
**INTRODUZIONE AL CORSO:
LA FORMAZIONE COME PROCESSO DI SVILUPPO
DELL'ORGANIZZAZIONE E DEGLI INDIVIDUI**

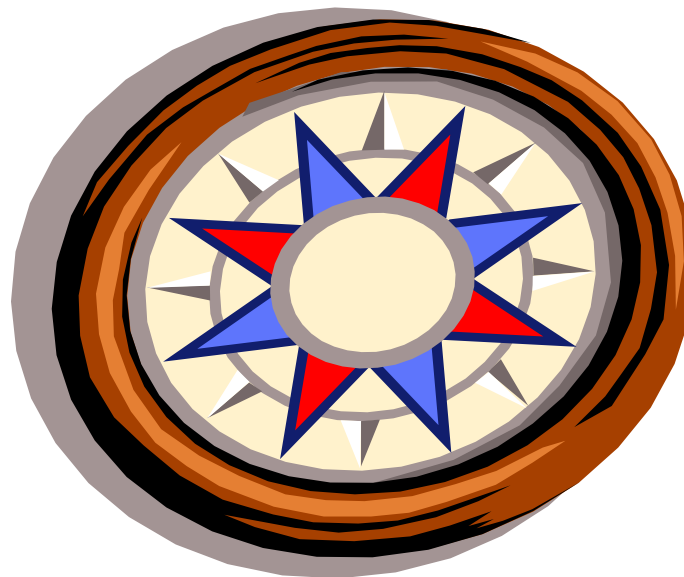
(G. Capaldo, Università di Napoli Federico II)

Elementi per lo sviluppo dei progetti formativi

Un piano formativo dovrebbe contenere una esauriente descrizione di tutti questi elementi:

Cosa: fabbisogni,
risultati attesi

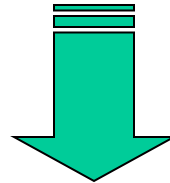
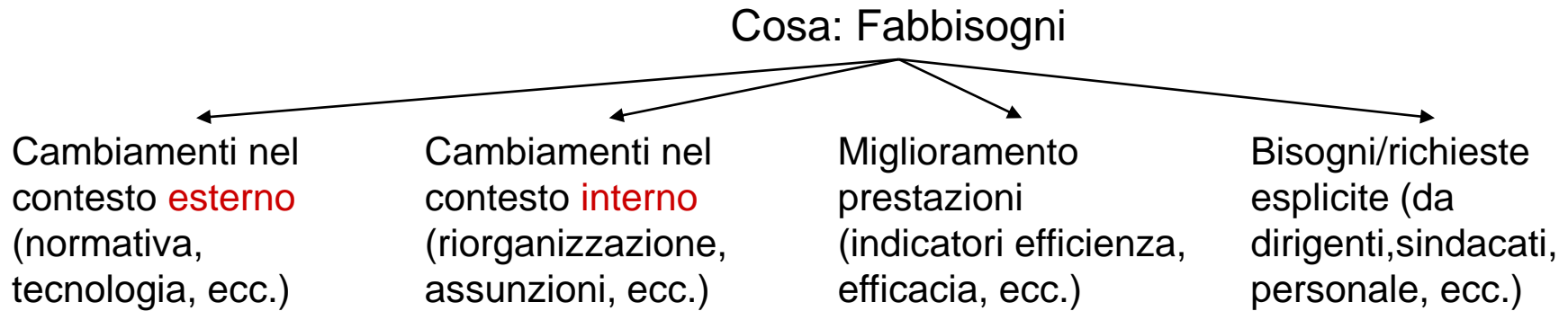
Dove: quali processi,
quali ruoli, quali
competenze



Perché: contesto,
cambiamenti,
esigenze

Come: modi e tempi
e risorse

Elementi per lo sviluppo dei progetti formativi



L'articolazione del fabbisogno formativo

Natura del fabbisogno:

esplicito (già traducibile in obiettivi formativi e piano formativo);

latente (non immediatamente traducibile in obiettivi e piani formativi,
richiede un'analisi dei processi critici e delle competenze ad essi correlate.

Oggetto del fabbisogno:

conoscenze

capacità

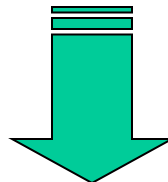
motivazioni

Elementi per lo sviluppo dei progetti formativi

Cosa: Fabbisogni (esempio)

<i>Di chi?</i>	<i>Bisogni espliciti</i>	<i>Bisogni latenti</i>
Delle persone/ruoli	Il Responsabile di un Ufficio Rapporti con il Pubblico non sa usare internet	Aumentando la complessità delle attività, occorrerà dotarsi di un sistema di controllo di gestione che il responsabile amministrativo dovrà essere in grado di utilizzare
Dei reparti/funzioni	Acquisire conoscenze in materia di strumenti di autovalutazione dei processi	La crescente rilevanza del miglioramento della qualità e delle prestazioni nella PA richiede l'istituzione di un Ufficio Qualità
Dell'organizzazione	Migliorare le capacità di gestione delle risorse umane	Migliorare il "benessere organizzativo"

(adattato da Bentivogli e Callini, *I piani formativi aziendali*)



Esempi di fabbisogni espliciti

A livello di Ruolo/Persona:

- alcuni operatori non hanno piena padronanza dell'uso di Internet;
- alcuni funzionari non hanno adeguata conoscenza degli strumenti della Qualità Totale; etc

A livello di Dipartimento/Servizio:

- occorre rafforzare la conoscenza del controllo di gestione in tutta l'area amministrativa;
- modifiche legislative richiedono l'aggiornamento delle conoscenze in materia di sicurezza
- sul lavoro da parte di tutti i Responsabili di Dipartimento; etc etc

A livello di Ente: l'adozione di nuovi Sistemi Informatici richiede che il personale possa usufruire di corsi di formazione sulle conoscenze relative all'utilizzo di tali strumenti

Esempi di fabbisogni latenti

- *A livello di Ente:*
- ==> sviluppo di nuove competenze per l'applicazione di una nuova Direttiva
- ==> incremento della produttività del lavoro d'ufficio
- ==> miglioramento della qualità delle prestazioni erogate agli utenti

- **“DOVE INTERVENIRE”?**
- **“COME” INTERVENIRE”?**
- **CON QUALI OBIETTIVI SPECIFICI?**

L'analisi dei fabbisogni

Approcci:

Top Down: sono definiti dalla Direzione dell'Ente

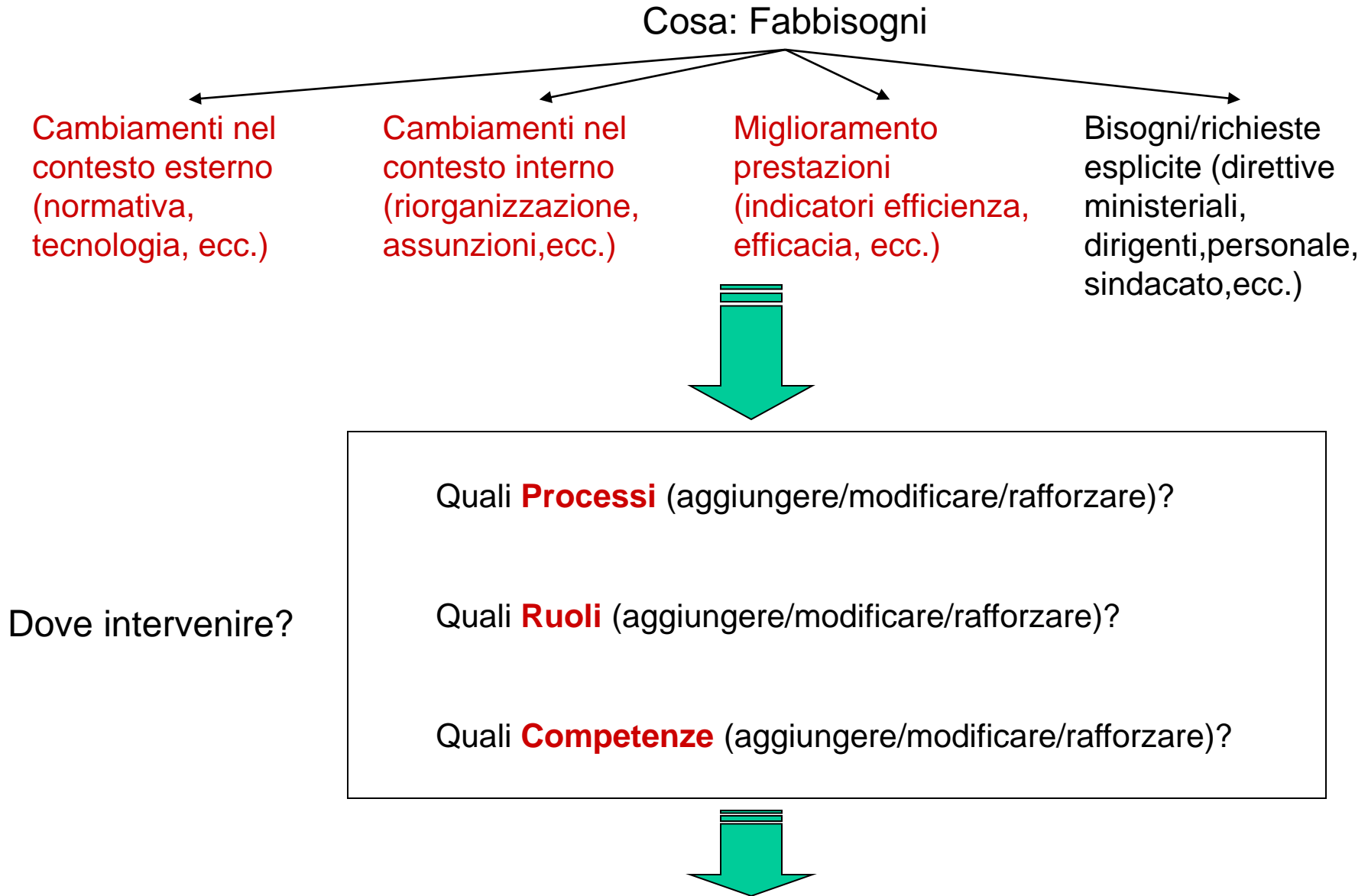
Bottom Up: ogni funzione indica i propri fabbisogni

Soluzione mista: gli indirizzi strategici provenienti dal top management vanno ad integrarsi con le indicazioni provenienti dai managers di linea e dagli altri operatori aziendali

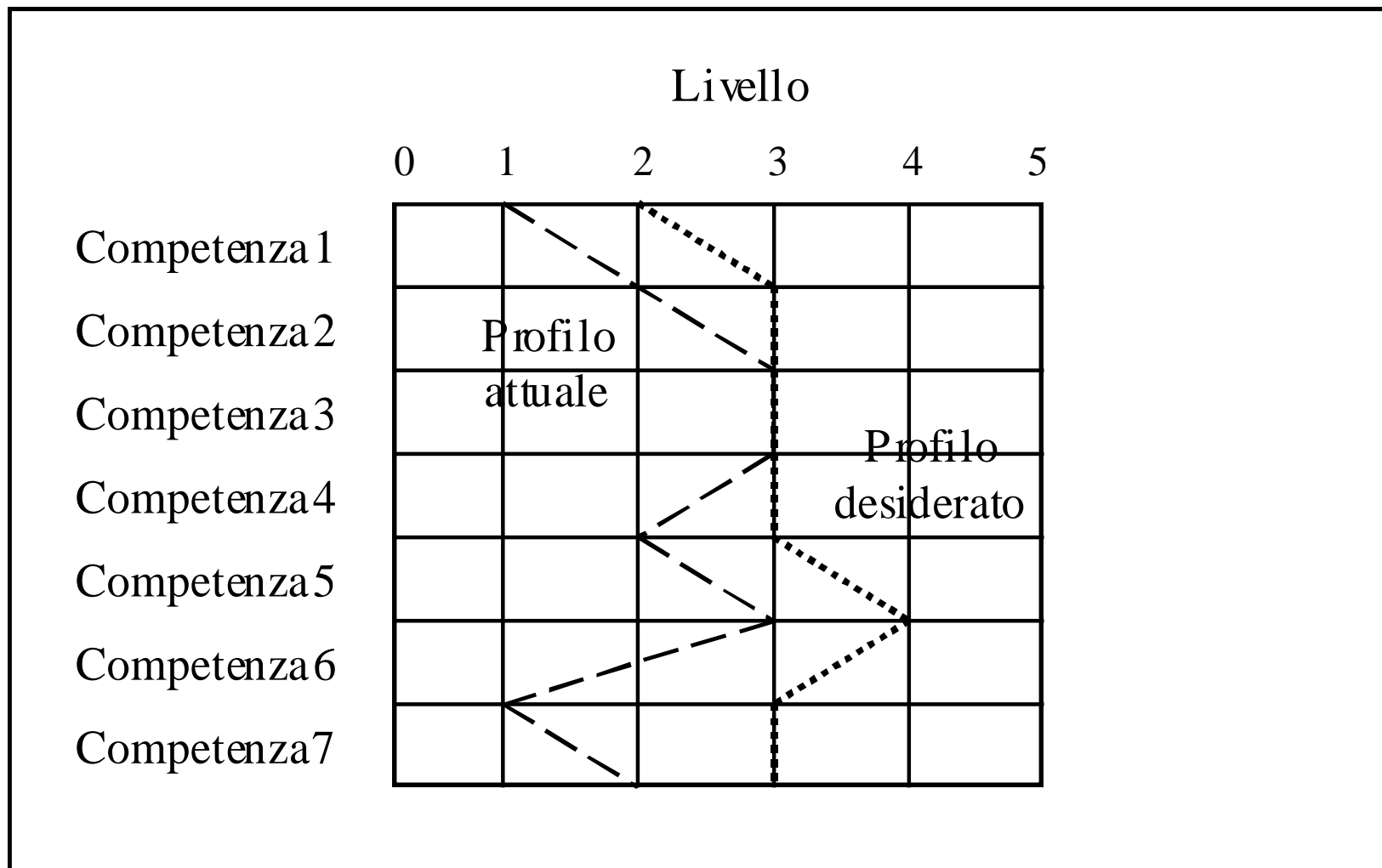
Strumenti metodologici

<i>Strumenti metodologici</i>	<i>Fabbisogni espliciti</i>	<i>Fabbisogni latenti</i>
Osservazione diretta dei comportamenti organizzativi degli individui	X	
Interviste individuali	X	
Interviste a risorse chiave	X	
Interviste di gruppo (focus group)	X	X
Analisi e diagnosi di problematiche organizzative		X
Mappatura dei processi e delle competenze		X

Dal fabbisogno latente al piano di formazione



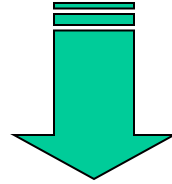
Identificazione degli obiettivi formativi



Gli elementi delle competenze

Conoscenze	Teoriche	Si riferiscono a aree e contenuti disciplinari cos“ ome normalmente codificati
	Tecniche	Si riferiscono a metodologie, tecniche e modalit^ di esercizio delle attivit^
	Organizzative	Si riferiscono al contesto organizzativo entro cui si realizzano le attivit^
Capacit^	Cognitive	Si riferiscono ai processi elaborativi, decisionali e attuativi
	Relazionali	Si riferiscono alla gestione delle relazioni professionali nell^ambito del sistema di rapporti entro cui si esplica l^attivit^
Motivazioni	Personali	Rappresentano le spinte e i motivi personali all^azione
	Sociali	Rappresentano le ragioni sociali (interne ed esterne all^azienda) che inducono all^azione

Elementi per lo sviluppo dei progetti formativi

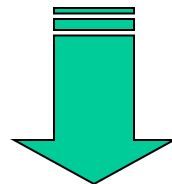


Come Intervenire?

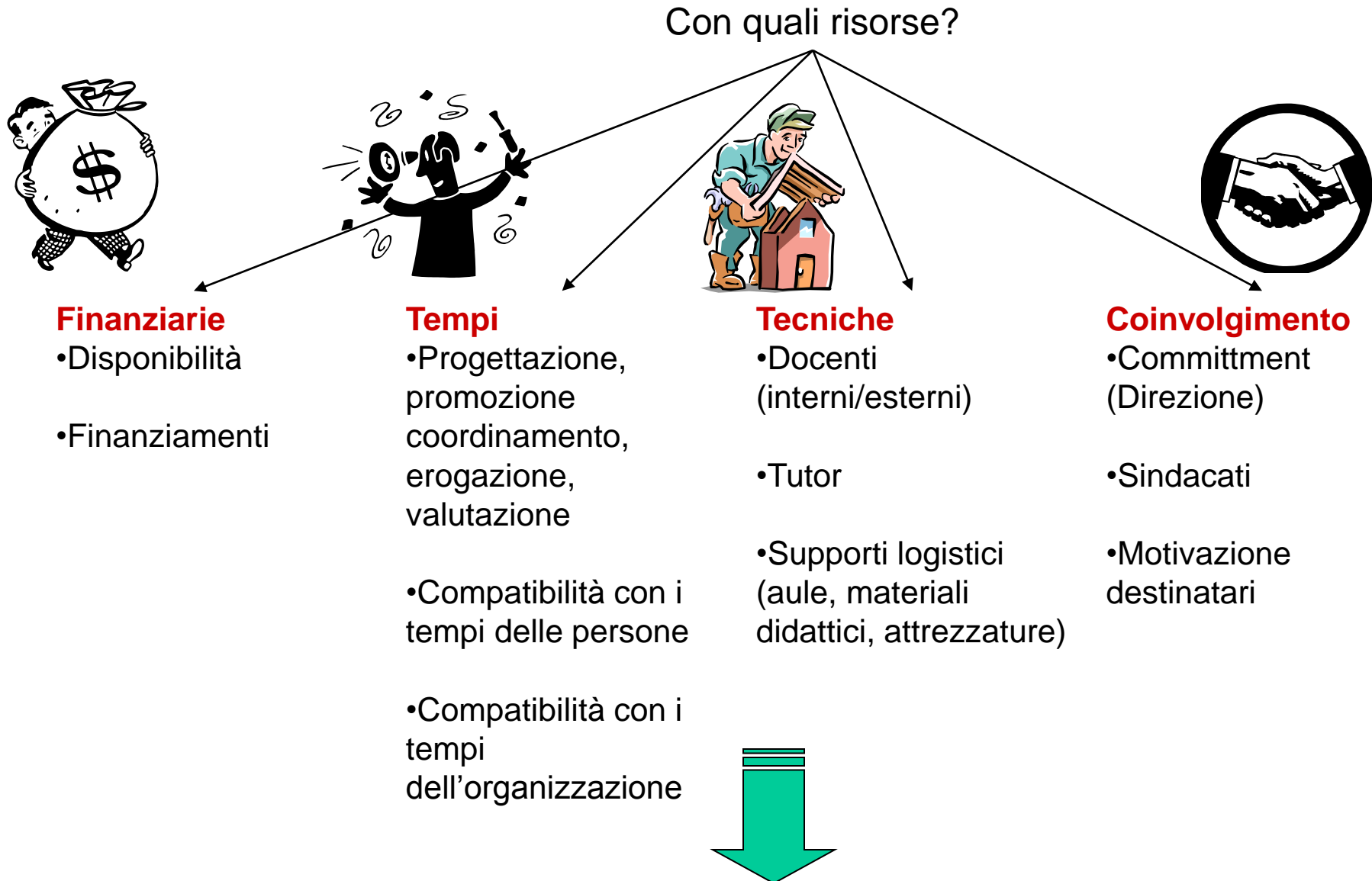
Quali piani formativi?

- ✓ Obiettivi formativi
- ✓ Articolazione dell'intervento (linee, azioni, pacchetti)
- ✓ Numero e tipologia di attori coinvolti
- ✓ Numero degli interventi
- ✓ Approcci e metodi
- ✓ Erogazione formazione (make or buy)
- ✓ Tempi di realizzazione e pianificazione delle attività
- ✓ Coordinamento e tutorship
- ✓ Sistema di monitoraggio e valutazione della formazione (ex ante, in itinere, ex post)

Con quali risorse?



Elementi per lo sviluppo dei progetti formativi



Elementi per lo sviluppo dei progetti formativi

Con quali possibilità e modalità di monitoraggio e valutazione

- Misurabilità del raggiungimento degli obiettivi formativi (indicatori, e.g. test fine corso, % completamento, tasso di assenteismo, ecc.)
- Identificazione dei momenti di valutazione (ex ante, in itinere, ex post) e delle metodologie di valutazione
 - Ex ante: bilancio delle competenze
 - In itinere: customer satisfaction
 - Ex post: customer satisfaction, focus group, prestazioni
- Impatto sulle prestazioni individuali e organizzative: miglioramento indicatori di prestazione rilevati nell'analisi dei fabbisogni

Elementi per lo sviluppo dei progetti formativi

Lo sviluppo del piano è iterativo

