



---

# LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE SECONDO UN APPROCCIO STAKEHOLDER BASED

**Marco Guerici – Marco Vinante**

Milano, 20 Novembre 2008



# Struttura della ricerca

1.1 LA VALUTAZIONE

1.2 LA STAKEHOLDER BASED EVALUATION

1.3 I SISTEMI FORMATIVI AZIENDALI

1.4 LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

## 1. ANALISI DELLA LETTERATURA

(Rosso = HR/T&D Journals – Verde = Evaluation Journals)

2.1 ASSUNTI

2.2 DOMANDE DI RICERCA

## 2. FRAMEWORK TEORICO

3. ANALISI ESMPIRICHE

3.1 Studi di caso

3.2 Survey

3.3 Action Research

## 3. RISULTATI



---

1.

# ANALISI DELLA LETTERATURA



## 1.1 LA VALUTAZIONE

E' un processo che accompagna il programma valutato (Bezzi, 2001)

## 1.2 LA STAKEHOLDER BASED EVALUATION

Può avere diverse finalità specifiche, ma la finalità generale è quella di supportare la presa di decisione (Martini e Cais, 2000)

## 1.3 I SISTEMI FORMATIVI AZIENDALI

Il coinvolgimento degli attori aumenta il grado di l'utilizzo dei dati emergenti dalla valutazione e quindi la sua capacità di supportare la presa di decisione degli attori (Patton, 1998)

## 1.4 LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

# Analisi della letteratura: Risultati



## 1.1 LA VALUTAZIONE

## 1.2 LA STAKEHOLDER BASED EVALUATION

## 1.3 I SISTEMI FORMATIVI AZIENDALI

## 1.4 LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Si distingue in practical e transformative (Cousins & Whitmore, 1998)

Presenta i seguenti vantaggi (Flynn, 1992):

- etici - la partecipazione permette di manifestare i propri interessi e le proprie opinioni;
- di strumentalità - coloro infatti che non vengono coinvolti nel processo decisionale potrebbero ostacolare le decisioni prese da altri;
- di inclusione di conoscenza esperta - poiché per talune decisioni è richiesto il coinvolgimento di esperti;
- per aspetti motivazionali - la partecipazione assicura che le persone siano consapevoli della razionalità delle decisioni e pertanto più probabilmente interessate alla loro implementazione efficace ed efficiente

Richiede un processo strutturato di inclusione degli attori (Nickols, 2005)

# Analisi della letteratura: Risultati

---



## 1.1 LA VALUTAZIONE

## 1.2 LA STAKEHOLDER BASED EVALUATION

## 1.3 I SISTEMI FORMATIVI AZIENDALI

## 1.4 LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

La formazione è un processo che accompagna lo sviluppo professionale delle persone in coerenza con la strategia aziendale (Beardwell, Claydon, 2007)

I sistemi aziendali operano in logiche di mercato ma anche di politiche pubbliche (Polanyi, 1974; Cella, 1997)

I sistemi evolvono verso la creazioni di reti che ampliano il numero degli stakeholder che prendono decisioni che impattano sui risultati dei processi (Corporate University, Fondi Interprofessionali)



## 1.1 LA VALUTAZIONE

## 1.2 LA STAKEHOLDER BASED EVALUATION

## 1.3 I SISTEMI FORMATIVI AZIENDALI

## 1.4 LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Si fonda sul modello gerarchico, che prevede i seguenti livelli di valutazione (Kirckpatrick, 1975, 1994, 1996):

- Gradimento
- Apprendimento
- Impatti sul lavoro
- Impatti organizzativi, ed eventualmente quantificazioni economiche del return on Investment ((Fitz-enz, 1988; Phillips 1996, 1997; Tesoro 1998)

Critiche:

- Poca attenzione alle variabili di contesto della formazione (Cannon-Bowers, Salas, Tanenbaum & Mathieu, 1995; Ford & Kraiger, 1995; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Tannenbaum & Yukl, 1992)
- Non c'è causalità lineare tra i livelli (Alliger & Janak, 1989; Alliger, Tannenbaum, Benett, Traver & Shotland, 1997)
- Centratura su un unico stakeholder: l'impresa (Michalsky Cousins, 2000, 2001; Garavan, 1995)



1.1 LA VALUTAZIONE

1.2 LA STAKEHOLDER BASED  
EVALUATION

1.3 I SISTEMI FORMATIVI  
AZIENDALI

1.4 LA VALUTAZIONE DELLA  
FORMAZIONE

**FRAMEWORK  
TEORICO**



---

2.

## FRAMEWORK TEORICO



## 1) RUOLO DEGLI STAKEHOLDER NEI PROCESSI FORMATIVI

Lo stakeholder è considerato come individuo o gruppo interessato ai risultati della valutazione, sia perché direttamente coinvolto nelle attività del programma sia perché chiamato a prendere decisioni specifiche riguardo il programma (Gold, 1983; Guba & Lincoln, 1989; Stake, 1983). **Le decisioni assunte da tali attori influenzano le prestazioni di un progetto formativo.**



1) RUOLO DEGLI STAKEHOLDER NEI PROCESSI FORMATIVI

2) FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

La valutazione è un processo finalizzato al supporto ai decisori: essa quindi ha come **macro obiettivo la “riduzione della complessità decisionale”** (Bezzi, 2001). La valutazione deve fornire agli stakeholder le informazioni che, all'interno delle diverse fasi del programma, sono necessarie per prendere le decisioni di loro competenza. Il supporto decisionale ha l'obiettivo di migliorare le prestazioni del processo.

- 1) RUOLO DEGLI STAKEHOLDER NEI PROCESSI FORMATIVI
- 2) FINALITA' DELLA VALUTAZIONE
- 3) IL PROCESSO DI VALUTAZIONE STAKEHOLDER ORIENTED

Per orientare la valutazione verso le esigenze degli stakeholder è **necessario seguire uno specifico processo**, di seguito rappresentato:

Identificazione delle classi di stakeholder rilevanti all'interno del processo formativo oggetto della valutazione	Identificazione, per ogni classe, delle prestazioni del programma in grado di fornire i benefici attesi e (se necessario) identificazione, per ogni classe e per ognuna delle prestazioni identificate, di un grado di priorità	(se necessario) Definizione di un peso per ogni classe di stakeholder in relazione alla sua capacità di influenzare le prestazioni del programma	Disegno di un piano di valutazione relativo alle prestazioni identificate da ogni classe e disegno della reportistica generata	Raccolta, elaborazione e presentazione dei dati alle classi di stakeholder nei tempi e nelle modalità definite	Verifica periodica della soddisfazione degli stakeholder in merito al sistema valutativo
--	---	--	--	--	--



1) RUOLO DEGLI STAKEHOLDER NEI PROCESSI FORMATIVI

2) FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

3) IL PROCESSO DI VALUTAZIONE STAKEHOLDER ORIENTED

4) L'APPLICAZIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE STAKEHOLDER ORIENTED ALLA FORMAZIONE

Esistono due opzioni di relazione tra i sistemi formativi aziendali e gli attori esterni all'impresa, non alternative tra loro:

- la partecipazione a programmi di politiche pubbliche, tipicamente finanziati da enti terzi, esplicitamente finalizzati alla produzione di beni collettivi;
- l'utilizzo di risorse aziendali per acquistare servizi da provider di formazione esterni.

Nei due casi varia la rilevanza degli specifici output della formazione.

Il processo è invece il medesimo nei due casi: quello che si modifica è il tipo e il numero degli attori considerati e il loro grado di coinvolgimento



- 1) Quali sono i fabbisogni di valutazione degli attori coinvolti in un sistema formativo? Come tali fabbisogni si modificano in relazione al fatto che il programma formativo oggetto di valutazione sia erogato in un sistema regolativo di tipo “mercato” piuttosto che in un sistema di tipo “politiche pubbliche”?



**STUDI DI CASO** - “Analisi empirica che analizza un fenomeno all’interno di un contesto reale, specialmente quando i confini tra esso e il contesto non sono del tutto definiti” (Yin, 1994)



- 1) Quali sono i fabbisogni di valutazione degli attori coinvolti in un sistema formativo? Come tali fabbisogni si modificano in relazione al fatto che il programma formativo oggetto di valutazione sia erogato in un sistema regolativo di tipo “mercato” piuttosto che in un sistema di tipo “politiche pubbliche”?
- 2) All’interno di un progetto di formazione finanziata (sistema politiche pubbliche), quanto i fabbisogni valutativi degli stakeholder sono tra loro differenti? Quanto tali fabbisogni sono percepiti come soddisfabili dagli stessi stakeholder?



**SURVEY** - “Un modo di rilevare informazioni interrogando gli stessi individui oggetto della ricerca mediante una procedura standardizzata di interrogazione, allo scopo di studiare le relazioni esistenti tra le variabili” (Corbetta, 2003)



- 1) Quali sono i fabbisogni di valutazione degli attori coinvolti in un sistema formativo? Come tali fabbisogni si modificano in relazione al fatto che il programma formativo oggetto di valutazione sia erogato in un sistema regolativo di tipo “mercato” piuttosto che in un sistema di tipo “politiche pubbliche”?
- 2) All’interno di un progetto di formazione finanziata (sistema politiche pubbliche), quanto i fabbisogni valutativi degli stakeholder sono tra loro differenti? Quanto tali fabbisogni sono percepiti come soddisfabili dagli stessi stakeholder?
- 3) Come, in un contesto di applicazione reale è possibile applicare un sistema di valutazione della formazione che sia effettivamente orientato alle esigenze degli stakeholder coinvolti? Quali sono le problematiche applicative della teoria in merito e quali le condizioni di applicazione?



**ACTION RESEARCH** - “Un processo di indagine, associato ad una collaborazione tra ricercatori e professionisti, per indirizzare un tema organizzativo e produrre conoscenza scientifica” (Shani, David e Willson, 2002)



---

### *3.*

## *RISULTATI EMPIRICI*

### *3.1*

Quali sono i fabbisogni di valutazione degli attori coinvolti in un sistema formativo? Come tali fabbisogni si modificano in relazione al fatto che il programma formativo oggetto di valutazione sia erogato in un sistema regolativo di tipo “mercato” piuttosto che in un sistema di tipo “politiche pubbliche”?

## *METODOLOGIA E PASSI DELLA RICERCA – PRINCIPALI RISULTATI*



## **IL CASO D1 (SISTEMA REGOLATIVO: POLITICHE PUBBLICHE)**

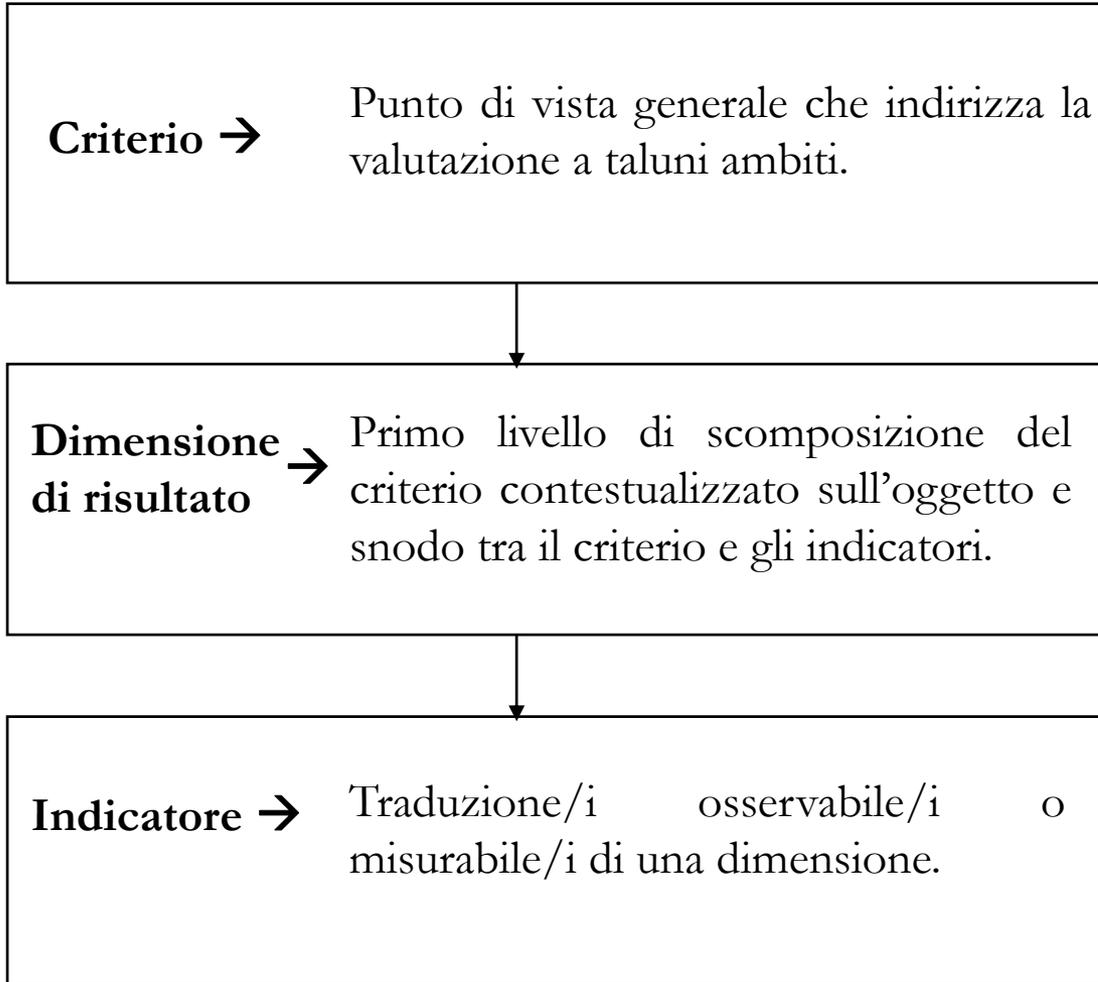
- Progetto quadro del FSE – Regione Lombardia
- Promosso da Assolombarda e realizzato da una rete di Enti di formazione
- Destinato alle imprese lombarde

## **IL CASO MIM (SISTEMA REGOLATIVO : MERCATO)**

- Master's degree in industrial management
- Iniziativa congiunta di una impresa internazionale e una Business School
- Il programma risponde al bisogno dell'azienda di creare un percorso di sviluppo manageriale per preparare i giovani manager all'assunzione di maggiori responsabilità, ed è indirizzato a laureati con uno o due anni d'esperienza, individuati dall'impresa



# La metodologia – Assunti teorici



Esempio:

***Efficacia***





**Passo 1:** Definizione delle classi di attori e dei soggetti da coinvolgere nell'analisi (key – testimonials)

## **CLASSI DI STAKEHOLDER:**

- 1. *target participants:*** i destinatari del programma formativo;
- 2. *decision makers:*** gli attori che attivano e finanziano il programma formativo; hanno inoltre la responsabilità in merito al monitoraggio dell'attuazione dello stesso;
- 3. *program staff:*** gli attori che svolgono o supportano le attività previste dal programma;
- 4. *program managers:*** gli attori che si occupano della supervisione e dell'amministrazione del programma;
- 5. *contextual stakeholder:*** gli attori che operano nell'ambiente circostante al programma, ma che sono chiamati a prendere decisioni che hanno influenza sull'esito dello stesso.

# Passi della ricerca



**Passo 1:** Definizione delle classi di attori e dei soggetti da coinvolgere nell'analisi (key – testimonials)

<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>		
	<b>CASO MIM</b>	<b>CASO D1</b>
<b><i>Target Participants</i></b>	Partecipanti alla formazione (5 su circa 300)	Partecipanti alla formazione (3 su 100)
<b><i>Decision Makers</i></b>	Responsabile formazione dell'impresa (1 su 1); Project Manager aziendale del Programma (1 su 1)	Responsabile dell'ente pubblico con responsabilità sul finanziamento del programma (1 su 1)
<b><i>Program Staff</i></b>	Docenti del programma interni all'impresa (2 su 8); Docenti del programma dell'Ente di formazione (2 su 9)	Docenti del programma dell'Ente di formazione (3 su 15)
<b><i>Program Managers</i></b>	Project Manager del programma dell'ente di formazione (1 su 1); Coordinatore del programma nell'ente di formazione (1 su 1)	Project Manager del programma dell'ente di formazione (1 su 1); Coordinatore del programma nell'ente di formazione (1 su 1)
<b><i>Contextual Stakeholders</i></b>	Capi dei partecipanti al programma di formazione (2 su 100)	Responsabili della Formazione delle imprese coinvolte (3 su 40); Responsabile della formazione della Associazione di Rappresentanza delle imprese (1 su 1)
<b>TOTALE ATTORI</b>	<b>15</b>	<b>12</b>



**Passo 1:** Definizione delle classi di attori e dei soggetti da coinvolgere nell'analisi (key – testimonials)

**Passo 2:** Impostazione dei criteri e delle modalità di rilevazione dei fabbisogni dei diversi attori

## **CRITERI:**

1. *Efficacia*: si riferisce alla capacità dell'intervento formativo di raggiungere gli obiettivi in coerenza con i bisogni degli attori;
2. *Efficienza*: la valutazione dell'efficienza consiste in un'analisi dei risultati ottenuti in relazione alle risorse impiegate;
3. *Equità*: l'equità concerne la capacità dell'intervento formativo di non creare discriminazioni nell'accesso ai suoi benefici;
4. *Immagine*: riguarda le ricadute positive di immagine (interna e/o esterna) dovute all'organizzazione/realizzazione/partecipazione all'intervento formativo;
5. *Effetto moltiplicatore/trasferibilità*: è riferito alla capacità, da parte dell'intervento, di innescare circuiti positivi; più in specifico si può parlare di riproducibilità, o trasferibilità, per indicare la capacità di un intervento di essere ripetuto/utilizzato in altri contesti, più o meno simili.
6. *Innovazione*: è riferito alla capacità del programma di diffondere all'interno del contesto in cui si inserisce pratiche fino ad ora non utilizzate.
7. *Sinergia*: si riferisce alla capacità del programma di massimizzare i suoi risultati interagendo in modo coordinato con altri programmi, anche di natura differente.

# Passi della ricerca

---



**Passo 1:** Definizione delle classi di attori e dei soggetti da coinvolgere nell'analisi (key – testimonials)

**Passo 2:** Impostazione dei criteri e delle modalità di rilevazione dei fabbisogni dei diversi attori

## **MODALITA' DI RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI VALUTATIVI**

Ciascuna intervista ai soggetti selezionati ha previsto le seguenti domande, in relazione a ciascun criterio:

- Dal suo punto di vista, valutando l'oggetto in analisi, risulta interessante questo criterio?
- Se sì, come lo declinerebbe? Quali dimensioni impiegherebbe per valutare questo criterio?

# Passi della ricerca

---



**Passo 1:** Definizione delle classi di attori e dei soggetti da coinvolgere nell'analisi (key – testimonials)

**Passo 2:** Impostazione dei criteri e delle modalità di rilevazione dei fabbisogni dei diversi attori

**Passo 3:** Definizione degli obiettivi attesi dai diversi attori, in termini di dimensioni di risultato

## **REALIZZAZIONE DELLE INTERVISTE E VALIDAZIONE**

Per ogni intervista sono state selezionate le definizioni sintetiche delle dimensioni di risultato emerse quindi riproposte a ogni intervistato per una sua validazione.

# Passi della ricerca

---



**Passo 1:** Definizione delle classi di attori e dei soggetti da coinvolgere nell'analisi (key – testimonials)

**Passo 2:** Impostazione dei criteri e delle modalità di rilevazione dei fabbisogni dei diversi attori

**Passo 3:** Definizione degli obiettivi attesi dai diversi attori, in termini di dimensioni di risultato

**Passo 4:** Analisi dei dati emersi dalle interviste

## **ANALISI DEI DATI**

Costruzione di una matrice che ha:

- Sulle righe, l'elenco di tutte le classi di stakeholder coinvolte (accorpendo gli attori appartenenti a medesime classi)
- Sulle colonne, l'elenco delle dimensioni di risultato individuate dagli attori (quelle cioè espresse da tutti gli appartenenti ad una medesima classe).



Il percorso di ricerca ha consentito di identificare 35 dimensioni di risultato sul caso D1 e 41 sul caso MIM.

## **RISULTATO 1: DIMENSIONI E CLASSI DI STAKEHOLDER**

Analisi delle dimensioni di risultato generate da una o più classi di stakeholder.

## **RISULTATO 2: TRASVERSALITA' DELLE DIMENSIONI**

Per l'analisi di tali dimensioni sono stati costruiti due concetti analitici:

- *TRASVERSALITA' ORIZZONTALE*: Convergenza tra stakeholder, intesa, per ogni criterio, come quantità di dimensioni condivise da parte degli stakeholder;
- *TRASVERSALITA' VERTICALE*: Convergenza tra sistemi regolativi, intesa come quantità di dimensioni, afferenti a un medesimo criterio individuate e sul totale, condivise dai due percorsi formativi.

Di seguito si presentano i principali risultati in riferimento ai criteri.

# Principali risultati - 1



	<b>Caso D1 (politiche pubbliche)</b>	<b>Caso MIM (mercato)</b>	<b>Totale</b>
Numero di risultato generate da una sola classe di stakeholder e percentuale sul totale	22 (62,8%)	18 (40,9%)	40 (50,6%)
Numero di risultato generate da 2 classi di stakeholder e percentuale sul totale	7 (20,0%)	14 (31,8%)	21 (26,58%)
Numero di risultato generate da 3 classi di stakeholder e percentuale sul totale	2 (5,7%)	7 (15,9%)	9 (11,39%)
Numero di risultato generate da 4 o più classi di stakeholder e percentuale sul totale	4 (11,4%)	5 (11,3%)	9 (11,39%)
<b>Totale</b>	<b>35</b>	<b>44</b>	<b>79</b>

La maggior parte delle dimensioni varia a seconda dell'attore considerato, quindi effettivamente i fabbisogni valutativi degli attori sono differenziati

Nel caso D1 la maggior parte delle dimensioni sono quelle generate da una sola classe di stakeholder, mentre nel caso MIM quelle generate da una o due classi. E' pertanto ipotizzabile che il caso D1 accentui le tendenze autoreferenziali degli stakeholder.

# Principali risultati - 2



		<b>Trasversalità verticale</b> (Convergenza tra sistemi regolativi)	
		Bassa	Alta
<b>Trasversalità orizzontale</b> (Convergenza tra <i>stakeholder</i> )	Alta	Efficienza	Efficacia
	Bassa	Equità – Effetto moltiplicatore – Innovazione – Sinergia	Immagine

Le dimensioni di risultato identificate sono molto più numerose e diverse da quelle tipicamente previste dai livelli di valutazione del modello gerarchico

# Principali risultati - 2



		<b>Trasversalità verticale</b> (Convergenza tra sistemi regolativi)	
		Bassa	Alta
<b>Trasversalità orizzontale</b> (Convergenza tra <i>stakeholder</i> )	Alta	Efficienza	Efficacia
	Bassa	Equità – Effetto moltiplicatore – Innovazione – Sinergia	Immagine

- Si è registrata una convergenza tra stakeholder nel caso dei criteri “Efficacia” e “efficienza”, per i quali è possibile identificare dimensioni di risultato e indicatori per trasversali a tutti gli stakeholder

# Principali risultati - 2



		<b>Trasversalità verticale</b> (Convergenza tra sistemi regolativi)	
		Bassa	Alta
<b>Trasversalità orizzontale</b> (Convergenza tra <i>stakeholder</i> )	Alta	Efficienza	Efficacia
	Bassa	Equità – Effetto moltiplicatore – Innovazione – Sinergia	Immagine

I criteri “Equità”, “Effetto moltiplicatore”, “Innovazione”, “Sinergia” e “Immagine” sono connessi al sistema di interessi e obiettivi di specifici classi di stakeholder.

Ciò richiede:

- la definizione di dimensioni di risultato e indicatori specifici per stakeholder
- la gestione di eventuali trade-off tra le dimensioni di risultato

# Principali risultati - 2



		<b>Trasversalità verticale</b> (Convergenza tra sistemi regolativi)	
		Bassa	Alta
<b>Trasversalità orizzontale</b> (Convergenza tra <i>stakeholder</i> )	Alta	Efficienza	Efficacia
	Bassa	Equità – Effetto moltiplicatore – Innovazione – Sinergia	Immagine

La maggior parte delle dimensioni varia a seconda del contesto regolativo entro cui si colloca il programma di formazione

# Principali risultati - 2



		<b>Trasversalità verticale</b> (Convergenza tra sistemi regolativi)	
		Bassa	Alta
<b>Trasversalità orizzontale</b> (Convergenza tra <i>stakeholder</i> )	Alta	Efficienza	Efficacia
	Bassa	Equità – Effetto moltiplicatore – Innovazione – Sinergia	Immagine

Si ha convergenza tra i sistemi regolativi nel caso dei criteri “Immagine” e “Efficacia”, per i quali è possibile identificare dimensioni di risultato e indicatori trasversali ai due sistemi

# Principali risultati - 2



		<b>Trasversalità verticale</b> (Convergenza tra sistemi regolativi)	
		Bassa	Alta
<b>Trasversalità orizzontale</b> (Convergenza tra <i>stakeholder</i> )	Alta	Efficienza	Efficacia
	Bassa	Equità – Effetto moltiplicatore – Innovazione – Sinergia	Immagine

I criteri “Equità”, “Effetto moltiplicatore”, “Innovazione”, “Sinergia” e “Efficienza” richiedono l’identificazione di dimensioni di risultato specifiche a seconda del sistema regolativo entro cui si colloca la formazione

# Principali risultati - 2



		Trasversalità verticale (Convergenza tra sistemi regolativi)	
		Bassa	Alta
Trasversalità orizzontale (Convergenza tra <i>stakeholder</i> )	Alta	Efficienza	Efficacia
	Bassa	Equità – Effetto moltiplicatore – Innovazione – Sinergia	Immagine

## ULTERIORI IMPLICAZIONI

1. Le dimensioni di risultato si riferiscono ad oggetti valutativi di diversa “ampiezza”: esistono infatti oggetti valutativo “micro” (ad esempio specifiche lezioni/corsi) e oggetti “macro (ad esempio non specifici lezioni/corsi ma l’intero sistema delle azioni formative attuate)
2. Le dimensioni di risultato hanno diverse prospettive temporali: di breve – medio periodo (ad esempio la percentuale di imprese o lavoratori svantaggiati coinvolti); di medio - lungo periodo (ad esempio l’impatto della formazione sulle prestazioni organizzative o sui percorsi di carriera dei partecipanti).



---

### *3.*

## *RISULTATI EMPIRICI*

### *3.2*

Quanto, all'interno di un progetto di formazione finanziata, i fabbisogni valutativi degli stakeholder sono tra loro differenti? Quanto tali fabbisogni sono percepiti come soddisfabili dagli stessi stakeholder?

## *METODOLOGIE E PASSI DELLA RICERCA – PRINCIPALI RISULTATI*



## **IL CASO D1 (SISTEMA REGOLATIVO: POLITICHE PUBBLICHE)**

- Progetto quadro del FSE – Regione Lombardia
- Promosso da Assolombarda e realizzato da una rete di Enti di formazione
- Destinato alle imprese lombarde

# I passi della ricerca

---



**INPUT:** 35 dimensioni di risultato emerse dalla ricerca sopra presentata

**Passo 1:** Costruzione dello strumento di raccolta dei dati

Attraverso l'analisi del caso (D1) sono state individuate 35 dimensioni di risultato relative al programma di formazione. Esse costituiscono gli item della Survey.

A ciascun soggetto sono state poste le seguenti domande in merito a ciascun item:

- Quanto è importante per lei? (scala: 1-10)
- Indipendentemente dal Suo ruolo, quanto ritiene che sia valutabile? (scala ordinale: Per nulla – Parzialmente – Del tutto)

Pre-test: effettuato selezionando alcuni rappresentanti per ciascuna categoria di stakeholder (in totale 6 soggetti).

# I passi della ricerca

---



**INPUT:** 35 dimensioni di risultato emerse dalla ricerca sopra presentata

**Passo 1:** Costruzione dello strumento di raccolta dei dati

	<i>Quanto è importante per Lei? 1.....10</i>	<i>Indipendentemente dal Suo ruolo, quanto ritiene che sia valutabile?</i>		
		<i>Del tutto</i>	<i>Parzialmente</i>	<i>Per niente</i>
<i>Rispetto dei vincoli del bando di progetto</i>				
<i>Gradimento degli aspetti organizzativi del corso (aula, orario...)</i>				

# I passi della ricerca

---



**INPUT:** 35 dimensioni di risultato emerse dalla ricerca sopra presentata

**Passo 1:** Costruzione dello strumento di raccolta dei dati

**Passo 2:** Raccolta dati

Il questionario è stato inviato via e-mail a tutti gli stakeholder coinvolti nel progetto D1 (popolazione). In seguito è stato attivato un processo di recall, prima via e-mail, poi telefonico.

Il numero totale di rispondenti è stato 95.

# I passi della ricerca

---



**INPUT:** 35 dimensioni di risultato emerse dalla ricerca sopra presentata

**Passo 1:** Costruzione dello strumento di raccolta dei dati

**Passo 2:** Raccolta dati

<b>Categoria di stakeholder</b>	<b>Percentuale di rispondenti</b>
Partecipanti (38/146)	26,03%
Imprese (21/48)	43,75%
Docenti (22/26)	84,61%
Enti Formatori (9/16)	56,25%
Rappr. di Assolombarda (3/3)	100%
Rappr. di Regione Lombardia (2/2)	100%
Totale stakeholder coinvolti (95/241)	39,42%

# I passi della ricerca

---



**INPUT:** 35 dimensioni di risultato emerse dalla ricerca sopra presentata

**Passo 1:** Costruzione dello strumento di raccolta dei dati

**Passo 2:** Raccolta dati

**Passo 3:** Elaborazione dati

# Analisi descrittiva – Principali risultati

---



## Test

Importanza media degli item  
relativa a tutta la popolazione



Paired samples t-test

Importanza media degli item per  
ogni classe di stakeholder



Anova OneWay –  
Anova Post-Hoc

Indice di criticità per ogni item



# Importanza media - tutta la popolazione

Si riportano di seguito i 12 item con valori medi di importanza più elevati su tutti i rispondenti (Paired Sample T-Test – Sig. < 0,05).

DIMENSIONE	MEDIA	SIG.	MEDIA PESATA
1. Gradimento della didattica/docenza	8,800	Dall'item 4	8,72
2. Aumento dell'investimento in formazione delle imprese	8,642	Dall'item 7	9,05
3. Qualità e quantità delle conoscenze acquisite dai partecipanti	8,442	Dall'item 11	8,62
4. Aumento delle risorse pubbliche da investire nei finanziamenti alla Formazione Continua	8,295	-	8,55
5. Maggiore conoscenza del fabbisogno formativo delle imprese da parte degli enti erogatori	8,284	-	8,55
6. Utilità di quanto appreso per la carriera professionale dei partecipanti	8,211	-	8,34
7. Allineamento tra livello formativo dell'intervento e livello dei partecipanti	8,095	-	8,39
8. Uso efficiente delle risorse da parte degli erogatori	8,063	-	8,43
9. Creazione di una rete tra ente formatore, finanziatore e imprese	8,053	-	8,23
10. Utilità per i partecipanti di quanto appreso sul lavoro a breve termine	7,895	-	8,14
11. Soddisfazione delle imprese in merito all'intervento formativo	7,884	-	8,61
12. Equità delle condizioni di accesso all'intervento formativo (per i lavoratori)	7,842	-	7,8

Gli item considerati più importanti riconducibili al modello gerarchico (evidenziati in giallo) sono 4 su 12: anche gli item aggiuntivi sono considerati importanti.

# Importanza media – Item con differenze medie significative



Il test ANOVA ONE-WAY (sig. 0,01) evidenzia che queste dimensioni hanno differenze significative di importanza media tra le classi di stakeholder.

	TOT	PART.	ENTI	DOCENTI	ASSOLOMB	REGIONE	IMPRESE
Qualità e quantità delle conoscenze acquisite dai partecipanti	<b>8,44</b>	7,63	8,88	9,36	8,66	8,5	8,71
Soddisfazione delle imprese in merito all'intervento formativo	<b>7,88</b>	6,60	8,66	8,50	9,66	10	7,57
Impatto dell'intervento formativo sui risultati aziendali	<b>7,68</b>	6,78	8,55	7,95	8,33	10	8,33
Possibilità di definire le modalità di finanziamento della formazione con l'ente pubblico	<b>7,64</b>	7,00	9,66	7,00	9,66	7,5	8,33
Miglioramento dell'immagine dell'ente erogatore presso le imprese dopo l'intervento formativo	<b>7,49</b>	6,60	9,11	8,59	7,33	7,5	7,28
Trasparenza dei meccanismi d'accesso ai servizi di formazione finanziata	<b>7,47</b>	6,68	9,11	6,81	9,33	9	8,47
Leggerezza degli adempimenti burocratici a carico dell'impresa per la partecipazione	<b>7,22</b>	7,26	8,88	6,09	9,66	9	8,28

NOTA: il test risente della diversa numerosità delle classi di stakeholder



# Importanza media – Item con differenze medie significativamente diverse per classi di stakeholder

---

Anova Post-hoc (Scheffe): sig. 0.5

**- RISPETTO VINCOLI DEL BANDO:**

- Enti di Formazione vs Docenti : + 3,020

**- CONOSCENZA ACQUISITE DAI PARTECIPANTI:**

- Docenti vs Partecipanti: + 1,732

**- IMPATTO SUI RISULTATI AZIENDALI:**

- Imprese vs Partecipanti: + 1,544

**- LEGGEREZZA DEGLI ADEMPIMENTI BUROCRATICI A CARICO DELL'IMPRESA PER LA PARTECIPAZIONE:**

- Enti vs Docenti: + 2,798

- Imprese vs Docenti: + 2,195

**- TRASPARENZA DEI MECCANISMI D'ACCESSO AI SERVIZI DI FORMAZIONE FINANZIATA:**

- Enti di formazione vs Partecipanti: + 2,427

- Imprese vs Partecipanti: + 1,792

**- IMMAGINE DELL'ENTE DI FORMAZIONE PRESSO LE IMPRESE:**

- Docenti vs Partecipanti: + 1,986

- Enti di formazione vs Partecipanti: + 2,506

**- POSSIBILITA' DI DEFINIRE LE MODALITA' DI FINANZIAMENTO DELLA FORMAZIONE CON L'ENTE PUBBLICO:**

- Enti di formazione vs Docenti: + 2,667

- Enti di formazione vs Partecipanti: + 2,667

NOTA: il test risente della diversa numerosità delle classi di stakeholder

# Indice di criticità – Modalità di calcolo 1

---



Le analisi relative alla valutabilità degli item hanno evidenziato le dimensioni più valutabili e meno valutabili per tutta la popolazione e per le singole categorie di stakeholder. Risulta di maggiore interesse analizzare l'incrocio tra importanza e valutabilità.

L'indice di criticità è stato costruito nel seguente modo:

**STEP 1 Omogeneizzazione delle scale:** la scala di importanza (1-10) è stata trasformata in una scala ordinale con le seguenti modalità: alta (valori 8-10) media (valori 4-7) bassa (valori 1-3)

**STEP 2 Definizione dei pesi:** si è definito un peso per l'incrocio tra la scala di importanza e la scala di valutabilità, con le seguenti modalità: peso +1 (alta importanza – nulla valutabilità), peso +0,5 (media importanza - nulla valutabilità; alta importanza - media valutabilità), peso 0 (bassa importanza - nulla valutabilità; media importanza - parziale valutabilità; alta importanza - completa valutabilità), peso -0,5 (media importanza - completa valutabilità; bassa importanza - parziale valutabilità), peso -1 (bassa importanza – completa valutabilità)

**STEP 3 Calcolo dell'indice, con scala che va da +100 a -100:** pesatura delle % di cella sul totale dei rispondenti e somma dei valori ottenuti

# Indice di criticità – Modalità di calcolo 2

*Esempio:*

		<i>Importanza</i>		
		<i>Bassa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
<i>Valutabilità</i>	<i>Completa</i>	4,2%	10,5%	30,5%
	<i>Parziale</i>	3,2%	14,7%	25,3%
	<i>Nulla</i>	2,1%	6,3%	3,2%

$\downarrow$  *Peso - 1*       $\downarrow$  *Peso - 0,5*

$\rightarrow$  *Peso 0*  
 $\rightarrow$  *Peso + 0,5*  
 $\rightarrow$  *Peso + 1*

$$4,2X(-1)+(3,2+10,5)X(-0,5)+(2,1+14,7+30,5)X0+(6,3+25,3)X0,5+3,2X1=7,95$$

# Risultati - Item con indice di criticità > 0



ITEM	
Utilità di quanto appreso per la carriera professionale dei partecipanti	33,2
Maggiore conoscenza del fabbisogno formativo delle imprese da parte degli enti erogatori	28,4
Equità delle condizioni di accesso all'intervento formativo	25,75
Conoscenze/capacità che ha acquisito il docente durante l'intervento formativo	25,7
Qualità e quantità delle conoscenze acquisite dai partecipanti	24,25
Impatto dell'intervento formativo sui risultati aziendali	24,25
Innovazione apportata in azienda dopo l'intervento formativo	23,1
Possibilità di definire le modalità di finanziamento della formazione con l'ente pubblico	22,55
Miglioramento dell'immagine esterna dell'impresa che partecipa al programma	21,55
Allineamento tra livello formativo dell'intervento e livello dei partecipanti	20,5
Trasparenza dei meccanismi di accesso ai servizi di formazione finanziata	20,5
Utilità per i partecipanti di quanto appreso sul lavoro a breve termine	20,05
Aumento delle risorse pubbliche da investire nei finanziamenti alla Formazione Continua	19,5
Miglioramento dell'immagine dell'ente erogatore presso le imprese dopo l'intervento formativo	18,9
Creazione di una rete tra ente formatore, finanziatore e imprese	18,4
Aumento dell'investimento in formazione delle imprese	17,95
Soddisfazione delle imprese in merito all'intervento formativo	16,9
Miglioramento dell'immagine dell'impresa presso i dipendenti dopo l'intervento formativo	16,3
Item con indice di criticità superiore a 0	
Integrazione del catalogo corsi offerto dagli enti erogatori	12,65
Miglioramento dell'immagine delle Risorse Umane presso le linee/dipendenti dopo l'intervento formativo	12,2
Rispetto dei vincoli del bando di progetto	7,95
Gradimento della didattica/docenza	6,85
Partecipazione delle Piccole Medie Imprese	4,15
Assenza di sovrapposizione di contenuti tra più corsi	3,6
Nuove collaborazioni tra le imprese e l'ente erogatore	2,6
Completezza del catalogo corsi offerto dai diversi enti	1,15

# Risultati - Item con indice di criticità > 0



ITEM	
Utilità di quanto appreso per la carriera professionale dei partecipanti	33,2
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;">                     Item con indice di criticità superiore a 0 e superiore alla media (12,6)                 </div>	
Conoscenze/capacità che ha acquisito il docente durante l'intervento formativo	25,7
Qualità e quantità delle conoscenze acquisite dai partecipanti	24,25
Impatto dell'intervento formativo sui risultati aziendali	24,25
Innovazione apportata in azienda dopo l'intervento formativo	23,1
Possibilità di definire le modalità di finanziamento della formazione con l'ente pubblico	22,55
Miglioramento dell'immagine esterna dell'impresa che partecipa al programma	21,55
Allineamento tra livello formativo dell'intervento e livello dei partecipanti	20,5
Trasparenza dei meccanismi di accesso ai servizi di formazione finanziata	20,5
Utilità per i partecipanti di quanto appreso sul lavoro a breve termine	20,05
Aumento delle risorse pubbliche da investire nei finanziamenti alla Formazione Continua	19,5
Miglioramento dell'immagine dell'ente erogatore presso le imprese dopo l'intervento formativo	18,9
Creazione di una rete tra ente formatore, finanziatore e imprese	18,4
Aumento dell'investimento in formazione delle imprese	17,95
Soddisfazione delle imprese in merito all'intervento formativo	16,9
Miglioramento dell'immagine dell'impresa presso i dipendenti dopo l'intervento formativo	16,3
Sinergia tra il progetto e altre linee di finanziamento	15,2
Miglioramento dell'immagine di Assolombarda presso le imprese/lavoratori dopo l'intervento formativo	14,25
Integrazione del catalogo corsi offerto dagli enti erogatori	12,65
Miglioramento dell'immagine delle Risorse Umane presso le linee/dipendenti dopo l'intervento formativo	12,2
Rispetto dei vincoli del bando di progetto	7,95
Gradimento della didattica/docenza	6,85
Partecipazione delle Piccole Medie Imprese	4,15
Assenza di sovrapposizione di contenuti tra più corsi	3,6
Nuove collaborazioni tra le imprese e l'ente erogatore	2,6
Completezza del catalogo corsi offerto dai diversi enti	1,15

# Risultati - Item con indice di criticità > 0



ITEM	
Utilità di quanto appreso per la carriera professionale dei partecipanti	33,2
Maggiore conoscenza del fabbisogno formativo delle imprese da parte degli enti erogatori	28,4
Equità delle condizioni di accesso all'intervento formativo	25,75
Conoscenze/capacità che ha acquisito il docente durante l'intervento formativo	25,7
Qualità e quantità delle conoscenze acquisite dai partecipanti	24,25
<p>Item con indice di criticità superiore a 0, superiore alla media (12,6) e superiore ad una unità di deviazione standard dalla media.</p>	
Allineamento tra livello formativo dell'intervento e livello dei partecipanti	20,5
Trasparenza dei meccanismi di accesso ai servizi di formazione finanziata	20,5
Utilità per i partecipanti di quanto appreso sul lavoro a breve termine	20,05
Aumento delle risorse pubbliche da investire nei finanziamenti alla Formazione Continua	19,5
Miglioramento dell'immagine dell'ente erogatore presso le imprese dopo l'intervento formativo	18,9
Creazione di una rete tra ente formatore, finanziatore e imprese	18,4
Aumento dell'investimento in formazione delle imprese	17,95
Soddisfazione delle imprese in merito all'intervento formativo	16,9
Miglioramento dell'immagine dell'impresa presso i dipendenti dopo l'intervento formativo	16,3
Sinergia tra il progetto e altre linee di finanziamento	15,2
Miglioramento dell'immagine di Assolombarda presso le imprese/lavoratori dopo l'intervento formativo	14,25
Integrazione del catalogo corsi offerto dagli enti erogatori	12,65
Miglioramento dell'immagine delle Risorse Umane presso le linee/dipendenti dopo l'intervento formativo	12,2
Rispetto dei vincoli del bando di progetto	7,95
Gradimento della didattica/docenza	6,85
Partecipazione delle Piccole Medie Imprese	4,15
Assenza di sovrapposizione di contenuti tra più corsi	3,6
Nuove collaborazioni tra le imprese e l'ente erogatore	2,6
Completezza del catalogo corsi offerto dai diversi enti	1,15

# Analisi multi-variata – Principali risultati

---



## FACTOR ANALYSIS ESPLORATIVA

OBIETTIVO: data reduction “sulle colonne” (variabili), in modo da giungere, dalle 35 dimensioni di risultato di partenza, ad alcuni fattori (macro-variabili latenti)

Le stesse analisi svolte sulle singole dimensioni saranno svolte sui fattori identificati.



# Factor Analysis – Rotated Comp. Matrix

Rotated Component Matrix					
	Component				
	1	2	3	4	5
Impatto ris. aziendali	0,805691				
Utilità carriera	0,758309				
Utilità sul lavoro a breve	0,742195				
Innovazione in azienda	0,735902				
Conoscenze acq part-	0,66691				
Collaborazioni impresa/enti	0,558772				
Soddisfazione imprese	0,517354				
Imm. impresa/esterno		0,770078			
Equità accesso lavoratori		0,712282			
Imm. ente/imprese		0,691241			
Sinergia con linee div. fin.		0,680329			
N. PMI		0,663488			
Imm. Aslo/imprese		0,516438			
Aumento risorse pubbliche			0,798593		
Creazione rete			0,769497		
Modalità di finanziamento condivise			0,631817		
Aumento formazione in impresa			0,605377		
Conoscenza fabbisogno imprese			0,601301		
Integrazione cataloghi				0,849739	
Completezza catalogo				0,830391	
Elaborazione cataloghi ente				0,652659	
Leggerezza burocrazia				0,60184	
Uso risorse erogatori				0,582032	
Livello formazione/partecipant					0,743441
Gradimento org.					0,589429
Gradimento did-					0,549852

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotation converged in 6 iterations.

# Factor Analysis – Interpretazione 1

---



## **FATTORE 1- SUPPORTO ALLA COMPETITIVITA' DI IMPRESE E RISORSE**

**UMANE** (Alpha di Cronbach 0,866): La formazione è considerata (e valutata) come **leva a disposizione delle imprese e dei lavoratori** per il miglioramento della prestazioni e il rafforzamento competitivo del sistema economico e produttivo.

**DIMENSIONI:** Impatto ris. Aziendali, Innovazione in azienda, Utilità sul lavoro a breve, Conoscenze acq part, Utilità carriera, Collaborazioni impresa/enti, Soddisfazione Imprese

- **CRITERI:** 5 efficacia, 1 innovazione, 1 effetto moltiplicatore

**FATTORE 2 – LEVA DI PROMOZIONE DELL'EQUITA' E IMMAGINE** (Alpha di Cronbach 0,805): La formazione è considerata (e valutata) come una delle **leve di promozione dell'equità sociale** (che quindi deve essere accessibile ai soggetti “deboli” del sistema – sia lavoratori che imprese) **e di costruzione dell'immagine degli attori verso l'esterno.**

**DIMENSIONI:** Imm. impresa/esterno, Equità accesso lavoratori, Immagine Ente/Impresa, Sinergia con linee div. fin., N. PMI, Immagine Aslo/Imprese

- **CRITERI:** 3 Immagine, 2 Equità, 1 Sinergia

# Factor Analysis – Interpretazione 2

---



**FATTORE 3 – STABILIZZAZIONE DELLA RETE** (Alpha di Cronbach 0,844): La formazione è considerata (e valutata) come **sistema stabile di relazioni** finanziato da risorse pubbliche e private e gestito in modo partecipato dagli attori, volto al trasferimento di competenze.

- **DIMENSIONI:** Aumento risorse pubbliche, Creazione rete, Modalità di finanziamento condivise, conoscenza fabbisogno imprese, Aumento formazione in impresa
- **CRITERI:** 5 Effetto moltiplicatore

**FATTORE 4 – OFFERTA DI SERVIZI** (Alpha di Cronbach 0,807): La formazione è considerata (e valutata) come **offerta di servizi** di trasferimento di competenze efficienti (riduzione dei costi di accesso alla rete da parte delle imprese) e efficaci.

- **DIMENSIONI:** Completezza catalogo, Integrazione cataloghi, Elaborazione cataloghi ente, Leggerezza burocrazia a carico delle imprese, uso risorse da parte degli enti erogatori.
- **CRITERI:** 2 Efficacia, 2 Efficienza, 1 Effetto moltiplicatore

**FATTORE 5 – LEARNER CARE** (Alpha di Cronbach 0,487): La formazione è considerata (e valutata) come un servizio alla persona.

- **DIMENSIONI:** Coerenza tra formazione e livello di ingresso dei partecipanti, Gradimento aspetti organizzativi, Gradimento didattica)
- **CRITERI:** 2 Efficacia ,1 Equità

# Importanza media - Classi di STAKEHOLDER - 1



Si analizza la differenza tra i valori medi di scala (ANOVA OneWay – sig. <0,05 \*) per analizzare quali differenze medie sui punteggi fattoriali siano significative.

ANOVA		
		Sig.
COMPETITIVITA'	Between Groups	0,000
EQUITA'-IMM	Between Groups	0,128
RETE	Between Groups	0,019
OFFERTA	Between Groups	0,023
LEARNER CARE	Between Groups	0,053

Le scale pe cui le differenze medie sono significative sono “Competitività per imprese e lavoratori”, “Stabilizzazione della rete”, “Offerta di servizi”. La scala “Learner care” è considerabile al limite della significatività.

# Importanza media - Classi di STAKEHOLDER - 2

---



Anova Post-hoc (Scheffe): sig. 0.5

- COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DELLE RISORSE UMANE:
  - Imprese vs Partecipanti: + 0,98
  - Docenti vs Partecipanti: + 1,21

NOTA: il test risente della diversa numerosità delle classi di stakeholder

# Importanza media - Classi di STAKEHOLDER - 3



Indipendentemente dai risultati dell'ANOVA e del test Post-Hoc, al fine di far emergere le diversità e le concordanze tra i fabbisogni valutativi dei diversi attori, si presentano le differenze tra la media (ponderata sulla numerosità delle classi) di importanza di ogni singolo item e le medie delle diverse classi di stakeholder. Al fine di facilitare la lettura si evidenziano in giallo le differenze superiori a + o - 1,00 e in verde le differenze medie superiori a + o - 0,5:

SCALA	STAKEHOLDER	Numerosità	Media	Differenze dalla media
COMPETITIVITA' DI IMPRESSE E LAVORATORI	Docenti	22	8,455	0,131
	Enti di formazione	9	8,444	0,121
	Finanziatori	2	9,429	1,105
	Imprese	21	8,224	-0,099
	Sponsor	3	8,143	-0,180
	Partecipanti	38	7,244	-1,079
	Media pesata	95	8,323	0,000
LEVA DI EQUITA' E IMMAGINE	Docenti	22	7,273	-0,431
	Enti di formazione	9	8,019	0,315
	Finanziatori	2	8,333	0,630
	Imprese	21	7,611	-0,092
	Sponsor	3	8,056	0,352
	Partecipanti	38	6,930	-0,774
	Media pesata	95	7,704	0,000

# Importanza media - Classi di STAKEHOLDER - 4



SCALA	STAKEHOLDER	Numerosità	Media	Differenze dalla media
STABILIZZAZIONE DELLA RETE	Docenti	22	7,964	-0,555
	Enti di formazione	9	9,244	0,725
	Finanziatori	2	8,500	-0,019
	Imprese	21	8,457	-0,062
	Sponsor	3	9,133	0,614
	Partecipanti	38	7,816	-0,703
	Media pesata	95	8,519	0,000
OFFERTA DI SERVIZI	Docenti	22	6,909	-0,974
	Enti di formazione	9	8,156	0,273
	Finanziatori	2	9,200	1,317
	Imprese	21	7,886	0,003
	Sponsor	3	8,000	0,117
	Partecipanti	38	7,147	-0,736
	Media pesata	95	7,883	0,000
LEARNER CARE	Docenti	22	8,485	0,225
	Enti di formazione	9	8,630	0,370
	Finanziatori	2	8,333	0,073
	Imprese	21	8,381	0,121
	Sponsor	3	7,889	-0,371
	Partecipanti	38	7,842	-0,418
	Media pesata	95	8,260	0,000



---

## *3.*

### *RISULTATI EMPIRICI*

#### *3.3*

Come, in un contesto di applicazione reale è possibile applicare un sistema di valutazione della formazione che sia effettivamente orientato alle esigenze degli stakeholder coinvolti? Quali sono le problematiche applicative della teoria in merito e quali le condizioni di applicazione?

#### *METODOLOGIE E PASSI DELLA RICERCA – PRINCIPALI RISULTATI*

# Il contesto: il gruppo X

---



## **PROFILO DEL GRUPPO**

Prima realtà italiana operante a livello globale nei settori: aerospazio (difesa e sicurezza), elicotteristica, elettronica per la difesa, servizi satellitare e spaziali, energia e trasporti.

## **RICAVI**

Ricavi per 12.500 milioni di € (incremento del 14% tra il 2005 e 2007)

## **ORGANICO**

Organico di oltre 58.000 addetti (incremento di 1.500 unità dal 2005, con circa 17.000 dipendenti all'estero)

## **ELEMENTI DISTINTIVI**

Forte focus su:

- Ricerca e Sviluppo (ogni anno il Gruppo investe circa il 14% dei ricavi)
- Capitale Umano (il Gruppo impiega più di 9.000 ingegneri e 3.000 ricercatori)

# Il Project Management Program

---



## OBIETTIVI GENERALI

Iniziativa che ha come obiettivo quello di migliorare e aggiornare le competenze chiave nell'area del Program e Project Management, implementata in tutte le aziende del Gruppo. Tale iniziativa si configura come primo passo verso la creazione di una PM Academy aziendale.

# Il Project Management Program

---



## OBIETTIVI GENERALI

## OBIETTIVI SPECIFICI

- Supportare l'evoluzione del Gruppo verso uno sviluppo futuro dell'organizzazione che sia Project Centric e l'empowerment dei ruoli chiave dei Project Manager e dei Project Team
- Valorizzare the X Project Management profession attraverso lo sviluppo continuo di competenze e sentieri di carriera inter-aziendali
- Sistematizzare le metodologie del gruppo X in unica struttura globale e integrata che integri le best practice delle compagnie del gruppo
- Sviluppo delle competenze della famiglia professionale fornendo un insieme aggiornato di competenze e in linea con gli standard di mercato
- Certificazione Professionale (PMI – Project Management Institute, IPMA, APM) per garantire un riconoscimento di mercato
- Creazione di una X Project Management Professional Community

# Il Project Management Program

---



## OBIETTIVI GENERALI

## OBIETTIVI SPECIFICI

### INSIEME DI IMPATTO DEL PROGETTO

- 21 aziende coinvolte in tutto il mondo (tutte le più grandi aziende del gruppo X)
- 1000 partecipanti stimati, di cui circa 700 italiani e i 300 rimanenti dall'Inghilterra (soprattutto), dalla Francia e dagli Stati Uniti
- 100 Project Manager da certificati

# La progettazione del Project Management Program

## – I cantieri

---



La fase di progettazione del PMP è stata realizzata attraverso la creazione di 4 cantieri, ognuno dedicato ad uno o più argomenti specifici.

Il Project Management Office, presente nei 4 cantieri, ha assicurato l'organicità del lavoro e la sua coerenza con gli obiettivi strategici del Gruppo.

**CANTIERE 1:** definizione dei **ruoli** della famiglia professionale a livello di Gruppo

**CANTIERE 2:** definizione, per ogni ruolo, delle **competenze attese** e dei sentieri di carriera

**CANTIERE 3:** definizione di un **modello formativo** di gruppo che include percorsi formativi per ogni ruolo con i relativi contenuti e metodi

**CANTIERE 4:** definizione di una strategia di certificazione dei PM, di un modello di Community e Knowledge Management e del **sistema di valutazione** del PMP

# Il cantiere 4

---



## **PARTECIPANTI AL CANTIERE**

Oltre ai membri del PMO, rappresentanti delle seguenti categorie:

- HR/Formazione Corporate e Aziende del Gruppo
- Partecipanti alla formazione
- Capi dei partecipanti

Il cantiere ha inoltre previsto la presenza del Politecnico di Milano con ruolo di facilitatore.

## **METODO DI LAVORO**

FASE 1: Analisi dei requisiti del sistema di monitoraggio e rendicontazione richiesto dall'ente finanziatore

FASE 2: Definizione degli attori rilevanti nella valutazione e monitoraggio del progetto

FASE 4: Analisi delle esigenze degli attori

FASE 5: Progettazione del sistema (indicatori; strumenti e processi per la raccolta dei dati; tempistiche di rilevazione, struttura della reportistica, piano di comunicazione e le modalità di diffusione dei dati agli stakeholder di riferimento)



## STRUTTURA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

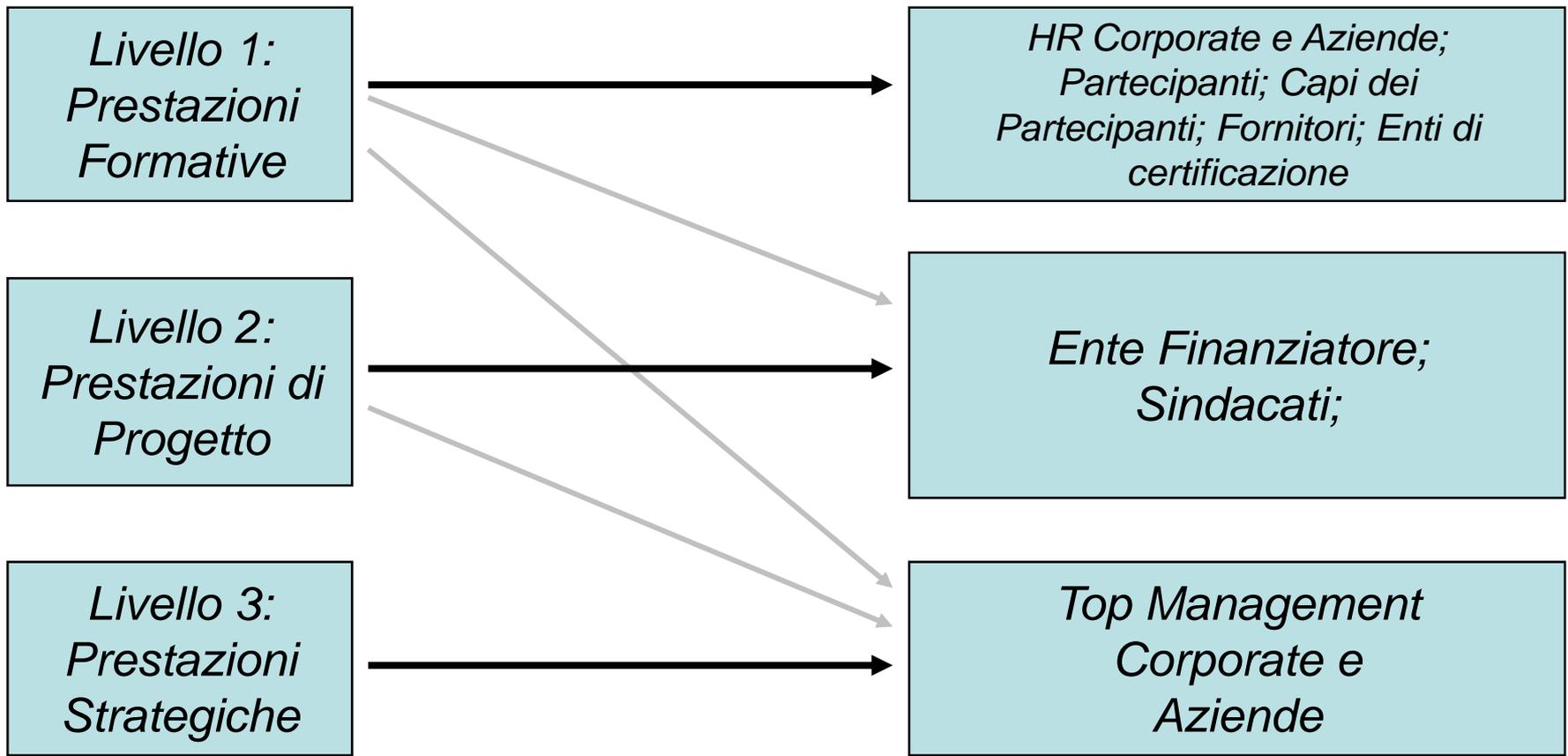
LIVELLO	OGGETTO DI ANALISI	OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE
<b>PRESTAZIONI FORMATIVE</b>	Gradimento dei corsi, variazione di competenze e di conoscenza (tra ingresso e uscita)	Miglioramento della qualità della formazione
<b>PRESTAZIONI DI PROGETTO</b>	Rispetto di tempi / costi / qualità e compliance per ottenere il finanziamento	Controllo e gestione del progetto
<b>PRESTAZIONI STRATEGICHE</b>	Impatto sul business	Giudizio finale sul progetto e apprendimento per progetti futuri

**ATTORI CONSIDERATI:** Project Management Office del PMP, Top Management Corporate, Top Management Aziende del Gruppo, HR/Formazione Corporate, HR/Formazione Aziende del Gruppo, Partecipanti alla formazione, Capi dei partecipanti, Rappresentanti sindacali, Fornitori e enti di certificazione, Ente finanziatore



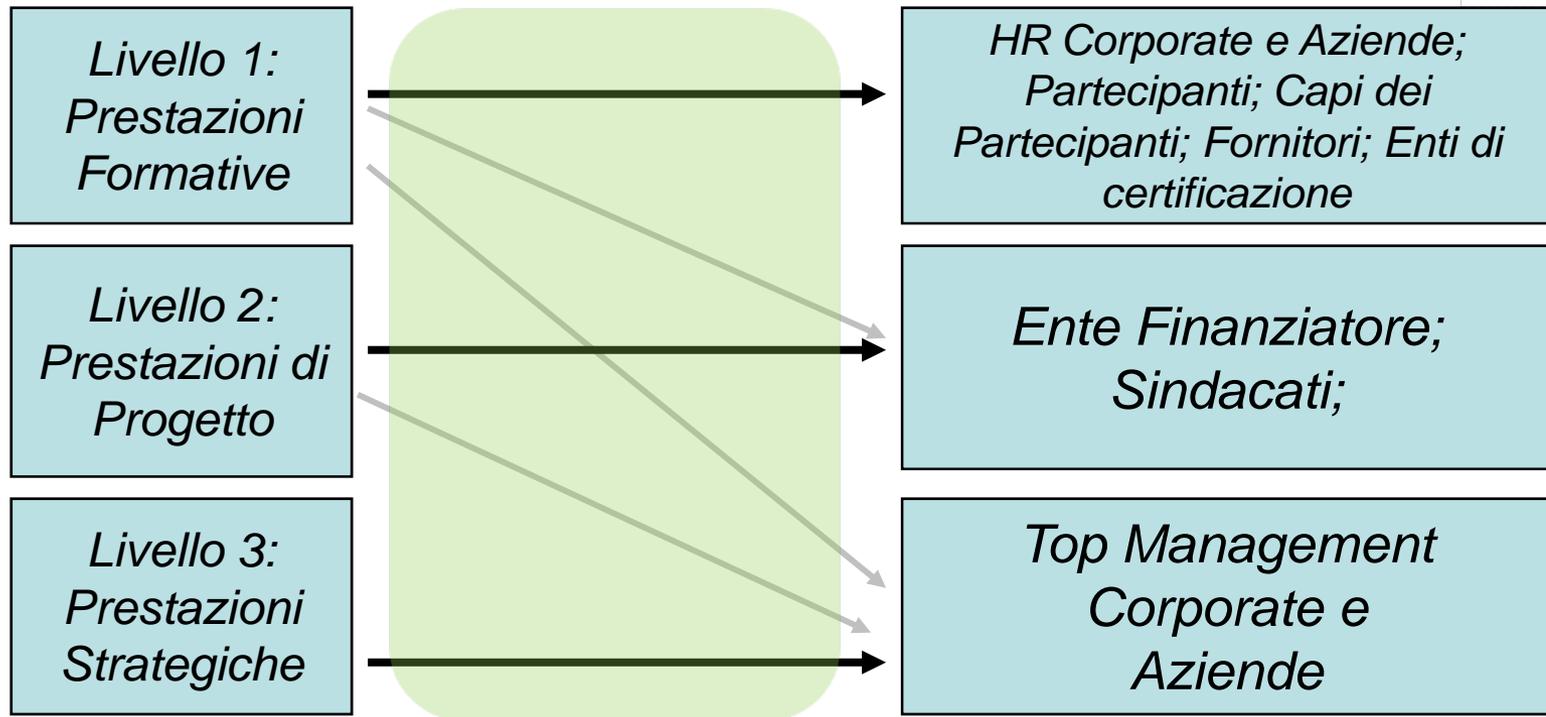
# Risultati – Reportistica generata

Di seguito la reportistica generata: è evidenziata con frecce nere la reportistica analitica e con frecce grigie la reportistica sintetica.



Il Project Management Office riceve dati sintetici e analitici su tutte le prestazioni del progetto.

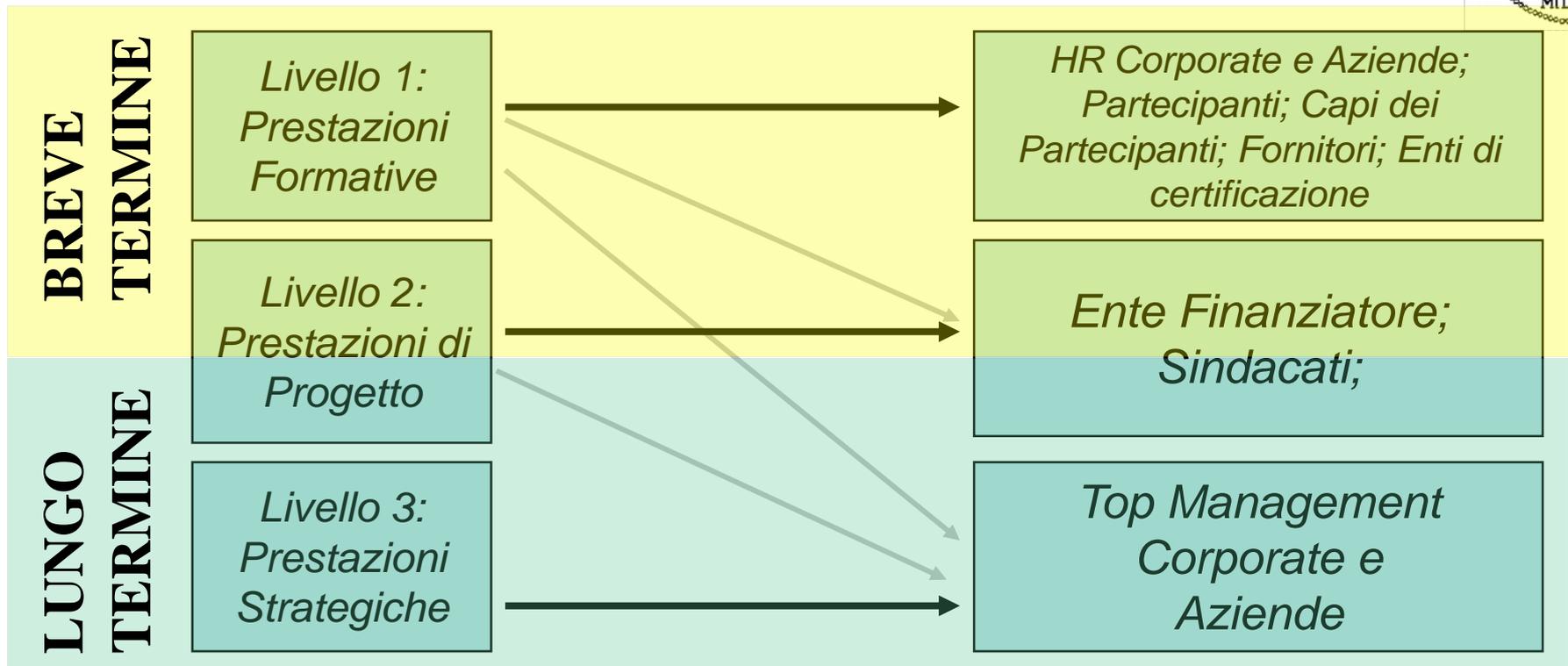
# Considerazioni sui risultati



## 1) LIVELLO DI AGGREGAZIONE

I fabbisogni valutativi richiedono anche di elaborare i dati con livelli di aggregazione diversi.

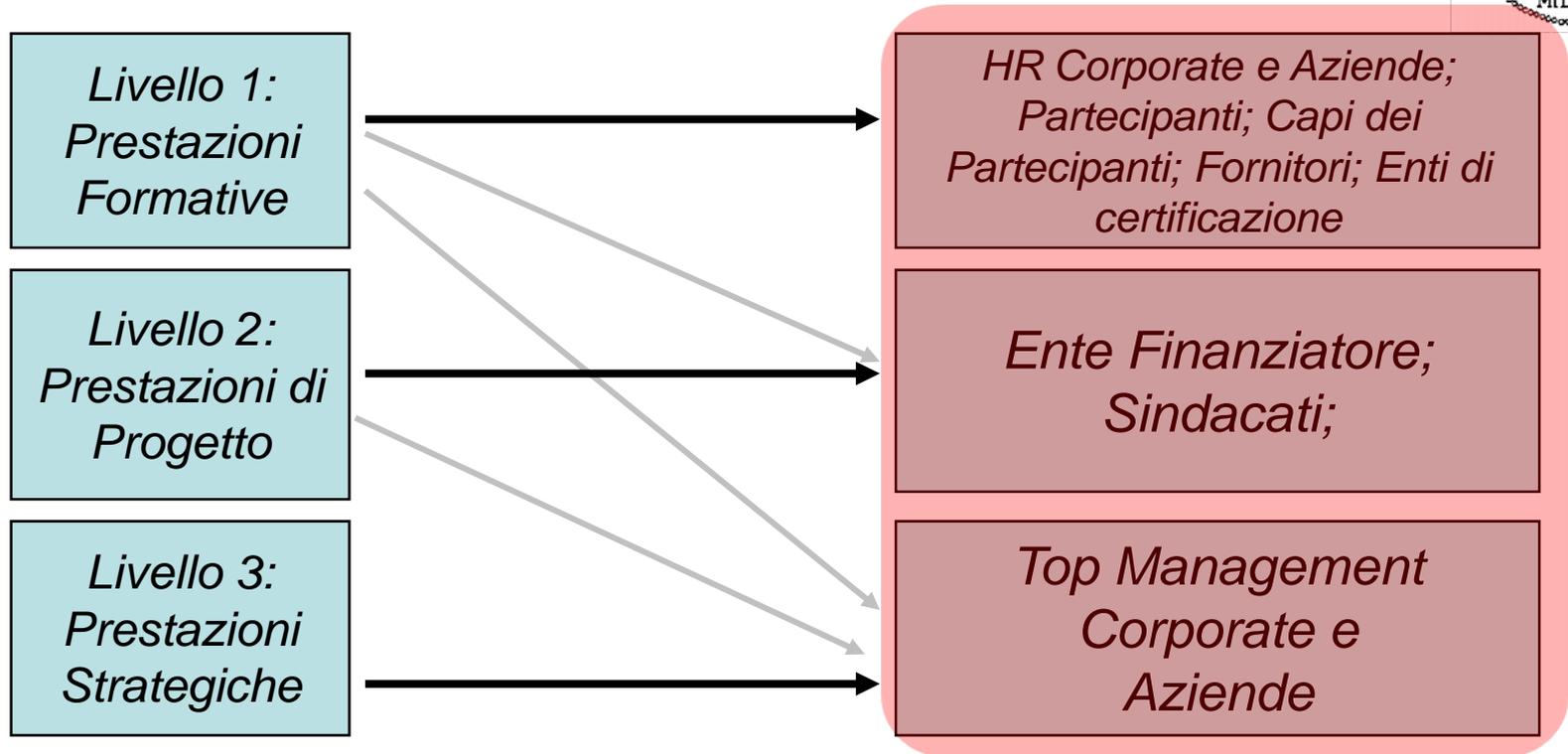
# Considerazioni sui risultati



## 2) PROSPETTIVA TEMPORALE DELLE ESIGENZE VALUTATIVE

I fabbisogni valutativi degli stakeholder si posizionano su prospettive temporali differenti. Il piano di valutazione deve prevedere questo disallineamento e destinare le risorse per la valutazione su orizzonti temporali diversi da quelli su cui sono destinate le risorse per la formazione (prima e dopo).

# Considerazioni sui risultati



### 3) FABBISOGNI VALUTATIVI CONSIDERATI

I fabbisogni valutativi considerati sono coerenti con quelli evidenziati dalla letteratura. Ciò è parzialmente vero per le classi di stakeholder: 1) non coinvolti nel cantiere: è immaginabile che la loro assenza abbia causato una parziale inclusione dei loro fabbisogni nel piano di valutazione; 2) più popolose ed eterogenee, e ciò pone il problema della rappresentatività dei soggetti coinvolti.

# Conclusioni generali

---



La ricerca ha consentito di:

1. Dimostrare la possibilità di applicare la stakeholder based evaluation alla formazione e in che misura questo approccio arricchisce il set di dimensioni di risultato considerate dal tradizionale modello di valutazione della formazione
2. Identificare convergenze e divergenze tra i fabbisogni valutativi degli stakeholder (criteri, dimensioni di risultato, fattori) e gli elementi di valutazione percepiti come più critici
3. Elaborare output operativi (strumenti) per la progettazione e realizzazione di un piano di valutazione stakeholder based di un programma di formazione



# Output operativi: strumenti (a partire dal processo stakeholder based di valutazione)

## FASI DEL PROCESSO

## STRUMENTI

Identificazione delle classi di stakeholder rilevanti all'interno del processo formativo oggetto della valutazione

Mappa degli stakeholder tipicamente coinvolti in un sistema formativo

Identificazione, per ogni classe, delle prestazioni del programma in grado di fornire i benefici attesi e (se necessario) identificazione, per ogni classe e per ognuna delle prestazioni identificate, di un grado di priorità

Cruscotto dei fabbisogni valutativi degli stakeholder

Cruscotto di priorità dei fabbisogni valutativi degli stakeholder

Criteri guida degli stakeholder per la valutazione

(se necessario) Definizione di un peso per ogni classe di stakeholder in relazione alla sua capacità di influenzare le prestazioni del programma

Disegno di un piano di valutazione relativo alle prestazioni identificate da ogni classe e disegno della reportistica generata

Tabella di priorità di investimento delle risorse per la valutazione in base alla criticità degli item.

Esempio di declinazione operativa dei fabbisogni valutativi degli stakeholder

Criteri standard e criteri ad hoc per sistemi regolativi

Raccolta, elaborazione e presentazione dei dati alle classi di stakeholder nei tempi e nelle modalità definite

Verifica periodica della soddisfazione degli stakeholder in merito al sistema valutativo

Suggerimenti per la gestione di un piano di valutazione stakeholder based della valutazione

# Sviluppi futuri

---



La ricerca potrà svilupparsi nelle seguenti direzioni.

## **SVILUPPI DI METODO**

1. Ampliamento dei progetti formativi considerati al fine di rendere i risultati maggiormente generalizzabili
2. Utilizzo sempre più integrato di metodi qualitativi e quantitativi

## **SVILUPPI DI CONTENUTO**

1. Analisi delle modalità più efficaci di costruzione del consenso tra le classi di stakeholder, anche in relazione alla gestione di eventuali trade off tra prestazioni
2. Analisi del valore aggiunto della stakeholder based evaluation e dei correlati livelli di incremento delle prestazioni dei processi formativi

# Reference - 1

---



- Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, 331±342.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341–358
- Beardwell J., Claydon T. (2007), *Human Resource Management: a contemporary approach*, Prentice Hall,
- Bezzi C. (2001), *Il disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli, Milano
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., Tannenbaum, S. I., & Mathieu, J. E. (1995). Toward theoretically based principles of training effectiveness: a model and initial empirical investigation. *Military Psychology*, 7, 141–164
- Cella G.P. (1997), *Le tre forme dello scambio. Reciprocità, politica, mercato a partire da Karl Polanyi*, Il Mulino, Bologna
- Corbetta P. (2003) *La ricerca sociale: metodologia e tecniche* Il Mulino
- Cousins B. e Whitmore E. (1998), “Framing participatory evaluation”, *New Directions for Evaluation*, 80
- Fitz-enz, J. (1988). Proving the value of training, *Personnel*, March, 17-23
- Flynn, D. J. (1992) *Information Systems Requirements: Determination and Analysis*, London: McGraw-Hill
- Ford, J. K., & Kraiger, K. (1995). The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems design model of training: Implications for needs assessment, design, and transfer. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 1–48
- Garavan, T.N. (1995) ‘HRD Stakeholders: Their Philosophies, Values, Expectations and Evaluation Criteria’, *Journal of European Industrial Training* 19(10)
- Gold, N. (1983). Stakeholders and program evaluations: Characterizations and re-fections. In: A. S. Bryk, *Stakeholder-based evaluation. New directions for program evaluation*, vol. 17 (pp. 63±72). San Francisco: Jossey-Bass
- Guba E. G. e Lincoln Y. S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Sage, Newbury Park, CA.
- Kirkpatrick D., *Evaluating training programs*, American Society for Training and Development, USA, 1975
- Kirkpatrick D. L. (1996), *Great ideas revisited*, *Training & Development*, 50(1), 54-59
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler

# Reference - 2

---



- Martini A., Cais G. (2000), “Controllo (di gestione) e valutazione (delle politiche): un (ennesimo ma non ultimo) tentativo di sistemazione concettuale”, in Valutazione 2000. Esperienze e riflessioni, a cura di Mauro Palumbo, Franco Angeli, Milano
- Michalski G. V., Cousins J. B. (2000), “Differences in stakeholder perceptions about training evaluation: a concept mapping/pattern matching investigation”, *Evaluation and Program Planning*, n. 23, pp. 211-230, Pergamon-Elsevier, Ottawa
- Michalski G. V., Cousins J. B. (2001), “Multiple Perspectives on Training Evaluation: Probing Stakeholder Perceptions in a Global Network Development Firm”, *American Journal of Evaluation*, n. 1, pp. 37-53, American Evaluation Association, Iowa City
- Nicklols, Fred W. (2005). Why a Stakeholder Approach to Evaluation Training, *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 121-134
- Patton M.Q. (1998), *Utilization-focused Evaluation*, 3<sup>rd</sup> ed., SAGE, Beverly Hills, CA
- Phillips, J. (1997), *Return on investment in training and performance improvement programs*, Houston, Gulf Publishing Company
- Phillips, J. J. (1996), ROI: The search for best practices, *Training & Development*, 50, 42–47
- Polanyi K., (1974), *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 471–497
- Shani A.B. (Rami), David A., Willson C. (2002), *Collaborative Research: Alternative Roadmaps*
- Stake, R. E. (1983). Stakeholder influence in the evaluation of cities-in schools. In: A. S. Bryk, *Stakeholder-based evaluation. New directions for program evaluation*, vol. 17 (pp. 15±30). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399–441
- Tesoro, F. (1998). Implementing an ROI measurement process at Dell computer, *Performance Improvement Quarterly*, 11, 103–114
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing