

Pipol
Persone e Organizzazione

Il ruolo del referente della formazione aziendale e l'analisi del fabbisogno

La formazione come processo

ASLCagliari

Definizione di processo

“Serie di attività, fra loro collegate, che producono un risultato che abbia un valore per il cliente” (*Hammer e Champy 1993*)

“Un processo di business è composto da una catena di attività, che ha nel suo insieme confini definiti, input ed output.” (*Buitelaar 1994*)

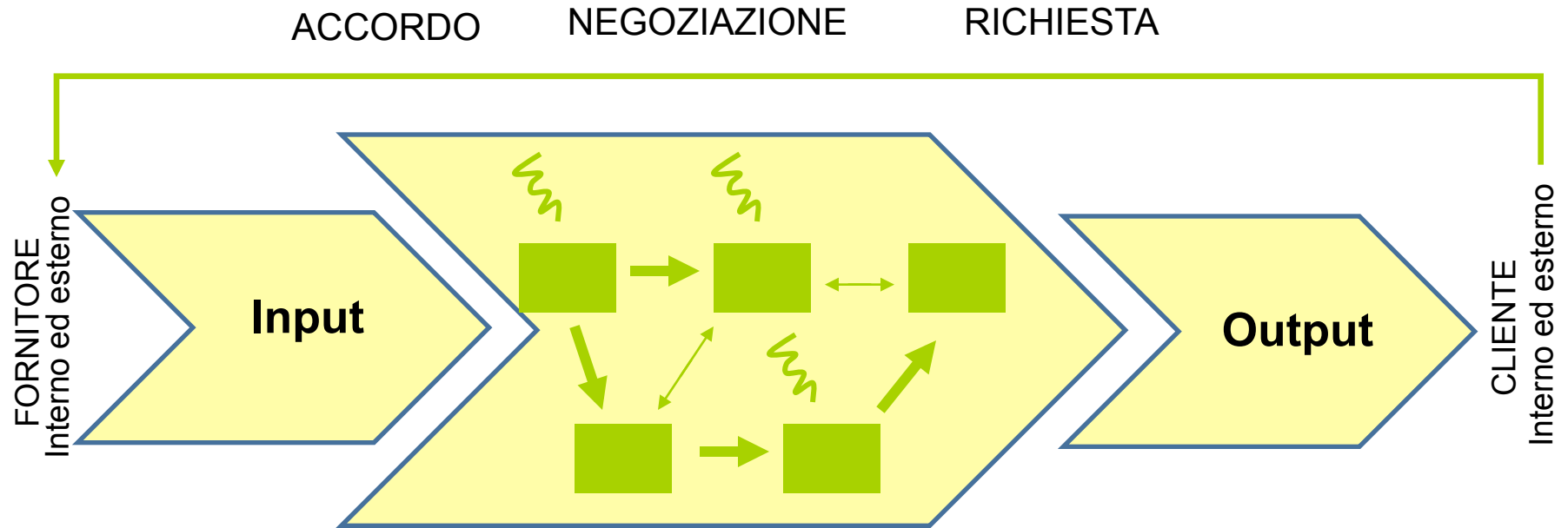
“Il processo è l’organizzazione che lega le attività di impiegati alle esigenze e capabilities di clienti e fornitori in modo da aumentare la performance di tutti e tre.” (*Ostroff 1993*)

“E’ l’organizzazione logica di persone, materiali, energia, equipaggiamento e procedure in attività lavorative progettate per produrre uno specifico risultato finale.” (*Davenport 1990*)

“Il processo è una collezione di attività che prendono uno o più input per creare un output di valore per il cliente, un insieme strutturato e misurabile progettato per produrre uno specifico output per uno specifico cliente o mercato.” (*Davenport 1993*)

“Un processo rappresenta un insieme logico di operazioni (o una singola operazione) eseguita entro il sistema.” (*Silverrun 1995*)

Rappresentazione del processo



 Interdipendenze generiche

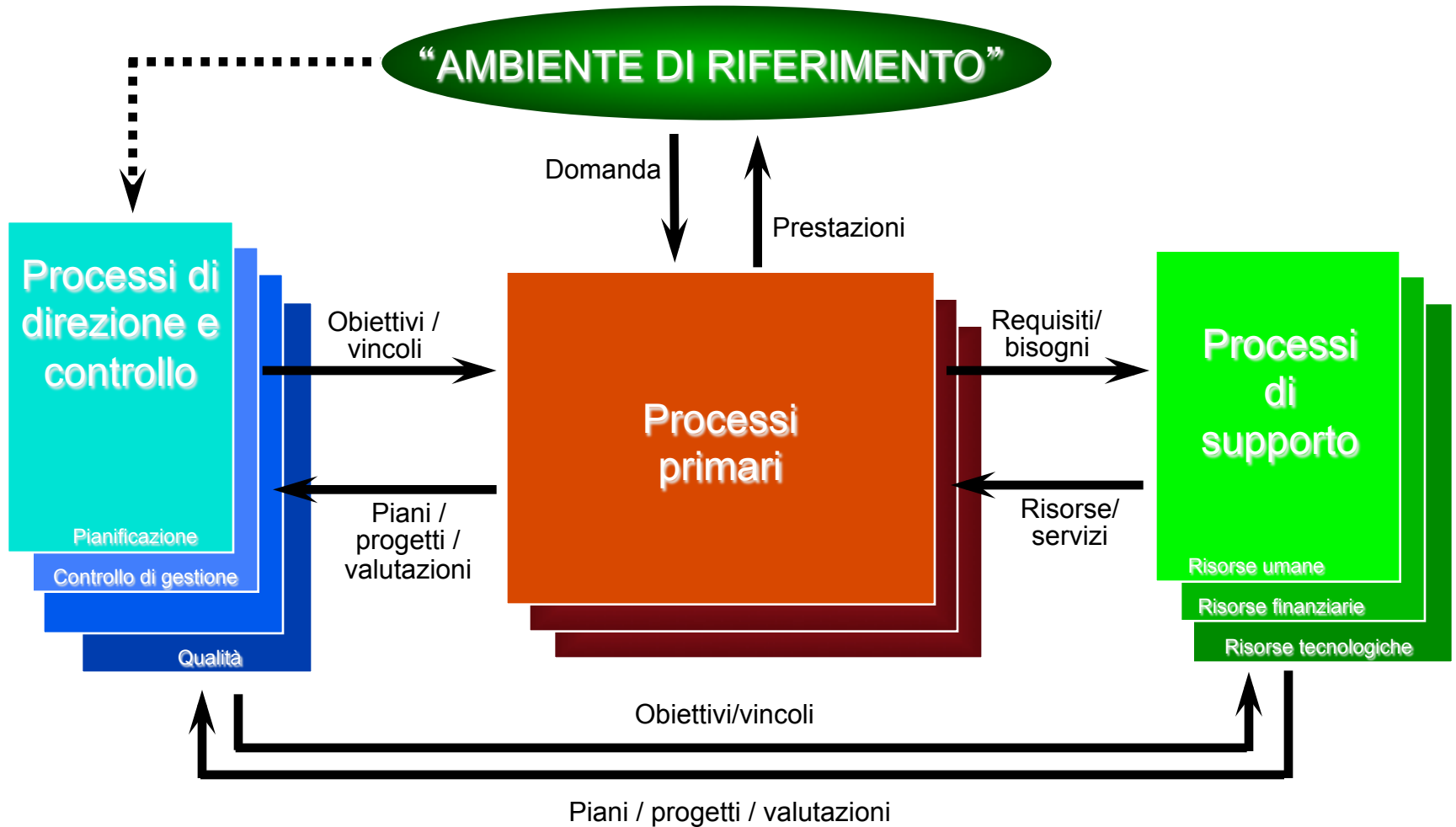
➡ Interdipendenze sequenziali

↔ Interdipendenze reciproche

Elementi del processo

- ✓ **Input:** Fattori fisici e informativi acquistati all' esterno o da altri processi aziendali, che sono necessari all' avvio delle fasi del processo
- ✓ **Output:** È definito a partire dalle esigenze del cliente sia esso esterno o interno
- ✓ **Fase:** Attività e decisioni che interagendo tra loro consentono la realizzazione dell' output
- ✓ **Risorse:** Insieme di capacità umane e tecnologiche necessarie per svolgere le attività e prendere le decisioni in modo efficiente
- ✓ **Interdipendenze:** Legami logici e di precedenza tra le fasi di un processo o tra processi:
Sequenziali Reciproche Generiche
- ✓ **Metodi di gestione:** Logiche di base usate per coordinare le attività, prendere le decisioni e regolare l' avanzamento del processo

Architettura dei processi



Le famiglie di processi

Processi di primari (o di business o di servizio)

- processi primari finalizzati al raggiungimento della missione fondamentale e alla soddisfazione di bisogni ed esigenze dei clienti

Processi di supporto

- processi che offrono servizi a strutture e ruoli interni, allo scopo di acquisire, gestire e sviluppare le risorse necessarie ai processi di business

Processi di direzione e controllo

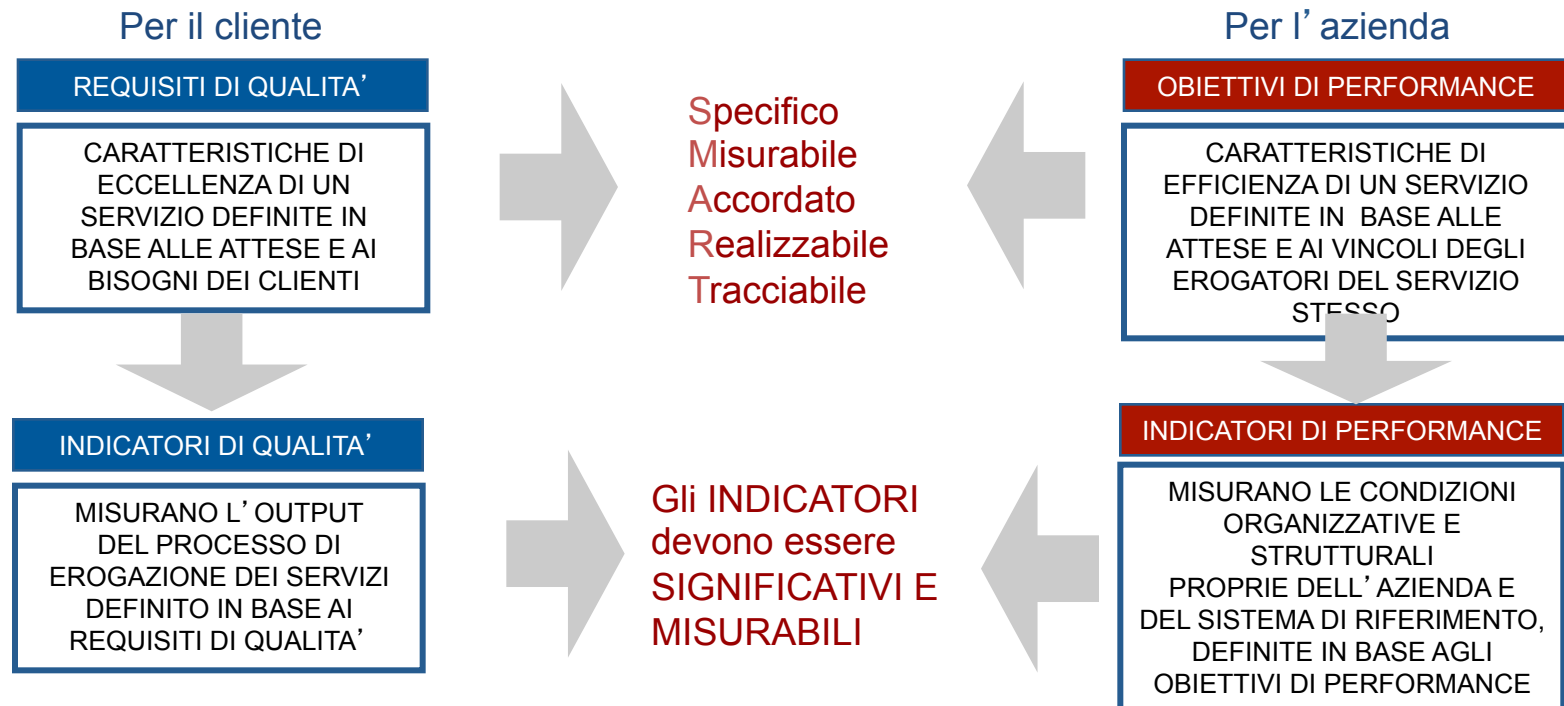
- processi finalizzati alla definizione delle strategie e al coordinamento, controllo e supervisione dei processi



Definizione dei requisiti di qualità e di performance

Una volta identificati i processi oggetto di analisi vanno individuate, per ciascuno di essi, tutte le caratteristiche di qualità del servizio erogato/prodotto realizzato, sia nell'ottica del Cliente che del Fornitore.

L'individuazione degli indicatori permetterà di misurare le caratteristiche di qualità e di performance del processo e, di conseguenza, verificarne l'efficacia e l'efficienza rispetto allo standard desiderato.



Definizione degli indicatori e standard di riferimento

I Requisiti di Qualità e gli Obiettivi di performance rappresentano le variabili importanti per definire un Processo/Servizio eccellente.

Gli Indicatori sono unità di misura, formule per misurare e monitorare l'eccellenza. E' suggeribile configurare gli indicatori sempre in forma di rapporti e non di valori assoluti (in modo da renderli più confrontabili nel tempo). Da notare che a ciascun requisito possono far riferimento più indicatori, così come lo stesso indicatore può essere rappresentativo di più requisiti.

Gli Standard, infine, sono i valori di riferimento o i valori-obiettivo che determinano eccellenza nel processo. Essi possono essere:

- ✓ Valori desunti da attività di monitoraggio del mercato (benchmarking sulla concorrenza)
- ✓ Valori migliorativi di una certa percentuale, rispetto ai trend storici dell'azienda
- ✓ Valori obiettivo, determinati dal Top Management in coerenza con le strategie e i progetti di cambiamento aziendali

Esempio – Visita medica rinnovo patente

Requisiti di qualità (cliente)	Indicatori	Standard di riferimento
<i>Rapidità nell'accesso alla prestazione</i>	- N° giorni medi di attesa dalla richiesta	5
<i>Modalità di accesso</i>	- Prenotazione telefonica (CUP) - Prenotazione on line (CUP) - Prenotazione farmacia (CUP) - Prenotazione sportello (CUP)	30% 15% 50% 15%
<i>Rispetto orario prenotazione</i>	- tempo medio di slittamento sull'orario prenotato	30 minuti
.....	-	-

Organizzazione ed apprendimento

- ✓ “Le persone qualificate rappresenteranno l’unico vantaggio competitivo sostenibile” (Lester Thurow)



- ✓ “Si può prevedere con sicurezza che chiunque abbia una conoscenza dovrà acquisirne una nuova ogni quattro o cinque anni, altrimenti diventerà obsoleto” (Peter Ferdinand Drucker)
- ✓ “Tutte le organizzazioni apprendono, ma alcune di esse non abbastanza rapidamente per riuscire a sopravvivere” (D.Q. Mills, B. Friesen)
- ✓ “ “Non c’è dubbio che la parola apprendimento denoti un cambiamento di qualche tipo; dire quale tipo di cambiamento è una faccenda delicata” (Gregory Bateson)

La formazione: un processo in evoluzione

PERIODO	APPROCCIO ALLA FORMAZIONE	CONCEZIONE DELLA FORMAZIONE
Taylorismo-Fordismo 1915 ...	Sicurezza	<i>Addestramento all'uso</i>
Human Relations 1930	Relazioni interpersonali Fattori igienici	<i>Miglioramento delle relazioni</i>
Teorie motivazionali 1950...	Attenzione ai bisogni ed alle motivazioni	<i>Da condizioni org.ve ad aspetti motivazionali</i>
Approccio sociotecnico - 1960 ...	Di tipo organizzativo	<i>Funzione dipendente degli assetti organizzativi</i>
Organizzazione del lavoro - 1970 ...	Sviluppo dell'approccio organizzativo	<i>In funzione dell'organizzazione del lavoro e dei ruoli</i>
La stagione della Qualità - 1980 ...	Qualità dei processi e dei servizi	<i>Sviluppo del capitale umano</i>
Processi e centralità delle persone - 1990 ...	Multidimensionale	<i>Long life learning</i>

Formazione nelle organizzazioni

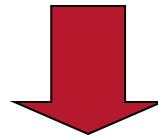
RIGUARDA INDIVIDUI ADULTI



INSERITI IN STRUTTURE ORGANIZZATIVE
FINALIZZATE AGLI OBIETTIVI DELL' ORG.NE



IN SISTEMI DI RELAZIONE (AUTORITA' , POTERE,
INFORMAZIONI, ETC.) CODIFICATI

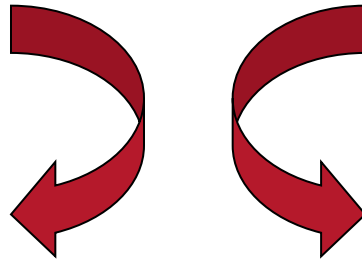


E' UN PROCESSO ORGANIZZATIVO PER CREARE SINTONIA TRA
COMPETENZE DI INDIVIDUI/GRUPPI NEI PROPRI RUOLI E GLI
OBIETTIVI DELL' ORGANIZZAZIONE

Formazione nelle organizzazioni

DALLA FORMAZIONE EPISODICA PER
RECUPERARE GAP CONOSCITIVI SU STANDARD DI
BREVE PERIODO

ALLA FORMAZIONE PERMANENTE IN UN PERCORSO DI
CRESCITA ORIENTATO A



PIU' CONOSCENZA CON
MINORI INVESTIMENTI

PIU' APPRENDIMENTO E
MENO "CORSIFICI"

Condizioni nuove cui fare fronte

- ✓ CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E TECNOLOGICI:
 - ☐ nuove strategie
 - ☐ crescita/diversificazione degli obiettivi strategici
 - ☐ innovazioni di processo/prodotto/servizio
 - ☐ maggiori competenze richieste nei prodotti/servizi
 - ☐ nuovi modi di lavorare (team, progetti, etc.)
 - ☐ alta instabilità ambientale
- ✓ LE COMPETENZE CAMBIANO SEMPRE PIÙ VELOCEMENTE
- ✓ LE PERSONE SONO SEMPRE PIÙ “RISORSE PREGIATE”
- ✓ LE COMPETENZE ORGANIZZATIVE DIVENTANO “FATTORE CHIAVE DI SUCCESSO” DELL’ ORGANIZZAZIONE

Le nuove prospettive della formazione

OCCUPARSI DI FORMAZIONE SIGNIFICA SEMPRE PIU' :

- ✓ **Identificare/interpretare** le esigenze di sviluppo delle competenze professionali espresse dall'organizzazione e dai suoi processi di cambiamento
- ✓ **Diagnosticare** come queste competenze si traducono in bisogni formativi per le persone nei diversi ruoli da esse ricoperti
- ✓ **Progettare e gestire processi/sistemi di trasferimento e sviluppo delle competenze:**
 - ✓ **coerenti** (con le priorità organizzative)
 - ✓ **verificabili** (nei risultati per le persone e per l'organizzazione)
 - ✓ **efficaci** (nel rapporto costi/benefici)



Formazione come “addestramento”

✓ FINALITA’

✓ SVILUPPO/RINFORZO DI
COMPETENZE SPECIFICHE
RITENUTE CARENTI RISPETTO
ALLA POSIZIONE

✓ AMBITO DI INTERVENTO

✓ “RECUPERO DEI GAP”

✓ OGGETTI DI ANALISI

✓ SPECIFICHE COMPETENZE
RICHIESTE POSSEDUTE



OBIETTIVO FORMAZIONE:

adeguare i profili posseduti ai requisiti richiesti alla posizione

Formazione come “sostegno al ruolo”

✓ FINALITA'

✓ ADEGUAMENTO DELLE
COMPETENZE ALL'EVOLUZIONE
DELL'ORGANIZZAZIONE E DEI
RUOLI

✓ AMBITO DI INTERVENTO

✓ “MANUTENZIONE EVOLUTIVA”

✓ OGGETTI DI ANALISI

✓ PROCESSI/RUOLI/COMPETENZE
PROFILO ATTESO/AGITO



OBIETTIVO FORMAZIONE:

*Identificazione/sviluppo delle nuove competenze richieste all'organizzazione
(supporto/anticipazione)*

Formazione come “empowerment individuale”

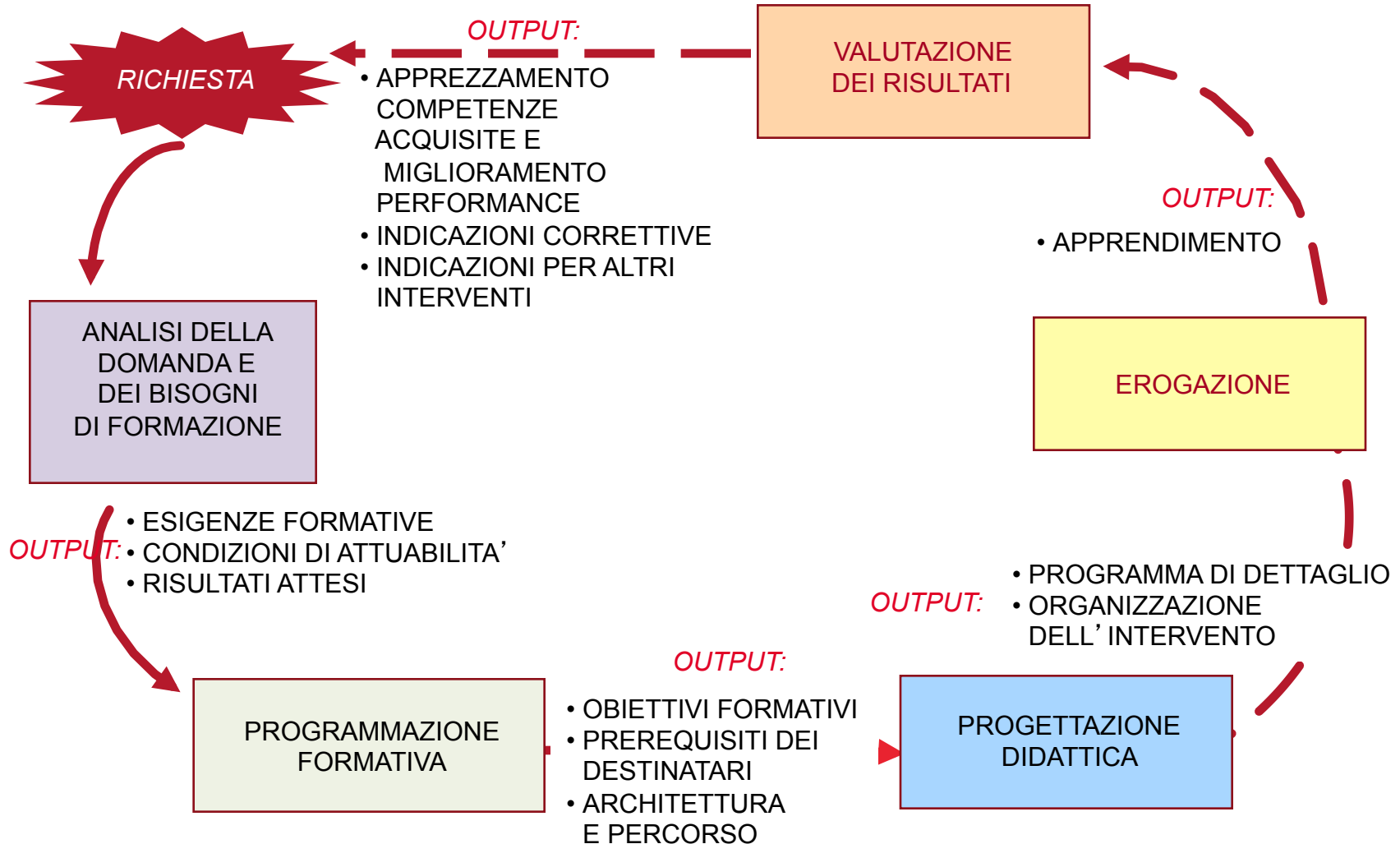
- | | |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ FINALITA' | ✓ SVILUPPARE IL POTENZIALE IN FUNZIONE DELLA MOBILITA' VERSO RUOLI DI MAGGIORE COMPLESSITA' |
| ✓ AMBITO DI INTERVENTO | ✓ “SUPPORTO ALLO SVILUPPO” E VALORIZZAZIONE DELLE CARATTERISTICHE DELLE PERSONE |
| ✓ OGGETTI DI ANALISI | ✓ AREE/FIGURE PROFESSIONALI
ATTITUDINI/CAPACITA' IND.LI |



OBIETTIVO FORMAZIONE:

“leva” di un sistema integrato di gestione e sviluppo delle risorse umane

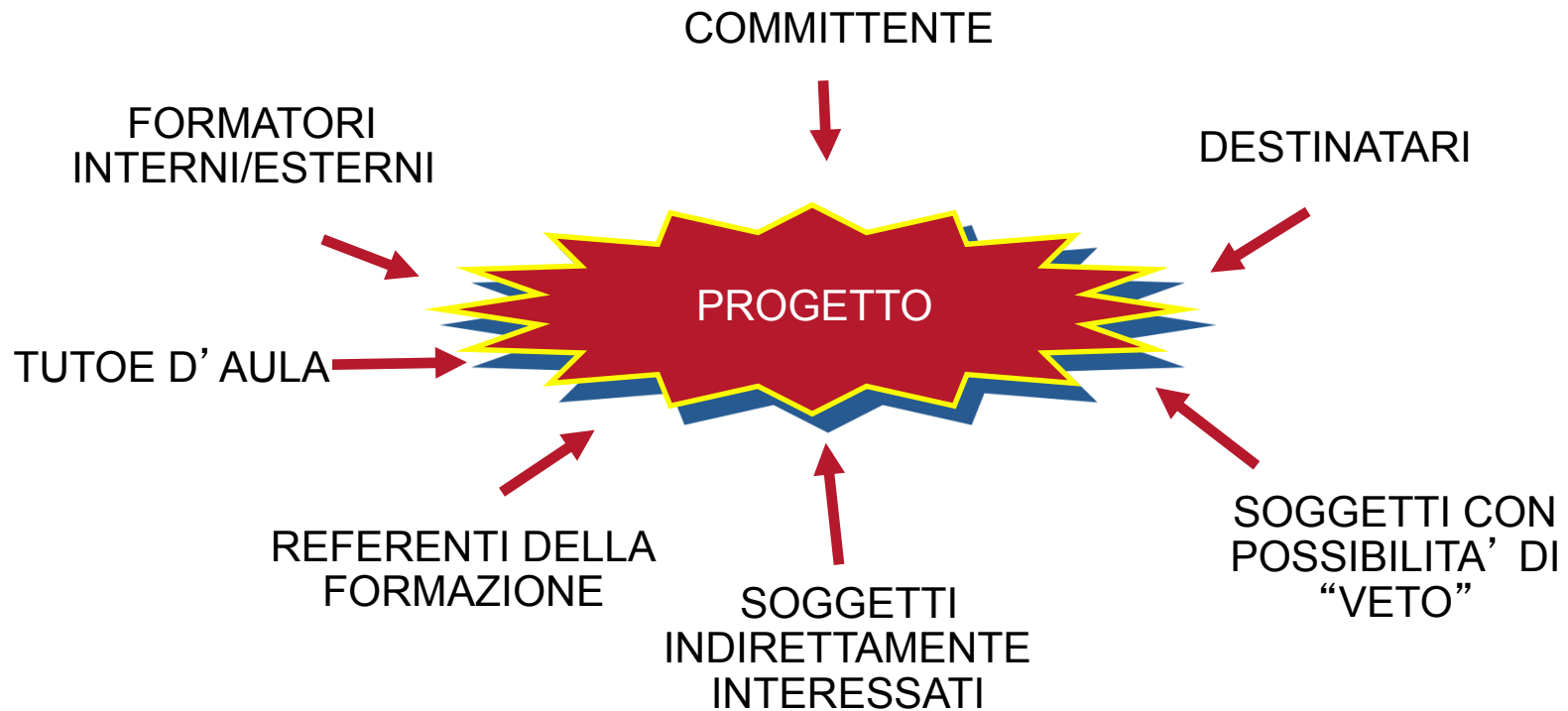
La formazione come processo: una rappresentazione



Monitoraggio e governo del processo



I soggetti coinvolti



I “COMMITTENTI”:

- Azienda
- Funzione Risorse Umane
- Gli stessi utenti



I “FORNITORI”:

- Formatori/interni
- Formatori esterni

GLI “UTENTI”:

- I destinatari
- I loro responsabili

I rischi di una cattiva gestione del ciclo della formazione

- ◆ **Assenza della fase di analisi dei bisogni**
 - ✓ Scollamento rispetto all'organizzazione e alle caratteristiche del contesto ed ai vissuti dei partecipanti. Impossibilità ad effettuare una segmentazione per “mirare” la formazione in rapporto a:
 - ✓ Famiglie professionali
 - ✓ Ruoli organizzativi
 - ✓ Reali bisogni dell'organizzazione e dell'individuo
 - ✓ Livelli culturali “di partenza”

- ◆ **Assenza della fase di progettazione**
 - ✓ Non coerenza dei contenuti rispetto agli obiettivi e risultati attesi.
 - ✓ Che competenze (trasversali, specialistiche, ...) fornire?
 - ✓ Che metodologie e strumenti utilizzare?
 - ✓ Come focalizzare il contributo del formatore/docente?

- ◆ **Assenza della fase di valutazione**
 - ✓ Sicure difficoltà per la programmazione formativa successiva ed impossibilità di verificare:
 - ✓ Il livello di gradimento
 - ✓ Il livello di apprendimento
 - ✓ Il livello di impatto sul ruolo e sull'organizzazione

I rischi di una cattiva gestione del ciclo della formazione

◆ Esclusione del committente

- ✓ scarso ancoraggio organizzativo della formazione
- ✓ difficoltà nella progettazione
- ✓ impossibilità di governo della ricaduta organizzativa

◆ Esclusione dei partecipanti

- ✓ scollamento rispetto alle conoscenze e alle esperienze
- ✓ percezione di astrattezza dei contenuti
- ✓ impossibilità a valutare la ricaduta comportamentale

◆ Esclusione del formatore

- ✓ aggregazione “casuale” di contenuti e scarsa progettazione dedicata
- ✓ rischio, per il formatore, di trasformarsi in “oracolo”
- ✓ rischio, per l’organizzazione, di scarsa verifica sull’andamento dell’aula

◆ In ogni caso ci troviamo in una situazione di certezza di cattivo impiego di risorse