

Il Modello dell'Embedded Learning nelle PMI

a cura di

Paolo Federighi, Gabriella Campanile, Cinzia Grassi



Edizioni ETS



www.edizioniets.com

Questo volume è stato pubblicato con il contributo della Provincia di Prato
attraverso le risorse FSE Asse IV Capitale umano P.O.R. Toscana
Ob. 2 Competitività regionale e occupazione 2007-2013-
Progetto “Il modello dell’embedded learning nella micro impresa – EMB.LEARN”
(P.O.R. Obiettivo 2 FSE 2007/2013 - Competitività Regionale
e Occupazione – Asse IV CAPITALE UMANO)

FSE Investiamo nel vostro futuro
Cresce l’Europa, Cresce la Toscana

Project Team

Sophia Scarl e Confartigianato Imprese Prato



In collaborazione con la CNA Artigianato Pratese



© Copyright 2012

EDIZIONI ETS

Piazza Carrara, 16-19, I-56126 Pisa

info@edizioniets.com

www.edizioniets.com

Distribuzione

PDE, Via Tevere 54, I-50019 Sesto Fiorentino [Firenze]

ISBN 978-884673330-6

Indice

<i>Introduzione</i> di Ambra Giorgi	7
1. Il progetto “Emb Learn - il modello dell’embedded learning nella micro impresa” <i>Cinzia Grassi</i>	11
2. L’embedded learning o la formazione incorporata <i>Paolo Federighi</i>	17
3. Il dispositivo dell’embedded learning <i>Paolo Federighi</i>	25
3.1. Caratteristiche del dispositivo di embedded learning <i>Paolo Federighi</i>	25
3.2. L’analisi della domanda di formazione <i>Gabriella Campanile</i>	27
3.3. La costruzione dei percorsi formativi individuali <i>Gabriella Campanile</i>	35
3.4. La selezione e la formazione dei mentor <i>Gabriella Campanile</i>	38
4. I processi di apprendimento nel lavoro	43
4.1. I processi di apprendimento nel lavoro <i>Paolo Federighi</i>	43
4.2. Il percorso: dalla domanda ai learning outcomes <i>Gabriella Campanile</i>	47
4.3. Le caratteristiche dei partecipanti <i>Gabriella Campanile</i>	66

4.4. La domanda delle imprese <i>Gabriella Campanile</i>	70
4.5. La domanda di formazione a supporto dell'innovazione <i>Gabriella Campanile</i>	72
5. La valutazione dell'embedded learning	77
5.1. La valutazione dell'embedded learning <i>Paolo Federighi</i>	77
5.2. Gli esperti <i>Gabriella Campanile</i>	82
5.3. I mentor <i>Gabriella Campanile</i>	85
5.4. I partecipanti <i>Gabriella Campanile</i>	90
5.5. Le imprese <i>Gabriella Campanile</i>	93
5.6. Le Istituzioni <i>Franca Ferrara</i>	100
<i>Conclusioni: l'embedded learning da processo formativo a dispositivo aziendale e territoriale</i> <i>Paolo Federighi</i>	107

5.

La valutazione dell'embedded learning

5.1. La valutazione dell'embedded learning

Paolo Federighi

La valutazione dell'embedded learning ha una particolarità rispetto ad altri tipi di azione formativa. Laddove l'embedded learning si muove su obiettivi di *knowledge management* connessi a sfide organizzative, a necessità di trasferimento/assorbimento di innovazione, la valutazione ha come primo criterio il raggiungimento dei risultati attesi e l'impatto effettivamente prodotto sull'organizzazione. L'embedded learning deve essere valutato per l'efficacia delle soluzioni studiate e messe a punto nel percorso di apprendimento.

Allo stesso tempo, e per le stesse ragioni, un'azione di embedded learning si propone come la soluzione che, più di altre, assicura un rapporto costi/benefici ed un ROI-Ritorno sugli investimenti in formazione favorevole e trasparente. Questo perché l'embedded learning non si limita a rispondere ad obiettivi generali di apprendimento, difficili da valutare in termini di trasferibilità a situazioni reali. L'embedded learning, soprattutto se finalizzato alla soluzione di problemi concreti, rende agevole la valutazione anche in termini di misurazione quantitativa dei benefici ottenuti sul breve termine – sempre che si tratti di obiettivi legati alle performance –.

Analizziamo ora più nel dettaglio le due dimensioni della valutazione appena accennate.

La valutazione del *trasferimento/assorbimento da parte dell'impresa* ha per oggetto l'utilizzo ed applicazione degli apprendimenti conseguiti (siano essi di natura tecnica o comportamentale). La valuta-

zione, in questo caso, si focalizza non solo sugli apprendimenti individuali (se, di quanto e come il modo di lavorare del produttore è cambiato per effetto e come conseguenza della formazione seguita).

Il trasferimento sul lavoro di quanto appreso e/o consolidato tiene conto di idee, prospettive, saperi, approcci, comportamenti cui i partecipanti hanno accesso, da interpretare nel contesto produttivo in cui sono inseriti e convertire in cambiamento e risultati di performance, richiesti dall'azienda (es. risultati prefissati in termini di fatturato e produzione, sviluppo e lancio di nuovi prodotti o nuova linea di prodotti, gestione della catena di distribuzione, gestione di rapporti con clienti stranieri, etc.). Questo tipo di valutazione ha per oggetto, innanzitutto, l'effettiva adozione delle soluzioni studiate durante il processo di embedded learning (ma, pari valore, deve essere attribuito anche alle soluzioni proposte allo studio ed eventualmente scartate).

La valutazione del *Return on Investment-ROI della formazione* (il ritorno economico dell'investimento in formazione), ovvero l'analisi ed il confronto tra i benefici economici ottenuti in conseguenza dell'intervento formativo (es. aumento delle vendite di un prodotto, adozione di un progetto di innovazione tecnologica) ed i costi diretti, indiretti e di opportunità sostenuti per la realizzazione dell'intervento stesso (Philips, 2003). Le voci di costo da considerare coprono solitamente i costi diretti, quali:

- quota di iscrizione (nel nostro caso non prevista)
- costo dei formatori
- costi dei materiali

i costi indiretti, quali:

- le retribuzioni dei partecipanti
- le retribuzioni dei docenti interni (se la formazione viene realizzata con know-how disponibile nell'organizzazione)
- una quota parte dei costi generali dell'Area Formazione

i costi di opportunità:

- i mancati guadagni corrispondenti alle ore di lavoro investite in formazione.

Come abbiamo detto, la formazione embedded connessa alle sfide organizzative dell'azienda è chiamata a dare evidenze di “corporate profitability”, di redditività per l'impresa che ne usufruisce, seppure si tratti di un processo complesso e di lungo termine, che

coinvolgerebbe anche competenze di tipo amministrativo. Questa dimensione valutativa fa per lo più riferimento a dati economici, che danno conto in termini quantificabili dell'efficacia degli interventi pianificati.

L'analisi costi-benefici della formazione, oltre a richiedere tempi e risorse finanziarie importanti, è difficoltosa in quanto la documentazione dell'evidenza della stretta correlazione tra intervento formativo e produttività – o cambiamento nel volume di affari – è problematica: vari sono gli elementi ed i fattori – alcuni intangibili (es. idee, esperienza, motivazione, intuizioni) che impattano sulla produttività e sulla capacità di un'organizzazione di produrre profitto (Blandy et al., 2000).

Secondo alcuni analisti dell'organizzazione, il ricorso a questa dimensione di valutazione può non essere necessario, in quanto risulterebbe sufficiente la valutazione in termini di soddisfazione, apprendimenti e trasferimento per giustificare gli investimenti in formazione (Purcell, 2000).

Le due dimensioni appena considerate non esauriscono l'insieme delle dimensioni da prendere in considerazione.

Nel modello metodologico di Kirkpatrick (1959), ad esempio, avente per oggetto l'evento educativo e la sua efficacia, la valutazione in ambito formativo prende in considerazione quattro dimensioni, ciascuna delle quali è in successione con le precedenti e fornisce ulteriori elementi di dettaglio e precisione per realizzare la valutazione, tanto più completa ed efficace quanto più impegnativa e costosa. Il modello in esame, inizialmente adottato in ambito industriale, sposta gradualmente il focus della valutazione dall'attività ai risultati.

In tale modello, oltre alle dimensioni che abbiamo presentato, vengono prese in considerazione anche:

- Il *gradimento*, ovvero il livello di soddisfazione che l'intervento formativo ha generato nel singolo partecipante, guardando in particolare ad aspetti didattici, organizzativi, sociali e legati alle aspettative di crescita. Questo livello di valutazione, sebbene utile (a fronte di un giudizio negativo del partecipante è difficile prospettare un miglioramento di performance e risultati per l'azienda), può risultare limitante e, a volte, fuorviante: il partecipante entusiasta della formazione ricevuta (per motivi più di tipo organizzativo, metodologico e di interazioni sociali) non è

detto torni in azienda con il bagaglio di conoscenze e competenze di cui necessitava per aumentare la produttività richiesta (es. docente brillante ma su contenuti poco centrati e pertinenti). Di contro, a fronte di un basso gradimento può riscontrarsi un elevato grado di efficacia dell'intervento. Il livello di gradimento, dunque, pur non essendo legato a conoscenze acquisite e/o consolidate, ma ad opinioni soggettive del partecipante, può, tuttavia, incidere sulla motivazione (Sitzmann, 2008) che, quanto più è elevata tanto più il singolo può assumere un atteggiamento di apertura alle sfide professionali.

- *L'apprendimento*, in questo caso la valutazione ha per oggetto le conoscenze, capacità e competenze acquisite per effetto della formazione seguita, strumentali allo svolgimento dei compiti professionali. La valutazione del livello di apprendimento è fortemente influenzata dall'efficacia del metodo utilizzato, funzionale al conseguimento di risultati di apprendimento in funzione del target di riferimento.

La valutazione dell'apprendimento può avere ad oggetto sia le conoscenze teoriche che quelle comportamentali/formazione manageriale. La metodologia e gli strumenti per misurare tali apprendimenti richiedono una diversificazione di struttura e contenuti, con diversa complessità (valutare l'apprendimento di comportamenti è molto più complesso e aleatorio della misurazione di apprendimenti concernenti conoscenze e saperi tecnici).

Forniamo di seguito un quadro di sintesi dei diversi livelli di valutazione, corredati da note concernenti gli strumenti di rilevazione.

Box. 25 Livelli di valutazione e strumenti correlati

LIVELLO DI VALUTAZIONE	CARATTERISTICHE DELLA VALUTAZIONE	STRUMENTI DI VALUTAZIONE
1. Gradimento	Livello di soddisfazione del partecipante rispetto all'intervento formativo (formatore, logistica, materiali didattici, corrispondenza con propri obiettivi formativi, durata, etc.).	Questionari con domande chiuse e aperte, funzionali alla raccolta di informazioni quantitative e qualitative.

2. Apprendimento	Misurazione dell'acquisizione di nuove conoscenze, comportamenti e saperi rispetto a quelli inizialmente posseduti prima dell'intervento formativo.	Test pre e post-formazione, con domande chiuse identiche o simili per comparare gli apprendimenti; Interviste/Osservazione Test prestazionali e role-palying con soluzioni di casi per la misurazione di apprendimenti comportamentali.
3. Trasferimento sul lavoro	Valutazione che misura se ed in che modo gli apprendimenti conseguiti vengono utilizzati nello svolgimento delle mansioni lavorative o nell'organizzazione aziendale.	Osservazione diretta e analisi dei risultati del lavoro del partecipante. Assessment pre-intervento e a distanza di mesi dalla conclusione. Questionari per osservatori/collaboratori del discente "osservato".
4. Risultati	Valutazione come effetto ed impatto dell'intervento formativo sul business d'impresa.	Le misure di valutazione dei business outcomes, già disponibili in azienda, richiedono un adattamento alle esigenze valutative del progetto.

La complessità di un approccio globale alla valutazione è evidente. Per questo, la soluzione adottata non ha evitato nessuno dei livelli sopra indicati. È stata però ridotta l'osservazione diretta, privilegiando l'opinione dei diversi attori.

Riferimenti bibliografici

- Blandy, R., Dockery, M., Hawke, A., Webster, E. (2000). *Does Training Pay? Evidence from Australian Enterprises*. Kensington Park. Australia: Australian National Training Authority.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Phillips, J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs* (2nd edn.), Boston, MA: Butterworth-Heinemann Publications.
- Purcell, A. (2000). 20/20 ROI. In *Training & Development* 54, No.7 (July 2000): 29-33.

Sitzmann, T., Brown, K.G., Casper, W.J., Ely, K., & Zimmerman, R. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 280-295.

5.2. Gli esperti¹

Gabriella Campanile

La figura dell'esperto, in questo caso esterno all'azienda, coinvolto nelle azioni di *embedded learning* è stata selezionata in base a due criteri principali: una buona formazione disciplinare in merito ai saperi collegati all'area d'innovazione sulla quale si inseriva la formazione dell'apprendente e la conoscenza dei meccanismi di funzionamento, dei processi lavorativi e delle regole presenti all'interno di un contesto organizzativo aziendale. L'aspetto metodologico, ovvero l'approccio all'apprendimento *embedded*, è stato sollecitato attraverso la richiesta avanzata all'esperto, nella fase preparatoria, nella formulazione di ipotesi di azioni formative e di contenuti contestualizzati all'apprendente ed al contesto produttivo specifico.

La figura dell'esperto, in questo caso, rappresenta il portatore di saperi nuovi che devono essere esplicitati sul luogo di lavoro, integrati con gli elementi strutturali di funzionamento dell'impresa, con i compiti e le attività lavorative del partecipante e con la sua biografia ed i suoi stili di apprendimento. L'esperto, è una sorta di *affiancatore*, che incontra il lavoratore in azienda in momenti dedicati a questo scopo e funzione, che trasferisce conoscenze in base agli obiettivi da conseguire, che sollecita il soggetto nell'esecuzione dell'attività lavorativa a svolgere compiti in base ai nuovi saperi acquisiti. Esso impiega tecniche che richiamano il problem solving e lo studio di caso, svolge sperimentazioni attraverso attività laboratoriali in azienda il tutto all'interno del governo della relazione di apprendimento.

All'interno del percorso, attraverso la gestione della relazione educativa, l'esperto ha trasferito nel soggetto la consapevolezza della necessità di proseguire con l'autoformazione facendo emer-

¹ Alla raccolta del materiale empirico di questo paragrafo ha collaborato Lorella Federico nel corso dello svolgimento del suo lavoro di tesi presso l'Università degli studi di Firenze.