

VALUTAZIONE ed EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

Michela Loi

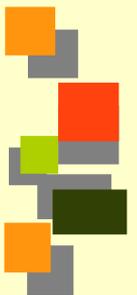
Incontro AIF Sardegna

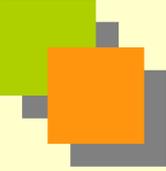
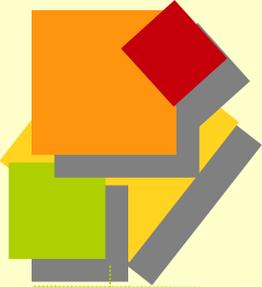
In collaborazione con
l'Università di Cagliari
24 novembre 2009



Michela Loi
24 novembre 2009

Valutazione della Formazione
Incontro AIF Sardegna

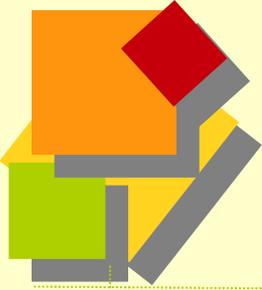




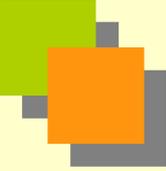
Anticipazioni

- *Modelli di riferimento*
 - Focus sulla valutazione o sull'efficacia della formazione?
- *Implicazioni metodologiche*
 - Formazione come cambiamento o come raggiungimento degli obiettivi?
- *Riflessione sugli outcome*
 - Gradimento, apprendimento, performance lavorativa, risultati organizzativi?

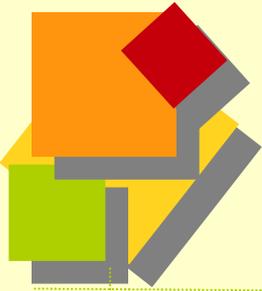




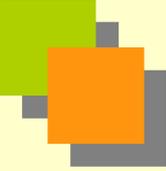
Contenuti dell'intervento



- **Riflessioni sulle definizioni**
 - _ Valutazione
 - _ Efficacia
- **Modelli di riferimento**
 - _ Modelli per l'efficacia della formazione
 - _ Modello per la valutazione della formazione
 - _ Lo stato dell'arte
- **Focus sugli *outcome* della formazione**
 - _ Reazioni alla formazione
 - _ Apprendimento
 - _ *Performance adaptability*
- **Critiche e Nuovi scenari**
 - _ Formazione e funzioni della formazione
 - _ Prospettiva Multilivello
- **Conclusioni**
- **Appendice**
 - _ Approcci alla valutazione
 - _ *Framework* per la valutazione della formazione
- **Riferimenti bibliografici**



Presupposti dell'intervento

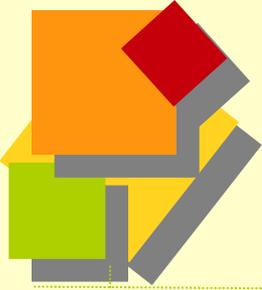


È importante non ridurre la valutazione alle sue tecniche, ma riflettere sul disegno della ricerca valutativa, cioè focalizzare l'attenzione su un livello epistemologico

(Bezzi, Il disegno della ricerca valutativa, 2007)

“Costruire un disegno di ricerca valutativa è un'arte”

(Cronbach, 1982)



Riflessioni sulle definizioni (1)



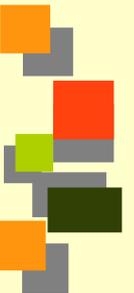
Valutazione

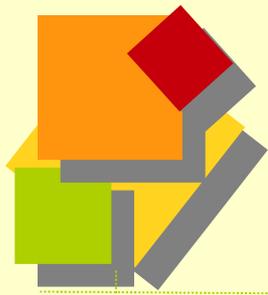
- La formazione ha funzionato?

Efficacia della formazione

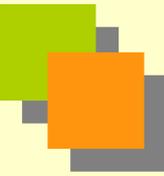
- Come e perché la formazione ha/non ha funzionato

(Kraiger, Ford e Salas, 1993; Salas e Cannon-Bowers, 2001; Alvarez, Salas e Garofano, 2004; Salas e Kozlowski, 2009)





Riflessioni sulle definizioni (2)



Valutazione della formazione

- Insieme di attività utili per esprimere un giudizio (*Fraccaroli e Vergani, 2004*)
- Credere nella valutazione perché guidato da un percorso di ricerca sociale (*Bezzi, 2007pag. 26*)
 - *Ricerca valutativa: articolazione delle procedure utilizzate per costruire, in modo affidabile e valido, quel giudizio*



Riflessioni sulle definizioni (3)

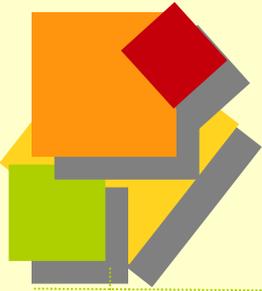
Efficacia della formazione

- prospettiva sistemica della formazione che punta a comprendere i motivi per cui gli obiettivi formativi sono stati raggiunti. In questo quadro la valutazione della formazione rappresenta il sistema “micro”, diventando strumentale al modello di efficacia formativo inteso come sistema “macro”.

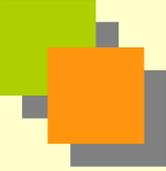


**TRANSFER
OF TRAINING**

*(Salas e Cannon-Bowers, 2001;
Alvarez, Salas e Garofano, 2004)*

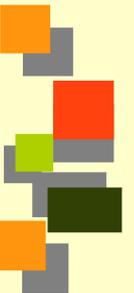


Modelli di riferimento

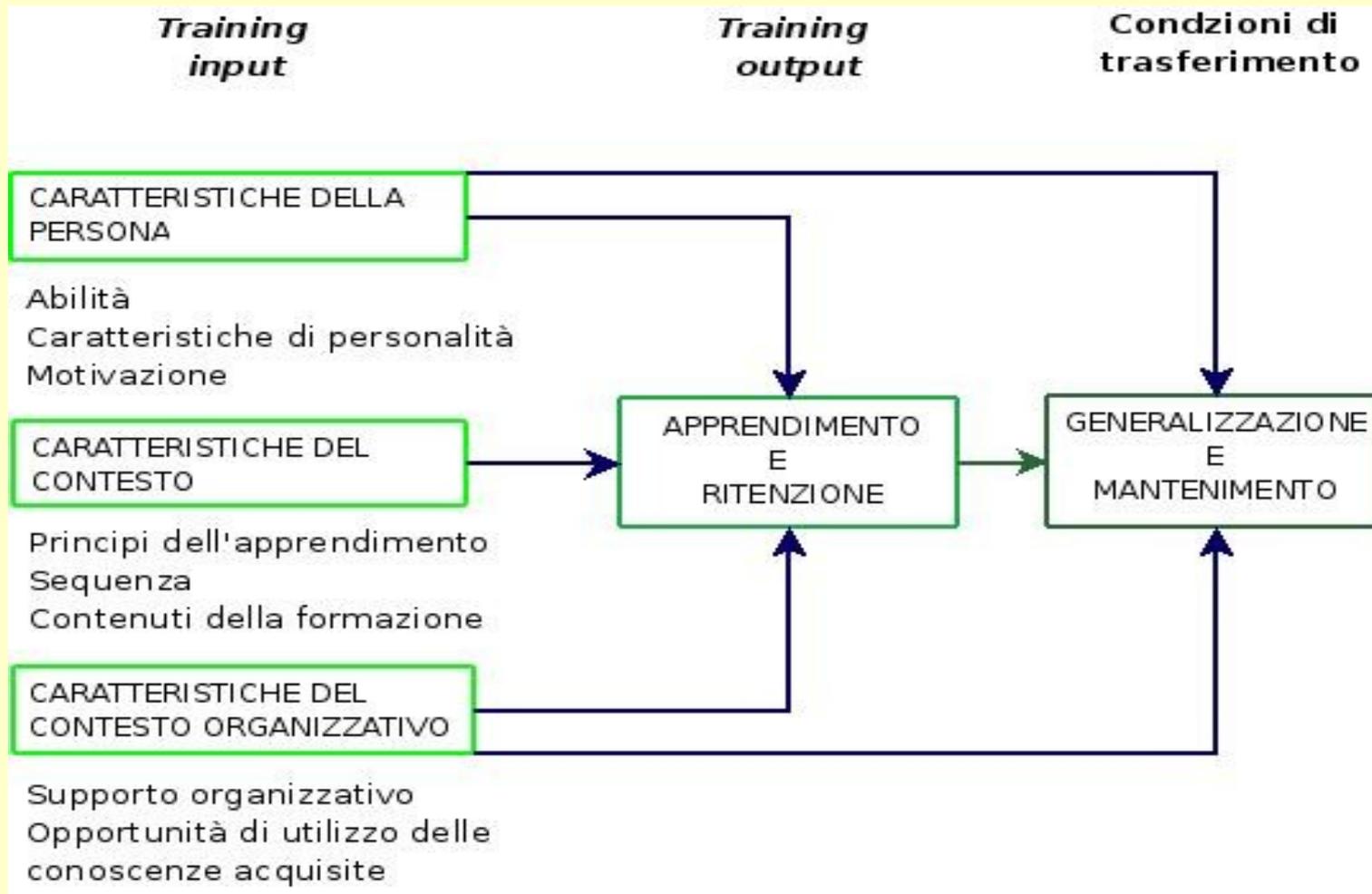


Modelli di maggiore riferimento per l'efficacia della formazione e per la valutazione della formazione adottati nell'ambito della ricerca:

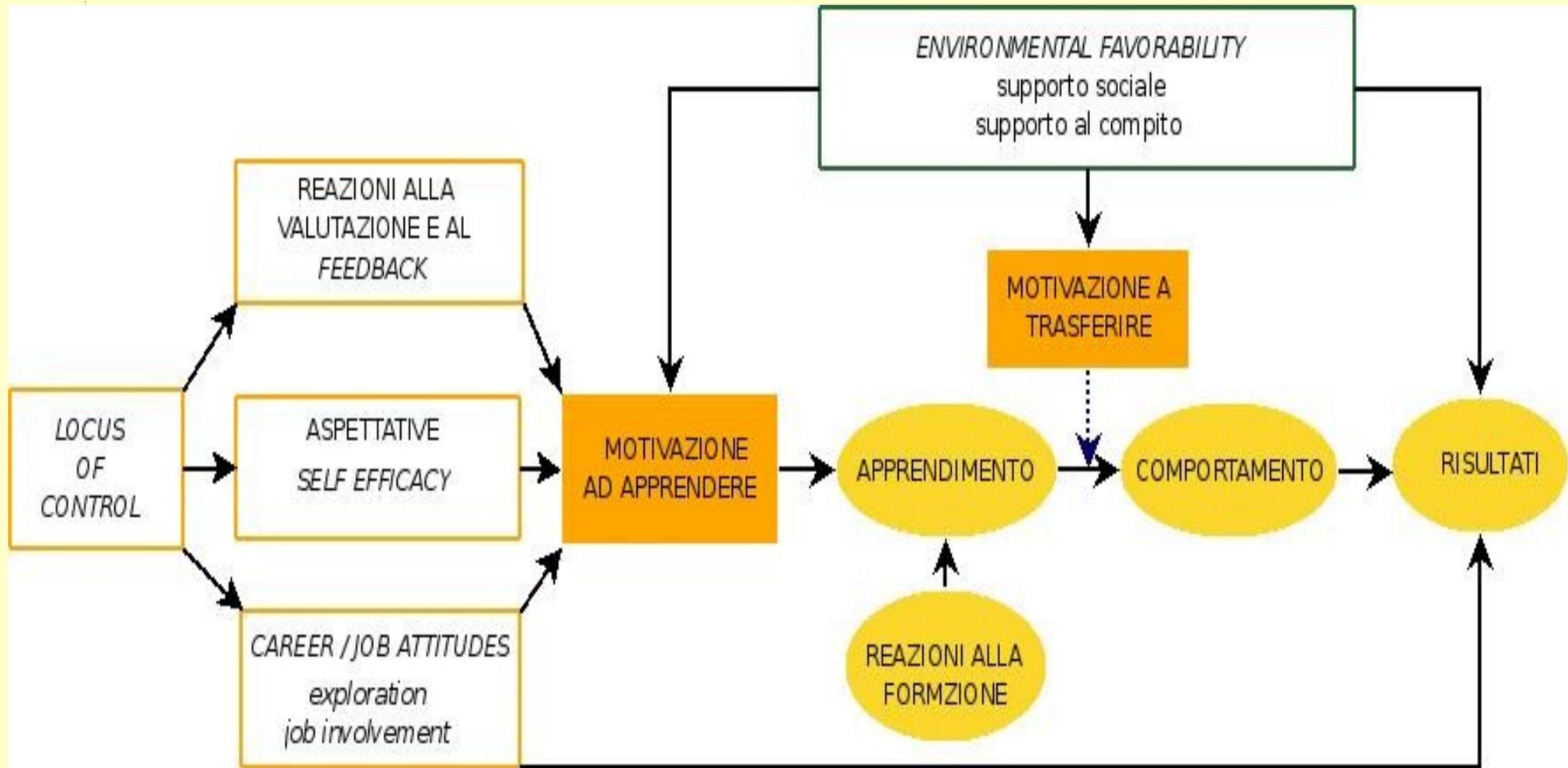
- **Il modello di Baldwin e Ford (1989)**
- **Il modello di Noe (1986)**
- **Recente rassegna sullo stato dell'arte**
- **Il modello di Kirkpatrick (1996)**



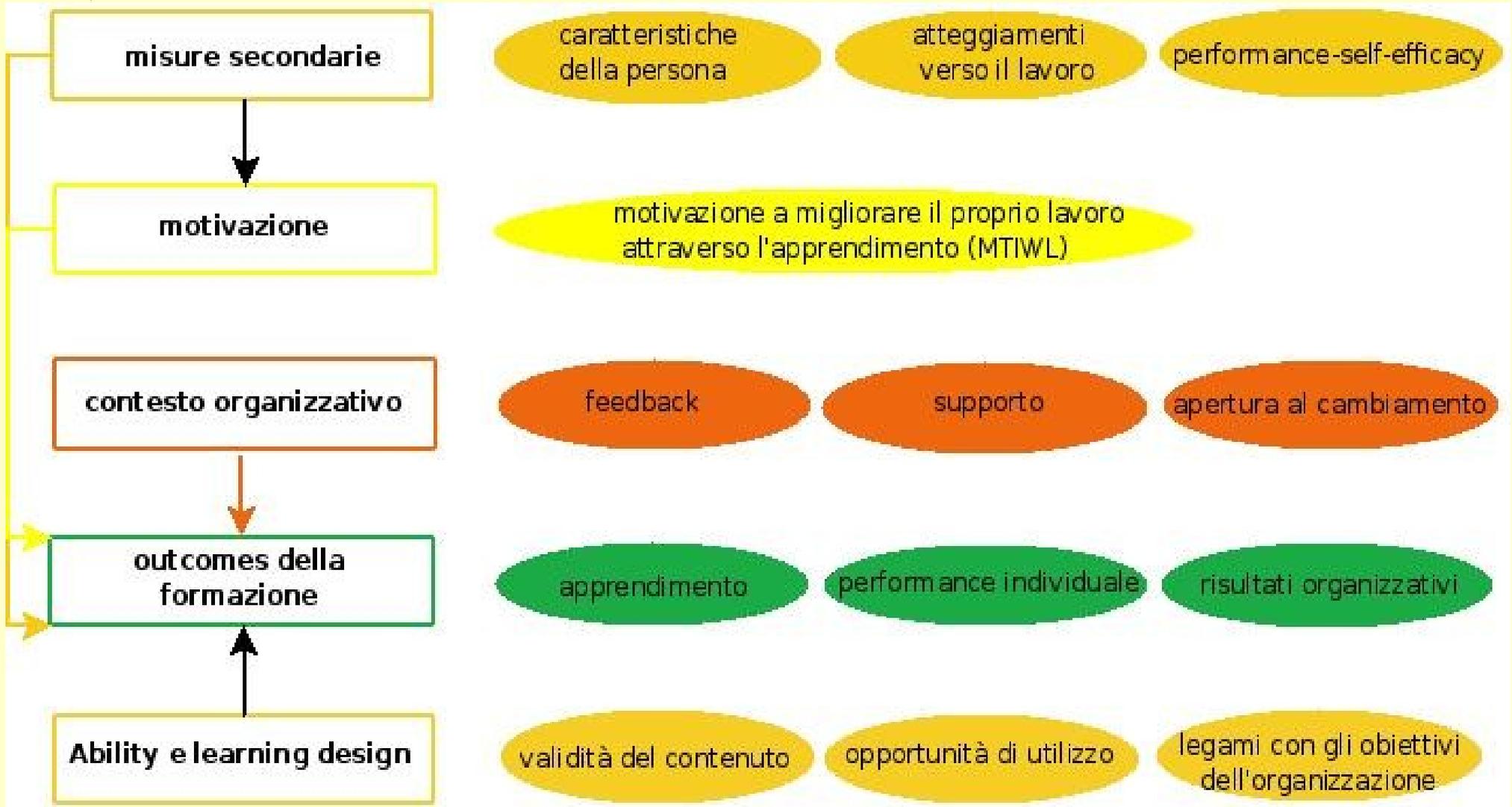
Il modello di Baldwin & Ford (1989)

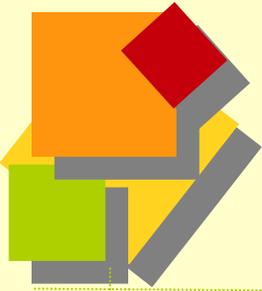


Il modello di Noe (1986)

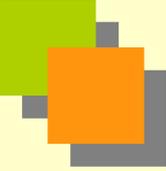


Il modello di Holton (2005)





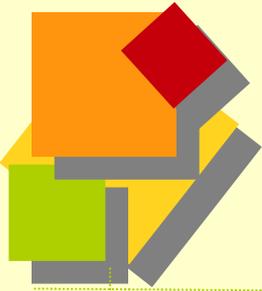
Rassegna sullo stato dell'arte (1)



Caratteristiche personali che esercitano un'influenza importante sul *transfer of training*

- Abilità cognitive
- *Self-efficacy*
- Motivazione iniziale
- Ansia
- Apertura all'esperienza
- Percezione di utilità
- Pianificazione della propria carriera
- *Organizational commitment*



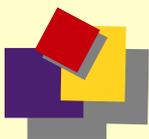


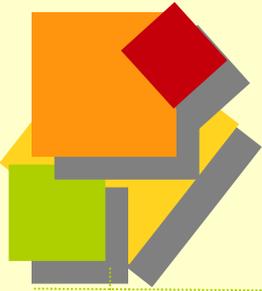
Rassegna sullo stato dell'arte (2)



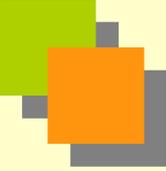
Caratteristiche del contesto formativo che esercitano un'influenza importante sul *transfer of training*

- Definire gli obiettivi della formazione
- Contenuti rilevanti per la persona e l'organizzazione
- Pratica e *feedback*
- *Behavioral Modeling*
- Esempi basati su errori





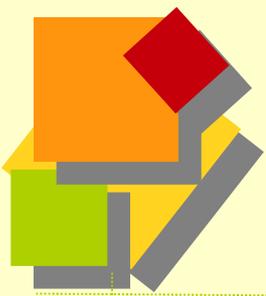
Rassegna sullo stato dell'arte (3)



Caratteristiche del contesto organizzativo che esercitano un'influenza importante sul *transfer of training*

- Clima al trasferimento
- Supporto dei pari e dei superiori
- Opportunità di utilizzare ciò che si è appreso

(Burke e Hutchins, 2007)

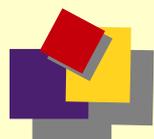


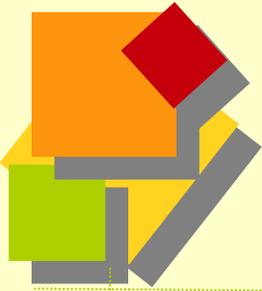
I *four-step* di Kirkpatrick (1996)



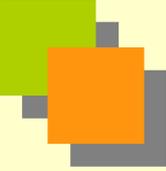
Livelli o criteri di valutazione della formazione

- Reazioni alla formazione (78%)
- Apprendimento (32%)
 - Multidimensionale concepito come cambiamento cognitivo-affettivo-attitudinale
- Comportamento (9%)
 - *Transfer of training*
- Risultati nell'organizzazione





I *four-step* di Kirkpatrick (2)



Assunzioni implicite al modello

- i criteri sono tra loro intercorrelati positivamente;
- possiedono un ordine ascendente concernente il loro apporto di informazioni;
- sono collegati in modo causale, cioè le reazioni positive porrebbero le basi per il criterio successivo, quale l'apprendimento e così di seguito per gli ulteriori criteri.

(Alliger & Janak, 1989; Bates, 2004)



Reazioni alla formazione (1)

Caratteristiche personali

Motivazione
Orientamento all'apprendimento
Ansia

Outcome affettivi

Motivazione post-formazione
Self-efficacy post formazione

Reazioni alla formazione

Outcome cognitivi

Conoscenze dichiarative
Conoscenze procedurali

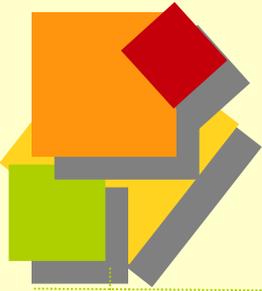
Caratteristiche situazionali

Stile del formatore
Interazioni sociali
Supporto organizzativo

Outcome organizzativi

Rappresentazione della formazione
Nuove iscrizioni alla formazione

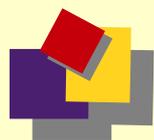
(Sitzman, Brown, Casper, Ely, & Zimmerman, 2008)

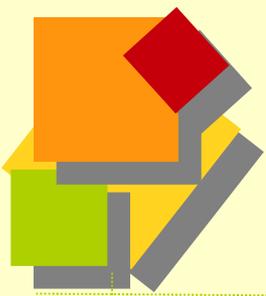


Reazioni alla formazione (2)



- Rappresentano *outcome* formativi potenzialmente significativi, la cui importanza risiede sugli obiettivi della formazione;
- Rappresentano un criterio di valutazione fondamentale quando l'obiettivo della formazione è di cambiare un atteggiamento;
- Rappresentano delle misure appropriate per valutare le caratteristiche del corso;
- L'influenza delle reazioni su altri *outcome* della formazione non sono così forti da poter affermare che diano un'informazione sull'apprendimento;
- Post training *self-efficacy* è un criterio fondamentale che può offrire informazioni importanti sulla capacità successiva di utilizzare ciò che si è appreso.





Multidimensionalità degli *outcome di apprendimento*



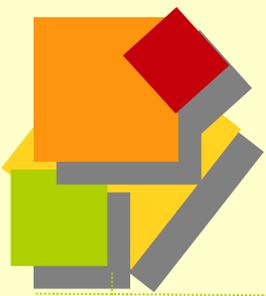
L'apprendimento è un **concetto multidimensionale concepito come cambiamento della sfera:**

- **Cognitiva**
 - Conoscenze strutturali o organizzative
 - Conoscenze metacognitive

- **Attitudinale-affettiva**
 - Atteggiamenti
 - Motivazioni
 - Obiettivi

- **Abilità**
 - Compilazione
 - Automatismi

(Kraiger, Ford, & Salas, 1993; Ford, Kraiger, & Merritt, 2009)

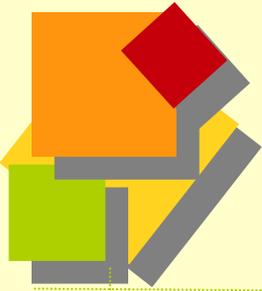


Performance Adaptability (1)

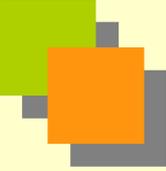


- Processo di generalizzazione delle conoscenze a nuove situazioni e a compiti più complessi;
- Processi di autoregolazione (scelta e perseguimento degli obiettivi, metacognizione)
- Sviluppo del pensiero critico e spazio all'analisi della propria prestazione *(Joung, Hesketh, e Neal, 2006)*

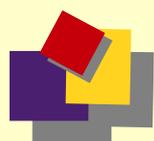


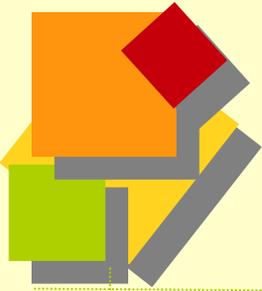


Performance Adaptability (2)

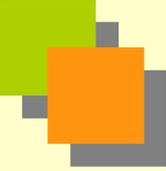


- capacità dell'individuo di riconoscere quando il metodo che è stato appreso non è appropriato o efficace per la situazione in cui agisce;
- consapevolezza di dover adottare nuove strategie e che vadano apprese nuove capacità in grado di far fronte alla nuova situazione (*Ford e Weissbein, 1997*);
- Il costrutto di adattamento prevede la capacità di “aggiustare” le conoscenze perché si sviluppino nuove strategie attraverso le quali rispondere efficacemente alle nuove situazioni (*Ivancic e Hesketh, 2000*);
- processo di adattamento che prevede un'abilità da parte della persona di inserirsi all'interno di una situazione differente e di applicare comunque ciò che ha acquisito (*Kozlowski, Toney, Mullins, Wiessbein, Brown e Bell, 2001*).





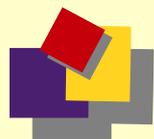
Performance Adaptability (3)

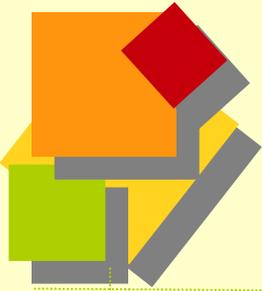


Capacità della persona di adattarsi alle nuove situazioni

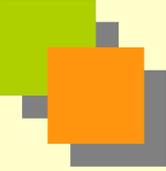
- Fronteggiando le emergenze e le situazioni critiche
- Gestendo lo stress
- Risolvendo creativamente i problemi
- Affrontando incertezze e imprevisti
- Imparando nuove procedure, nuove tecnologie e compiti
- Dimostrando adattamento interpersonale
- Dimostrando adattamento culturale
- Dimostrando adattamento fisico

(Pulakos, Arad, Donovan, e Plamondon, 2000)





Critiche e Nuovi scenari (1)

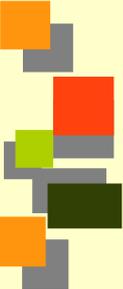


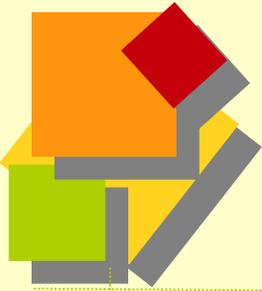
Obiettivi-Risultati o approccio goal free?

“Progettare e condurre un'azione secondo lo schema obiettivi-risultati significa inibire o neutralizzare tutto ciò che potrebbe emergere nella situazione formativa”.

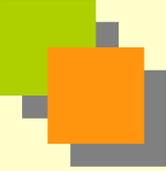
L'ottica obiettivi-risultati potrebbe essere definita come iper razionale e potrebbe non consentire di cogliere tutti quegli eventi che hanno un impatto importante per il singolo individuo.

(Lichtner, 2002, pag. 106)



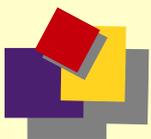


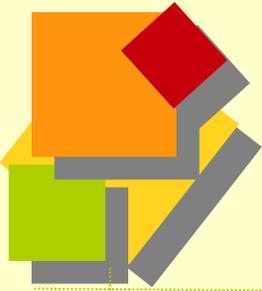
Critiche e Nuovi scenari (2)



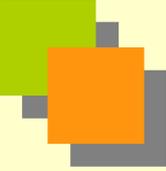
Formazione

- Intervento complesso che supera la dimensione strettamente professionale e integra quella più personale (*Lemoine, 2000*)
- Intervento atto a promuovere un cambiamento che dovrebbe avere come ultimo fine quello di mantenere un equilibrio tra la persona e il sistema all'interno del quale egli si trova ad operare
- Convergenza tra formazione e attività di sviluppo



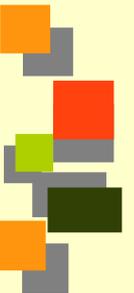


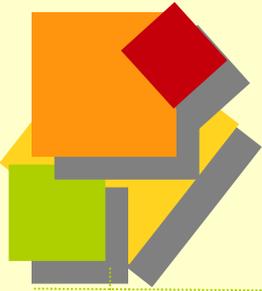
Critiche e Nuovi scenari (3)



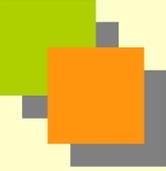
Formazione

- Perché la formazione abbia successo deve essere riconosciuta e auspicata da tutti la necessità di evoluzione, vi deve essere un'accettazione unanime relativa allo sforzo da compiere legato all'apprendimento, e da tale situazione tutti devono poter trarre qualche vantaggio. In quest'ottica la formazione è uno strumento di azione politica nelle mani della direzione e in quanto tale esso può svolgere differenti funzioni (*Goguelin, 1995*)





Critiche e Nuovi scenari (4)



Funzioni della formazione

1. Adattamento e cambiamento tecnico

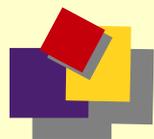
prevede lo sviluppo di nuove competenze per far fronte alle richieste di nuove capacità che possono essere collegate allo svolgimento del proprio lavoro o che si ricollegano ad esigenze di riconversione e cambiamenti di ruolo

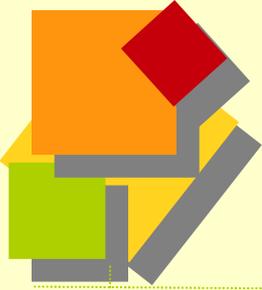
2. Gestione del clima

vede la formazione come un intervento di sviluppo personale in cui la persona riscopre nuovi centri di interesse, si apre a nuovi orizzonti e attiva nuovi scambi con altre persone.

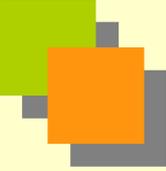
3. Gestione e sviluppo delle risorse umane

occasione per le persone di approfondire la conoscenza dell'organizzazione all'interno della quale operano, rappresentando un momento di maggiore partecipazione individuale alla “creazione” stessa dell'organizzazione





Critiche e Nuovi scenari (5)



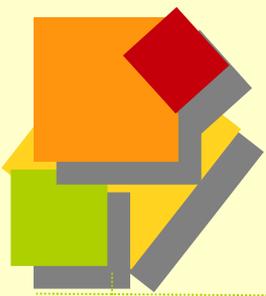
Prospettiva multilivello

- Ciascun *outcome* è il risultato della convergenza di più elementi che provengono da differenti livelli di analisi
(House, Rousseau, & Thomas-Hunt, 1995; Kozlowski & Klein, 2000; Rousseau, 1985)
- Comprendere quanto ciascun programma formativo influisce sull'efficacia organizzativa



Critiche e Nuovi scenari (6)

(Mathieu & Tesluk, 2009)	LIVELLI DI INFLUENZA	
OUTCOME	Singolo programma formativo	Sistema gestione risorse umane
Individuo	Micro Approach Valuta competenze e apprendimenti	Cross-Level Approach Influenza dei fattori organizzativi o del gruppo sulle dimensioni individuali
Organizzazione	Compilation Approach Influenza del sistema della gestione delle risorse umane su <i>outcome</i> organizzativi	Macro Approach Influenza del sistema formativo sugli <i>outcome</i> organizzativi

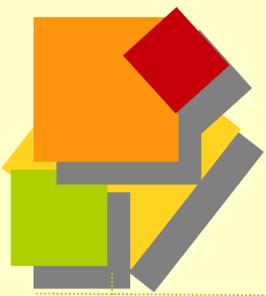


Conclusioni (1)

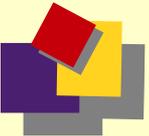


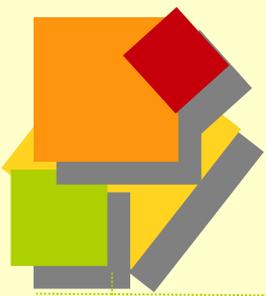
- Attenta selezione delle misure degli *outcome* (Kraiger, 2002; Sitzman et al., 2008)
- La formazione in sé non può realizzare tutti i benefici che da essa deriverebbero se non è parte di un sistema più complesso di gestione delle risorse umane (Aguinis & Kraiger, 2009)
- *Outcome* diretti: innovazione, adaptive expertise, abilità tecniche e di self-management, adattamenti cross-culturali





Conclusioni (2)

- *Outcome* indiretti: *empowerment*, comunicazione, capacità di pianificazione, coordinamento di attività in gruppo;
 - Outcome organizzativi diretti: riduzione costi, miglioramento qualità e quantità; qualità del capitale umano;
 - Outcome organizzativi indiretti: reputazione dell'organizzazione, turnover;
- 
- 

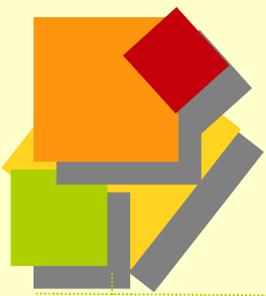


Conclusioni (3)



- Importanza della motivazione alla formazione;
- Importanza dei fattori interpersonali (superiori e colleghi) come moderatori della relazione tra formazione e *transfer*;
- Importanza del fattore tempo nelle differenti rilevazioni





Grazie per l'attenzione

Michela Loi

michela.loi@unica.it

michela.loi@gmail.com

Titolare assegno di ricerca

finanziato dalla Regione Autonoma della Sardegna

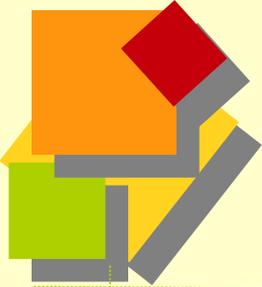
attraverso il Programma "Percorsi di Rientro" Master and Back



Michela Loi
24 novembre 2009

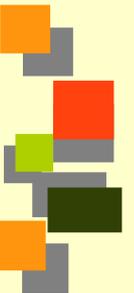
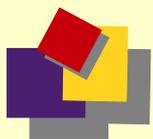
Valutazione della Formazione
Incontro AIF Sardegna

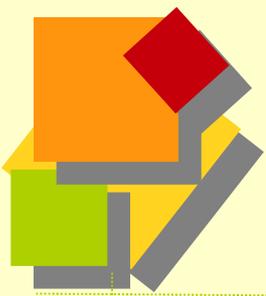




Appendice (1)

- Obiettivi o approccio *goal free*?
- Cambiamento o raggiungimento degli obiettivi?



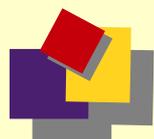


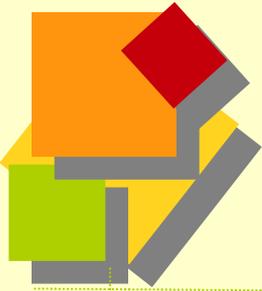
Appendice (2)



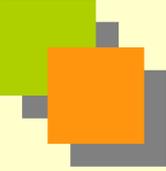
Approcci principali

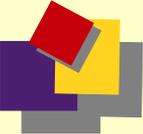
1. **Classico**: obiettivi-risultati
2. **Scientifico**: logica sperimentale pre-test e post test
3. **Comparativo**: rapporto tra varie opzioni alternative
4. **Giudizio globale**: giudizio complessivo sull'iniziativa seguendo una logica assoluta e non comparativa

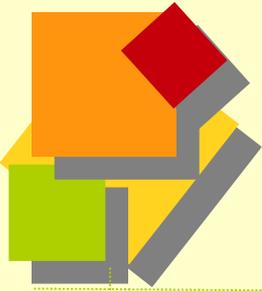




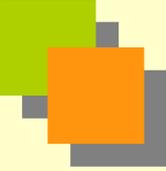
Appendice (3)



5. **Presa di decisioni:** raccolta di informazioni utili per la risoluzione di problemi
 6. **Sistemico:** relazione tra input-output-outcome
 7. **Centrato sull'utilizzatore:** coinvolgimento diretto in fase di progettazione dei diversi portatori di interesse
 8. **Goal free:** enfasi su esiti non previsti
 9. **Responsive:** logica naturalistica
- 
- 



Appendice (4)

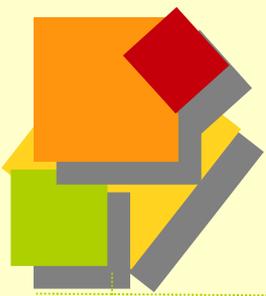


Framework per la valutazione della formazione

- **il cambiamento** avvenuto dopo un percorso di formazione (*disegno sperimentale classico*)
- **Il raggiungimento dell'obiettivo** prefissato dalla formazione (*disegno pre-sperimentale*)

(*Sackett e Mullen, 1993*)





Bibliografica (1)



- Aguinis, H., e Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individual and teams, Organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451- 474.
- Alliger, G. M., e Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's leveles of training criteria: thirty years leter. *Personnel Psychology*, 42, 331-342.
- Baldwin, T. T., e Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27, 341-347.
- Bezzi, C. (2007). *Il disegno della ricerca valutativa* . Franco Angeli, Milano.
- Burke, L.A., e Hutchins, H.M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 263 – 269.
- Ford, K., Kraiger, K., Merritt, S.M. (2009). An Updated Review of the Multidimensionality of Training Outcomes: New Directions for Training Evaluation Research. In (ED.) S. W. Kozlowski & E. Salas, *Learning, Training and Development in Organizations* (2009), Routedlge, New York.
- Fraccaroli, F. (2007). *Apprendimento e formazione nelle organizzazioni*. Il Mulino, Bologna.
- Fraccaroli, F. e Vergani, (2004). *Valutare gli interventi formativi*. Carocci, Roma.

Bibliografica (2)

- Kirkpatrick, D. L. (1996). Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training and Development*, 50, 54-58
- Kraiger, K., Ford, J. K., e Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311-328.
- Lemoine, C. (1993). Fonctions de la formation: Développer ou exploiter les ressources humaines? In L. Mundate Jaca, e M. Baron Duque (Eds.), *Gestion de recursos humanos y calidad de vida laboral* (pp. 55-60). Siviglia: Eudema.
- Lemoine, C. (2004). *Psychologie dans le travail et les organisations*. Parigi: Dunod.(2004)
- Lemoine, C. (1998). Style d'otganisation et mode d'evaluation. In M. Rousson e L. Thygesen-Fischer (Eds.). *Psychologie du travail et transformation de la société* (pp. 99-107). Neuchatel: Presses Academiques.
- Lichtner, M. (2002). *La qualità delle azioni formative*. Milano: Franco Angeli.
- Mathieu, J. E, e Tesluk, P. E. (2009). A Multilevel Perspective on Training and Development Effectiveness. In (ED.) S. W. Kozlowski & E. Salas, *Learning, Training and Development in Organizations* (2009), Routedlge, New York.
- Palumbo, M. (2008). *Il processo di valutazione. Decidere, programmare e valutare*. Franco Angeli, Milano.
- Sietzman, T., Brown, K.G, Casper, W. J., Ely, K., e Zimmerman, R.D. (2008). A review and mata-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of applied Psychology*, 98, 280-295.