



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE
CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN
FORMAZIONE CONTINUA**

**“POTENZIALITA' E CRITICITA' DELLA CUSTOMER SATISFACTION”
LA PERCEZIONE DI EFFICACIA DELL'INTERVENTO FORMATIVO**

Relatore: Prof. Fiorino Tessaro

Laureanda: Elisa Novello
Matricola n.: 507613

ANNO ACCADEMICO 2008-2009

(Abstract di pg. 35 su un totale di pg. 220)

INDICE

INTRODUZIONE	7
<i>L'argomento della tesi.</i>	7
CAPITOLO PRIMO	Errore. Il segnalibro non è definito.
TRA ESPERIENZA E RICERCA	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.1 L'ESPERIENZA DI STAGE	10
1.2 PRESENTAZIONE DI GRUEMP	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>1.2.1 PRESENTAZIONE DEI SERVIZI DI FORMAZIONE OFFERTI DA GRUEMP</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>1.2.2 PRESENTAZIONE DEL CORSO LEADERSHIP ASSERTIVA (LEA)</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>1.2.3 PRESENTAZIONE DEL CORSO ERO SONO...SARO' (ESS)</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3 LA RICERCA	13
<i>1.3.1 OBIETTIVO DELLA RICERCA</i>	14
<i>1.3.2 MOTIVAZIONE DELLA RICERCA</i>	16
CAPITOLO SECONDO	Errore. Il segnalibro non è definito.
MODELLI TEORICI	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1 MODELLI DI COMPETENZA	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>La competenza secondo Spencer & Spencer .</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>La competenza secondo Levati – Saraò.</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>La competenza secondo l'ISFOL.</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>La competenza secondo Guy Le Boterf.</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Perché il modello di Guy Le Boterf.</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 MODELLO DI VALUTAZIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Modello di Kirkpatrick.</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Modello di valutazione di Bezzi.</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
CAPITOLO TERZO	Errore. Il segnalibro non è definito.

MODALITA' E STRUMENTI DELLA RICERCA	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.1 DATI ACCESSIBILI AL FENOMENO	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.2 STRUTTURA DELLA RICERCA	19
3.3 I SOGGETTI DELLA RICERCA	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.3.1 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.4 GLI STRUMENTI DELLA RICERCA	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.4.1 DESCRIZIONE DELLO STRUMENTO DI VALUTAZIONE USATO DA GRUEMP	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5 COSTRUZIONE DELLO STRUMENTO	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5.1 MODALITA' DEL CONTATTO DEL CAMPIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5.2 STRUTTURA DELL'INTERVISTA SEMI STRUTTURATA	Errore. Il segnalibro non è definito.
 CAPITOLO QUARTO	 Errore. Il segnalibro non è definito.
ANALISI DEI DATI	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1 ANALISI DELLA SODDISFAZIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1.1 ANALISI QUANTITATIVA DELLA SODDISFAZIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Analisi delle frequenze delle variabili relative alla Customer Satisfaction .</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Analisi quantitativa delle correlazioni della Customer Satisfaction.</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1.2 ANALISI QUALITATIVA DELLA SODDISFAZIONE	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Analisi della categoria dei contenuti (prima domanda).</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Analisi qualitativa del corso LEA ed ESS (seconda domanda).</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1.3 COMPARAZIONE DELLE ANALISI DELLE CUSTOMER	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1.4 CONCLUSIONI	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2 ANALISI DEI RISULTATI	24
<i>Analisi frequenze delle interviste.</i>	24

<i>Analisi quantitativa delle correlazioni delle interviste.</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2.2 ANALISI QUALITATIVA	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Analisi della categoria dei contenuti</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2.3 COMPARAZIONE DELLE ANALISI	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2.4 CONCLUSIONE	26
CAPITOLO QUINTO	28
CONCLUSIONI	29
5.1 COMPARAZIONE ANALISI DELLA SODDISFAZIONE E L'ANALISI DEI RISULTATI	29
5.2 L'IMPORTANZA DELLA VALUTAZIONE FORMATIVA DEI RISULTATI	Errore. Il segnalibro non è definito.
ALLEGATI	Errore. Il segnalibro non è definito.
CUSTOMER SATISFACTION GRUEMP	Errore. Il segnalibro non è definito.
TESTO INTERVISTA SEMI STRUTTURATA	34
MAIL CONTATTO CLIENTE E CONSENSO TRATTAMENTO DEI DATI	Errore. Il segnalibro non è definito.
ANALISI DEI DATI	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Analisi customer satisfaction (corso LEA): grafici ad albero</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Analisi della customer satisfaction (corso ESS): grafici ad albero</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
TABELLA "SPSS". CORRELAZIONE CUSTOMER SATISFACTION	Errore. Il segnalibro non è definito.
<i>Analisi delle interviste (LEA / ESS): grafici ad albero</i>	Errore. Il segnalibro non è definito.
TABELLA "SPSS". CORRELAZIONE INTERVISTE	Errore. Il segnalibro non è definito.
BIBLIOGRAFIA	35
SITOGRAFIA	36
ARTICOLI SU INTERNET	37

INTRODUZIONE

L'argomento della tesi.

Un interesse particolare per il contesto specifico della valutazione nella formazione ci ha spinto ad intraprendere uno studio che consenta di comprendere quale effetto la formazione ha sulle persone.

La formazione diventa efficace se riesce ad avere un impatto sull'individuo intervenendo direttamente su di esso, sulle sue conoscenze e capacità, facilitando l'attivazione di un processo di interiorizzazione della conoscenza appresa. L'agire formativo, quindi, è destinato a lasciare un'impronta del suo evento nella persona, nel contesto e nella cultura organizzativa in cui la persona s'incontra o si scontra.

In particolare, per verificare gli effetti della formazione sulle persone che hanno frequentato il corso Leadership Assertiva (LEA) ed Ero Sono...Sarò (ESS), abbiamo concentrato il nostro interesse sul cambiamento/miglioramento percepito dai partecipanti ai corsi.

Per comprendere l'argomento della ricerca, riteniamo opportuno iniziare a presentare alcune definizioni di percezione:

La percezione è *“la funzione psicologica che, grazie agli organi di senso, ci permette di ricevere ed interpretare le informazioni provenienti dal mondo esterno”*¹.

La percezione è definibile come *“il processo psichico che opera la sintesi dei dati sensoriali in forme dotate di significato.*

È possibile operare una prima distinzione tra la sensazione, legata agli effetti immediati ed elementari del contatto dei recettori sensoriali con i segnali provenienti dall'esterno ed in grado di suscitare una risposta, e la percezione, la quale corrisponde all'organizzazione dei dati sensoriali in un'esperienza complessa, cioè al prodotto finale di un processo di elaborazione dell'informazione sensoriale da parte dell'intero organismo. Riteniamo utile aver fornito queste definizioni per focalizzare meglio il nodo centrale della ricerca, infatti, vogliamo rilevare l'effetto che un'esperienza formativa ha sulla vita delle persone attraverso la percezione che le persone hanno dei cambiamenti/miglioramenti conseguenti a un'azione formativa a distanza di tempo.

¹ www.scuole.monet.modena.it/cattaneo/interc/documenti/lidia/dirmetpssc/Percezione.doc –

Per realizzare la ricerca abbiamo collaborato con GRUEMP, società leader nel settore della formazione, che ci ha consentito di seguire alcune revisioni effettuate sulla progettazione di due corsi e la rispettiva erogazione. I corsi a cui faremo riferimento sono due corsi interaziendali LEA ed ESS.

Ci interessiamo, quindi, di una valutazione post erogazione dei percorsi formativi considerati, che consenta di rilevare tale dato come feedback dell'efficacia dei corsi di formazione.

Una valutazione post erogazione effettuata da GRUEMP subito dopo il corso attraverso un questionario di rilevazione della soddisfazione, pensiamo non sia sufficiente per verificare se si è verificato o si verificherà un effettivo miglioramento/cambiamento nella vita delle persone una volta tornate alla loro quotidianità.

Ci chiediamo se i clienti GRUEMP sono soddisfatti del servizio formativo offerto, se la partecipazione ai corsi ha degli effetti, ma soprattutto se le persone li percepiscono e come li percepiscono.

Un percorso formativo, infatti, ha l'obiettivo di generare un cambiamento/miglioramento; è importante, quindi, che le persone in formazione siano consapevoli dei propri miglioramenti e riflettano sul raggiungimento degli obiettivi che si sono posti osservando i miglioramenti e i risultati positivi ottenuti in situazioni che, precedentemente al corso, erano motivo di insoddisfazione e/o insuccesso per poter attivare comportamenti ed atteggiamenti che favoriscano risultati positivi, migliorando la personale autostima e fiducia in se stessi.

La struttura dei capitoli della ricerca che presenteremo in seguito, delinea il percorso logico attraverso il quale abbiamo sviluppato la ricerca:

- il *primo capitolo* inizia con la presentazione dei servizi formativi offerti da GRUEMP, società che si occupa della Gestione della Risorse Umane e la Motivazione del Personale, soffermandoci in particolar modo a presentare i due corsi di formazione studiati per sviluppare la ricerca: Leadership Assertiva (LEA) ed Ero Sono...Sarò (ESS). La presentazione dei due corsi ci consente di venire a conoscenza dei contenuti trattati nei corsi e del metodo di lavoro utilizzato da GRUEMP.

In questa sede specifichiamo che GRUEMP sceglie di chiamare "*seminar*" i percorsi formativi e non "*corsi*" per rendere più accattivante la proposta formativa, ma soprattutto per differenziare i tradizionali corsi formativi tipicamente tecnico-pratici

legati solo ad aspetti professionali come ad esempio i corsi di informatica, da quelli proposti da GRUEMP che si focalizzano su competenze trasversali.

Nella nostra ricerca noi utilizzeremo il termine “*corso*” per non creare fraintendimenti, poiché il termine “*seminar*” nell’ambiente accademico ha un significato diverso da quello che GRUEMP utilizza per presentare i servizi di formazione proposti.

In seguito, con la definizione dell’obiettivo della ricerca, abbiamo individuato il traguardo da raggiungere, tenendo presente l’importanza che la valutazione ha nella formazione;

- nel *secondo capitolo*, dopo aver recuperato il significato e il valore della valutazione nella formazione, abbiamo individuato i contenuti teorici di riferimento su cui basare, sviluppare e sostenere la ricerca e formulare le considerazioni conclusive;
- con il *terzo capitolo* entriamo nel vivo della ricerca. Abbiamo presentato i dati che GRUEMP ha messo a disposizione, la struttura della ricerca, il campione, e i relativi criteri di composizione. Tra gli strumenti a nostra disposizione abbiamo iniziato a descrivere la customer satisfaction utilizzata da GRUEMP, soffermandoci sulle domande finalizzate a una rilevazione qualitativa dei dati e quelle per la rilevazione quantitativa.

Il terzo capitolo contiene anche le caratteristiche dello strumento (intervista semi strutturata) costruito appositamente per lo sviluppo della ricerca, finalizzato alla rilevazione della percezione del miglioramento dei dati ottenuti in seguito alla partecipazione ai corsi. Inoltre, di seguito allo strumento, vengono descritte anche le modalità di contatto del campione precedentemente individuato a cui somministrare l’intervista;

- Il *quarto capitolo* è completamente dedicato all’analisi dei dati ed è diviso in due parti: la prima contiene l’analisi dei dati rilevati dalla customer satisfaction di GRUEMP; in particolare, i dati raccolti sono analizzati attraverso un’analisi quantitativa (analisi delle frequenze e delle correlazioni) e qualitativa (analisi delle categorie dei contenuti). Segue il confronto tra l’analisi qualitativa e quantitativa per giungere a una conclusione della prima parte di analisi dei dati.

La seconda parte, come la prima, contiene l’analisi dei dati rilevati dalla somministrazione dell’intervista semi strutturata.

Anche questa seconda parte è strutturata come la precedente: i dati raccolti sono analizzati sia attraverso un’analisi quantitativa (analisi delle frequenze e delle correlazioni) che qualitativa (analisi delle categorie dei contenuti) che prevede, anche,

la descrizione di un caso studio specifico. L'analisi quantitativa e qualitativa delle interviste sono in seguito confrontate per giungere a una prima conclusione dei risultati.

- Il *quinto capitolo* contiene le conclusioni ottenute confrontando l'analisi dei dati della customer satisfaction e delle interviste. La ricerca riserva uno spazio alla valenza formativa dei corsi LEA ed ESS e all'importanza della valutazione nella formazione.

[...]

1.1 L'ESPERIENZA DI STAGE

Lo stage universitario che ho svolto è stato realizzato grazie alla collaborazione tra due soggetti promotori, GRUEMP e l'Università di Padova, ed è stato effettuato durante il percorso universitario, in modo particolare nella fase finale del secondo anno di laurea specialistica in Formazione Continua.

Con stage intendiamo:

“un'attività scolastico/formativa programmata, collocata in un ambiente di lavoro, con una presa operativa non finalizzata alla produzione”, “lo stage è un'esperienza formativa in situazione e cioè nel vivo dei rapporti professionali, relazionali, sociali, organizzativi che caratterizzano il contesto educativo”².

“Le finalità curriculari dello stage svolto sono di forma libera, sulla base di un'offerta aziendale agli studenti e ai docenti, basata su una preventiva convenzione”³ tra azienda, GRUEMP, e l'Università di Padova, realizzare, quindi un'esperienza di stage significa ottenere una convergenza fra componenti e attori che vogliono provocare formazione in un contesto diverso dal tradizionale e dal formale e, con il lavoro, l'azienda come sede e luogo di formazione”⁴.

Possiamo identificare lo stage condotto in GRUEMP come uno stage formativo funzionale alla preparazione della tesi di laurea, si tratta, quindi, di uno “stage di ricerca che consente al laureando di utilizzare risorse aziendali (strutture, laboratori, documenti...) per la preparazione della tesi sperimentale”⁵.

² Di Nubila R. D., *Oltre l'aula; la formazione continua nell'alternanza, negli stage, nelle imprese, nelle istituzioni*, CEDAM, Padova, 2004, p.263

³ Ibidem p. 264.

⁴ Ibidem p. 280.

⁵ Ibidem p. 275.

Lo stage in GRUEMP è stato programmato con largo anticipo prima del suo inizio effettivo, è inoltre possibile individuare e suddividere le fasi di lavoro che hanno consentito la pianificazione dello stage in tre momenti: prima - durante - dopo.

Prima dello stage: la fase di preparazione e di fattibilità⁶. Lo stage in GRUEMP è stato programmato nei minimi particolari prefigurando la situazione che si doveva affrontare; quindi è stato necessario stabilire e definire in modo chiaro da subito:

- *gli obiettivi da raggiungere*, che devono essere coerenti con il percorso di studio affrontato. Gli obiettivi possono essere identificati in obiettivi dello stage ai fini della ricerca e suddivisi in:
 - *obiettivi di conoscenza*: prevedono la raccolta di informazioni in azienda connesse con le esigenze di ricerca dello stagista, l'acquisizione di competenze nella progettazione e la gestione dei processi di apprendimento in aula;
 - *obiettivi di acquisizione di abilità e capacità operative*: che prevedono il supporto al processo di progettazione dei corsi di formazione interaziendali, allo sviluppo, allo studio e alla valutazione della formazione degli apprendimenti, al supporto della progettazione e dello studio delle attività di mantenimento, di implementazione, di auto-valutazione degli apprendimenti post erogazione attraverso strumenti didattici e il fornire assistenza e tutoraggio nelle fasi di erogazione;
- *gli ambiti di lavoro*: le risorse umane;

Lo stage svolto in GRUEMP prevedeva una frequenza assidua e continuativa dei locali in orario di lavoro, quindi dal lunedì al venerdì dalle ore : 9.00-13.00/14.30-18.00, per la durata complessiva di 5 mesi.

La presenza continua nei locali mi ha consentito di inserirmi ed ambientarmi nel contesto di lavoro e di interagire attivamente con lo staff GRUEMP collaborando ad attività interne utili alla preparazione e all'erogazione dei corsi sia relazionandomi con alcuni membri dello staff in funzione della ricerca.

Durante l'esperienza di stage che ho svolto, ho utilizzato degli strumenti che possono essere definiti formativi come ad esempio l'uso del PC e della strumentazione interna alla sede GRUEMP per la preparazione di materiale didattici, archivi; di un diario di bordo per registrare un iniziale andamento delle fasi di lavoro, per formalizzare i passaggi e le decisioni da adottare, per registrare l'acquisizione delle conoscenze...

⁶ Ibidem p. 276 ss.

Questi aspetti dello stage sono stati facilitati nella loro progettazione da una preventiva e chiara definizione delle attività da intraprendere, in collaborazione con il tutor aziendale e con il consenso dell'azienda ospitante, per la realizzazione e il successo della ricerca.

*Durante lo stage, la fase di realizzazione*⁷. Per riuscire realizzare gli obiettivi stabiliti inizialmente ci siamo occupati della raccolta delle informazioni necessarie per lo sviluppo della ricerca: dati messi a disposizione dall'azienda e riferimenti teorici letterari ricercati, osservazioni sulle esperienze di partecipazione fatte ai corsi. Lo stage si è svolto con la super visione del tutor aziendale. In particolare, sono stati oggetto di osservazione: l'adeguamento dello stagista alla vita dell'azienda e nelle relazioni di lavoro, la comprensione degli aspetti sociali e organizzativi, il compimento delle attività previste. Durante il percorso di stage lo stagista è stato accompagnato in ogni fase della ricerca per la realizzazione della tesi sperimentale attraverso momenti di incontro con il tutor aziendale, di riflessione, di studio e di approfondimento sulle attività da realizzare, sulle personali competenze acquisite o da sviluppare, per tenere monitorato lo sviluppo della ricerca. Gli incontri periodici con il tutor aziendale favoriscono la consapevolezza e l'analisi critica di alcuni aspetti dell'esperienza formativa, grazie a stimoli che ne consentono la sistematizzazione e la riflessione.

*Durante e dopo lo stage, la valutazione dell'attività formativa*⁸. L'attività di stage prevede che durante il primo contatto che lo stagista ha con l'azienda, sia consegnato un curriculum vitae che informi delle capacità e delle abilità possedute dallo stagista, e questa fase di presentazione, accompagnata da un primo colloquio potrebbe essere identificata come un momento di valutazione ex ante.

Durante i 5 mesi di formazione, il percorso formativo dello stagista viene monitorato attraverso degli incontri periodici con il tutor aziendale. Una valutazione conclusiva del percorso di stage consente di fare un bilancio del percorso fatto fino a questo momento e di vedere se gli obiettivi iniziali sono stati raggiunti. Inoltre, la valutazione formativa finale non consiste in un giudizio espresso unicamente dal tutor aziendale, ma integra anche il punto di vista dello stagista rispetto all'esperienza formativa.

⁷ Ibidem p. 276 ss.

⁸ Ibidem p. 276 ss.

[...]

1.3 LA RICERCA

1.3.1 OBIETTIVO DELLA RICERCA

La ricerca condotta in GRUEMP ha l'obiettivo generale di verificare il cambiamento dei frequentanti il corso, realizzato dopo la partecipazione a Leadership Assertiva ed Ero Sono Sarò a distanza di tempo.

La nostra ricerca, in particolare, vorrebbe identificare l'efficacia e i benefici di lungo periodo che i corsi hanno apportato nella vita professionale e personale dei partecipanti, rilevando i miglioramenti e/o i cambiamenti delle persone grazie alla loro frequenza al corso.

Nello specifico vogliamo andare a verificare se gli obiettivi che i due corsi LEA ed ESS si prefiggono sono stati raggiunti, realizzati e mantenuti in un lungo periodo, consentendoci di poter rilevare la percezione che le persone hanno del loro cambiamento/miglioramento come effetto del percorso formativo a cui hanno partecipato, dimostrabile attraverso esperienze di vita reale.

La realizzazione dell'obiettivo generale è sviluppato a partire:

- dalla verifica, dall'analisi e dalla valutazione dei livelli di soddisfazione sulla base delle diverse categorie in cui è suddivisa l'utenza (età, professione, formazione pregressa in GRUEMP...);
- dall'analisi dei dati delle customer satisfaction per capire cosa emerge effettivamente dalla valutazione formativa ottenuta con una prima verifica dell'apprendimento attraverso le due domande aperte della customer che GRUEMP somministra alla fine del corso:
 - *“Cosa ritiene di aver appreso dal seminar? (quali concetti l'hanno colpita di più)”*;
 - *“Valutazioni sul seminar”*

e riuscire ad avere, quindi, un feedback sulla qualità e sulla soddisfazione del servizio offerto.

Tale rilevazione ed elaborazione dei dati potrà essere utile a GRUEMP come verifica:

- dell'investimento che i clienti hanno effettuato,
- di eventuali casi di insoddisfazione del corso, per valutare possibili revisioni favorevoli al miglioramento;

- dell'efficacia dello strumento: customer satisfaction, utilizzato da GRUEMP per rilevare la soddisfazione dei propri clienti alla fine dei corsi; e agli stessi clienti GRUEMP per fare un punto sulla propria vita personale e professionale rispetto al cambiamento/miglioramento maturato in seguito consentendone una presa di consapevolezza.

La letteratura⁹ sostiene che nella formazione non risulta facile realizzare una valutazione ex post nel lungo periodo. Una prima difficoltà è data dall'oggetto di valutazione della nostra ricerca: la percezione del cambiamento di atteggiamenti, comportamenti..., poiché si caratterizza per il fatto di essere immateriale e quindi difficilmente traducibile in valori quantitativi misurabili, ma soprattutto concreti.

Il processo di formazione, che consiste nell'erogazione di un servizio, si basa su una relazione che per definizione è bi-direzionale sviluppando continuamente uno scambio dialogico; quindi l'efficacia effettiva del servizio erogato, da sola non garantisce un risultato positivo per i partecipanti al corso.

Il successo del corso e l'effettivo beneficio che le persone possono trarre nei diversi contesti di vita, emergono dall'integrazione tra l'impegno che la persona dovrebbero avere durante e dopo il percorso formativo e la performance dello staff di formazione. Per la formazione è difficile, quindi, riuscire a valutare a distanza di tempo questo aspetto in particolare perché non è sempre possibile attribuire un valore e una soglia minima al grado di impegno che una persona dovrebbe avere nel percorso formativo e riuscire, quindi, a comprendere se è stato sufficiente per il miglioramento dei suoi comportamenti.

Inoltre, la valutazione ex post nella formazione è resa difficile anche dall'inseparabilità dei contenuti e della metodologia caratteristici di un percorso formativo: infatti, la relazione di cui si caratterizza vuole che qualsiasi cosa che facciamo sia costruito assieme al processo, e non è separabile da esso, rendendo difficilmente possibile un'analisi separata dei contesti.

Quindi, con la nostra ricerca vogliamo riuscire a capire se esiste l'effettiva possibilità di valutare ex post nel lungo periodo percorsi formativi che si focalizzano sul miglioramento delle competenze definite "soft" come quelle relazionali, riuscendo ad ipotizzare il metodo

⁹ www.valutazione.it.

Baldassarre A., Zaccaro F., Logorio M.B., (a cura di); *Progettare la formazione: dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*, Carocci, Roma, 2001; Gagliardi P., Quarantino L., *L'impatto della formazione. Un approccio etnografico*, Guerini, Milano, 2000; Masoni V., *Pratica della valutazione*, FrancoAngeli, Milano, 2000; Fraccaroli F., Vergani A., *Valutare gli interventi formativi*, Carocci, Roma, 2004.

più adeguato per valutarle con la possibilità che tale valutazione rappresenti un'esperienza formativa di follow up per i di clienti GRUEMP.

1.3.2 MOTIVAZIONE DELLA RICERCA

Con questo paragrafo vogliamo sostenere l'emergenza della valutazione nella formazione. Nello specifico nella ricerca ci occupiamo di un momento di valutazione in particolare: ex post, a distanza di tempo con la finalità di rilevazione degli effetti della formazione e della percezione del cambiamento.

La valutazione degli effetti della formazione nella vita quotidiana (professionale e/o privata) rispetto allo sviluppo di competenze trasversali diventa particolarmente difficile, ma estremamente importante, da rilevare sia per GRUEMP come feedback dell'efficienza ed efficacia dei servizi offerti, sia per le persone in seguito alla loro partecipazione ai due corsi formativi: LEA ed ESS.

L'oggetto di valutazione della ricerca sviluppata in GRUEMP è come la percezione del cambiamento delle competenze trasversali come effetto dell'azione formativa, influenza l'approccio, la strumentazione ed il successo dei processi di valutazione.

Le motivazioni secondo le quali è importante valutare la formazione riguardano sia aspetti tecnico professionali, sia fattori di opportunità e di politica formativa, tra le quali:

- una buona valutazione della formazione consentirebbe di migliorare la qualità della formazione stessa. Infatti, la misurazione della validità di ciò che è stato fatto e di quanto è stato utile ai destinatari e all'azienda, può dare molte informazioni precise e preziose ai progettisti sull'intervento formativo per rimediare i punti deboli e per renderlo più efficace nelle edizioni successive;
- una valutazione della formazione consentirebbe alla formazione di guadagnare credito;
- una valutazione della formazione darebbe ai partecipanti un feedback preciso sui processi che hanno ottenuto, e ai loro colleghi, futuri partecipanti, una motivazione maggiore ad iscriversi ad attività formative che migliorano le loro capacità in modo misurabile¹⁰.

¹⁰ V. M. Castagna (1999), *La valutazione della formazione*, [www.midasviluppo.com / n8 / nc. pdf](http://www.midasviluppo.com/n8/nc.pdf)

Sviluppare, quindi, un percorso di ricerca che consenta di realizzare e testare uno strumento di valutazione degli effetti della formazione rispetto all'erogazione di due specifici corsi formativi è utile sia per GRUEMP che per i suoi clienti.

L'utilità della ricerca per GRUEMP.

In un'organizzazione, in generale, il processo di valutazione è parte integrante e di fondamentale importanza per qualsiasi azione formativa.

La penetrazione dei sistemi di qualità, che obbliga ad adottare sistemi di misurazione della soddisfazione interna e dell'efficacia; la crescita degli investimenti nel fattore umano che obbliga una misurazione più puntuale del "ritorno dell'investimento" sono elementi che favoriscono continuamente la diffusione della cultura della valutazione nella formazione ¹¹.

Nel processo di valutazione, che è parte integrante di un percorso formativo, rientrano aspetti della ricerca e di proposta migliorativa, ad essi si aggiunge, inoltre, ciò che è caratteristico della valutazione, cioè coinvolgerle nel dare un giudizio di valore in termini di efficienza ed efficacia¹²; quindi, nelle organizzazioni, l'attenzione per la valutazione della formazione è ricondotta a fenomeni come:

- il cambiamento continuo che richiede lo sviluppo di un pensiero strategico;
- la necessità di valutare costi e benefici e di monitorare gli andamenti dei percorsi formativi;
- lo sviluppo e la fidelizzazione dei collaboratori e clienti, che richiedono azioni formative efficaci e ricorrenti¹³.

"Valutare i percorsi formativi contribuisce al miglioramento delle attività dell'organizzazione e indirettamente alla crescita delle professionalità, consentendo di acquisire delle informazioni importanti per le decisioni successive, sia legate alla formazione stessa sia legate ad altre leve di gestione"¹⁴ dell'organizzazione.

GRUEMP, promuovendo un'attività di ricerca che consente di rilevare l'efficacia dell'azione formativa, si dà l'opportunità di raccogliere dati e ottenere risultati che possono portare a

¹¹ v. Abstract Salatin A.(a cura di), *La valutazione dei risultati formativi nelle organizzazioni*, [http:// www.aifonline.it](http://www.aifonline.it)

¹² F. Amietta , *Valutare i processi formativi: il valore aggiunto per l'organizzazione*, in C. Bisio (a cura di), *Valutare in formazione. Azioni, significati e valori*, FrancoAngeli, Milano, 2005, p.175

¹³ Ibidem p. 175

¹⁴ Ibidem p. 176

revisioni migliorative dei progetti formativi nella loro struttura interna: relativamente a sequenza e contenuti, alle performance del formatore che eroga i corsi, ai propri clienti offrendo e garantendo loro la qualità del servizio.

“Inoltre, se la valutazione si è spinta anche sul piano dei comportamenti, è possibile verificare l’opportunità di miglioramento della funzione “esterna” dei progetti formativi, ossia la loro connessione con le variabili organizzative proprie del contesto in cui si sono svolte”¹⁵.

In generale i risultati ottenuti dalla valutazione dell’intervento formativo, quindi, anche quelli relativi alla valutazione degli effetti, possono essere rielaborati in funzione di una pianificazione organizzativa, pensando e/o ripensando a un piano che colga quanto emerso dalla valutazione, consentendo di definire futuri obiettivi da perseguire ed azioni da intraprendere.

Inoltre, la realizzazione di un apposito strumento per rilevare gli effetti della formazione e la relativa applicazione, prevede un elevato, coinvolgimento dei protagonisti – clienti di GRUEMP - ai processi di sviluppo organizzativo. Questa attività consente al partecipante di essere coinvolto in un processo di continuità fra il momento di formazione in aula, oltre l’aula e nei processi organizzativi, ipotizzando che l’eventuale percezione di un coinvolgimento da parte dei partecipanti sia correlato con la responsabilizzazione diretta dello sviluppo personale e l’acquisizione e sviluppo di competenze.

Inoltre, rendere il cliente soggetto attivo e partecipe della realizzazione del servizio consente a GRUEMP di ascoltare e cogliere richieste e ulteriori bisogni del sistema-cliente e quindi delle eventuali specifiche progettuali conseguenti.

Sviluppare un percorso di valutazione ex post, oltre alle procedure di valutazione già presenti in GRUEMP, dà un valore aggiunto che possiamo definire deontologico all’azione formativa per GRUEMP.

GRUEMP sente il dovere di approfondire la preparazione professionale del proprio staff e di promuovere un processo di valutazione come strumento per correggere e migliorare la propria azione formativa e per verificare se i percorsi formativi raggiungano effettivamente i risultati attesi: un cambiamento/miglioramento nelle persone.

L'utilità della ricerca per i clienti GRUEMP.

¹⁵ Ibidem p. 177

L'introduzione di un momento di valutazione ex post è un ulteriore momento formativo per i frequentanti ai corsi; "la presenza di meccanismi valutativi, infatti, rappresenta l'opportunità di focalizzare le attese verso la formazione e di verificarne la congruenza rispetto alla propria esperienza nel ruolo e nel contesto operativo di appartenenza"¹⁶.

Una valutazione a distanza di tempo degli apprendimenti acquisiti consente alle persone di fare una revisione dell'esperienza formativa precedente e riflettere su quello che hanno appreso in termini di contenuti e di esperienza. Se ipotizziamo questo momento di valutazione come parte di un'attività di follow-up "inseriamo nei percorsi formativi un momento di valutazione in un'azione formativa in un arco temporale sufficientemente lungo per dare modo ai partecipanti di confrontare le attese sui risultati con la realtà operativa: i meccanismi proiettivi tipici della valutazione a "caldo" vengono neutralizzati dall'intervallo intercorrente tra il termine del programma e la richiesta di verifica di quanto si è (o non è) realizzato"¹⁷. Anzi, ipotizzare la valutazione ex post da noi ideata come follow-up, consente a GRUEMP, ma soprattutto ai partecipanti al corso, di essere abbastanza precisi nell'individuare le aree o elementi di successo e/o fallimento che hanno facilitato/ostacolato le persone nel percorso formativo intrapreso.

L'intervallo temporale che intercorre tra la valutazione ex post "a caldo" effettuata alla fine del corso e quella "a distanza di tempo" rende possibile un momento di auto-valutazione, attivando nelle persone processi di riflessione e meta riflessione consentendo di fare un bilancio delle competenze acquisite, sviluppate ed esercitate nel tempo a partire dall'esperienza formativa a cui hanno partecipato.

[...]

3.2 STRUTTURA DELLA RICERCA

La ricerca da noi intrapresa è iniziata già dal primo giorno di stage in GRUEMP, prendendo visione da subito della struttura dei due corsi che sono stati oggetto di studio della ricerca: LEA ed ESS.

La conoscenza della struttura e dei contenuti dei due corsi avvalorata dalla partecipazione agli stessi sia in qualità di assistente, sia di partecipante, ha consentito di approfondire i concetti principali che sono trattati e l'obiettivo che si prefiggono; consentendo di analizzare la loro struttura soffermandosi in particolar modo sugli aspetti metodologici, sul

¹⁶ Ibidem p. 175

¹⁷ Ibidem p. 178

contenuto specifico e sulle prospettive diverse degli attori coinvolti: l'assistente, l'allievo e il formatore.

L'analisi del corso ha consentito di focalizzare i momenti caratteristici rispetto alla performance del formatore, dell'assistente e dei corsisti riuscendo a cogliere l'impronta emotiva che entrambe lasciano nei partecipanti e il livello di coinvolgimento emotivo che dimostrano di avere durante la frequenza ai corsi.

Tenendo presente l'obiettivo che ci siamo posti, i dati utili per la realizzazione della ricerca sono ricavati dalle customer satisfaction che sono somministrate da GRUEMP alla fine del corso; in particolare, sono state considerate le customer dei corsi erogati a partire dal 2006 fino al 2008 sia per il corso LEA che per ESS, le customer delle edizioni passate sono state archiviate precedentemente da GRUEMP, ricordando che per il corso ESS il numero di edizioni è decisamente inferiore rispetto al corso LEA, perché è un corso nato di recente. Inoltre, i dati relativi alle customer satisfaction sono stati integrati con altri dati personali (età, provenienza, formazione pregressa in GRUEMP, professione...) per identificare un profilo, seppur minimo, delle persone che hanno partecipato alla ricerca.

La raccolta dei dati delle customer è avvenuta in modo manuale attraverso una prima lettura delle stesse, durante la quale i dati qualitativi e quantitativi sono stati inputati in una matrice dati per essere codificati, analizzati e categorizzati in un momento successivo.

Da questo momento in poi, la parte operativa della nostra ricerca è accompagnata e supportata in parallelo da uno studio teorico sui modelli di competenze e di valutazione su cui focalizzare il questionario secondo una logica circolare che riconurrà nuovamente ad un aspetto della ricerca più operativo. Lo studio dei modelli teorici, in particolare dei modelli di competenza ha consentito di individuare gli ambiti di valutazione da indagare nella ricerca, mentre quello dei modelli di valutazione gli oggetti di indagine e il modello di valutazione migliore che potrebbe essere utilizzato per valutare l'impatto e che consente di far emergere dati importanti sulla percezione che le persone hanno dei miglioramenti/cambiamenti conseguiti in seguito alla loro partecipazione al corso.

L'integrazione tra lo studio teorico eseguito e l'analisi dei dati, ha consentito di costruire uno strumento per realizzare la ricerca: l'intervista semi strutturata, giustificando e sostenendo le scelte operative che sono state prese.

Lo studio teorico ha, quindi, ricondotto la nostra attenzione ai dati raccolti dalle customer per riuscire ad individuare tramite una codifica ed un'analisi del testo, i concetti principali

da operativizzare per la realizzazione dell'intervista strutturata, che dovrà essere somministrata a un campione di 30 persone scelto sul totale complessivo della popolazione.

Una prima lettura delle customer ha consentito di venire a conoscenza delle opinioni che i partecipanti al corso hanno espresso e del grado di soddisfazione personale del corso a cui hanno partecipato.

Successivamente, prima di analizzare i dati raccolti, abbiamo proceduto con una seconda rilettura che ha finalità di controllo dei dati rilevati e di identificazione della distribuzione dei casi rispetto alle domande qualitative poste nella customer satisfaction di GRUEMP.

La codifica dei dati ricavati dalle domande aperte si svolge in due momenti, consistenti nella :

- *sintesi del significato dell'intero testo*¹⁸ : siamo partiti dall'attribuzione di significato del testo attraverso una prima lettura generale e in seguito sono state individuate le unità di significato espresse. Nel testo, viene isolata l'unità di senso (l'intervistato ad esempio può esprimere un giudizio positivo e/o negativo rispetto alla metodologia del corso oppure rispetto alla didattica) ed i temi trattati che devono essere sintetizzati in un numero quanto più possibile limitato di concetti elementari, che saranno messi in relazione con gli scopi conoscitivi dell'indagine;
- *costruire un sistema di categorie*: in cui saranno collocate le unità elementari di significato; lo sviluppo conseguente della mappa concettuale, da noi definita "diagramma ad albero", consentirà di evidenziare le relazioni esistenti tra le unità elementari di significato producendo una rappresentazione sintetica dei contenuti emersi.

La costruzione della mappa concettuale è "un processo delicato di decostruzione che, basandosi sui "mattoni" (concetti e relazioni) ricavati dal testo, opera una ricomposizione del significato, mirata a fornire una sintesi in un formato quanto più possibile esplicito ed intelligibile"¹⁹. Tale rappresentazione grafica prende forma a partire da un concetto dal quale si snodano degli altri espandendosi a sua volta in un'intera mappa.

Conclusa la fase di analisi e categorizzazione dei dati, i risultati ottenuti sono stati operativizzati per la stesura dell'intervista semi strutturata.

¹⁸ R. Trincherò, *Manuale di ricerca educativa*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 375 ss.

¹⁹ R. Trincherò, *Manuale di ricerca educativa*, FrancoAngeli, Milano, 2005, pag. 390.

Per individuare il campione è stato necessario analizzare la popolazione di riferimento composta da 196 persone più 5 rifrequentanti²⁰ attraverso le variabili anagrafiche, in particolare la variabile *“formazione pregressa in GRUEMP”* raccolte precedentemente. Successivamente è stato individuato il campione rappresentativo che doveva essere contattato prima via mail, poi telefonicamente per la somministrazione dell'intervista.

L'inizio della somministrazione delle interviste è stato anticipato da un test di prova in cui viene realizzata una prima intervista per valutare eventualmente, successive revisioni e solo dopo questo test ed aver contattato il campione è iniziata la fase di somministrazione delle interviste.

Da questo momento in poi la struttura della ricerca sembra ricominciare nuovamente, dal momento che una volta che le interviste al campione si saranno concluse, i dati raccolti saranno nuovamente inputati in una matrice attraverso una prima lettura delle interviste sia per i dati qualitativi che quantitativi, mentre una seconda rilettura sarà utile per integrare eventuali informazioni che in un primo momento potrebbero essere state trascurate.

Come nella prima fase della ricerca, seguirà la codifica, l'analisi del testo e la categorizzazione dei risultati ottenuti dalle domande aperte delle interviste che hanno la finalità di individuare i concetti principali che emergono dalle riflessioni dei partecipanti al corso, sulla base della percezione del loro cambiamento/miglioramento.

L'analisi dei dati emersi dall'intervista permetterà poi un confronto con gli elementi ricavati dall'analisi dei questionari delle customer.

²⁰ I rifrequentanti compilano la customer satisfaction due volte, quindi le loro valutazioni sono state considerate due volte

STRUTTURA LOGICA DELL'INTERVISTA SEMI STRUTTURATA PER LA RILEVAZIONE DELLA PERCEZIONE DEL MIGLIORAMENTO COME EFFETTO DELL'AZIONE FORMATIVA				
	Contenuto	Obiettivo	Numero domanda	Tipologia di domanda
Macro aree di indagine	Introduzione	Stimolare il ricordo di alcuni contenuti del corso come fase preliminare alle domande successive del questionario	1-2-3	Domande aperte
	Narrazione di un episodio in cui si è percepito un miglioramento	Riportare un'esperienza reale in cui è possibile osservare l'applicazione degli apprendimenti e il loro beneficio; inoltre coinvolgere l'esperienza nella valutazione per aumentare l'empatia e il coinvolgimento delle persone rendendo più attendibili le risposte alle domande	4-5-6	Domande aperte
Micro aree specifiche di indagine	Miglioramento delle proprie abilità: di comunicazione, ascolto, comprensione, gestione delle proprie emozioni.	Valutare la personale percezione dei miglioranti ottenuti dalla partecipazione al corso rispetto a comportamenti specifici previsti nelle dinamiche relazionali	7-8-9-10-11	Scala di valutazione
		Valutare la percezione che gli altri hanno dei miglioranti ottenuti dalla partecipazione al corso rispetto a comportamenti specifici previsti nelle dinamiche relazionali	12	Domanda aperta
Valutazione generale	Riflessione su punti di forza e debolezza	Stimolare una riflessione sulle facilitazioni e/o ostacoli incontrati che hanno influenzato la comunicazione	13-14	Domanda aperta
			15	Scala di valutazione
	Bilancio sull'utilità del corso	Valutazione dell'utilità percepita dalla partecipazione al corso	16-17-18-19-21-22	Scala di valutazione

4.2 ANALISI DEI RISULTATI

Analisi frequenze delle interviste.

[...]

Nella terza categoria nominata *"utilità dell'esperienza formativa"*, sono stati raggruppati item che richiedono alle persone di esprimere un valore, sempre utilizzando una scala di valutazione, sull'utilità percepita in seguito alla partecipazione al corso.

In particolare le domande chiuse presenti nell'intervista chiedono di attribuire un valore rispetto:

- alle persone con cui ha riscontrato l'utilità del corso a cui le persone hanno partecipato (item 15);
- all'effettiva traduzione dell'apprendimento nel miglioramento del modo di operare (item 16);
- la soddisfazione personale dei risultati ottenuti (item 19).

Il grafico mostra come le persone riescano a riscontrare un grado di utilità abbastanza buono all'esperienza formativa a cui hanno partecipato, anche se l'item 19 presenta alcune persone che hanno riscontrato una bassa utilità, potrebbero essere, infatti, persone che hanno frequentato di recente il corso e che, quindi, non hanno ancora avuto modo verificare l'effettiva utilità dell'esperienza formativa a cui hanno partecipato.

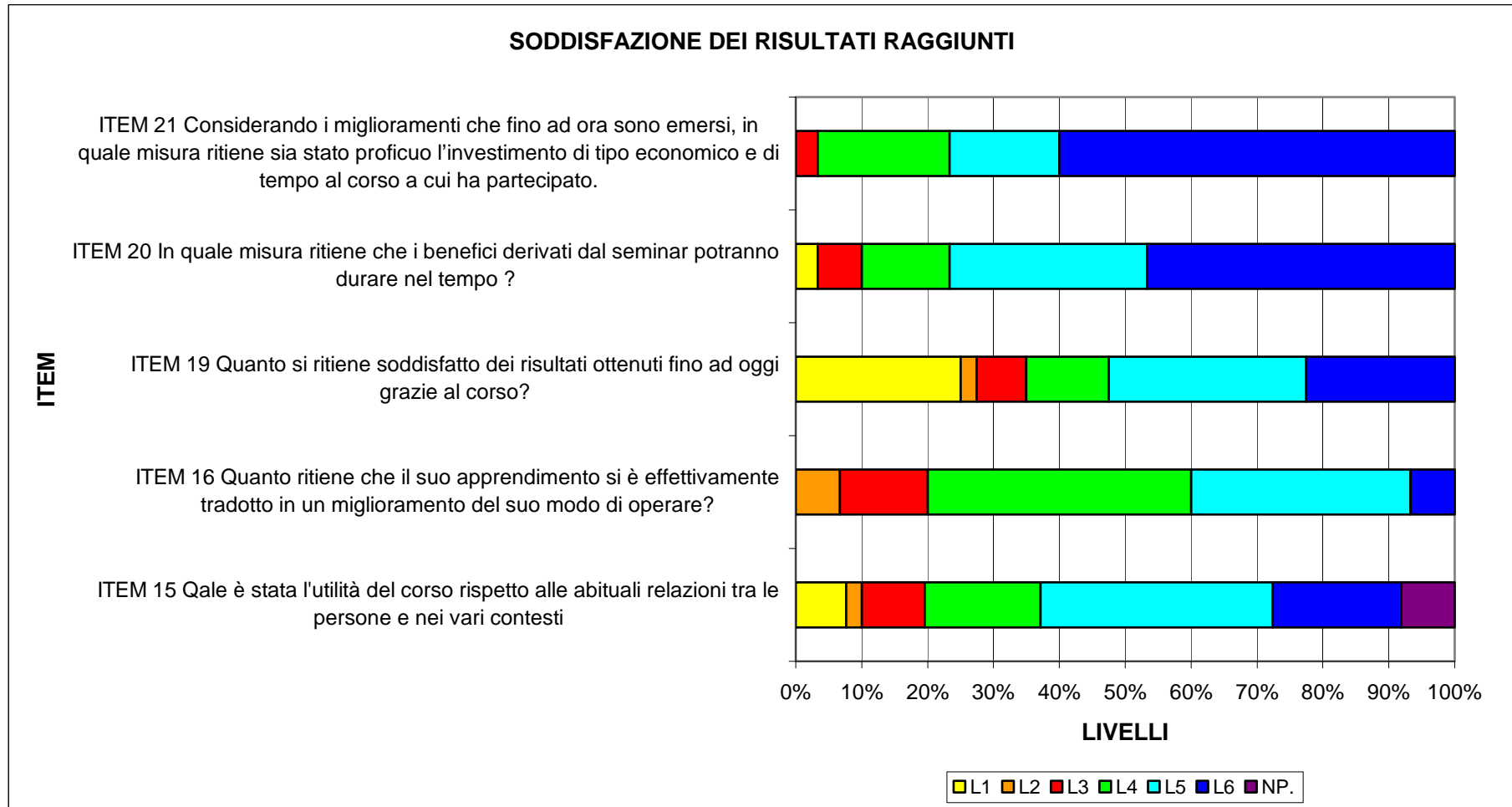


Tabella 1. Soddisfazione dei risultati raggiunti

[...]

4.2.4 CONCLUSIONE

Dall'analisi dei risultati delle interviste possiamo recuperare alcune considerazioni generali per concludere il capitolo.

Fin dall'inizio, durante la somministrazione delle interviste e al momento della conclusione, gli intervistati commentano l'esperienza di collaborazione per la realizzazione della ricerca come un'esperienza positiva e formativa: ritengono che l'intervista a distanza di tempo dalla frequenza ai corsi LEA ed ESS sia un'ulteriore esperienza formativa oltre al corso frequentato.

In sede di intervista molte persone ribadiscono l'utilità dell'iniziativa proposta: l'intervista come momento di valutazione a distanza di tempo, non tanto per verificare la comprensione e il ricordo dei contenuti del corso, ma per riflettere sul raggiungimento o meno degli obiettivi e sui cambiamenti/miglioramenti percepiti.

I frequentanti maturano delle aspettative e si pongono determinati obiettivi. Il gap che emerge tra la situazione comportamentale analizzata, quella emotiva e i gli obiettivi che vogliono raggiungere, rappresenta un bisogno di crescita e miglioramento che vuole essere soddisfatto.

L'intervista si è rivelata un training formativo che aiuta a focalizzare e a prendere consapevolezza degli obiettivi raggiunti in seguito alla frequenza al corso. Lo sforzo richiesto è di ripensare agli eventi o alle esperienze avvenute successivamente alla partecipazione al corso e di riconoscere quali sono gli atteggiamenti, i comportamenti migliorati.

Le persone percepiscono la necessità di un cambiamento/miglioramento nel momento in cui riconoscono di essersi trovati in situazioni professionali e/o di vita privata in cui si sono resi conto di non essere in grado di gestire nel modo più efficiente ed efficace i rapporti interpersonali, altre invece, ritengono di poter migliorare ulteriormente le personali capacità nella gestione delle relazioni.

Proponendo un'intervista semi strutturata come valutazione ex post a distanza di tempo, creiamo l'occasione di applicare i contenuti dell'acronimo Ero Sono... Sarò ricordando quali elementi caratterizzavano la persona prima e all'inizio della frequenza al corso (Ero), i risultati raggiunti o meno al momento dell'intervista (Sono) e ulteriori obiettivi posti che le persone vogliono raggiungere (Sarò).

Questo ci permette di capire come le persone tendano sempre a proiettare un'immagine di sé in un prossimo futuro come modello ideale a cui aspirare che funge da stimolo e motivazione all'auto-miglioramento.

Un'osservazione interessante da fare rispetto al momento di somministrazione delle interviste, è che gli intervistati personalizzano i contenuti appresi dai corsi. Come abbiamo già dimostrato in precedenza le persone non ricordano con precisione e facilità tutti i contenuti principali di Leadership Assertiva ed Ero Sono... Sarò, ma tendono a ricordare quei contenuti che sostengono lo sviluppo di capacità che soddisfano il personale bisogno di crescita e miglioramento.

Le persone, inoltre, riconoscono che per ottenere dei risultati nella formazione non è sufficiente frequentare un percorso formativo. L'impegno dello staff GRUEMP per la realizzazione dei corsi può garantire la qualità del servizio offerto, ma la frequenza al corso non è sufficiente per ottenere dei risultati immediati. I risultati positivi richiedono un impegno costante sia da parte del partecipante al corso sia dallo staff GRUEMP. Quello che possiamo specificare è che il miglioramento non avviene subito o solo dopo il corso, ma si possono notare nel tempo con un costante impegno.

Un'altra osservazione strettamente legata al corso è che il valore della variabile anagrafica "*formazione pregressa*" che si è dimostrato significativo nell'analisi qualitativa delle interviste attraverso la presentazione di un caso specifico, non ha trovato conferme nell'analisi quantitativa. La formazione pregressa si è dimostrata una variabile che non influenza l'esito o il raggiungimento dei risultati; ma coloro che hanno una formazione pregressa notevole in GRUEMP come il caso specifico del Sig. Rossi, si caratterizza per un diverso approccio alla vita e alla formazione stessa. La persona, infatti, è particolarmente ricettiva ad ogni stimolo e a sua volta ne crea degli altri, si pone in una posizione di ascolto attivo e disponibile alla riflessione nei confronti di persone e situazioni; inoltre, qualsiasi esperienza formativa che lo coinvolge è vissuta come un allenamento continuo, un'esperienza che può apportare un valore aggiunto alla propria persona.

Lo strumento di valutazione ex post proposto ha l'obiettivo di rilevare la percezione dei cambiamenti/miglioramenti che le persone hanno riscontrato, non solo nella vita professionale, ma in tutti i contesti di vita. Alcuni intervistati però danno l'impressione di rispondere alle domande dell'intervista focalizzando l'attenzione solo sui cambiamenti/miglioramenti percepiti nella vita professionale. Secondo l'analisi dei dati da noi sviluppata potrebbero essere le persone che frequentano i corsi LEA ed ESS per rispondere a un bisogno di formazione e di miglioramento prevalentemente nella vita

professionale senza riuscire a permeare gli altri contesti di vita, anche se improbabile dal momento che si sta parlando di miglioramento di competenze trasversali. La ricerca condotta propone, quindi, uno strumento utile soprattutto per i frequentanti al corso per individuare se si è verificato una percezione del cambiamento/miglioramento e per GRUEMP avere un feedback sull'efficacia e l'efficienza del corso del servizio offerto. La proposta di un'intervista semi strutturata rappresenta anche un continuum dei servizi formativi offerti da GRUEMP come un sostegno nel percorso di crescita e miglioramento che le persone affrontano, non solo in sede di corso, ma anche e soprattutto successivamente ad esso. L'intervista strutturata sulla base dell'esperienza è stata percepita come un momento di apprendimento ulteriore rispetto al corso per affrontare in modo diverso le personali difficoltà quotidiane attraverso una combinazione tra: racconto dell'esperienza, percezione dell'esperienza, riflessione e comportamento.

CONCLUSIONI

5.1 COMPARAZIONE ANALISI DELLA SODDISFAZIONE E L'ANALISI DEI RISULTATI

[...]

Lo strumento customer satisfaction utilizzato da GRUEMP per rilevare la soddisfazione dei propri clienti, in particolare, per i corsi LEA ed ESS, si è dimostrata utile e sufficiente per una valutazione ex post destinata alla verifica dei contenuti appresi.

Come abbiamo precedentemente sostenuto la customer utilizzata offre la possibilità di raccogliere informazioni utili sia per GRUEMP sia per suoi clienti. GRUEMP, infatti, utilizza la customer come strumento di rilevazione e verifica dei contenuti appresi in seguito alla partecipazione al corso e per rilevare il livello di soddisfazione dei frequentanti.

Dai risultati emersi dalla nostra ricerca, possiamo affermare che la customer satisfaction, risponde alle esigenze²¹ espresse da GRUEMP, ma è insufficiente se dobbiamo pensare la customer come uno strumento completo per la valutazione ex post .

Ricordiamo che la customer satisfaction è composta da domande aperte che consentono di esplorare sufficientemente le conoscenze che le persone sono riuscite ad apprendere in seguito al corso, focalizzando l'attenzione sia sugli apprendimenti sia sulle valutazioni generali rispetto all'organizzazione del corso; infatti, gli esiti dell'analisi qualitativa dei contenuti della customer satisfaction sono confermant e coerenti con quelli che emergono dall'analisi qualitativa dei contenuti delle interviste.

Le domande chiuse della customer satisfaction, invece, sono utilizzate per comprendere il livello di soddisfazione che le persone hanno rispetto all'organizzazione ed erogazione del servizio, le metodologie, i contenuti e l'utilità. A tal proposito ricordiamo come le risposte date "a caldo" alle domande della customer satisfaction rispondono a una logica di aspettativa piuttosto che a una di risultato, soprattutto rispetto all'utilità.

Le opinioni che le persone forniscono rispetto a quest'ultimo ambito, sono risposte date che tendono ad esprimere un'utilità attesa e non un'utilità effettiva; alla fine del corso, infatti, le persone non possono essere in grado di dare un giudizio o comunque di

²¹ Tale rilevazione ed elaborazione dei dati potrà essere utile a GRUEMP come verifica:

- dell'investimento che i clienti hanno effettuato,
- di eventuali casi di insoddisfazione del corso, per valutare possibili revisioni favorevoli al miglioramento;
- dell'efficacia dello strumento: customer satisfaction, utilizzato da GRUEMP per rilevare la soddisfazione dei propri clienti alla fine dei corsi;

esprimere un'opinione sull'utilità del corso, poiché non hanno ancora avuto modo di sperimentare gli insegnamenti ricevuti.

Rispetto all'utilità del corso, la customer tende a fornire una valutazione incompleta poiché, le domande successive allo strumento non consentono comunque di raccogliere dati che completano le informazioni relative questo ambito.

La customer satisfaction permette di ottenere invece, delle risposte valide rispetto all'organizzazione e alla metodologia. Dal primo momento e durante l'erogazione del corso è possibile infatti, attribuire un valore positivo o negativo ai due ambiti, anche se potrebbe cambiare nel caso in cui le persone non riscontrassero dei risultati positivi dopo il corso. I giudizi attribuiti alla categoria organizzazione, metodologia, ma soprattutto quelli alle categorie contenuti e l'utilità, sono circoscritte solamente al momento della rilevazione senza un ulteriore momento di verifica.

La customer satisfaction rappresenta un momento di valutazione ex post che possiamo definire "*hit et nunc*" rispetto agli apprendimenti e a allo stato di soddisfazione reale, basato solamente sulle prime impressioni e sugli stimoli dati al corso. Quindi, da una prima lettura dei risultati ottenuti dall'analisi dei dati, possiamo osservare che i dati della customer satisfaction non ci consentono di fare alcun ragionamento su quello che accade alle persone dopo il corso frequentato.

Un punto di forza e allo stesso tempo di debolezza della customer satisfaction è che la rilevazione di un livello di soddisfazione ha il vantaggio di mettere lo staff di formazione nella condizioni di poter migliorare il servizio offerto per le successive edizioni, sia da un punto di vista dei contenuti sia da un punto di vista organizzativo qualora il livello di soddisfazione si dovesse rivelare basso.

In base alla nostra ricerca e ai riferimenti teorici presentati nel secondo capitolo, riteniamo non sia sufficiente pensare di valutare la formazione solamente con uno strumento ex post subito dopo l'erogazione del corso, si possono infatti ottenere anche a distanza di tempo, utili informazioni per lo sviluppo e il miglioramento del servizio formativo e personale attraverso la rilevazione degli effetti della formazione.

Secondo la nostra ricerca, la customer satisfaction può essere considerata solamente come il primo momento e strumento di valutazione, una base da cui partire per sviluppare una riflessione sui servizi offerti da GRUEMP (nello specifico LEA ed ESS) e sugli effetti che la formazione ha avuto nel tempo sui fruitori del servizio.

Proponiamo di integrare lo strumento utilizzato da GRUMP: la customer satisfaction con uno strumento di valutazione/auto-valutazione a distanza di tempo come ad esempio

l'intervista semi strutturata proposta nella ricerca per rilevare gli effetti della formazione, in particolare, la percezione che le persone hanno del miglioramento/cambiamento ottenuto in seguito alla frequenza al corso.

Abbiamo pensato all'intervista semi strutturata come un momento di valutazione a distanza di tempo che possa offrire un valore aggiunto all'esperienza formativa delle persone. L'analisi dei dati dimostra come con questo strumento siamo riusciti a raggiungere il nostro obiettivo: le trenta persone che hanno collaborato alla ricerca hanno reagito positivamente all'iniziativa, poiché hanno avuto la possibilità di fare un punto sulla propria vita personale e professionale prendendo consapevolezza del cambiamento/miglioramento ottenuto dopo il corso e testimoniando l'utilità e la qualità del servizio formativo offerto.

Possiamo affermare che l'integrazione dello strumento di rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction) e di uno strumento di valutazione a distanza di tempo (l'intervista semi strutturata) ci consente di valutare in modo più completo l'esito dell'esperienza formativa in un arco temporale più ampio, in cui la credibilità dei risultati della formazione sono sostenuti e valorizzati dalle esperienze personali e professionali.

Proponiamo, inoltre, di introdurre questo strumento integrato (customer – intervista semi strutturata) in cui l'intervista rappresenta un momento di valutazione considerabile come un momento di auto-valutazione e un'esperienza di follow up, intesa come un ulteriore fase di apprendimento rispetto alla frequenza al corso.

La struttura dell'intervista, che integra metodi qualitativi e quantitativi (cosa che avviene anche nella procedura di analisi) ha anche il valore di uno strumento di auto valutazione attraverso la quale è possibile esplorare il punto di vista delle persone sul legame tra formazione e cambiamento, cercando di cogliere le loro spiegazioni sul fatto che i cambiamenti/miglioramenti percepiti siano da attribuire all'esperienza formativa piuttosto che ad altri fattori.

Nell'intervista semi strutturata, possiamo ritrovare molte tematiche presenti anche in un tradizionale questionario di follow up come ad esempio:

- *l'interesse per gli obiettivi effettivamente raggiunti*, il valore dell'informazione raccolta attraverso un'esperienza il follow up è dato dal fatto che i partecipanti hanno avuto modo di sperimentare le conoscenze e le abilità apprese direttamente nel contesto del loro ruolo sia nella vita professionale sia nella vita privata;
- *l'applicazione di un piano d'azione*, poiché il corso prevede un'applicazione dei contenuti appresi una volta che le persone ritornano alla loro quotidianità. L'esperienza

- *la rilevanza del programma*, si potrebbe riscontrare una significativa utilità nella rilevanza di alcuni elementi del corso di formazione dopo che le conoscenze e le abilità sono state applicate nella quotidianità. Questo riscontro permette allo staff di formazione di sapere quali sono le parti del corso che sono realmente utili nella vita professionale e privata;
- *l'uso dei materiali formativi*, risulta utile determinare in quale grado i materiali che sono stati consegnati al corso sono e sono stati utilizzati dai partecipanti, soprattutto se si tratta di materiali di tipo operativo;
- *l'uso delle conoscenze e delle abilità*, l'intervista semi strutturata si caratterizza per una serie di domande sulle competenze ed abilità specifiche rispetto alla gestione delle relazioni, che chiedono agli intervistati di rispondere esprimendo il grado di miglioramento/cambiamento percepito dopo la loro partecipazione al corso;
- *la frequenza d'uso*, per valutare quali abilità e conoscenze direttamente legate al corso sono state più frequentemente utilizzate; un uso frequente delle abilità subito dopo il corso permette al soggetto di interiorizzare l'abilità;
- *i cambiamenti in ambito professionale e nella vita privata*, è utile determinare quali specifiche attività o processi sono cambiati nel lavoro e/o nella vita privata dei partecipanti come esito della frequentazione al corso. Domande collocabili in questo ambito hanno l'obiettivo di capire in che cosa le abilità elencate in precedenza hanno cambiato i comportamenti lavorativi e/o personali o l'organizzazione o la gestione di alcuni processi;
- *I miglioramenti misurabili*, questo ambito è relativo a una serie di domande sull'impatto che hanno un ruolo rilevante in uno strumento di valutazione di follow up. Solitamente le domande ricercano specifici miglioramenti o risultati ottenuti direttamente connessi ai contenuti e alle abilità apprese nel corso. In questo caso, la domanda è aperta ed è utile stimolare la risposta con esempi anche se possono influenzarla.
- *l'investimento economico*, si chiede ai partecipanti di attribuire un valore economico ai miglioramenti individuati, si chiede loro di stimare un miglioramento netto tale che il suo valore rappresenti un guadagno effettivamente raggiunto per mezzo del corso. Inoltre, un'indagine sulla valutazione dell'investimento rappresenta una verifica del rapporto costi-benefici dell'azione formativa che dovrebbe correlare il miglioramento

delle prestazioni individuali con l'aumento di qualche parametro di riferimento organizzativo per GRUEMP che potrebbe esprimersi attraverso un incremento di produttività sia a livello di sviluppo di efficienza e di efficacia della società;

- *i miglioramenti associati al programma*, le domande inerenti a questo ambito vogliono isolare gli effetti del corso;
- *la percezione dell'investimento*, si chiede quale valore i partecipanti attribuiscono al corso frequentato, riflettendo sulla bontà dell'investimento economico e di tempo;
- *le barriere*, si chiede ai partecipanti al corso quali sono stati gli ostacoli incontrati che possono spiegare la difficoltà nell'applicazione delle conoscenze e delle abilità presentate al corso;
- *le facilitazioni*, si chiede ai partecipanti al corso quali sono state le facilitazioni incontrate che possono spiegare la riuscita nell'applicazione delle conoscenze e delle abilità presentate al corso.

I tradizionali ambiti di indagine descritti appartenenti a un tradizionale questionario di follow up come possiamo notare, si possono ritrovare nell'intervista semi strutturata utilizzata nella nostra ricerca con le stesse finalità d'indagine.

La nostra proposta di valutazione quindi, è finalizzata alla valutazione del trasferimento e dell'impatto, e vuole rilevare tutto ciò che può essere considerato come risultati di apprendimento sostanzialmente operativo, e quindi come un effettivo ampliamento e miglioramento delle competenze rilevabili dalla prova dei fatti.

Da questo punto di vista si considera risultato dell'azione formativa utile alla ricerca, tutto ciò che può essere percepito come cambiamento/miglioramento di ciò che viene messo in pratica, applicato, tradotto in specifici comportamenti.

Inoltre, per quanto riguarda l'analisi dei dati della customer satisfaction, relativamente all'autenticità delle risposte date alle domande aperte o chiuse espresse dal partecipante, possiamo sostenere che vi è una maggiore coerenza tra le valutazioni espresse nelle domande aperte e ciò viene detto nelle interviste; si rivelano più predittive, quindi, le domande qualitative della customer satisfaction piuttosto di quelle quantitative.

Concludendo, attraverso la ricerca siamo riusciti a dimostrare che i corsi LEA ed ESS hanno, per le persone che li frequentano, una *valenza formativa* sia da un punto di vista dell'utilità (attesa ed effettiva), dell'investimento (economico e di tempo) realizzato in funzione dei risultati ottenuti, e della soddisfazione dei partecipanti al corso. Le considerazioni emerse rispetto a questi ambiti di indagine rappresentano un feedback

significativo per GRUEMP che consente di prendere consapevolezza dell'efficacia e dell'efficienza dei corsi LEA ed ESS.

Entrambi i corsi si sono dimostrati utili per coloro che manifestano un interesse a migliorare la propria efficacia ed efficienza nella comunicazione interpersonale sia in ambito privato che professionale, in ogni occasione in cui si interagisce con gli altri approfondendo la conoscenza di se stessi e della propria modalità di relazionarsi ad un interlocutore. La valenza dei due corsi è dimostrata anche dalle testimonianze delle persone che ne hanno realmente tratto beneficio riuscendo ad avere la percezione di reali risultati ottenuti attraverso un personale miglioramento/cambiamento delle proprie capacità di relazione.

I corsi LEA ed ESS stimolano fin dall'inizio dei corsi le persone con un messaggio *“io posso”* che invita le persone a prendere consapevolezza delle personali capacità e delle potenzialità inespresse che possono apportare dei miglioramenti del proprio modo d'essere. Con questa frase, quindi, il percorso formativo inizia inducendo nelle persone un alto livello di motivazione al cambiamento e aumentando la fiducia nelle proprie possibilità di crescita e sviluppo personale.

Entrambe i corsi sono validi poiché offrono strumenti concreti che, se vengono applicati con costanza nella vita quotidiana, possono migliorare atteggiamenti e comportamenti che potevano essere all'origine di insuccessi e/o di situazioni problematiche nella vita quotidiana, in particolare nella gestione delle relazioni.

Inoltre, un ulteriore motivo di riconoscimento del valore aggiunto dei corsi è che attraverso uno strumento di valutazione a distanza di tempo dell'impatto sostengono di riscontrare dei risultati effettivi percependo in modo consapevole il cambiamento/miglioramento delle proprie capacità di gestione delle relazioni.

BIBLIOGRAFIA

- F. Amietta , *Valutare i processi formativi: il valore aggiunto per l'organizzazione*, in C. Bisio (a cura di), *Valutare in formazione. Azioni, significati e valori*, FrancoAngeli, Milano, 2005
- Baldassarre A., Zaccaro F., Logorio M.B., (a cura di); *Progettare la formazione: dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*", Carocci, Roma, 2001
- Bernard R., *Ripensare le competenze trasversali*", FrancoAngeli, Milano, 2003.
- Bisio, *"Valutare in formazione, azioni, significati e valori"*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Bruscaglioni M., *Persona empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*", FrancoAngeli, Milano, 2008.
- Caltabiano P.S. (a cura di), *"Il valore della competenza. Logiche ed esperienze a confronto"*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Castagna M., *"Progettare la valutazione"*, FrancoAngeli, Milano, 2001
- Catarsi C., *"Competenza e persona. Una prospettiva sociologica per la formazione continua"*, FrancoAngeli, Milano, 2007
- Corbetta P., *"Metodologie e tecniche della ricerca sociale"*, il Mulino, Bologna, 1999.
- Di Nubila R., *"La nuova sfida della formazione: la costruzione delle competenze."*, Galliani L. (a cura di), *"Educazione versus formazione. Progetti di riforma dei sistemi educativi e innovazione universitaria"*, Edizioni scientifiche italiane, 2003.
- Di Nubila R., *"Saper fare formazione"*, Pensa Multimedia, Lecce, 2005
- Di Francesco G., *I crediti formativi nel nuovo quadro formativo per la costruzione di un sistema di opportunità*, ISFOL.
- Fraccaroli F., Vergani A., *Valutare gli interventi formativi*, Carocci, Roma, 2004.
- Gagliardi, Quarantino, *"L'impatto della formazione. Un approccio etnografico"*, Guerini, Milano, 2000
- Levati W., Saraò M.V., *"Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni"*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Le Boterf G., *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*, Les Ed. de l'Organisation, citato in R. Di Nubila, Saper fare formazione, Pensa, Lecce, 2005
- Lipari D., *"Valutazione e qualità dei progetti e delle azioni formative"*, ed. lavoro, 2002
- Lipari D., *"Progettazione e valutazione dei processi formativi"*, ed. lavoro, 2002
- Lipari D., *"Logiche di azione formativa nelle organizzazioni"*, Guerini Associati, 2002
- Masoni, V., *"Pratica della valutazione"*, Franco Angeli , Milano, 2002

Palumbo, *"Il processo di valutazione, decidere, programmare, valutare"*, FrancoAngeli Milano, 2002

Pugliese S., Adani L., Iacci P. (a cura di) *"Valutazione e sviluppo delle competenze"*, Ipsoa, 2004.

Quaglino, Carozzi, *"Il processo di formazione, dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati"*, FrancoAngeli, 2002

Rigetti M., *"Organizzazione e progettazione formativa"*, Franco Angeli, 2007

Tessaro F., *"La valutazione dei processi formativi"*, ed Armando, Roma 2002

Trincherò R., *"Manuale di ricerca educativa"*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Varisco B. M., *"Metodi e pratiche della valutazione"*, Guerini, Milano, 2000

Vergani A., *"Casi di valutazione, processi formativi e azioni formative"*, Il Mulino Bologna, 2004

Varisco, *"Metodi e pratiche di valutazione. Tradizione, attualità e nuove prospettive"*, Guerini associati, 2000

Varisco, *"Valutare gli apprendimenti e competenze"*, Carocci 2004

Vergani, *"Valutare i risultati della formazione: principali contributi della letteratura"*, AREA RICERCHE FORMAPER, Milano 2000

"La valutazione dei risultati formativi nelle organizzazioni" relazione al workshop "monitoraggio e valutazione della formazione continua", Venezia, novembre 2003

SITOGRAFIA

<http://www.aifonline.it>

<http://www.gruemp.it>

<http://www.istituto-besta.it/upload/formazione/cerismas.pdf>.

<http://www.lavaggioemozionale.com/emozioni.html>

[http://www.orientamentoireer.it / Abilità Trasversali%20sfol. Html.](http://www.orientamentoireer.it/Abilità%20Trasversali%20sfol.html)

<http://www.ptsoneweb.com/files/valutazioneformazione.pdf>

<http://www.ptsoneweb.com/files/valutazioneformazione.pdf>

<http://www.scuole.monet.modena.it/cattaneo/interc/documenti/lidia/dirmetpssc/Percezione.doc> _

<http://www.valutazione.it>.

<http://www.wikipedia.org/wiki/Percezione>

<http://www.xoomer.alice.it>

ARTICOLI SU INTERNET

Benigni L., *“Il dibattito sulla valutazione tra passato e presente (teorie, metodi, strumenti, nuovi orientamenti)”*, <http://www.edscuola.org/archivio/ped/valutazione.pdf>

Bezzi C., *“La valutazione ex post dei piani e degli interventi di carattere sociali”*, <http://www.valutazione.it>

Castagna V. M. (1999), *La valutazione della formazione*, [www.midasviluppo.com / n8 / nc.pdf](http://www.midasviluppo.com/n8/nc.pdf)

Cerismas, *“Kirkpatrick”*, [http://www.istituto_best.it / upload/ formazione/ cerismas.pdf](http://www.istituto_best.it/upload/formazione/cerismas.pdf)

Ipts, *“La valutazione dell’efficacia nella formazione”*, [http://www.ptsoneweb.com / files / valutazioneformazione.pdf](http://www.ptsoneweb.com/files/valutazioneformazione.pdf)

Erickson Edizioni, *i quaderni di Form@are*, Trento, 2006 (2007), *recensione di Cardinali C.*, <http://www.europeamphd.eu>

G. di Francesco, *I crediti formativi nel nuovo quadro formativo per la costruzione di un sistema di opportunità*, ISFOL.

Palumbo M., Vecchia M., *“La valutazione: teoria ed esperienze”*, [http://valutazioneitaliana.it / riv./ num. 1/ palombo.pdf](http://valutazioneitaliana.it/riv./num.1/palombo.pdf).

Palumbo M., *“Valutazione di processo e d’impatto: l’uso degli indicatori tra meccanismi ed effetti”*, [http://db.formez.it / storicoformator.Nsf](http://db.formez.it/storicoformator.Nsf)

Abstract Salatin A.(a cura di), *La valutazione dei risultati formativi nelle organizzazioni*, <http://www.aifonline.it>

Tessaro F., *“Monitoraggio, valutazione e controllo dei processi formativi”*, [http://www.cenec.org / distretto](http://www.cenec.org/distretto)

Trincherò R., *“Valutare l’apprendimento nell’e-learning. Dalle abilità alle competenze*,

Avviso 01/07 attività seminariali, *Fondo professioni. Guida alla valutazione dei piani formativi*, <http://www.fondoprofessionioni.it>.