



“Metrika”

La formazione linguistica, una scelta di politica aziendale

Un importante tema dello sviluppo organizzativo è la valutazione della redditività degli investimenti. Quando si tratta, come per la formazione, di investimenti immateriali, non è del tutto immediato disporre di criteri per valutare in modo oggettivo l'efficienza dei servizi riportandoli a misure di “produttività”. Può risultare difficile quindi effettuare la giusta attribuzione di quote di budget per ottenere un governo ottimo delle variabili più significative quali qualità dei risultati, costi dei servizi, costi organizzativi, costi di mancata produzione...

Occorre ricordare che l'investimento in formazione linguistica ha tempi di ritorno medio lunghi: una persona con competenza iniziale di livello scolastico impiegherà, a essere anche ottimisti, 2 anni e 200 ore di lavoro per conseguire l'autonomia necessaria ad utilizzare efficacemente la lingua in contesto professionale.

Per la formazione linguistica sarà possibile valutare in modo oggettivo:

- stato iniziale della conoscenza linguistica dei singoli
- incremento della conoscenza della lingua
- rapporto tra investimenti in formazione linguistica e riduzione del gap formativo

Al monitoraggio dei parametri “oggettivi” si potrà affiancare la rilevazione degli effetti della formazione valutando l'incremento delle capacità individuali, la riduzione delle spese derivanti da interventi esterni (i.e. traduzione/interpretariato), la modifica dell'atteggiamento del personale (maggiore apertura e self confidence nella comunicazione in lingua), il miglioramento dell'immagine aziendale.

Ma se l'incremento di conoscenza è valutabile puntualmente con un controllo continuo del rendimento individuale, risulta invece più difficile valutare il ritorno per l'azienda come capacità e modifica degli atteggiamenti, che si possono riscontrare solo nell'arco di mesi o anni.

Per valutare il ritorno degli investimenti sarà opportuno esplicitare gli obiettivi in modo non generico (quale, ad esempio la dichiarazione che “...è desiderabile che molti sappiano bene l'inglese”) ma specifico (quale, ad esempio la dichiarazione che “... X persone dell'area Y devono raggiungere, per l'inglese, una competenza a livello Z, in un tempo W”)

Solo valutando la formazione linguistica con tale criterio di ritorno economico si potrà dare alla formazione stessa una definizione non più genericamente “culturale”, non più una percezione di *fringe benefit* (cioè legata all'utilità “personale “della competenza) ma una giusta collocazione come strumento di sviluppo della risorsa umana in linea con gli obiettivi e le strategie aziendali.

E' immediato valutare quali implicazioni tale “cambio di prospettiva” possa avere sulle politiche aziendali: verranno coinvolte scelte di sviluppo professionale e di inquadramento delle risorse stesse che la direzione della formazione potrebbe dover concordare con i responsabili delle aree. La premessa necessaria di questo approccio è che è essenziale definire e formalizzare i bisogni di formazione linguistica legati ai diversi ruoli che il personale svolge in Azienda.



Il coinvolgimento dei responsabili nella definizione dei profili di competenza necessari e nella assegnazione di *profili tipo* ai ruoli Aziendali - inoltre - aiuta a creare il giusto ambiente all'iniziativa formativa, che rifletterà gli obiettivi dell'azienda correlandoli agli obiettivi dei percorsi formativi individuali

Inoltre i responsabili (per i quali spesso la partecipazione dei dipendenti a corsi costituisce nel breve *...un impiccio organizzativo...*), avranno chiaro come la formazione linguistica sia un investimento importante effettuato sulla loro area: ciò contribuirà a ridurre la resistenza che tali responsabili – di norma – mostrano di fronte ad una diminuzione di disponibilità delle loro risorse.

Come detto, la valutazione di risultati in campo linguistico, rispetto ad altri settori di investimento formativo, è relativamente semplice: esistono infatti parametri di riferimento in quanto la capacità di comprensione e/o di comunicazione è misurabile in modo oggettivo con test chiusi. Di certo non è altrettanto semplice misurare il grado di comprensione di concetti di ingegneria o di logistica o di marketing strategico. Ma il valore di questa competenza per l'azienda dipende invece da altri fattori:

1. l'utilità relazionale, cioè la capacità di usare la lingua straniera nei rapporti professionali
2. l'adeguatezza di tale competenza con gli obiettivi di sviluppo della funzione/dell'area
3. la coincidenza dello sviluppo di tali competenze con l'obiettivo di sviluppo professionale che l'azienda prevede per l'individuo.

Per misurare quindi l'investimento formativo non solo dal punto di vista della pura *efficienza*, ma dal punto di vista del ritorno economico atteso, cioè della sua *efficacia*, due fattori diventano determinanti: l'atteggiamento dell'azienda e l'esplicitazione degli obiettivi.

Questi elementi spesso non vengono resi disponibili per il consulente linguistico e, in loro assenza, la pianificazione degli interventi viene spesso effettuata solo sulla base di compatibilità logistiche e di orario, con una notevole perdita – a parità di spesa - sia del *valore effettivo* dell'investimento che del *valore percepito* da parte di chi ne fruisce.

In una buona impostazione della gestione della formazione linguistica, l'obiettivo dichiarato non dovrà essere, genericamente, *"... la conoscenza dell'inglese..."*: in tal caso non si parlerebbe più di un *investimento*, soggetto – quindi - ad un'analisi di redditività, ma di un *benefit*, riconducibile, pertanto, più correttamente, ad una voce di costo del lavoro.

Se la gestione della formazione linguistica è, invece, ben impostata si progetterà l'intervento in funzione di obiettivi aziendali di medio e di lungo termine e con criteri che permettano di ottimizzare il ritorno dell'investimento effettuato. In tale schema:

1. I destinatari saranno coloro che necessitano di una lingua per svolgere in modo ottimale il loro lavoro
2. La finalità sarà quella di fornire gli strumenti necessari e sufficienti per raggiungere gli obiettivi: cioè il grado di competenza atteso per ciascun corsista dovrà corrispondere all'effettivo bisogno nel contesto aziendale di impiego della persona
3. Il tempo dell'intervento, infine, sarà amministrato tenendo conto delle compatibilità economiche e organizzative, dando perciò ai fabbisogni identificati una precisa scala di priorità



Metrika – un metodo analitico di presidio delle competenze linguistiche

inlingua Genova ha messo a punto un metodo analitico di valutazione e di monitoraggio delle competenze linguistiche, denominato **Metrika**, basato sulla determinazione – mediante test - del *profilo delle competenze* dei singoli candidati o studenti. La valutazione viene fatta secondo diversi assi di misura verificando tanto le competenze strutturali che lessicali nelle diverse aree di interesse.

L'adozione di un metodo di valutazione analitico permette di prendere decisioni informate in selezione e di progettare l'intervento formativo eventuale, (nonché la sua programmazione nel tempo, anche in funzione del budget disponibile) in modo da soddisfare al meglio le esigenze della struttura aziendale, portando ciascun candidato o corsista, in funzione del ruolo che svolgerà/svolge in Azienda, al livello di competenza necessario per il suo lavoro, con il minimo tempo ed il minimo costo.

L'adozione di un metodo di valutazione analitico permette, inoltre, di verificare nel corso dell'intervento stesso, l'effettivo andamento dei livelli di competenza, sia individuali che aggregati per aree, sia in assoluto che in funzione della spesa corrente sostenuta.

Sarà utile che l'Azienda effettui una valutazione preventiva delle esigenze di competenza linguistica legate ai vari ruoli aziendali, analizzando la *complessità linguistica* delle situazioni che ciascun ruolo si trova, di norma, ad affrontare e valutando (anche in funzione della criticità e frequenza di tali situazioni) quali danni o vantaggi possono derivare per l'Azienda a fronte di una minore o maggior padronanza della lingua.

Una volta che sia stato definito lo scenario operativo di riferimento, il metodo **Metrika** permetterà di progettare l'intervento ottimale, garantendo il necessario Presidio delle Competenze Linguistiche dell'Azienda.

Il metodo Metrika permette di analizzare, pianificare, sviluppare e verificare lo stato delle Competenze Linguistiche attraverso:

1. L'identificazione di Profili Standard di competenza linguistica: per ciascuno degli "assi di misura" si definirà un corrispondente "livello di competenza"
2. L'attribuzione di uno specifico Profilo (tra quelli definiti in 1.) a ciascun Ruolo
3. La valutazione analitica del Gap Formativo, cioè l'analisi delle carenze strutturali e lessicali che è necessario colmare per l'insieme delle risorse per allineare le loro competenze a quelle attese in base alle assegnazioni fatte nel punto 2.
4. La messa a punto del progetto ottimale di intervento, tenendo conto sia del budget disponibile nel tempo, sia delle priorità ed urgenze
5. La pianificazione della Formazione per ciascun allievo del mix dei diversi strumenti formativi disponibili
6. Il monitoraggio della riduzione del Gap Formativo per fornire al responsabile della formazione ed ai responsabili delle aree interessate, la visibilità dei risultati ottenuti a fronte della spesa programmata

In linea di massima il ciclo di progettazione ed ottimizzazione degli interventi previsto secondo il metodo **Metrika**, segue la logica illustrata sotto, nella Figura 1

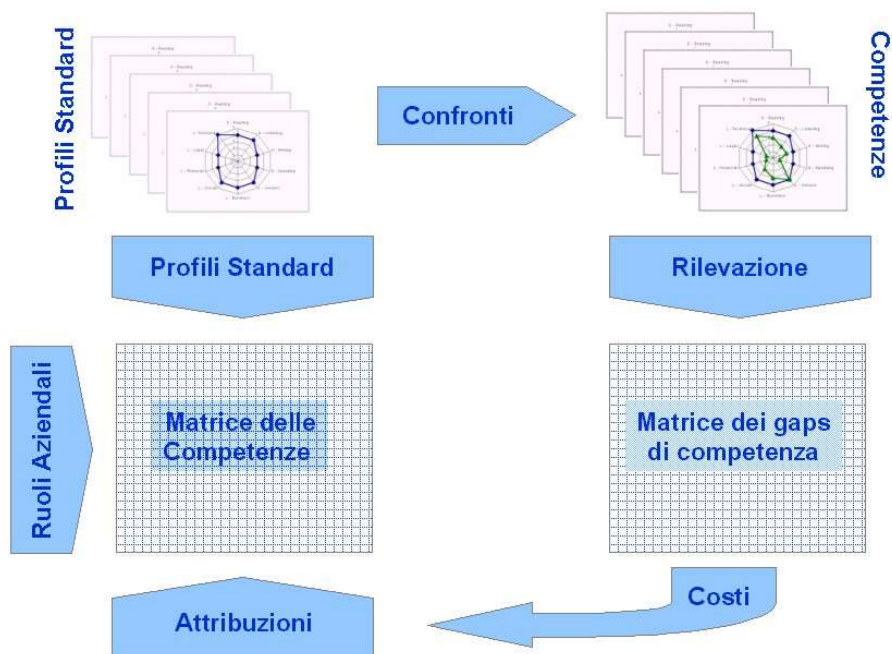


Figura 1 - Ciclo di ottimizzazione dell'intervento formativo

La determinazione del gap delle competenze per ciascun candidato, verrà effettuata confrontando il suo profilo di competenza attuale con il profilo standard richiesto per il suo Ruolo aziendale.

La rilevazione del profilo di competenza linguistica è basato su test oggettivi che determinano il livello di competenza del candidato secondo ciascuno degli assi di misura del profilo.

Lo stato iniziale di competenza di ciascun candidato rilevato da inlingua viene attestato mediante un "Language Proficiency Certificate" (vedi figura 2 seguente) che riporta il profilo "ideale" atteso e, di conseguenza, il "gap formativo" esistente

Il metodo **Metrika** consente quindi di stimare l'entità dell'intervento di formazione necessario per portare la competenza del candidato al profilo desiderato. La somma dei *gaps* rilevati per le diverse risorse della struttura consente di valutare l'impegno complessivo richiesto per raggiungere i profili di competenza desiderati per i diversi ruoli aziendali, raggruppati per area



METRIKA Proficiency Certificate

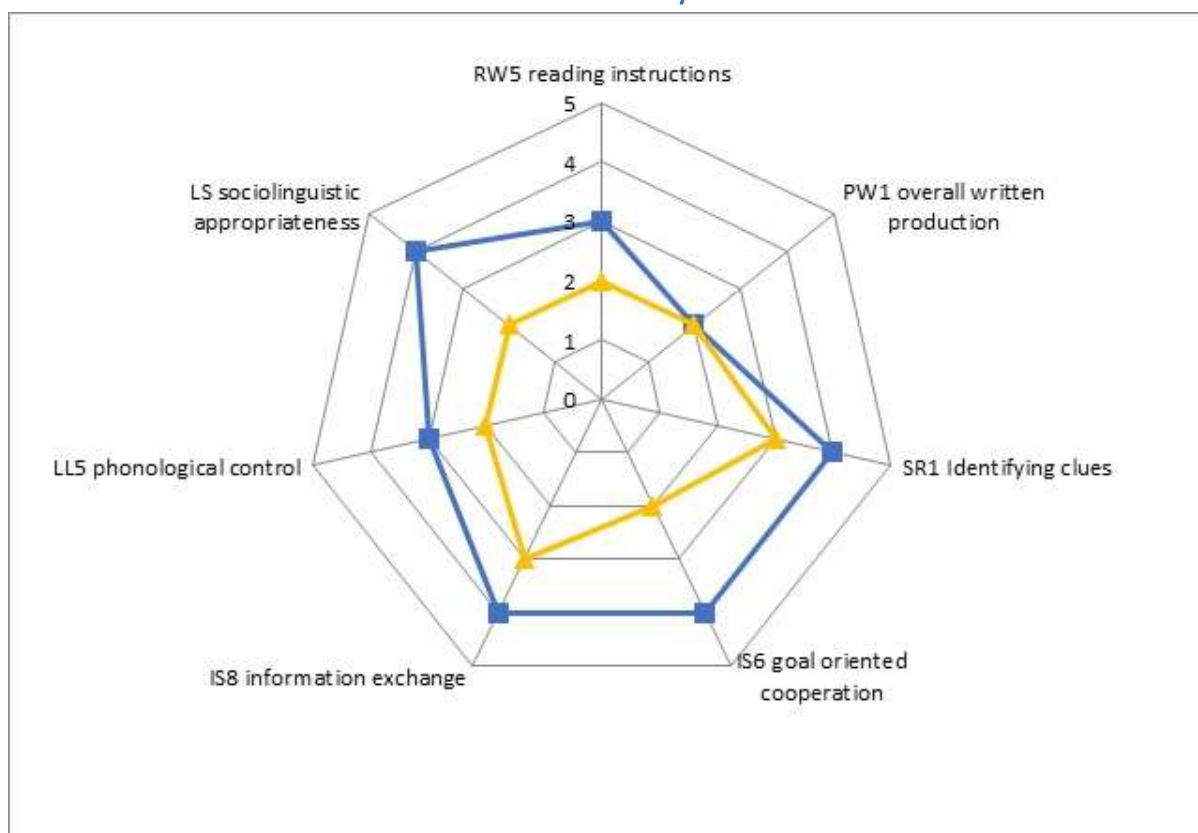


Figura 2 - Language Proficiency Certificate - inlingua Genova

Il progetto di formazione linguistica

Il progetto dell'intervento consiste nel definire, a fronte della effettiva situazione riscontrata, gli iter formativi individuali che portino le competenze linguistiche ai valori dei profili di obiettivo nel minimo tempo e con il minimo costo per l'Azienda.

Ove applicabile, si potrà anche prevedere che, durante il processo formativo, alcune delle attività linguistiche siano svolte tramite opportuni servizi di presidio (*Competence Centers, o servizi on demand, ad esempio servizio rapido di traduzione e interpretariato*) che inlingua è in grado di assicurare.

Monitoraggio dei progressi

Il progetto formativo garantirà, oltre alla determinazione iniziale dei gaps ed alla pianificazione degli interventi formativi attivi, anche la puntuale e regolare rilevazione dell'andamento del profilo delle competenze di ciascun Corsista per tenere sotto stretto controllo l'efficacia del processo formativo sia individuale che collettivo.

Il servizio di back-office svolto da inlingua fornisce periodicamente all'azienda Cliente la sintesi dell'andamento del gap delle competenze linguistiche tanto complessive quanto aggregate per area aziendale. La Figura 3 illustra un esempio di come lo strumento **Metrika** fornisca all'Azienda Cliente la visibilità sull'efficacia della spesa che sostiene per la formazione linguistica. Il diagramma fornisce



l'andamento del gap rilevato rispetto a quello atteso in base al numero di "ore equivalenti¹" di formazione effettivamente erogate.

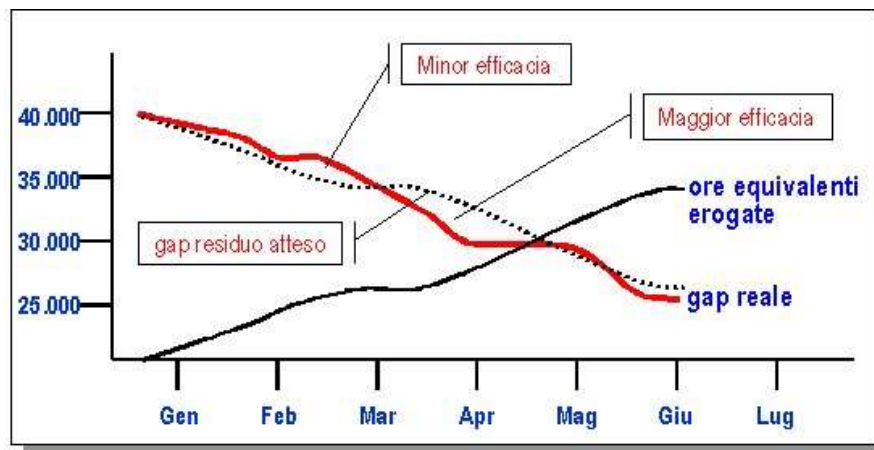


Figura 3 - Andamento del gap formativo collettivo

Per concludere...

Come illustrato precedentemente, questo approccio centrato sull'azienda suggerisce di considerare la formazione linguistica come un investimento dal quale ci si attende un ritorno. Le Competenze Linguistiche sono un patrimonio aziendale da sviluppare e da mantenere nel tempo attraverso un'attenta azione di presidio.

Metrika è uno strumento per analizzare, pianificare, sviluppare e verificare lo stato delle Competenze Linguistiche utilizzando metodi di determinazione delle competenze che sono: obiettivi, accurati, ripetibili.

Si caratterizza, inoltre, per la capacità di fornire a chi gestisce il presidio delle Competenze Linguistiche, la visibilità sull'efficacia del processo di miglioramento in atto.

L'adozione dello strumento garantisce che il processo di progettazione ed erogazione dell'intervento e l'attività di presidio delle competenze stesse siano effettuati con:

- Obiettività nella determinazione delle esigenze
- Equità di trattamento (stessi obiettivi formativi per ruoli simili)
- Ripetibilità delle rilevazioni
- Flessibilità per adattarsi alle esigenze delle varie Aree Aziendali
- Ottimizzazione dei costi/benefici a fronte del budget disponibile
- Misurabilità del processo di miglioramento in atto
- Valutazione preventiva dei servizi complementari necessari e Misurabilità dell'efficacia della spesa per servizi