PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 24 - numero 5220 di Giovedì 04 agosto 2022

La formazione: uno strumento efficace di gestione organizzativa

Uno degli strumenti di gestione organizzativa è la formazione. Indicazioni sugli aspetti cognitivi/comportamentali e sulla centralità, importanza ed efficacia dei processi formativi. A cura di Ilenia D'Amore, tecnico della prevenzione.

In questi mesi, come sottolineato in molti articoli che fanno riferimento all'atteso Accordo unico in materia di formazione e alle novità normative del DL 146/2021 e della legge di conversione n. 215/2021, si sta tornando a parlare di formazione alla sicurezza, della sua importanza e del suo futuro.

Per favorire ulteriori riflessioni sul tema abbiamo ricevuto, e volentieri pubblichiamo, il contributo di ***Ilenia D'Amore****, tecnico della prevenzione presso il Dipartimento di prevenzione ASUR Marche, dal titolo "****La formazione: uno strumento efficace di gestione organizzativa****".*

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0259] ?#>

La formazione: uno strumento efficace di gestione organizzativa

Gestire un'organizzazione vuol dire gestire le sue risorse umane; investire in queste ultime vuol dire investire nella prima. Uno degli **strumenti di gestione organizzativa** focalizzato sui lavoratori, nonché misura di prevenzione di ogni tipo di rischio, da quello economico ? finanziario a quello per la salute e la sicurezza, è la **formazione**. Formare il proprio team significa avviare il motore dell'impresa e indirizzarla nella direzione prefissata dal vertice aziendale.

Le conoscenze, le competenze e le abilità dei lavoratori possono essere considerate il fulcro del vantaggio competitivo di un'impresa e possono essere incrementate per mezzo di programmi formativi scelti appositamente per fornire ai lavoratori quegli inputs indispensabili ad accrescere il bagaglio professionale e la performance di ciascuno. La conoscenza costituisce, infatti, una risorsa strategica a basso costo, in quanto viene creata e diffusa attraverso il lavoro intellettuale e potenziata quando i lavoratori pensano e agiscono sulla stessa lunghezza d'onda, come se fossero una cassa di risonanza.

La formazione rappresenta una **strategia** per raggiungere gli obiettivi organizzativi e uno strumento per un'efficace gestione delle risorse umane [1].

Nel D.Lgs. 81/2008 e s.m.i. i processi formativi assumono una certa rilevanza, tant'è vero che sono citati e ripresi in ogni titolo. Inizialmente sono inseriti come **misura di tutela generale** all'art. 15; poi sono richiamati tra gli **obblighi di ogni soggetto aziendale**, dal lavoratore al preposto, dal RLS al SPP, dal dirigente al medico competente e al Datore di lavoro, proprio per il quale l'ultimo aggiornamento legislativo prevede *un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico* [2]*;* infine, costituiscono uno strumento per la gestione delle emergenze e dei rischi e sono oggetto di discussione durante la riunione periodica.

Tutti i soggetti aziendali sono chiamati a partecipare sia come fruitori dei corsi formativi, sia come propositori e organizzatori, come ad esempio il RSPP. Gli obiettivi, la durata e i contenuti dei percorsi formativi, i requisiti dei partecipanti e le competenze dei docenti formatori sono indicati sia nel Testo Unico, sia nei diversi Accordi Stato ? Regioni.

La **centralità e l'importanza dei processi formativi** non sono scontate: essi si basano sull'apprendimento e visto che quest'ultimo influisce sul comportamento, gli esiti della formazione possono palesarsi anche a distanza di tempo da quando il soggetto apprende. Ecco perché è possibile verificare l'*efficacia della formazione durante lo svolgimento della prestazione lavorativa* [3].

Il comportamento sicuro dei lavoratori è influenzato da due fattori presenti in azienda:

- la cultura e la conoscenza della sicurezza;
- il clima di sicurezza.

I processi formativi influiscono su entrambi i fattori, modulando, attraverso essi, la percezione del rischio, cioè il processo cognitivo di interpretazione soggettiva della realtà [4], che, a sua volta, condiziona le scelte e il comportamento del lavoratore.

La conoscenza implicita, acquisita con l'esperienza lavorativa, e quella esplicita delle norme, delle corrette procedure e del sistema di gestione aziendale relativi alla sicurezza, che deriva dai percorsi formativi, incidono sugli **aspetti cognitivi e comportamentali** dei lavoratori [5]: le conoscenze sulla sicurezza hanno, infatti, degli effetti positivi sulle prestazioni, perché migliorano la capacità di riconoscere i pericoli e di percepire i rischi. In particolare, essendo il rischio il risultato della moltiplicazione della probabilità di esposizione al pericolo per la gravità del danno, è stato visto come vi è una relazione positiva tra avere delle conoscenze chiare e precise sulla sicurezza e la percezione della gravità del danno [6].

Per facilitare il processo di apprendimento è necessario che l'organizzazione sia orientata alla cultura della sicurezza e che la sicurezza sia vissuta da tutti, a partire dalla leadership [7]. Alimentare la cultura della sicurezza per mezzo della formazione è possibile solo eliminando la trasmissione apatica di contenuti e incentivando il clima di sicurezza, ovvero dando importanza alle misure di gestione dei rischi, prestando attenzione all'impegno assunto dalla direzione aziendale e dai lavoratori nel perseguire la sicurezza, migliorando la comunicazione e il coinvolgimento di tutti i soggetti aziendali [8]. Confrontarsi con i lavoratori, ascoltare, riflettere e comprendere i loro bisogni, rendendoli partecipi della progettazione della formazione, non solo rende quest'ultima più efficace, ma agisce anche sulla motivazione, favorendo la collaborazione e la fiducia tra direzione aziendale e dipendenti, facilitando l'applicazione delle conoscenze in atti pratici [9] e migliorando le prestazioni.

Il **processo formativo** non ha fine, va coltivato nel tempo, tant'è vero che i comportamenti stessi dei lavoratori possono diventare oggetto di formazione, soprattutto quelli contrari alla cultura della sicurezza. Anche in questo caso, confrontarsi

direttamente con chi adotta quei comportamenti è condizione ottimale per capire la causa e i bisogni di quelle azioni non sicure, per poi convergere verso un pensiero comune che unisce i bisogni soggettivi con quelli organizzativi, allargando i confini e il numero dei partecipanti ai processi decisionali [10]. Occorre prevenire e non reprimere i comportamenti errati.

La formazione, agendo sulle conoscenze e sul clima organizzativo, migliora il riconoscimento dei pericoli e la percezione dei rischi, riducendo il numero di errori e di incidenti e migliorando le prestazioni. Contemporaneamente, lo stesso comportamento umano è oggetto di analisi e argomento di studio nei processi formativi. Alla base vi è lo schema ciclico tipico del *Kaizen*.

Nonostante la formazione sia una **soluzione strategica** per migliorare le prestazioni, perché consente di trasformare concetti e teorie in risultati tangibili, l'applicazione delle conoscenze nei luoghi di lavoro è scarsa, circa del 10%: infatti, il 40% delle conoscenze e competenze apprese viene perso nel primo periodo che segue l'erogazione del corso formativo, per arrivare a conservarne circa il 25% dopo sei mesi e il 15% dopo un anno. I dati suggeriscono, dunque, che non vi è un ritorno proficuo di quanto investito in formazione [11].

Capire come **rendere i processi formativi efficaci** e come **valutarne nel tempo l'efficacia** è una priorità. Tre elementi sono stati individuati come determinanti nel trasferimento delle conoscenze in atti pratici: il clima organizzativo, le caratteristiche individuali e la progettazione della formazione [12].

Riguardo al primo determinante, un'organizzazione aperta all'innovazione e alla conoscenza stimola tutti i suoi soggetti alla creatività, alla crescita e all'apprendimento, cui segue una maggiore applicazione di quanto appreso.

In secondo luogo, progettare un processo formativo mediante un approccio incentrato sull'utente (*User Centred Design*), il quale tiene conto delle caratteristiche e delle esigenze dei soggetti coinvolti durante tutto il processo [13], dalla fase di pianificazione e di redazione del piano formativo a quella di valutazione, e rispecchia ciò che l'organizzazione è e sarà, sicuramente avrà degli esiti positivi in termini di efficacia.

Inoltre, vi saranno delle ricadute formative se la formazione stessa parte dalle persone, per mezzo di una valorizzazione in senso olistico, perché sono le uniche in grado di produrre un cambiamento organizzativo, traducendo la teoria in pratica.

Si può ritrovare nel processo formativo il dualismo *action ? research* di Lewin [14], che Neumann [15] analizza in una prospettiva ciclica, prevedendo diverse **fasi**, la prima delle quali è l'esplorazione delle dinamiche sociali e ambientali, cui segue l'immersione nel contesto organizzativo, per poi analizzarlo e pianificare gli interventi migliorativi che, dopo essere stati attuati, saranno oggetto di valutazione atta a dare avvio a un nuovo ciclo di ricerca e azione [16].

Per poter gestire i processi formativi diventa doveroso per ogni impresa individuare e adottare un **metodo** che consenta, partendo dall'analisi dell'organizzazione, di valutare quanto questi siano stati efficaci per la crescita e per il miglioramento organizzativo.

La formazione costituisce, quindi, uno **strumento di gestione aziendale**, perché agisce:

- sul singolo individuo, accrescendo le conoscenze, le competenze e le abilità e influendo sulla sfera psicologica, in particolar modo sulla motivazione;
- sulle relazioni interpersonali, stimolando il confronto e la collaborazione;
- sull'organizzazione, modificando i processi e la cultura aziendale.

La formazione incide, dunque, su tutti gli aspetti organizzativi, sia individuali che collettivi, sia operativi che gestionali, permettendo la realizzazione della mission aziendale e del miglioramento continuo nel tempo.

Bibliografia e sitografia

Chelagat, T., Onyango, J., Kokwaro, G., Rice, J. (2019). From strategy to action: a qualitative study on salient factors influencing knowledge transfer in project-based experiential learning in healthcare organisations in Kenya. *BMJ Open*, 9(9).

De Giosa, V., Di Sabato, T. (2020). La formazione come volano per il miglioramento lavorativo. Consultato su "Leadership & Management"

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298 ? 306.

Gazzetti, M. P. (2018). Formazione e percezione del rischio. Consultato su "La tecnica professionale" n.10/ottobre 2018

Park, S. J., Chan, C. Y., Seung, C. L., Han, S. H., Yun, S., Lee, D. E. (2022). Exploring inattentional blindness in failure of safety risk perception: Focusing on safety knowledge in construction industry. *Safety Science*, 145, 105518.

Testo del decreto-legge 21 ottobre 2021, n. 146, coordinato con la legge di conversione 17 dicembre 2021, n. 215, recante "Misure urgenti in materia economica e fiscale, a tutela del lavoro e per esigenze indifferibili".

Vigoroso, L., Caffaro, F., Cavallo, E. (2020). Occupational safety and visual communication: User-centred design of safety training material for migrant farmworkers in Italy. *Safety Science*, 121, 562 - 572.

Zhao, Y., Zhang, M., Liu, T., Mebarki, A. (2021). Impact of safety attitude, safety knowledge and safety leadership on chemical industry workers' risk perception based on Structural Equation Modelling and System Dynamics. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 72, 104542.

Ilenia D'Amore

Tecnico della prevenzione presso Dipartimento di prevenzione ASUR Marche

---

[1] Hanaysha, 2016.

[2] Testo coordinato del Decreto-legge 21 ottobre 2021, n. 146, art. 13.

[3] Testo coordinato del Decreto-legge 21 ottobre 2021, n. 146, art. 13.

[4] Gazzetti, 2018.

[5] Park, 2022.

[6] Zhao, 2021.

[7] Gazzetti, 2018.

[8] Zhao, 2021.

[9] Gazzetti, 2018.

[10] Gazzetti, 2018.

[11] Chelagat et al., 2019.

[12] Chelagat et al., 2019.

[13] Vigoroso et al., 2020.

[14] Lewin K. Z. (1890 ? 1947), psicologo tedesco.

[15] Neumann J. E., scienziata sociale e accademico nel campo dello sviluppo organizzativo e della gestione del cambiamento.

[16] De Giosa et al., 2020.

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it