← Torna a Soluzioni Organizzative

Guide pratiche · Guida 8 di 8

Misurazione dell’impatto della formazione e dello sviluppo

Una guida per trasformare la valutazione della formazione in prova per le decisioni: ciò che i partecipanti hanno imparato, quello che hanno applicato, ciò che è cambiato al lavoro e i limiti sull'attribuire tale cambiamento alla formazione. La misurazione inizia prima della consegna e distingue soddisfazione, apprendimento, applicazione e risultati, con modelli e esempi di calcolo che non assumono formazione causati ogni miglioramento.

Passi + modelli + un caso pratico

Edizione ottobre 2026

Risorsa conoscitiva gratuita

In questa guida

Dati di questa edizione

Numero di versione

UHRDA-EN-G08-20261031-02

Data di revisione dell’edizione

2026-10-31

Titolare responsabile degli aggiornamenti

Direzione della formazione

Ambito d'uso

Una guida pratica e modelli di lavoro per adattarsi al contesto dell’organizzazione.

La revisione di questa edizione verifica la consistenza del materiale pubblicato, i suoi link, dettagli in edizione e la portata d’uso. La scheda di edizione nel PDF mostra gli stessi dettagli, e il materiale della pagina originale viene mantenuto.

Invia un riscontro o richiedi un aggiornamento dei contenuti

1. Punto di partenza e risultati attesi

Destinatari

- Direttori di formazione e sviluppo e proprietari di programmi
- Performance, valutazione e analisti HR
- Direttori, enti di finanziamento e supervisori delle applicazioni sul posto di lavoro

Che cosa produrrete

- Un piano di valutazione che definisce le fonti di decisione, domande, progettazione e dati
- Strumenti di base e verificabili per l'apprendimento e la valutazione delle applicazioni
- Analisi che distingue il cambiamento osservato dall'impatto attribuibile all'intervento
- Una relazione che spiega i risultati, le limitazioni, le alternative e la decisione di miglioramento
- Una stima dei costi e delle prestazioni quando le condizioni di valutazione sono soddisfatte

Ingressi da preparare

- scopo del programma, risultati di apprendimento, e il problema organizzativo si prevede di affrontare
- liste partecipanti, gruppi, condizioni di selezione e quando le opportunità di applicazione diventano disponibili
- Dati delle prestazioni, definizioni degli indicatori e modifiche operative contemporaneamente
- Test o compiti pratici, rubriche e supervisori in grado di osservare le prestazioni
- Bilancio di valutazione, data officer, regole di conservazione e autorizzazioni di accesso adeguate

2. Metodologia di lavoro

Iniziare con la decisione, non l'indagine

Definire la decisione necessaria: migliorare il contenuto, scalare, affrontare l'applicazione debole, o confrontare due opzioni. La guida CDC sottolinea la pianificazione precoce e distingue l'apprendimento dal suo trasferimento al lavoro. L'Unione fornisce i seguenti modelli e passaggi come un approccio pratico proposto che può essere adattato.

Distinguere l'osservazione dall'attribuzione causale

Prestazioni più elevate dopo un programma è un cambiamento osservato; sostenendo che la formazione ha causato l'aumento richiede un disegno che testa ciò che sarebbe successo senza di essa. Sistemi, incentivi, stagionalità e mix di casi possono cambiare allo stesso tempo. Un confronto adeguato, l'implementazione graduale o l'analisi della tendenza possono essere utilizzati, a seconda della fattibilità e dell'etica, con le supposizioni di ogni design indicate. Quando le prove sono deboli, descrivere il contributo possibile piuttosto che rivendicare la prova della causazione.

Misurazione e protezione della fiducia

I costi di valutazione dovrebbero essere proporzionati all'importanza della decisione. Spiegare perché i dati sono raccolti, definire l'accesso e la ritenzione e raccogliere solo ciò che è necessario. Nomi separati da analisi e risultati aggregati attuali, se del caso. La guida è uno strumento di sviluppo e non determina, da sola, sanzioni dei dipendenti o fitness professionale.

Si tratta di un approccio pratico proposto dall'Unione, informato dai riferimenti alla fine della guida. Adapt i passaggi, i tempi e le misure per la dimensione dell'organizzazione, l'autorità e i dati disponibili. La guida non costituisce la certificazione di conformità o accreditamento da parte delle organizzazioni di riferimento.

3. Fasi dettagliate di attuazione

1 Costruire la logica di intervento

Mappa un chiaro legame tra l'attività di apprendimento, abilità, comportamento sul posto di lavoro e il risultato organizzativo. Per ogni link, scrivere un'ipotesi: il dipendente impara un metodo di triage, quindi riceve casi e autorità per usarlo, riducendo gli errori. Identificare fattori esterni che potrebbero impedire l'applicazione. Rivedere questa logica con il responsabile del lavoro; se il risultato è al di là della portata del programma, restringere la domanda piuttosto che fare formazione responsabile per il cambiamento non può produrre.

Proprietario consigliato

Ufficiale di valutazione e proprietario del programma

Risultato richiesto

Una mappa dei risultati e delle ipotesi

Controllo della progressione

Un meccanismo plausibile collega l’apprendimento al risultato scelto

2 Definire le domande e il progetto di valutazione

Seleziona alcune domande legate a una decisione specifica: è stata raggiunta la competenza, ha fatto il trasferimento al lavoro, quali erano le barriere e l'indicatore ha migliorato? Definire un metodo, prove, tempi e proprietario per ogni domanda. Decidi se una descrizione prima e dopo o un confronto più forte è fattibile. Non utilizzare un gruppo di confronto con compiti e esperienze fondamentalmente diversi e quindi interpretare la differenza come impatto. Limitazioni di progettazione dei documenti prima che i risultati emergano.

Proprietario consigliato

Ufficiale di valutazione e decisore

Risultato richiesto

Un piano di valutazione e analisi

Controllo della progressione

Ogni domanda ha un uso chiaro e una fonte ottenibile

3 Raccogliere la linea di base e pilotare gli strumenti

Misurare le prestazioni dei partecipanti prima del programma utilizzando un'attività o test allineati con i risultati, e raccogliere dati operativi da un periodo appropriato. Strumenti di misura pilota con un piccolo numero per identificare ambiguità e difficoltà di punteggio. Fissare le definizioni dell'unità, della durata e dei casi inclusi nei calcoli. Se il test cambia, documenta l'effetto sul confronto. Non sostituire la pre-misurazione oggettiva con una domanda di richiamo successiva senza rivelare che è una stima auto-riportata più debole.

Proprietario consigliato

Analista e esperto di materia

Risultato richiesto

Una linea di base, strumenti pilotati e dizionario dati

Controllo della progressione

Le definizioni pre- e post-misurement corrispondono

4 Misurare l'apprendimento durante e dopo il programma

Utilizzare problemi, simulazioni o prodotti di lavoro e raccogliere feedback che aiuta gli studenti a correggere le loro prestazioni. Confronta i risultati per le persone con misurazioni accoppiate, separando quelle assenti o incomplete. Rivedere i risultati per esito per individuare le debolezze, piuttosto che utilizzare il punteggio complessivo da solo. Raccogliere soddisfazione e feedback di rilevanza dei contenuti per migliorare l'esperienza, mantenendoli separati da prove di acquisizione di abilità.

Proprietario consigliato

Addestratore e ufficiale di valutazione

Risultato richiesto

Risultati e analisi dei risultati

Controllo della progressione

Misure di valutazione piuttosto che ricordare solo la sua terminologia

5 Verificare il trasferimento di apprendimento

Accordi con il supervisore su un compito di lavoro e indicatori di osservazione, e consentire abbastanza tempo per la pratica reale. Raccogliere un campione di prodotto o un'osservazione documentata, quindi intervistare l'apprendista su supporto e barriere. Registra chi non ha avuto un'opportunità di applicazione e perché; non confondere la mancanza di opportunità con la mancanza di abilità. Utilizzare una definizione coerente di applicazione accettabile e rivedere i campioni delle valutazioni dei supervisori per ridurre le differenze di giudizio.

Proprietario consigliato

Responsabile della linea e valutazione delle domande

Risultato richiesto

Un registro delle applicazioni e delle barriere e una copertura di follow-up

Controllo della progressione

Ogni giudizio sulle prestazioni ha prove esaminabili e un'opportunità di applicazione nota

6 Analizzare i risultati e le spiegazioni alternative

Calcola il cambiamento a fianco delle dimensioni del campione, dei tassi mancanti e della distribuzione dei risultati. Esaminare le differenze nel carico di lavoro, stagionalità, risorse e sistemi. Se si utilizza un confronto prima e dopo per due gruppi, controllare la plausibilità delle tendenze precedenti, la somiglianza tra i gruppi e l'assenza di fuoriuscita di intervento. La sensibilità presente si traduce quando un'assunzione materiale cambia. Se i dati sono radi o non rappresentativi, dichiarare questo e sostenere l'interpretazione con esempi qualitativi senza eccessiva generalizzazione.

Proprietario consigliato

Analista di valutazione e proprietario dei dati

Risultato richiesto

Analisi dei risultati e limiti di inferenza

Controllo della progressione

Il linguaggio del rapporto non supera la forza della progettazione e dei dati

7 Costi e prestazioni stimate se del caso

Raccogliere i costi di progettazione, consegna, follow-up e tempo partecipante all'interno di un ambito contabile dichiarato. Non convertire ogni miglioramento in denaro; beneficio finanziario verificato separato dalla qualità del servizio o riduzione del rischio che non è stato valutato. Distinguere il tempo liberato da risparmi reali in denaro. Se un beneficio attribuibile all'intervento può essere stimato, mostrare le sue ipotesi, orizzonte temporale e sensibilità, e prevenire il doppio conteggio dello stesso vantaggio.

Proprietario consigliato

Valutazione, finanza e proprietario dei risultati

Risultato richiesto

Limitazioni di costi e di stima dei benefici

Controllo della progressione

Ogni valore monetario ha una base di calcolo e una quota di attribuzione documentata

8 Trasformare i risultati in una decisione e seguirlo

Scrivere un rapporto che inizia con la domanda, la ricerca e la decisione proposta, seguito da prove e limitazioni. Distinguono problemi di contenuto, problemi di consegna e problemi di ambiente di lavoro, come ognuno richiede un rimedio diverso. Specificare una data di azione, proprietario e revisione, quindi verificare l'implementazione nella prossima coorte. Mantenere le versioni di strumenti di misura, definizioni e calcoli, e condividere un riassunto comprensibile con i partecipanti che proteggono la privacy e spiega come l'organizzazione ha utilizzato il loro contributo.

Proprietario consigliato

Direttore decisionale e di formazione

Risultato richiesto

Un rapporto decisionale e un piano di miglioramento

Controllo della progressione

La valutazione non termina con un rapporto che non ha il proprietario responsabile dell'utilizzo dei suoi risultati

Guida e modelli di lavoro: https://uhrda.net/organizations/guides/impact-evaluation/

4. Modelli pronti all’uso

Iniziare con la riga illustrativa, quindi completare una copia della riga vuota utilizzando le informazioni dell'organizzazione. Ogni modello può essere scaricato in un formato compatibile con il foglio di calcolo o stampato all'interno della guida.

Valutazione domande matrice

Completa prima della consegna; la prima riga è un esempio ipotetico e la seconda è vuota. Impostare i tempi secondo la disponibilità dei dati e l'opportunità di applicare l'apprendimento.

Domanda di valutazione	Prove	Fonte	Tempo di raccolta	Decisione
L'abilità del triage è trasferita al lavoro?	Un caso campione valutato utilizzando un rubrico comune	Supervisore e registro dei casi	Dopo sufficiente opportunità di pratica	Sostegno supplementare o adeguamento dei casi di formazione

Cambiare registro di interpretazione

Aiuta a rivedere le alternative prima di attribuire un risultato alla formazione. Registrare il supporto e le prove opposte ed esprimere chiaramente l'incertezza.

Variazione osservata	Possibile spiegazione	Prove disponibili	Mancano prove	Conclusione formulazione
Errori di triage minori	Formazione a fianco di un modulo aggiornato	Modifica della data e del campione di errore	Un gruppo di confronto adatto	Il miglioramento ha seguito due interventi; i loro contributi non possono attualmente essere separati

5. Esempio ipotetico: valutare la formazione sulla gestione delle richieste

Un'organizzazione ipotetica ha formato un gruppo e ha seguito un altro che non aveva ancora iniziato. Prima dell'intervento, il tasso di errore era del 12% nel gruppo formato e del 10% nel gruppo di confronto, con la somiglianza delle mansioni e le tendenze precedenti che necessitano di esame.

- L'evaluatore ha usato la stessa definizione di errore e i periodi uguali, e i volumi dei casi registrati.
- Dopo l'attuazione, il tasso era del 7% nel gruppo formato e dell'8% nel gruppo di confronto.
- Sono stati esaminati i cambiamenti concorrenti e le differenze di gruppo, e sono stati raccolti campioni che dimostrano l'applicazione.

Interpretare il risultato

Nel calcolo educativo, il gruppo formato è migliorato di cinque punti percentuali e il gruppo di confronto di due; la differenza di cambiamenti è quindi tre punti percentuali a favore del gruppo addestrato. Si tratta di una stima ipotetica condizionata su un confronto valido e supposizioni, piuttosto che la prova automatica dell'impatto causale o un risultato effettivo dell'Unione.

Imparare dal caso

Sottrarre il cambiamento del gruppo di confronto aiuta a interpretare il cambiamento, ma non affronta di per sé ogni bias di selezione o differenza nelle circostanze.

6. Indicatori di misurazione e monitoraggio

Accettare la definizione, la fonte di dati, la linea di base, il proprietario di destinazione e misura prima della misurazione. Gli obiettivi sono approvati all'interno dell'organizzazione. Quando il denominatore di un rapporto è zero, registrarlo come “non calcolabile” piuttosto che calcolare un valore.

Misura	Calcolo	Fonte di dati	Frequenza di valutazione
Cambiamento dei risultati dell'apprendimento	Media post-score meno pre-scoro medio per le stesse persone su una scala equivalente; rapporto in punti con il numero di coppie	Pre- e post-test o attività identificate dalla versione	Per ogni coorte
Applicazione sul posto di lavoro verificata	Numero che soddisfa lo standard di applicazione ÷ numero valutato dopo un'opportunità di pratica × 100; quelli senza possibilità di applicazione non devono essere esclusi senza divulgazione	Campioni di lavoro e checklist del valutatore	Dopo un periodo di domanda appropriato al compito
Copertura del monitoraggio successivo	Numero di partecipanti con validi dati di follow-up ÷ partecipanti totali mirati per il follow-up × 100; spiegare i motivi per i dati mancanti	Registrazione partecipata e successiva	Con ogni relazione di applicazione
Variazione delle variazioni dell'indicatore delle prestazioni	Cambiamento del gruppo formato meno cambiamento nel gruppo di confronto, dove cambiamento = post-valore meno pre-valore; interpretare la direzione di miglioramento secondo l'indicatore	Record di prestazioni comparabili e un design di confronto documentato	Alla fine del periodo di confronto
Rimborso finanziario stimato quando le sue condizioni sono soddisfatte	(Beneficio finanziario attribuibile all’intervento meno il suo costo totale) ÷ costo totale × 100; non calcolare se il costo è zero o se l’attribuzione non è dimostrabile	Dati finanziari, presupposti di benefici documentati e analisi della sensibilità	Alla fine dell’orizzonte temporale definito per i benefici

7. Piano di attuazione indicativo

I seguenti periodi sono fasi di pianificazione regolabili, non garantiti tempi di implementazione.

Periodo	Azione	Consegnabile
Fase uno: prima della consegna	Definire la decisione, la logica di intervento e il design, e raccogliere la linea di base	Un piano di valutazione, strumenti, fonti e responsabilità
Fase due: durante il programma e alla sua fine	Misurare la qualità dell'apprendimento e della consegna e documentare i dati e le osservazioni mancanti	Un rapporto di apprendimento e miglioramenti immediati
Fase tre: dopo un'opportunità sufficiente per applicare l'apprendimento	Seguire su comportamenti, risultati, costi e spiegazioni alternative	Una relazione d'impatto con chiare limitazioni e una decisione; la tempistica è adattata piuttosto che imposta come standard

8. Errori comuni e come evitarli

Trattare la soddisfazione come prova di impatto

Raccogliere prove separate di apprendimento, applicazione e risultati.

Attribuire ogni miglioramento alla formazione

Rivedere i cambiamenti concomitanti e la forza di confronto, e utilizzare il linguaggio condizionale.

Ignorare i partecipanti persi al follow-up

Mostra copertura, motivi per i dati mancanti e i loro possibili effetti sui risultati.

Valutare l'applicazione prima di un'opportunità esiste

Link tempistiche al ciclo di lavoro e record che non ha praticato il compito.

Sovrastare i risparmi finanziari

Tempo separato liberato da risparmi in denaro e attribuzione documentale, costi e sensibilità.

9. Lista di controllo prima dell’approvazione

- D Definizione della decisione di sostegno alla valutazione.
- D Risultati, definizioni e linee di base.
- D Gli strumenti sono stati pilotati e la loro idoneità per il compito esaminato.
- D È disponibile un'opportunità di applicazione e viene documentata una copertura di follow-up.
- D Sono state esaminate spiegazioni alternative e limiti di attribuzione.
- D La relazione comprende azioni, proprietari e date di revisione.

Utilizzare questa lista di controllo alla riunione di revisione finale. Osservazioni record, nome del decisore, data di approvazione e versione del documento.

10. Riferimenti per approfondire

Materiale pratico originale preparato da Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane. I seguenti riferimenti forniscono background concettuale e ulteriore lettura; i modelli e gli esempi illustrativi sono stati preparati per questo materiale. La data di revisione nel materiale originale è 16 ottobre 2026; i dettagli attuali dell'edizione appaiono sulla carta di edizione.

1. CDC — Valutare la formazione: Misurare l'efficaciaUn riferimento per distinguere l'apprendimento dal suo trasferimento al lavoro, la tempistica della loro misura e le limitazioni di un solo post-test.https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-measuring-effectiveness.html
2. CDC — Quadro di valutazione del programma: Fase 3, Focus the Evaluation Questions and DesignUn riferimento per identificare chi utilizzerà i risultati e definire lo scopo di valutazione, le domande e un design proporzionato al contesto e alle risorse.https://www.cdc.gov/evaluation/php/evaluation-framework-action-guide/step-3-focus-the-evaluation-questions-and-design.html
3. CDC — Valutazione Formazione: Costruire un piano di valutazioneUn riferimento generale per la pianificazione precoce e il collegamento domande di valutazione a una decisione di miglioramento del programma.https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-building-an-evaluation-plan.html

Trasforma la guida in un piano d’azione

Valuta il punto di partenza, quindi prepara un piano di implementazione che può essere stampato e recensito.

Mantenere il materiale e condividere la conoscenza

La tua copia PDF gratuita

Puoi leggere e stampare la guida e scaricare direttamente il PDF senza inserire un indirizzo email. Per richiedere una copia via email, usa il modulo facoltativo qui sotto. Con il tuo consenso vengono salvati l’email, l’organizzazione se indicata, il nome della guida e la data della richiesta.

Abilita Javascript per inviare una richiesta di download. La lettura e la stampa dal menu del browser rimangono disponibili.