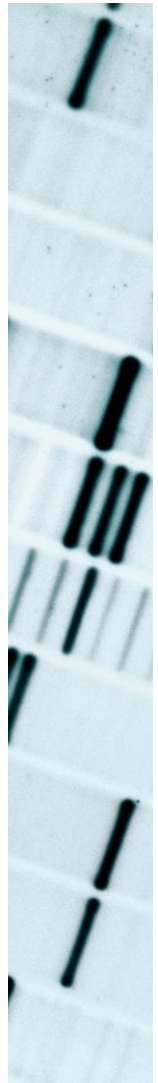


La Formazione oggi e domani: guida o guidata dal Business?

*Giovanni Vergani
Training & Development Sr. Manager
GCO Learning & Performance AMGEN ITALY*

AMGEN®



Alcuni dati su Amgen

AMGEN significa:

- Applied **M**olecular **GEN**etics

AMGEN è/ha:

- Leader mondiale nel settore delle biotecnologie applicate alla salute;
- HQ a Thousand Oaks (LA, California);
- Fondata l'8 Aprile 1980
- Quotata al NASDAQ (AMGN) dal 1983;

For Internal Use Only. Amgen Confidential.

AMGEN Values:

- *Be Science Based*
- *Compete Intensely and Win*
- *Create Value*
- *Be Ethical*
- *Trust and Respect*
- *Ensure Quality*
- *Work in Teams*
- *Collaborate, Communicate, Be Accountable*



AMGEN[®]

Agenda

- 1. Le basi della formazione ieri, oggi e domani**
2. Il ruolo del District Manager nella formazione
3. La misura e la valorizzazione della formazione
4. I fattori critici di successo

La basi della formazione “tradizionale”

Field Force Training Curriculum STANDARD								
Sales Knowledge Areas	Induction Program	# Days	6 Month School	# Days	18 Month	# Days	Experienced Reps	# Days
Selling Skills	Company Induction	1	Selling Skills (based on personal needs)	2	Negotiation Skills (based on personal needs)	2	Time/Priority management (based on personal needs)	2
PDK knowledge	New Hire IS/IT Training	1	Scientific Update	1-2	Scientific Update	1-2	Problems Solving/ Managing Complexity	2
Teamwork	Disease Area	5 (+ 1 day self-study)	5	5	MAP review/PDP planning	1	Advanced Business Skills (based on personal needs)	2
Business Skills	Preceptorship	//	STM	STM	Social Styles Training (based on personal needs)	2	other development areas (based on personal needs)	2
Managing Projects	Product/ Competitors	2 (+ 1 day self-study)	Hospital Stage	3	Field Coaching with STM	based on needs	Scientific Update	1-2
Transferable Skills	Marketing Strategy	0,5						

illustrative

Best case
AMGEN

La basi della formazione “tradizionale”



**Formazione
“a la carte”**

Worst case

For Internal Use Only. Amgen Confidential.

La basi della formazione oggi ... e domani

4 key-input nella definizione del Piano di formazione

- 1) Global / Region goals
- 2) Local goals (Azienda – Business Units - ...)
- 3) Customers Perception Research
- 4) Competences Model

La basi della formazione oggi ... e domani

CUSTOMER NEEDS BASED

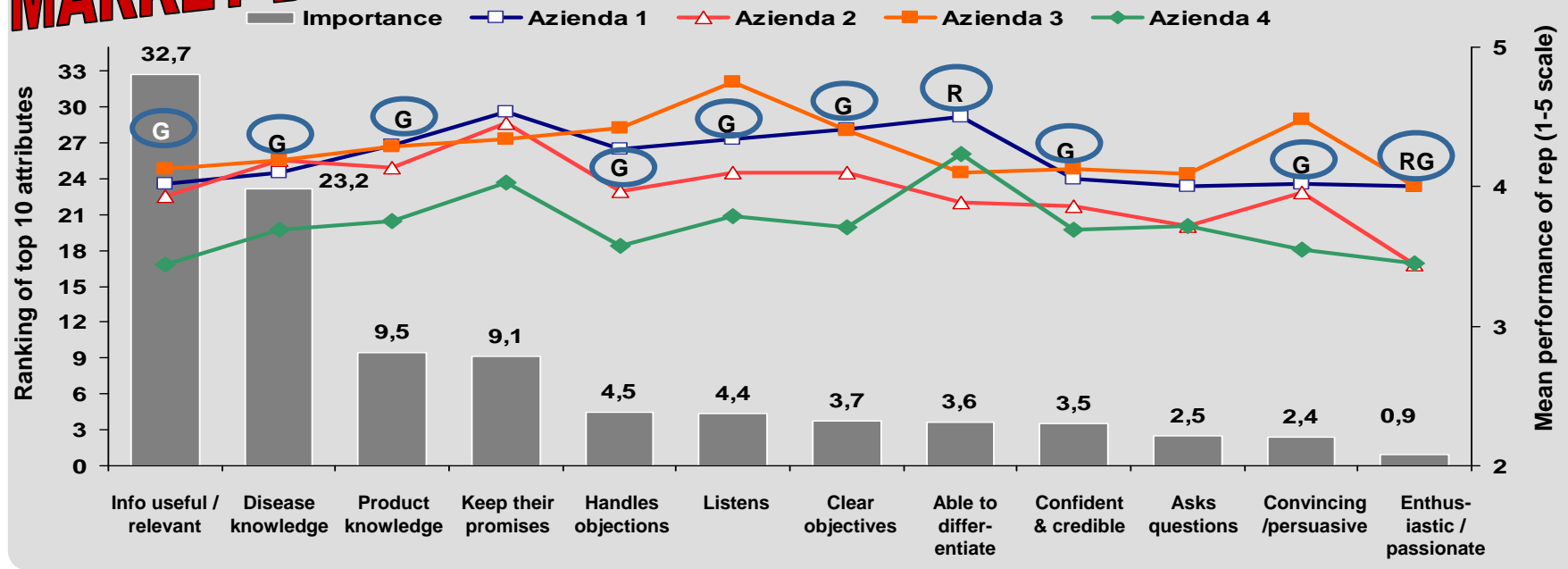
illustrative

Attributes Ranking*	Paese A	Paese B	Paese C	Paese D	Paese E
1 st	Disease knowledge	Info useful/ relevant	Disease knowledge	Info useful/ relevant	Disease knowledge
2 nd	Info useful/ relevant	Confident (3 rd)	Info useful/ relevant	Disease knowledge	Info useful/ relevant
3 rd	Handles objections (4 th)	Product knowledge (2 nd)	Product knowledge	Handles objections (4 th)	Product knowledge
4 th	Product knowledge (3 rd)	Disease knowledge (new)	Handles objections	Listens	Clear objectives (5 th)
5 th	Able to differentiate	Listens (new)	Keeps promises (new)	Product knowledge (3 rd)	Confident (new)

La basi della formazione oggi ... e domani

illustrative

MARKET BENCHMARKING



Competency Model

illustrative

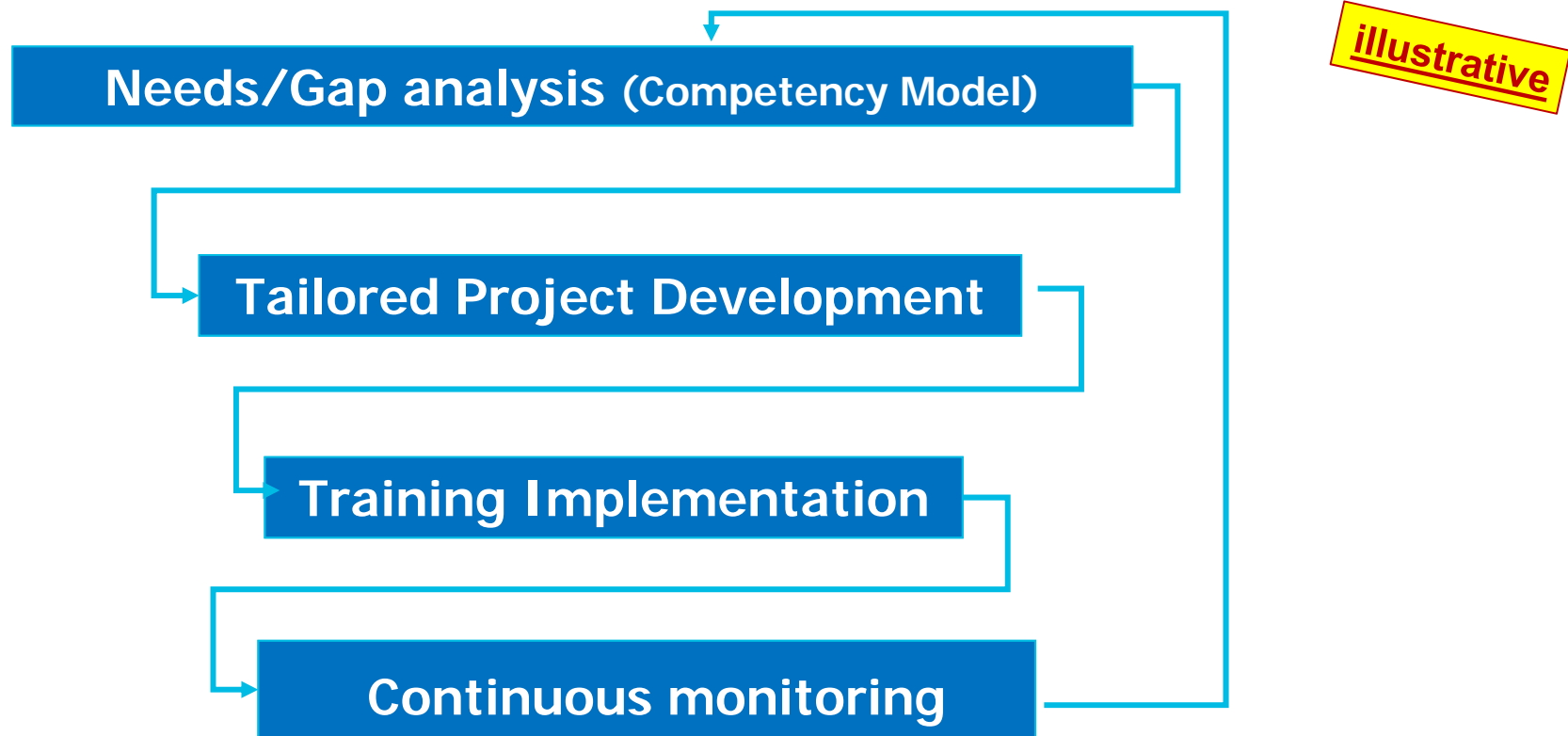
Conoscenze	Competenze	Attitudini
<ul style="list-style-type: none"> • scientifiche (patologia e prodotto) • di mercato • di territorio • analitiche • competitors • farmacoeconomia • politiche sanitarie • governance • sistemi d'acquisto • pricing policies 	<ul style="list-style-type: none"> • tecniche di comunicazione • comunicazione "emotiva" • project management • negoziazione • problem solving & decision making • planning & organisation • targeting & segmentation • account management • multi-channel • 	<ul style="list-style-type: none"> • relationship • leadership • autosviluppo • entusiasmo / positività • propositività • fiducia in sè / automotivazione • determinazione • team working

Competency Model

Capabilities Assessment Form					
	Rating Range: 1-2	Rating Range: 3-4	Rating Range: 5-6		
Capability	CONOSCENZE CHIAVE			Rating	Comments
<i>Tecniche di comunicazione</i>	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability		
<i>Conoscenza delle patologie e dei prodotti</i>	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability		
Capability	PIANIFICAZION ED ESECUZIONE RIGOROSE*				Comments
<i>Targeting e Segmentazione</i>	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability		
Capability	MESSAGGI EFFICACI				Comments
<i>Messaggi personalizzati</i>	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability	Descrizione quali-quantitativa dei behaviours specifici di ogni capability		
				XXX	

illustrative

Un più moderno processo di formazione: *“from Needs to deliver Training”*



Agenda

1. Le basi della formazione ieri, oggi e domani
- 2. Il ruolo del District Manager nella formazione**
3. La misura e la valorizzazione della formazione
4. I fattori critici di successo

Il District Manager al Centro dei processi di formazione

Coaching & Development

Coach Role in:

- ✓ Communication skills
- ✓ Day by day coaching
- ✓ Attitudini e Comportamenti
- ✓ Motivazione
- ✓ Analisi e Gestione delle competenze
- ✓ Piani di sviluppo
- ✓

illustrative

Business & Account Management

Cross-Functional Leadership in:

- ✓ Cluster Team model
- ✓ Value Based Approach
- ✓ Planning & Project Mgmt
- ✓ CI Culture
- ✓ Negotiation
- ✓ Networking / Teamworking
- ✓

Il DM al centro dei processi di formazione, secondo i principi del coaching & development



illustrative

*è essenziale che i **Field people manager (DM)** abbiano un **ruolo attivo nei programmi di formazione**, perché essi sono la chiave di volta **processo di gestione delle competenze**; sono loro che lo applicano ai propri collaboratori ed è solo attraverso la loro capacità ed il loro impegno che il processo diventa efficace*

Il DM al centro dei processi di formazione, secondo i principi del coaching & development



COMPETENZE TECNICHE

Tutto ciò che è richiesto per svolgere il proprio lavoro

CONOSCENZE (il “sapere”)

ABILITA’ (il “saper fare”)

illustrative

ATTITUDINI PERSONALI

Tutto ciò che riguarda il modo in cui si vive il proprio lavoro

MOTIVAZIONE

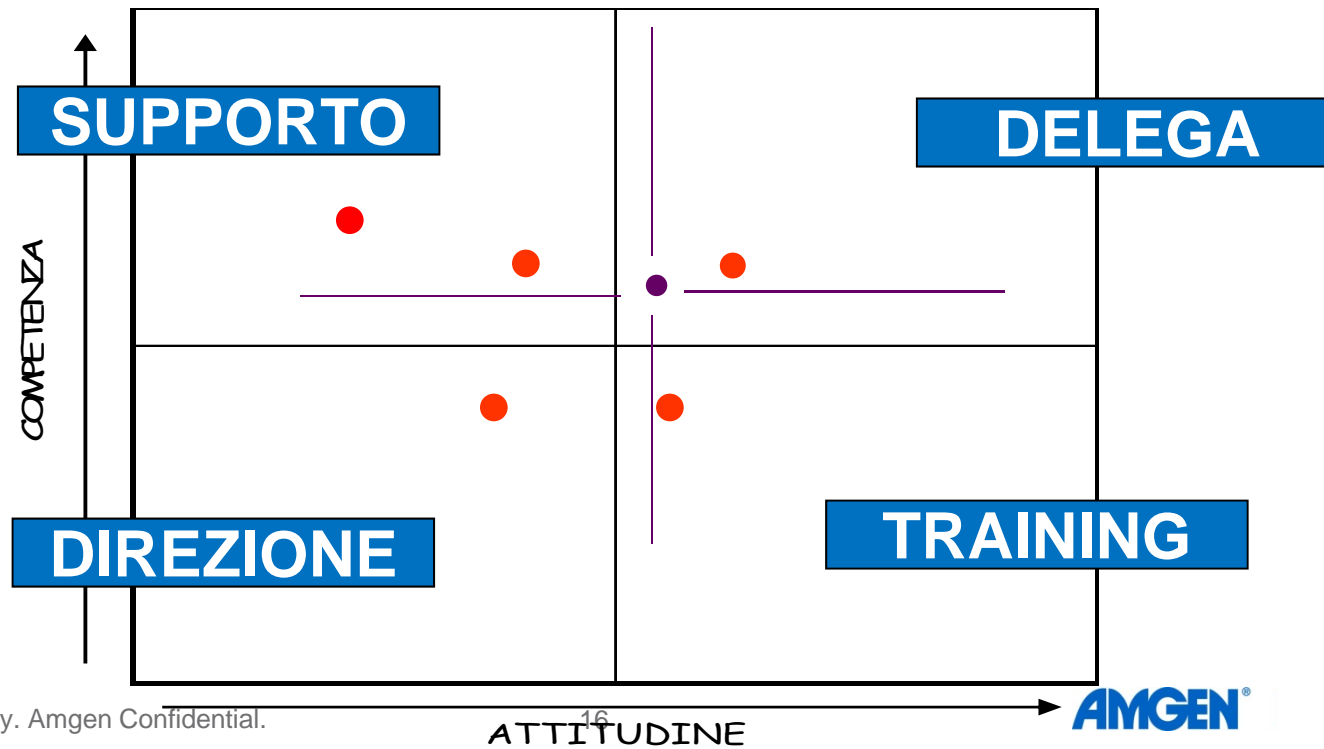
(il “saper essere”)

FIDUCIA IN SE’

Gestione della competenze e attitudini

illustrative

... con l'approccio della leadership situazionale



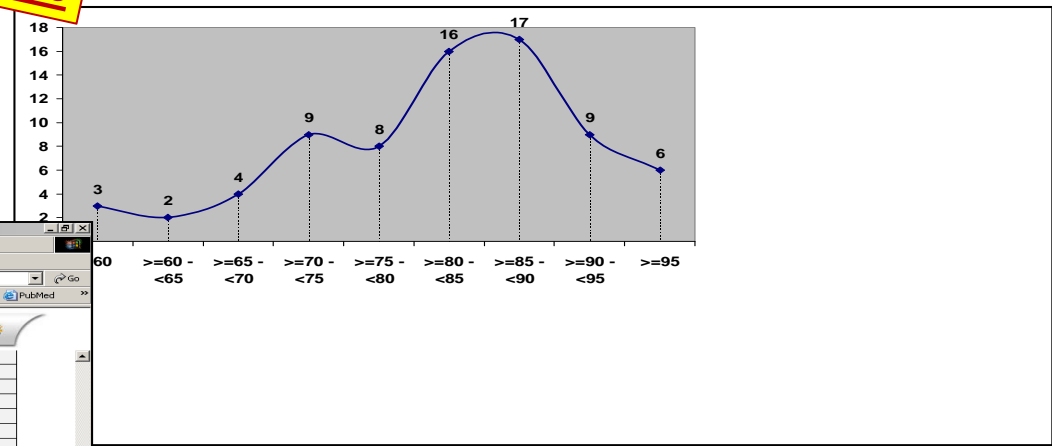
Agenda

1. Le basi della formazione ieri, oggi e domani
2. Il ruolo del District Manager nella formazione
- 3. La misura e la valorizzazione della formazione**
4. I fattori critici di successo

Valorizzare la Formazione: i livelli di “misurazione”

- 1) Customer Explorer Satisfaction
- 2) Knowledge Assessment
- 3) Post-coaching feedback
- 4) Performance Impact

illustrative



The screenshot shows the AMGEN TestMagic BackOffice interface. The main window displays a bar chart titled "Report Utenti - Iperparatiroidismo Secondario (SHPT)". The y-axis is labeled "PUNTEGGIO/100" and ranges from 70 to 100. The x-axis is labeled "UTENTI" and lists ten user names. The bars represent scores for each user: 84, 93, 89, 93, 91, 87, 93, 91, 91, 93. The interface includes a sidebar with navigation options like "GESTIONE UTENTI", "REPORT", and "ANALISI". The browser address bar shows "http://educom.testmagic.it/AMGEN/BO/index.asp".

Utente	Punteggio/100
Manuela Lorenzini	84
Anna Mammarella	93
Francesca Piro	89
Anna Maria Giamberini	93
Silvana Mammarella	91
Francesca Spina	87
Tina Giamberini	93
Tiziana Giamberini	91
Valeria Mammarella	91
Roberta Spina	93



Valorizzare la Formazione: i livelli di “misurazione”

<u>COACHING REPORT 2015</u>	
DM <input type="text"/>	Data: <input type="text"/>
PS: <input type="text"/>	Periodo di coaching: <input type="text"/>
Obiettivo del percorso di coaching	
Indicare su quale / quali Aree di Sviluppo si intende lavorare durante il percorso di coaching dell'anno	
<input type="checkbox"/> Conoscenze chiave	<input type="checkbox"/> Messaggi efficaci <input type="checkbox"/> <i>altro</i>
<input type="checkbox"/> Pianificazione/esecuzione	<input type="checkbox"/> Autosviluppo <input type="checkbox"/> <i>altro</i>
<input type="checkbox"/> Relazioni cross-funzionali	<input type="checkbox"/> Leadership <input type="checkbox"/> <i>altro</i>
Osservazioni del coach durante il percorso di coaching	

- 1) Customer Satisfaction
- 2) Knowledge Assessment
- 3) **Post-coaching feedback**
- 4) Performance Impact

illustrative

Indicatori e Rating sull'andamento del percorso di coaching		Rating		
Indicatore	Indicatore	1° CR	2° CR	3° CR
1				
2				
3				
Azioni concordate durante il percorso di coaching		Chi	entro	
A				
B				
C				
Relazione Finale del percorso di coaching (coach)				
Relazione Finale del percorso di coaching (coachee)				

Valorizzare la Formazione: i livelli di “misurazione”

- 1) Customer Satisfaction
- 2) Knowledge Assessment
- 3) Post-coaching feedback
- 4) **Performance Impact**

Goals	Goal Categories & Weight	Total Weight
Obiettivi	① xxx ② yyy	15% 10% 25 %
Obiettivi sui	③ yyy ④ zzz	20 % 10 % 30 %
Obiettivi di	⑤ xxx ⑥ yyy	10 % 5 % 15%
Obiettivi di	⑦ yyy ⑧ zzz	10 % 5 % 15 %
Develop best team	⑨ ⑩	10 % 5 % 15%

illustrative

Agenda

1. Le basi della formazione ieri, oggi e domani
2. Il ruolo del District Manager nella formazione
3. La misura e la valorizzazione della formazione
- 4. I fattori critici di successo**

I fattori critici di successo per una formazione efficace

- **Accurata Needs Analysis ed Obiettivi Formativi**
- **Team work e integrazione (*BUs- – Sales – Accesso – Training – HR*)**
- **Condivisione delle aree strategiche della formazione**
- **Coinvolgimento e ruolo attivo dei DM / People Mgr**
- **Pianificazione degli eventi formativi**
- **Metriche della formazione inserite negli MBO**

Formazione: guida o guidata dal Business?

**Partner strategico
del business**

Ma la formazione è solo METRICHE ?



*“La natura imita se stessa:
un seme gettato in una terra buona, fruttifica
un principio, un concetto, un comportamento ...
gettato in un cervello buono, fruttifica ”*

(B. Pascal)