

*Pipol*  
*Persone e Organizzazione*

# Il ruolo del referente della formazione aziendale e l'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno formativo

**ASL**Cagliari

# Analisi di contesto, domanda, bisogni

- Ogni intervento formativo deve essere **ancorato alla realtà organizzativa** nella quale si opera e deve essere **finalizzato al raggiungimento di obiettivi** chiaramente **individuati e definiti**
- Attivare un **comportamento di esplorazione e di ricerca**, vincolare le proprie opzioni a **dati empirici accuratamente raccolti**, tener conto della **pluralità** delle forze e dei soggetti coinvolti per la realizzazione dell' intervento
- **Formazione costruita** in funzione dei problemi che motivano il ricorso all' azione formativa stessa, attraverso l' **elaborazione della domanda** e l' **analisi dei bisogni**

# Bisogno e domanda



## BISOGNO

assenza, carenza, mancanza, disagio

Deve essere **riconosciuto**,  
**padroneggiato** e **soddisfatto**

Intervento formativo come risposta ai  
bisogni saturazione di un vuoto



## DOMANDA

ricorso all' altro in quanto tale

L' obiettivo diventa **gestire** con il  
committente e con l' utente il **difficile**  
**processo di risposta alla domanda**

# Analisi della domanda

- ✓ Analizzare la domanda significa, per il formatore, mettersi dal punto di vista di chi ha richiesto l'intervento per rintracciare le reali motivazioni che stanno alla base della stessa richiesta
- ✓ Vuol dire impegnarsi per capire quale sia il vero problema interno all'organizzazione che spinge la committenza verso la richiesta d'aiuto
- ✓ Vuol dire verificare la disponibilità dei committenti a contestualizzare la stessa

*Il lavoro di riflessione è finalizzato a svelare il significato nascosto delle disfunzionalità manifeste, delle insoddisfazioni vissute dai singoli e dai gruppi collegandole alle dinamiche entro le quali i membri dell'organizzazione sono presi a loro insaputa*

# “Guida” all’ analisi dei bisogni

## INPUT

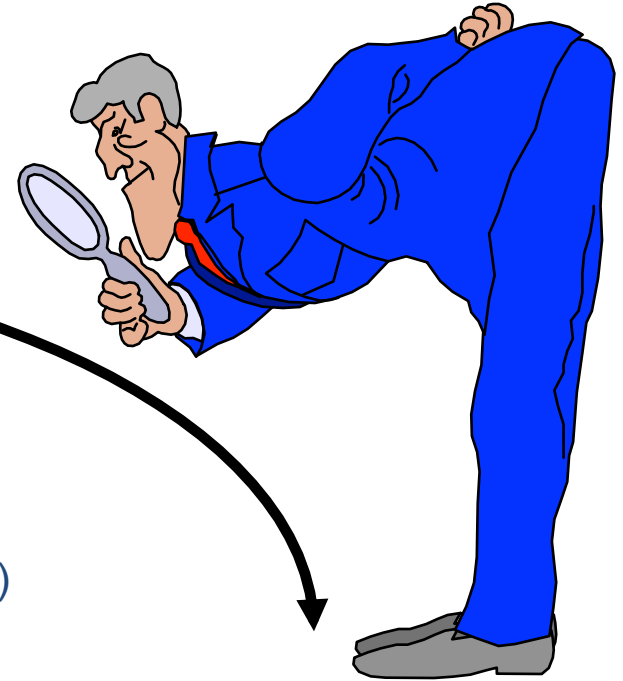
RICHIESTA, RUOLO,  
DATI, INFORMAZIONI

## ANALISI

- DEL CONTESTO SOCIO-CULTURALE
- DEL LAVORO (PROCESSI LAVORATIVI)
- DEI BISOGNI DEI PARTECIPANTI

## OUTPUT

COMPITI, SAPERI,  
COMPORTAMENTI  
DELLA FIGURA/AREA  
PROFESSIONALE



# “Guida” alla realizzazione dell’ analisi

## L’INPUT

RICHIESTA. RUOLO  
DATI, INFORMAZIONI

## L’ANALISI

### L’ESIGENZA ORGANIZZATIVA:

- miglioramento risultati
  - modifiche funzionamento

### I BISOGNI FORMATIVI:

- processi di riferimento
- competenze necessarie/  
possedute
- profilo dei destinatari

### IL CONTESTO:

- condizioni di  
attuabilità/successo

## L’OUTPUT

### RISULTATI ATTESI

- competenze
- performance

### INDICAZIONI GESTIONALI

- dimensionamento
- logistica (durata, vincoli operativi ...)
- indicazioni metodologiche (caratteristiche dei destinatari)


### IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE


- condizioni organizzative  
influenti sui risultati
- integrazione con altre azioni

# Dalla domanda esplicita alla diagnosi

## LA DOMANDA ESPLICITA:

spesso presuppone la diagnosi/soluzione  
talvolta nasconde esigenze implicite



- ✓ Riconoscere le dimensioni esplicite/implicite
  - ✓ Esplicitare le aspettative
  - ✓ Interpretare il contesto, anticipare vincoli/opportunità, delineare alternative di scelta
  - ✓ Influenzare la decisione (“marketing” della diagnosi)
  - ✓ “Patto” sui risultati attesi e sugli impegni
- 

QUALIFICARSI COME SERVIZIO, SUPPORTO,  
“CONSULENZA INTERNA”



# La relazione referente/committente/utente

## STABILIRE UN CONTRATTO PROFESSIONALE

concordare le regole del gioco

stabilire una relazione fiduciaria basata  
su competenze/responsabilità

mettere in comune problemi, obiettivi e vincoli

proporsi come servizio e supporto

# La qualità nella relazione di consulenza formativa

## IL REFERENTE

1. PARLA ESPLICITAMENTE DEI PROBLEMI
2. CHIEDE LE INFORMAZIONI E I DATI NECESSARI
3. CERCA LA RELAZIONE CON UTENTE E COMMITTENTE.
4. DEDICA IL TEMPO NECESSARIO (prima, durante e dopo l'intervento)
5. ANALIZZA, RICERCA, NON VALUTA, NON ORDINA
6. DA' E CHIEDE FEED-BACK
7. COINVOLGE TUTTI I COMPONENTI DEL SISTEMA

# La qualità nella relazione di consulenza formativa

## IL COMMITTENTE

1. PARLA ESPLICITAMENTE DEI PROBLEMI
2. METTE A DISPOSIZIONE DATI E INFORMAZIONI
3. DEFINISCE GLI OBIETTIVI E VALUTA I RISULTATI
4. NON INVADE IL RUOLO DEL REFERENTE INTERVENENDO TROPPO DIRETTAMENTE SUL PROCESSO
5. FAVORISCE LE RELAZIONI TRA IL REFETENTE E GLI INTERLOCUTORI INTERESSATI

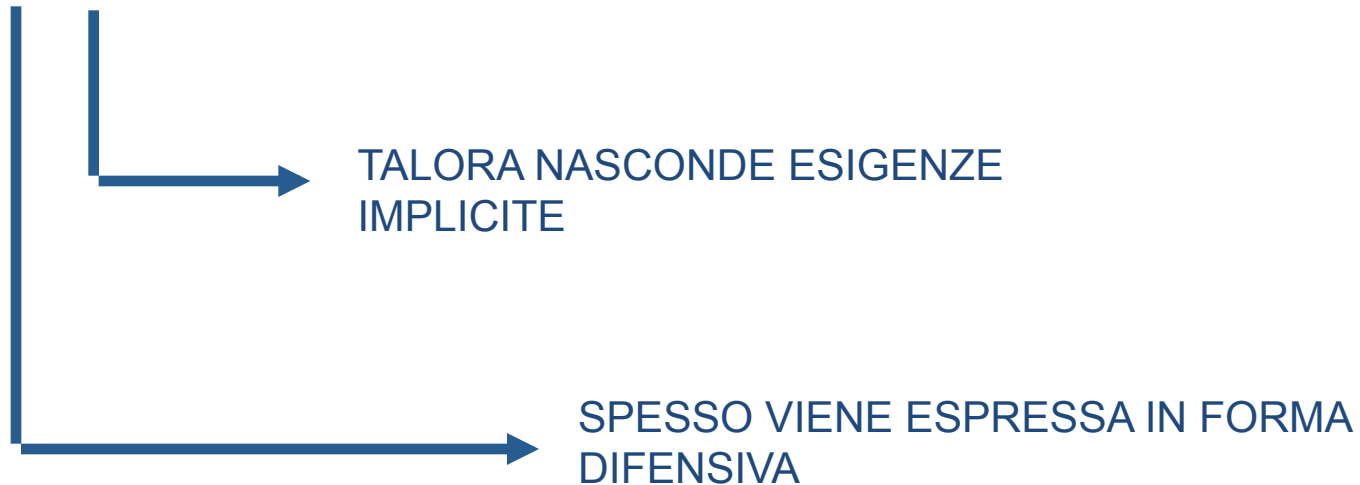
# La qualità nella relazione di consulenza formativa

## L'UTENTE

1. PARLA ESPLICITAMENTE DEI PROBLEMI
2. INTERVIENE ATTIVAMENTE (nelle varie fasi)
3. CONFRONTA LA PROPRIA ESPERIENZA CON COLLEGHI E REFERENTE
4. CHIEDE ED ESPRIME FEED-BACK

# Dalla domanda esplicita alla motivazione

LA DOMANDA ESPLICITA PRESUPPONE UNA ESIGENZA/  
UN PROBLEMA ED UNA SPERANZA DI RISOLUZIONE



- NEANCHE I “SANTONI” DELLA FORMAZIONE CE LA FANNO
- CARTA BIANCA (non coinvolgimento nell’ eventuale fallimento)

# Motivazione della committenza

**VALUTARE E SELEZIONARE**

**NEUTRALIZZARE E SOPIRE IL CONFLITTO**

**FARE “PARATA”**

**PARTEGGIARE E COLLUDERE CON UNA PARTE DEL  
SISTEMA AZIENDALE NELL’AMBITO DI UN DETERMINATO  
CONFLITTO O PROCESSO DECISORIO**

# Motivazione del destinatario

**DESIDERIO DI ESSERE PROMOSSO SOCIALMENTE O PROFESSIONALMENTE**

**SPIRITO COMPETITIVO**

**DESIDERIO DI “FIGURARE IN SOCIETA’ ”**

**CAPIRE MEGLIO IL MONDO**

**COLLEZIONISMO**

**SUBLIMAZIONE DI TENDENZE CREATIVE**

**RICERCA DI ATTIVITA’ DI SVAGO**



## INTERVISTA:

- LIBERA
- BASATA SU CHECK LIST

## QUESTIONARIO:

- APERTO
- CHIUSO







A word cloud containing the Italian words 'chi', 'perché', 'come', 'dove', and 'quando' in various sizes and orientations, all in a reddish-brown color.

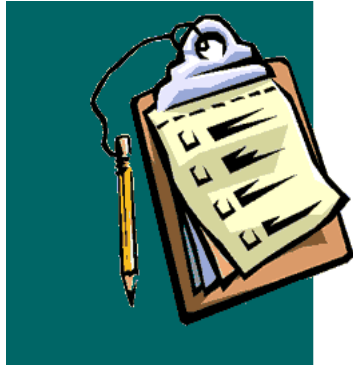
DIALOGO CHE,  
PARTENDO DALLA FORMULAZIONE  
DI ALCUNE DOMANDE,  
LASCIA SCORRERE IL DISCORSO  
VERSO GLI ARGOMENTI CHE EMERGONO  
COME PIU' SIGNIFICATIVI



QUANDO SI USA:

- per capire situazioni complesse e non standardizzate
  - quando gli interlocutori sono pochi
- per esplorare un campo nuovo ed ottenere indicazioni generali

# Intervista basata sulla check list



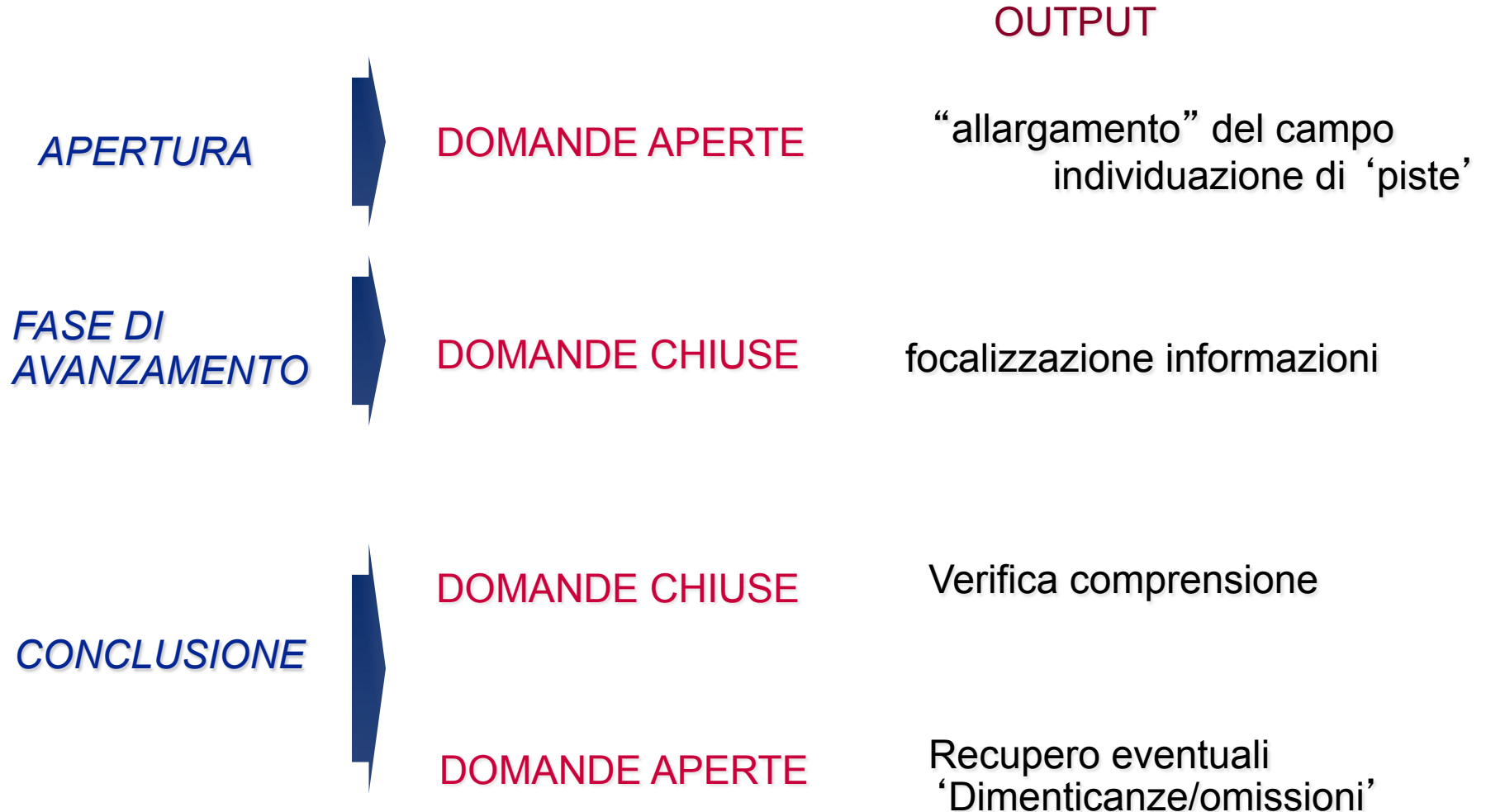
DIALOGO GUIDATO  
DA ALCUNE DOMANDE PROGETTATE  
SIA NEI CONTENUTI  
CHE NELLA SEQUENZA



QUANDO SI USA:

- per capire situazioni complesse delle quali, però, ci si è fatto un modello
    - quando gli interlocutori sono in numero sufficiente da giustificare i tempi di preparazione
    - quando l'esperienza degli intervistatori non è elevata
      - quando si vuole risparmiare tempo
- ma non si può rinunciare a condurre un'intervista "de visu"

# Una possibile sequenza di intervista





## IL QUESTIONARIO

PUO' ESSERE INTESO COME MEZZO FORMALE DI COMUNICAZIONE  
TRA INTERVISTATORE E INTERVISTATO  
OPPURE UNA TECNICA DIFFERENTE  
CHE NE PREVEDE LA COMPILAZIONE SCRITTA  
A CURA DELL'INTERVISTATO O DELL'INTERVISTATORE

[illegible]

MODULO CONTENENTE DOMANDE  
ALLE QUALI L'INTERESSATO PUO' RISPONDERE  
IN MODO PERSONALIZZATO



## QUANDO SI USA:

- per la rilevazione di informazioni semplici e di natura prevalentemente qualitativa
- quando il numero dei soggetti di cui rilevare le risposte è medio-alto
- quando le informazioni da rilevare sono notevolmente variabili
  - come strumento integrativo di interviste (prima o dopo)



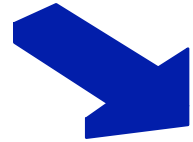
MODULO CONTENENTE DOMANDE  
A CUI E' POSSIBILE RISPONDERE  
SCEGLIENDO TRA UN ELENCO DI OPZIONI  
PREVENTIVAMENTE DETERMINATE



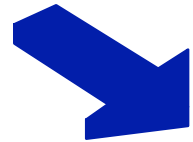
QUANDO SI USA:

- per la rilevazione di informazioni semplici e di natura prevalentemente quantitativa
- quando il numero dei soggetti di cui rilevare le risposte è elevato
- quando le informazioni da rilevare sono ben definite in situazioni standardizzate (comparabili)
- come strumento integrativo di interviste (prima, dopo a campione)

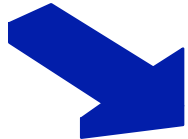
# La formulazione delle domande nei questionari



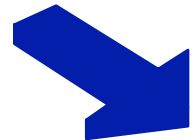
ESPLICITE - Interrogazione  
IMPLICITE - Problem solving



DIRETTE - Introspettive (rischio di risposte “protettive”  
per non esporsi)  
INDIRETTE - Proiettive (risposte meno vincolate, più  
fantasiose, non difensive)



CHIUSE - Più vincolate, dipendenza dal compilatore/  
intervistatore  
APERTE - Più libere e sicure, maggiori difficoltà  
di tabulazione e utilizzo informazioni



DI CONTROLLO  
E VERIFICA - Incrociate per differenza

# Esempi di item costruiti in forme diverse:

## ESEMPIO INTROSPETTIVO

( da scartare: il soggetto é coinvolto in prima persona su argomenti che ne possono intaccare il prestigio):



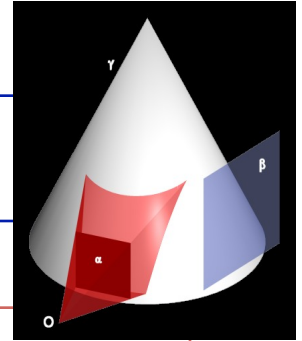
*Indichi le due cause principali che La distolgono dall'acquisto e dalla lettura di novità letterarie:*

- a) Nessuno mi informa sull'editoria odierna
- b) Non capisco il linguaggio di molti autori in voga
- c) Non posso permettermi spese a carattere culturale
- d) Mi trovo oberato dal lavoro
- e) Sono disorientato fra i poteri opposti di critici faziosi
- f) Preferisco altri svaghi più concreti



# Esempi di item costruiti in forme diverse:

## ESEMPIO PROIETTIVO (preferibile; forma impersonale di testimonianza neutrale)



*Indicare le due ragioni prevalenti che rendono l'Italia un Paese dove si leggono poche novità letterarie:*

- a) Scarsa informazione del pubblico sull'attività editoriale
- b) Linguaggio astruso delle opere contemporanee
- c) Costo eccessivo delle pubblicazioni
- d) Mancanza di tempo libero
- e) Faziosità dell'attuale critica letteraria
- f) Preferenza per altri tipi di svago

E' una discussione di gruppo guidata:

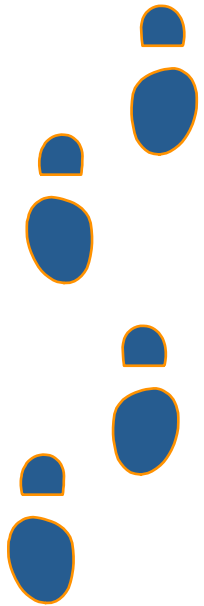
- ❑ SU ARGOMENTI PREDEFINITI
- ❑ PER RACCOGLIERE DATI QUALITATIVI IN UN TEMPO LIMITATO

Dimensioni  
tipiche:

1. Domande strutturate
2. Ruolo direttivo del conduttore
3. Alta interazione fra i partecipanti



# I passi del focus group






- ☐ Definizione dei problemi
- ☐ Costituzione della scaletta di intervista
- ☐ Scelta degli intervistati
- ☐ Conduzione delle sessioni
- ☐ Interpretazione dei risultati

# Criteri di valutazione dell'efficienza degli strumenti

C R I T E R I	I M P A T T O
<input type="checkbox"/> Difficoltà di progettazione	Livello di investimento nella realizzazione
<input type="checkbox"/> Difficoltà di erogazione	Livello professionale delle persone coinvolte nella erogazione
<input type="checkbox"/> Difficoltà di consolidamento	Tempo e strumenti eventuali per l'elaborazione dei dati
<input type="checkbox"/> Impegno per l'intervistato	Livello di disponibilità e di gradimento per l'intervistato

# Gli strumenti per l'analisi: efficacia

EFFICACIA DEGLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE	Completezza delle informazioni	Adeguatezza veicolazione richieste inform.	Precisione delle informazioni rilevate	Affidabilità delle informazioni rilevate	Adeguatezza raccolta info implicite	Adeguatezza raccolta info qualitative	Adeguatezza raccolta info quantitative
	INTERVISTA LIBERA						
	INTERVISTA SU CHECK-LIST						
	QUESTIONARIO APERTO						
QUESTIONARIO CHIUSO							

 Alta  
 Media  
 Bassa

# Gli strumenti per l'analisi: efficienza

EFFICIENZA DEGLI STRUMENTI DI RELAZIONE	Impegno per l'intervistato			
	Difficoltà di progettazione	Difficoltà di erogazione		
		Difficoltà di consolidamento risultati		
INTERVISTA LIBERA		Alta	Alta	Alta
INTERVISTA SU CHECK-LIST		Media	Media	Alta
QUESTIONARIO APERTO	Media		Media	Media
QUESTIONARIO CHIUSO	Alta			

Alta
  Media
  Bassa

NUMEROSITA' DEGLI INTERLOCUTORI		
Fino a 20	Da 20 a 100	Oltre i 100
■	■	
■	■	
	■	
		■