



L'analisi delle esigenze

Maurizio Castagna

Di cosa parleremo?

- Cos'è l'analisi delle esigenze
- Un possibile modello interpretativo e facilitante
- Come ci arriva la domanda dai clienti?
- Cosa fare quando il committente ha già deciso quale corso fare
 - schema e obiettivi dell'intervista
- Cosa fare quanto invece il committente ha un problema che vuol risolvere con la formazione
 - schema e obiettivi dei vari tipi di interviste da fare
- Problemi (e rischi) dell'analista

Cos'è l'analisi delle esigenze?

- In generale:
 - è il processo che serve a individuare i contributi che la formazione può dare al raggiungimento degli obiettivi aziendali ...
 - ... mediante il miglioramento delle competenze delle persone che lavorano in un certo contesto
- Più brevemente:
 - individuazione di una necessità di formazione ...
 - ... e sua trasformazione in obiettivi formativi
- **NON è la semplice raccolta di richieste di corsi (che è invece la raccolta della domanda)**

Vari tipi di formazione e quindi ...

... vari tipi di analisi delle esigenze:

1. rispondere ad una esigenza specifica e contingente (su commessa)
2. costruire un catalogo
3. costruire un percorso di formazione per una professionalità specifica
4. definire un piano annuale di formazione

Un possibile modello

Conoscenze, capacità,
comportamenti: oggi posseduti



Conoscenze, capacità,
comportamenti,
che **dovrebbero oggi possedere**



Conoscenze, capacità,
comportamenti
che **dovranno possedere in futuro**

Δ_1 = miglioramento di un ruolo **già esistente**

Δ_2 = supporto alla **modifica** di un ruolo
= sviluppo organizzativo

Nella formazione su commessa ...

... almeno tre grandi tipologie di richieste da parte del committente:

1. ci chiede una proposta specifica per un **determinato tipo di corso**
 - senza possibilità di fare particolari analisi perché "ci dice tutto lui / lei",
 - l'analisi preliminare (forse) è già stata fatta,
 - è stata già decisa la risposta formativa (e spesso la durata)
 - siamo "farmacisti"
2. ci presenta un **problema** (di efficacia, efficienza, clima, ...) e ci chiedono di realizzare una formazione per risolverlo o contenerlo
 - possiamo fare una proposta per fare un'analisi interna e capire **il perché del problema**
 - potremo poi definire meglio il tipo di esigenza formativa e gli obiettivi da raggiungere
 - siamo "medici"
- ci manifesta una generica intenzione di fare formazione per ragioni vaghe e varie:
 - possiamo procedere come nel caso due, cercando di capire meglio **il perché della richiesta**

CASO 1: RICHIESTA DI UNO SPECIFICO CORSO

Hanno già deciso cosa fare

- **SUGGERIMENTO: cercare di capire il problema retrostante!**
 - perché sovente la loro diagnosi è almeno in parte sbagliata e la soluzione non è tutta o solo nella formazione
 - il rischio è di deludere = perdere credibilità ed immagine
 - il rischio è di svalutare la formazione = *la formazione non serve a nulla!*
- In ogni caso, capire il problema mi aiuta a progettare e a gestire poi l'aula

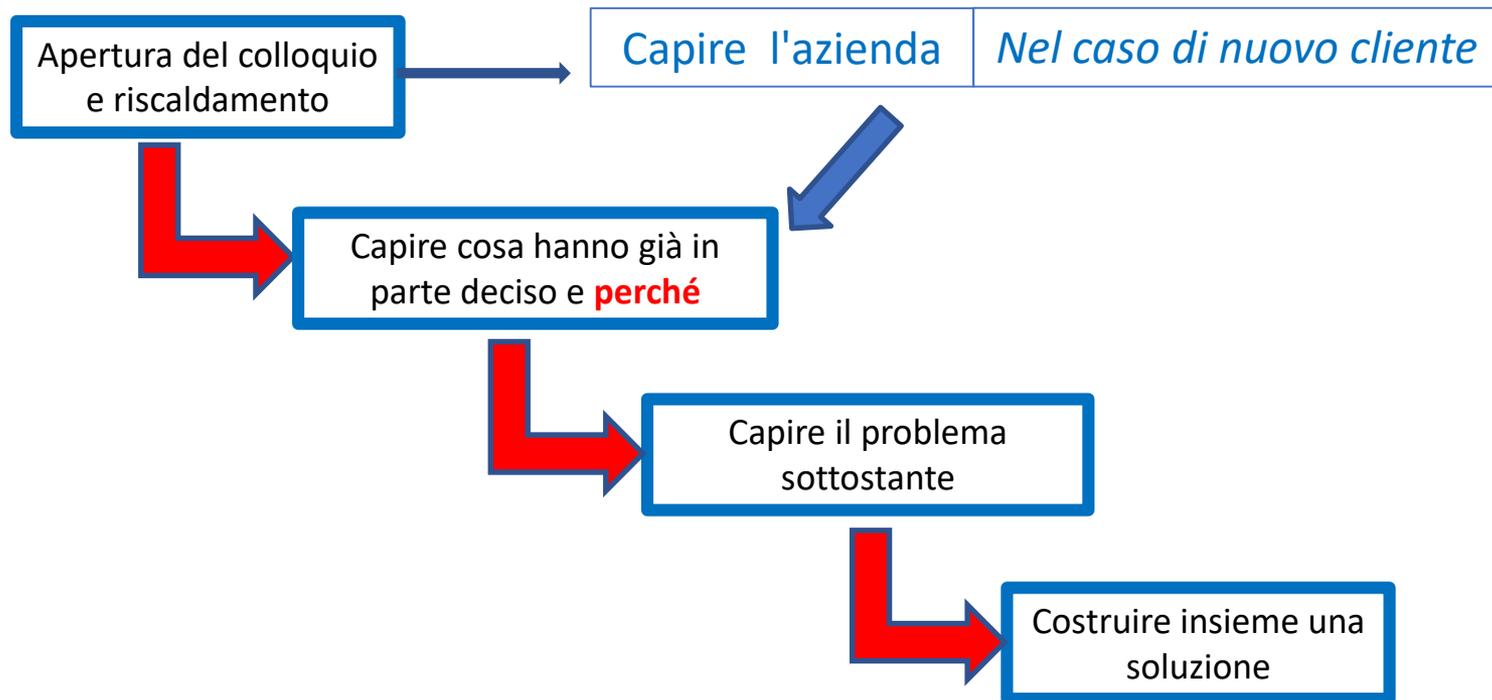


Ma abbiamo a disposizione **solo il colloquio con il committente!!!**

Se non si conosce l'azienda

- Proprietà e natura del business: attività principale, ciclo “produttivo” , processi principali, ...
- Dimensioni (quantità, valore e, soprattutto, numero di persone)
- Struttura organizzativa (organigramma, sedi, ...)
- Un po' di storia recente
- Qualche informazione sulla strategia, sul futuro, sui cambiamenti in corso
- Politica della formazione (si sono già fatti dei corsi? c'è un catalogo? chi decide? ecc.)
- Dati sui futuri partecipanti di questo specifico intervento
 - Età, sesso, scolarità, anzianità nella mansione, precedenti formazioni, sistema retributivo e di valutazione
- Clima complessivo di quel gruppo di persone
 - Motivazione, eventuali conflittualità e relative cause, atteggiamento verso la formazione

Il colloquio col committente quando non si possono fare ulteriori analisi



Cosa chiedere al committente?

- Cosa c'è di diverso oggi dal passato? Perché ora questa formazione?
- Qual è il "sintomo"? Cosa accade, quando, quante volte, ad opera di chi, esempi, ...
- Cosa dovrebbero /dovranno fare? in termini concreti e con molti esempi
- Cosa fanno di diverso quelli "bravi" da quelli "non bravi"
- ... e perché (secondo lui) quelli "non bravi" fanno così
- Quale formazione hanno già fatto?
- Quale formazione hanno in mente?
 - obiettivi, durata, contenuti, metodologie, ...
 - **Perché?**

Se non si conosce l'azienda

- Proprietà e natura del business: attività principale, ciclo “produttivo” , processi principali, ...
- Dimensioni (quantità, valore e, soprattutto, numero di persone)
- Struttura organizzativa (organigramma, sedi, ...)
- Un po' di storia recente
- Qualche informazione sulla strategia, sul futuro, sui cambiamenti in corso
- Politica della formazione (si sono già fatti dei corsi? c'è un catalogo? chi decide? ecc.)
- Dati sui futuri partecipanti di questo specifico intervento
 - Età, sesso, scolarità, anzianità nella mansione, precedenti formazioni, sistema retributivo e di valutazione
- Clima complessivo di quel gruppo di persone
 - Motivazione, eventuali conflittualità e relative cause, atteggiamento verso la formazione

- Capire il problema nel suo insieme
- Aiutare il committente ad avere aspettative realistiche:
 - la formazione non trasforma le persone (*la formazione non rimedia gli errori di selezione*)
 - la formazione serve se le persone "non sanno fare"
 - ... e non serve se le persone sanno ma non fanno (*=problema di gestione, di capi, ecc.*)
 - la formazione spesso dà un contributo, ma da sola è difficile che "risolva"
- Concordare con il committente il tipo di intervento = costruirlo insieme
 - la successiva proposta sarà più facilmente accettata

CASO 2: CI PRESENTA UN PROBLEMA E VUOLE FARE FORMAZIONE PER RISOLVERLO

Si può fare una vera analisi delle esigenze!

- Raccogliere vari punti di vista
 - Il committente
 - Gli eventuali capi intermedi dei futuri partecipanti
 - Un campione dei (o tutti i) futuri partecipanti
- Meglio interviste individuali
 - le interviste di gruppo sono utili se i numeri sono molto alti
 - i questionari sono uno strumento freddo e "chiuso": consento di validare in modo quantitativo ipotesi già costruite e definite

L'intervista al committente

- L'intervista è simile a quella già vista nel caso di richiesta puntuale di un corso.
- Qui sarà solo più approfondita perché il committente non ha ancora deciso nulla e quindi è più disponibile a spiegare la sua esigenza

I "capitoli" dell'intervista sono:

- Informazioni generali sull'azienda, sul business, storia, strategia, ecc.
- Se c'è una inadeguatezza percepita: qual è il "sintomo" del problema per cui siamo lì? Cosa accade, quando, quante volte, ad opera di chi, esempi concreti, ...
- Cosa dovrebbero fare di diverso? in termini concreti e con molti esempi
- Cosa fanno di diverso quelli "bravi" da quelli "non bravi"
- ... e perché (secondo lui) quelli "non bravi" fanno così
- In caso di cambiamento / allargamento di ruolo: cosa dovranno fare di diverso da oggi? Quali competenze diventeranno importanti?

L'intervista individuale ai futuri partecipanti

1. Apertura dell'incontro:
 - stiamo raccogliendo informazioni per costruire un piano di formazione
 - chi ho già visto e chi vedrò
2. In cosa consiste il suo lavoro (*è la parte più interessante del colloquio da approfondire molto perché parlando fornisce molte informazioni*)
3. Competenze che ritiene importanti per svolgere il suo lavoro
4. Quali aspetti del suo lavoro sono più impegnativi, e perché? (NON I PROBLEMI!)
5. Quali aspetti sono più gratificanti e "belli"?
6. Formazione già fatta e relativo giudizio
7. Aspettative formative (solo alla fine)
 - argomenti, modalità didattiche, aspetti organizzativi (durata, sedi, ecc.)

I problemi di chi fa analisi delle esigenze

- Proporre subito prodotti (*invece che cercare di capire il problema sottostante*)
- Cercare di dimostrare di aver capito subito (*quando invece la richiesta è ancora confusa*)
- Passare rapidamente alle conclusioni (*per dimostrare di essere un bravo professionista*)
- Scoprire solo ciò che già si conosce (*facendo domande solo su certi aspetti*)
- Proporre interventi già fatti e conosciuti (*molto rassicuranti e comodi!*)

In sintesi: dare subito risposte invece di fare domande!



centro studi
formazione e lavoro

SEDE LEGALE

Via Leonardo da Vinci 17/A

84098 Pontecagnano Faiano (SA)

PIVA. 05649740650 - CF. 91058020651

www.centrostudiformazioneelavoro.it

info@centrostudiformazioneelavoro.it