



**F** fondirigenti

**E-BOOK**

# Guida operativa per l'analisi dei fabbisogni e la progettazione di interventi formativi nelle PMI

**UNA 'CASSETTA DEGLI ATTREZZI' SEMPLICE E PRATICA  
PER LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO NELLA TUA AZIENDA**

COMPETENZE MANAGERIALI PER  
LA RESILIENZA DELLE PMI -  
Iniziativa Strategica IS\_09\_2022 CIG  
9201516337

1.

Presentazione  
dell'iniziativa  
strategica

3.

Introduzione  
all'e-book

5.

Le competenze utili  
a realizzare un'efficace  
analisi dei bisogni e  
progettazione degli  
interventi formativi

2.

Sintesi delle attività di  
ricerca: le competenze  
emergenti e la funzione  
strategica dei processi  
di apprendimento

4.

Il ruolo dell'analisi  
dei bisogni  
nei processi di sviluppo  
del capitale umano

6.

Il processo, le fasi,  
le responsabilità  
e la periodicità  
dell'analisi dei bisogni

## LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI

7.

I livelli dell'analisi dei  
bisogni: la prospettiva  
direzionale,  
manageriale e  
operativa

9.

Ulteriori fonti di  
informazione

11.

Punti di attenzione  
nella progettazione  
dell'esperienza  
formativa

8.

La raccolta diretta  
dei fabbisogni:  
strumenti operativi

10.

L'utilizzo delle  
informazioni raccolte

12.

La comunicazione  
dell'offerta formativa  
e l'engagement delle  
persone

1.

## Presentazione dell'iniziativa strategica



## PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA STRATEGICA

Il presente progetto, nato nell'ambito delle Iniziative Strategiche di Fondirigenti, ha previsto la realizzazione di un ampio ventaglio di attività di ricerca, promosse da Assolombarda con ALDAI-Federmanager e Federmanager Pavia, finalizzate a raccogliere le esigenze specifiche e il punto di vista delle PMI dei territori di Milano, Lodi, Monza Brianza e Pavia, in ordine a due aspetti cruciali per lo sviluppo del capitale umano a sostegno del business:

- » le **COMPETENZE PERCEPITE COME ESSENZIALI** per affrontare le sfide poste dall'attuale scenario competitivo;
- » l'identificazione di **MODALITÀ EFFICACI** per realizzare l'**ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI** nell'organizzazione e garantirne la crescita sostenibile nel tempo.

L'attività di ricerca è stata condotta con l'obiettivo di realizzare una **GUIDA PRATICA** per l'analisi dei fabbisogni di formazione e la progettazione di percorsi di sviluppo delle risorse umane nelle imprese.



## PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA STRATEGICA

### CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'accresciuta complessità delle dinamiche dei mercati, la transizione sostenibile, l'impatto sempre più pervasivo delle tecnologie digitali nei processi produttivi, i nuovi scenari della competizione globale anche conseguenti alla pandemia richiedono lo **sviluppo di nuove competenze in capo all'imprenditore e ai decisori** aziendali, da sostenere attraverso la progettazione di iniziative formative innovative ed elaborate sulle caratteristiche di ogni singola realtà aziendale.

La definizione di interventi formativi calibrati sulla specificità della singola organizzazione è possibile solo a fronte di una **efficace attività preliminare di analisi dei fabbisogni**, a partire dai cui esiti si possa procedere a una puntuale progettazione di contenuti formativi efficaci.

Tuttavia, **nelle imprese di minori dimensioni** questo processo trova spesso **difficoltà di attuazione** a causa di svariate ragioni: scarsità di risorse e tempo disponibili, carenza di competenze specialistiche, disponibilità di strumentazioni pensate per realtà di grandi dimensioni

dotate di budget e staff che le PMI difficilmente sono in grado di attivare per la predisposizione degli interventi di formazione e sviluppo del capitale umano.

### FINALITÀ E OBIETTIVI

Alla luce del contesto descritto, il progetto ha la finalità di **rafforzare le competenze del management delle PMI** perché sia in grado di adattarsi ai cambiamenti in atto nelle dinamiche competitive globali, sviluppando strumenti concreti per **l'analisi dei fabbisogni formativi e per l'assessment delle competenze** cruciali ai fini del **consolidamento del vantaggio competitivo** sui mercati.

Particolare attenzione è stata prestata all'emergere di **nuove competenze** legate ai seguenti fenomeni: innovazione tecnologica per agganciare la **trasformazione digitale; transizione sostenibile** e presidio dei fattori ESG; **ripensamento dei modelli gestionali e organizzativi** a sostegno del **cambiamento continuo**.

## PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA STRATEGICA

**SUPPORTARE** il management delle PMI nell'individuazione delle competenze e delle azioni di sviluppo idonee a promuovere un **APPROCCIO RESILIENTE** al contesto competitivo sempre più complesso e incerto

**IN SINTESI,  
GLI OBIETTIVI  
SPECIFICI  
DELL'INIZIATIVA  
SONO**



Definire un processo strutturato di **ANALISI DEI FABBISOGNI** in grado di intercettare in maniera puntuale le esigenze delle PMI, così da favorire la progettazione di **INTERVENTI FORMATIVI** per accrescere il potenziale di tali realtà

### **ATTIVITÀ SVOLTE, METODOLOGIA E TARGET**

Il progetto ha previsto un **ampio ventaglio di attività di ricerca** sul campo tra di loro **sinergicamente collegate**. In particolare, sono state realizzate le seguenti azioni che corrispondono ad altrettante **fasi operative** del progetto e relativi **output intermedi**:

- » **analisi desk** della principale letteratura scientifica e divulgativa sui temi in oggetto;
- » **survey estensiva** su un campione significativo di imprese e manager dei territori interessati;
- » definizione di un **modello concettuale di analisi dei fabbisogni** e di assessment delle competenze manageriali;
- » **sperimentazione** del modello **presso 15 PMI** del territorio;
- » analisi dei risultati e realizzazione del **report** intermedio e finale;
- » **diffusione** dei risultati.

Il progetto si è rivolto alle PMI dei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia e, nello specifico, agli imprenditori e ai responsabili delle risorse umane e della formazione, considerati al contempo i primi beneficiari dei risultati prodotti.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA STRATEGICA

### OUTPUT E IMPATTI

L'iniziativa ha consentito di realizzare i seguenti **output concreti**, che vengono messi a disposizione di Fondirigenti, degli attori istituzionali e, più in generale, di tutte le PMI potenzialmente interessate in un'ottica di **replicabilità**:

- » definizione di un **modello di rilevazione dei fabbisogni** a partire da una **mappa di competenze manageriali**;
- » strutturazione del modello in forma di **e-book (guida pratica)** utilizzabile dalle imprese sia in fase di **analisi dei fabbisogni**, sia in fase di **progettazione** degli interventi formativi;
- » elaborazione di un 'documento programmatico' che possa indirizzare la definizione di specifici interventi all'interno della programmazione FSE 2021-2027 in Regione Lombardia e integrarsi con i fondi interprofessionali in una logica di co-programmazione. Il documento, alla luce delle caratteristiche gestionali e organizzative delle PMI, contribuirà a individuare **indirizzi e aree tematiche di intervento prioritarie per orientare l'offerta formativa sul territorio**.



2.

**Sintesi delle attività  
di ricerca: le competenze  
emergenti e la funzione  
strategica dei processi  
di apprendimento**





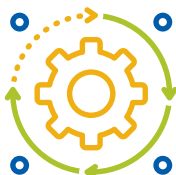
## IL PROGRAMMA DI RICERCA SUL CAMPO

Le attività di ricerca sul campo hanno avuto un ruolo fondamentale per costruire la base di dati, informazioni e conoscenze a partire dalla quale sono stati realizzati gli output concreti dell'iniziativa strategica e, in particolare, la presente guida operativa.

Qui di seguito sono riportate in sintesi le **principali evidenze emerse**, articolate in due sezioni coerentemente con gli obiettivi dell'iniziativa.



Le **COMPETENZE EMERGENTI** per la resilienza delle PMI



La **GESTIONE** dei **PROCESSI FORMATIVI** e, in particolare, dell'**ANALISI DEI BISOGNI** nelle PMI



Scarica  
l'**Executive Summary**



Scarica  
il **Report completo**



## SINTESI RICERCA: LE COMPETENZE EMERGENTI PER LA RESILIENZA DELLE PMI (1/3)

I dati di ricerca indicano che le **competenze emergenti** per la resilienza delle PMI si addensano attorno a **tre nuclei prioritari**.

Il **digitale** (blue) e la **sostenibilità** (green) sono i due grandi assi strategici che le imprese sono chiamate a sviluppare per garantirsi il futuro successo competitivo. Ad essi se ne aggiunge un terzo, altrettanto importante, rispetto al quale è rincontrabile una crescente e rinnovata consapevolezza: quello della **managerialità**. È sempre più diffusa l'idea che senza una solida capacità di gestire e accompagnare le trasformazioni in atto, coinvolgendo e rendendo protagoniste e responsabili le persone che operano all'interno delle imprese, gli obiettivi della transizione digitale e della sostenibilità non potranno essere raggiunti. In tal senso, le **competenze manageriali** vanno intese come **leva strategica** per accompagnare la *twin transition*: gestione del cambiamento, leadership, lavoro di squadra e coinvolgimento dei collaboratori costituiscono, infatti, gli strumenti per radicare nell'organizzazione le novità portate dalle variabili 'blue & green'.

Rispetto ai tre nuclei di competenze emergenti identificati, attualmente le **PMI** scontano **criticità** legate ad alcune caratteristiche strutturali – **limitata managerializzazione,**

**ridotta disponibilità di risorse finanziarie, difficoltà ad attrarre talenti, difficile accesso ai circuiti di produzione di conoscenze innovative** – che rendono particolarmente complesso il processo di cambiamento e sviluppo oggi necessario.

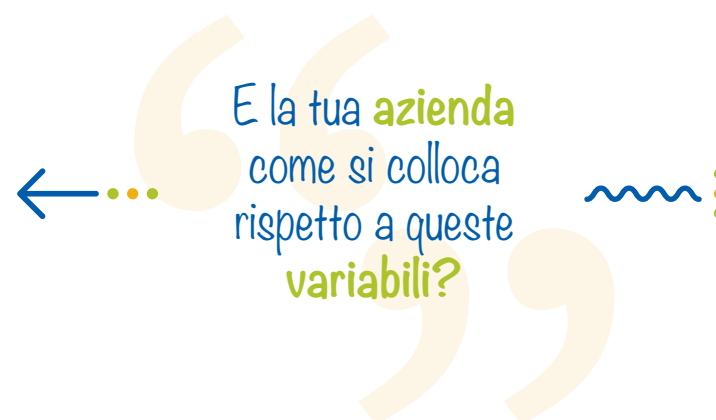
Le **competenze manageriali** attualmente possedute sono ritenute dalle PMI **solo in parte adeguate** per affrontare le sfide poste dal contesto competitivo (**3,5** su una scala 1-5): **la 'sufficienza' oggi non basta** e il know-how manageriale rappresenta un'area prioritaria su cui intervenire tempestivamente. Ma quali competenze vedono le imprese dietro la parola managerialità? Da un lato quelle di guida e sviluppo delle persone: il **lavoro in squadra**, inteso come capacità di costruire relazioni collaborative con varie tipologie di interlocutori (colleghi del team, di altre funzioni, partner esterni, etc.); la **leadership**, il cui significato appare caratterizzato dalle capacità di guida, motivazione e sviluppo professionale dei propri collaboratori. Dall'altro lato, la **visione d'insieme** dei processi di business e organizzativi, e la capacità di adottare una **prospettiva di lungo termine** per generare valore in modo sostenibile nel tempo.

## SINTESI RICERCA: LE COMPETENZE EMERGENTI PER LA RESILIENZA DELLE PMI (2/3)

La **difficoltà nel reclutare sul mercato del lavoro** persone con adeguati profili professionali, esperienza comune a molte delle PMI intervistate, in alcuni casi diventa una vera e propria emergenza: come ha osservato un intervistato, *“ogni ricerca di nuovo personale è un’odissea”*. Qui di seguito i principali fattori di criticità sperimentati dalle PMI.

QUANTO CIASCUNO DEI SEGUENTI FATTORI RENDE DIFFICILE L'ACCESSO ALLE NUOVE COMPETENZE?	MEDIA (1-5)
Vincoli di budget	2,9
Posizione geografica sfavorevole	2,0
Limitata disponibilità sul mercato del lavoro	3,5
Limitata attrattività dell'azienda	2,5
Mancanza di una modalità di fruizione adeguata alla formazione	2,6

Per superare tali difficoltà, si riscontra una propensione delle imprese a ricercare soluzioni alternative ed efficaci. In primo luogo, le PMI cercano di valorizzare il radicamento nel territorio costruendo nel tempo un **tessuto di relazioni con le istituzioni educative**, al fine di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di competenze: sono diffuse relazioni solide con Scuole Professionali, Istituti Tecnici e ITS per i profili operativi e specialistici, e con le Università per quelli più alti. Le Università spesso sono viste anche come ‘partner tecnologici’ in quanto fornitrici di strumentazioni e competenze che vengono integrate con quelle aziendali all’interno delle attività di Ricerca e Sviluppo.



## SINTESI RICERCA: LE COMPETENZE EMERGENTI PER LA RESILIENZA DELLE PMI (3/3)

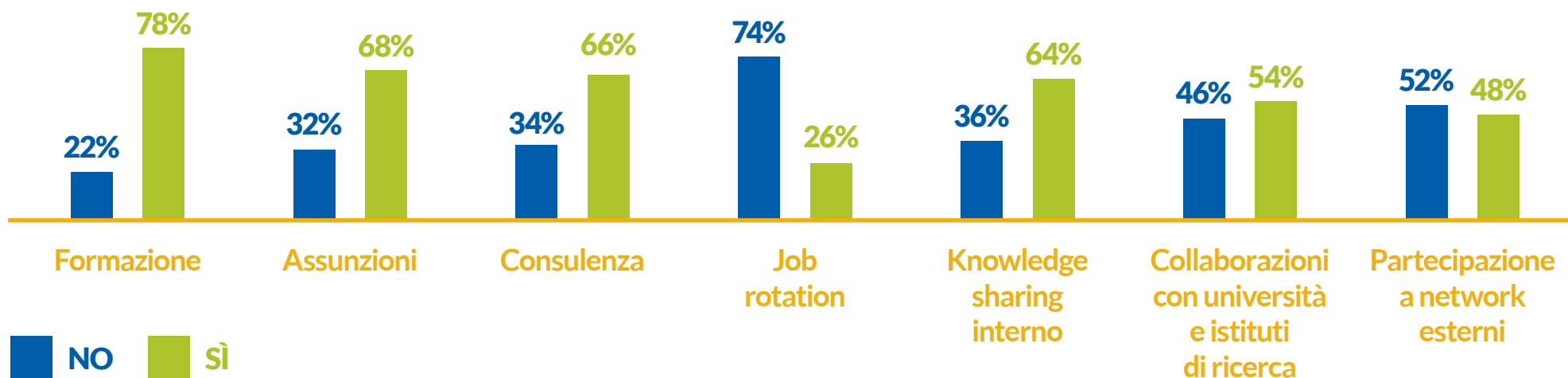
In secondo luogo, come si evince dal grafico, una modalità particolarmente utilizzata è il *knowledge sharing* interno, che le imprese attivano in particolare per i processi di **diffusione interna delle competenze tra generazioni** al fine di non disperdere il prezioso patrimonio di saperi (spesso 'taciti') accumulati nel tempo attraverso l'esperienza.

Affinché il "passaggio del testimone" avvenga con successo è necessaria la presenza di lavoratori junior con l'attitudine a imparare e disposti a 'ricevere' dai lavoratori senior,

i quali devono simmetricamente mostrare disponibilità e passione nel trasmettere il prezioso bagaglio di esperienze accumulato e non del tutto codificabile in procedure formali.

Tali percorsi di **training on the job** non esauriscono la loro finalità nella mera trasmissione del sapere tecnico, ma si configurano spesso come percorsi educativi di portata più ampia, in cui i giovani maturano come professionisti e come persone adulte.

### AZIONI ADOTTATE PER RAFFORZARE/DIFFONDERE LE NUOVE COMPETENZE



## SINTESI RICERCA: LA GESTIONE DEI PROCESSI FORMATIVI E DELL'ANALISI DEI BISOGNI (1/2)

Per quanto concerne l'approccio alla gestione della formazione, due sono le parole chiave emerse dal dialogo con le imprese intervistate sul campo: **“tutti”** e **“continuità”**. Predisporre infatti un **sistema di gestione della formazione** che – con continuità nel tempo – contribuisca a mantenere aggiornate conoscenze, strumenti e soluzioni gestionali e produttive dell'intera popolazione aziendale è considerata una **condizione indispensabile** per mantenere elevata la **competitività dell'impresa nel tempo**.

Risultano molto interessanti le molteplici **finalità** che le PMI intervistate attribuiscono alla leva formativa:

- » contrastare l'obsolescenza delle competenze per facilitare l'innovazione tecnologica e produttiva;
- » facilitare la diffusione della conoscenza e il passaggio interno di competenze (training on the job);
- » offrire a lavoratori e manager opportunità di crescita professionale e migliore *'employability'*;
- » valorizzare i talenti individuali e motivare le persone;
- » migliorare il dialogo orizzontale tra le diverse funzioni.

Le **aree tematiche** più spesso richiamate come oggetto di interventi formativi sono le seguenti:



**FORMAZIONE**  
obbligatoria



**LINGUE**  
e **INFORMATICA**



**AGGIORNAMENTO**  
tecnico e  
commerciale



**SOFT SKILLS**  
(con un focus sulla  
dimensione manageriale)



## SINTESI RICERCA: LA GESTIONE DEI PROCESSI FORMATIVI E DELL'ANALISI DEI BISOGNI (2/2)

Dal momento che uno degli obiettivi chiave di questa iniziativa strategica era la produzione di una **GUIDA OPERATIVA PER L'ANALISI DEI BISOGNI NELLE PMI**, una parte del lavoro di ricerca si è focalizzato proprio su questo aspetto

L'analisi dei bisogni viene condotta in **modo stabile e sistematico nel 54% dei casi**, costruendo così i presupposti indispensabili per dare vita a un sistema aziendale di formazione continua. Resta comunque un 26% di imprese in cui questa attività ha carattere puramente 'occasionale', sotto forma di risposta reattiva a sollecitazioni esterne (proposta di un corso) o di casualità (quando c'è tempo); in tali situazioni, appare evidente la maggiore difficoltà di generare valore attraverso l'investimento in formazione.

Il **grado di soddisfazione espresso** per l'attività di analisi dei bisogni è **pari a 3** (su una scala 1-5): si tratta di un valore medio, **appena sufficiente**: le attività non vanno male, ma non sono nemmeno realizzate nella forma migliore. Data la rilevanza di questa fase del processo formativo, probabilmente è utile pensare a strumenti che possano aiutare le PMI a migliorarlo.

Le **criticità** maggiori sperimentate in questo processo sono due: **mancanza di tempo (58%) e carenza di competenze e metodi/strumenti (36%)**. Intervenire con efficacia sul secondo aspetto, fornendo capacità e strumenti adeguati, potrebbe contribuire a un miglioramento dell'efficacia della rilevazione dei fabbisogni formativi e magari portare anche maggior efficienza (recupero di tempo).

3

## Introduzione all'e-book



## OBIETTIVO E TRATTI DISTINTIVI

L'obiettivo principale dell'iniziativa strategica è consistito nella realizzazione di un **modello operativo per l'analisi dei fabbisogni formativi** concepito per rispondere in modo efficace alle **esigenze specifiche delle piccole e medie imprese**.

In particolare, il modello proposto ha le seguenti caratteristiche:

- » **progettato 'su misura' per le PMI**, evitando il trasferimento acritico di processi e strumenti pensati per le grandi imprese;
- » **flessibile e personalizzabile** in relazione ai diversi contesti organizzativi e ai differenti target a cui viene applicato;
- » **pratico**, vale a dire capace di dare risposte ai problemi concreti essendo basato sulla logica del 'come si fa';
- » **sostenibile** in termini di tempi e complessità di utilizzo alla luce delle risorse spesso limitate a disposizione delle PMI.

Il modello di analisi dei bisogni è stato sviluppato a partire dalle attività di ricerca-azione descritte nella parte introduttiva:

- » un'**indagine** estensiva su un campione di PMI del territorio volta a intercettare le principali **sfide** che affrontano nella gestione dei **processi di formazione** e sviluppo del capitale umano;
- » una **sperimentazione** sul campo del modello presso un gruppo pilota di 15 PMI del territorio, volta a verificarne la **completezza** e l'**efficacia**.



4

## Il ruolo dell'analisi dei bisogni nei processi di sviluppo del capitale umano



## PERCHÉ È IMPORTANTE FARE UNA BUONA ANALISI DEI BISOGNI DI FORMAZIONE

Nell'attuale scenario competitivo - caratterizzato da crescenti livelli di incertezza e complessità, rapida obsolescenza delle conoscenze e delle competenze fonte di vantaggio competitivo, e sempre più intensa concorrenza sui mercati oramai globalizzati – **le imprese sono chiamate a rispondere con processi continui di cambiamento e innovazione** a livello di modelli di business, assetti organizzativi, cultura e stile di gestione.

Da questo punto di vista, la formazione riveste un ruolo decisivo per garantire l'aggiornamento costante delle competenze delle persone e una qualità sempre più elevata del capitale umano, che si caratterizza come l'asset strategico per **generare un vantaggio competitivo solido e sostenibile nel tempo.**

Tuttavia, affinché la formazione possa assolvere a questa funzione cruciale occorre evitare alcuni rischi che ne minano l'efficacia:

- » una formazione **'apparente'**, vale a dire slegata dai reali bisogni dell'organizzazione e delle persone;
- » una formazione **eterodiretta**, ovvero guidata dall'offerta, dalle tendenze e dalle mode, in cui il pallino sfugge di mano all'impresa;
- » una formazione **occasionale**, vale a dire realizzata senza una progettualità di medio periodo sul capitale umano;
- » una formazione a **macchia di leopardo**, ovvero limitata ad alcuni target trascurandone altri, che possono patirne in termini di coinvolgimento e motivazione.



## PMI E ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI: LO STATO DELL'ARTE NEI TERRITORI COINVOLTI

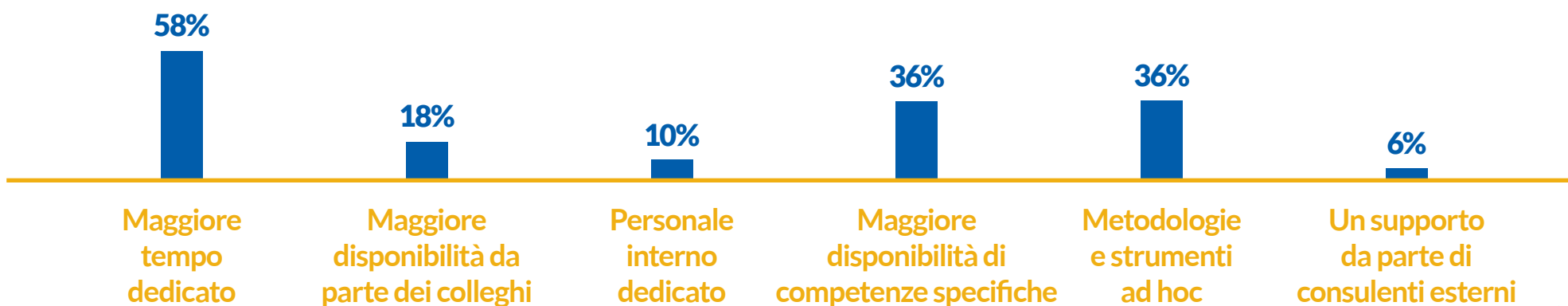
Durante l'attività preliminare di ricerca è stato chiesto alle imprese coinvolte quale fosse il **grado di soddisfazione** in relazione alle modalità e all'efficacia con cui viene condotta oggi, al loro interno, l'**analisi dei bisogni**. Il risultato è un valore medio di **3,0** (su una scala da 1 a 5): siamo sulla sufficienza, ma ancora lontani dall'eccellenza che è invece ciò a cui si dovrebbe tendere vista la rilevanza strategica di questo processo.

Alle imprese è stato quindi chiesto quali **fattori potrebbero migliorare l'efficacia** del processo di rilevazione dei fabbisogni formativi. Le indicazioni contenute nella figura

sintetizzano con chiarezza le priorità che le imprese intravedono sotto questo punto di vista: in primo luogo, avere a disposizione maggiore tempo da dedicare (58%); in seconda battuta, a parità di peso (36%) la disponibilità di competenze e di metodologie/strumenti.

La **guida operativa contenuta in questo e-book** mira a dare una risposta concreta a queste esigenze **fornendo alle PMI competenze e strumenti strutturati per l'analisi dei bisogni** che, una volta a regime, porteranno anche maggiore efficienza e risparmio di tempo nella gestione di tale processo.

### FATTORI UTILI A UN MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DEL PROCESSO DI ANALISI DEI BISOGNI



5

**Le competenze utili  
a realizzare un'efficace  
analisi dei bisogni  
e progettazione degli  
interventi formativi**



## LE COMPETENZE PER L'ANALISI DEI BISOGNI

L'e-book mette a disposizione delle imprese, e di chi governa i processi formativi al loro interno, un approccio metodologico, un processo operativo nonché un set di strumenti concreti per realizzare una efficace analisi dei fabbisogni.

Questa **'cassetta degli attrezzi'**, tuttavia, prende vita nelle mani delle persone che sul campo si assumono la responsabilità di gestire questi processi, mettendo in gioco le proprie conoscenze, capacità e attitudini.

Quali sono allora le **competenze chiave**, accanto al bagaglio più strettamente tecnico che questa guida cerca di offrire, per gestire con efficacia e qualità la rilevazione dei fabbisogni di formazione e sviluppo del capitale umano?

L'elenco è potenzialmente infinito, ma sicuramente non possono mancare le seguenti:



**ASCOLTO**  
attivo



**COMUNICAZIONE**  
efficace



**DIAGNOSI**  
problemi complessi



**VISIONE INTEGRATA**  
del business o dei  
processi organizzativi



**LEADERSHIP**



**NEGOZIAZIONE**

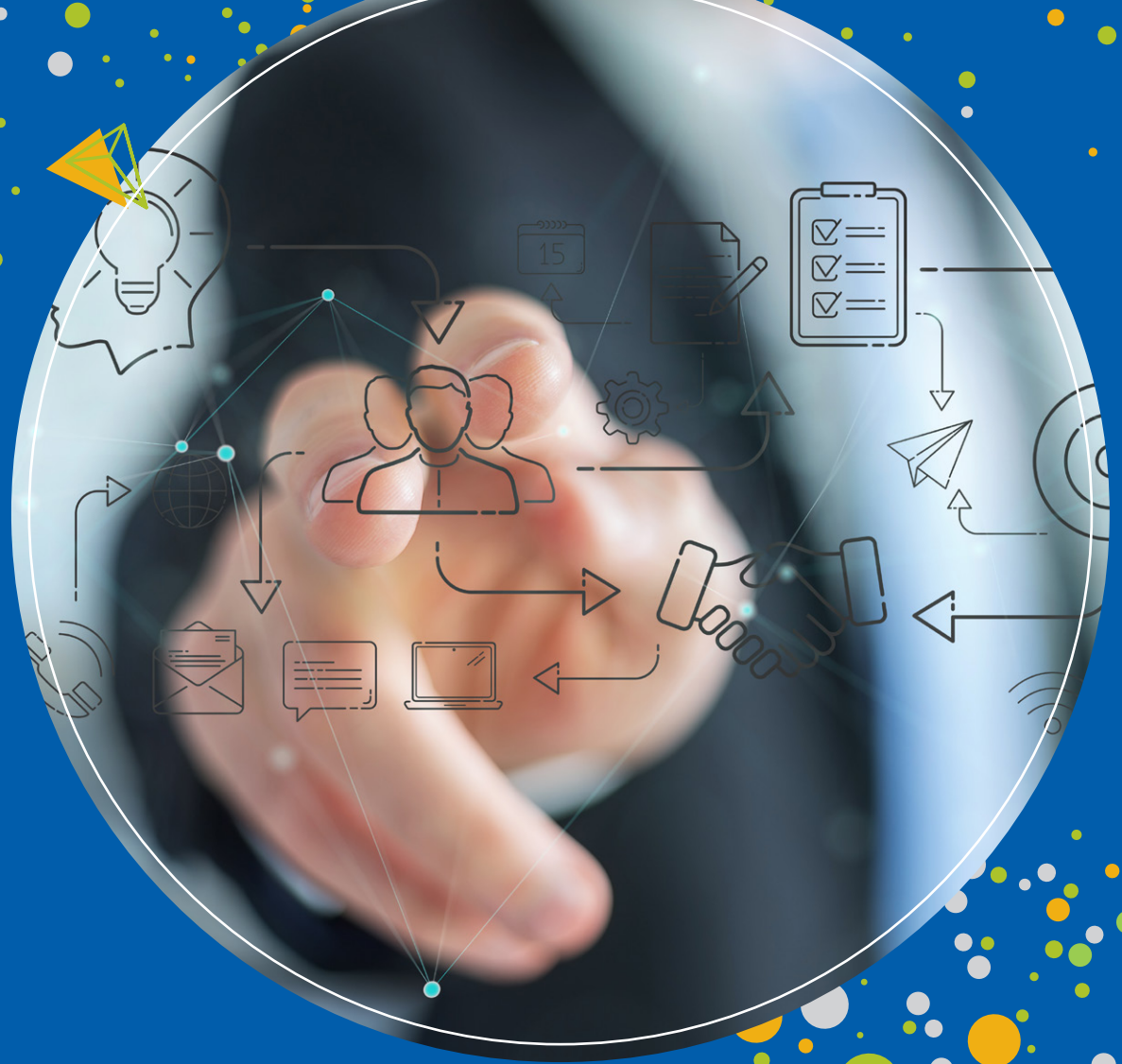


E tu, su quali di queste ti senti **più solido/a**? Quali **aree** potresti **rinforzare**?  
Definisci una priorità su cui concentrarti identificando **3 semplici azioni di autosviluppo** da mettere in pratica nel prossimo futuro.



6

**Il processo, le fasi,  
le responsabilità  
e la periodicità  
dell'analisi dei bisogni**





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## CHI È RESPONSABILE DELL'ANALISI DEI BISOGNI?

La considerazione preliminare è che risulta essenziale per l'impresa definire una **responsabilità organizzativa univoca** in materia, a prescindere da quale sia la figura prescelta (ad esempio, responsabile risorse umane, responsabile amministrativo, referente qualità, direzione aziendale, ecc.).

In questo modo, infatti, si ottengono alcuni **importanti benefici**:

- » chiarezza nella responsabilità di governo del processo (chi lo deve presidiare con continuità);
- » certezza che qualcuno se ne fa carico (chi guida e sollecita gli altri ad agire);
- » presenza di un punto di riferimento riconoscibile dentro l'impresa (a chi rivolgersi se si ha una necessità);
- » esistenza di un interlocutore definito per i partner esterni (con chi interagiscono fornitori di formazione, personale dei Fondi, funzionari associativi, ecc.).



## CHI È RESPONSABILE DELL'ANALISI DEI BISOGNI?

I dati di ricerca raccolti sul campo suggeriscono l'esistenza di due schemi operativi di base per quanto concerne la figura che in azienda si occupa di gestire le attività di formazione e in particolare il processo di raccolta dei fabbisogni formativi.

- 1. HR:** nelle imprese in cui esiste una funzione Risorse Umane, se non addirittura un ufficio formazione, è opportuno che sia essa ad occuparsene. In questo caso, è essenziale costruire un raccordo informativo e operativo costante con il vertice aziendale per garantire la coerenza degli investimenti formativi con la strategia di business e lo sviluppo competitivo dell'impresa.
- 2. Vertice:** dove l'area risorse umane è assente, è necessario il coinvolgimento diretto del vertice (proprietà) attraverso una figura appositamente delegata o che assume l'impegno ad interim. In questo caso, è fondamentale identificare un supporto di tipo tecnico-operativo che metta a disposizione competenze specifiche in materia di gestione delle attività formative (normalmente un partner esterno di fiducia).



## CON QUALE CADENZA VA FATTA L'ANALISI DEI BISOGNI?

Il problema di molte PMI, come evidenziato dai dati, è la **scarsa continuità e capillarità** del processo di analisi dei bisogni.

Esso tende ad assumere un carattere 'occasionale': risposta reattiva a sollecitazioni esterne (proposta di un corso da un fornitore) o evento casuale (quando c'è tempo).

Le **piccole imprese** dichiarano di fare più spesso l'**Analisi dei bisogni formativi** spesso in modo **occasionale**, quando c'è tempo, **senza sistematicità**



## CON QUALE CADENZA VA FATTA L'ANALISI DEI BISOGNI?

Il suggerimento pratico è di realizzare l'analisi dei fabbisogni di formazione **almeno una volta all'anno**, magari in corrispondenza con la definizione del budget degli investimenti previsti dall'azienda. Questo momento dovrebbe rappresentare l'occasione per formalizzare la raccolta dei bisogni in un documento ufficiale di sintesi.

È al contempo evidente che, presso le linee operative dell'azienda, il processo concreto di raccolta è 'aperto tutto l'anno', essendo cruciale intercettare le esigenze, le richieste e i problemi che le diverse aree aziendali affrontano nello svolgimento delle loro attività. Da questo punto di vista è utile prevedere che i responsabili delle diverse unità organizzative tengano traccia di quanto emerge durante l'anno (attraverso gli strumenti che vedremo in seguito) così da portare tali informazioni a fattor comune in occasione del momento annuale di formalizzazione dei bisogni.

Quanto più il confronto circa le esigenze di formazione entra a far parte del dialogo che i responsabili di ogni livello hanno con i loro collaboratori, **tanto più l'analisi dei bisogni diventerà una prassi diffusa che caratterizza lo stile di gestione aziendale**. Il momento formale di raccolta diventa allora una semplice ratifica di quanto emerso e discusso nel corso dell'anno. Inoltre il consolidarsi di questo processo **ne diminuisce l'impatto in termini di tempo richiesto** e favorisce la diffusione di un orientamento alla formazione continua.

## IL PROCESSO DI ANALISI DEI BISOGNI

Il processo da seguire per la realizzazione di una efficace analisi dei bisogni di formazione è opportuno che sia ritagliato sull'assetto e sulle specifiche caratteristiche di funzionamento di ogni singola impresa.

A livello operativo, si suggerisce uno schema di massima molto promettente e che rappresenta una 'buona pratica' in essere presso diverse organizzazioni.

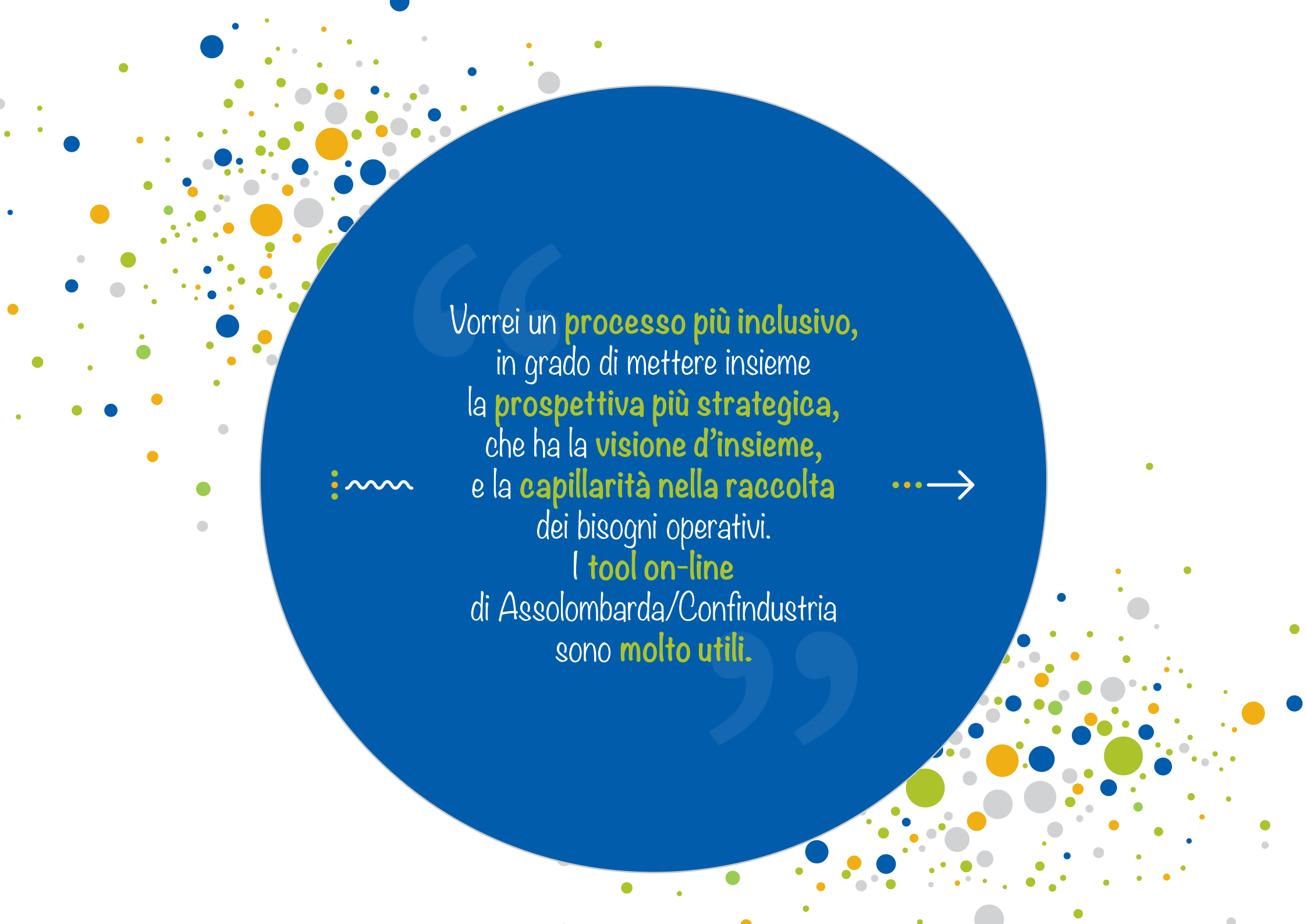
Questo schema che definiamo '**circolare**' è basato sulla convergenza di due linee di azione, una di tipo **top-down** e una di tipo **bottom-up** e, in questo senso, garantisce il migliore **raccordo e allineamento tra esigenze operative e cornice strategica di riferimento**.

Secondo tale modello, i fabbisogni formativi vengono infatti raccolti *bottom-up* dai referenti delle funzioni che dialogano direttamente con i rispettivi collaboratori; il vertice e le Risorse Umane (se presenti) riconducono tali evidenze all'interno di una visione strategica complessiva, anche grazie agli stimoli provenienti dalle associazioni di rappresentanza e dagli enti finanziatori, e orientano l'offerta

formativa rendendo così coerente la crescita professionale delle persone con le direzioni di sviluppo dell'impresa.

Grazie a questa azione di feedback reciproci e integrazione, si può dire che il processo di messa a fuoco dei bisogni ha, nelle sue migliori versioni, un carattere di **efficace circolarità**.





Vorrei un **processo più inclusivo**,  
in grado di mettere insieme  
la **prospettiva più strategica**,  
che ha la **visione d'insieme**,  
e la **capillarità nella raccolta**  
dei bisogni operativi.



I **tool on-line**  
di Assolombarda/Confindustria  
sono **molto utili**.



7

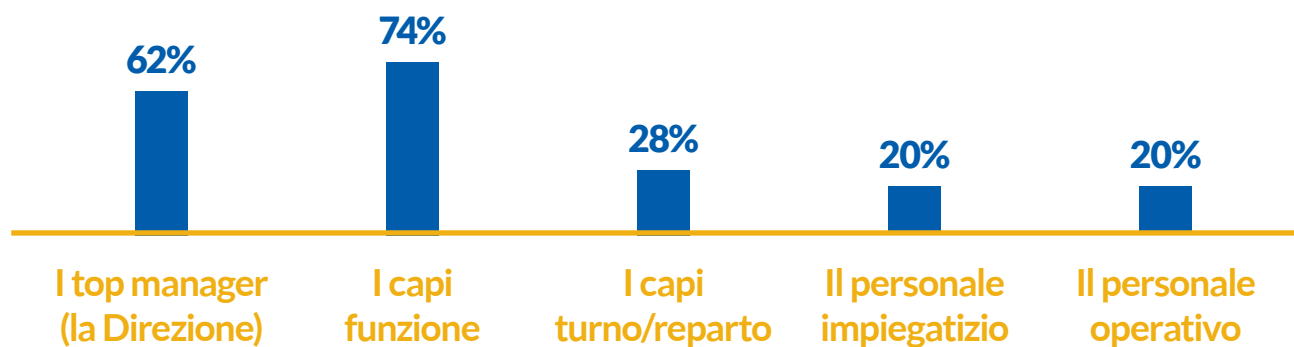
**I livelli dell'analisi  
dei bisogni:  
la prospettiva direzionale,  
manageriale e operativa**



## FONTI DI INFORMAZIONE

Dopo aver messo a fuoco il **senso** e il **valore** del processo di analisi dei bisogni formativi, fatta chiarezza su **chi** sono le figure più adatte a presidiarlo e definite le **tempistiche** più indicate per effettuarlo, è giunto il momento concentrarsi su **dove** e **come** reperire le informazioni rilevanti.

### ATTORI COINVOLTI COME FONTI INFORMATIVE



Nelle **piccole imprese** l'analisi dei bisogni tende a concentrarsi soprattutto sulla **consultazione dei ruoli apicali** con limitato coinvolgimento e ascolto dei destinatari



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

L'analisi dei bisogni comporta il coinvolgimento e l'ascolto di **tutta la popolazione organizzativa, suddivisa in tre macro-categorie** che possono fornire prospettive specifiche e complementari fra loro.

### PROSPETTIVA DIREZIONALE

(Imprenditore/Top manager)

quella della dirigenza o proprietà,  
che può offrire un punto di vista  
più strettamente strategico

### PROSPETTIVA MANAGERIALE

(Manager/Responsabili/Capi reparto)

quella di coloro che interpretano ruoli  
di responsabilità e coordinamento facendo  
da raccordo fra Direzione e Linee Operative

### PROSPETTIVA OPERATIVA

(Operai/Impiegati/Specialisti)

quella di coloro che portano avanti le attività di linea (a prescindere dalla funzione) attraverso mansioni, per l'appunto, più operative

## PROSPETTIVA DIREZIONALE

È lo sguardo di chi guida l'azienda, delle persone con maggior grado di responsabilità (a partire dalla Proprietà). Coloro cioè che hanno le idee più chiare rispetto a qual è il **vantaggio competitivo su cui l'impresa può e deve puntare** e quali sono di conseguenza le competenze che consentono a quel differenziale di manifestarsi, consolidarsi e diffondersi. Parliamo delle figure chiamate a delineare (in maniera più o meno esplicita e formalizzata) una strategia per lo sviluppo dell'organizzazione in chiave di business.


Queste persone possono offrire uno **sguardo lungimirante**, meno legato all'operatività quotidiana. I punti di attenzione su cui possono focalizzarsi sono pertanto:



**QUALI SONO LE AREE CHIAVE DI COMPETENZA PER AVERE SUCCESSO** nei mercati in cui l'azienda opera o desidera entrare

**QUANTO TALI COMPETENZE SONO NEL COMPLESSO DISPONIBILI/ CARENTI** in azienda

**QUALI RUOLI E/O FUNZIONI DOVREBBERO ESSERE RAFFORZATI O ACQUISIRE LE COMPETENZE PERCEPITE COME DEBOLI O MANCANTI**



Per fare una buona analisi dei  
bisogni formativi si dovrebbe  
partire da una **analisi  
scientifica** accurata delle  
**competenze attuali**, per poi  
capire come far **evolvere**  
**il profilo professionale** in  
accordo con le **strategie  
aziendali** e con le  
**competenze che serviranno.**







1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## PROSPETTIVA MANAGERIALE

Questo è il punto di vista di coloro che sono chiamati a presidiare, supportare e coordinare le linee nell'operatività quotidiana.

Raccogliere la loro testimonianza è fondamentale: sono queste figure (Responsabili, Capi Reparto, Manager...) che hanno infatti una **percezione complessiva chiara e concreta di ciò che i propri collaboratori sanno e non sanno fare** e sono quindi in grado di suggerire/richiedere puntuali interventi formativi.

Inoltre, l'indagine relativa alla percezione delle esigenze formative dei collaboratori va integrata con **quella relativa alle proprie necessità** («Quali sono le mie aree di miglioramento? Quali competenze voglio rafforzare?»).

In generale chiedere ai responsabili/manager di formulare queste auto-valutazioni, anche semplicemente per raccogliergli i bisogni formativi, è una pratica che **stimola la consapevolezza di ruolo, responsabilizza e motiva**. In questo caso lo è a maggior ragione considerato che nelle PMI i ruoli di responsabilità intermedia tendono ad essere

interpretati da dipendenti 'esperti' che potrebbero avere poca familiarità con le competenze gestionali che quei ruoli implicano.

Gli strumenti per esplorare queste due dimensioni (bisogni formativi dei propri collaboratori e del responsabile/manager) possono essere molteplici e li vedremo a breve, dopo aver preso in considerazione l'ultima prospettiva, sostanzialmente speculare a questa.

## PROSPETTIVA OPERATIVA

Si tratta dell'altra faccia della medaglia rispetto a quella manageriale, cioè la prospettiva delle persone che **gestiscono le attività operative** dell'azienda: dalla produzione alla progettazione, dal marketing alle vendite, dall'amministrazione alla qualità.

Può capitare che la rilevazione dei bisogni formativi di questa fascia di popolazione **venga trascurata e ci si limiti a raccogliere solo il punto di vista dei diretti Responsabili.**

Se è vero che questo apparentemente *'velocizza i tempi'* è altrettanto vero che si rischia di **perdere opportunità preziose**: non solo relative a esigenze magari meno visibili (ad esempio quei desideri di crescita professionale che non vengono esplicitati eppure ci sono), ma anche in termini di impatto sull'engagement delle persone.

Per queste ragioni è molto importante, anche a questo livello, predisporre un sistema semplice e strutturato che faciliti l'esplorazione (specularmente alla prospettiva manageriale) di un doppio piano:

- » quello relativo ai **propri bisogni formativi** («*su quali competenze mi sento 'debole' o quali voglio rafforzare*»)
- » quello relativo ai **bisogni dei propri diretti responsabili** («*quali competenze ritengo che il mio capo dovrebbe consolidare/acquisire*»)

È chiaro che soprattutto questa seconda area di indagine è molto delicata e va trattata con cura, ma ciò non significa che essa vada evitata, perché spesso se ne **traggono spunti molto concreti e rilevanti.**

8

## La raccolta dei fabbisogni: strumenti operativi



## STRUMENTI DISPONIBILI

Definiti i target di riferimento della ricerca e le loro specificità, è utile capire **quali sono gli strumenti a disposizione** per effettuare l'indagine e come utilizzarli a seconda dei destinatari. C'è una prima macro-distinzione **relativa al tipo di informazioni** che si desidera raccogliere:

### SURVEY

Sono lo strumento migliore se si prediligono la **STANDARDIZZAZIONE E IL DATO QUANTITATIVO**, ovvero andare nella direzione di una rilevazione omogenea su ampia scala. **SCHEDE PRE-STRUTTURATE** di semplice utilizzo, **COMPILABILI (e poi analizzabili) DIGITALMENTE**.

### INTERVISTE

Sono lo strumento più efficace a disposizione se ci si intende focalizzare su **ASPETTI PIÙ SPECIFICI E QUALITATIVI**, ovvero **ANDARE IN PROFONDITÀ. COLLOQUI INDIVIDUALI (O DI GRUPPO)** condotti con l'aiuto di **CHECK-LIST DI DOMANDE MIRATE** in grado di far emergere dati significativi.

Nelle **piccole imprese** l'analisi dei bisogni è spesso basata sulla **percezione dell'imprenditore** e molto meno sull'utilizzo di strumenti oggettivi

Andiamo a vedere allora in che modo queste due tipologie di strumenti **possono essere adattate** a seconda del tipo di target verso cui ci si rivolge...

## STRUMENTI DI RILEVAZIONE: PROSPETTIVA DIREZIONALE

La prospettiva direzionale coinvolge normalmente un numero minore di persone rispetto alle altre e si presta quindi maggiormente all'utilizzo dell'intervista.

I dati rilevati possono poi essere organizzati all'interno di una tabella come quelle proposte in questo e-book.

Qui di seguito una possibile **check-list di domande** fertili da rivolgere a chi guida l'impresa per cogliere i bisogni formativi della stessa.

Quali sono le **AREE DI COMPETENZA** fondamentali per alimentare lo **SVILUPPO DELLA STRATEGIA D'IMPRESA**?

In una scala **DA 1 A 5**, quanto sono **RILEVANTI** le seguenti macro-aree di competenza?

**TECNICHE & TECNOLOGICHE / MANAGERIALI / COMPORTAMENTALI / COMMERCIALI E DI MARKETING / LEGATE ALLA SOSTENIBILITÀ...**

Quali specifiche **COMPETENZE/CAPACITÀ**, riconducibili alle aree chiave identificate, sono particolarmente **DECISIVE PER L'AZIENDA**?

Quanto tali **COMPETENZE/CAPACITÀ** sono nel complesso **DISPONIBILI O VICEVERSA CARENTI** attualmente in azienda?

In che modo **L'AZIENDA** si sta assicurando il **CONSOLIDAMENTO E LA DIFFUSIONE INTERNA** di tali competenze?





Come detto le informazioni raccolte attraverso questo tipo di interviste possono poi essere organizzate all'interno di **tabelle utili a creare uno storico e velocizzare nel tempo le successive rilevazioni dedicate al vertice dell'azienda**, attraverso progressive integrazioni.

A ciascuna specifica competenza, inserita nella propria area chiave di riferimento, vengono associate 4 tipologie di dati:

1

**IL GRADO DI RILEVANZA**  
(ad esempio con scala 1-5)

2

La **PERCENTUALE**  
di effettiva  
**DIFFUSIONE E**  
**CONSOLIDAMENTO**  
percepiti

3

La **PRECISAZIONE**  
degli specifici  
**ASPETTI** che vanno  
**RAFFORZATI**

4

Le **FUNZIONI/**  
**REPARTI/RUOLI** che  
necessitano di essere  
**FORMATI** su quella  
**COMPETENZA**

Proponiamo per maggior chiarezza un esempio per ciascuna area chiave.

### COMPETENZE TECNICHE & TECNOLOGICHE

Competenza	Rilevanza (1-5)	Diffusione attuale	Aspetti da rafforzare	Destinatari della formazione
Utilizzo avanzato del software XY				

### COMPETENZE MANAGERIALI

Competenza	Rilevanza (1-5)	Diffusione attuale	Aspetti da rafforzare	Destinatari della formazione
Gestione dei collaboratori				

### COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Competenza	Rilevanza (1-5)	Diffusione attuale	Aspetti da rafforzare	Destinatari della formazione
Team Working				



Scarica le tabelle  
Excel da compilare





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## COMPETENZE COMMERCIALI E DI MARKETING

Competenza	Rilevanza (1-5)	Diffusione attuale	Aspetti da rafforzare	Destinatari della formazione
Gestione del cliente estero				

## COMPETENZE LEGATE ALLA SOSTENIBILITÀ

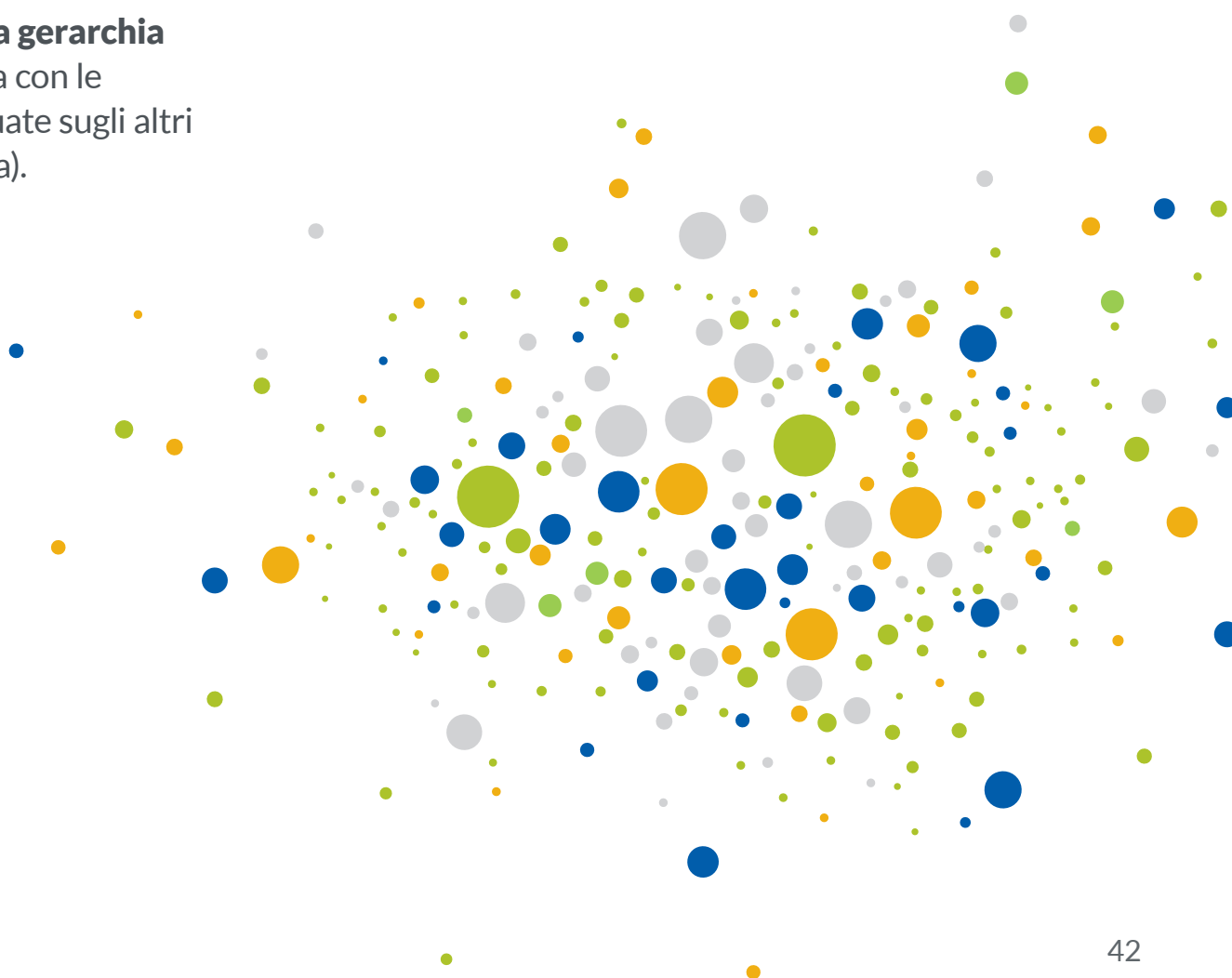
Competenza	Rilevanza (1-5)	Diffusione attuale	Aspetti da rafforzare	Destinatari della formazione
Valutazione del grado di Sostenibilità dell'azienda e definizione di azioni di miglioramento nel lungo periodo				



Scarica le tabelle  
Excel da compilare



Alla luce dei dati raccolti e organizzati con questo semplice strumento, **diventerà possibile definire i bisogni formativi** (percepiti da questo target) sui quali intervenire tenendo conto del grado di rilevanza e dell'effettiva diffusione della competenza. Sarà inoltre possibile **stabilire una gerarchia di priorità**, che andrà evidentemente incrociata con le evidenze che emergono dalle rilevazioni effettuate sugli altri due target (prospettiva manageriale e operativa).



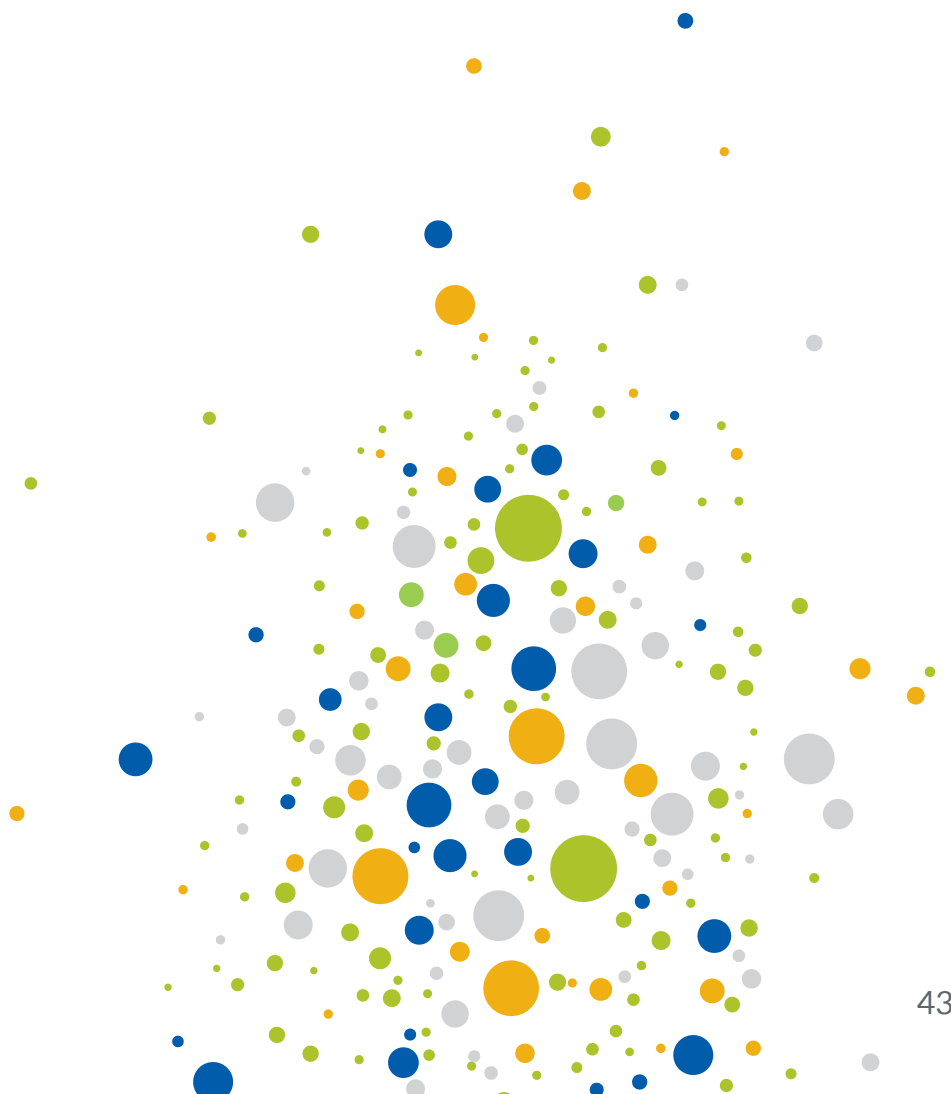
## STRUMENTI DI RILEVAZIONE: PROSPETTIVA MANAGERIALE

### FOCUS SUL REPARTO/TEAM

Quando si sposta il fuoco dell'attenzione sulla prospettiva manageriale le cose cambiano. Come detto, chi interpreta ruoli di responsabilità va ascoltato innanzitutto circa i **bisogni formativi del team/reparto che è chiamato a gestire**.

Queste informazioni possono essere raccolte innanzitutto **attraverso una tabella** che consenta al compilatore di indicare il grado di consolidamento complessivo delle competenze ritenute cruciali per il pieno svolgimento delle attività che la funzione richiede.

La tabella è normalmente divisa in **due macro sezioni**, una dedicata alla **competenze tecniche** (hard skills) e una a quelle **comportamentali** (soft skills). I set di competenze vanno predisposti (e successivamente aggiornati) in **collaborazione con il Manager/Responsabile** perché devono essere il più aderenti possibile alla realtà.



## VALUTAZIONE DEL PROPRIO REPARTO/TEAM: ESEMPIO

### HARD SKILLS

Competenza	Diffusione attuale	Specifiche (cosa manca per raggiungere il 100%)	Destinatari
Utilizzo macchine di reparto			
Programmazione macchine			
Lavorazioni manuali complesse			

### SOFT SKILLS

Competenza	Diffusione attuale	Specifiche (cosa manca per raggiungere il 100%)	Destinatari
Team Working			
Self Management			
Comunicazione			



Scarica le tabelle  
Excel da compilare





## FOCUS SUL COLLABORATORE

Gli stessi strumenti possono essere utilizzati anche per una **valutazione individuale**: il Manager/Responsabile viene invitato a compilare una scheda **in relazione a ciascun collaboratore**, in modo da avere una mappa più precisa di *'chi ha bisogno di cosa'* e monitorare nel tempo gli auspicati miglioramenti del singolo dipendente.

Può essere in questo caso predisposta una scheda più analitica rispetto alla precedente, **associando le singole competenze ad alcune specifiche azioni e comportamenti concreti**, che aiutino il compilatore a 'scattare una fotografia' il più realistica possibile dell'effettivo livello di padronanza percepita nel collaboratore valutato.

Naturalmente la creazione di questo tipo di strumenti richiede un investimento iniziale (in termini di tempo) maggiore e necessita il coinvolgimento del Responsabile/Manager/Capo Reparto: solo lui/lei sarà in grado di declinare la macro-competenza negli specifici comportamenti rilevanti per quella funzione/ruolo.

Dice un imprenditore:  
«Vorrei vedere una **maggiore sensibilità e proattività sul tema formazione** da parte dei miei primi riporti (dirigenza) che continuano a vedere l'analisi dei bisogni un po' come qualcosa che, per quanto utile, è in più e ruba tempo. **Faticano a vedere l'investimento.**»





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## VALUTAZIONE DEL PROPRIO COLLABORATORE: ESEMPIO (1/2)

### HARD SKILLS

Competenza	Comportamento/azione	Quanto è efficace (%)	Per raggiungere il 100% dovrebbe imparare a...
Utilizzo macchine di reparto	Impostazione parametri		
	Modifica parametri		
	Riavvio		
Programmazione macchine	Programmazione macchina X		
	Programmazione macchina Y		
	Programmazione macchina Z		
Lavorazioni manuali complesse	Tornitura		
	Fresatura		
	Finitura		



Scarica la tabella  
Excel da compilare





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## VALUTAZIONE DEL PROPRIO COLLABORATORE: ESEMPIO (2/2)

### SOFT SKILLS

Competenza	Comportamento/azione	Quanto è efficace (%)	Per raggiungere il 100% dovrebbe imparare a...
Team working	Offre supporto se richiesto		
	Si coordina con i colleghi		
	Segue le indicazioni date		
Self management	Definisce e rispetta le priorità		
	Organizza il lavoro nel tempo		
	Rispetta le scadenze		
Comunicazione	Si fa capire dai colleghi		
	Ascolta quando gli vengono date indicazioni		
	Esprime critiche in modo costruttivo		



Scarica la tabella  
Excel da compilare



## FOCUS SUL MANAGER

Se si vogliono invece indagare i bisogni formativi del Responsabile/Manager, una prima strada è quella dell'intervista one-to-one (normalmente condotta da chi svolge funzioni HR e/o da chi si sta occupando del processo di analisi). Ecco una possibile **check-list di domande** utili in tal senso.

Quali sono gli **ASPETTI** del tuo **RUOLO DI RESPONSABILE** che ritieni particolarmente **IMPORTANTI**?

Rispetto a ciascuno di essi **QUANTO TI SENTI FORTE/COMPETENTE** (esprimi il dato in percentuale)?

Cosa ti **MANCA** per **RAGGIUNGERE IL 100%**?  
Su cosa vorresti/dovresti **MIGLIORARE**?

Rispetto alla **DIMENSIONE** più strettamente **COMPORAMENTALE**, come ti percepisci? Quali sono i tuoi punti di **FORZA** e quali le **FRAGILITÀ**?

Come ritieni ti percepiscano i tuoi **COLLABORATORI**?

Ci sono **ASPETTI** rispetto ai quali ritieni potrebbe essere utile ricevere un **SUPPORTO FORMATIVO** di qualche tipo?



1

2

3

4

5

6

7

8

9

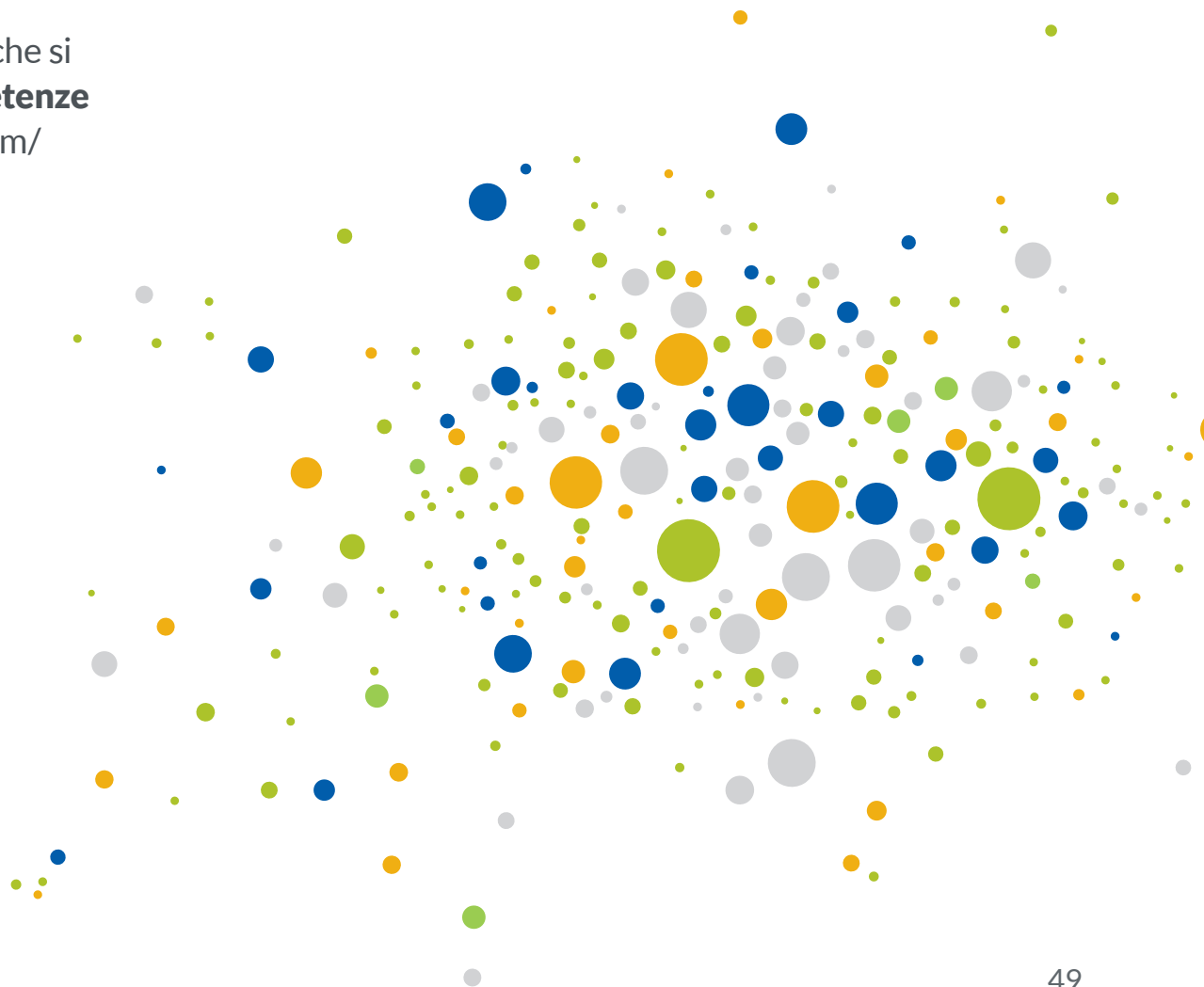
10

11

12

La seconda strada consiste nel creare una **scheda di auto-valutazione**, che consenta al Manager/Responsabile di effettuare una sorta di **self-assessment** a partire dal quale mettere a fuoco i **propri bisogni formativi**.

In questo caso le competenze tecniche (hard skills), che si danno per acquisite, vengono sostituite dalle **competenze manageriali**, riferite alla capacità di gestione del team/ reparto.



## AUTOVALUTAZIONE DEL MANAGER: ESEMPIO (1/2)

### MANAGERIAL SKILLS

Competenza	Comportamento/azione	Quanto mi sento efficace (%)	Per raggiungere il 100% dovrei imparare a...
Leadership	I collaboratori seguono le mie indicazioni e si fidano di me		
	Stimolo i collaboratori nel miglioramento del reparto		
	Dò indicazioni chiare quando necessario		
Pianificazione	Programmo le attività con precisione e rispetto i tempi		
	So gestire eventuali imprevisti		
	Mi coordino con gli altri reparti		
Gestione delle risorse	Preventivo con attenzione i materiali da utilizzare		
	Presidio la disponibilità dei materiali		
	Perseguo e stimolo la riduzione degli sprechi		



Scarica la tabella  
Excel da compilare





## AUTOVALUTAZIONE DEL MANAGER: ESEMPIO (2/2)

### SOFT SKILLS

Competenza	Comportamento/azione	Quanto mi sento efficace (%)	Per raggiungere il 100% dovrei imparare a...
Team working	Offro supporto se richiesto		
	Stimolo e contribuisco alla collaborazione interna del reparto		
	Stimolo e contribuisco alla collaborazione interna fra i reparti		
Self management	Definisco e rispetto le priorità		
	Organizzo il lavoro nel tempo		
	Rispetto le scadenze		
Comunicazione	Mi faccio capire dai collaboratori		
	Ascolto quando mi vengono fatte richieste o critiche		
	Esprimo feedback in modo chiaro e costruttivo		



Scarica la tabella  
Excel da compilare



## COMPETENZE MANAGERIALI

Qualora si sia interessati a realizzare un assessment a 360° delle competenze manageriali delle risorse coinvolte in questa fase di analisi, è possibile utilizzare l'elenco riportato qui a fianco, in forma integrale o selezionando le singole competenze più in linea con lo specifico ruolo indagato.

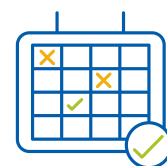
Facendo riferimento alla scheda appena illustrata, è utile declinare ciascuna competenza nei **tre comportamenti più significativi** che la manifestano nell'agire quotidiano all'interno dell'azienda.



**VISIONE e PENSIERO**  
strategico



**COMUNICAZIONE**  
efficace



**PIANIFICAZIONE e**  
**ORGANIZZAZIONE**  
del lavoro



**GESTIONE**  
dello **STRESS**



**GESTIONE e SVILUPPO**  
dei collaboratori



Lavoro  
**IN TEAM**



**GESTIONE** del  
cambiamento  
e **PROBLEM SOLVING**



**LEADERSHIP e**  
**NEGOZIAZIONE**

## STRUMENTI DI RILEVAZIONE: PROSPETTIVA OPERATIVA

La terza e ultima prospettiva è quella operativa.  
Come già evidenziato, dal punto di vista dell'analisi dei  
bisogni, con tutti coloro che svolgono mansioni operative  
(seguendo le direttive di un Responsabile/Manager/Capo  
Reparto) può essere condotta un'esplorazione in due  
direzioni: **come percepiscono sé stessi** in relazione alle  
competenze necessarie allo svolgimento del proprio lavoro e  
**come percepiscono il loro diretto Responsabile** in termini  
di efficacia di ruolo.

Le persone chiedono  
direttamente di poter  
frequentare **corsi o  
iniziative formative**



Per un'analisi puntuale e approfondita dei bisogni formativi di chi interpreta un ruolo operativo non c'è niente di meglio che un **colloquio individuale** svolto dal diretto Responsabile.

Qui di seguito riportiamo una **breve check-list** di domande utili a tale scopo.

Quest'anno con un reparto è stata fatta un'analisi dei bisogni individuali: il caporeparto ha fatto interviste one-to-one per comprendere le esigenze

Quali sono gli **ASPETTI** del tuo **LAVORO** che ritieni più **IMPORTANTI**?

Rispetto a ciascuno di essi **QUANTO TI SENTI COMPETENTE** (esprimi il dato in percentuale)?

Cosa ti **MANCA** per raggiungere il **100%**?  
Su cosa vorresti/dovresti **MIGLIORARE**?

Più in generale, quali sono gli **ASPETTI** del tuo lavoro rispetto ai quali pensi di poter **MIGLIORARE**?

Cosa ti aiuterebbe a **COLMARE** questi **GAP**?  
Cosa potresti fare **IO** per esserti di **SUPPORTO**?

Ci sono ulteriori **ASPETTI** del tuo lavoro rispetto ai quali vorresti **RICEVERE** un qualche tipo di **FORMAZIONE**?

## AUTOVALUTAZIONE DEL COLLABORATORE: ESEMPIO (1/2)

In alternativa o a integrazione del colloquio col proprio responsabile è possibile offrire anche a questo tipo di interlocutori una scheda di auto-valutazione delle competenze possedute...

### SOFT SKILLS

Competenza	Comportamento/azione	Quanto mi sento efficace (%)	Per raggiungere il 100% dovrei imparare a...
Team working	Offro supporto se richiesto		
	Mi coordino con i colleghi		
	Seguo le indicazioni dal Responsabile		
Self management	Definisco e rispetto le priorità		
	Organizzo il lavoro nel tempo		
	Rispetto le scadenze		
Comunicazione	Mi faccio capire dai colleghi		
	Ascolto quando mi vengono date indicazioni		
	Esprimo critiche in modo costruttivo		



Scarica la tabella  
Excel da compilare





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## AUTOVALUTAZIONE DEL COLLABORATORE: ESEMPIO (2/2)

### HARD SKILLS

Competenza	Comportamento/azione	Quanto mi sento efficace (%)	Per raggiungere il 100% dovrei imparare a...
Utilizzo macchine di reparto	Impostazione parametri		
	Modifica parametri		
	Riavvio		
Programmazione macchine	Programmazione macchina X		
	Programmazione macchina Y		
	Programmazione macchina Z		
Lavorazioni manuali complesse	Tornitura		
	Fresatura		
	Finitura		



Scarica la tabella  
Excel da compilare



## ANALISI DEI BISOGNI DEL PROPRIO RESPONSABILE: ESEMPIO (1/2)

Infine, con tutte le cautele del caso, le persone possono essere invitate a esprimere un loro feed-back sul grado di possesso delle competenze agite dai propri diretti responsabili...

### SOFT SKILLS

Competenza	Comportamento/azione	Quanto è efficace (%)	Per raggiungere il 100% dovrebbe imparare a...
Team working	Offre supporto se richiesto		
	Stimola e contribuisce alla collaborazione interna al reparto		
	Stimola e contribuisce alla collaborazione fra i reparti		
Self management	Definisce e rispetta le priorità		
	Organizza il lavoro nel tempo		
	Rispetta le scadenze		
Comunicazione	Si fa capire dai collaboratori		
	Ascolta quando gli/le vengono fatte richieste o critiche		
	Esprime feedback in modo chiaro e costruttivo		



Scarica la tabella  
Excel da compilare





## ANALISI DEI BISOGNI DEL PROPRIO RESPONSABILE: ESEMPIO (2/2)

### MANAGERIAL SKILLS

Competenza	Comportamento/azione	Quanto è efficace (%)	Per raggiungere il 100% dovrebbe imparare a...
Leadership	I collaboratori seguono le sue indicazioni e si fidano di lui/lei		
	Stimola i collaboratori nel miglioramento del reparto		
	Dà indicazioni chiare quando necessario		
Pianificazione	Programma le attività con precisione e rispetta i tempi		
	Sa gestire eventuali imprevisti		
	Si coordina con gli altri reparti		
Gestione delle risorse	Preventiva con attenzione i materiali da utilizzare		
	Presidia la disponibilità dei materiali		
	Persegue e stimola la riduzione degli sprechi		



Scarica la tabella  
Excel da compilare



## QUADRO DI SINTESI DEGLI STRUMENTI PER L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI

Questa indagine speculare fra prospettiva Manageriale e Operativa consente un **confronto incrociato dei dati raccolti** che, integrati con quelli relativi alla prospettiva Direzionale, restituiscono una visione completa e precisa delle esigenze formative facilitando così la progettazione di azioni particolarmente efficaci e rilevanti.

Qui di seguito, uno schema di sintesi di tutti gli strumenti presentati in relazione alle tre prospettive di rilevazione proposte.

### TABELLA RIEPILOGATIVA

Prospettiva/Strumenti	Interviste	Survey
<b>Direzionale</b>	Check-list domande per intervista di rilevazione delle competenze strategiche	» Tabella Competenze (divisa per macro-aree)
<b>Manageriale</b>	Check-list domande per interviste ai singoli Manager/Responsabili	» Tabella di rilevazione bisogni di Team/ Reparto » Tabella di rilevazione bisogni del singolo collaboratore » Tabella di auto-rilevazione bisogni
<b>Operativa</b>	Check-list domande per interviste ai singoli collaboratori	» Tabella di auto-rilevazione bisogni » Tabella di rilevazione bisogni del diretto responsabile

9

## Ulteriori fonti di informazione



## RICERCA INDIRECTA

Parallelamente alla ricerca diretta volta alla rilevazione dei bisogni formativi, che come detto coinvolge in modo diretto i tre target appena presentati, è auspicabile che se ne attivi una focalizzata sulle fonti indirette: con questo termine si intendono tutti quei processi e quelle attività **progettate per altri scopi** ma che comunque generano dati utili per **mettere a fuoco lacune e criticità superabili anche grazie alla formazione**.

**VALUTAZIONE**  
delle prestazioni



**CONTROLLO**  
qualità



I più importanti  
**OUTPUT/  
STRUMENTI** a cui  
far riferimento per  
reperire tali dati  
sono

**AUDITOR**  
esterni



**ANALISI**  
di clima



**FEEDBACK** dei **CLIENTI**  
e dei **FORNITORI**



**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**  
può fornire indicazioni analitiche sulle  
competenze da sviluppare in azienda. È spesso  
il punto di partenza dell'analisi dei bisogni  
formativi per la capillarità della sua diffusione  
e precisione delle indicazioni raccolte

**CONTROLLO QUALITÀ**  
l'attività di rilevazione e monitoraggio della  
qualità dei processi produttivi rivela quali  
sono i principali 'passaggi critici' sui quali si  
può intervenire anche con specifiche attività  
di formazione

Chi si occupa di  
**Qualità** è molto  
attivo nel proporre  
**formazione**

### **AUDITOR ESTERNI**

l'attività di controllo effettuata da un ente  
esterno, che evidenzia le fragilità o "non  
conformità" su cui l'azienda è chiamata a  
intervenire anche attraverso la formazione

### **ANALISI DI CLIMA**

la qualità del clima di lavoro percepita  
dai dipendenti può fornire preziose  
informazioni relative a eventuali criticità  
spesso riconducibili agli stili manageriali e  
alla dimensione comportamentale

### **FEEDBACK DEI CLIENTI E DEI FORNITORI**

sono preziose osservazioni dall'esterno che  
permettono di comprendere in che modo la  
formazione può contribuire a risolvere delle  
criticità, che magari sfuggono all'interno, ma  
sono percepite dai principali stakeholder con  
cui l'azienda si relaziona



10

## L'utilizzo delle informazioni raccolte



## LE POSSIBILI FINALITÀ DI UN PROGETTO FORMATIVO

Qual è la finalità di un progetto formativo? Molto spesso questa domanda riceve una risposta immediata: **colmare un gap di competenze**. Ed è una risposta senz'altro corretta e utile. Ma può non essere la sola risposta possibile.

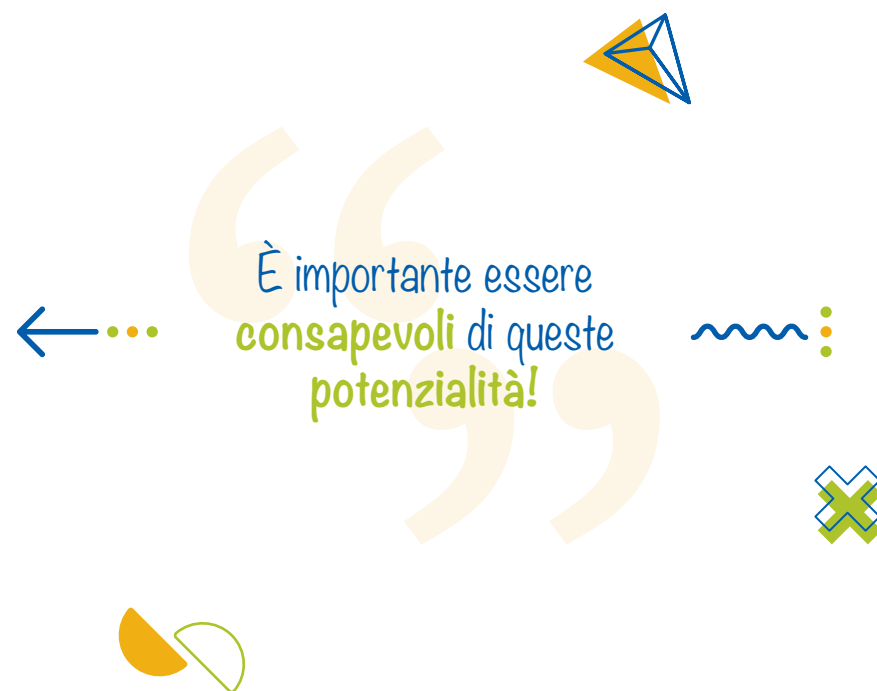
È importante non restringere subito la propria attenzione: il rinnovamento, il rinforzo o l'allenamento delle competenze è naturalmente fondamentale, ma la formazione **può fare anche di più**.

Le prime due **finalità** che possono essere «aggiunte» all'allenamento delle competenze sono:

- » **«L'EFFETTO TEAM BUILDING»:** far incontrare e lavorare insieme un gruppo di persone in una situazione inconsueta rispetto all'ordinario (e solitamente stimolante), ha un effetto di integrazione molto importante: produce maggiore conoscenza reciproca, coesione e collaborazione.
- » **PROGETTARE RICADUTE CONCRETE:** la didattica può prevedere oltre a sessioni teoriche e di allenamento delle competenze, anche momenti in cui i partecipanti progettano quali miglioramenti concreti introdurre nel lavoro.

Altri **obiettivi** possibili per la formazione:

- » diffondere elementi culturali
- » allineare le persone secondo lo stile distintivo dell'azienda
- » rendere le persone consapevoli delle loro potenzialità
- » offrire un riconoscimento e motivare i partecipanti.





## ORGANIZZARE I BISOGNI FORMATIVI: ORDINARE LE PRIORITÀ

Una volta completata la raccolta dei bisogni formativi potrebbero esserci molti spunti ... in ordine sparso!

Come è possibile mettere un po' d'ordine?

Ecco alcune domande utili all'organizzazione dell'offerta formativa.

Posso dare  
al progetto  
un **nome**  
**accattivante**  
che le persone  
possano  
ricordare e  
raccontare?

Considerato che non posso fare tutto subito, qual è l'**ORDINE DI PRIORITÀ**? Quale principio ordinatore posso utilizzare? Urgenza rispetto all'operatività, importanza secondo il vertice, rapidità della realizzazione, ... **SCELGO UN CRITERIO E ORDINO LE PRIORITÀ.**

Esistono più tipologie di formazione: obbligatoria, tecnica, funzionale, comportamentale, manageriale... L'offerta formativa della mia azienda presta attenzione a tutte le componenti importanti per lo sviluppo del business, oppure ne privilegia alcune? **POSSO RENDERE L'OFFERTA PIÙ COMPLETA?**

Ci sono bisogni che, pur nella loro diversità, possono essere «**CUCITI INSIEME**» **IN UN UNICO E COERENTE PROGETTO FORMATIVO?** Se la risposta è sì, posso sviluppare un progetto che sicuramente avrà maggiore impatto sull'apprendimento e sul funzionamento complessivo dell'impresa.

L'offerta formativa è **COERENTE E SINERGICA CON LE ALTRE AREE DI ATTIVITÀ DELLE RISORSE UMANE?** Per esempio aiuta i percorsi di sviluppo professionale? Sostiene il posizionamento e l'immagine dell'azienda come employer? Aiuta la retention del personale? È coerente con la comunicazione?

## DALLE PRIORITÀ AL PROGETTO FORMATIVO



**ORDINE DI PRIORITÀ**  
All'interno dei progetti che si intendono realizzare, definire un ordine di priorità

**BUSINESS ENGLISH**



**DESTINATARI**  
Stabilire chi beneficerà dell'intervento e che va quindi coinvolto

**TUTTI I RUOLI COMMERCIALI**



**PERIODO**  
Individuare l'arco temporale di erogazione dell'intervento

**SETTEMBRE - OTTOBRE 2023**



**IMPATTI PREVISTI**  
Definire i parametri di valutazione (KPI) dell'efficacia dell'intervento

**COMUNICAZIONE SCRITTA E ORALE PIÙ FLUIDA CON I CLIENTI ESTERI**

Per una **visione d'insieme** dell'offerta formativa annuale è possibile inserire tutte le iniziative all'interno di un diagramma di **GANTT**

Attività	Maggio	Giugno	Luglio	Settembre
Upgrade software macchine produzione	■	■		■
Business English		■	■	■
Formazione manageriale per neocapi				■
Sicurezza sul lavoro			■	■

## CATALOGO ESTERNO O PERCORSO INTERNO?

Osservando l'insieme dei bisogni formativi, una delle prime decisioni da prendere riguarda quali di questi possono trovare risposta tramite **iniziative ad hoc** per la propria azienda e quali invece attraverso verso l'**offerta interaziendale**, vale a dire un «catalogo» organizzato da un ente esterno al quale accedono persone da più aziende diverse.

In base a quali elementi viene solitamente presa questa decisione?



### QUANTE PERSONE HANNO LO STESSO BISOGNO FORMATIVO?

Se il numero supera le 5-7 persone risulta più efficiente e meno costosa la realizzazione dell'intervento formativo specifico per il gruppo dei colleghi, al di sotto meglio un catalogo esterno

### IL BISOGNO FORMATIVO È MOLTO SPECIFICO?

In caso affermativo si risponde solitamente con una progettazione su misura

### PUÒ ESSERE UTILE CONFRONTARSI CON PERSONE DI ALTRE AZIENDE?

Se valutiamo essere di valore far lavorare le nostre persone insieme con altre appartenenti a differenti aziende, allora meglio un catalogo

### VOGLIAMO CHE LA FORMAZIONE CONTRIBUISCA DIRETTAMENTE A GENERARE PROGETTI DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO?

In questo caso è da preferire il percorso interno

## LA COMPOSIZIONE DEI GRUPPI

Per fare in modo che il gruppo dei partecipanti diventi esso stesso uno strumento di apprendimento e faciliti una didattica dinamica, vivace e feconda, è importante presidiare alcuni elementi al momento della sua composizione.

Può essere utile in particolare gestire questi aspetti.



**QUANTE PERSONE?** Se il numero sale oltre una certa soglia – indicativamente fissata a 15 persone per la formazione tecnica, 12 per la manageriale/comportamentale – diminuisce lo spazio di partecipazione individuale; al contrario, se si scende troppo al di sotto c'è meno esperienza disponibile da condividere e la didattica risulta meno ricca e coinvolgente.

**COMPOSIZIONE DEL GRUPPO DI APPRENDIMENTO.** Per porre le basi di una didattica attiva e partecipata occorre tenere presenti alcuni punti di attenzione nella costituzione del gruppo:

- » la compresenza nello stesso gruppo di **capi e collaboratori** può produrre inibizioni reciproche anche poco consapevoli nella forma di autocensure, anche quando la relazione tra loro è molto buona;
- » la compresenza di persone **junior e senior** può portare ricchezza reciproca e «travasi» di competenze ma va governata per valorizzare da una parte l'esperienza dei senior, e metterla a disposizione del gruppo, e dall'altra l'energia, la confidenza con le tecnologie e la freschezza di mindset dei junior. L'integrazione di queste diversità produce solitamente esperienze di apprendimento molto fertili.
- » la compresenza di **persone appartenenti a funzioni diverse** può produrre una migliore conoscenza reciproca dei contenuti, delle responsabilità e delle criticità del lavoro e favorire la collaborazione interfunzionale; nel limite del possibile meglio quindi costituire gruppi con diverse appartenenze funzionali se il contenuto della formazione lo permette.

**11**

## **Punti di attenzione nella progettazione dell'esperienza formativa**





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## L'IMPORTANZA DI UNO SGUARDO A 360°

A conclusione di questa guida è importante fornire alcuni **spunti di riflessione** per integrare le indicazioni sull'analisi dei bisogni con alcune macro-indicazioni per un efficace design del progetto formativo. Si tratta di **linee guida organizzate** in forma schematica finalizzate in primo luogo a non pensare la formazione come un evento a sé stante o isolato da molti altri elementi che ne influenzano l'impatto sui risultati organizzativi.

Innanzitutto è bene avere uno **schema di riferimento puntuale** che definisca i **passaggi** necessari alla **progettazione** di un **intervento formativo efficace**

## I 'SETTE PASSI' DELLA PROGETTAZIONE EFFICACE

- **TITOLO**
- quale titolo illustra al meglio le finalità dell'iniziativa formativa





## I RISULTATI DELLA FORMAZIONE

La formazione è un investimento importante di risorse economiche e di tempo. Pertanto è fondamentale che produca un impatto concreto sulle performance dell'impresa. È quindi bene ricordare che la formazione produce veri risultati solo attraverso il **cambiamento dei comportamenti** delle persone...

**IL PERCORSO  
VERSO I RISULTATI:**  
l'impatto della  
formazione attraverso  
i comportamenti



**FORMAZIONE**  
efficace



**COMPORTAMENTI**  
più efficaci



**Migliori RISULTATI**  
di business

**PERCORSO DI PROGETTAZIONE  
DELLA FORMAZIONE:**  
dai risultati desiderati  
alle esperienze di  
apprendimento



**ESPERIENZE FORMATIVE**  
necessarie per produrli



Cambiamenti auspicati  
nei **COMPORTAMENTI**



**RISULTATI**  
di business desiderati

## COME FAVORIRE IL TRASFERIMENTO NELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA QUOTIDIANA

L'imprenditore, i manager e i referenti delle risorse umane possono fare molte cose per **favorire un trasferimento degli apprendimenti maturati** durante la formazione in comportamenti lavorativi più efficaci.

È importante considerare i molti elementi che determinano il successo di un evento formativo



## L'ESPERIENZA DI APPRENDIMENTO NON È SOLO IL CORSO

La buona riuscita di un corso di formazione dipende anche da alcune azioni 'di supporto' che andrebbero svolte sia **prima** sia **dopo** e che spesso vengono invece trascurate.



12

# La comunicazione dell'offerta formativa e l'engagement delle persone





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

## STIMOLARE L'ENGAGEMENT

È importante che l'offerta formativa sia accompagnata da una adeguata attenzione agli aspetti di comunicazione, con una duplice finalità:

- » **stimolare l'interesse e l'engagement** dei partecipanti nei confronti degli eventi
- » utilizzare (anche) la formazione per **contribuire alla costruzione di un'immagine positiva dell'azienda** e al suo posizionamento come employer.

Ecco alcuni punti di attenzione per comunicare efficacemente la formazione.

**VERSO L'INTERNO**, un ruolo molto importante nel dare un significato all'iniziativa formativa e nel valorizzare l'apprendimento generato dalla formazione nel lavoro quotidiano è quello del **MANAGER DEL PARTECIPANTE**: dovrebbe in un primo momento parlare del valore dell'evento formativo per focalizzare l'attenzione del collaboratore e poi – a valle dell'iniziativa – valutare insieme a questi le ricadute concrete.

**COMUNICARE** per quanto possibile l'**OFFERTA FORMATIVA NEL SUO INSIEME**, per esempio rendendo visibile l'evento formativo anche a chi non è direttamente coinvolto. Ciò fa venire loro «appetito» per la formazione e mostra che l'azienda investe nell'evoluzione professionale delle sue persone (stimolando dunque la retention).

**VERSO L'ESTERNO**, tra le varie leve dell'**EMPLOYER BRANDING** la formazione ha solitamente una posizione di rilievo: sapere che l'azienda è dinamica e pronta a sostenere nel tempo i percorsi di sviluppo professionale con la formazione può attrarre persone di talento.

## L'ALLEANZA TRA MANAGER E RISORSE UMANE

Essere convocato ad una sessione formativa con una **mail** senza saperne niente prima è una pratica sconsigliabile, per quanto abbastanza diffusa. Per quanto precisa e dettagliata essa produce spesso nella percezione del partecipante più domande che risposte rispetto al significato dell'iniziativa «*per me*».

Ecco perché è opportuno che questo strumento di comunicazione sia utilizzato per la convocazione ma sia accompagnato da una comunicazione più ampia da parte dei **due attori fondamentali** che lavorano per lo sviluppo delle persone in azienda.



## SUGGERIMENTI PER IL MANAGER

Ecco alcune **piccole accortezze** che i Manager/Responsabili potrebbero utilizzare per agevolare la partecipazione efficace dei propri collaboratori alle iniziative formative.

### FARE

- » Confrontarsi con il collaboratore per identificare precisi obiettivi di apprendimento
- » Sottolineare l'importanza della formazione in generale e del singolo evento formativo in particolare
- » Chiedere una brevissima sintesi (scritta o orale) dei 2/3 impatti concreti sul lavoro
- » Organizzare momenti di condivisione interna al reparto/team dei principali apprendimenti maturati

### NON FARE

- » Programmare riunioni o scadenze in prossimità o durante le sessioni formative
- » Sminuire l'importanza della formazione in generale e del singolo evento formativo in particolare
- » Disturbare o distrarre con urgenze opinabili
- » Proporre attività di formazione disallineate rispetto al profilo, alle aspirazioni e alle effettive esigenze della persona



# F fondirigenti

L'iniziativa strategica con le relative  
attività di ricerca è stata realizzata da:

**ÉCOLE**

[www.myecole.it](http://www.myecole.it)

[info@myecole.it](mailto:info@myecole.it)

L'ebook è stato curato da:

**Nicola Castelli**

**Marco Leonzio**

**Luca Quaratino**

