

---

## IL PROCESSO DI FORMAZIONE IN AZIENDA: DALL'ANALISI DEL FABBISOGNO ALLA VALUTAZIONE DELLA RICADUTA FORMATIVA

4 febbraio 2011

**Paola Vandelli**  
Servizio Formazione e Aggiornamento  
AOU di Modena

---

“La **formazione** permanente si presenta oggi come un campo di pratiche sociali eterogenee aventi come soggetti adulti in situazione professionale” (Margiotta e Salatin 1988)

---

## Alcune definizioni – 1

---

Per Gouguelin e altri (1971): <<formare implica un intervento profondo e globale che provoca nel soggetto uno sviluppo nel campo intellettuale, fisico e morale...la formazione...ha come obiettivo una trasformazione della personalità, mettendo quindi in gioco dei "meccanismi" psicologici in altro modo più vasti>>

**FORMAZIONE** = evento che interessa la persona nella sua totalità

---

## Alcune definizioni - 2

---

Per Castelli e altri (1981): <<la formazione viene caratterizzandosi, quindi, come momento di apprendimento cambiamento, nel senso di una trasformazione che porta il soggetto ad una presa di coscienza delle proprie risorse, delle proprie capacità, dei percorsi migliorativi attuabili e dell'impiego di tali risorse in un progetto>>

**FORMAZIONE** = processo di cambiamento e di acquisizione che promuove l'azione all'interno del contesto nel quale si opera.

---

## Alcune definizioni - 3

---

Per Quaglino (1985): <<la formazione è attività educativa. Dunque il suo obiettivo è il sapere: la promozione, la diffusione, l'aggiornamento del sapere. Nonché la promozione, la diffusione e aggiornamento dei modi di utilizzo di tale sapere>>

**FORMAZIONE** = processo che innesca una "contaminazione" di conoscenza nei contesti organizzativi e promuove la diffusione di comportamenti efficaci

---

## Le tappe principali del processo di formazione

---

- 1) analisi dei bisogni formativi
  - 2) progettazione dell'intervento
  - 3) erogazione
  - 4) valutazione dei risultati
-

# 1. Analisi dei bisogni formativi

---

L'analisi dei fabbisogni formativi è il momento di rilevazione delle necessità formative, rappresenta la prima fase del processo formativo e precede le fasi di progettazione, realizzazione dell'intervento, valutazione dei risultati e dell'efficacia dell'intervento di formazione.

La rilevazione dei fabbisogni è fondamentale per verificare la "reale" necessità di interventi formativi nel contesto lavorativo, per fissare obiettivi e risultati da raggiungere e per decidere quali sono le metodologie e strumenti maggiormente idonei per svolgere efficacemente l'intervento di formazione.

Questa fase identifica i bisogni ai quali si può fornire una risposta con un'azione formativa.

---

## Bisogno formativo

---

Secondo Depolo (1981) può essere inteso come:

- A. "lo scarto esistente tra le abilità e le conoscenze possedute da un soggetto e quelle che dovrebbe possedere per poter raggiungere quello standard qualitativo e quantitativo di prestazione lavorativa che è riconosciuto come ottimale dall'organizzazione e dal soggetto stesso, tenendo conto delle caratteristiche della situazione";
  - B. "lo scarto tra le abilità e le conoscenze possedute da un soggetto e quelle potenzialmente da lui acquisibili in una gamma di attività lavorative future, le quali sono prevedibili a partire sia dal suo sistema di aspettative, sia dalla programmazione delle attività future dell'organizzazione"
-

## STRUMENTI PER INDIVIDUARE IL BISOGNO FORMATIVO

---

- osservazione diretta
  - interviste individuali e/o di gruppo
  - questionari
  - focus group
  - analisi di documenti
  - incontri con il committente
- 

## L'analisi del fabbisogno serve per:

---

- permettere al personale di esplicitare i propri bisogni formativi, al fine di ridurre l'eventuale scarto tra i bisogni percepiti e gli obiettivi aziendali, valorizzando l'esperienza dei singoli professionisti;
  - favorire una conoscenza sistematica e puntuale delle aree di interesse/bisogno emergenti all'interno dei Dipartimenti/Strutture, al fine di garantire l'adeguatezza dei contenuti degli interventi formativi;
-

## Il processo di formazione presso l'AOU di Modena

---

□ [Flow-chart](#) di processo

---

## Analisi dei bisogni formativi nell'Azienda Ospedaliero -Universitaria Policlinico di Modena

---

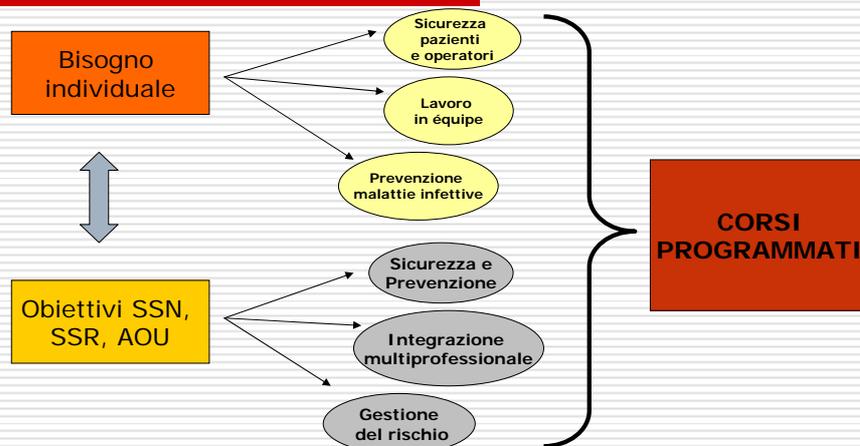
Il processo di **raccolta dei bisogni formativi** prevede due distinte modalità di analisi:

1. una a carattere triennale
  2. una a carattere annuale
-

## Restituzione dei risultati indagine fabbisogno formativo

- Al termine della valutazione dell'indagine del fabbisogno formativo vengono restituiti i risultati a tutta la popolazione aziendale.
- I risultati sono stratificati per ruolo e per Dipartimento

## Pianificazione strategica di formazione



## Pianificazione strategica di formazione

---

Nella pianificazione strategica di formazione,  
**i bisogni individuali o di gruppo dei professionisti**  
vengono coniugati con gli  
**obiettivi istituzionali e di sistema**

---

## Esempio 1

---

Macroobiettivo aziendale 2008 → gestione del rischio

Risultato analisi del fabbisogno 2008 → circa l'80% del personale esprime la necessità di formarsi sul tema della **gestione del rischio**



Rischi lavorativi in ambiente ospedaliero (art. 37, D. lgs. 81/08) per personale sanitario

Rischi lavorativi in ambiente ospedaliero (Art. 37, D. Lgs. 81/2008) per personale con mansioni amministrative

---

## Esempio 2

---

Macrobiettivo aziendale 2010 → integrazione multiprofessionale e lavoro in équipe

Risultato analisi del fabbisogno → circa il 60% del personale esprime la necessità di formarsi sul tema dell'integrazione multiprofessionale e lavoro in équipe



Progettazione di corsi specifici

Corso Dinamiche di Gruppo e relazione in équipe

**Percorsi di formazione sul campo (FSC) sul lavoro in team**

---

## 2. Progettazione dell'intervento

---

**PROGETTARE** = immaginare, ideare qualcosa e proporre il modo di attuarla

*(definizione da vocabolario Zingarelli)*

---

## La progettazione prevede:

---

- la definizione degli obiettivi didattici (cioè i comportamenti finali attesi)
  - l'elaborazione del progetto e delle metodologie
  - l'elaborazione degli strumenti di verifica dei risultati
- 

---

In questa fase si specificano gli obiettivi di apprendimento, si stabiliscono i contenuti del "sapere", si scelgono le modalità più opportune per trasmettere quel sapere. Si prendono in considerazione non solo le attività didattiche e la loro sequenza, ma anche l'organizzazione delle risorse (che vanno dai docenti ai formatori, dai partecipanti ai mezzi ai materiali didattici, dai tempi ai luoghi di svolgimento dell'intervento).

---

---

MACROPROGETTAZIONE → livello generale (obiettivi, metodi)

MICROPROGETTAZIONE → livello di dettaglio (metodi, tecniche, tempi, partecipanti, edizioni, ecc. . .)

---

## CONTENUTI E METODI DELLA PROGETTAZIONE

---

- "Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi metacomunicazione"

*Watzlawick*

- Nella progettazione formativa possiamo distinguere **aspetti di contenuto** ("cosa") e **aspetti di metodo** ("come") di modo che i secondi classificano i primi generando metamessaggi formativi che ne facilitano o ne ostacolano la trasmissione
-

## 3. Erogazione

---

**L'erogazione del processo formativo** deve rispondere agli obiettivi individuati in fase di progettazione e deve tener conto delle esigenze delle parti interessate, oltre che delle risorse disponibili (risorse umane, infrastrutture e servizi).

Il percorso formativo deve quindi essere organizzato dal punto di vista logistico e devono essere individuati gli strumenti metodologici per l'insegnamento e l'apprendimento e le modalità di verifica.

Le caratteristiche di questa fase interessano:

- il luogo in cui si svolgerà l'intervento
  - le strutture logistiche di supporto
  - il materiale didattico distribuito ai partecipanti
- 

## 4. Valutazione dei risultati

---

La valutazione di un intervento formativo può avere per oggetto:

- l'apprendimento, qualora la verifica si rivolga alla misurazione dell'incremento:
    - delle conoscenze possedute dai partecipanti (sapere),
    - delle loro capacità (saper fare)
    - o della loro consapevolezza (saper essere);
  - il gradimento, qualora la verifica si rivolga alla misurazione della soddisfazione dei partecipanti;
  - il cambiamento dei comportamenti organizzativi, qualora la verifica si rivolga alla misurazione di quanto l'apprendimento abbia influito nel migliorare la condotta di lavoro dei partecipanti;
  - i risultati, qualora la verifica si rivolga alla misurazione di quanto il cambiamento individuale del partecipante abbia influito sul cambiamento dell'organizzazione.
-

---

**La valutazione del percorso formativo** deve prevedere strumenti in grado di monitorare il processo per verificare se gli obiettivi di progettazione siano stati raggiunti e con quale livello. Devono essere individuati i punti di forza ed i punti di debolezza, utili per l'introduzione di successive azioni di miglioramento.

---

---

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

---