

## Proposta di Analisi dei fabbisogni formativi rivolta al Personale di A.S.P. Montedomini Firenze

*A cura della Dott.ssa Vivilla Zampini  
Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni  
Albo degli Psicologi del Veneto n° 6187 \_07*

*Firenze, 22 Giugno 2012*

## Premessa: Perché un'Analisi

Allo stato attuale l'Azienda manifesta l'esigenza di **effettuare un momento di approfondimento (Analisi del clima e dei fabbisogni) rispetto alle esigenze e alle aspettative delle risorse** che operano nei diversi settori di A.S.P. Montedomini Firenze.

Tale intervento ha come finalità il comprendere ed esplicitare quelle aspettative ed esigenze (anche molto soggettive e/o talvolta celate) circa le azioni da intraprendere per conseguire quel miglioramento aziendale e quello sviluppo delle risorse umane che l'Azienda auspica di raggiungere.

In altri termini l'obiettivo che ci si prefigge è che Montedomini e le sue risorse siano sempre più efficienti e rispondenti alle esigenze dell'Azienda, degli Utenti e degli Operatori con i quali essa collabora. Per ottenere quanto sopra descritto è fondamentale capire innanzitutto **quali aspetti presidiare, dove e come apportare delle trasformazioni, che tipo intervento (interno ed esterno) promuovere e come intervenire su ogni risorsa al fine di rendere il sistema più efficace ed efficiente in un clima di responsabilità diffusa e pro-attività personale.**

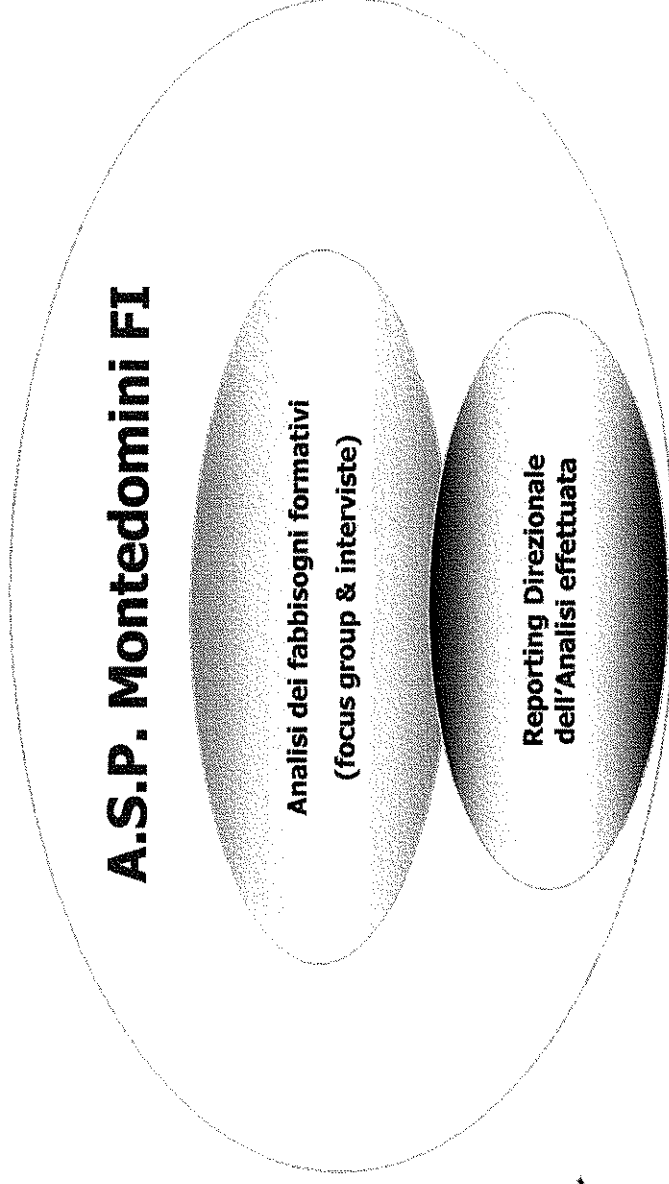
Numerose esperienze in diversi ambiti (sia pubbliche che private), ci portano a pensare che la strada maestra da percorrere non sia già definita a priori ma serva in primis capire **"su quale terreno"** ci stiamo muovendo e quali siano le caratteristiche e le dinamiche attualmente presenti e fondanti la realtà in questione. Tale modalità di lavoro ci permetterà poi di gettare le basi per un miglioramento continuo 'dall'interno' e nel contempo di avere gli elementi per progettare ed attuare un intervento formativo 'ad hoc', ottimizzando inoltre tempi e costi.

Per comprendere appieno le dinamiche e le esigenze del Personale di A.S.P. Montedomini, a nostro avviso, è necessario il **coinvolgimento i diversi attori** che agiscono e interagiscono in essa:

- **Il Personale delle diverse aree (circa 40 persone)**
- **I Responsabili di ciascuna area (7/8 persone)**

È utile procedere su entrambi i fronti ma utilizzando modalità differenti al fine di testare ed indagare elementi coerenti con le finalità dell'intervento. Circa il personale possiamo procedere con l'**analisi attraverso un lavoro in piccoli gruppi (focus group), circa i Responsabili possiamo attivare delle interviste individuali che ci permettano di comprendere appieno** come ciascuna persona vive e percepisce l'A.S.P. ed il cambiamento in atto.

Struttura dell'intervento



Altri operatori

utente.

Comprensione del gap tra Mission/Obiettivi Aziendali (stato desiderato) ed il vissuto delle persone (stato presente)



**PROGETTI FORMATIVI 'AD HOC'**  
da progettare, in un secondo momento,  
alla luce di quanto emerge dall'analisi  
(focus group & interviste)

## Interviste individuali e Focus Group: quali strumenti per quali attori

### Analisi dei fabbisogni formativi

**Al fine di rilevare i fabbisogni formativi ed effettuare un'analisi preventiva del clima interno**, in contesti in cui successivamente potranno essere progettati ed erogati interventi di empowerment/teambuilding, si potrebbe realizzare delle **interviste con i Responsabili e dei Focus group con tutte le persone che lavorano presso A.S.P. Montedomini**.

#### Interviste individuali

Questi momenti preliminari ed individuali potrebbero essere previsti per l'Analisi con i Responsabili (organizzando ovviamente tali colloqui in forte sinergia e accordo con la Committenza).

Questo permetterebbe massima trasparenza e chiarezza fin dalla fase di convocazione degli intervistati affinché ciascuno ne possa cogliere appieno il senso e sentirsi in esso coinvolto oltre ad 'attore protagonista'. In tal modo si andrebbero dunque a limitare le resistenze che spesso possono scaturire e in parte incidere sull'efficacia del lavoro

*NOTA: Le interviste hanno una durata di 2h – 3 h circa per ogni persona e sono gestite da 2 Consulenti.*

#### Focus group \*(vedi allegato in 6^ pagina)

Con il personale interno a ciascun servizio di Montedomini, potrebbero invece essere effettuati dei Focus Group.

Il Focus Group rappresenta una tecnica di rilevazione e raccolta dati da cui possono scaturire elementi utili relativamente al clima, alla motivazione, ai bisogni formativi.

Si tratta di una discussione guidata tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di due moderatori, focalizzata su argomenti che vogliono essere indagati in profondità.

La potenzialità del Focus Group consiste nella possibilità di ricreare una situazione simile al naturale processo di formazione delle opinioni, permettendo ai partecipanti di esprimersi liberamente attraverso una forma consueta di comunicazione: la discussione tra "pari".

Il dibattito che avviene all'interno del Focus Group, aiuta i partecipanti a capire e definire le loro posizioni, ad approfondire le proprie motivazioni e permette loro di comprendere meglio la natura dei processi organizzativi nei quali sono coinvolti, creando i presupposti, in termini di impegno e interesse, rispetto ai messaggi trasmessi nella successiva fase di formazione.

Confrontandosi con gli interventi degli altri membri del gruppo, le persone possono esprimere con maggiore consapevolezza le loro idee, venendo, inoltre, a conoscenza della dinamica delle stesse e degli atteggiamenti che ne derivano.

Inoltre, l'attenzione non è focalizzata sul singolo, ma sul gruppo; di conseguenza, la persona non ha la sensazione di essere esaminata e studiata dall'intervistatore bensì di essere un partecipante ad un momento di lavoro di gruppo.

Per tutti questi motivi, il Focus Group è una tecnica di rilevazione che risulta ben accettata dai partecipanti e utile per i Consulenti.

*NOTA: Un incontro di Focus Group si svolge in circa 3 h - 4 h con 2 Consulenti e coinvolge circa 10 partecipanti.*

## Obiettivi e Modalità di lavoro (interviste individuali e focus group)

### OBIETTIVI

- Mettere in evidenza scostamenti o incongruenze tra **la percezione delle singole persone e le esigenze dell'Organizzazione** e l'auto-percezione da parte dei singoli e dei gruppi di lavoro in termini di adeguatezza
- Rilevare **difficoltà della gestione del cambiamento** di ruolo sia a livello singolo che di integrazione tra/nei gruppi
- Ricostruire la **mappa 'operativa e relazionale'** tra le persone e i gruppi di lavoro
- **Individuare le nicchie di incongruenze o di incomprensioni operative** tra i gruppi di lavoro o tra le singole risorse, valutando se vi sia interdipendenza fattiva e/o complementarietà professionale
- **Attivare il singolo nel gruppo, e il gruppo nel sistema** al fine di contribuire alla creazione di un sistema di presa in carico delle evenienze operative con la relativa efficacia e proattività.

### MODALITA' DI LAVORO

Il presupposto di base è quello di **comprendere dall'interno i vissuti, le aspettative ed il sentire individuale e gruppalmente delle persone (Responsabili e Personale) al fine di 'mappare' lo stato attuale** (bisogni, capacità e potenzialità dei singoli e del sistema organizzativo) in relazione alla Mission, ai Valori e agli obiettivi/cambiamenti aziendali.

Il taglio che assume questa proposta è quindi di una **consulenza diretta alle persone e ai gruppi di lavoro** che fanno parte di Montedomini **favorendo uno specifico processo di analisi ed auto-analisi** in riferimento ai vissuti (personali e aziendali), ai risultati, agli obiettivi e ai cambiamenti in atto.

## \*Il Focus group (Allegato per approfondire come lo mettiamo in pratica)

Sarà effettuata la **tecnica del Focus Group**, quindi il gruppo sarà stimolato con **domande mirate**, che saranno costruite e progettate a seguito di in un momento dedicato tra la Committenza e la Consulenza.

La metodologia del focus group è una delle più efficaci **per la raccolta delle informazioni in team**. Permette infatti di raccogliere indicazioni precise e puntuali sui comportamenti che le persone (ai diversi livelli e con diversi ruoli) mettono in atto, soprattutto nelle situazioni critiche, **distinguendo tra comportamenti di successo e comportamenti inefficaci**.

Il **criterio di discriminazione** tra i primi ed i secondi è costituito **dai risultati prodotti da tali comportamenti**.

I gruppi di lavoro producono durante il lavoro con i Consulenti un numero elevato di indicazioni su quelle **situazioni percepite come critiche nell'azienda, i comportamenti messi in atto dai diversi soggetti in tali occasioni, le emozioni generate dalle stesse e i risultati conseguiti**.

In questa fase di lavoro, **i Consulenti hanno il ruolo di 'animatore' del gruppo e di 'collettore d'informazioni'**. I due ruoli vengono personificati rispettivamente dal Primo e del Secondo Consulente, al fine di riuscire, da un lato, a mantenere attivo e contributivo il team, dall'altro ad appuntare/cogliere (per poi riportare nel report finale) ogni elemento chiave che emerge dal confronto tra le persone nelle diverse attività proposte.

Oltre alle **domande-stimolo**, saranno richiesti gli **incidenti critici**, ossia quegli **indicatori di aree di miglioramento delle competenze di ciascuno, sempre molto utili al fine di ottenere dati rilevanti e 'tangibili'** rispetto alle persone da incontrare.

All'interno del focus group vi è inoltre la **tecnica del 'critical incident'**, che è basata sull'animazione di gruppi che nel corso dell'incontro vanno a concretizzare le seguenti attività:

- individuazione di situazioni critiche affrontate recentemente;
- selezione delle situazioni critiche che i partecipanti ritengono, a livello di gruppo, più tipiche e significative (di solito, una per ogni partecipante)
- analisi su come sia stata gestita la situazione X: i comportamenti agiti, le emozioni vissute, i risultati ottenuti, il clima prodotto in azienda, i significati prodotti per il singolo e per la comunità
- gap tra la policy aziendale e la modalità di gestione degli incidenti critici, soprattutto quando non siano direttamente collegabili a procedure.

## Piano di investimento

RingraziandoVi per l'opportunità di collaborare con la Vostra Organizzazione, Vi presentiamo la nostra offerta.

Analisi personale interno e Reporting Direzionale	
<b>Progettazione</b> struttura interviste (Responsabili) e focus group (Personale) in conformità con gli obiettivi individuati con la Committenza – <i>tot. 2 progettazioni</i>	€ 2.400
<b>Interviste individuali (Responsabili):</b> 1gg e mezza con 2 consulenti (possono essere fatte <b>7 interviste</b> della durata di 2h circa ciascuna) – <i>tot. 1gg e mezzo con 2 Consulenti</i>	€ 3.600
<b>Focus group:</b> 1gg e mezza con 2 consulenti (possono essere fatti <b>4 Focus group</b> con circa 10 persone ciascuno della durata di 3h l'uno) – <i>tot. 1gg e mezzo gg con 2 Consulenti</i>	€ 3.600
<b>Reporting Direzionale delle interviste individuali e dei Focus group - tot. 2 Report riassuntivi di tutti gli interventi</b>	€ 2.400

Materiali e spese a supporto	
<b>Materiali d'uso</b> per attività nel focus group e nelle interviste individuali	Omaggio
<b>Rimborso delle spese</b>	A piè di lista
<b>Totale progettazione, realizzazione e reportistica dell'intervento</b>	<b>€ 12.000</b>

In fede,  
 Vivilla Zampini  
 Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni  
 Mobile 0039-347 8011271