← Torna a Soluzioni Organizzative

Guide pratiche · Guida 4 di 8

Analisi dei fabbisogni formativi

Un bisogno di formazione è un gap consolidato nella conoscenza o nelle competenze necessarie per un compito specifico, piuttosto che un desiderio di frequentare un corso. Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane propone un approccio pratico che aiuta le organizzazioni a passare da liste di titoli di corso a piani di apprendimento legati alle prestazioni. L'analisi inizia con il risultato desiderato, esamina le cause del divario e determina chi ha bisogno di formazione e come verrà valutato il suo valore e l'applicazione sul lavoro.

Passi + modelli + un caso pratico

Edizione ottobre 2026

Risorsa conoscitiva gratuita

In questa guida

Dati di questa edizione

Numero di versione

UHRDA-EN-G04-20261031-02

Data di revisione dell’edizione

2026-10-31

Titolare responsabile degli aggiornamenti

Direzione della formazione

Ambito d'uso

Una guida pratica e modelli di lavoro per adattarsi al contesto dell’organizzazione.

La revisione di questa edizione verifica la consistenza del materiale pubblicato, i suoi link, dettagli in edizione e la portata d’uso. La scheda di edizione nel PDF mostra gli stessi dettagli, e il materiale della pagina originale viene mantenuto.

Invia un riscontro o richiedi un aggiornamento dei contenuti

1. Punto di partenza e risultati attesi

Destinatari

- Formazione, risorse umane e direttori di sviluppo delle capacità.
- Line manager e analisti di performance e qualità.
- Squadre di pianificazione e formazione del programma.

Che cosa produrrete

- Una mappa ha bisogno di collegare gli obiettivi organizzativi a ruoli e individui.

- Un registro delle lacune che distingue le cause relative alla formazione dalle barriere organizzative.
- Priorità di formazione giustificata e brief di programma pronti per la messa in servizio e la consegna.
- Un piano per misurare l'apprendimento e l'applicazione, con follow-up line-manager.

Ingressi da preparare

- Strategia, iniziative, nuovi servizi e le future competenze ad essi associate.
- Descrizione del lavoro, standard di lavoro e competenze richieste.
- Risultati di qualità, errori, reclami e osservazioni sulle prestazioni.
- Campioni di lavoro, test pratici e interviste con dipendenti e manager.
- Tempo disponibile, budget e metodi di apprendimento e opportunità per applicare l'apprendimento dopo la formazione.

2. Metodologia di lavoro

Tre livelli di analisi

A livello organizzativo, chiedere quali risultati devono essere raggiunti e quali iniziative di capacità richiedono. A livello di lavoro, analizzare i compiti critici, le condizioni per eseguirli, e le conoscenze e le competenze di cui hanno bisogno. A livello individuale, verificare chi ha bisogno di sviluppo specifico e in che misura. Combinare i livelli in un unico registro per evitare di formare tutti sullo stesso soggetto e rivelare spazi condivisi senza trascurare le differenze nei ruoli e nell'esperienza.

Un cancello di decisione: sta addestrando la soluzione?

Controllare se i dipendenti possono svolgere l'attività quando sono disponibili istruzioni chiare, uno strumento adatto, tempo sufficiente e autorità adeguata. Se conoscono il metodo e possono eseguirlo in un test ma non possono farlo sul lavoro, cercare un sistema, procedura, incentivi o barriera di carico di lavoro. Se lottano con la conoscenza o l'applicazione nonostante le giuste condizioni, un bisogno di formazione può esistere. Un problema può richiedere un intervento combinato; registrare ogni componente e il suo proprietario piuttosto che fare formazione responsabile per l'intero problema.

La valutazione fa parte della definizione della necessità

Specifica fin dall'inizio come dimostrerai che un'abilità è stata acquisita e verificarne l'uso. Pre- e post-valutazioni mostrano cambiamenti nell'apprendimento, mentre la revisione di un campione di lavoro dopo l'opportunità di applicare il trasferimento di abilità mostra. La soddisfazione degli studenti informa i miglioramenti dell'esperienza, ma non è sufficiente prova di competenza. Gli indicatori e le soglie suggerite di seguito sono strumenti per il team di adattarsi, piuttosto che uno standard di accreditamento o una promessa di un miglioramento fisso.

Si tratta di un approccio pratico proposto dall'Unione, informato dai riferimenti alla fine della guida. Adapt i passaggi, i tempi e le misure per la dimensione dell'organizzazione, l'autorità e i dati disponibili. La guida non costituisce la certificazione di conformità o accreditamento da parte delle organizzazioni di riferimento.

3. Fasi dettagliate di attuazione

1 Definire lo scopo e la portata dell'analisi

Scegli un servizio prioritario, un'iniziativa o una famiglia di lavoro e definisci il risultato per migliorare, il periodo e le organizzazioni incluse. Formare un team composto da personale di formazione, il responsabile competente e un esperto di compiti, e concordare sulla decisione prevista: sviluppare una nuova capacità, affrontare un errore ricorrente, o prepararsi al cambiamento. Identificare chi approva la necessità e che rende disponibili il tempo e i dati dei dipendenti, spiegando perché le informazioni vengono raccolte e i limiti sul suo utilizzo.

Proprietario consigliato

Ufficiale di formazione e sponsor di iniziativa.

Risultato richiesto

Una carta di analisi con domande e decisioni specifiche.

Controllo della progressione

La portata è legata a un risultato di lavoro piuttosto che ad una lista di desideri dei corsi.

2 Descrivere le prestazioni richieste e le attività critiche

Interrompere l'attività in attività osservabili, come la revisione di un file, l'analisi dei dati, o la preparazione di una raccomandazione. Definire qualità, tempistica, controlli e strumenti, quindi identificare le conoscenze e le competenze necessarie. Chiedi a un esperto di attività di dimostrare le prestazioni corrette e un esempio contenente un errore comune. Scrivere un chiaro standard che distingue i benefici dalle prestazioni non competenti, ed evitare descrizioni sciolte come il comportamento professionale o eccellente senza verificabile.

Proprietario consigliato

Compito e direttore di linea.

Risultato richiesto

Una mappa di attività e competenze con criteri di accettazione.

Controllo della progressione

Due valutatori possono utilizzare i criteri e raggiungere giudizi simili.

3 Raccogliere le prove della situazione attuale

Raccogliere campioni di lavoro recenti e un test pratico o un'osservazione diretta, aggiungendo interviste o un sondaggio per spiegare le difficoltà. Coprire rami, livelli di esperienza e importanti tipi di attività, e pilotare lo strumento di misura su piccola scala per verificare la chiarezza. Utilizzare l'autovalutazione dei dipendenti come punto di partenza per la discussione, quindi confrontarlo con altre prove. Tenere i dati individuali all'interno dell'ambito autorizzato e presentare i risultati aggregati alla gestione quando questi sono sufficienti per la decisione.

Proprietario consigliato

Ha bisogno di analista e valutatori specialistici.

Risultato richiesto

Un registro delle prove e risultati documentati di valutazione.

Controllo della progressione

Ogni giudizio ha prove, una data, uno strumento e una dichiarazione dei limiti di campionamento.

4 Diagnosi del divario e classificare le sue cause

Confronta le prestazioni attuali e richieste per ogni attività. Discutere gli errori con la persona che esegue il lavoro per capire la loro causa, e controllare che le istruzioni, gli strumenti, l'autorità e il tempo sono adeguati. Classificare la necessità di conoscenze, competenze correlate, non formazione, o misto. Per i casi misti, definire un'azione parallela, come l'aggiornamento di un manuale o l'accesso al sistema, e nominare il suo proprietario. Non approvare un programma prima di confermare che i partecipanti avranno un'opportunità realistica per utilizzare ciò che imparano.

Proprietario consigliato

Ha bisogno di analista, manager e esperto di processo.

Risultato richiesto

Un registro delle lacune classificato con cause e interventi.

Controllo della progressione

C'è una giustificazione esplicita per la scelta della formazione per ogni esigenza approvata.

5 Priorizzare le esigenze e gli studenti di gruppo

Valuta il divario con il suo effetto sul servizio o sul rischio, la sua estensione, l'urgenza del cambiamento e la disponibilità di posti di lavoro per l'applicazione. Definire i punteggi di valutazione prima di utilizzare e discutere i risultati con i manager. Lavoratori di gruppo con compiti simili e livelli di partenza, e l'apprendimento di fondazione separato da specializzazione avanzata. Definire i prerequisiti del programma e registrare le esigenze differite e le ragioni di deferral in modo che rimangano visibili nel follow-up.

Proprietario consigliato

Comitato di formazione, dirigenti e autorità di bilancio.

Risultato richiesto

Una matrice prioritaria e gruppi target.

Controllo della progressione

Il motivo per dare una priorità su un altro può essere spiegato utilizzando prove coerenti.

6 Trasformare la necessità in un breve apprendimento

Scrivere un obiettivo che descrive un'azione, una condizione e un criterio di accettazione, come la preparazione di un rapporto da dati forniti utilizzando le definizioni degli indicatori corretti. Scegli un metodo adatto all'abilità: un laboratorio pratico, coaching sul posto di lavoro, simulazione o breve apprendimento seguito da un incarico. Specificare esempi organizzativi, requisiti dei formatori, tempo previsto, valutazione e materiali di supporto. Non iniziare con il numero di giorni; l'abilità può richiedere la pratica spaziata e il supporto dopo la sessione.

Proprietario consigliato

Progettista di apprendimento e esperto di materia tematica.

Risultato richiesto

Un programma o un percorso di apprendimento breve e un compito di applicazione.

Controllo della progressione

Attività e test allineano con l'obiettivo piuttosto che semplicemente il titolo di marketing.

7 Accordo su applicazione e misura

Definire pre- e post-test equivalenti, un compito di applicazione del posto di lavoro, e una data di revisione adeguata dopo una reale opportunità di applicare l'abilità. D'accordo con il direttore sul sostegno, come il tempo di pratica o la revisione del primo rapporto. Definire la prova del successo, che lo valuta, e come il non raggiungimento è affrontato. Se si utilizza un indicatore di servizio, registrare altre modifiche che potrebbero influire su di esso; non attribuiscono automaticamente ogni miglioramento alla formazione.

Proprietario consigliato

Ufficiale di formazione, direttore di linea e valutatore.

Risultato richiesto

Una valutazione, un trasferimento di apprendimento e un piano di supporto.

Controllo della progressione

Le date, le prove e le responsabilità sono concordate prima dell'inizio della consegna.

8 Approva e aggiorna il piano

Combinare i slip in un piano che copre gruppi target, opzioni, tempo, costi stimati e dipendenze, con una sezione per azioni non addestranti. Eseguire una coorte pilota dove necessario, quindi rivedere ciò che i partecipanti hanno imparato, quello che hanno applicato, e perché il progresso ha bloccato. Regolare il contenuto, i metodi o l'ambiente in base ai risultati. Aggiornare le esigenze di registrazione quando le attività cambiano o emergono nuovi dati, e non trattare il piano annuale come fisso o la presenza come chiusura automatica di un gap.

Proprietario consigliato

Direttore della formazione e comitato di sviluppo.

Risultato richiesto

Un piano approvato e un registro di follow-up aggiornato.

Controllo della progressione

Ogni programma è legato a un bisogno, e ogni necessità di prove per la revisione o la chiusura.

Guida e modelli di lavoro: https://uhrda.net/organizations/guides/training-needs/

4. Modelli pronti all’uso

Iniziare con la riga illustrativa, quindi completare una copia della riga vuota utilizzando le informazioni dell'organizzazione. Ogni modello può essere scaricato in un formato compatibile con il foglio di calcolo o stampato all'interno della guida.

Matrice di analisi del gap delle prestazioni

Adatto per un incontro con il manager e l'esperto di lavoro; la prima fila è un esempio ipotetico e la seconda è pronta a completare.

Compito e standard	Situazione attuale e prove	Causa del divario	Intervento	Gruppo target
Un indicatore che utilizza definizioni corrette	Quattro dei dieci rapporti contengono un errore denominatore	Comprensione costante dell'indicatore e un manuale obsoleto	Aggiornare il manuale e fornire formazione pratica	Rapporti analisti

Bisogno, programma e verifica breve

Utilizzare quando si prepara un programma o commissionare un fornitore di formazione; approvare i criteri di accettazione in base al compito.

Obiettivo	Studenti	Metodo di apprendimento	Prove di apprendimento	Prove di applicazione
Calcola quattro indicatori senza errore di definizione	Nuovi analisti con competenze di base del foglio di calcolo	Laboratorio di dati, esercizio e coaching	Passare un compito equivalente contro uno standard predefinito	Un rapporto di lavoro recensito dal manager dopo l'opportunità di applicare l'apprendimento

5. Esempio ipotetico: un fabbisogno analitico che un corso generico non risolve

Un dipartimento ipotetico con venti analisti ha notato differenze nei tassi di indicatore attraverso i rapporti di ramo. Un test pratico ha dimostrato che solo otto analisti hanno applicato correttamente le definizioni di calcolo approvate, mentre una revisione ha scoperto che alcuni rami stavano utilizzando un manuale obsoleto.

- Il problema dell'aggiornamento di riferimento è stato separato dal divario delle competenze di calcolo.
- Le definizioni sono state standardizzate e un laboratorio pratico che utilizza esempi di lavoro è stato preparato per coloro che ne avevano bisogno.
- I partecipanti hanno completato un compito post-learning, quindi il manager ha esaminato i rapporti reali dopo che era stato disponibile un ciclo di report completo.

Interpretare il risultato

Nei dati didattici ipotetici, 18 persone su 20 hanno acquisito la padronanza del compito dopo l’apprendimento e 15 dei 18 dipendenti che hanno avuto l’opportunità di applicarlo e sono stati valutati ne hanno dimostrato l’uso sul lavoro. La copertura del monitoraggio è anch’essa pari a 18 su 20. Il risultato non può essere attribuito alla sola formazione, perché nello stesso periodo è cambiato anche il manuale.

Imparare dal caso

Un piano di successo affronta il materiale di riferimento, l'abilità e l'opportunità di applicarlo insieme, e rivela il denominatore di ogni indicatore.

6. Indicatori di misurazione e monitoraggio

Accettare la definizione, la fonte di dati, la linea di base, il proprietario di destinazione e misura prima della misurazione. Gli obiettivi sono approvati all'interno dell'organizzazione. Quando il denominatore di un rapporto è zero, registrarlo come “non calcolabile” piuttosto che calcolare un valore.

Misura	Calcolo	Fonte di dati	Frequenza di valutazione
Proporzione di bisogni sostenuti da prove	Necessità approvate legate ad un gap e ad uno strumento di misura documentato ÷ tutte le esigenze di formazione approvate × 100.	È necessario registrare e valutare i file.	Quando il piano è approvato e rivisto.
Tasso di passaggio dell'abilità post-learning	I partecipanti che hanno incontrato lo standard di competenza predefinito ÷ tutti i partecipanti che completano il post-valutazione × 100; mostrano la copertura di valutazione separatamente.	Test pratici e registro di valutazione.	Dopo ogni coorte.
Miglioramento dei punteggi di apprendimento	Media delle differenze tra post e pre-score per gli stessi individui sulla stessa scala; rapporto nei punti, non come miglioramento percentuale a meno che non sia definito separatamente.	Pre- e post-valutazioni equivalenti collegati da un identificatore partecipante.	Dopo ogni coorte, indicando il numero di coppie complete.
Tasso di applicazione verificato	I dipendenti che hanno dimostrato l'applicazione contro i dipendenti ÷ standard che hanno avuto la possibilità di applicare l'apprendimento e sono stati valutati × 100; segnalare il numero senza un'opportunità di applicazione e una copertura di follow-up.	Campioni di lavoro e manager o liste di controllo dell'osservazione del valutatore.	Dopo un ciclo di lavoro appropriato; un esempio suggerito è da 30 a 90 giorni, a seconda dell'abilità.

7. Piano di attuazione indicativo

I seguenti periodi sono fasi di pianificazione regolabili, non garantiti tempi di implementazione.

Periodo	Azione	Consegnabile
Diagnosi: una proposta da due a tre settimane	Definire le attività, raccogliere prove e distinguere le cause relative alla formazione.	Un registro delle lacune documentato.
Design: due settimane suggerite	Priorizzare, formulare obiettivi e programmi e preparare il piano di valutazione.	Un piano di apprendimento approvato e un briefing di messa in servizio.
Applicazione e follow-up: secondo il ciclo di abilità	Fornire l'apprendimento, fornire opportunità di applicazione, quindi valutarli; le durate sono indicative e variano con la dimensione del gruppo e la natura del lavoro.	Apprendimento e prove di applicazione, e le esigenze aggiornate.

8. Errori comuni e come evitarli

Un sondaggio che chiede solo: Che corso vorresti?

Prima chiedere su compiti difficili, errori ricorrenti e prove di prestazione.

Rivolgersi a un difetto tecnico o all'autorità mancante attraverso la formazione.

Testare la causa e assegnare un proprietario all'azione non-formazione.

Invio di gruppi a diversi livelli attraverso lo stesso contenuto.

Definire i requisiti e gli studenti di gruppo per compiti e livello di partenza.

Trattare soddisfazione e presenza come prova di impatto.

Utilizzare un compito di prestazione e la successiva verifica dell'applicazione.

Aspettatevi applicazione abilità senza tempo o strumenti.

Assicurare l'impegno del manager di sostenere prima del programma, e registrare le barriere durante il follow-up.

9. Lista di controllo prima dell’approvazione

- D Le prestazioni richieste sono definite e osservabili.
- D Le prove vanno oltre i pareri e le indagini da sole.
- D Le cause di formazione e di non formazione sono state separate.
- D I gruppi, le priorità e i prerequisiti sono chiari.
- D Gli obiettivi sono legati a attività e test adeguati.
- D C'è un'opportunità di applicazione, un proprietario del follow-up e un criterio di chiusura.

Utilizzare questa lista di controllo alla riunione di revisione finale. Osservazioni record, nome del decisore, data di approvazione e versione del documento.

10. Riferimenti per approfondire

Materiale pratico originale preparato da Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane. I seguenti riferimenti forniscono background concettuale e ulteriore lettura; i modelli e gli esempi illustrativi sono stati preparati per questo materiale. La data di revisione nel materiale originale è 16 ottobre 2026; i dettagli attuali dell'edizione appaiono sulla carta di edizione.

1. OPM — Pianificazione e valutazione: Valutazione dei bisogni di formazioneUn riferimento per la definizione dei vuoti di bisogno e dei livelli organizzativi, professionali e individuali di analisi. I modelli e la linea temporale qui sono sviluppi pratici originali.https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/planning-evaluating/
2. CDC — Valutare le esigenze di formazione: condurre analisi dei bisogniUn riferimento per il primo controllo se la formazione è appropriata per affrontare il divario, raccogliere prove e distinguere le cause di prestazione.https://www.cdc.gov/training-development/php/about/assess-training-needs-conducting-needs-analysis.html
3. CDC — Valutare la formazione: Misurare l'efficaciaUn riferimento per distinguere l'apprendimento dal trasferimento di apprendimento e la necessità di seguire l'applicazione. Utilizzando il riferimento non significa che il programma è accreditato da CDC.https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-measuring-effectiveness.html

Trasforma la guida in un piano d’azione

Valuta il punto di partenza, quindi prepara un piano di implementazione che può essere stampato e recensito.

Mantenere il materiale e condividere la conoscenza

La tua copia PDF gratuita

Puoi leggere e stampare la guida e scaricare direttamente il PDF senza inserire un indirizzo email. Per richiedere una copia via email, usa il modulo facoltativo qui sotto. Con il tuo consenso vengono salvati l’email, l’organizzazione se indicata, il nome della guida e la data della richiesta.

Abilita Javascript per inviare una richiesta di download. La lettura e la stampa dal menu del browser rimangono disponibili.