

**INDAGINE SUI FABBISOGNI
FORMATIVI E SULL'EVOLUZIONE
DEI PROFILI PROFESSIONALI
NELLA PROVINCIA DI GROSSETO**

COORDINATA DAL PROF. MAURIZIO FRANZINI E
REALIZZATA DAI PROFF. SEBASTIANO BAGNARA, GUIDO
FERRARI, ENRICO GORI E DAL DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA POLITICA DELL'UNIVERSITA' DI SIENA.

GROSSETO, 1998

**Parte quarta: SISTEMI DI COMPETENZE E
FORMAZIONE NEI NUOVI SCENARI
PRODUTTIVI. UN SISTEMA DI INFORMAZIONE
E MONITORAGGIO.**

Parte quarta

**SISTEMI DI COMPETENZE E
FORMAZIONE NEI NUOVI SCENARI
PRODUTTIVI. UN SISTEMA DI
INFORMAZIONE E MONITORAGGIO.**

Indice

Gli scenari produttivi.....	p. 1
Approcci teorici/pratici al problema della competenze.....	p. 2
L'interesse per le competenze oggi.....	p. 7
Le politiche delle competenze a livello istituzionale e aziendale...	p. 9
Una nuova visione del lavoro.....	p.11
Descrivere il lavoro e le competenze.....	p.11
Dall'analisi delle competenze alla progettazione Formativa.....	p.16
Il sistema Web di informazione progettazione e orientamento per lo sviluppo delle competenze.....	p.25

Parte quarta

**SISTEMI DI COMPETENZE E FORMAZIONE NEI NUOVI SCENARI
PRODUTTIVI. UN SISTEMA DI INFORMAZIONE E MONITORAGGIO.**

1. Gli scenari produttivi

Nuovo mondo del lavoro, nuovi paradigmi produttivi sono espressioni ricorrenti che vogliono indicare un cambiamento di vasta portata in atto nella realtà produttiva mondiale.

Proviamo a indicare, per parole chiave, le principali caratteristiche di questo cambiamento, secondo il modo in cui vengono descritte nella ricerca internazionale

Flessibilità e innovazione continua: l'innovazione e il miglioramento avvengono secondo cicli sempre più brevi dovuti alle più ampie opportunità di creatività che sono intrinseche a un ambiente di crescente complessità.

Orientamento al cliente: i clienti possono scegliere tra un numero potenzialmente molto alto di fornitori di prodotti e di servizi. Comprendere i loro bisogni e operare di conseguenza è quindi fondamentale per conquistarli.

Globalizzazione: la progettazione, la produzione e persino il marketing vengono localizzati dove vengono individuate le situazioni più favorevoli.

Creazione di valore: le istituzioni e le imprese, fino al più recente passato, hanno spesso tollerato, se non addirittura richiesto, attività che non generavano valore: per esempio, livelli plurimi di supervisione e di controllo, sistemi e processi incoerenti o sovrapposti, gestione burocratica del potere. Il modello dell'organizzazione snella, attualmente adottato o in via di adozione dalla maggior parte delle imprese, è invece finalizzato alla semplificazione delle organizzazioni in tutte le fasi di lavoro: dalla concezione del prodotto/servizio fino al suo utilizzo da parte del cliente. Ciascuno all'interno dell'azienda, è chiamato alla consapevolezza del "valore" che aggiunge al processo di produzione, che viene esso stesso concepito come un processo di creazione di valore. Questa nuova consapevolezza sposta anche l'attenzione dal top management alle persone che svolgono l'attività diretta di trasformazione delle "idee" in beni e in servizi per il cliente.

Interdipendenza: le nazioni e le aziende non si possono più permettere di considerare l'isolamento una strada seriamente percorribile. Questo è impossibile nel sistema attuale dei mercati in espansione, dei sistemi bancari globali, dell'informazione e della comunicazione mediata dalle tecnologie.

Partecipazione: chi detiene le informazioni e chi determina le prestazioni deve essere coinvolto nei processi decisionali e nella soluzione dei problemi. Il mancato coinvolgimento delle persone viene pagato in termini di perdita di produttività, scarsa qualità delle decisioni, divario tra le strategie e la loro implementazione, perdita crescente delle competenze-chiave dell'organizzazione.

Di fronte a un cambiamento così radicale, del quale abbiamo descritto gli aspetti che più lo connotano, sono state messe in atto un insieme di soluzioni per fronteggiarlo e persino per affrettarne l'avvento.

Nuovi processi di lavorazione, i concetti di qualità e di miglioramento continuo, di apprendimento organizzativo e di organizzazione che apprende, le strategie di reingegnerizzazione dei processi e altri ancora sono tra i modi più diffusi escogitati per interagire positivamente con l'innovazione.

Ma sopra a tutti rimane il problema di modificare i comportamenti e le pratiche delle persone, favorendo la diffusione e la crescita delle conoscenze a tutti i livelli.

Il concetto di competenza e la ricerca per definire, prevedere e sviluppare le competenze sono tra le strumentazioni attualmente più applicate sia dai sistemi formativi istituzionali che dalle imprese.

2. Approcci teorico/pratici al problema delle competenze

In linea generale, si possono individuare tre principali scuole di ricerca e di pratica della competenza che influenzano il concetto di competenza professionale. Ognuna deriva da un proprio inquadramento teorico e ha pertanto creato un linguaggio proprio e applicazioni proprie.

La prima si fonda sulla psicologia differenziale, una teoria psicologica che pone l'accento soprattutto sulle qualità distintive degli individui, sottese a performance di livello superiore.

La seconda si basa sulla psicologia comportamentale, un ramo della psicologia che si interessa al modo con cui possiamo intervenire per accrescere i livelli di competenza attraverso la formazione.

La terza si fonda sulla teoria del management e dell'ingegneria dei processi produttivi. Qui l'accento viene posto sull'analisi del lavoro (job/task analysis) dando vita a modelli applicativi di analisi e descrizione volti a identificare le competenze necessarie alla realizzazione dei processi di lavoro.

2.1 L'approccio della Psicologia Differenziale

Questo approccio:

- tende a *focalizzare l'attenzione sulle caratteristiche intellettuali, emotive e affettive* delle persone: sulle loro capacità cognitive, valori, tratti di personalità, motivazioni, interessi e qualità emozionali. In altre parole si concentra sulle capacità di processo e sulle motivazioni piuttosto che sulle specifiche aree di conoscenza (i contenuti del pensiero o delle azioni);

- individua le qualità possedute dalle persone che effettuano performance di livello “superiore” (best performer). La convinzione implicita è che i talenti umani sono distribuiti secondo un andamento a curva di campana, con pochissimi situati in cima o alle estremità di base della curva.

I modelli di competenza generati all'interno di questo quadro di riferimento comprendono i seguenti tipi di competenza:

Abilità intellettuali o cognitive

- intelligenza
- pensiero induttivo
- pensiero deduttivo
- pensiero spaziale tridimensionale
- memoria

Motivazioni

- inclinazione all'autorealizzazione
- inclinazione al potere
- inclinazione all'affiliazione

Caratteristiche della personalità

- introversione
- estroversione
- orientamento ai sentimenti
- orientamento al pensiero

Valori

- sicurezza
- libertà
- riconoscimento

Abilità fisiche

- percezione visiva
- coordinamento visivo-manuale
- coordinamento corporeo

Intelligenza emotiva

- empatia
- autoconsapevolezza
- ottimismo

Da questa impostazione teorica deriva una focalizzazione della ricerca su quello che rende le persone diverse e sulla necessità di essere consapevoli di tali differenze in modo da poter raggiungere la combinazione ottimale di capacità innate e lavoro. I sostenitori principali dell'approccio "differenziale" sono:

- vari ricercatori dagli anni Venti agli anni Sessanta, quali Kelly, Binet, Guilford, Fleishman e Rokeach, che usavano una vasta gamma di tecniche per identificare gli elementi chiave della personalità umana
- ricercatori il cui lavoro si basa sulla "curva a campana" delle prestazioni umane, quali Harman e Murray
- studiosi più recenti come Gardner e Goleman, che propongono una visione plurima dell'intelligenza e delle capacità umane
- McClelland, Boyatzis e Spencer, che lavorano sulla comprensione delle motivazioni umane e delle differenze fra persone che realizzano performance medie e superiori.

2.2 L'approccio della Psicologia Comportamentale

Mentre l'approccio "differenziale" sottolinea le abilità "uniche" che una persona porta nella propria vita e nel proprio lavoro, l'approccio "comportamentale" si propone di formare una persona affinché possa avere successo.

Gli approcci comportamentali portano alla creazione di un modello delle competenze che verte sui punti seguenti:

- il modello delle competenze comprende aree di *padronanza dei contenuti*, aree di *conoscenze metodologiche* e aree di *possesso di capacità affettive* sottolineate dall'approccio differenziale
- il modello comprende *tutte le competenze importanti per la realizzazione di una buona prestazione*, sia di livello elevato che di livello medio/basso
- c'è interesse *per il contesto in cui le prestazioni vengono svolte*; esso si basa sul convincimento che sia il contesto ambientale a determinare il comportamento.

Ne consegue che il modello di competenza derivante da questo approccio comprende aree di contenuto e di conoscenza oltre alla descrizione di caratteristiche intellettuali, emozionali e affettive.

Esso comprende per esempio:

Aree di conoscenza professionale

- conoscenze relative al settore economico
- conoscenza dei prodotti e dei servizi dell'azienda
- conoscenza dell'azienda come entità economica

Aree di conoscenza tecnica

- conoscenza dei processi di sviluppo prodotto
- comprensione delle questioni finanziario-contabili
- conoscenza dei processi di vendita
- comprensione della psicologia dell'individuo

L'approccio comportamentale ha anche dato vita a un gran numero di modi per evidenziare i livelli di padronanza in una data area di competenza. Tali modi hanno preso la forma di "tassonomie" o schemi di classificazione. Un esempio è lo schema usato dal governo statunitense per classificare le diverse occupazioni attraverso il Dizionario delle Mansioni (Dictionary of Occupational Titles). Per ogni area occupazionale viene identificato il livello di comportamento richiesto. La complessità va dal semplice coordinamento delle informazioni usando le informazioni stesse fino a giungere a soluzioni creative di problemi complessi. Per i ruoli, la gamma va da "prendere istruzioni" al "mentoring". Per gli output o risultati delle attività lavorative, i livelli di competenza vanno dal saper maneggiare uno strumento al saper eseguire la messa a punto di una macchina complessa.

L'approccio comportamentale usa il modello delle competenze come punto di partenza per progettare strategie formative allo scopo di sviluppare e supportare una prestazione ottimale. Lo scopo principale è quello di comprendere la natura di una prestazione per poter prevedere la formazione e le condizioni che renderanno possibile ottenere da persone di livello medio prestazioni superiori.

Alcuni dei principali sostenitori dell'approccio comportamentale sono Bloom e Kratochwill, Skinner, Bandura, Gilbert, Rummier, Swanson, Garfield.

2.3 L'approccio delle Teorie Manageriali

L'approccio delle "teorie manageriali" è più pragmatico. È spinto dalla necessità di creare i sistemi premianti basati sul merito e la valutazione professionale e di gestire le persone nel lavoro quotidiano. Questo approccio dà origine a descrizioni del job (lavoro) e del task (compito) nel modo seguente:

- l'approccio focalizza l'attenzione prima di tutto sulla *definizione del lavoro* da compiere e poi sulla definizione delle *qualità delle persone* chiamate a compiere tale lavoro
- viene attribuita molta importanza all'*analisi del lavoro*, che viene effettuata attraverso una tecnica di "task analysis", La descrizione delle mansioni si basa sulle osservazioni del lavoro svolto dalle persone. Sovente la descrizione si concentra sulle prestazioni migliori.

Il risultato di questo approccio è la descrizione dei compiti operativi richiesti dai processi di lavoro principali. Spesso, i compiti sono disposti in ordine decrescente di importanza dal più complesso al più semplice, incerto o occasionale.

Il modello che emerge da questo processo comprende elenchi di compiti e attività, la descrizione di strumenti e processi che rendono possibile il raggiungimento di prestazioni superiori, nonché elenchi di competenze personali che sono correlate all'esecuzione della performance stessa. In genere, tali liste di competenze non sono classificate con la stessa precisione di quelle create con gli altri due approcci, in quanto le liste di competenze sono generalmente secondarie - un mezzo per raggiungere uno scopo, come ad esempio, prendere una decisione sul livello salariale o sulla categoria professionale.

I consulenti del lavoro, i responsabili del personale, gli esperti di qualità totale e di ristrutturazione, nonché gli analisti delle professioni sono tra le principali fonti di questo approccio. Taylor, Hammer e Jaques ne sono alcuni dei più importanti sostenitori.

3. L'interesse per le competenze oggi

Gli anni Novanta hanno visto un aumento notevole nell'interesse agli approcci e ai modelli di competenza. Si tratta di un fenomeno riscontrabile a livello internazionale.

L'interesse è molto forte nei paesi industrializzati, dove una grande percentuale della forza lavoro svolge professioni ad alto contenuto di conoscenza e, anche nei paesi in via di sviluppo, si sta diffondendo.

Questo avviene probabilmente per diverse ragioni. In primo luogo, oggi, si ritiene che l'economia di una nazione venga determinata in larga misura dalle competenze della propria popolazione. Come sottolinea Lester Thorow, l'investimento in conoscenza è di natura sociale. Se le competenze presenti in una società sostengono professioni altamente qualificate e a grande contenuto di valore aggiunto, quel tipo di professione potrà emergere ed essere trasmesso a tutto il paese. Se le competenze sono invece di basso livello e adatte soltanto a supportare performance di tipo prevalentemente manuale, questo determinerà un basso contenuto di valore aggiunto: i lavori a basso valore aggiunto valgono meno sul mercato globale - e il destino economico della nazione viene messo in pericolo, i lavori a elevato valore aggiunto valgono di più sul mercato globale e fanno crescere il PIL della nazione detentrici. Il fatto è che il valore aggiunto è funzione della competenza umana; quindi la competenza, la sua identificazione, misura e crescita diventano problemi della massima importanza per tutti, quale che sia il livello di sviluppo di una nazione.

In secondo luogo, l'interesse alla competenza sta crescendo nelle singole industrie e organizzazioni come reazione diretta alla pressione competitiva. Qualsiasi lavoro svolgano, le persone competenti sono più produttive. C'è meno spreco e necessità di rilavorazioni o riparazioni. Una gestione e uno sviluppo delle competenze meglio finalizzati fa accelerare la curva delle prestazioni.

Inoltre l'attenzione alle competenze può essere di valido aiuto per individuare e meglio indirizzare gli investimenti aziendali e in risorse umane.

4. Le politiche delle competenze a livello istituzionale e aziendale

<i>Le politiche delle competenze</i>		
Focus della politica	Obiettivo	Applicazioni e sistemi chiave
1. Politica industriale nazionale	Accelerare la trasformazione del paese da società industriale a economia post-industriale; facilitare l'equità sociale	Strutture di accreditamento e di certificazione nazionali
2. Cambio di leadership per le istituzioni della tarda Era industriale	Facilitare la replicazione delle competenze di leadership	Preparazione e successione nella leadership
3. Infrastrutture per l'organizzazione che apprende	Aumentare le sinergie orientate agli obiettivi e l'auto-efficacia del sistema delle performance	Le attività di formazione e sviluppo del personale vengono rese trasparenti e partecipative e si rivolgono a tutte le risorse umane

In molti Paesi, gli approcci alla competenza hanno un ruolo importante nelle politiche sociali e industriali a livello dell'economia nazionale. L'obiettivo è facilitare la trasformazione in economie postindustriali e di accelerare il raggiungimento della parità sociale. La politica della competenza in questo assume la forma di strategia di sviluppo e accreditamento nazionale centrata principalmente sulle abilità tecnico specialistiche. Tale politica viene perseguita attivamente da Nuova Zelanda, Australia, Sud Africa, Singapore e in Europa da Germania e Gran Bretagna. Essa tende a elaborare strutture di qualificazione/certificazione tali da assicurare l'affidabilità e la validità delle pratiche di sviluppo delle competenze.

Nell'ultimo triennio, le aziende dei paesi più industrializzati hanno affrontato in modo diverso il problema delle competenze per sostenere livelli di efficienza. La politica principale in questo settore è quella di sostenere i livelli di efficienza richiesta dalla competitività globale. In questo caso l'approccio alla competenza assicura la riproduzione delle abilità, specie sotto forma di successione nella leadership. L'accento viene posto sulla selezione e sull'aumento del numero di persone "best performance".

Infine una terza politica sta oggi emergendo in risposta alle esigenze dell'Era della conoscenza. Essa parte dal presupposto che la conoscenza e la competenza siano il bene più importante delle organizzazioni. L'organizzazione della conoscenza viene vista come una rete trasparente di capacità: le prestazioni migliori si hanno là dove le persone si auto-organizzano e utilizzano competenze che le mettono in grado di poter reagire all'ambiente. La politica della competenza nell'Era della Conoscenza prende a prestito il concetto di "auto-organizzazione" dalla fisica contemporanea. Il suo scopo è quello di aumentare la sinergia orientata agli obiettivi in tutte le parti dell'organizzazione. Ciò ha effetti importanti sulla natura e sull'uso dei modelli di competenza e sui processi di ricerca necessari alla loro creazione. In genere, questi modelli di competenze sono flessibili e i processi deputati alla loro creazione sono molto partecipativi.

5. Una nuova visione del lavoro

Le vecchie concezioni sulle strutture di lavoro efficienti, sulle pratiche manageriali e persino sul concetto stesso di organizzazione stanno cambiando. Per quanto riguarda le strutture di lavoro, le aziende di tutti i settori industriali stanno abbandonando le gerarchie e trovando nuove efficienze attraverso strutture più appiattite e reticolari.

Contemporaneamente, gli approcci manageriali basati sulla segretezza, su una concezione del lavoro radicato nella relazione di “capo-subordinato” e la separazione fra il pensare e il fare stanno scomparendo. La filosofia manageriale che sta emergendo sottolinea l'importanza della condivisione, dei contratti di lavoro di reciproco beneficio e delle interazioni management/personale basate su prestazioni a elevato coinvolgimento.

E tutto ciò sta avvenendo mentre noi cambiamo la nostra visione di organizzazione. L'odierno concetto di “organizzazione” abbraccia tutti coloro che contribuiscono alla produzione del servizio o del prodotto finale - che si tratti di dipendenti a tempo pieno o parziale, lavoratori con contratto a termine, fornitori o consulenti. Si tratta dell'organizzazione virtuale al posto di quelle confinate entro i limiti fisici dello stabilimento di produzione.

6. Descrivere il lavoro e le competenze

Il cambiamento sta imponendo mutamenti epocali al nostro modo di vedere e descrivere il lavoro. Di seguito illustriamo alcuni dei mutamenti chiave.

La concezione tradizionale del lavoro	Nel Nuovo Mondo del Lavoro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ i lavori e le competenze devono essere descritte secondo unità relativamente distinte e stabili chiamate “<i>job</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ i lavori e le competenze devono essere descritti in relazione al business aziendale e al valore che aggiungono al cliente. Debbono essere definite in <i>piccole unità</i> che possono venire ripartite fra diverse persone allo scopo di ottimizzare il carico di lavoro e l'utilizzazione delle competenze. Il “<i>job</i>” diventa ciò di cui è responsabile una persona in un dato momento non un pacchetto fisso di elementi di lavoro prestabiliti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le esigenze di progettazione e di distribuzione dei prodotti e dei servizi sono dettate da <i>requisiti tecnici e capacità organizzative</i> in modo che i clienti possano essere persuasi ad acquistare quello che viene prodotto ed è disponibile 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ <i>le esigenze e le necessità del cliente</i> sono il fattore più importante nella progettazione e nella distribuzione di prodotti e servizi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gli standard di performance e le descrizioni delle competenze sono dei “<i>minimi</i>” che è consigliabile superare, se possibile 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ i lavoratori dovrebbero fissare degli standard di <i>qualità</i> come proprio obiettivo. Superare tali limiti è desiderabile soltanto se porta a standard nuovi e fa aumentare il vantaggio competitivo del business senza farne lievitare i costi oltre a quanto il cliente è disposto a pagare
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le descrizioni del lavoro e le descrizioni delle competenze sono <i>strumenti personali</i>, usati principalmente a sostegno di decisioni riguardanti categorie, retribuzioni e carriere 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ le descrizioni del lavoro devono <i>aiutare le persone e i team a meglio focalizzare le proprie risorse ed energie</i>. Debbono essere “<i>user friendly</i>” ed essere utilizzate dalle persone che effettuano e gestiscono le varie operazioni

La concezione tradizionale del lavoro	Nel Nuovo Mondo del Lavoro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le descrizioni del lavoro e le descrizioni delle competenze vengono preparate dalla funzione personale e risorse umane in collaborazione con esperti esterni 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ le descrizioni del lavoro e le descrizioni delle competenze dovrebbero essere preparate in collaborazione con l'intera organizzazione. Dovrebbero essere preparate con un processo partecipativo da persone che conoscono il lavoro e che hanno una buona prospettiva del futuro. Gli esperti analisti dovrebbero avere soltanto un ruolo di coordinamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la validità delle descrizioni del lavoro e delle descrizioni delle competenze dipende dal <i>rigore esercitato nel processo di ricerca e di analisi</i> delle stesse 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ la validità delle descrizioni del lavoro e delle competenze è funzione sia di un <i>buon processo di analisi</i>, sia dell'<i>interazione con esperti aziendali</i>. Il processo partecipativo aggiunge valore alla qualità e alla validità di qualsiasi modello
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le pratiche relative alla gestione del personale (formazione, selezione, gestione delle prestazioni, sistemi di remunerazione, progettazione del lavoro eccetera) sono secondarie all'attività principale dell'impresa. Si tratta generalmente di pratiche scollegate tra di loro e non interessano l'ordine del giorno strategico dell'azienda 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ le pratiche relative alla gestione del personale sono questioni importanti sia per il management sia per i dipendenti in quanto creano la cultura e hanno la capacità di accelerare o ritardare <i>in modo significativo</i> la produttività e le prestazioni. Sono il fattore chiave di successo per mettere in atto la strategia dell'azienda e per assicurarne la sopravvivenza

Nell'entrare nel Nuovo Mondo del Lavoro, il punto importante sarà come ripensare e trasformare il modo con cui descriviamo i lavori e le competenze e come riposizionare e integrare l'intera gamma delle risorse umane e delle pratiche manageriali.

Nel turbolento e mutevole Nuovo Mondo del Lavoro, c'è un evidente vantaggio nel descrivere i lavori e le competenze di ciascuna persona che opera nell'organizzazione. Senza una descrizione flessibile ma ben focalizzata dei lavori e delle competenze, le persone nelle organizzazioni rimangono in balia delle pressioni e delle domande dell'attività quotidiana dove è difficile stabilire le priorità. Ma come è possibile conciliare la flessibilità con un buon livello di definizione?

In risposta si può proporre lo strumento del menu dei lavori e delle competenze. Tale menu deve elencare tutti i compiti o risultati/output e tutte le competenze necessarie a compiere il lavoro dell'organizzazione e realizzarne le strategie. Creare dei menu per tutta l'organizzazione comporta molti vantaggi importanti:

- fornisce un linguaggio comune per i diversi lavori e le diverse competenze, che tutti possono utilizzare per descrivere il proprio lavoro, con la certezza di usare la stessa terminologia per descrivere gli stessi output;
- riduce in modo significativo il tempo necessario per effettuare un'analisi del lavoro e delle competenze. Preparare tutte le descrizioni del lavoro per un'organizzazione può richiedere settimane o mesi - talora anni interi; il completamento di un menu di output e competenze richiede invece solo pochi giorni;
- fornisce un quadro relativamente *stabile del lavoro e delle competenze di un'organizzazione*. In genere, l'assegnazione e l'organizzazione del lavoro (cioè come sono distribuiti i suoi vari output fra unità e team) sono più instabili e flessibili della natura del lavoro stesso. Questo approccio permette di progettare sistemi che lavorano in *collaborazione* piuttosto che in *opposizione*;
- *rende più agevole collegare la strategia aziendale alla gestione delle risorse umane.*

Un approccio del genere, impostato sui menu, può avvicinarsi al taglio di tutti e tre gli approcci teorici alle competenze prima analizzate.

Focalizzandosi sul lavoro, si avvicina alla job description o alla scienza manageriale. Quando si focalizza su tutte le competenze necessarie alla realizzazione degli output o risultati dei lavori, si avvicina ai punti di vista della psicologia differenziale e comportamentale.

Alcune applicazioni (come l'assessment e lo sviluppo delle competenze) ci richiedono di conoscere l'intera gamma delle competenze richieste, sia che vadano a caratterizzare performance superiori sia che siano semplicemente di base richieste a chiunque per eseguire il lavoro.

Alcune applicazioni ci richiedono di descrivere non solo il lavoro, ma anche le persone: progetti di lavoro, decisioni sulle retribuzioni, definizione di obiettivi e gestione di performance devono focalizzarsi su ciò che le persone effettivamente svolgono nell'espletare il lavoro.

Le competenze riguardano anche queste pratiche e queste decisioni.

7. Dall'analisi delle competenze alla progettazione formativa

La descrizione degli output delle attività/processi di lavoro e l'individuazione delle competenze che consentono di svolgere bene determinati lavori, compiti, funzioni, fornisce indicazioni preziose per la progettazione formativa e la creazione di contesti di apprendimento efficaci.

L'analisi del lavoro, l'individuazione del tipo di performance e di compiti, la descrizione delle azioni, del modo in cui si compiono, il posizionamento all'interno del processo, forniscono gli elementi necessari per la definizione di percorsi di formazione che assicurino l'acquisizione effettiva delle competenze richieste.

Da ogni lavoro o compito che si è in grado di descrivere emergono chiaramente uno o più output specifici da raggiungere in termini di performance, capacità di azione e conoscenze. Dalla descrizione del lavoro attraverso unità sempre più piccole, che vengono successivamente poste in un ordine di priorità basato sulla loro importanza o sequenzialità, si ottiene un livello di dettaglio molto ricco di implicazioni didattiche.

Descrizione del lavoro	Competenze, conoscenze, skill, attitudini
<p style="text-align: center;">DESCRIZIONE DEGLI OUTPUT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ i risultati dei processi e sottoprocessi di lavoro ▪ le attività necessarie a realizzare i risultati 	<p>Conoscenze, abilità, attitudini che consentono il lavoro: che vengono “messe in atto” per compiere quell’azione, per realizzare quell’output/risultato</p> <p style="text-align: center;">CONOSCENZE, ABILITÀ, ATTEGGIAMENTI</p> <p>conoscenze generali e specifiche, contenuti e caratteristiche operative progettuali, creative, atteggiamenti</p> <p style="text-align: center;"><i>conoscere.....</i></p> <p style="text-align: center;"><i>è capace.....</i></p> <p>è in grado di <i>scegliere, decidere</i> autonomamente su.....</p>

I risultati o output del lavoro, infatti, si possono riferire a “categorie” di apprendimento, che consentono di determinare non solo gli obiettivi, ma anche le strategie didattiche, i contenuti conoscitivi, i livelli di approfondimento e le metodologie utili a raggiungerli. Emergono inoltre elementi preziosi in merito al tipo di conoscenze prioritarie, alla loro ricorrenza, al livello di padronanza da raggiungere, alle eventuali competenze di supporto necessarie per operare.

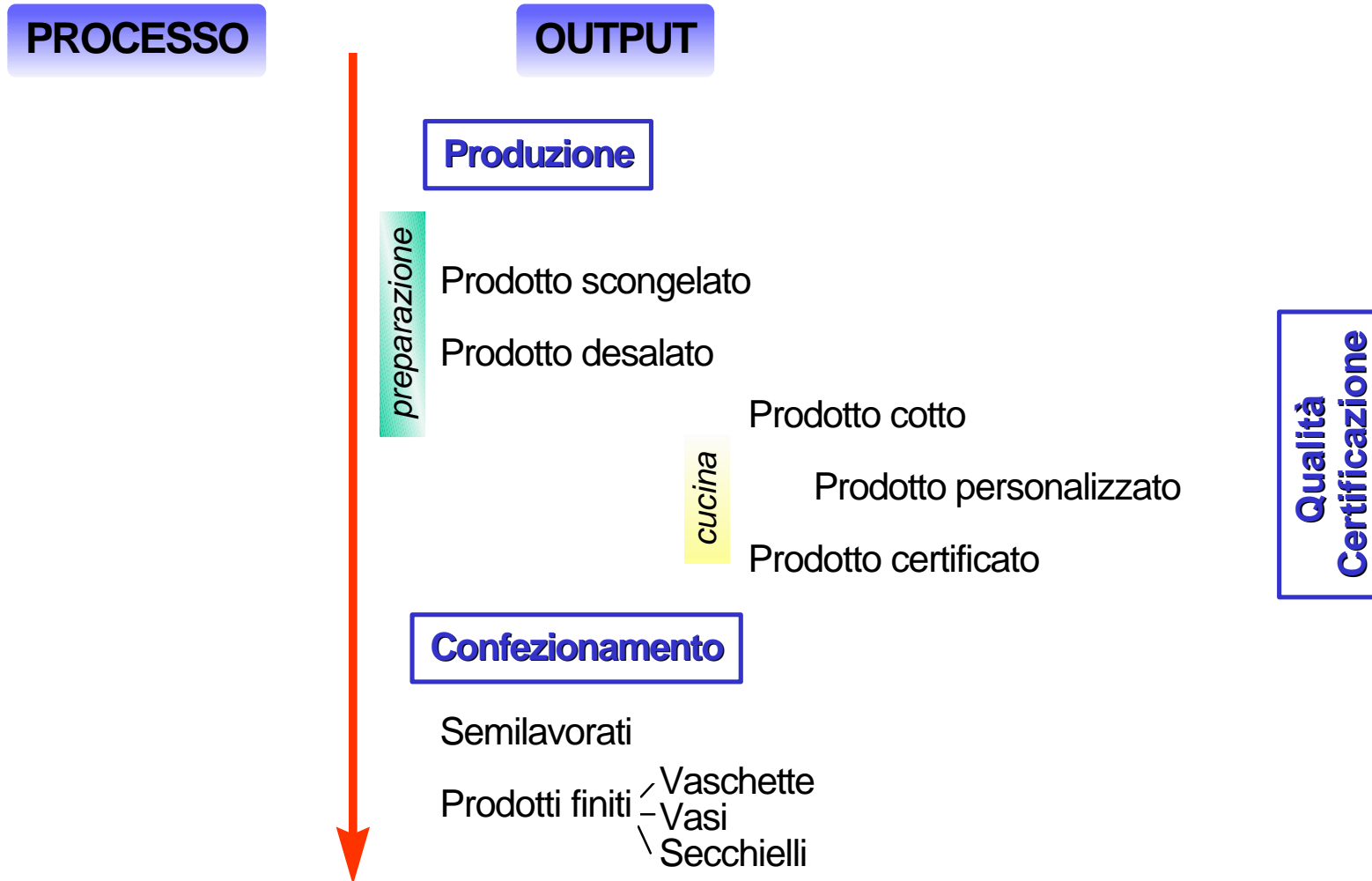
L’analisi degli output o risultati consente dunque di definire le competenze da acquisire e di analizzarle in relazione a categorie o scale di complessità che facilitano lo sviluppo della progettazione formativa. Si rendono inoltre evidenti le frequenze con cui particolari abilità, o conoscenze sono richieste, le difficoltà e i tempi di apprendimento che ne derivano: in modo da consentire la costruzione delle unità didattiche.

Ulteriori indicazioni possono derivare dall’approfondimento del tipo di organizzazione e di processo entro cui si svolgono i compiti e i ruoli. Questo consente di evidenziare gli elementi più complessi che determinano il profilo professionale. Le modalità di lavoro aiutano, in particolare, a comprendere quali atteggiamenti siano necessari per sviluppare e valorizzare le competenze, i livelli di autonomia da raggiungere. Lavoro di gruppo, propensione all’interazione, capacità di affrontare l’imprevisto e il cambiamento sono, ad esempio, fondamentali per gran parte dei ruoli professionali.

Il menu delle competenze, risultato dell'analisi, costituisce la base da cui è possibile partire per definire tipologie e modalità di conoscenze e abilità necessarie, e le condizioni efficaci per il loro apprendimento.

Diamo di seguito un esempio di sviluppo dell'analisi applicata al caso dell'azienda Copaim. Si tratta di una nostra estrapolazione; per uno sviluppo completo sarebbe necessaria una seconda fase di analisi del lavoro.

PREPARAZIONE PRODOTTI ITTICI E VEGETALI
MAPPA DELLE FASI/TIPOLOGIE DI PROCESSO



MAPPA DELLE ATTIVITÀ DEL PROCESSO DI PREPARAZIONE

Attività Preliminari

Preparare i semilavorati per lo scongelamento secondo le tipologie, vegetali, ittici

Controllo di Qualità

Fare attenzione alle norme igieniche

Controllare la rispondenza del prodotto agli standard di qualità

Valutare lo stato di integrità del prodotto

.....

Attività Produttiva predominante

Attuare lo scongelamento

Verificare la regolarità dei processi

Desalazione

.....

Manutenzione

Gestire le parti automatiche del processo

.....

Programmazione

Pianificare i tempi di lavorazione rispetto agli ordinativi

Programmare i tempi in relazione alle lavorazioni della produzione

.....

MAPPA DELLE ATTIVITÀ DEL PROCESSO DI CUCINA

Attività Produttiva Specifica

Grigliatura

Bollitura

Marinatura

*Realizzare ricette particolari
"personalizzate"*

.....

Controllo Qualità

Applicare le norme igieniche alla persona, agli strumenti, nella manipolazione

Rispettare gli standard di qualità

Creare ricette personalizzate

.....

Programmazione

Tenere sotto controllo il rifornimento degli ingredienti

Leggere gli ordinativi

.....

Manutenzione

Mantenere il controllo del funzionamento attrezzature

Effettuare le richieste di intervento

.....

Si tratta poi di assegnare i “pesi” o la preponderanza dei diversi aspetti, i collegamenti e le equivalenze in termini di abilità, atteggiamenti, livelli di padronanza necessari.

A questo punto diventa possibile sviluppare la progettazione dei percorsi di apprendimento e anche definire i profili professionali necessarie alla realizzazione degli output dei processi.

Percorsi di apprendimento e profili possono inoltre più facilmente essere intesi in maniera modulare: ossia quale insieme di competenze che si “montano” e si “smontano” a seconda dei contesti e dei livelli di specializzazione.

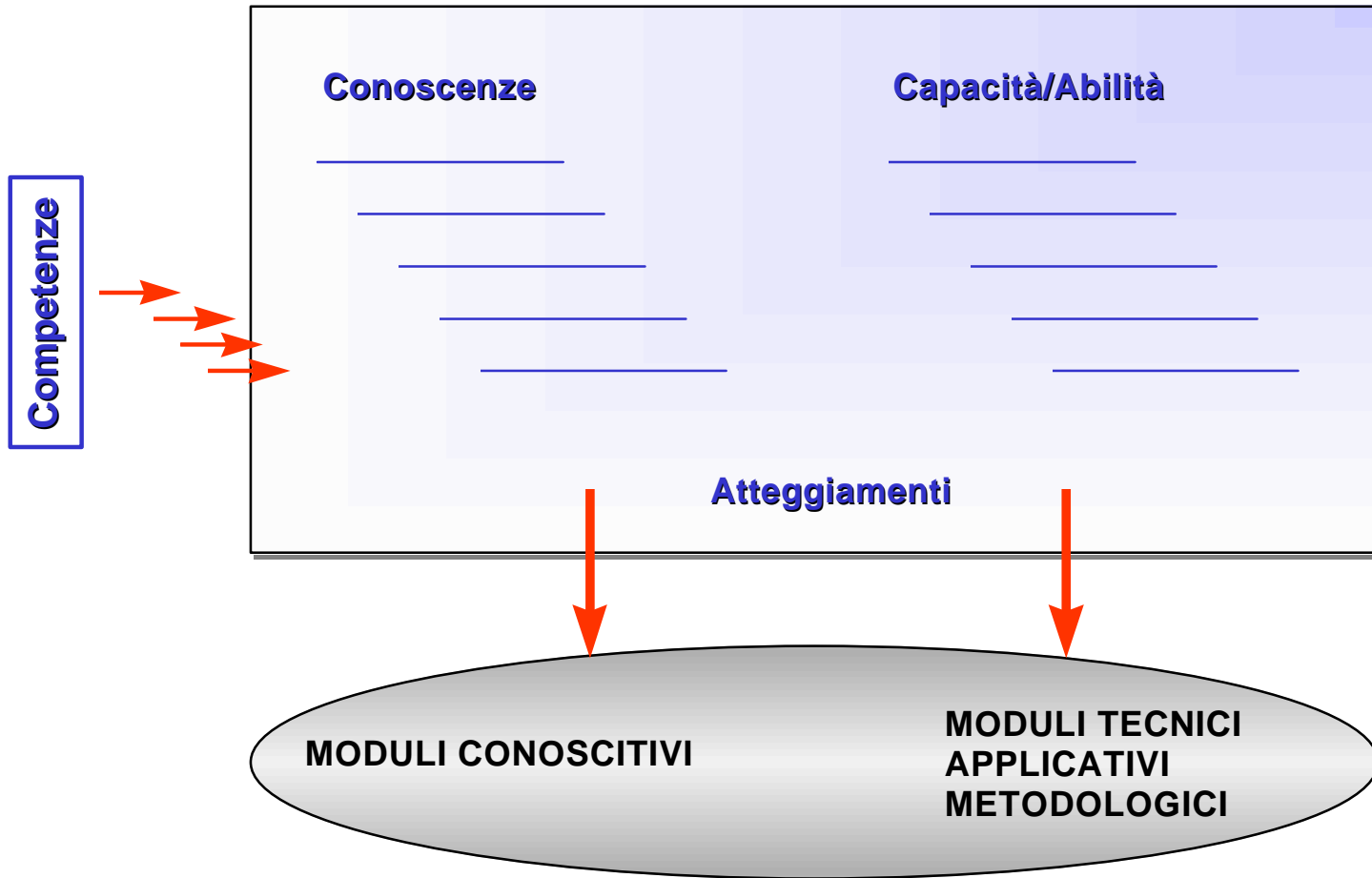
Il profilo professionale è un concetto modulare, che richiede di essere inteso in maniera sempre meno rigida e determinata, le unità di competenza, nella misura in cui sono sommabili, integrabili, o più precisamente “capitalizzabili”, permettono la costruzione in progress, sia dei profili che dei percorsi di apprendimento.

L’analisi delle competenze consente inoltre di disporre degli elementi necessari per definire la tipologia degli interventi di formazione, emergono infatti indicazioni sufficienti per capire le linee generali del lavoro da fare.

La programmazione didattica delle attività si basa sulle informazioni derivanti dall’analisi delle competenze e comporta una serie di azioni volte a consentire l’individuazione degli obiettivi didattici, l’articolazione del lavoro, la preparazione del materiale e il reperimento delle risorse tecniche, organizzative e professionali necessarie.

Semplici schede, che possono essere sviluppate e articolate secondo le necessità, sono un aiuto per lavorare, in quanto costituiscono una “guida” al ragionamento che accompagna i i passi da compiere.

Il primo passaggio è costituito dalla individuazione degli elementi corrispondenti alle competenze, in termini cognitivi:



Il secondo passaggio riguarda lo sviluppo degli elementi emersi in termini di percorso didattico, ossia la definizione delle sequenze, e gli accorpamenti, delle metodologie e quant'altro, con un processo logico del tipo seguente:

COMPETENZ E Skill Capacità Conoscenze	OBIETTIVI	PREREQUISITI	CONTENUTI	METODI STRATEGIE Materiali Docenze Tempi	VERIFICHE E VALUTAZIONE
<i>Capacità e abilità da possedere: acquisire, in relazione alle caratteristiche della figura o area professionale Descrizione in base ai risultati della fase precedente</i>	<i>Obiettivi didattici corrispondent i. (A un obiettivo didattico possono corrisponder e uno o più obiettivi in termini di capacità e competenze, e viceversa)</i>	<i>Competenze da possedere per partecipare al modulo/ unità didattica</i>	<i>Contenuti didattici: struttura e sequenza (Anche in questo caso, a un tipo di contenuto possono corrispondere più capacità e competenze, e viceversa)</i>	<i>Strategie didattiche, metodi e modalità di svolgimento, tempi e tipo delle esercitazioni, caratteristiche della docenza, materiali di supporto,...</i>	<i>Modalità e strumenti Risultati visibili e/o misurabili, significato e valore della verifica, strategie di controllo. Recuperi e attività integrative</i>

E' evidente come definire i percorsi formativi in questo modo renda più agevole lo sviluppo di un'offerta più personalizzata e flessibile. Diviene infatti più facile percorrerne solo alcune parti, individuare le competenze già possedute, articolare momenti di formazione e di lavoro, modificare parti, obiettivi e sbocchi finali.

Obiettivi

Il sistema intende realizzare i seguenti obiettivi:

- presentare lo scenario del cambiamento nelle aziende della Provincia di Grosseto;
- offrire informazioni sui fabbisogni formativi delle aziende della Provincia;
- presentare l'offerta formativa della Provincia;
- presentare il modello delle competenze;
- supportare la progettazione di moduli per la formazione dei profili professionali basati sul modello delle competenze;
- orientare l'utente della formazione professionale attraverso l'autovalutazione delle competenze possedute in relazione alla professionalità che vuole acquisire.

Struttura

Per il raggiungimento di questi obiettivi il sistema propone tre diversi percorsi:

- uno rivolto all'utente generico, che vuole ottenere informazioni;
- uno rivolto ai progettisti della Formazione professionale della Provincia, per supportarli nell'attività di definizione dei profili professionali, di realizzazione della mappa di competenze dei profili professionali e nella programmazione di moduli formativi finalizzati allo sviluppo delle competenze;

- infine un percorso rivolto all'utenza finale (giovani, adulti, aziende) di orientamento all'offerta formativa del sistema di formazione professionale della Provincia. Questo percorso consente di valutare le competenze possedute e di scegliere moduli/percorsi formativi in relazione al gap riscontrato tra le competenze possedute e quelle del profilo professionale che si vuole sviluppare.

Il percorso informativo è supportato da un sistema Web, che utilizza la rete Internet.

Il percorso di progettazione e quello di orientamento richiedono un sistema client/server, integrato a un database che contiene le mappe delle competenze e i moduli formativi.

Il personale della Provincia è in grado di aggiornare il sistema e di effettuare la manutenzione. Di tale sistema viene fornito su dischetto un prototipo.

Istruzioni per l'uso del dischetto

Per cominciare la navigazione si deve aprire il file INDEX.HTM da un NETSCAPE 3.0 o da un NETSCAPE COMMUNICATOR. Dalla pagina iniziale si clicca su "COMPETENZE E FORMAZIONE" e si accede alla seconda pagina, dove tutte le voci sono attive ma quelle riempite sono soltanto "SCENARI" e "FABBISOGNI FORMATIVI". Anche "MAPPA DEL SITO" è attivo e con "CONTATTACI" si apre una e-mail che può essere inviata automaticamente (l'indirizzo per il momento è di fantasia). Per un uso più fluido si consiglia di caricare i files sul disco fisso della macchina.

Le pagine si trovano anche in RETE INTERNET all'indirizzo [HTTP://MEDIA.UNISL.IT/APGROSSETO](http://MEDIA.UNISL.IT/APGROSSETO).