connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Connecting Career Counselling and Human Resource Development in Enterprises for Higher Education and Training in Practice (CONNECT!)

GUIDA PER STUDENTESSE E STUDENTI

This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

INDICE

UNITÀ 1 Il mondo del lavoro che cambia 3
Sessione di apprendimento 1 Panoramica delle principali tendenze nel mondo del lavoro 3
Sessione di apprendimento 2 Come si identificano le tendenze nel mondo del lavoro e le loro conseguenze? 11
Sessione di Apprendimento 3 Fornire aiuto per l'orientamento tenendo conto delle tendenze nel mondo del lavoro 21
UNITÀ 2 Concetti innovativi e sviluppo per l'HR 31
Sessione di apprendimento 1 Diventare un'Organizzazione che Apprende 31
Sessione di apprendimento 2 Impegno per la Responsabilità Sociale d'Impresa 41
Sessione di apprendimento 3 Beneficiare del Lavoro in Rete e della Cooperazione 51
Sessione di apprendimento 1 Teorie attuali di orientamento e consulenza di carriera 61
UNITÀ 3 Approcci teorici e metodologici attuali per consulenti e coach nel contesto aziendale 61
Sessione di apprendimento 2 Strumenti postmoderni di valutazione della carriera 70
Sessione di apprendimento 3 Realizzare la consulenza di carriera nelle PMI 79
UNITÀ 4 Collegare l'orientamento, la consulenza e il coaching per i dipendenti al lavoro dell'HR 90
Sessione di apprendimento 1 Collegare CGC e HR a vantaggio dei lavoratori 90
Sessione di apprendimento 2 Lavorare con gruppi target diversi e con format di apprendimento appartenenti a differenti approcci CGC 103
Sessione di apprendimento 3 Utilizzare metodi diversi di CGC e coaching nel contesto delle risorse umane (soprattutto all'interno delle PMI) 116
Sessione di apprendimento 1 Gestione del Cambiamento e Sviluppo Organizzativo: uno sguardo alla teoria 124
UNITÀ 5 Cambiare le organizzazioni nella pratica 124
Sessione di apprendimento 2 Il Ciclo del Cambiamento: Valutazione dei Bisogni, Applicazione e Valutazione 134
Sessione di apprendimento 3 Il CGC nelle Organizzazioni: CGC nei diversi momenti del ciclo di cambiamento organizzativo, e l'importanza del contesto e della sensibilità culturale 147
Sistema di codifica 154

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 1

Il mondo del lavoro che cambia

Sessione di apprendimento 1

Panoramica delle principali tendenze nel mondo del lavoro

UNITÀ 1 - Sessione di Apprendimento 1

1) Introduzione

In questa sessione imparerai a conoscere le tendenze che hanno un impatto sul mondo del lavoro e ne discuterai le conseguenze. Avrai l'opportunità di acquisire una comprensione più profonda delle tendenze che potranno interessanti e diventare utili per il tuo lavoro futuro.

2) Obiettivi

Sarai in grado di descrivere e spiegare le sfide attuali e future nel mondo del lavoro. Sarai inoltre in grado di discuterne le conseguenze in modo più approfondito.

3) Elenco dei materiali

All'inizio dell'Unità 1 avrai modo di leggere la **panoramica del corso di formazione** (1.1.1p).

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 1*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 1.1.1m report - Balliester, T., &Elsheikhi, A. (2018). *The future of work: a literature review. ILO Research Department Working Paper, 29.* (free resource)

Qui trovi una **lista di articoli** per il lavoro di gruppo:

- 1.1.2m literature overview

Ti suggeriamo inoltre la visione dei seguenti **video**:

- Overview of impact of demographic change on Europe (1.1.1v) - Impact of demographic change on the world of work (https://www.youtube.com/watch?v=1PCrvZlN5rs)
- The 5 mega-trends you should know about (World Economic Forum) (1.1.2v) - Overview of impact of climate change (https://www.youtube.com/watch?v=F289qpeZDgc)
- The future of work after COVID-19 (1.1.3v) - Overview of changes in the world of work connected to COVID-19 (https://www.youtube.com/watch?v=8KenNOYOiq4)
- World Employment and Social Outlook: Trends 2020 (1.1.4v) - World Employment and Social Outlook: Trends 2020 - The report in short, ILO (https://www.youtube.com/watch?v=mytRZ7B7_FM)

Potrebbe risultare utile anche il **power point** *Panoramica dei cambiamenti nel mondo del lavoro* (1.1.2p).

Se vuoi approfondire questi argomenti, trovi **informazioni aggiuntive** su:

- The Future of Work - an international perspective by Paolo Falco, OECD (1.1.5v) https://www.youtube.com/watch?v=E1-o8DsqB7w

Nelle pagine che seguono abbiamo inserito tutte le schede di lavoro (fact sheet) che utilizzerai nella *Sessione di Apprendimento 1*. La tabella riassume le informazioni principali di ogni fact sheet.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Istruzioni per il lavoro di gruppo	1.1.1f	1.1.2p 1.1.1v 1.1.2v 1.1.3v 1.1.1m 1.1.2m	6	Raccogliere dati su una serie specifica di cambiamenti che hanno un impatto sul mondo del lavoro	Sviluppare una comprensione approfondita delle tendenze che influenzano il mondo del lavoro
Istruzioni per l'attività per casa con una serie di domande per la riflessione	1.1.2f	1.1.4v 1.1.5v	7	Leggere un articolo o altro materiale (video, ricerche, casi studio...) sui cambiamenti nel mondo del lavoro che trovate interessanti e validi e rispondere ad alcune domande	Riflettere sui cambiamenti nel mondo del lavoro
Modulo di valutazione delle conoscenze 1.1	1.1.1ef	-	8	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Modulo di riflessione 1.1	1.1.2ef	-	10	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 1.1.1f

ISTRUZIONI PER IL LAVORO DI GRUPPO

Lavorerete in quattro piccoli gruppi. Ogni gruppo ha il compito di raccogliere dati sui megatrend che hanno un impatto sul mondo del lavoro (cambiamenti tecnologici, cambiamenti demografici, globalizzazione o cambiamenti climatici).

Indicazioni: trovate un articolo sulle ripercussioni del megatrend sul mondo del lavoro, discutetelo nel gruppo e cercate di rispondere alle seguenti domande:

- Qual è l'impressione generale di questo articolo? È efficace, utile, confuso, informativo, ecc. Perché? Evidenziate caratteristiche o dettagli specifici a sostegno della vostra impressione.
- Identificate almeno tre argomenti che l'autore adotta per spiegare o espandere ulteriormente l'idea principale.
- Quali sono le ripercussioni di questo specifico trend sul numero di posti di lavoro e quali sono le ripercussioni sulla qualità dei posti di lavoro?

Al termine di questa attività, presentate brevemente le vostre riflessioni agli altri gruppi. Potete presentare i risultati in qualsiasi formato vogliate.

Fact sheet 1.1.2f

ISTRUZIONI PER L'ATTIVITÀ PER CASA CON UNA SERIE DI DOMANDE PER LA RIFLESSIONE

L'attività consiste nel trovare un articolo o altro materiale (video, ricerche, casi studio...) sui cambiamenti nel mondo del lavoro che si ritengono interessanti e validi. I materiali devono includere anche risultati di ricerche.

Puoi scegliere se svolgere il compito individualmente o in piccolo gruppo.

Dovrai poi presentare una breve relazione o presentazione sui materiali trovati. La relazione/presentazione deve comprendere quanto segue:

- Breve descrizione e riassunto del materiale.
- Tue riflessioni e impressioni riguardo al materiale.
- Quale/i domanda/e di ricerca hai riconosciuto in questo materiale?
- Quali metodi sono stati utilizzati per predire i cambiamenti nel mondo del lavoro e il loro impatto?
- Quali sono i messaggi/le conclusioni principali nel materiale analizzato? Li condividi? Perché?

Per la presentazione dei risultati puoi utilizzare diversi formati. Puoi scegliere se preparare una relazione scritta, una presentazione (in presenza o online), registrarla in formato audio o se presentare un video.

Fact sheet 1.1.1ef

MODULO DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 1.1

ISTRUZIONI

Rispondi alle seguenti domande:

1. In quali aree le tendenze e i cambiamenti possono influenzare il mondo del lavoro?
    a. Numero di posti di lavoro e qualità del lavoro
    b. Protezione sociale
    c. Tutte le opzioni precedenti

2. Quale di questi lavori ha meno probabilità di essere influenzati dall'automazione?
    a. Occupazioni legate all'ingegneria, al computer e alla matematica
    b. Apparecchi elettrici ed elettronica
    c. Industria dell'abbigliamento e delle calzature

3. Quale di queste affermazioni sulle implicazioni dei cambiamenti tecnologici è un'affermazione falsa?
    a. I robot potrebbero non sostituire i lavori nel loro complesso, ma solo alcuni compiti
    b. Molti studi sull'impatto dell'automazione guardano alla probabilità che un lavoro venga automatizzato
    c. Il cambiamento tecnologico non influenzerà tutti gli individui allo stesso modo

4. L'aumento globale della quota di persone anziane si tradurrà in:
    a. Aumento della percentuale di popolazione giovane che entra nel mercato del lavoro
    b. Diminuzione del tasso di crescita della forza lavoro potenziale
    c. Nessuna della opzioni precedenti

5. Quanti posti di lavoro si stima che dipendano direttamente dai processi naturali e che quindi siano influenzati dal cambiamento climatico?
    a. Più di 10 mila
    b. Più di un milione
    c. Più di un miliardo

6. Quale di queste affermazioni che si riferiscono alle ripercussioni del cambiamento climatico è un'affermazione falsa?
    a. La transizione verso un'economia verde potrebbe avere un impatto positivo sulla qualità dei posti di lavoro
    b. Solo i posti di lavoro che dipendono direttamente dai processi naturali saranno colpiti dal cambiamento climatico
    c. I paesi poveri e a basso reddito sono più a rischio degli effetti negativi del cambiamento climatico

7. Il processo attraverso il quale le imprese o altre organizzazioni sviluppano un'influenza internazionale o iniziano ad operare su scala internazionale è chiamato:
    a. Mercificazione
    b. Globalizzazione
    c. Consumismo

8. In quale settore si prevede che sorgeranno nuove opportunità di lavoro a causa dei diversi cambiamenti?
    a. Settore dell'assistenza a lungo termine
    b. Settore manifatturiero
    c. Produzione di elettricità dal carbone

9. Qual è il probabile impatto della pandemia COVID-19 sull'automazione, secondo la valutazione disponibile?
    a. La accelererà
    b. La ostacolerà
    c. Non avrà impatto sull'automazione

10. Cosa caratterizza un lavoro dignitoso?
    a. Orari che permettono di avere tempo libero e riposo adeguato, un compenso adeguato e l'accesso a un'adeguata assistenza sanitaria
    b. Valori organizzativi che integrano i valori familiari e sociali
    c. Tutte le opzioni precedenti

Risposte attese:
D1=c; D2 =a; D3 = b; D4 = b; D5 = c; D6 = b; D7 = b; D8 = a; D9 = a; D10 = c.

Fact sheet 1.1.2ef

MODULO DI RIFLESSIONE 1.1

ISTRUZIONI

Rispondi alle seguenti domande in forma scritta e consegnale all'insegnate del corso per un feedback. Puoi usare il feedback per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi anche discutere le tue riflessioni con un/a pari, un/a tutor personale o un/a supervisore/a. Per ogni domanda riporta i tuoi pensieri in poche frasi:

1. Abbiamo parlato di diverse tendenze che potrebbero avere un grande impatto sul mondo del lavoro: lo sviluppo tecnologico, il cambiamento demografico, la globalizzazione, il cambiamento climatico e, più recentemente, le pandemie. Come pensi che siano interconnessi questi cambiamenti? Come interagiscono?

2. Quali sono le tendenze più rilevanti per la situazione del tuo paese? Ci sono alcune tendenze specifiche per il tuo paese o per la città in cui lavori?

3. Quali megatrend del mondo del lavoro pensi che avranno il maggior impatto sul tuo lavoro futuro? Perché? Quale impatto pensi che avranno i cambiamenti nel mondo del lavoro sul tuo lavoro futuro?

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 1

Il mondo del lavoro che cambia

Sessione di apprendimento 2

Come si identificano le tendenze nel mondo del lavoro e le loro conseguenze?

UNITÀ 1 - Sessione di Apprendimento 2

1) Introduzione

In questa sessione imparerai i vari metodi utilizzati per studiare i cambiamenti nel mondo del lavoro e avrai modo di riflettere sui rispettivi vantaggi e svantaggi. Ti eserciterai a valutare le informazioni sul mondo del lavoro.

2) Obiettivi

Sarai in grado di descrivere i metodi utilizzati per studiare i cambiamenti nel mondo del lavoro e di riflettere, tenendo conto dei metodi che sono stati applicati, sui risultati relativi alle sfide nel mondo del lavoro.

3) Elenco dei materiali

All'inizio della sessione avrai modo di leggere la **panoramica della Sessione 2** (1.2.1p).

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 2*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 1.2.1m report - International Labour Office & Organisation for Economic Cooperation and Development (2018). Approaches to anticipating skills for the future of work: report prepared by the ILO and OECD for the G20 Employment Working Group. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_646143.pdf (Free resource)

Ti suggeriamo inoltre la visione del seguente **video**:

- USU Libraries, Source evaluation (1.2.1v; https://www.youtube.com/watch?v=Tscm0fcb9CM)

Potrebbe risultarti utile consultare anche il **power point** *Panoramica dei metodi utilizzati per prevedere i cambiamenti nel mondo del lavoro* (1.2.2p).

La tabella riassume le informazioni principali delle schede di lavoro che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Vantaggi e svantaggi dei diversi metodi	1.2.1f	1.2.2p 1.2.1m	14	Discutere vantaggi e svantaggi dei vari metodi	Acquisire una maggiore comprensione dei vari metodi
Istruzioni per il lavoro di gruppo	1.2.2f	1.2.1v	15	Applicare la struttura RADAR per la valutazione delle fonti di informazione sul mondo del lavoro	Esercitarsi a valutare le informazioni sul mondo del lavoro usando diversi criteri
Istruzioni per l'attività per casa	1.2.3f	-	17	Condurre un'intervista con un/a professionista delle risorse umane o un/a professionista dell'orientamento professionale	Acquisire consapevolezza di come i/le diversi/e professionisti/e possono utilizzare le informazioni sul mondo del lavoro nel loro lavoro
Scheda di valutazione delle conoscenze 1.2	1.2.1ef	-	18	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 1.2	1.2.2ef	-	20	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 1.2.1f

VANTAGGI E SVANTAGGI DEI DIVERSI METODI

Discutere vantaggi e svantaggi dei vari metodi ed elencarli nella tabella:

Metodo	Vantaggi	Svantaggi
Modelli quantitativi di previsione		
Focus group, tavole rotonde, workshop di esperti/e, sondaggi di consulenze tecniche e metodi stile Delphi		
Previsioni e sviluppo di scenari		

Fact sheet 1.2.2f

ISTRUZIONI PER IL LAVORO DI GRUPPO

Ora lavorerete in due gruppi. Il compito sarà quello di valutare la fonte delle informazioni date sul cambiamento nel mondo del lavoro utilizzando il motore di ricerca.

Il gruppo 1 valuterà la seguente affermazione: "I robot potrebbero occupare oltre 20 milioni di posti di lavoro entro il 2030", mentre il Gruppo 2 valuterà l'affermazione "L'85% dei lavori che esisteranno nel 2030 non sono ancora stati inventati".

Utilizzate le domande della tabella come linea guida per valutare le fonti. In particolare, esaminate il metodo utilizzato per ottenere i risultati della ricerca a sostegno dell'affermazione.

Motivazione	a. Perché l'autore o l'editore ha reso disponibili queste informazioni? b. C'è un pregiudizio evidente e/o estremo? c. Sono presentati punti di vista alternativi? d. L'autore omette qualche fatto o dato importante che potrebbe smentire le sue affermazioni? e. Se il testo fa emergere un'emozione, qual è lo scopo? f. Che tono viene usato?
Validità	a. Quali sono le credenziali dell'autore? b. In che modo l'autore è collegato al vostro argomento? c. L'autore è affiliato a un'istituzione formativa o a un'organizzazione di buona reputazione? d. Si trovano informazioni sull'autore in opere di consultazione o su Internet? e. Altri libri o articoli sullo stesso argomento di ricerca citano l'autore? f. L'editore della fonte d'informazione è rispettabile?
Data	a. Quando sono state pubblicate o aggiornate le informazioni? b. Sono stati pubblicati articoli più recenti sul vostro argomento? c. I link o i riferimenti ad altre fonti sono aggiornati? d. Il vostro argomento è in un settore che cambia rapidamente, come la tecnologia o la scienza? e. Le informazioni sono obsolete?

Accuratezza	a. Ci sono affermazioni che sapete essere false? b. Le informazioni sono state riviste da redattori o esperti prima di essere pubblicate? c. Le citazioni e la bibliografia supportano l'affermazione dell'autore? La bibliografia è citata correttamente? d. Cosa dicono le altre persone sull'argomento? C'è un accordo generale tra gli esperti in materia? e. Se applicabile, c'è una descrizione del metodo di ricerca usato? Il metodo sembra appropriato e ben eseguito? f. L'articolo è stato pubblicato da una rivista sottoposta a revisione paritaria, da una pubblicazione accademica o da un altro editore affidabile?
Rilevanza	a. Le informazioni rispondono alla vostra domanda di ricerca? b. Le informazioni soddisfano i requisiti dichiarati per il compito? c. L'informazione è troppo tecnica o troppo semplificata per essere utilizzata? Qual è il pubblico di riferimento? d. La fonte aggiunge qualcosa di nuovo alla vostra conoscenza dell'argomento? e. L'informazione è focalizzata sul luogo geografico che vi interessa?

Fonte: Handout on RADAR Framework for evaluating sources (https://libguides.lmu.edu/aboutRADAR)

Fact sheet 1.2.3f

ISTRUZIONI PER L'ATTIVITÀ PER CASA

L'attività consiste nel condurre un'intervista ad un/a professionista delle risorse umane o ad un/a professionista dell'orientamento professionale. Può essere una persona che conosci, il personale della tua università coinvolto nell'orientamento professionale, o un/a amico/a impegnato/a nel settore delle risorse umane. Se decidi di intervistare una persona che lavora nell'area delle risorse umane, scegli un/a professionista che si occupi dello sviluppo e della gestione dei dipendenti, piuttosto che del reclutamento.

Puoi condurre l'intervista in forma scritta (via e-mail) o di persona e scegliere se svolgere l'attività individualmente o in piccoli gruppi.

Le domande elencate qui sono la linea guida per l'intervista.

- Quali sono i cambiamenti nel mondo del lavoro che trova più rilevanti per la sua attività professionale?
- In che modo le tendenze che trova rilevanti influenzano il suo lavoro quotidiano?
- Come cerca informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro? Quali sono le fonti di informazione che usa? Come valuta la qualità delle informazioni che trova?

È importante raccogliere informazioni su come gli/le intervistati/e utilizzano le informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro nelle loro attività professionali. Tuttavia, sentiti libero/a di aggiungere altre domande o di cambiare l'ordine delle domande.

Quando hai raccolto le informazioni, stila una relazione sui risultati. Puoi scegliere se preparare una relazione scritta, una presentazione (in presenza o online), registrarla in formato audio o se presentare un video.

Fact sheet 1.2.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 1.2

ISTRUZIONI

Rispondi alle seguenti domande:

1. Uno dei metodi quantitativi che viene utilizzato per prevedere i cambiamenti nel mondo del lavoro è:
    a. Metodo Delphi
    b. Modelli comportamentali
    c. Gruppi di discussione

2. La modellazione quantitativa usata per prevedere i cambiamenti comprende:
    a. Analisi dei fattori
    b. Analisi dei cluster
    c. Analisi delle serie temporali

3. Il metodo per strutturare un processo di comunicazione di gruppo in modo che il processo sia efficace nel permettere ad un gruppo di individui di affrontare un problema complesso è chiamato:
    a. Consultazioni di esperti
    b. Metodo Delphi
    c. Gruppi di discussione

4. Quante persone includono di solito i gruppi di discussione?
    a. Meno di 5
    b. Da 5 a 10
    c. Più di 10

5. Il metodo degli scenari è:
    a. Usato nella previsione quantitativa
    b. Concentrato sulla previsione accurata di un singolo risultato
    c. Usato per scoprire in modo efficiente i pensieri e le esperienze di una serie di persone

6. Per quale di questi metodi è necessario avere dati affidabili e coerenti sui mercati del lavoro e sulla popolazione:
    a. Metodo degli scenari
    b. Modellazione quantitativa
    c. Workshop di esperti

7. Uno dei vantaggi dell'uso delle previsioni e dello sviluppo di scenari è che è:
    a. Misurabile
    b. Coerente
    c. Considera le incertezze per il futuro

8. Uno degli svantaggi dell'uso dei gruppi di discussione, del metodo Delphi e dello sviluppo di scenari è che possono essere:
    a. Costosi
    b. Incoerenti
    c. Aneddotici

9. Quando si valutano le fonti sui cambiamenti nel mondo del lavoro, la questione del tono utilizzato è rilevante per valutare cosa della fonte:
    a. Validità
    b. Motivazione
    c. Accuratezza

10. Quando si valutano le fonti sui cambiamenti nel mondo del lavoro non è cruciale prendere in considerazione:
    a. Quando è stata pubblicata l'informazione
    b. Quali sono le credenziali dell'autore/rice
    c. Il numero di risultati restituiti da un motore di ricerca

Risposte attese:
D1=b; D2 =c; D3 = b; D4 = b; D5 = a; D6 = b; D7 = c; D8 = b; D9 = b; D10 = c.

Fact sheet 1.2.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 1.2

ISTRUZIONI

Rispondi alle seguenti domande in forma scritta e consegnale all'insegnante del corso per un feedback. Puoi usare il feedback per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi anche discutere le tue riflessioni con un/a collega, un/a tutor personale o un/a supervisore/a. Per ogni domanda riporta i tuoi pensieri in poche frasi:

1. Immagina di lavorare in un'organizzazione dove il tuo compito è quello di fornire supporto ai/alle dipendenti in merito allo sviluppo della carriera. Se volessi identificare i temi principali nel campo del futuro del lavoro rilevanti per la tua organizzazione, come affronteresti questo compito? Che metodo useresti? Perché?

2. Nel lavoro di gruppo hai valutato le fonti usando una serie di domande diverse che valutano la logica, la data, la validità, l'accuratezza e la rilevanza della fonte. Quali di questi criteri usi di solito quando valuti le fonti e quali invece risultano essere nuovi per te? Cosa pensi sia più importante da valutare? Perché?

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 1

Il mondo del lavoro che cambia

Sessione di Apprendimento 3

Fornire aiuto per l'orientamento tenendo conto delle tendenze nel mondo del lavoro

UNITÀ 1 - Sessione di Apprendimento 3

1) Introduzione

La *Sessione di Apprendimento 3* si concentra sull'applicazione dei risultati ai cambiamenti nel mondo del lavoro nell'ottica di fornire supporto ai/alle dipendenti nello sviluppo della carriera. Leggerai diversi materiali che esplorano come i cambiamenti tecnologici, demografici e ambientali possono influenzare il fornire supporto allo sviluppo della carriera. Avrai anche l'opportunità di riflettere sull'intervista con i/le professionisti/e delle risorse umane o dell'orientamento professionale che era parte dell'attività da svolgere per casa e che indagava il come questi/e professionisti/e utilizzano questo tipo di informazioni nel loro lavoro quotidiano.

2) Obiettivi

Sarai in grado di identificare le situazioni in cui si potrebbero applicare i risultati alle sfide nel mondo del lavoro in un'ottica di fornire supporto ai/alle dipendenti nello sviluppo della carriera.

3) Elenco dei materiali

All'inizio della sessione avrai modo di leggere la **panoramica della Sessione 3** (1.3.1p).

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 3*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 1.3.1m article - Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The Career Development Quarterly, 66(3), 192-204.*
- 1.3.2m article - Lent, R. W. (2018). Future of work in the digital world: Preparing for instability and opportunity. *The Career Development Quarterly, 66(3), 205-219.*
- 1.3.3m article - Bergmo-Prvulovic, I. (2017). Demographic changes and the need for later career opportunities. *Dyskursy Młodych Andragogów, 18, 187-206.*
- 1.3.4m article - Di Fabio, A., & Bucci, O. (2016). Green positive guidance and green positive life counseling for decent work and decent lives: Some empirical results. *Frontiers in Psychology, 7, 261.*

Potresti trovare interessante anche il **power point** *Utilizzo delle informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro* (1.3.2p).

Nelle pagine che seguono, abbiamo inserito tutte le schede di lavoro che utilizzerai nella *Sessione di Apprendimento 3*. La tabella riassume le informazioni principali di ogni scheda.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Istruzioni per il lavoro di gruppo	1.3.1f	1.3.1m 1.3.2m 1.3.3m 1.3.4m 1.3.2p	24	Discussione dei risultati raccolti durante l'intervista con un/a professionista delle risorse umane/ dell'orientamento professionale (attività per casa dopo la Sessione 2)	Uso delle conoscenze acquisite sul supporto allo sviluppo della carriera sulla base di informazioni sul mondo del lavoro per analizzare e discutere i risultati delle interviste con i/le professionisti/e
Istruzioni per il lavoro di gruppo - Esempio di un'intervista con una professionista delle risorse umane	1.3.2f	1.3.1m 1.3.2m 1.3.3m 1.3.4m 1.3.2p	25	Discussione dei risultati raccolti durante l'intervista con un/a professionista delle risorse umane/dell'orientamento professionale (attività per casa dopo la Sessione 2)	Uso delle conoscenze acquisite sul supporto allo sviluppo della carriera sulla base di informazioni sul mondo del lavoro per analizzare e discutere i risultati delle interviste con i/le professionisti/e
Istruzioni per l'attività per casa	1.3.3f	-	27	Riflessione sull'uso delle conoscenze acquisite nell'Unità 1	Presa di coscienza delle conoscenze acquisite e delle aree che vorresti/e approfondire
Scheda di valutazione delle conoscenze 1.3	1.3.1ef	-	28	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 1.3	1.3.2ef	-	30	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 1.3.1f

ISTRUZIONI PER IL LAVORO DI GRUPPO

Ogni gruppo ha il compito di discutere i risultati raccolti durante l'intervista con un/a professionista delle risorse umane o con un/a professionista dell'orientamento professionale.

All'interno del vostro gruppo analizzate come sono state le vostre esperienze nel condurre le interviste e cercate di rispondere alle seguenti domande:

- Qual è la vostra impressione generale dell'intervista? L'intervista ha soddisfatto le vostre aspettative?
- Quali sono le vostre principali conclusioni? Quali sono i cambiamenti nel mondo del lavoro che i/le professionisti/e intervistati/e trovano più rilevanti e in che modo ne vedono l'impatto? Come si informano sui cambiamenti nel mondo del lavoro? Come valutano la qualità delle informazioni che trovano?
- Se nel vostro gruppo alcuni/e di voi hanno intervistato professionisti/e dell'orientamento e altri hanno intervistato professionisti/e delle risorse umane, avete notato somiglianze e differenze nelle loro risposte?
- Sulla base dei vostri risultati e della sessione di oggi, come riassumereste l'uso delle informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro per fornire supporto allo sviluppo della carriera?

Alla fine di questo compito, presentate brevemente le principali conclusioni agli altri gruppi.

Fact sheet 1.3.2f

ISTRUZIONI PER IL LAVORO DI GRUPPO - ESEMPIO DI UN'INTERVISTA CON UNA PROFESSIONISTA DELLE RISORSE UMANE

L'intervistata è la direttrice HR di una grande azienda nel settore dei trasporti in Serbia che dichiara di avere sette anni di esperienza di lavoro nell'area delle risorse umane. L'intervista è stata condotta via e-mail.

Quali sono i cambiamenti nel mondo del lavoro che trova più rilevanti per la Sua attività professionale?

Direi che i cambiamenti più rilevanti per la mia attività professionale sono i processi come l'automazione, l'impatto dei robot sul mondo del lavoro e la digitalizzazione. Inoltre, è importante monitorare i cambiamenti del diritto del lavoro.

In che modo le tendenze che trova rilevanti influenzano il suo lavoro quotidiano?

Beh, l'automazione e la robotica sono alcune delle tendenze più importanti al giorno d'oggi e posso dire che influenzano le mie attività professionali in due modi. Alcuni compiti di lavoro che sono più semplici e monotoni vengono automatizzati e questo rende i/le dipendenti ansiosi e preoccupati per il loro lavoro. Il mio ruolo è quello di informarli/e sul significato di questi cambiamenti e di fornire loro informazioni adeguate e corsi di formazione che permettano loro di acquisire ulteriori conoscenze e competenze che li dotino di una gamma più ampia di compiti lavorativi (specialmente conoscenze e competenze digitali).

Per quanto riguarda la digitalizzazione, c'è una tendenza internazionale a lavorare online, e il lavoro flessibile e i lavori part-time sono più frequenti. Questi cambiamenti possono mettere a disagio alcuni/e dipendenti che sono più abituati/e all'ambiente di lavoro tradizionale. Informare i/le dipendenti su cosa significano questi cambiamenti e sui benefici che potrebbero avere può aiutarli a sentirsi più sicuri del loro lavoro. Inoltre, numerose attività HR vengono digitalizzate (i colloqui con i/le candidati/e si svolgono online, i test online, i corsi di formazione online...), il che rappresenta una sfida per noi che lavoriamo nel settore HR, ma anche per i/le potenziali candidati/e e i/le nostri/e dipendenti. Questo richiede ulteriori competenze (essere introdotti alle nuove tecnologie e padroneggiarle, ma anche essere pazienti quando si usano queste tecnologie). La digitalizzazione porta ad una situazione in cui le persone perdono il contatto umano, il lavoro in un ufficio, il tempo trascorso con i/le colleghi/e e la

socializzazione. Ad alcune persone questo manca in misura maggiore, con conseguenze sul grado di soddisfazione per il loro lavoro e per la produttività. Ecco perché è particolarmente importante essere in contatto con i/le dipendenti ed essere più coinvolti e seguire i cambiamenti nel loro lavoro e la soddisfazione sul lavoro, per intervenire se si osservano dei cambiamenti. I/le manager e i/le team leader dovrebbero essere supportati quando lavorano con i/le dipendenti in circostanze mutevoli, dovrebbero ricevere una formazione adeguata ma anche le necessarie consultazioni riguardo a problemi specifici con i/le dipendenti che incontrano.

Anche le tendenze riguardanti le normative sulla privacy sono rilevanti per il mio lavoro, specialmente il GDPR. Ci sono stati importanti cambiamenti nella raccolta, analisi e conservazione dei dati personali di potenziali candidati/e e dipendenti (chi ha accesso ai loro CV, informare i/le potenziali candidati/e sul modo in cui i loro dati saranno analizzati e conservati, in che modo i loro CV e le lettere motivazionali che contengono dati personali sono conservati, introducendo misure specifiche per garantire che il personale non autorizzato non abbia accesso a questi dati, raccogliendo solo la quantità necessaria di dati, garantendo che i CV siano automaticamente cancellati dopo un certo periodo, informando e chiedendo il consenso dei/delle dipendenti per l'utilizzo dei loro dati personali ...). Questi cambiamenti sono menzionati nel diritto del lavoro, e ho bisogno di essere informata su di essi per essere in grado di informare a mia volta i/le dipendenti di quali sono i loro diritti e i loro obblighi.

Come cerca informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro? Quali sono le fonti di informazione che usa?

Mi informo soprattutto partecipando a conferenze e incontri sulle risorse umane (Stanton Chase) che vengono organizzati quattro volte all'anno nel nostro paese. Cerco di partecipare regolarmente a questi eventi (conferenze di esperti/e del settore, panel HR, workshop...) per essere informata sui cambiamenti e sul loro impatto sulle attività nel settore delle risorse umane. Per quanto riguarda il diritto del lavoro, cerco di frequentare corsi di formazione, alcuni dei quali sono organizzati nell'azienda in cui lavoro, come la formazione sul GDPR. All'interno della mia organizzazione è presente una persona responsabile delle questioni legali, con la quale a volte mi consulto.

Come valuta la qualità delle informazioni che trova?

Mi affido per lo più alle informazioni presentate da esperti/e durante le conferenze. Di solito non leggo articoli nel settore delle risorse umane. Mi affido soprattutto all'apprendimento attraverso la pratica e la partecipazione a workshop, training e conferenze. Ci sono numerosi eventi di questo tipo nel campo delle risorse umane.

Fact sheet 1.3.3f

ISTRUZIONI PER L'ATTIVITÀ PER CASA

Come attività da svolgere a casa, rifletti su quello che hai imparato rispondendo alle seguenti domande:

1. Quali sono alcune attività professionali che intraprenderesti per migliorare la preparazione alla vita professionale dei/delle dipendenti con cui lavori? Come collegheresti queste attività ai diversi ruoli dell'orientamento professionale (orientamento adattivo, allargato ed emancipativo)?

2. Come pensi che le tendenze nel mondo del lavoro possano influenzare la tua carriera? Quali sono alcuni modi in cui potresti prepararti per l'attività professionale tenendo conto di queste tendenze?

Riporta queste riflessioni e i piani per l'apprendimento futuro su questo argomento in qualsiasi formato tu preferisca (scritto, audio, video).

Fact sheet 1.3.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 1.3

ISTRUZIONI

Rispondere alle seguenti domande:

1. Un sano stato di vigilanza contro le minacce alla propria carriera, così come l'attenzione alle risorse e alle opportunità da cui si può trarre vantaggio viene definito:
    a. Adattabilità della carriera
    b. Preparazione alla vita professionale
    c. Resilienza di carriera

2. Qual è il ruolo dell'orientamento professionale adattivo?
    a. Aiutare le persone a riconoscere i limiti di ciò che si può ottenere all'interno dei sistemi attuali
    b. Aiutare le persone ad affrontare i cambiamenti nel mondo del lavoro
    c. Aiutare le persone ad accettare il mondo del lavoro che cambia

3. Il ruolo dell'orientamento professionale allargato è:
    a. Assicurare che più persone ricevano un orientamento professionale
    b. Incoraggiare le persone a pensare oltre il lavoro retribuito
    c. Ampliare le opzioni di carriera a cui le persone pensano

4. Che tipo di competenze probabilmente non saranno necessarie alla maggior parte dei lavoratori nel contesto dell'automazione?
    a. Competenze generiche ICT
    b. Competenze manuali
    c. Competenze sociali ed emotive

5. Considerando i cambiamenti demografici, il supporto allo sviluppo della carriera dovrebbe essere particolarmente mirato a:
    a. Lavoratori/rici più anziani/e
    b. Donne
    c. Tutti i gruppi che sono stati esclusi dal mercato del lavoro

6. L'orientamento verde:
    a. Riguarda lo sviluppo sostenibile, la coscienza ambientale e la responsabilità per l'ecosistema
    b. Si concentra sul fornire informazioni sui lavori verdi e sull'economia verde
    c. Riguarda l'indirizzare le persone a basare le loro scelte di carriera sulle ripercussioni ambientali

7. L'orientamento professionale verde dovrebbe avere un ruolo per:
    a. Stabilire opportunità di formazione e istruzione con un contributo positivo in termini ambientali
    b. Creare la consapevolezza dell'impatto ambientale delle scelte di carriera
    c. Entrambi

8. L'uso di scenari "what-if" è raccomandato per:
    a. Aiutare i/le dipendenti ad arricchire il loro lavoro attuale
    b. Aiutare i/le dipendenti a pianificare eventi lavorativi indesiderati o traumatici
    c. Aiutare i/le dipendenti a decidere tra diverse opzioni di carriera

9. Sulla base dei risultati della ricerca che abbiamo finora, nel primo periodo della pandemia la domanda di orientamento professionale è
    a. Diminuita
    b. Rimasta la stessa
    c. Aumentata

10. A causa dei cambiamenti nel mondo del lavoro i/le professionisti/e dell'orientamento dovrebbero sviluppare competenze:
    a. Nel settore tecnologico
    b. Nel settore dell'aiuto
    c. In entrambi i domini

Risposte attese:
D1=b; D2 =b; D3 = b; D4 = b; D5 = c; D6 = a; D7 = c; D8 = b; D9 = c; D10 = c.

Fact sheet 1.3.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 1.3

ISTRUZIONI

Rispondi alle seguenti domande e consegnale all'insegnante del corso per un feedback. Puoi utilizzare il feedback per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi anche discutere le tue riflessioni con un/a collega, un/a tutor personale o un/a supervisore/a. Scrivi cosa pensi in merito a ciascuna domanda, in poche frasi, oppure utilizza altre forme espressive che consideri appropriate.

- Cosa ho imparato da queste sessioni?
- Cosa c'era di nuovo per me? Qual è stata per me la cosa più interessante?
- Come posso applicare quello che ho appreso ad un futuro lavoro?
- Cosa vorrei approfondire?

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 2

Concetti innovativi e sviluppo per l'HR

Sessione di apprendimento 1

Diventare un'Organizzazione che Apprende

UNITÀ 2 - Sessione di Apprendimento 1

1) Introduzione

L'obiettivo dell'Unità 2 è di evidenziare sviluppi e cambiamenti innovativi nella gestione delle risorse umane (HRM) e nell'orientamento professionale. Questi sviluppi e cambiamenti sono parzialmente causati dai megatrend nel mondo del lavoro (come il movimento verso la società della conoscenza, il cambiamento verso una società verde, la digitalizzazione degli ambienti di lavoro; *vedi unità 1)* ma anche dalle teorie innovative riguardanti l'apprendimento basato sul lavoro e lo sviluppo delle competenze nelle imprese. Tutto ciò promuove un cambiamento nella comprensione della leadership nelle imprese e del ruolo dei/delle dipendenti. A causa della crescente complessità dei processi di lavoro e di business, e delle conseguenti richieste per il personale, vi è una necessità impellente di personalizzare le misure di sviluppo del personale. Una tra queste può essere intensificare l'orientamento professionale.
Considerando l'impatto che questi sviluppi hanno sul lavoro, sull'apprendimento e sulla cooperazione nelle imprese, la *Sessione di Apprendimento 1* approfondirà il concetto di *Organizzazione di Apprendimento.* Infatti, le moderne teorie di gestione sottolineano la necessità che i/le dipendenti apprendano autonomamente e agiscano in modo flessibile, che siano in grado di prendere iniziative e di adattarsi a situazioni impreviste. La richiesta è di creare compiti stimolanti, così come opportunità di formazione e networking attraverso le quali i/le dipendenti possano sviluppare il loro potenziale.

2) Obiettivi

Svilupperai la consapevolezza dell'impatto che gli sviluppi menzionati sopra hanno sul lavoro, l'apprendimento e la cooperazione nelle imprese. Più specificamente, sarai in grado di spiegare i requisiti di individualizzazione dello sviluppo del personale (come conseguenza dei concetti e degli sviluppi innovativi nelle imprese) e di descrivere i relativi metodi di apprendimento individualizzato, di coaching e di consulenza.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 1*, ti consigliamo i seguenti **materiali**:

- 2.1.1m material - Introduction to Unit 2
- 2.1.2m material - Learning organisation
- 2.1.3m material - Multigenerational staff - Generation's value systems
- 2.1.4m material - Professional life cycle oriented personnel development

- 2.1.5m chapter - Autonomous Learning in the workplace
  Noe, R. A., & Ellingson, J. E. (2017). Autonomous learning in the workplace: An introduction. In R. A. Noe and J. E. Ellingson (eds.), *Autonomous learning in the workplace* (pp. 1-11). NY, Routledge.
- 2.1.6m article - Learning in Organisations
  Kessels, J. W. (2001). Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy. *Futures*, *33*(6), 497-506.
- 2.1.7m - List of relevant literature

Potresti trovare interessante anche il **power point** di introduzione alla *Sessione di Apprendimento 1* (2.1.1p) e quello relativo alla necessità di individualizzazione dello sviluppo del personale (2.1.2p).

La tabella riassume le informazioni principali dei fact sheet che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Esercizio di gruppo: categorie di apprendimento autonomo. Raccolta di esempi	2.1.1f	2.1.2p 2.1.2m 2.1.3m 2.1.4m	34	Gli studenti e le studentesse, divisi in gruppi, discutono le categorie di apprendimento autonomo e per ogni categoria trovano almeno due esempi calzanti	Capire la necessità di personalizzare lo sviluppo del personale considerando le tendenze attuali nel mondo del lavoro e i nuovi concetti e sviluppi nelle imprese
Attività per casa	2.1.2f	2.1.5m 2.1.6m	36	Scegliere tra due articoli che forniscono ulteriori informazioni e stimoli in relazione alla lezione e poi rispondere ad alcune domande con l'aiuto dei testi scelti	Prendere coscienza delle conoscenze acquisite ed esprimere opinioni
Scheda di valutazione delle conoscenze 2.1	2.1.1ef	-	38	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 2.1	2.1.2ef	-	40	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 2.1.1f

ESERCIZIO DI GRUPPO: CATEGORIE DI APPRENDIMENTO AUTONOMO. RACCOLTA DI ESEMPI

Per questo esercizio, formate gruppi da 3 a 6 studenti/esse.

Ci sono molteplici modalità di apprendimento autonomo nelle imprese, tra cui:

- Apprendimento basato sul lavoro
- Apprendimento basato sulla ricerca
- Apprendimento innovativo
- Apprendimento digitale
- Networking
- Apprendimento di gruppo
- Apprendimento tramite consulenza
- Apprendimento all'aperto
- Apprendimento interculturale

Questa lista non è completa e non è universalmente accettata. Non esiste ancora una sistematizzazione accettata per le modalità di apprendimento autonomo nelle imprese.

I vostri compiti sono:

1. Scorrere la lista e aggiungere, se manca, una o più categorie aggiuntive.
2. Descrivere brevemente due esempi per almeno 3 delle categorie, una delle quali deve essere "apprendimento attraverso la consulenza".
3. Riflettere sulla vostra esperienza di apprendimento. Descrivere in dettaglio una situazione in cui l'apprendimento autonomo è stato particolarmente fruttuoso.
4. Valutare i benefici di questi esempi di apprendimento autonomo: per voi personalmente, per i vostri colleghi e le vostre colleghe, per la vostra azienda, per altre parti interessate.
5. È stato possibile mantenere questi benefici? Hanno avuto ulteriori effetti?

Rispondere inoltre alla domanda:

- Quale impatto ha l'apprendimento autonomo sulle competenze necessarie ai formatori e alle formatrici in azienda?

Presentate i vostri risultati in una breve relazione orale, su una lavagna a fogli mobili, come ppt o come preferite.

Se avete ancora tempo e motivazione, potete discutere il seguente caso.

Leggete i materiali:

- Generation specific value systems (2.1.3m)
- Life Cycle oriented personnel development (2.1.4m).

Il vostro compito:

Nell'istituto/azienda dove lavorate, sarete responsabili di uno studente o una studentessa che viene per uno stage di 4 settimane. Lo studente o la studentessa è nato/a nel 2004. Il/la giovane è ancora a scuola ed è interessato/a ad una professione a contatto con le persone.

Cosa pensate di fare nelle 4 settimane per offrire allo studente o alla studentessa l'opportunità di avere un tirocinio fruttuoso e caratterizzato da molte esperienze di apprendimento interessanti?

Presentate i vostri risultati in una breve relazione orale, su una lavagna a fogli mobili, come ppt o come preferite.

Fact sheet 2.1.2f

ATTIVITÀ PER CASA

- Joseph W.M. Kessels (2001): Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy. Futures 33, 497-506 (2.1.5m)
- Noe, R. A., & Ellingson, J. E. (2017). Autonomous learning in the workplace: An introduction. In R. A. Noe and J. E. Ellingson (eds.), *Autonomous learning in the workplace* (pp. 1-11). NY, Routledge.

Per ogni articolo troverai alcune domande guida che ti aiuteranno a focalizzare la lettura su alcuni punti specifici.
Potrai rispondere a queste domande individualmente o in gruppi di massimo 3 studenti/esse. Le risposte possono essere scritte, in un documento word o come ppt (se ritieni/ritenete utile visualizzare i concetti espressi), o una registrazione vocale.

Joseph W.M. Kessels (2001): Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy. Futures 33, 497-506. (2.1.6m)

Dopo aver letto l'articolo, rispondi alle seguenti domande:

1. Quali sono gli indicatori di un'economia della conoscenza?
2. Cosa significa "produttività della conoscenza" di un'organizzazione? Perché è essenziale?
3. Quali sono le conseguenze dell'affermazione "Le risorse umane sono i portatori di conoscenza"?
4. Discutere: "I processi di apprendimento che si verificano sul posto di lavoro e intorno ad esso sono più potenti dei processi di apprendimento incarnati in ambienti di formazione formale".
5. Trovare esempi (presi dalla tua esperienza) per un apprendimento fruttuoso nell'ambiente di lavoro.
6. Quali competenze sono necessarie in un'economia della conoscenza?
7. Cosa pensi della creazione di una nuova classe nell'economia della conoscenza?

Jill E. Ellingson/Raymond A. Noe (editors) (2017): Autonomous Learning in the Workplace. Routledge, 1-11. (2.1.5m)

Dopo aver letto l'articolo, rispondi alle seguenti domande:

1. Cosa significa "apprendimento autonomo"?
2. Quali sono le domande di ricerca ancora aperte sull'apprendimento autonomo?
3. Quali sono le caratteristiche dell'apprendimento autonomo? Può, e se "sì", come può promuovere effetti di apprendimento sostenibili?
4. Cosa è considerato importante oggi dai dipendenti per l'apprendimento e il lavoro?
5. Perché lo sviluppo delle risorse di capitale umano è importante per le imprese?
6. In che modo l'apprendimento autonomo è facilitato dalla tecnologia?
7. Quali sono le tue esperienze personali con l'apprendimento autonomo? Quali diresti che sono i vantaggi?

Da pagina 6 a 9 trovi una panoramica degli articoli che sono inclusi nell'antologia curata da Ellingson e Noe. Non sei obbligato/a a leggerla, ma ti consigliamo di farlo in quanto attraverso questa lettura avrai modo di farti un'idea della vasta gamma di argomenti che riguardano l'apprendimento autonomo.

Fact sheet 2.1.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 2.1

ISTRUZIONI

Di seguito sono elencate 10 domande relative ai temi della sessione 2 dell'Unità 2. Quale pensi che sia la risposta corretta?

1. Qual è il titolo del famoso libro di Peter Senge?
    a. La quinta dimensione
    b. La quinta disciplina
    c. La quinta direzione

2. Qual è il messaggio principale di Peter Senge?
    a. Pensiero sistemico
    b. Visione condivisa
    c. Apprendimento di gruppo

3. Cosa caratterizza una "Organizzazione di Apprendimento"?
    a. Una ricca offerta di corsi di apprendimento
    b. Partecipanti all'apprendimento dalla mentalità aperta
    c. Un luogo in cui le persone apprendono continuamente come imparare insieme

4. Cosa è essenziale per l'apprendimento in gruppo?
    a. Il dialogo e la discussione
    b. Un gruppo omogeneo
    c. Apprezzamento dei membri del gruppo

5. Quando è nata la generazione Z?
    a. Tra il 1966 e il 1980
    b. Tra il 1981 e il 1995
    c. Dopo il 1995

6. Quale generazione è chiamata la "generazione-me"?
    a. Generazione X
    b. Generazione Y

c. Generazione Z

7. Con quali argomenti critici nei confronti della tipizzazione generazionale sei d'accordo?
   a. Alta varianza all'interno di una generazione
   b. Risultati incostanti
   c. Entrambi

8. A tuo parere quali benefici derivano dalla tipizzazione generazionale?
   a. Ottenere un quadro chiaro dei valori di una generazione
   b. Avere linee guida su come trattare una specifica generazione
   c. Consapevolezza che ci sono differenze tra le generazioni che dovrebbero essere considerate

9. Quale fase del ciclo di vita professionale è decisiva per lo sviluppo della carriera?
   a. Introduzione nell'impresa
   b. Fase di crescita
   c. Fase di maturità

10. Quali fasi dovrebbero essere supportate dalla cooperazione della gestione delle risorse umane dell'impresa con consulenti di carriera professionali esterni?
   a. Introduzione e crescita
   b. Maturità e "sazietà"
   c. Tutte le fasi

Risposte attese:
D1=b; D2=a; D3=c; D4 =a; D5=c; D6=b; D7=c; D8=c; D9=b; D10=c.

Fact sheet 2.1.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 2.1

ISTRUZIONI

Puoi intraprendere la riflessione sull'apprendimento individualmente, con un/a partner o con un gruppo di un massimo 4 studenti. Tuttavia, come preparazione, ti consigliamo di iniziare la riflessione da solo/a. In seguito, puoi contattare un/a partner o altri/e pari per uno scambio di idee e discussione sui risultati.

Le seguenti domande possono guidare la tua riflessione, ma potresti considerare anche altre domande.

1. Cos'ho imparato da questa sessione?
2. Cosa per me ha rappresentato qualcosa di nuovo, ha suscitato il mio interesse, mi ha ispirato?
3. Cosa mi piacerebbe approfondire?
4. Cosa potrei pensare di includere nella mia pratica professionale?

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 2

Concetti innovativi e sviluppo per l'HR

Sessione di apprendimento 2

Impegno per la Responsabilità Sociale d'Impresa

UNITÀ 2 - Sessione di Apprendimento 2

1) Introduzione

Per continuare ad esaminare lo sviluppo innovativo nella gestione delle risorse umane (HRM) e delle carriera che ha promosso un cambiamento nella comprensione della leadership nelle imprese e del ruolo dei/delle dipendenti, la *Sessione di Apprendimento 2* si concentrerà sull'accettazione della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Sempre più imprese riconoscono che hanno delle responsabilità e sono interdipendenti nella società. Accettano cioè l'idea che è loro compito favorire l'inclusione delle persone vulnerabili. Questo, ancora una volta, richiede un approccio personalizzato alle risorse umane.

2) Obiettivi

Sarai in grado di spiegare la CSR come motore della nostra società, di identificare il ruolo dei/delle professionisti/e delle risorse umane nella promozione della CSR e di descrivere esempi di attività di responsabilità sociale di successo.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 2*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 2.2.1m material - Introduction to CSR
- 2.2.2m material - Definition of CSR and conceptual framework
- 2.2.3m material - Motivation for CSR
- 2.2.4m material - Role of HRM in CSR
- 2.2.5m material - Global and EU principles and guidelines for CSR
- 2.2.6m material - The world best CSR examples
- 2.2.7m - List of relevant literature

Puoi trovare utile anche il **power point** in cui viene introdotta la *Learning Session 2,* dove vengono forniti la definizione, il quadro concettuale, i motivi della CSR e dove viene descritto il ruolo dell'HRM nella CSR (2.2.1).

La tabella riassume le informazioni principali dei fact sheet che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Responsabilità sociale d'impresa (CSR)	2.2.1f	2.2.1m	44	Discussione sulle idee relative alla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e sui motivi alla base dell'impegno delle imprese in attività di responsabilità sociale	Espressione della percezione degli obiettivi della sessione e condivisione di opinioni e conoscenze esistenti su cosa sia la CSR
Compito per il lavoro di gruppo: esempi internazionali di CSR	2.2.2f	2.2.6m	45	Analisi in profondità delle caratteristiche, motivazioni, impatto di uno di due esempi di buone pratiche	Consapevolezza di come la CSR può essere messa in pratica
CSR nelle PMI - Esperienza personale e riflessione critica	2.2.3f	2.2.2m 2.2.3m 2.2.4m 2.2.5m	46	Raccolta di altri esempi di cui gli studenti e le studentesse hanno esperienza. Discussione sulle ragioni, le aspettative, i valori che portano le organizzazioni verso la responsabilità sociale	Riflessione sulle ragioni/motivazioni che spingono le aziende a impegnarsi in attività di responsabilità sociale
Descrizione delle attività per casa	2.2.4f	2.2.7m	47	Discutere un'affermazione relativa alla CSR	Prendere coscienza delle conoscenze acquisite ed esprimere opinioni
Scheda di valutazione delle conoscenze 2.2	2.2.1ef	-	48	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 2.2	2.2.2ef	-	50	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 2.2.1f

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA (CSR)

Nella sessione 1 sono già stati scelti come tema centrale l'importanza delle attività di CSR delle imprese e il loro impatto sulla gestione delle risorse umane.
Il seguente grafico contiene alcune delle **parole chiave** rilevanti:

Discuti con alcuni/e compagni/e cosa avete compreso della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Qual è il vostro atteggiamento nei confronti della CSR? Citate alcuni vostri punti di vista.

Fact sheet 2.2.2f

ATTIVITÀ PER IL LAVORO DI GRUPPO: ESEMPI NAZIONALI DI CSR

Per questo esercizio, formate gruppi da 3 a 6 studenti/esse.

Leggete il documento *The world's most reputable companies for Corporate Social Responsibility* (2.2.6m) e poi discutete le seguenti domande:

1. Quale dei tre esempi presentati scegliamo? Perché abbiamo scelto questo esempio?
2. Quale delle attività troviamo: più sorprendente? Attraente? Sostenibile?
3. Quali possono essere stati i motivi che hanno spinto l'azienda a impegnarsi nelle attività di CSR?
4. Quale può essere l'impatto dell'impegno dell'azienda nella CSR: Sul pubblico? Sul management? Sui dipendenti?
5. Come valutate complessivamente le attività di CSR dell'azienda?

Presentate i risultati della discussione in forma scritta (flipchart, ppt) o orale come relazione, registrazione audio o video.

Fact sheet 2.2.3f

LAVORO DI GRUPPO

CSR NELLE PMI - ESPERIENZA PERSONALE E RIFLESSIONE CRITICA

Per questo esercizio potete riunirvi negli stessi gruppi dell'esercizio precedente, ma può essere più motivante costruire nuovi gruppi.
L'impegno per la Responsabilità Sociale non si trova solo nelle grandi aziende, ma anche nelle PMI, come dimostrato da due esempi di vita reale. Questi esempi sono tratti dalle candidature per il premio *Fit for future* del Ministero dell'Economia in Austria.

1. Primo esempio: Inclusione

Questa è la storia di una PMI austriaca, che ogni anno vuole dare a un/a giovane svantaggiato/a l'opportunità di iniziare un apprendistato. Contattano il servizio sociale "Jugend am Werk" per il reclutamento e offrono al/la candidato/a un apprendistato specifico con una formazione prolungata.
Il/la proprietario/a dell'azienda afferma che l'integrazione del ragazzo o della ragazza con disabilità cambia il clima di squadra nell'azienda: i colleghi e le colleghe sono più attenti.

2. Secondo esempio: Dialogo intergenerazionale

Questa è la storia di una PMI austriaca che si trova nelle vicinanze di una casa di riposo per persone anziane. L'azienda vuole costruire buone relazioni con i residenti di questa casa di riposo e in più dare ai/alle propri/e giovani dipendenti la possibilità di entrare in contatto con persone con una lunga esperienza di vita. Organizzano visite dei/delle loro apprendisti/e ai/alle residenti della casa di riposo. Giovani e anziani si incontrano per parlare e scambiare le loro esperienze e opinioni.
Alcuni/e giovani si sono dimostrati/e un po' timidi/e all'inizio degli incontri, ma poi hanno beneficiato dei racconti della generazione più anziana.

Raccogliete altri esempi dalla vostra esperienza!

Discutete le seguenti domande:

1. Quali conclusioni traete dalle differenze delle ragioni, delle aspettative e dei valori delle aziende che si impegnano nella CSR?
2. Discutete in contraddittorio i pro e i contro dal punto di vista etico delle attività di CSR.

Dopo questo lavoro di gruppo, presentate i risultati in una breve sessione plenaria.

Fact sheet 2.2.4f

ATTIVITÀ PER CASA

Riunitevi in gruppi di 3-6 persone e discutete la seguente affermazione:

- "La CSR è considerata una risorsa strategica che mira anche a migliorare le prestazioni dei/delle dipendenti. In entrambi gli aspetti questo ruolo delle risorse umane potrebbe essere rilevante per sostenere l'orientamento professionale dei/delle dipendenti". (Sintesi transnazionale della rassegna di letteratura, media e risorse realizzata dal gruppo internazionale del progetto Connect! - IO1, pag. 7)
- Riassumete i vostri risultati su una lavagna a fogli mobili o in diapositive ppt.

Le seguenti domande possono guidare la vostra discussione:

1. Perché la CSR è una risorsa strategica per le società? Elencate le ragioni.
2. In che modo la CSR migliora le prestazioni dei/delle dipendenti? Descrivete alcuni esempi.
3. Perché entrambi gli aspetti potrebbero essere rilevanti per promuovere lo sviluppo della carriera dei/delle dipendenti.

Come lavoro di gruppo, scrivete un breve articolo o riassumete le vostre conclusioni in una presentazione ppt o come registrazione audio o video.

Fact sheet 2.2.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 2.2

ISTRUZIONI

Di seguito sono elencate 10 domande relative ai temi della sessione 2 dell'Unità 2. Quale pensi che sia la risposta corretta?

1. "La Responsabilità Sociale d'Impresa comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali (filantropiche) che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un determinato momento" (Carroll, 2016, pag. 21).
   Quale aspettativa può essere descritta da: "Fai ciò che è giusto e corretto. Evita il danno"?
   a. Responsabilità legali
   b. Responsabilità etiche
   c. Responsabilità filantropiche

2. Quale ruolo della HRM nella Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) è caratterizzato dalla definizione "Aiuta ad aumentare il contributo dei dipendenti alla CSR"?
   a. Agente di cambiamento
   b. Partner strategico
   c. Campione dei/delle dipendenti

3. Ci possono essere distinte motivazioni intrinseche ed estrinseche per la CSR. A quale gruppo appartiene quanto segue: "attrarre talenti, aumentare il coinvolgimento, la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti e ridurre la fidelizzazione dei dipendenti" (Wickert & Risi, 2019)?
   a. Motivi intrinseci
   b. Motivi estrinseci
   c. Non è possibile rispondere

4. Quale delle seguenti affermazioni riguardante la relazione tra CSR e profitto dell'impresa è vera?
   a. Le attività di CSR aumentano il profitto dell'impresa
   b. Le attività di CSR non hanno alcun impatto sul profitto dell'impresa
   c. Non ci sono abbastanza ricerche e prove empiriche sulla natura della relazione

5. Le attività di CSR di un'impresa hanno un impatto sull'employer branding?
    a. Se le attività coincidono con il sistema di valori dei/delle candidati/e al lavoro
    b. Se le misure sono rispettate nella società
    c. Entrambe le affermazioni sono corrette

6. Se le PMI si impegnano in attività di CSR, le motivazioni intrinseche dominano?
    a. Per lo più sì
    b. Direi di no
    c. Manca ancora una ricerca pertinente

7. Quale azienda guida la lista Forbes (2019) delle aziende più rinomate al mondo per la responsabilità sociale d'impresa?
    a. La Walt Disney Company
    b. Gruppo LEGO
    c. Microsoft

8. Quale dei seguenti è il documento di posizione politica dell'Unione europea sulla CSR?
    a. Principi del Patto Globale
    b. Guida alla responsabilità sociale
    c. Libro verde

9. Secondo la Piramide della CSR di Carroll, qual è la responsabilità più fondamentale di un'azienda?
    a. Filantropica
    b. Legale
    c. Economica

10. Secondo il "Modello di partnership strategica per la gestione delle risorse umane (HRM)" sviluppato da Jamali et al., quale sarebbe il contributo del personale della HRM alla CSR come "esperto amministrativo"?
    a. Aiutare a definire ed applicare la CSR
    b. Aiutare a creare il cambiamento con la CSR
    c. Aiutare ad attuare la CSR in modo efficiente

Risposte attese:
D1=b; D2=c; D3=b; D4 =c; D5=c; D6=c; D7=b; D8=c; D9=c; D10=c.

Fact sheet 2.2.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 2.2

ISTRUZIONI

Puoi intraprendere la riflessione sull'apprendimento individualmente, con un/a partner o con un gruppo di massimo 4 studenti/esse. Tuttavia, come preparazione, ti consigliamo di iniziare la riflessione individualmente e, in seguito, di contattare un/a partner o altri/e studenti/esse per uno scambio di idee e discussione sui risultati.

Le seguenti domande possono guidare la tua riflessione, ma puoi considerare anche altre domande.

1. Cos'ho imparato da questa sessione?
2. Cosa per me ha rappresentato qualcosa di nuovo, ha suscitato il mio interesse, mi ha ispirato?
3. Cosa mi piacerebbe approfondire?
4. Cosa potrei pensare di includere nella mia pratica professionale?

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 2

Concetti innovativi e sviluppo per l'HR

Sessione di apprendimento 3

Beneficiare del Lavoro in Rete e della Cooperazione

UNITÀ 2 - Sessione di Apprendimento 3

1) Introduzione

La cooperazione e il networking sono tendenze recenti nel business management. Networking significa creare e mantenere contatti personali e d'affari. L'obiettivo è la creazione di una rete sociale di persone che sono in relazione tra loro e si sostengono a vicenda. Sonja Raddatz (2001) ha introdotto il termine "Relationales Management" (gestione relazionale) per questo sviluppo. Lo sviluppo della tecnologia digitale dell'informazione e della comunicazione ha dato un forte impulso al networking e alla cooperazione. Di conseguenza, i processi di produzione e di business sono diventati interconnessi. Questo sviluppo è noto come "Industria 4.0".
Nella *Sessione di Apprendimento 3* l'attenzione è rivolta alla scoperta di buone pratiche di networking e cooperazione nell'intersezione tra HRM e CGC.

2) Obiettivi

Sarai in grado di descrivere le migliori pratiche di interconnessione e cooperazione tra la Gestione delle Risorse Umane (HRM) nelle imprese e l'orientamento professionale (CGC).

3) Elenco dei materiali

Se desideri avere informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 3*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 2.3.1m material - Introduction to the session benefiting from networking and cooperation
- 2.3.2m material - Exploration of the intersections between HRM and CGC
- 2.3.3m material - Regional education and counselling networks
- 2.3.4m material - Guidelines for enterprises to design of a fruitful cooperation network
- 2.3.5m - List of relevant literature

Potresti trovare utile anche il **power point** in cui vengono presentati i risultati della raccolta dati dal gruppo di lavoro del progetto CONNECT! (2.3.1p) e quello relativo alla rete regionale di istruzione e consulenza (2.3.2p).

La tabella riassume le informazioni principali dei fact sheet che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Esercizio di gruppo: valutazione di esempi pratici di cooperazione tra HRM e CGC	2.3.1f	2.3.2m 2.3.3m	54	Valutazione di esempi di cooperazione tra HRM e CGC	Studio di esempi di cooperazione fruttuosa tra HRM e CGC
Esercizio di gruppo: valutazione delle linee guida per le imprese per progettare una rete di cooperazione per lo sviluppo della carriera in azienda	2.3.2f	2.3.4m	56	Elaborazione di un'analisi SWOT delle linee guida per le imprese per progettare una rete di cooperazione per lo sviluppo della carriera in azienda	Valutazione delle linee guida per le imprese per progettare una rete di cooperazione per lo sviluppo della carriera in azienda
Attività per casa	2.3.3f	2.3.5m	57	Condurre un'intervista sulle reti di cooperazione nell'azienda nel contesto di domini specifici del ciclo di vita professionale	Esplorazione delle reti di cooperazione con l'aiuto di una persona responsabile dello sviluppo delle risorse umane
Scheda di valutazione delle conoscenze 2.3	2.3.1ef	-	58	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 2.3	2.3.2ef	-	60	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 2.3.1f

ESERCIZIO DI GRUPPO:

VALUTAZIONE DI ESEMPI PRATICI DI COOPERAZIONE TRA HRM E CGC

Riunitevi in gruppi di 3-6 persone. Scegliete uno dei report che seguono e che rappresentano esempi di "vita reale". Sono tratti dai rapporti di autovalutazione delle imprese che si candidano per il premio statale austriaco "Fit for Future" 2019 (https://www.bmdw.gv.at/Ministerium/Staatspreise/Beste-Lehrbetriebe.html).

I report su tali pratiche elencano le buone pratiche in diversi domini del Ciclo di Vita Professionale. Dopo uno sguardo generale, decidete quali delle misure il vostro gruppo vuole discutere in modo più approfondito (sceglietene 2 o 3). Le seguenti domande possono guidare la vostra discussione:

- Cosa vi ha attratto della misura scelta?
- Quale/i partner di cooperazione esterna è/sono coinvolto/i? Qual è la competenza del/dei partner?
- Chi sono i beneficiari della cooperazione?
- Quale valore aggiunto porta la cooperazione?

Riassumete i risultati del vostro gruppo su una lavagna a fogli mobili o su una diapositiva ppt.

1. **Relazione sulla pratica di "Integrazione di nuovi dipendenti"**

Un primo passo è quello di reclutare nuovi/e dipendenti. È particolarmente difficile trovare lavoratori e lavoratrici qualificati/e di talento. Di solito, iniziano un apprendistato subito dopo aver lasciato la scuola dell'obbligo.
Cosa fanno le società per avere successo nel loro processo di reclutamento?

Le seguenti misure sono state indicate come valide:

- Le società forniscono orientamento professionale cooperando con le scuole regionali, specialmente con gli e le insegnanti che sono responsabili dell'orientamento professionale e dello sviluppo delle capacità di gestione della carriera. Offrono presentazioni di professioni interessanti nelle scuole, invitano le classi a visitare la loro azienda, organizzano stage combinati con la valutazione degli interessi e dei talenti.
- Usano il supporto degli istituti della Camera di Commercio, che offrono materiale per la verifica interna dei talenti nelle imprese o danno l'opportunità di sottoporsi ai test nei loro Centri di Consulenza di Carriera.
- Annunciano le loro offerte di lavoro a un'agenzia del Servizio Pubblico per l'Impiego che si occupa dei collocamenti, e offre anche consulenza e test.

- Le società che ricercano per una posizione di lavoro una persona con disabilità annunciano il posto vacante ai servizi deputati al collocamento mirato dei/delle loro clienti.

Dopo il processo di reclutamento, le società offrono contratti di lavoro alle persone selezionate.

- Le prime settimane di lavoro si concentrano sull'integrazione dei/delle nuovi/e dipendenti, che familiarizzano con la società e con i/le dirigenti e i/le colleghi/e, imparano a conoscere il loro campo specifico di compiti e responsabilità, e affrontano un primo compito concreto. Sono sostenuti da un/a mentore e spesso anche da un/a compagno/a che fornisce consulenza tra pari.
- La formazione di gruppo è offerta da squadre di formatori/rici esterni - spesso come formazione esterna.

2. Relazione sulla pratica di "Lavoro di carriera in azienda"

A causa della carenza di manodopera è importante per le aziende creare un legame a lungo termine con i dipendenti. Questa è una delle ragioni principali per cui le imprese si impegnano nel lavoro di carriera in azienda. Vogliono migliorare il loro employer branding.
Le misure vengono adottate fin dall'inizio di un rapporto di lavoro:

- Le aziende sostengono i processi di apprendimento dei/delle loro dipendenti dando loro compiti impegnativi e sostenendoli con una consulenza interna tra pari, ma anche con specifiche offerte di formazione esterna (portando così la conoscenza in azienda).
- Le aziende stimolano lo sviluppo delle competenze di autovalutazione dei/delle loro dipendenti. I/le team leader sono formati da esperti esterni nei metodi di coaching (esistono molteplici programmi che offrono il diploma di leadership coaching).
- Per confrontare le proprie prestazioni con quelle dei loro pari, le aziende incoraggiano i/le giovani apprendisti/e a partecipare a concorsi professionali nazionali e internazionali.
- Per permettere ai/alle (nuovi/e) dipendenti di avere una visione d'insieme sui campi di lavoro (per loro) rilevanti nell'azienda, le imprese offrono una rotazione del lavoro. Ogni postazione di lavoro termina con un'autovalutazione e un colloquio di valutazione tra il capo del dipartimento e il/la dipendente per scoprire gli interessi particolari per un ulteriore sviluppo del/la dipendente. Se ritenuto utile, vengono offerte opzioni di ulteriore formazione esterna.
- Periodicamente il/la leader e il/la dipendente discutono dello sviluppo di carriera. Ogni percorso di carriera (per esempio, specializzazione professionale, leadership, qualifica accademica) offre diversi programmi di formazione, che sono tenuti da partner esterni.
- Per assicurarsi che i/le dipendenti abbiano talento per un ulteriore sviluppo specifico, alcune società promuovono incontri con istituti di consulenza di carriera (nei settori dell'istruzione degli adulti, di varie camere, università ecc.).

Fact sheet 2.3.2f

ESERCIZIO DI GRUPPO:
VALUTAZIONE DELLE LINEE GUIDA PER LE IMPRESE PER PROGETTARE UNA RETE DI COOPERAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CARRIERA IN AZIENDA

Leggere il documento *Linee guida per le imprese che vogliono progettare una fruttuosa rete di cooperazione per lo sviluppo del personale nei diversi ambiti del ciclo di vita professionale* (2.3.4m)

Formare un gruppo di 3-6 persone.

Fare un'analisi SWOT della proposta data:

- Quali sono i punti di forza?
- Quali sono le debolezze?
- Quali sono le opportunità?
- Quali sono le minacce?

Riassumete i risultati su una lavagna a fogli mobili, o come diapositive ppt, o come registrazione vocale o video.

Fact sheet 2.3.3f

ATTIVITÀ PER CASA

Attività per lo sviluppo di ulteriori approfondimenti

Questa è un'attività da svolgere per approfondire il tema della cooperazione fruttuosa nel lavoro sulla carriera in azienda. Può essere eseguito individualmente o con un/a partner o come gruppo di massimo 3 studenti/esse:

- Contatta una persona responsabile dello sviluppo del personale in una azienda commerciale. Le dimensioni e il ramo dell'azienda non hanno importanza.
- Chiedi un'intervista a questa persona e raccogli informazioni sulle reti di cooperazione nell'azienda riguardo specifici ambiti del ciclo di vita professionale.
- Valuta i tuoi risultati.

Puoi usare come strumento la *Linea guida per progettare una rete di cooperazione tra imprese e partner esterni* (2.3.4m).

Invia i risultati all'insegnante del corso.

Fact sheet 2.3.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 2.3

ISTRUZIONI

Di seguito sono elencate 10 domande relative ai temi della sessione 2 dell'Unità 2. Quale pensi che sia la risposta corretta?

1. Quale delle seguenti definizioni caratterizza meglio il significato di "networking" nella sfera degli affari?
    a. Le persone e le imprese che sono in relazione tra loro e si sostengono a vicenda
    b. La creazione e il mantenimento di contatti personali e commerciali
    c. Puntare a una cooperazione sostenibile

2. Qual è stato un forte impulso e una condizione preliminare per il networking nel campo degli affari?
    a. Lo sviluppo della tecnologia digitale dell'informazione e della comunicazione
    b. La globalizzazione economica
    c. "Industria 4.0"

3. Nel lavoro di ricerca eseguito dal team internazionale del progetto CONNECT! i/le professionisti/e CGC e i/le professionisti/e HRM sono generalmente d'accordo sull'importanza dei loro ruoli nei domini del ciclo di vita professionale. Quale dominio è stato valutato diversamente?
    a. Reclutamento
    b. Sviluppo di abilità e competenze personali
    c. Gestione del cambiamento

4. Nella suddetta indagine i/le professionisti/e HRM e CGC hanno valutato i benefici che si aspettano da una cooperazione tra di loro. Quale delle seguenti misure è meno apprezzata dai/dalle professionisti/e HRM?
    a. Scambio di esperienze
    b. Imparare le migliori pratiche
    c. Partecipare a seminari/workshop/corsi congiunti

5. Quali sono i benefici delle reti regionali di istruzione e consulenza?
    a. Includono i servizi di apprendimento e di orientamento lungo tutto l'arco della vita di una regione e li rendono visibili
    b. Sono facilmente disponibili per i cittadini e le cittadine della regione
    c. Entrambe le cose sono vere

6. Quali sono ancora i deficit delle reti regionali di istruzione e consulenza?
    a. Sono dominate da alcuni grandi attori
    b. Non includono sufficientemente le imprese della regione
    c. Ci sono alcune barriere per raggiungerle

7. Chi può sostenere una rete regionale di istruzione e consulenza?
    a. Il Fondo Sociale Europeo
    b. I fornitori di apprendimento e di orientamento permanenti di una regione
    c. Possono essere entrambi

8. Cosa è necessario per costruire reti di istruzione e consulenza per le imprese?
    a. Le imprese devono prendere l'iniziativa
    b. Le imprese dovrebbero differenziare le loro reti secondo il dominio del ciclo di vita professionale
    c. Entrambe le cose sono vere

9. Quale delle seguenti frasi descrive più chiaramente il carattere di Industria 4.0?
    a. È uno strumento software
    b. È una rete aziendale
    c. È un'internet delle cose che permette la connessione di macchine, prodotti, sistemi e persone

10. Qual è la differenza tra "Imparare dalle migliori pratiche" e "Imparare dalla consulenza"? Quale delle frasi seguenti è vera?
    a. L'impatto è diverso. L'apprendimento dalla consulenza è più sostenibile
    b. Il ruolo del/della consulente è diverso. Il/la consulente gioca un ruolo centrale nell'apprendimento dalla consulenza. L'apprendimento dalle migliori pratiche può avvenire senza un consulente
    c. Non c'è differenza

Risposte attese:
D1=b; D2=a; D3=a; D4 =c; D5=c; D6=b; D7=c; D8=c; D9=c; D10=b.

Fact sheet 2.3.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 2.3

ISTRUZIONI

Potrai intraprendere la riflessione sull'apprendimento individualmente, con un/a partner o con un gruppo di massimo 4 studenti/esse. Tuttavia, come preparazione, si raccomanda di iniziare la riflessione individualmente e, in seguito, di contattare un/a collega o altri/e studenti/esse per uno scambio di idee e discussione sui risultati.

Le seguenti domande possono guidare la tua riflessione, ma potresti considerare anche altre domande.

1. Cos'ho imparato da questa sessione?
2. Cosa per me ha rappresentato qualcosa di nuovo, ha suscitato il mio interesse, mi ha ispirato?
3. Cosa mi piacerebbe approfondire?
4. Cosa potrei pensare di includere nella mia pratica professionale?

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 3

Approcci teorici e metodologici attuali per consulenti e coach nel contesto aziendale

Sessione di apprendimento 1

Teorie attuali di orientamento e consulenza di carriera

UNITÀ 3 - Sessione di Apprendimento 1

1) Introduzione

In questa sessione acquisirai conoscenze sulle scelte di base e sull'applicazione dei paradigmi più recenti nell'orientamento e nella consulenza di carriera. L'attenzione sarà particolarmente focalizzata su due approcci teorici: la Career Construction Theory e il Systems Theory of Framework.

2) Obiettivi

Sarete in grado di descrivere i paradigmi della Career Construction Theory (CCT) e del Systems Theory of Framework (STF). Più in dettaglio, sarai in grado di identificare e riferire quali sono i punti di forza e di innovazione, i vincoli e le sfide, e di discutere la loro rilevanza e limiti nei contesti lavorativi.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 1*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 3.1.1 article - Brott, P. E. (2004). Constructivist assessment in career counselling. *Journal of Career Development, 30(3),* 189-200.
- 3.1.2m chapter - Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (2nd ed., pp. 147-183). Hoboken, NJ: John Wiley.
- 3.1.3m article - Patton, W., & McMahon, M. (2006). The systems theory framework of career development and counseling: Connecting theory and practice. International *Journal for the Advancement of Counselling, 28*(2), 153-166.
- 3.1.4m article - McMahon, M., & Watson, M. (2019). Career counselling and sustainable decent work: Relationships and tensions. *South African Journal of Education, 40*(1), S1-S9.

Ti suggeriamo inoltre la visione dei seguenti **video**:

- The Career Construction Theory (3.1.1v): Dr Amber Hughes introduces the CCT theory
- The STF (3.1.2v): Mary McMahon at the Society for Vocational Psychology Conference presents the Systems Theory Framework
- Postmodern career counseling (3.1.3v): Greenwood Associates reflect about modern and postmodern career counselling

Potrebbero risultare utili anche i **power point** relativi a:

- Career Construction Theory (3.1.2p)
- Systems Theory Framework (3.1.3p).

Se vuoi approfondire gli argomenti trattati, puoi trovare **ulteriori informazioni** su:

- Closing session of the NCDA 2013 (3.1.4v; video): Mark Savickas presentation
- Savickas, M. L. (2019). Career construction theory. Life portraits of attachment, adaptability and identity. (3.1.5m; book)
- http://www.vocopher.com/
- https://ceric.ca/publications/career-theories-and-models-at-work-ideas-for-practice/
- List with further readings (3.1.6m)

La tabella che segue riassume le informazioni principali di ciascuna scheda di lavoro (fact sheet) che troverai nelle prossime pagine.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Somiglianze e differenze tra CCT e STF	3.1.1f	3.1.2p 3.1.1v 3.1.2m 3.1.3p 3.1.2v 3.1.3m	64	Confrontare: (a) i due approcci teorici per identificare somiglianze e differenze; (b) le due teorie postmoderne con i presupposti della moderna consulenza di carriera	Sviluppare la conoscenza critica del paradigma teorico
Attività per casa: domande per la riflessione	3.1.2f	3.1.4m	65	Leggere *Career counselling and sustainable decent work* e rispondere ad alcune domande	Riflettere sulle caratteristiche della consulenza di carriera nell'era postmoderna
Scheda di valutazione delle conoscenze 3.1	3.1.1ef	-	66	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 3.1	3.1.2ef	-	69	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 3.1.1f

SOMIGLIANZE E DIFFERENZE TRA CCT E STF

1. Discutere le somiglianze e le differenze tra i due approcci teorici, elencare le differenze nella tabella e riflettere sulla loro rilevanza per il settore organizzativo.

Somiglianze	Differenze

2. Quale importanza hanno questi due approcci narrativi al CGC nelle organizzazioni?

Fact sheet 3.1.2f

ATTIVITÀ PER CASA: DOMANDE PER LA RIFLESSIONE

ISTRUZIONI

Leggi l'articolo assegnato e rispondi alle seguenti domande:

1. In base alla tua esperienza e al tuo apprendimento, quali sono le caratteristiche più importanti dell'era postmoderna?
2. Qual è il ruolo che i consulenti di orientamento possono svolgere nell'era postmoderna?
3. Prilleltensky (1989) ha suggerito che le azioni costruttive dovrebbero essere precedute da una riflessione attraverso la quale gli psicologi e le psicologhe dovrebbero diventare consapevoli delle ''determinanti socioculturali dei loro sforzi professionali'' (pag. 801). Quali sono le determinanti socioculturali dei tuoi sforzi professionali?
4. Qual è la rilevanza degli approcci postmoderni per il CGC nel settore organizzativo?

Fact sheet 3.1.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 3.1

ISTRUZIONI

Rispondere alle seguenti domande:

1. La personalità professionale comprende:
    a. tratti legati alla carriera che predicono il futuro
    b. abilità, bisogni, valori e interessi legati alla carriera
    c. categorie legate alla carriera che evidenziano il percorso di carriera di una persona

2. Savickas ha sviluppato la CCT per
    a. spiegare come le persone negoziano una vita di cambiamenti di lavoro senza perdere il loro senso di sé
    b. spiegare perché le persone cambiano lavoro così spesso e come affrontano queste transizioni
    c. fornire ai consulenti materiali per aiutare i/le clienti a trovare il lavoro adatto alla loro personalità

3. Il Sé come Autore
    a. si sviluppa nell'infanzia poiché le persone basano le proprie scelte di vita e di carriera riflettendo sulle esperienze passate
    b. si sviluppa nell'adolescenza quando le persone diventano più consapevoli di come costruire la loro carriera e di chi vogliono diventare
    c. si sviluppa nell'età adulta, quando le persone integrano le azioni e la capacità di agire in un'identità unica sostenuta da una storia di vita

4. Il Tema di Carriera rappresenta
    a. L'idea unificante che fornisce le unità primarie di significato utilizzate per comprendere le abilità, i bisogni, i valori e gli interessi individuali relativi alla carriera
    b. L'idea unificante che fornisce continuità al Sé come Attore, Agente e Autore
    c. L'idea unificante che fornisce le unità primarie di significato usate per comprendere meglio la carriera oggettiva e soggettiva

5. Nel decostruire la storia dei clienti, i consulenti
    a. eliminano gli elementi che possono portare ad un ritratto di vita che i clienti non apprezzerebbero
    b. identificano gli elementi che non corrispondono al percorso di carriera che i clienti volevano per loro stessi
    c. identificano gli elementi delle storie che rappresentano barriere per aprire percorsi che prima non erano possibili

6. Il STF propone un sistema dinamico aperto che
    a. è soggetto all'influenza dall'esterno e può anche influenzare ciò che è al di là dei suoi confini
    b. è soggetto all'influenza dall'esterno ma non può influenzare ciò che è oltre i suoi confini
    c. non è soggetto all'influenza dall'esterno ma può influenzare solo ciò che si trova oltre i suoi confini

7. Nella proposta di Patton e McMahon (2006), la fonte delle influenze sullo sviluppo della carriera individuale è
    a. Intraindividuale e sociale
    b. Intraindividuale, sociale e ambientale-sociale
    c. Intraindividuale e si sviluppa ricorsivamente in una prospettiva basata sul tempo

8. Nell'STF dello Sviluppo di Carriera, il Sistema Terapeutico è
    a. Il processo di consulenza di carriera
    b. L'incontro dei sistemi dei/delle clienti e dei/delle consulenti
    c. Il sistema di influenze del/della cliente che emerge dalla consulenza alla carriera

9. Il STF dello sviluppo della carriera riconosce il contributo di
    a. Tutte le teorie della carriera basate sull'approccio narrativo
    b. Tutte le teorie della carriera che considerano le influenze dei diversi sistemi sullo sviluppo della carriera dell'individuo
    c. Tutte le teorie della carriera

10. Secondo uno sviluppo di carriera basato sulla Teoria dei Sistemi, i/le clienti si impegnano a dare un significato quando iniziano a capire
    a. come fanno le scelte che influenzano la loro storia
    b. come le influenze specifiche hanno un impatto sulla loro storia
    c. come la loro personalità, interessi e abilità influenzano la loro carriera

Risposte attese:
D1=b; D2=a; D3=c; D4 =c; D5=c; D6=a; D7=b; D8=b; D9=c; D10=b.

Fact sheet 3.1.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 3.1

ISTRUZIONI

Completa i 3 compiti seguenti in forma scritta e consegna all'insegnante del corso quanto hai prodotto per avere un feedback. Questo rappresenta anche un esercizio di autovalutazione che puoi utilizzare per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi discutere le tue riflessioni con un/a collega, un/a tutor personale o un/a supervisore/a.

1. Quali sono le principali somiglianze nella definizione di sviluppo della carriera proposte da CCT e STF? Scrivi le tue considerazioni in 5-6 frasi.

2. Concentrandosi sul ruolo del/la consulente nel CCT e nel STF, quali pensi che siano le principali competenze necessarie per facilitare il processo di consulenza di carriera? Scrivi le tue considerazioni in 5-6 frasi.

3. Pensa alla tua scelta di frequentare questo corso. Prova a spiegarla considerando il punto di vista dell'attore, dell'agente e dell'autore (CCT). Se è troppo personale, immagina una possibile spiegazione che potrebbe dare uno dei tuoi compagni o delle tue compagne di corso. Scrivi i tuoi pensieri in un numero di frasi che ritieni opportuno.

Consegna il lavoro all'insegnante del corso per un feedback.

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 3

Approcci teorici e metodologici attuali per consulenti e coach nel contesto aziendale

Sessione di apprendimento 2

Strumenti postmoderni di valutazione della carriera

UNITÀ 3 - Sessione di Apprendimento 2

1) Introduzione

In questa sessione imparerai a conoscere la CCT e gli strumenti di valutazione della STF (ad esempio, la Career Construction Interview, la Career Adapt-Abilities Scale; My System of Career Influences). Approfondirai la tua conoscenza dell'applicazione degli strumenti di valutazione analizzando alcuni casi studio e facendo pratica in prima persona su di essi.

2) Obiettivi

Sulla base delle conoscenze sviluppate e dell'analisi dei casi studio, sarai in grado di descrivere i punti di forza e l'utilità degli strumenti di valutazione proposti, per identificarne similitudini e differenze.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 2*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 3.2.1m tool - Career Construction Interview: the tool
- 3.2.2m book - **Career Construction Interview** - Savickas, M. (2015). Life-design counseling manual.
- 3.2.3m tool - Career adaptability scale: the tool
- 3.2.4m Case study - Case study n.1: example of filled Career Adapt-abilities Scale
- 3.2.5m article - Nye, C. D., Leong, F., Prasad, J., Gardner, D., & Tien, H. L. S. (2018). Examining the structure of the career adapt-abilities scale: The cooperation dimension and a five-factor model. *Journal of Career Assessment*, *26*(3), 549-562.
- 3.2.6m material - MSCI. Content and steps
- 3.2.7m Case study - Case study n2: MSCI
- 3.2.8m article - Abkhezr, P., McMahon, M., Glasheen, K., & Campbell, M. (2018). Finding voice through narrative storytelling: An exploration of the career development of young African females with refugee backgrounds. *Journal of Vocational Behavior*, *105*, 17-30.
- 3.2.12m Case study - Case study n6: the CAAS
  Example of filled Career Adapt-abilities Scale to be analysed

Ti suggeriamo inoltre la visione dei seguenti **video**:

- Webinar on career construction interview (3.2.1v): Questo webinar si è tenuto il 26 settembre 2019. È un webinar per il collegio elettorale NCDA per studi privati, imprese/industria e agenzie. Presentatore: Amanda Chenkin. Moderatore: Marie Smith. Fiduciario NCDA: Sharon Givens. Si

concentra su cos'è e su come utilizzare la Career Construction Interview per aiutare i clienti nel loro percorso professionale.

- Career Construction Interview (3.2.2v): una breve introduzione alla Career Construction Interview
- My System of Career Influences (3.2.3v): Mary McMahon presenta la Systems Theory Framework Society durante la Vocational Psychology Conference.

Potrebbero risultare utili anche i **power point** relativi a:

- Career Construction Interview (3.2.2p)
- Career Adaptability (3.2.3p)
- My Systems of Career Influences: stumento e fasi (3.2.4p).

Ti suggeriamo di esaminare la seguente lista di **articoli** se vuoi approfondire l'applicazione degli strumenti presentati in questa sessione. Tieni in considerazione che le schede che userai nella *Sessione di Apprendimento 2* e raccolte nelle pagine seguenti si concentreranno anche su questi esempi:

- 3.2.9.m article - Maree, J. G. (2014). Career construction with a gay client: A case study. *British Journal of Guidance & Counselling*, *42*(4), 436-449.
- 3.2.10m article - Maree, J. G. (2016). Career construction counseling with a mid-career black man. *The Career Development Quarterly*, *64*(1), 20-34.
- 3.2.11m article - Hartung, P. J., & Vess, L. (2016). Critical moments in career construction counseling. *Journal of Vocational Behavior*, *97*, 31-39.
- 3.2.13m article - Magnano, P., Zarbo, R., Zammitti, A., & Sgaramella, T. M. (2020). Approaches and strategies for understanding the career development needs of migrants and refugees: the potential of a systems-based narrative approach. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-21.

La tabella riassume le informazioni principali dei fact sheet che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Analisi di casi studio	3.2.1f	3.2.9m 3.2.10m 3.2.11m 3.2.12m 3.2.13m	73	Analizzando uno o più casi studio e fornendo un commento, rispondere alle domande incluse nel fact sheet fornito	Analizzare uno o più casi studio e condividere le riflessioni su di essi durante la discussione

Attività per casa: lo strumento nella pratica	3.2.2f	-	74	Completare uno strumento o intervistare una persona; analizzare i dati e riflettere sul processo	Fare pratica con gli strumenti di valutazione
Scheda di valutazione delle conoscenze 3.2	3.2.1ef	-	75	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 3.2	3.2.2ef	-	77	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 3.2.1f

ANALISI DI CASI STUDIO

Analizzare uno dei casi studio e segnalarne punti di forza e limiti.

Punti di forza	Limiti

Fact sheet 3.2.2f

ATTIVITÀ PER CASA

LO STRUMENTO NELLA PRATICA

Seleziona uno degli strumenti, completalo o chiedi a una persona di rispondere alle domande.

Analizza i dati raccolti e fornisci una breve relazione. Infine, riassumi le tue considerazioni sul processo.

Relazione sullo strumento
Considerazioni sul processo

Fact sheet 3.2.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 3.2

ISTRUZIONI

Rispondere alle seguenti domande:

1. La disponibilità ad affrontare compiti di carriera, transizioni e traumi con risposte adeguate si chiama:
   a) prontezza di adattamento
   b) risorse di adattamento
   c) risposte adattive

2. Quante dimensioni comprende complessivamente la Career Adaptability?
   a) 4
   b) 5
   c) 6

3. Nella CCT lo sviluppo umano è concettualizzato come
   a) l'adattamento ad un ambiente sociale
   b) la transizione alla fase successiva della vita
   c) la possibilità di scegliere cosa fare

4. A cosa si riferisce la Career Adaptability?
   a) le capacità di adattarsi a tutti i tipi di lavoro
   b) le capacità di autoregolazione per adattarsi a tutti i tipi di ambiente
   c) le capacità di autoregolazione che danno forma alle strategie di adattamento

5. La Career Construction Interview è condotta al fine di
   a) raccogliere informazioni sulle passate esperienze professionali e/o formative del/della cliente
   b) raccogliere informazioni su come il/la cliente ha costruito il suo Sé, la sua identità e la sua carriera
   c) raccogliere informazioni su come il/la cliente fa le sue scelte di vita e di carriera

6. Quanti argomenti tocca Career Construction Interview?
   a) 4
   b) 5
   c) 6

7. I consulenti chiedono ai/alle clienti la loro storia preferita perché
   a) vogliono raccogliere informazioni sui modelli di ruolo dei/delle clienti
   b) le storie preferite mostrano come i personaggi affrontano i problemi
   c) le storie preferite rappresentano per i/le clienti una situazione alternativa a quella attuale in cui sono rimasti bloccati

8. Lo strumento My System of Career Influences permette ai/alle clienti di
   a) identificare i fattori determinanti delle scelte di carriera
   b) identificare almeno tre fonti di influenza sulle loro decisioni di carriera
   c) identificare, dare priorità e raccontare le loro influenze di carriera

9. Lavorando su "Pensando al mio passato, presente e futuro" ai/alle clienti viene chiesto di
   a) pensare agli eventi che accadono nella loro storia
   b) pensare alle persone nella loro vita e alla loro influenza
   c) pensare alle influenze relative ad eventi passati, presenti, futuri o casuali

10. Sviluppando un sistema personale di influenze sulla carriera, il/la cliente viene
    a) guidato a sviluppare una rappresentazione visiva stabile delle influenze di carriera
    b) guidato a contestualizzare le decisioni di carriera e le transizioni di carriera
    c) guidato a registrare somiglianze e differenze da confrontare con i partecipanti al gruppo

Risposte attese:
D1=a; D2=b; D3=a; D4 =c; D5=b; D6=b; D7=b; D8=c; D9=c; D10=a.

Fact sheet 3.2.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 3.2

ISTRUZIONI

Completa i 3 compiti seguenti in forma scritta e consegna all'insegnate quanto hai prodotto per avere un feedback. Questo rappresenta anche un esercizio di autovalutazione che puoi utilizzare per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi discutere le tue riflessioni con un/a collega, un/a tutor personale o un/a supervisore/a.

1. Stai per condurre la Career Construction Interview con una persona con una storia di migrazione. Considerando che lui/lei ha un background culturale e personale molto diverso, quali competenze pensi che dovresti avere? Quali precauzioni prenderesti per non essere influenzato/a dai tuoi possibili pregiudizi? Per favore, riporta i tuoi pensieri in 7-8 frasi.

2. Immagina di essere un/a consulente di carriera e che il tuo o la tua cliente abbia completato la Career Adapt-Abilities Scale. Ha ottenuto un punteggio basso sulla fiducia (confidence), e ti ha chiesto come migliorare questa risorsa psicologica. Quali suggerimenti gli/le daresti? Scrivi le tue idee in 4-5 frasi.

3. Immagina ora di completare lo strumento MSCI. Pensa a come la pandemia Covid-19 ha influenzato la tua carriera. Che tipo di influenza ha rappresentato per te? A che livello di influenza (individuale, sociale, sistema ambiente-sociale, passato, presente, futuro)? Se questo non è applicabile su di te, fornisci la tua opinione generale sull'argomento. Scrivi i tuoi pensieri in 7-8 frasi.

Consegna il lavoro all'insegnante del corso per un feedback.

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 3

Approcci teorici e metodologici attuali per consulenti e coach nel contesto aziendale

Sessione di apprendimento 3

Realizzare la consulenza di carriera nelle PMI

UNITÀ 3 - Sessione di Apprendimento 3

1) Introduzione

La *Sessione di Apprendimento 3* si focalizza sull'applicazione dell'orientamento e della consulenza professionale (CGC) nelle piccole e medie imprese (PMI). Leggerai e analizzerai alcuni casi studio considerando gli approcci teorici e gli strumenti di valutazione presentati nelle sessioni di apprendimento 1 e 2. Inoltre, saranno offerti altri casi studio come possibili scenari in cui immaginerai l'applicazione delle attività di CGC sulla base delle conoscenze sviluppate attraverso le sessioni di apprendimento precedenti.

2) Obiettivi

Sarai in grado di identificare le situazioni in cui le dimensioni proposte dai paradigmi analizzati e affrontati dagli strumenti potrebbero rivelarsi utili, insieme alle strategie per promuovere il loro uso nelle organizzazioni.

3) Elenco dei materiali

Se desideri approfondire gli argomenti presentati nella *Sessione di Apprendimento 3*, ti consigliamo il seguente **report** (*dovrebbe essere sostituito dai partner con i report nazionali e le riflessioni di IO2*):

- 3.3.1m report - IO2 Italian report.

Potresti trovare utile anche il **power point** *IO2 Suggerimenti dai e dalle partecipanti italiani/e* (3.3.2p).

Ti suggeriamo di considerare la seguente **lista di risorse** per poter completare le schede di lavoro (fact sheet) raccolte nel presente manuale. In queste risorse troverai **descrizioni** e **video** su casi studio in cui le attività di CGC sono state offerte o potrebbero essere applicate.

- 3.3.2m, 3.3.3m case studies - DigitaliseSME: a video about the story of a SME and one about the description of the digital enabler are presented.
- 3.3.4m - Case study n3: Ed company
- 3.3.5m case study - Casillo group's integrated annual report 2019
- 3.3.6m case study - Zanardi coop

La tabella che segue riassume le informazioni principali dei fact sheet che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Capire il cambiamento per avanzare verso il futuro	3.3.1f	3.3.2m 3.3.3m	82	Analizzare casi studio e collegare paradigmi e strumenti con obiettivi e bisogni specifici	Usare la conoscenza acquisita sui paradigmi teorici e sugli strumenti per affrontare situazioni impegnative di CGC
Società Ed	3.3.2f	3.3.4m	83		
Gruppo Casillo	3.3.3f	3.3.5m	84	Analizzare i casi studio come buone prassi	Evidenziare i vantaggi e riflettere su come includere il CGC nelle PMI come strategia aziendale e sviluppare un piano
Storia della Cooperativa Zanardi	3.3.4f	3.3.6m	85		
Attività per casa: uno scenario locale	3.3.5f	-	86	Analizzare uno scenario locale e completare l'esercizio di pratica con domande guida	Riassumere i punti principali emersi dalla sessione e usarli per analizzare uno scenario locale
Scheda di valutazione delle conoscenze 3.3	3.3.1ef	-	87	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 3.3	3.3.2ef	-	89	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 3.3.1f

CAPIRE IL CAMBIAMENTO PER AVANZARE VERSO IL FUTURO

1. Identifica e descrivi brevemente i sistemi di influenza che stanno alla base dei cambiamenti che questa azienda ha affrontato nella sua storia.

2. Quali sono i bisogni e gli obiettivi che la consulenza di carriera potrebbe aiutare ad affrontare in questa azienda?

3. Quale consideri, tra gli approcci affrontati, il più efficace per le azioni di consulenza alla carriera con i lavoratori e le lavoratrici di questa azienda? Perché?

4. Come condurresti le sessioni (programma, strumenti, ecc.)?

5. Considera che questa azienda è ora in corso di digitalizzazione e ha chiesto il supporto di un **digital enabler**.
   Il Digital Enabler aiuta un'azienda in un altro paese a impostare e avviare un progetto che porterà alla sua digitalizzazione e risponderà alle sue necessità. Il digital enabler inizia con due settimane di lavoro d'ufficio più una visita di due settimane negli uffici della società.
   Dai un'occhiata al sito web di un progetto Eu (DigitaliseSME) per saperne di più e guarda il video (Digitalisation, SMEs and Digital Enablers) per capire meglio cosa fanno e non fanno i Digital Enabler.
   In qualità di consulente di carriera, coach e/o HR, come immagini di collaborare con questo esperto?

Fact sheet 3.3.2f

LA SOCIETÀ ED

1. Quali sono i bisogni della società ED in termini di consulenza di carriera?
2. Tra gli approcci affrontati, quale consideri più efficace per le azioni di consulenza alla carriera con i lavoratori e le lavoratrici di questa società? Perché?
3. Quali strumenti useresti per guidare un lavoratore o una lavoratrice nell'esplorazione delle opportunità di lavoro locali? Perché?
4. Come condurresti le sessioni (programma, ambientazione, contenuti/costrutti, altri strumenti, ecc.)?

Fact sheet 3.3.3f

GRUPPO CASILLO

1. Quali sono le scelte che il gruppo Casillo ha già attuato con successo per lo sviluppo e l'innovazione in termini di SDG?

2. Quali sono gli obiettivi che un/a consulente di carriera potrebbe suggerire all'azienda per rafforzare i risultati già raggiunti? Cosa si può fare per aumentare la resilienza lavorativa dei lavoratori e delle lavoratrici di fronte a sfide imprevedibili?

Fact sheet 3.3.4f

STORIA DELLA COOPERATIVA ZANARDI

1. Identifica le sfide e le minacce che i lavoratori e le lavoratrici della Zanardi hanno affrontato durante la loro crisi e la loro transizione a cooperativa.

2. Come consulente di carriera, come avresti aiutato i lavoratori e le lavoratrici della Zanardi a superare la crisi?

3. Ora che il periodo peggiore sembra essere passato, cosa suggeriresti di fare alla cooperativa per includere il CCG nella PMI come strategia aziendale e sviluppare un piano?

Fact sheet 3.3.5f

ATTIVITÀ PER CASA:

UNO SCENARIO LOCALE

1. Quali sono i punti principali che emergono dalla sessione?
2. Identifica uno scenario locale rilevante e usa i punti identificati per descrivere le sfide del CGC. Identifica, in seguito, delle strategie e un piano d'azione.

Fact sheet 3.3.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 3.3

ISTRUZIONI

Rispondere alle seguenti domande:

1. I/le professionisti/e offrono più frequentemente attività di CGC a
    a. persone che si avvicinano alle fasi di licenziamento e pensionamento a causa delle difficoltà che possono trovare nel pianificare la prosecuzione della loro vita
    b. persone nel processo di inserimento per aiutare i datori e le datrici di lavoro ad avere dipendenti ben integrati
    c. persone all'inizio e a metà della loro carriera

2. In generale, i/le partecipanti al sondaggio hanno considerato l'interazione e la cooperazione tra i/le professionisti/e HRM e i/le professionisti/e CGC come
    a. molto importante perché possono condividere buone prassi
    b. importante perché possono partecipare insieme a conferenze e workshop
    c. non importante perché non si impegnano così spesso in queste attività

3. I dati del Report Nazionale Italiano hanno evidenziato che i professionisti del CGC e della gestione delle risorse umane dovrebbero ricevere una formazione su
    a. competenze che permettano loro di insegnare alle persone come cambiare lavoro
    b. competenze che permettano loro di convincere i/le dipendenti a impegnarsi nell'apprendimento permanente
    c. competenze che permettano loro di dedicare maggiore attenzione alle persone con vulnerabilità

4. I/le partecipanti hanno evidenziato che i datori e le datrici di lavoro dovrebbero
    a. incoraggiare i/le loro dipendenti ad impegnarsi nella formazione continua durante il loro tempo libero in quanto possono sviluppare competenze chiave per i lavori futuri
    b. sostenere i/le loro dipendenti nella formazione continua, in quanto è una risorsa sia per gli individui che per l'organizzazione
    c. sviluppare le loro competenze e abilità per fornire una formazione continua ai/alle loro dipendenti sul posto di lavoro

5. Cosa hai imparato in questa unità che potrebbe essere incluso nella tua ‘cassetta degli attrezzi’?

6. Qual è la “*conclusione*” che si può trarre da questa unità?

7. Cosa faresti nel prossimo futuro per imparare di più sugli argomenti che abbiamo affrontato in questa unità?

Risposte attese:
D1=c; D2=a; D3=c; D4 =b.

Fact sheet 3.3.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 3.3

ISTRUZIONI

Completa i 3 compiti seguenti in forma scritta e consegna all'insegnante del corso quanto hai prodotto per avere un feedback. Questo rappresenta anche un esercizio di autovalutazione che puoi utilizzare per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi discutere le tue riflessioni con un/a collega, un/a tutor personale o un/a supervisore/a.

1. Sulla base delle tue esperienze e conoscenze sulle PMI situate nell'area in cui vivi, e considerando ciò che è emerso nel Report Italiano IO2, quali sono i principali benefici che pensi ci possano essere nella cooperazione tra i/le professionisti/e CGC e i/le professionisti/e HR? E le principali difficoltà? Riporta i tuoi pensieri in 6-7 frasi.

2. Immagina di essere un/a professionista delle risorse umane che lavora in una PMI. Vuoi proporre al datore o alla datrice di lavoro di introdurre un programma di consulenza di carriera per un target specifico di dipendenti (nuovi/e dipendenti, dipendenti anziani/e, dipendenti che si preparano alla pensione...). Sai che il datore o la datrice di lavoro sarà riluttante ad accettare questa attività, ma hai intenzione di sostenere la tua proposta con una lista di motivazioni valide. Seleziona un gruppo specifico e scrivi quello che diresti per sostenere la tua idea, in 7-8 frasi.

3. Esamina i casi studio che hai analizzato durante la sessione. Quale programma di consulenza alla carriera hai apprezzato di più e perché? Quali altre attività avresti adottato? Scrivi i tuoi pensieri in 4-5 frasi.

Consegna il lavoro all'insegnante del corso per avere un feedback.

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 4

Collegare l'orientamento, la consulenza e il coaching per i dipendenti al lavoro dell'HR

Sessione di apprendimento 1

Collegare CGC e HR a vantaggio dei lavoratori

UNITÀ 4 - Sessione di Apprendimento 1

1) Introduzione

I risultati di IO1 (revisione della letteratura, del nostro studio, dei media) evidenziano che c'è bisogno di acquisire maggiori conoscenze pratiche sul CGC nel contesto HR delle imprese. Questo implica individuare le intersezioni tra CGC e HRD nelle imprese, e lavorare sia con diversi gruppi target sia con diverse modalità di apprendimento, soprattutto considerando sia le metodologie del CGC nel contesto HR delle PMI (ad esempio, on-the-job, near-the-job) che le dimensioni dell'impresa (grande, media, piccola). Nell'unità 4 questi i risultati emersi dall'IO1 e dall'IO2 vengono utilizzati come base per sviluppare tre sessioni di apprendimento. In particolare, nella *Sessione di Apprendimento 1* si parlerà del CGC come possibile strategia del HRD.

2) Obiettivi

Sarai in grado di:

- definire i termini e le nozioni di base del CGC (come orientamento, consulenza, coaching, supervisione ecc.) alcuni nuovi concetti (per es. lavoro agile, individualizzazione)
- spiegare gli aspetti di base del HRD (vedi anche Unità 2)
- descrivere le intersezioni tra CGC e HRD
- descrivere esempi di pratiche innovative all'interno delle imprese
- riflettere sull'uso di diverse nozioni e pratiche del CGC nell'HRD considerandone vantaggi e svantaggi.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 1*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 4.1.0m Material 0 - Linking Unit 4 to Unit 3
- 4.1.1m Material 1 - Introduction
- 4.1.2m Material 2 - Career Guidance & Counselling - Definitions
- 4.1.3m Material 3 - Context of CGC
- 4.1.4m Material 4 - Lines of Development in CGC
- 4.1.5m Material 5 - Lines of development in HRD
- 4.1.6m Material 6 - Intersections of professional counselling and HRD
- 4.1.7m Material 7 - Intersections - Table with Examples
- 4.1.8m Material 8 - Cases

- 4.1.9m - Summary of session 4.1

Potresti trovare utili anche i seguenti **power point**:

- Introduzione e comprensione dell'importanza del CGC nel mondo del lavoro in evoluzione (4.1.1p)
- Conoscere le definizioni di base di CGC e altri concetti “innovativi” (4.1.2p)
- Conoscere gli aspetti di base dell'HRD (4.1.3p)
- Intersezioni tra CGC e HRD nelle imprese (4.1.4p)
- Tipici casi di intersezione tra CGC e HRD (4.1.5p)
- Considerazioni finali e attività per casa (4.1.6p**)**

La tabella riassume le informazioni principali delle schede di lavoro che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	**Codice**	**Materiali di riferimento**	**Pagina**	**Attività**	**Scopo**
Esercizio preparatorio	4.1.0f	-	94	Leggere uno dei due articoli proposti e riflettere su (1) sfide per l’HR e il Talent Management, (2) prospettive tipiche dell’individuo da una prospettiva HR o Talent Management	Riflessione preliminare sull’argomento dell’unità
Perché il CGC è più importante oggi	4.1.1f	4.1.0m 4.1.1m	95	Leggere un testo e rispondere ad alcune domande aperte sull’importanza del CGC oggi	Acquisire una conoscenza più approfondita delle definizioni di base del CGC e di altri concetti “innovativi”
Cambiamenti nel CGC	4.1.2f	4.1.2p 4.1.2m 4.1.3m 4.1.4m	96	Leggere due dei materiali proposti sugli aspetti fondamentali dell’HRD (che possono intersecarsi con il CGC) e rispondere ad alcune domande	Conoscere gli aspetti fondamentali dell’HRD

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Collegamenti tra HRD e CGC	4.1.3f	4.1.3p 4.1.5m	97	Leggere un testo e rispondere ad alcune domande aperte	Approfondire la conoscenza delle intersezioni tra CGC e HRD nelle imprese
Esempi di intersezione tra CGC e HRD	4.1.4f	4.1.4p 4.1.6m 4.1.7m	98	Leggere un testo e rispondere ad alcune domande aperte	Conoscere casi tipici di intersezione tra CGC e HRD nelle imprese
Attività per casa	4.1.5f	4.1.5p 4.1.8m 4.1.9m	99	Lavorare su un caso studio con una pratica innovativa e rispondere alle domande guida	Approfondire la conoscenza delle pratiche innovative
Scheda di valutazione delle conoscenze 4.1	4.1.1ef	-	100	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 4.1	4.1.2ef	-	102	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 4.1.0f

ESERCIZIO PREPARATORIO

Leggi:

- Banfield, P., Kay, R., & Royles, D. (2018). *Introduction to human resource management*. Oxford University Press (pp. 3 - 22).
  Il testo è disponibile online al seguente link:
  https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=DY9HDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=introduction+human+resource+management&ots=annj6vMc8U&sig=8n9OPB12o4zFQ5GjojFswfoBeOk#v=onepage&q=introduction%20human%20resource%20management&f=false

e/o

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, *16*(2), 139-154.

Mentre leggi, rifletti sulle seguenti domande:

1. Quali sono le sfide per le HR e il Talent Management discusse?
2. Quali sono le prospettive tipiche della persona dal punto di vista delle HR (o del Talent Management)?

Scrivere le proprie riflessioni (Tempo: 25 min).

Fact sheet 4.1.1f

PERCHÉ IL CGC È PIÙ IMPORTANTE OGGI

Leggere il materiale 1 (4.1.1m) e discutere le seguenti domande:

- Qual è l'argomento che viene trattato?
- Perché la consulenza o più specificamente il CGC è più rilevante oggi?

Scrivi la tua riflessione.

Fact sheet 4.1.2f

CAMBIAMENTI NEL CGC

Leggi *Context of CGC* (4.1.3m) e *Lines of Development in CGC* (4.1.4m), poi rispondi alle seguenti domande:

- Quali sono i cambiamenti nel CGC?
- Quali sono i motori che spingono le società ad assumersi una maggiore responsabilità di supportare i/le dipendenti e il loro sviluppo costante?
- Cosa può offrire il CGC ai/alle dipendenti?

Scrivi le tue riflessioni (Tempo: 10 min).

Fact sheet 4.1.3f

COLLEGAMENTI TRA HRD E CGC

Leggi *Lines of Development in HRD* (4.1.5m) e poi rispondi alle seguenti domande:

- Dove vedi le linee di sviluppo nel campo dell'HRD?
- Quali sono i legami tra HRD e CGC?

Scrivi le tue riflessioni (Tempo: 10 min).

Fact sheet 4.1.4f

ESEMPI DI INTERSEZIONE TRA CGC E HRD

Leggi *Intersections - Table with Examples* (4.1.7m).

Analizza i brevi esempi di conoscenze CGC e HRD e formula domande (critiche) per ampliare la tua sensibilità e le tue conoscenze su queste intersezioni.

- Quali legami vedi tra il Ciclo HRD e le offerte di CGC?
- Chi beneficia del servizio?
- Quali sono le domande che hai per i diversi esempi?

Scrivi le tue riflessioni (Tempo: 25 min).

Fact sheet 4.1.5f

ATTIVITÀ PER CASA

Il materiale 8 (4.1.8m) contiene tre esempi/casi studio. Leggi il materiale e rispondi alle seguenti domande:

- Qual è il vantaggio per i/le dipendenti?
- Qual è il vantaggio e la motivazione per l'azienda a investire in queste misure?
- Quali sono i punti di forza degli esempi?
- Quali sono le tue domande o pensieri critici?

Fact sheet 4.1.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 4.1

ISTRUZIONI

Di seguito trovi una serie di domande a scelta multipla. Scegli la risposta che pensi sia corretta. C'è solo una risposta corretta per ogni domanda.

1. Che tipo di cambiamento nell'HRD suggerisce che il CGC potrebbe essere di maggiore rilevanza?
    a. uno spostamento verso l'outsourcing delle funzioni HR dalle aziende a fornitori esterni
    b. uno spostamento verso approcci e strumenti che si concentrano sull'individuo e le sue specifiche competenze, risorse, caratteristiche e interessi
    c. uno spostamento verso una comprensione più razionale delle risorse umane, compreso il calcolo delle risorse umane nelle statistiche

2. Quale delle seguenti descrizioni si adatta al termine "carriera" come descritto nel corso?
    a. la carriera è un percorso prescritto di crescita all'interno di un dato contesto organizzativo
    b. il termine carriera non può più essere usato, perché i processi individuali tra aziende e lavori sono intesi come totalmente indipendenti dalle idee affini a questo termine
    c. la carriera è individualizzata, imprevedibile, rischiosa, fragile, può essere a progetto. È inoltre usuale avere carriere laterali

3. Quale delle seguenti argomentazioni riguarda la necessità di cambiamento in CGC?
    a. Il cambiamento dei requisiti di qualificazione e l'aspettativa di partecipazione per tutta la vita all'istruzione e alla formazione formale e non formale
    b. I cambiamenti nell'organizzazione del posto di lavoro, le tecnologie e i relativi cambiamenti nelle competenze chiave
    c. I cambiamenti nella progettazione dei rapporti di lavoro
    d. Tutte le precedenti

4. Quale <u>non</u> è un argomento per cui l'HRD dovrebbe assumersi una maggiore responsabilità nel sostenere i/le dipendenti e il loro sviluppo continuo?
    a. Maggiore importanza dei/delle dipendenti qualificati
    b. Crescente numero di giovani che entrano nel mercato del lavoro

c. Invito all'HRD ad agire in modo strategico e orientato al futuro

5. Sono state discusse alcune questioni critiche per il collegamento tra CGC e HRD. Quale delle seguenti descrizioni si adatta meglio a queste riflessioni?
   a. Solo poche aziende offrono servizi di consulenza liberamente accessibili, dove i/le dipendenti possono in gran parte determinare da soli l'accesso e le conseguenze del servizio
   b. La maggior parte dei professionisti e delle professioniste dell'HRD non vede un particolare bisogno di riflessione individuale sulla carriera o di sviluppo della carriera
   c. Non ci sono strumenti che descrivono come la pratica CGC potrebbe essere adottata nelle aziende

6. Il Career Live Cycle può collegare l'HRD al CGC. Quali dei seguenti aspetti sembra essere sottovalutato secondo tale modello di ciclo?
   a. L'ingresso o l'inserimento in un'azienda
   b. Il cambio di carriera, per esempio il pensionamento o la mobilità all'interno dell'azienda
   c. Offrire prospettive non solo ai dipendenti identificati e "talentuosi" ma a tutti e in particolare ai gruppi vulnerabili

7. Dagli esempi presentati che descrivono cosa avviene nella pratica all'interno delle società, non dovremmo ricavare che, in breve:
   a. La CGC è una pratica ben consolidata nella realtà HRD di oggi
   b. Che nella maggior parte delle società esistono servizi consolidati e consulenti CGC formati/e
   c. In molte società si vede una certa necessità di pensare ad un migliore sviluppo della pratica CGC

Risposte attese:
D1=b; D2=c; D3=d; D4 =b; D5=a; D6=c; D7=a.

Fact sheet 4.1.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 4.1

ISTRUZIONI

Completa i 3 compiti seguenti in forma scritta e consegna all'insegnante del corso quanto hai prodotto per avere un feedback. Questa attività rappresenta anche un esercizio di autovalutazione che puoi utilizzare per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi discutere le tue riflessioni con un/a collega, un/a tutor personale o un/a supervisore/a.

1. In preparazione alla sessione, hai letto il capitolo sul lavoro delle risorse umane. Nella prima parte della sessione, hai riflettuto sulle principali prospettive del CGC e sulle sfide attuali così come sugli aspetti fondamentali dell'HRD. Qual è la tua sintesi? Puoi descrivere gli obiettivi e i compiti principali del lavoro HRD e del CGC? Dove vedi dei collegamenti e che tipo di collegamenti mancanti tra i due approcci riconosci? *Scrivi circa cinque frasi*.

2. Nel materiale 7 hai lavorato con esempi di come CGC e HRD presentano delle intersezioni. Identifica un esempio e rifletti su come il CGC può supportare i lavoratori, le lavoratrici e l'azienda ad affrontare le sfide attuali nel contesto descritto. *Descrivi le tue riflessioni in alcune frasi (da cinque a sette)*.

3. Se riassumessi la sessione da un punto di vista CGC e HRD: Potresti descrivere il valore che il CGC può aggiungere al lavoro di HRD nelle aziende? Potresti identificare i punti del ciclo HRD in cui il CGC potrebbe essere uno strumento importante? E al di là della prospettiva dello strumento, potresti descrivere il valore strategico del CGC per il lavoro di HRD? *Scrivi circa cinque frasi*.

Consegna il lavoro all'insegnante del corso per avere un feedback.

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 4

Collegare l'orientamento, la consulenza e il coaching per i dipendenti al lavoro dell'HR

Sessione di apprendimento 2

Lavorare con gruppi target diversi e con format di apprendimento appartenenti a differenti approcci CGC

UNITÀ 4 - Sessione di Apprendimento 2

1) Introduzione

La *Sessione di Apprendimento 2* si concentrerà sui bisogni specifici e sulle potenzialità di particolari gruppi che si trovano ad affrontare svantaggi e/o discriminazioni o sono ostacolati da ingiustizie storiche. Familiarizzerai anche con le difficoltà e le opportunità dell'affrontare la loro situazione all'interno dei contesti organizzativi. Acquisirai consapevolezza dell'importanza degli atteggiamenti professionali e dell'auto-riflessione nel lavorare con i membri di questi gruppi e ti verrà data l'opportunità di esplorare questi temi attraverso esempi concreti.

2) Obiettivi

Svilupperai e sarai in grado di dimostrare una comprensione della necessità di CGC per gruppi specifici nelle organizzazioni e di sostenerla con riferimento a ragioni economiche ed etiche. Comprenderai la rilevanza degli atteggiamenti professionali e svilupperai la capacità di di lavorare con gruppi specifici, di riflettere sulla loro posizione e di occuparti di bisogni ed esperienze specifiche così come di traiettorie e aspirazioni individuali in relazione ai vincoli organizzativi. Sarai in grado di applicare le tue conoscenze e il tuo approccio professionale ad esempi concreti.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di Apprendimento 2*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 4.2.0m - Reading Tasks in preparation for group work 4.2
- 4.2.1m article - Low qualified and low skilled: the need for context sensitive careers support
  Bimrose, J., Mulvey, R., & Brown, A. (2016). Low qualified and low skilled: the need for context sensitive careers support. *British Journal of Guidance & Counselling*, *44*(2), 145-157.
- 4.2.2m report - Promoting an Age-Inclusive Workforce
  OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/59752153-en.
- 4.2.3m article - Selling diversity to white men - How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance
  Carrillo Arciniega, L. (2021). Selling diversity to white men: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance. *Organisation*, *28*(2), 228-246.

- 4.2.4m chapter - Career and Lifestyle Planning in Vocational Rehabilitation Settings Stauffer, M. D., Capuzzi, D., & Olsheski, J. A. (2019). Career and Lifestyle Planning in Vocational Rehabilitation Settings. In *Career Counseling: Foundations, Perspectives and Applications* (pp. 429-465). New York: Routledge.
- 4.2.5m - List with further reading suggestions for Unit 4 Session 2
- 4.2.6m - Summary of Session 4.2

Se vuoi approfondire questi argomenti, trovi **ulteriori indicazioni** nella *Lista con ulteriori suggerimenti di lettura per l'Unità 4 Sessione 2* (4.2.5m).

Potresti trovare utili anche i **power point** "Lavorare con gruppi target diversi" (4.2.1p, 4.2.2p, 4.2.3p, 4.2.4p).

La tabella riassume le informazioni principali delle schede di lavoro che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Compito del Gruppo A: counselling per lavoratori e lavoratrici con una bassa qualifica	4.2.1f	4.2.1m	106	Applicare il contenuto delle lezioni e delle letture	Approfondire le conoscenze sulla consulenza ai lavoratori e alle lavoratrici con una bassa qualifica
Compito del Gruppo B: counselling per lavoratori e lavoratrici più anziani/e	4.2.2f	4.2.2m	107	Applicare il contenuto delle lezioni e delle letture	Approfondire le conoscenze sulla consulenza ai lavoratori e lavoratrici più anziani/e
Compito del Gruppo C: counselling per la Diversità	4.2.3f	4.2.3m	109	Applicare il contenuto delle lezioni e delle letture	Approfondire le conoscenze sulla consulenza per la diversità
Compito del Gruppo D: counselling per lavoratori e lavoratrici con disabilità	4.2.4f	4.2.4m	110	Applicare il contenuto delle lezioni e delle letture	Approfondire le conoscenze sulla consulenza ai lavoratori e alle lavoratrici con disabilità
Scheda di valutazione delle conoscenze 4.2	4.2.1ef	-	111	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 4.2	4.2.2ef	-	115	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze

Fact sheet 4.2.1f

COMPITO DI GRUPPO A: COUNSELLING PER LAVORATORI E LAVORATRICI CON UNA BASSA QUALIFICA

Si tratta di un lavoro di gruppo per un team di tre-sei partecipanti per il quale avete 35 minuti a disposizione.

Dopo la Sessione 1 dell'Unità 4 vi è stato assegnato come attività da svolgere a casa la lettura di:

- Bimrose, Jenny/Mulvey, Rachel/Brown, Alan (2016): 'Low Qualified and Low Skilled: The Need for Context Sensitive Careers Support', in: *British Journal of Guidance & Counselling,* Vol.44, no.2, pp.145-157.

Immaginate la seguente situazione:

Monica lavora come consulente per lo sviluppo del personale e delle carriere per una camera di commercio regionale. La società di catering BizCanteen si è rivolta a lei per una consulenza. BizCanteen impiega sette persone in cucina e altri cinque addetti/e al servizio. Solo due membri del personale di cucina hanno certificati di qualifica di base pertinenti, e solo la proprietaria-direttrice, Sally, è una chef pienamente qualificata. I/le dipendenti hanno contratti a salario minimo. Sally dice che l'azienda "sta andando bene", ma sente che sta perdendo qualche occasione, perché non può offrire un menù abbastanza ampio che includa anche alcune opzioni più sofisticate. Sally si è rivolta a Monica per informarsi sulla disponibilità e sui costi di un'ulteriore formazione per il suo personale. Monica è stata in grado di indicare alcune interessanti opportunità, sia per il personale di cucina che di servizio. La camera di commercio può anche cofinanziare la formazione, ma Sally dovrà comunque contribuire al quaranta per cento del costo. Sally non è sicura dell'investimento.

Avete 15 minuti per stilare una lista di possibili dubbi che Sally potrebbe avere e che potrebbero dissuaderla dall'iscrivere i membri del suo team ai corsi offerti. Poi sviluppate una strategia che Monica potrebbe adottare per risolvere i dubbi di Sally. L'obiettivo non dovrebbe essere quello di "vendere" i corsi, ma di dissipare le preoccupazioni generiche e convincere Sally a invitare Monica a parlare direttamente con il personale di Sally. Dovreste anche pensare come dovrebbe svolgersi l'interazione tra Monica e i dipendenti di Sally e quali saranno gli obiettivi, dato che Monica dovrà spiegare questi aspetti a Sally.

Scegliete due membri del vostro gruppo per mettere in scena una conversazione di cinque minuti tra Sally e Monica. Gli/le altri/e devono prendere appunti. Avete altri dieci minuti per riflettere sulla misura in cui l'attività di Monica - se dovesse avere successo - costituirà una consulenza di carriera indipendente e in che misura sarà limitata da interessi esterni (quelli di BizCanteen, quelli della camera di commercio). Sulla base dei vostri appunti, riassumete il gioco di ruolo e la discussione per una presentazione orale di cinque minuti al resto della classe (prendetevi 15 minuti per quest'ultima parte).

Fact sheet 4.2.2f

COMPITO DI GRUPPO B: COUNSELLING PER LAVORATORI E LAVORATRICI PIÙ ANZIANI/E

Si tratta di un lavoro di gruppo per un team di tre-sei partecipanti per il quale avete 35 minuti a disposizione.

Al termine della Sessione 1 dell'Unità 4 vi è stato assegnato come attività da svolgere a casa la lettura di:

- OECD (2020): Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer, Paris: OECD Publishing

Lavorate per HoP (Hands-on Personnel)*, una società di consulenza sulle risorse umane che si concentra principalmente sull'industria manifatturiera e delle costruzioni. Il vostro progetto attuale è con* Jim Makenew Restorations (JMR) *che sta disperatamente cercando di espandere la sua forza lavoro. In particolare, stanno cercando carpentieri/e, decoratori/rici e idraulici/che qualificati/e. Sono anche a corto di disegnatori/rici con competenze CAD aggiornate, poiché hanno appena acquistato le licenze per la versione più recente del software* InventedCAD*. Allo stesso tempo, si lamentano dello sforzo e dei costi generati dal tentativo di trovare accordi per congedare i lavoratori e le lavoratrici edili tra i 55 e i 59 anni in prepensionamento. In questo caso non possono lamentarsi dell'affidabilità (a differenza della maggior parte dei loro colleghi e delle loro colleghe più giovani, i/le dipendenti senior hanno buone qualifiche, acquisite inizialmente in apprendistato e modificate attraverso l'impegno in ulteriore formazione), tuttavia il problema è che molti/e di loro non possono tenere il ritmo previsto da un mercato immobiliare sempre più impaziente. Il mercato del lavoro esterno è terribile - ed è per questo che JMR vi ha assunti per aiutarli nel reclutamento.*

Il vostro primo compito è quello di redigere una breve argomentazione sul perché potrebbe essere una buona idea guardare anche alle risorse esistenti. Anticipate le obiezioni del datore di lavoro e spiegate perché JMR avrebbe da guadagnare se vi lasciassero parlare con i/le dipendenti che vorrebbero andare in pensione (non utilizzate più di cinque minuti per questo compito).

Congratulazioni! Siete riusciti a convincere JMR ad avere una serie di sessioni di consulenza alla carriera con i/le loro dipendenti più anziani. Siete anche riusciti a convincerli che queste sessioni di consulenza non dovrebbero essere limitate a verificare se sarebbero disposti e capaci di riqualificarsi per lavorare con il CAD. La vostra prima sessione sarà con Sarah, una falegname di 56 anni. Sarah lavora per la società da quando ha fatto il suo apprendistato. Si è tenuta al passo con gli sviluppi, specialmente con i

nuovi macchinari, attraverso corsi di scuola professionale. Sentendosi però sopraffatta da richieste sempre più faticose sul posto di lavoro, ha smesso di aggiornarsi circa un decennio fa. Le piace comunque il suo lavoro, perché ama lavorare il legno. Nel suo tempo libero, si occupa dei suoi nipoti, dà una mano in un negozio di beneficenza e fa un po' di falegnameria, progettando e realizzando a mano armadi per uso personale e da regalare per compleanni e Natale. È scettica sul fatto di imparare "nuovi trucchi" poiché è molto tempo che non frequenta corsi.

Il vostro secondo compito è quello di pianificare una sessione di consulenza con Sarah. Mettete in atto la sessione attraverso un gioco di ruolo (uno/a recita il ruolo di Sarah, uno/a quello del consulente - gli altri componenti del gruppo prendono appunti). Discutete le questioni emergenti e create un riassunto da presentare in classe.

Fact sheet 4.2.3f

COMPITO DI GRUPPO C: COUNSELLING PER LA DIVERSITÀ

Si tratta di un lavoro di gruppo per un team di tre-sei partecipanti per il quale avete 35 minuti a disposizione.

In preparazione al compito, dovete leggere e studiare il seguente articolo:

- Carrillo Arciniega, L. (2021). Selling diversity to white men: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance. *Organization*, *28*(2), 228-246.

Lavorate per un'agenzia di consulenza Personnel4Future *specializzata nella "gestione dei talenti". In quell'azienda siete specialisti dello sviluppo delle risorse umane, della pianificazione e della consulenza di carriera.*

Int-C-Tec*, un'azienda di medie dimensioni nel settore della tecnologia medica, situata in un'area non metropolitana, vi contatta chiedendovi supporto. Essendo un fornitore di prodotti di qualità superiore per gli ospedali nel mercato regionale e nazionale, hanno sviluppato un'attrezzatura innovativa per le cure di emergenza. Ora vogliono entrare nel mercato globale. Poiché i loro concorrenti internazionali hanno forti dichiarazioni sulla diversità e i loro potenziali clienti provengono da una miriade di diversi background culturali, hanno deciso di investire in un employer branding della diversità.*

Mentre tutto il loro top management e tutti i responsabili delle risorse umane provengono da ambienti tradizionali, circa un quarto dei loro operai e delle loro operaie di produzione e circa il dieci per cento dei/delle loro specialisti/e ed esperti/e sono membri di minoranze razziali, etniche e/o religiose. Hanno formato un gruppo di lavoro all'interno del top management per proporre qualche idea. Fino ad ora, si sono concentrati principalmente sulle pagine web e sulla formulazione degli annunci di lavoro in modo da segnalare che sono aperti a candidati/e di diversa provenienza.

Siete stati assegnati/e al team che presenterà a Int-C-Tec *un'offerta per lo sviluppo di una strategia integrata.*

Il vostro compito è quello di inserire nell'offerta una consulenza di carriera per la diversità. Sviluppate un'argomentazione di circa cinque minuti, utilizzando fino a tre diapositive. Prestate particolare attenzione alle seguenti domande:

- Perché la consulenza alla carriera deve essere parte integrante della strategia?
- Quali sono i gruppi target?
- Quali sono le ragioni potenziali per cui i membri delle minoranze sono sottorappresentati nel management e come si potrebbe cambiare la situazione?
- Avete suggerimenti su come migliorare il lavoro della task force interna sulla diversità di *Int-C-Tec*?

Fact sheet 4.2.4f

COMPITO DI GRUPPO D: COUNSELLING PER LAVORATORI E LAVOTRACI CON DISABILITÀ

Si tratta di un lavoro di gruppo per un team di tre-sei partecipanti per il quale avete 40 minuti a disposizione.

Al termine della Sessione 1 dell'Unità 4 vi è stato assegnato come attività per casa la lettura dei seguenti materiali in preparazione per l'attività che ora dovete svolgere:

- Stauffer, Mark D./Capuzzi, David/Olsheski, Jerry A. (2019): 'Career and Lifestyle Planning in Vocational Rehabilitation Settings', in: David Capuzzi/Mark D. Stauffer (eds): *Career Counseling: Foundations, Perspectives and Applications*, New York: Routledge, pp. 429-465

Immaginate la seguente situazione:

Il consiglio comunale di Gopher Prairie ha assunto la vostra agenzia, MainstreetHR, per aiutarli a modernizzare lo sviluppo del personale in quanto hanno difficoltà a fidelizzare il personale in un comune di provincia. Mentre state lavorando nel team di consulenti sulla riorganizzazione della formazione e dello sviluppo per valorizzare l'attrattiva del Consiglio come datore di lavoro, l'amministratrice responsabile dei servizi bibliotecari locali, Carol M., vi rivela che lei stessa sta pensando di andarsene a causa dell'atmosfera soffocante sia dell'organizzazione che della città. Avete concordato di fornirle una consulenza sulla carriera, che il Consiglio Comunale è felice di pagare come coaching, sperando che possa scoprire delle opzioni all'interno del Consiglio, dato che sono ansiosi di farla restare. Durante la seduta vi rivela che in realtà le è stata diagnosticata la depressione. Non ne ha parlato con i suoi colleghi, le sue colleghe e il suo manager perché era preoccupata di come avrebbero reagito.

Sulla base delle tue letture, sviluppa una strategia per permettere a Carol di continuare a lavorare per il Consiglio. Quali fattori devono essere presi in considerazione? Chi dovete coinvolgere? Cosa dovrebbero fare le varie parti coinvolte (inclusi Carol e voi)? Scrivete le vostre conclusioni (come se fosse un caso studio) immaginando come Carol sia stata in grado di continuare a lavorare per il suo attuale datore di lavoro con alcuni cambiamenti. Presentate i vostri risultati in classe.

Fact sheet 4.2.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 4.2

ISTRUZIONI

Rispondi alle seguenti domande. Poi, confronta le risposte con le soluzioni presentate alla fine di questo scheda. Se hai delle domande sulla corrispondenza delle tue risposte, discutine con il/la tutor del corso.

1. Quali sono le argomentazioni di "Giustizia Sociale" per sostenere le carriere dei membri di particolari gruppi?
    a. Giustizia Sociale significa che i membri di gruppi svantaggiati dovrebbero essere supportati, per conformarsi alle attuali aspettative sociali e al fine di evitare che l'organizzazione sia vista in modo negativo
    b. Giustizia Sociale significa che i membri dei gruppi svantaggiati dovrebbero essere aiutati, per rispettare le regole e i regolamenti come le leggi sulle pari opportunità o contro la discriminazione nei vari paesi
    c. Giustizia Sociale significa che i membri dei gruppi svantaggiati dovrebbero essere sostenuti, per conformarsi alle richieste di equità in modo che le persone possano prosperare nonostante le ingiustizie storiche e la discriminazione che perdurano ancora

2. Quali sono i limiti delle argomentazioni di "Business" per sostenere le carriere dei membri di particolari gruppi?
    a. Ci sono forti argomentazioni sul fatto che il libero mercato autoregolato di beni e servizi assicuri una corrispondenza ottimale tra domanda e offerta di risorse umane. Aiutare le persone che non trovano lavoro può essere socialmente desiderabile, ma non porta a prestazioni migliori
    b. Se ci si concentra solo sul business è probabile che ci si focalizzi solo su coloro dai/dalle quali ci si aspettano i maggiori, più immediati e più visibili guadagni di produttività, mentre gli/le altri/e, per i/le quali l'avanzamento sarebbero necessari più investimenti, vengono lasciati da parte
    c. Man mano che sempre più imprese aderiscono alla gestione della diversità, il vantaggio competitivo ottenuto impegnandosi nello sviluppo delle risorse umane e nella consulenza di carriera per le pari opportunità e l'equità si esaurisce

3. Quale delle seguenti affermazioni si riferisce alla pratica critico-riflessiva?
    a. Pensa a come il tuo background influisce sulla tua impressione e sulla tua reazione alle persone che hanno un background diverso dal tuo
    b. Lavorate sul presupposto che le persone normalmente hanno delle ragioni per il modo in cui agiscono, rispondono, o sono inerti e passive
    c. Non accettate semplicemente la versione della realtà che i clienti vi presentano - mettete sempre in discussione i loro racconti per aiutarli ad ottenere un quadro più realistico della loro situazione e delle opportunità che effettivamente sono presenti per loro

4. Quale delle seguenti affermazioni si riferisce alla consulenza attentiva?
    a. Per capire le persone, bisogna capire anche la differenza delle esperienze collettive
    b. Informarsi costantemente e imparare in cooperazione è molto più importante che avere conoscenze fisse su gruppi specifici
    c. Modificare il proprio approccio in modo da poter rispondere ai bisogni del gruppo target piuttosto che cercare di insegnare loro ad adattarsi ai propri

5. Quale delle seguenti è una sfida specifica quando si lavora con gruppi svantaggiati *nelle organizzazioni*?
    a. Il/la consulente deve essere consapevole di come le esperienze passate e presenti di discriminazione di una persona possono ridurre le sue aspettative al punto di rinunciare a puntare a carriere in linea con il suo pieno potenziale
    b. Il/la cliente può incontrare ostacoli che non si sente in grado di affrontare da solo/a. In questi casi il/la consulente potrebbe proporre e sostenere l'inizio del cambiamento
    c. Il/la consulente potrebbe aver bisogno di impegnarsi in attività di rete per mobilitare il supporto per uno sviluppo che porti a buoni risultati di carriera. Non può sempre fare affidamento sulla semplice "attivazione" del/la cliente (per esempio, nel caso di una richiesta di un finanziamento esterno)

Risposte attese:
D1=c; D2=b; D3=a; D4 =c; D5=b.

SOLUZIONI

Domanda 1

La risposta corretta è **c)**. Per "giustizia sociale" nelle carriere si intende il cercare di ottenere pari opportunità - e già all'ingresso della propria storia professionale le persone arrivano con una diversa serie di svantaggi e privilegi. Mentre i/le professionisti/e dello sviluppo della carriera e delle risorse umane non possono risolvere il problema a livello sociale, ridurre l'impatto delle ingiustizie attuali e storiche sostenendo coloro che le subiscono è una questione di onestà professionale. L'affermazione a) si riferisce al business - cioè, gli effetti economici negativi di una cattiva pubblicità si possono evitare giocando sulle aspettative, per esempio, sulla rappresentanza di donne e di persone di diverse origini nelle posizioni manageriali. La dichiarazione b) si riferisce semplicemente agli standard minimi di cittadinanza d'impresa (ovviamente un'azienda deve rispettare la legge del paese!). Ma se questo fosse sufficiente, avremmo già le pari opportunità e non ci sarebbe bisogno di giustizia sociale. La giustizia sociale è una questione di semplice onestà ed equità, che riconosce che attualmente non abbiamo pari opportunità e quindi non è sufficiente per le organizzazioni non discriminare, ma esse (e i consulenti di carriera di conseguenza) devono anche attivarsi per contrastare svantaggi specifici causati da condizioni sociali, presupposti culturali - e le loro stesse strutture organizzative.

Domanda 2

La risposta corretta è **b)**. L'affermazione a) può essere giusta solo se, per esempio, le donne fossero davvero meno adatte a fare le manager rispetto agli uomini - ed è sia comunemente accettato che definitivamente provato che questo non è il caso. Il fatto che siano così pesantemente sottorappresentate significa semplicemente che il mercato, per tutta una serie di ragioni, non funziona e che è necessaria un'azione affermativa. L'affermazione c) non funziona come argomentazione perché se sempre più aziende fanno pieno uso delle potenzialità di tutti (e non solo degli uomini bianchi della classe media...), quelle che ancora privilegiano alcuni gruppi ed escludono altri rimarranno semplicemente indietro. Ma l'affermazione b) è una preoccupazione reale: il fattore di business non è ugualmente valido per tutti/e e per alcuni/e è necessario uno sforzo maggiore per livellare gli effetti dello svantaggio e della discriminazione. Ci sono anche preoccupazioni, non del tutto ingiustificate, per la diversità di facciata, cioè l'attuazione di politiche per la massima pubblicità con il minimo sforzo, che è molto più probabile vedere se l'unico motivo è il business. Quanto affermato rappresenta anche il motivo per cui non dobbiamo perdere di vista il fattore giustizia sociale come parte della nostra responsabilità professionale.

Domanda 3

L'affermazione **a)** è la risposta corretta perché questo è l'elemento centrale della riflessione critica, cioè assicurarsi di essere consapevoli che la propria posizione influisce sulla percezione degli altri e delle altre, sui propri presupposti e sulle proprie aspettative. Lo scopo della pratica critico-riflessiva è di contrastare questo. L'affermazione b) fa riferimento alla "consulenza attentiva" che richiede un atteggiamento di riflessione critica, ma in più richiede che il/la consulente risponda attivamente alle situazioni specifiche dei e delle clienti, ad es. modificando l'impostazione o i tempi della consulenza. L'affermazione c) è *critica*, ma non *riflessiva*. Sebbene sia una buona idea portare i/le clienti a guardare criticamente le proprie abitudini e supposizioni, questo può facilmente scivolare in una logica di sospetto in cui il/la consulente rischia di apparire come un/a ufficiale di polizia che indaga piuttosto che un/a partner in un'alleanza di lavoro professionale, minando la fiducia che è vitale per una buona consulenza.

Domanda 4

L'affermazione **c)** è la risposta corretta - che diventa chiara se si sostituisce "parlare" con "partecipare". La consulenza attentiva consiste nel prestare attenzione alle condizioni e alle motivazioni del/la cliente e, soprattutto, adattare la prassi professionale a queste. Le affermazioni a) e b) appartengono alla pratica critico-riflessiva in quanto si concentrano sull'aspetto cognitivo mentre il counselling attentivo traduce tali intuizioni in una pratica professionale modificata in relazione ai mondi di vita e alle esperienze del/la cliente.

Domanda 5

Tutte le risposte sono di per sé corrette, ma solo l'affermazione **b)** riflette specificamente sulla situazione della consulenza all'interno di un'organizzazione, dato che qui il/la consulente può avere l'opportunità unica di combinare i ruoli di professionista della carriera con quello di un/a consulente organizzativo/a. Le affermazioni a) e c) sono applicabili in tutte le situazioni di consulenza alla carriera in cui sono coinvolte persone svantaggiate - il consulente non può, quindi, ritirarsi in una posizione completamente individualista, ma deve essere consapevole delle esperienze di discriminazione e svantaggio (affermazione a) ed essere preparato ad impegnarsi in interventi sui sistemi sociali, cioè non solo ad "attivare" il/la cliente in modo che affronti le sue esperienze in modo autonomo, ma essere attivo nella rete di supporto dove necessario e quando disponibile.

Fact sheet 4.2.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 4.2

ISTRUZIONI

Completa i 3 compiti seguenti in forma scritta e consegna all'insegnante del corso quanto hai prodotto per avere un feedback. Questa attività rappresenta anche un esercizio di autovalutazione che puoi utilizzare per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi discutere le tue riflessioni con un/a collega, un/a tutor personale o un/a supervisore/a.

1. Nella prima parte della sessione, abbiamo parlato di come gli individui costruiscono la loro vita e le loro carriere in condizioni di esperienze collettive come la discriminazione e lo svantaggio storici e attuali. Rifletti sulla tua posizione: In che modo, il modo in cui fai parte di un gruppo specifico, ha aiutato o ostacolato la tua formazione e le prospettive di carriera in passato? *Scrivete circa cinque frasi*.

2. Immagina una persona che ha un background molto diverso dal tuo - magari con esperienze di svantaggio che si intersecano. Rifletti su come la tua posizione potrebbe influenzare le tue aspettative verso quella persona. *Stila una lista delle supposizioni a cui stai pensando*. Pensa a come queste possono influenzare negativamente il modo in cui potresti condurre la tua sessione di consulenza. *Annota anche questi pensieri* (da cinque a dieci frasi).

3. Ripassa le diapositive e *stila una lista di controllo* di quello a cui devi prestare attenzione in termini di soddisfazione dei bisogni di gruppi particolari quando lavori come esperto CGC con i/le professionisti/e dello sviluppo delle risorse umane dell'organizzazione. Questa lista non deve necessariamente essere esaustiva, ma dovrebbe essere considerata come un lavoro in corso, da modificare e integrare man mano che raccogli esperienze nella tua pratica professionale.

Consegna il lavoro all'insegnante del corso per avere un feedback.

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 4

Collegare l'orientamento, la consulenza e il coaching per i dipendenti al lavoro dell'HR

Sessione di apprendimento 3

Utilizzare metodi diversi di CGC e coaching nel contesto delle risorse umane (soprattutto all'interno delle PMI)

UNITÀ 4 - Sessione di Apprendimento 3

1) Introduzione

L'unità 4 raccoglie i nuovi approcci di CGC nel contesto HRD (unità 2) e i nuovi approcci teorici e sistematici per i/le consulenti all'interno delle imprese (unità 3), definendo "nuove" intersezioni e fornendo esempi pratici. Nella *Sessione di Apprendimento 3* questi riscontri (intersezioni) saranno collegati a particolari formati di apprendimento (es. on-the-job, near-the-job) e applicati alle pratiche interne ed esterne di CGC nelle PMI.

2) Obiettivi

Sarai in grado di segnalare diversi concetti di CGC e coaching nel contesto delle risorse umane delle PMI e di spiegare le ragioni della scarsa diffusione di queste offerte nelle PMI. Sarai inoltre in grado di descrivere i concetti e i metodi di CGC che sono offerti da fornitori esterni, come le camere di commercio e artigianato o il servizio pubblico tedesco per l'impiego. Sarai in grado di descrivere esempi di buone pratiche innovative di offerte di CGC (interne ed esterne) nelle PMI e di riflettere su questi approcci considerando diverse prospettive.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 3*, ti consigliamo i seguenti **materiali**:

- 4.3.1m research report - Career guidance in communities
  Thomsen, R. (2017*). Career Guidance in Communities: A Model for Reflexive Practice.* Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby. (http://hdl.handle.net/10545/621596)
- 4.3.2m material - Group Work 1 - Counselling provider “Employer Counselling” within the public employment service (PES) in Germany.
- 4.3.3m material - Group Work 2 - Counselling provider “Chambers of industry and commerce respectively handicrafts” in Germany
- 4.3.4m material - Group Work 3 - Counselling provider “Company value: human” in Germany
- 4.3.5m material - Group Work 4 - Training provider with the project “Qualification networks” in Germany
- 4.3.6m - Summary of Session 4.3

Potresti trovare utili anche i seguenti **power point**:

- 4.3.1p - Brainstorming, obiettivi e contenuti
- 4.3.2p - Introduzione, approcci e metodi
- 4.3.3p - Lavoro di gruppo e riflessione
- 4.3.4p - Considerazioni finali
- 4.3.5p - Attività per casa e bibliografia

La tabella che segue riassume le informazioni principali delle schede di lavoro che utilizzerai in questa sessione.

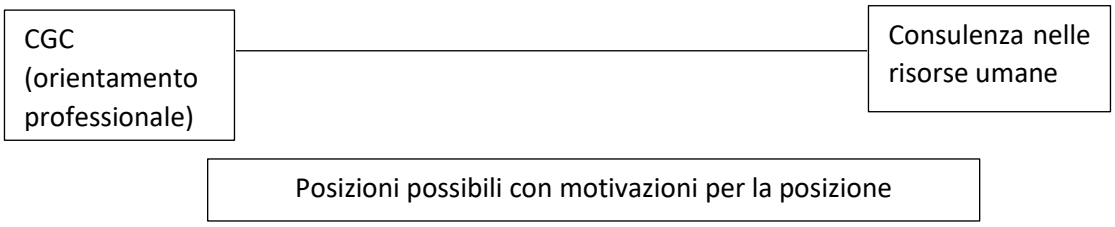
Titolo fact sheet	**Codice**	**Materiali di riferimento**	**Pagina**	**Attività**	**Scopo**
Esercizio di lavoro di gruppo	4.3.1f	4.3.2m 4.3.3m 4.3.4m 4.3.5m	119	Leggere i materiali proposti, riflettere e rispondere ad alcune domande aperte	Conoscere esempi di buone pratiche/pratiche innovative
Attività per casa	4.3.2f	4.3.5p 4.3.1m 4.3.6m	120	Lavorare su un caso studio con una pratica innovativa e rispondere alle domande guidate	Approfondire la conoscenza delle pratiche innovative
Scheda di valutazione delle conoscenze 4.3	4.3.1ef	-	121	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 4.3	4.3.2ef	-	123	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 4.3.1f

ESERCIZIO DI LAVORO DI GRUPPO

Leggete il testo e discutete nel vostro gruppo le seguenti domande:

- Come può essere caratterizzato l'approccio?
- Quali approcci e metodi sono descritti nelle offerte di consulenza (anche "offerte postmoderne" come la Career Construction Interview (CI) di Savickas o il Systems Theory Framework of vocational Training (STF) di McMahon & Patton)?
- Quali benefici sono collegati all'offerta di consulenza e ai suoi metodi?
- In che modo l'offerta di consulenza potrebbe mostrare un'intersezione tra CGC (consulenza professionale) e la consulenza in HR (lavoro del personale)? Fornite qualche suggerimento per un "posizionamento" su un continuum tra CGC e consulenza in HR e rappresentatelo graficamente (vedi esempio). Fornite delle ragioni per la posizione che avete scelto sulla linea del continuum.



- Ci sono altri metodi di CGC che potrebbero essere adatti nell'offerta di consulenza (per esempio metodi che avete imparato nelle sessioni precedenti)? Date qualche suggerimento.

Preparate una breve presentazione dei vostri risultati.

Fact sheet 4.3.2f

ATTIVITÀ PER CASA

Leggi il seguente testo**:**

- Thomsen, R. (2017). *Career Guidance in Communities: A Model for Reflexive Practice.* Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby, (pagg. 3-8).

Esercitazione: Puoi svolgere l'esercitazione individualmente o in gruppo. Leggi il testo (in particolare le pagine 3-8) e rispondi alle seguenti domande. Nelle risposte puoi avvalerti dei risultati ottenuti nelle unità precedenti e nell'unità 4. Scrivi un testo di 1-2 pagine.

DOMANDE

1. Descrivi le caratteristiche principali di questo approccio.
2. Descrivi i metodi specifici utilizzati nell'approccio.
3. Rifletti sui vantaggi e le richieste dell'approccio e dei suoi metodi.
4. Quali datori/rici di lavoro delle PMI potrebbero essere adatti a ricevere informazioni sull'approccio di "apprendimento sul posto di lavoro" di Thomsen? Fornisci qualche suggerimento.
5. Quali fattori potrebbero essere importanti per generare interesse nel/la datore/rice di lavoro?
6. Quando pensi alla tua esperienza di lavoro professionale: Quali problemi potrebbero verificarsi usando questo approccio per quanto riguarda la consulenza, l'applicazione, la valutazione e quali soluzioni si possono trovare?

Fact sheet 4.3.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 4.3

ISTRUZIONI

Di seguito trovi cinque domande a scelta multipla. Scegli la risposta che pensi sia corretta. C'è solo una risposta corretta per ogni domanda.

1. Quali sono le caratteristiche principali della "consulenza al datore di lavoro" all'interno del Servizio Pubblico per l'Impiego (SPO) in Germania?
    a. Offerta senza costi per le grandi aziende e le PMI di consulenza a breve termine
    b. Offerta senza costi per le PMI di consulenza a lungo termine e integrando parzialmente i partner della rete
    c. Offerta con costi per le PMI

2. Quali sono le caratteristiche principali delle offerte di consulenza delle camere dell'industria e del commercio e dell'artigianato?
    a. Ampia gamma di offerte di consulenza e alta competenza in diversi campi di consulenza per le persone all'interno di un rispettivo gruppo di professione e obbligo legale di appartenenza
    b. Gratuite per ogni impresa
    c. Offerta solo per le grandi aziende

3. Quali sono le caratteristiche principali dell'offerta di consulenza del programma "valore aziendale: umano"?
    a. Offerta per le grandi imprese
    b. Offerta senza costi per l'impresa
    c. Offerta specialmente per le piccole imprese che pagano un certo importo per l'offerta

4. Quali sono le caratteristiche principali dell'offerta di consulenza della "Rete di qualificazione" sostenuta dal Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali tedesco?
    a. Offerta con costi per le PMI per sviluppare ulteriori programmi di formazione
    b. Offerta gratuita di consulenza per le PMI per sviluppare ulteriori programmi di formazione all'interno di una rete di altre imprese

5. Come possono essere descritte le intersezioni tra CGC e HRD nei diversi approcci di consulenza alle PMI?
    a. Tutti gli approcci hanno un'alta percentuale di CGC all'interno del HRD
    b. Tutti gli approcci hanno una bassa percentuale di CGC all'interno del HRD
    c. Tutti gli approcci hanno percentuali diverse di CGC all'interno dell'HRD, a seconda della particolare offerta di consulenza

Risposte attese:
D1=b; D2=a; D3=c; D4 =b; D5 =c.

Fact sheet 4.3.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 4.3

ISTRUZIONI

Completa i 3 compiti seguenti in forma scritta e consegna all'insegnante del corso quanto hai prodotto per avere un feedback. Questa attività rappresenta anche un esercizio di autovalutazione che puoi utilizzare per riflettere sulle tue conoscenze e abilità. Puoi discutere le tue riflessioni con un/a collega, un/a tutor personale o un/a supervisore/a.

1. Quali sono i possibili punti in comune tra i quattro approcci di consulenza alle PMI? Cerca di prendere in considerazione i diversi aspetti dei vari approcci, ad es., caratteristiche, metodi, vantaggi/richieste e problemi/soluzioni. Scrivi i tuoi pensieri in 4-5 frasi.

2. Quali sono le specifiche particolari dei quattro approcci? Considera anche diversi aspetti. Scrivi le tue considerazioni in 4-5 frasi.

3. Come valuti le intersezioni tra CGC e HRD nelle PMI nei vari approcci? Come si possono caratterizzare o classificare queste intersezioni? Scrivi i tuoi pensieri in 4-5 frasi.

4. Quali sono, a tuo parere, le possibilità di migliorare la consulenza futura nei quattro approcci? Perché? Offri dei suggerimenti su quali potrebbero essere i singoli miglioramenti e motiva la tua risposta. Tieni in considerazione anche la tua esperienza professionale. Scrivi le tue considerazioni in 5-10 frasi.

Consegna il lavoro all'insegnante del corso per un avere feedback.

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 5

Cambiare le organizzazioni nella pratica

Sessione di apprendimento 1

Gestione del Cambiamento e Sviluppo Organizzativo: uno sguardo alla teoria

UNITÀ 5 - Sessione di Apprendimento 1

1) Introduzione

In questa sessione ti saranno presentati i fondamenti teorici di base della gestione del cambiamento e dello sviluppo organizzativo. In primo luogo, apprenderai le somiglianze e le differenze tra gestione del cambiamento e lo sviluppo organizzativo, e tra sviluppo del/la dipendente e sviluppo organizzativo. In seguito, verranno esposte diverse teorie di gestione del cambiamento, tra cui: Modello di cambiamento in tre fasi di Lewin (1951), modello di cambiamento in otto fasi di Kotter (1995) e Teoria dei Nudge (2008). Infine, verranno presentati i concetti base della teoria critica, con i dettagli di come può essere utile per comprendere la gestione del cambiamento.

2) Obiettivi

Capirai i fondamenti teorici di base della gestione del cambiamento e dello sviluppo organizzativo.

Breve introduzione alla Gestione del Cambiamento

- Cos'è la gestione del cambiamento? Presentazione delle definizioni
- Cos'è lo sviluppo organizzativo? Presentazione delle definizioni
- Quali sono le somiglianze e le differenze tra CM e OD?
- Quali sono le differenze tra sviluppo del dipendente e sviluppo organizzativo? Dove si sovrappongono, e vi sono sfide nascoste?

Teorie di Gestione del Cambiamento

- Modello di cambiamento in tre fasi di Lewin (1951)
- Modello di cambiamento in otto fasi di Kotter (1995)
- Teoria dei Nudge (2008)
- Teoria Critica

Per ciascuna teoria presenteremo principi di base, vantaggi e svantaggi.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 1*, ti consigliamo i seguenti **materiali**:

- 5.1.1m chapter - Exploring the Relationship between Organization Development and Change Management
  Creasey, T., Jamieson, D. W., Rothwell, W. J., & Severini, G. (2016). Exploring the relationship between organisation development and change management. *Practicing organisation development: Leading transformation and change (4th, pp. 330-337). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons*.
- 5.1.2m chapter - Models of and approaches to organizational change
  Cameron, E., & Green, M. (2009). Organizational change. In E. Cameron, & M. Green (Eds.), *Making sense of change management* (pp. 109-137). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- 5.1.3m article - From mechanism to virtue: Evaluating Nudge theory
  Kosters, M., & Van der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating Nudge theory. *Evaluation*, *21*(3), 276-291.
- 5.1.4m article - Critical theory and the management of change in organizations
  Carr, A. (2000). Critical theory and the management of change in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, *13*(3), 208-220.

Ti suggeriamo inoltre di leggere questo **libro**:

- *Making sense of change management*, by Esther Cameron & Mike Green (3rd edition). Il libro è in formato open source può essere trovato al seguente indirizzo http://www.mim.ac.mw/books/Making%20Sense%20of%20Change%20Management,%203rd%20edition.pdf

Potresti trovare utile anche il **power point** dove viene presentata una panoramica del Change Management e vengono discusse le principali teorie (5.1.1p).

La tabella riassume le informazioni principali delle schede di lavoro che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Esercizio 1	5.1.1f	5.1.1p 5.1.1m	128	Rispondere ad alcune domande aperte sulla Gestione del Cambiamento (CM)	Approfondire le conoscenze sulle definizioni di base e i concetti chiave di Gestione del

				e lo Sviluppo Organizzativo (OD)	Cambiamento e Sviluppo Organizzativo
Esercizio 2	5.1.2f	5.1.1p 5.1.2m 5.1.3m 5.1.4m	129	Riflettere sulla possibilità della presenza di resistenze in ciascuna delle otto fasi del modello di Kotter	Approfondire la conoscenza dei principi teorici di base di CM e OD
Attività per casa	5.1.3f	5.1.1p	130	Trovare e descrivere brevemente una teoria della gestione del cambiamento che lo studente o la studentesse considera interessante o innovativa; riflettere su come sia possibile applicare una prospettiva critica a tale teoria	Acquisire conoscenze su diverse teorie di gestione del cambiamento
Scheda di valutazione delle conoscenze 5.1	5.1.1ef	-	131	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 5.1	5.1.2ef	-	133	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 5.1.1f

ESERCIZIO 1

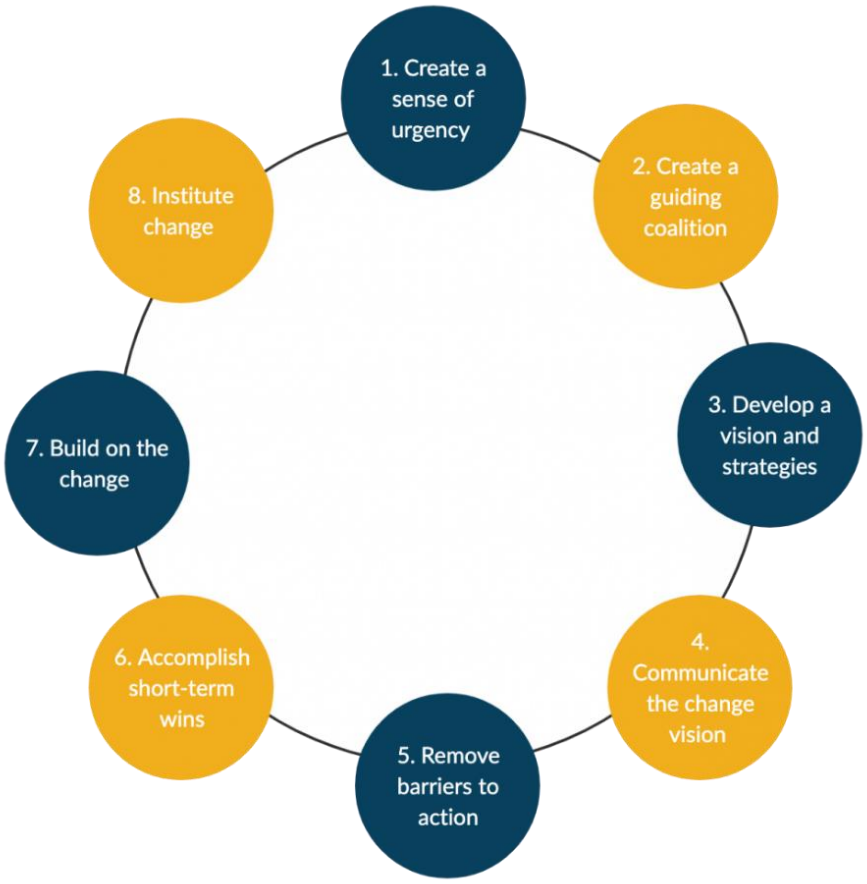
Discussione in gruppo:

1. Ci sono sovrapposizioni tra questi due tipi di sviluppo?
2. Ci sono differenze nei vantaggi che l'organizzazione può trarne?
3. Ci sono rischi o sfide nascosti?

Fact sheet 5.1.2f

ESERCIZIO 2

Esaminando il modello di Kotter e le otto fasi per un cambiamento efficace, come pensi possa manifestarsi un'eventuale resistenza in ciascuna fase?



Fact sheet 5.1.3f

ATTIVITÀ PER CASA

1. Ci sono molti approcci alla gestione del cambiamento. Trova e descrivi brevemente una teoria della gestione del cambiamento che consideri interessante o innovativa.

2. Come si può applicare una prospettiva critica a questa teoria?

Fact sheet 5.1.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 5.1

ISTRUZIONI

Di seguito trovi 10 domande a scelta multipla. Scegli la risposta che pensi sia corretta. C'è solo una risposta corretta per ogni domanda.

1. Qual è la differenza principale tra la gestione del cambiamento (CM) e lo sviluppo organizzativo (OD)?
    a. La CM è un'applicazione dell'intero sistema, mentre l'OD è un'applicazione del progetto
    b. L'OD si concentra su come funziona l'intero sistema, mentre la CM si concentra su come cambiare i processi organizzativi
    c. La CM è un approccio diagnostico, mentre l'OD è un approccio applicato al progetto

2. Sulla base del modello in tre fasi di Lewin, che cosa è necessario per il cambiamento?
    a. Le forze trainanti devono superare le forze di resistenza in una situazione di cambiamento
    b. Tutte le parti coinvolte devono essere d'accordo su ciò che deve essere cambiato
    c. Comprendere le dinamiche di potere nascoste dietro i processi di cambiamento

3. Nel modello in tre fasi di Lewin, cosa comporta la fase di "sblocco"?
    a. Stabilizzare il nuovo stato di cose e i comportamenti desiderati
    b. Stabilire buoni canali di comunicazione e promuovere la nuova visione
    c. Scoprire lo stato attuale delle cose e rivelare qualsiasi forza di traino o di resistenza

4. Quale dei seguenti *NON* è una fase delineata nel modello di gestione del cambiamento in otto fasi di Kotter?
    a. Comunicare la visione
    b. Rimproverare (punire) i comportamenti che non seguono il piano di cambiamento
    c. Stabilire un senso di urgenza

5. Qual è un vantaggio del modello di gestione del cambiamento in otto fasi di Kotter?
    a. Le prime tre fasi creano una spinta di energia e motivazione, che aumenta la possibilità di successo generale

b. La mancanza di ordine tra le fasi permette all'organizzazione di organizzarle in modo da facilitare il cambiamento
c. È sbilanciato verso il basso, quindi attribuisce maggiore enfasi ai dipendenti piuttosto che ai leader

6. Quando Kotter ha formulato la sua teoria sugli otto passi verso la gestione del cambiamento?
   a. 1981
   b. 1951
   c. 1995

7. Secondo la Teoria dei nudge di Sunstein e Thaler, cos'è un nudge?
   a. Un piano dettagliato su come raggiungere il cambiamento
   b. Una piccola azione che può influenzare i pensieri e i comportamenti delle persone
   c. Una forma di feedback usata nelle organizzazioni

8. Secondo la Teoria dei nudge di Sunstein e Thaler, quali sono i tre principali tipi di nudge?
   a. Nudge di percezione, nudge di motivazione e nudge di semplice abilità
   b. Nudge di percezione, nudge di motivazione e nudge di rinforzo
   c. Nudge di percezione, nudge di resistenza e nudge di semplice abilità

9. Qual è il principio fondamentale della teoria critica?
   a. Presuppone che la realtà sia fondamentalmente modellata dalle forze di potere, cultura, genere, religione, politica ecc.
   b. Presuppone che la realtà esista indipendentemente dagli esseri umani e che possa essere oggettivamente misurata e alterata
   c. Presuppone che la realtà sia modellata dall'interpretazione soggettiva di ogni individuo del mondo

10. Perché la teoria critica è importante da considerare quando si adotta un piano di cambiamento?
   a. Ci aiuta a scoprire quali processi o individui possono essere di ostacolo al successo del cambiamento
   b. Ci aiuta a scoprire come i presupposti, i pregiudizi e il senso di potere delle persone possono influenzare il piano di cambiamento
   c. Ci incoraggia a fidarci di coloro che sono al potere e del loro approccio decisionale alla gestione del cambiamento

Risposte attese:
D1=b; D2=a; D3=c; D4 =b; D5=a; D6=c; D7=b; D8=a; D9=a; D10=b.

Fact sheet 5.1.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 5.1

ISTRUZIONI

Puoi intraprendere la riflessione sull'apprendimento individualmente, con un/a collega o con un gruppo di massimo 4 studenti/esse.

Ti suggeriamo di iniziare la riflessione da solo/a. Successivamente, puoi contattare un/a collega o altri/e studenti/esse per uno scambio di idee e discussione sui vostri risultati.

Le seguenti domande possono guidare la tua riflessione, ma potresti considerare anche altre domande.

1. Cosa ho imparato da questa sessione?
2. Cosa per me ha rappresentato qualcosa di nuovo, ha suscitato il mio interesse, mi ha ispirato?
3. Cosa vorrei approfondire?
4. Cosa potrei pensare di includere nella mia pratica professionale?

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 5

Cambiare le organizzazioni nella pratica

Sessione di apprendimento 2

Il Ciclo del Cambiamento: Valutazione dei Bisogni, Applicazione e Valutazione

UNITÀ 5 - Sessione di Apprendimento 2

1) Introduzione

In questa sessione apprenderai le fasi del ciclo del cambiamento organizzativo. In particolare, esaminerai cos'è un'analisi di valutazione dei bisogni e come viene condotta. Imparerai le fasi necessarie all'adozione del cambiamento, così come i fattori che possono assicurarne il successo. Infine, imparerai come possono essere valutati gli sforzi di gestione del cambiamento e come possono essere mantenuti i risultati.

2) Obiettivi

Comprenderai le fasi del ciclo del cambiamento organizzativo: valutazione dei bisogni, costruzione e applicazione (strumenti e metodi), e valutazione.

Introduzione della Valutazione dei Bisogni

- Cos'è un'analisi di valutazione dei bisogni? Definizione e vantaggi
- Come si svolge un'analisi di valutazione dei bisogni? Presentazione delle fasi
- Che tipi di strumenti si possono usare per svolgere un'analisi di valutazione dei bisogni?

Adottare il Cambiamento

- Quali sono le fasi che portano al successo nell'adozione del cambiamento?
- L'importanza di una buona leadership nella gestione del cambiamento
- Come supportiamo e valutiamo i risultati di un'operazione di gestione del cambiamento?
- Approcci diversi nella comprensione delle organizzazioni.

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di Apprendimento 2*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 5.2.1m chapter - Needs Assessment. Frequently Asked Questions
  Watkins, R., Meiers, M. W., & Visser, Y. (2012). Needs Assessment: Frequently Asked Questions. In R. Watkins, M. W. Meiers, & Y. Visser (Eds.), *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results* (pp. 15-25). Washington: World Bank Publications.

- 5.2.2m chapter - Need Assessment: Steps to Success
  Watkins, R., Meiers, M. W., & Visser, Y. (2012). Need Assessment: Steps to Success. In R. Watkins, M. W. Meiers, & Y. Visser (Eds.), *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results* (pp. 46-55). Washington: World Bank Publications.
- 5.2.3m chapter - Need Assessment: Tools and Techniques
  Watkins, R., Meiers, M. W., & Visser, Y. (2012). Need Assessment: Tools and Techniques. In R. Watkins, M. W. Meiers, & Y. Visser (Eds.), *A guide to assessing needs: Essential tools for collecting information, making decisions, and achieving development results* (pp. 81-244). Washington: World Bank Publications.
- 5.2.4m article - Secrets of successful change implementation
  Johnston, A., Lefort, F., & Tesvic, J. (2017). Secrets of successful change implementation. https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation
- 5.2.5m chapter - Restructuring
  Cameron, E., & Green, M. (2009). Restructuring. In E. Cameron, & M. Green (Eds.), *Making sense of change management* (pp. 187-221). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- 5.2.6m chapter - How do you know whether change is working
  Cameron, E., & Green, M. (2009). The right way to manage change?. In E. Cameron, & M. Green (Eds.), *Making sense of change management* (pp. 345-350). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- 5.2.7m article - Evolution of the PDCA cycle
  Moen, R., & Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA cycle.

Ti suggeriamo inoltre di leggere questi **libri**:

- *Making sense of change management*, by Esther Cameron & Mike Green (3rd edition). Il libro è in formato open source può essere trovato al seguente indirizzo http://www.mim.ac.mw/books/Making%20Sense%20of%20Change%20Management,%203rd%20edition.pdf
- *A Guide to Assessing Needs*, by Ryan Watkins, Maurya West Meiers, & Yusra Laila Visser. Il libro è in formato open source può essere trovato al seguente indirizzo https://www.researchgate.net/publication/272489507_A_Guide_To_Assessing_Needs_Essential_Tools_for_Collecting_Information_Making_Decisions_and_Achieving_Development_Results_published_open_access_by_the_World_Bank

- Leadership in Change Management (chapter), taken from *Organizational Change Management Strategies in Modern Business*. Il libro è in formato open source può essere trovato al seguente indirizzo https://www.researchgate.net/publication/342183824_Leadership-in-Change-Management

Potresti trovare utile anche il **power point** *Conoscere e analizzare le fasi del ciclo del cambiamento* (5.2.1p).

La tabella riassume le informazioni principali delle schede di lavoro che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Esercizio 1	5.2.1f	5.2.1p 5.2.1m 5.2.2m 5.2.3m	138	Riflettere su quali problemi potrebbero insorgere se si saltasse la valutazione dei bisogni nel progetto di cambiamento	Riflettere sulla valutazione dei bisogni e approfondire l'argomento
Esercizio 2	5.2.2f	5.2.1p 5.2.4m 5.2.5m	139	Riflettere sull'importanza di una buona leadership per ottenere il cambiamento	Approfondire l'applicazione del cambiamento concentrandosi sull'importanza di una buona leadership
Esercizio 3	5.2.3f	5.2.1p 5.2.5m 5.2.6m	140	Rispondere alle domande aperte sui vari tipi di cambiamento	Riflettere su come sostenere e valutare il cambiamento
Attività per casa	5.2.4f	5.2.1p 5.2.5m 5.2.6m	141	Discutere dove potrebbero verificarsi errori/difficoltà in ciascuna fase del ciclo di cambiamento	Approfondire la conoscenza del ciclo di cambiamento
Scheda di valutazione delle conoscenze 5.2	5.2.1ef	-	144	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 5.2	5.2.2ef	-	146	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 5.2.1f

ESERCIZIO 1

Quali problemi potrebbero presentarsi se venisse saltata l'analisi della valutazione dei bisogni nel progetto di cambiamento?

Fact sheet 5.2.2f

ESERCIZIO 2

Discutere l'importanza di una buona leadership per ottenere il cambiamento.

Fact sheet 5.2.3f

ESERCIZIO 3

Discutete le seguenti domande.

1. Pensi che diversi tipi di cambiamento possano essere gestiti più efficacemente adottando approcci diversi al cambiamento?

2. Riflettendo sulla tua personalità, in che modo potresti essere attratto dai diversi approcci?

Fact sheet 5.2.4f

ATTIVITÀ PER CASA

L'evidenza suggerisce che la maggior parte dei piani di cambiamento organizzativo falliscono, principalmente a causa della mancanza di attenzione ai principi di base del CM. Qui sotto troverai un vero caso studio di un piano di cambiamento fallito, implementato dall'HRMC (dipartimento non ministeriale del governo britannico responsabile della raccolta delle tasse). **Dopo aver letto come l'HMRC ha affrontato il cambiamento nell'ultimo decennio, c'è qualcosa che faresti diversamente?**

Considerate questo progetto su larga scala nel Regno Unito, la cui progressione può servire da lezione per i governi di tutto il mondo. Con la necessità di tagliare i deficit di bilancio e ridurre il debito nazionale, il governo ha fatto della spesa pubblica e dell'aumento delle tasse la priorità. Quale posto migliore per vedere il funzionamento di entrambi se non l'agenzia di riscossione delle tasse, l'HMRC.
Nel 2012, l'HMRC ha pubblicato la sua prima Strategia Digitale. L'obiettivo era quello di cambiare le procedure interne, e anche di cambiare il modo in cui i/le loro 'clienti' interagiscono con la tecnologia.
L'idea è che i/le contribuenti preferiscano risolvere molte più questioni fiscali online piuttosto che su carta. Questo taglia gli sprechi, riduce i tempi di lavorazione, rende i calcoli più accurati e, naturalmente, ridurrà il numero di posti di lavoro alla HMRC.

Prove di una gestione del cambiamento fallita

I progetti di cambiamento della HMRC hanno sempre incontrato resistenza. L'agenzia è nata dalla fusione di Inland Revenue e Customs and Excise nel 2005.
Da quel momento il cambiamento organizzativo è stato costantemente all'ordine del giorno. Per quasi un decennio, sono stati imposti al personale cambiamenti su cambiamenti. Il numero dei/delle dipendenti si è ridotto di quasi il 35%, da 96.000 a 60.000.
I/le leader del cambiamento della HMRC capiscono la necessità di coinvolgere i/le dipendenti nel processo, eppure questi si sono sentiti abbandonati/e, non amati/e e non voluti/e. Per coinvolgere i/le dipendenti nella gestione del cambiamento alla HMRC è stata realizzata un'indagine annuale sul personale. Nel 2010, il tasso di risposta è stato del 69%. Solo un anno dopo, questo tasso era sceso al 52%: una chiara indicazione che ai/alle dipendenti non interessava, e che avevano una totale sfiducia nel management.

L'assenza di risposta significa che i/le dipendenti sono contenti?

La sfiducia dei/delle dipendenti nei confronti del senior management dell'HMRC era così forte che la maggior parte pensò che la mancanza di risposta sarebbe stata presa come un segno di felicità del personale al lavoro. Questa sfiducia è stata accentuata dal fatto che l'indagine non dava spazio a commenti ed era semplicemente una lista di domande con risposte a scelta multipla.

Quello che aumentava la resistenza al cambiamento dei/delle dipendenti era che:

- I/le dipendenti vedevano i manager come persone inesperte e non istruite nel business
- Inoltre, vedevano il sondaggio come una semplice formalità, una perdita di tempo che veniva completamente ignorata
- Erano convinti/e che la direzione commettesse errori quasi ad ogni passo
- Le preoccupazioni e i suggerimenti di miglioramento dati ai/alle manager di livello inferiore sarebbero stati ignorati dai/dalle senior manager

In poche parole, c'erano così tanti sondaggi che i/le dipendenti smisero di rispondere.
La risposta della direzione al sondaggio del 2011 fu esattamente quella che la maggior parte dei/delle dipendenti si aspettava: un'altra grande iniziativa di cambiamento, questa volta la strategia digitale del 2012.

Una gestione del cambiamento fallimentare

La Strategia Digitale 2012 rispondeva al desiderio dell'agenzia di spostare i/le clienti verso un sistema più automatizzato. Ci si aspettava che i/le dipendenti aiutassero questo processo, ma che non avessero voce in capitolo.
Immaginate un bar che è stato una roccaforte dei tifosi della Roma per decenni che improvvisamente viene acquistato e dipinto con i colori della Lazio. Questo è il tipo di resistenza che il cambiamento forzato alla HMRC ha incontrato.
La strategia digitale ha avuto un certo successo:

- 200.000 piccole imprese si sono registrate per un conto fiscale digitale
- 400.000 clienti del credito d'imposta hanno iniziato a rinnovare le richieste online

Ma questi risultati, da decine di milioni di contribuenti, hanno richiesto due anni per essere realizzati.

Un nuovo approccio alla gestione del cambiamento alla HMRC

L'HMRC sta promettendo un nuovo approccio ai progetti di cambiamento da parte dei/delle leader del cambiamento. Sostiene di avere ora una strategia di gestione del cambiamento.
Alla conferenza Employee Benefits Live 2014, Judy Greevy, vicedirettrice Partecipazione e Diversità dell'HMRC, ha detto: "Una vera sfida che dobbiamo affrontare, come molte organizzazioni, è rendere davvero possibile per le persone sentire che hanno effettivamente una voce nell'organizzazione e che questa voce viene ascoltata.
Stiamo effettuando questo grande cambiamento e avremo bisogno di molte più competenze e modi diversi di operare; quindi, quello che dobbiamo fare per aiutare le persone a superarlo, è farle sentire più responsabilizzate in termini di ciò che fanno nel loro lavoro, e permettere loro di identificare modi in cui le cose possono essere fatte meglio".

I/le responsabili della gestione del cambiamento all'HMRC ritengono che sostenere il personale e aiutarlo a costruire nuove competenze sia stata la chiave. Di conseguenza, il personale:

- Riceve un minimo di cinque giorni di formazione ogni anno
- Riceve nuove possibilità di ricompense allineata alle aspettative e ai bisogni del personale
- Ottiene una nuova strategia di gestione del cambiamento digitale

I/le leader del cambiamento all'HMRC hanno aggiornato la Strategia Digitale. La nuova versione del 2014 stabilisce la "visione digitale" per tutti i/le clienti (persone fisiche, imprese e agenti) per dare a tutti il proprio account fiscale online. Il servizio vuole che i/le clienti operino online.
Il Chief Digital and Information Officer di HMRC, Mark Dearnley, ha detto che "continuerà ad ascoltare ciò che i/le clienti dicono". Nel documento strategico, si parla poco del personale.
Inoltre, Dearnley ha detto: "Quindi non c'è una grande festa oggi. È tutto come al solito per i miei team. nei nostri due centri digitali e altrove, in tutto l'HMRC si lavora sodo per rendere la nostra visione digitale una realtà. Questo è un altro piccolo, ma importante passo e sono davvero entusiasta di ciò che il futuro ci riserva".

Un approccio destinato a fallire ripetutamente

L'HMRC sembra aver imparato poco sui suoi e sulle sue dipendenti o su come gestire il cambiamento negli ultimi dieci anni. I/le dipendenti, evitando di rispondere alle indagini, sentono di non avere voce e nessun contributo. La risposta dei/delle leader del cambiamento è di fornire più formazione e di modificare il suo sistema di ricompensa. Questo nuovo programma sarà allineato con la nuova strategia digitale.
Nel frattempo, il nuovo documento sulla strategia digitale viene presentato e si concentra al 99% sul/la cliente.
I/le dipendenti, sentendosi disimpegnati/e e sottoutilizzati/e, sentiranno solo una frase di tutto l'annuncio di Dearnley:
"È tutto come al solito per i miei team nei nostri due centri digitali e altrove in tutto l'HMRC, si lavora sodo per rendere la nostra visione digitale una realtà."

Quanto sono onerosi i progetti di cambiamento?

Nel mondo moderno, i/le dipendenti vogliono essere ascoltati/e. Vogliono sapere che il management prende sul serio le loro opinioni. Le persone a tutti i livelli hanno diversi punti di vista, diverse paure e preoccupazioni. Hanno anche una ricchezza di capacità e di esperienza, non solo sul funzionamento interno ma anche sui/sulle clienti. Ignoratele a vostro rischio e pericolo.

Fact sheet 5.2.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 5.2

ISTRUZIONI

Di seguito troverai 10 domande a scelta multipla. Scegli la risposta che pensi sia corretta. C'è solo una risposta corretta per ogni domanda.

1. Quali sono le fasi del ciclo di cambiamento?
    a. Valutazione dei bisogni → Adozione del Cambiamento → Valutazione del Cambiamento → Mantenimento del cambiamento
    b. Valutazione dei bisogni → eliminazione di rischi/barriere → Adozione del Cambiamento
    c. Valutazione dei bisogni → Adozione del Cambiamento → Mantenimento del cambiamento → Valutazione del Cambiamento

2. Cosa *NON* è un vantaggio dell'analisi della valutazione dei bisogni?
    a. È un processo sistematico per pilotare il processo decisionale
    b. Può essere svolta da chiunque, indipendentemente dalle conoscenze
    c. Può essere scalabile, a seconda delle dimensioni del progetto, del tempo a disposizione o delle risorse

3. Cosa si definisce come "bisogno" in un'analisi di valutazione dei bisogni?
    a. Un divario tra l'attuale posizione dell'organizzazione e la posizione in cui vorrebbe essere
    b. La differenza tra i risultati attuali di un'organizzazione e quelli desiderati
    c. Tutti le opzioni precedenti

4. Nell'adottare il cambiamento, cosa si dovrebbe fare per promuovere un senso di *appartenenza e di dedizione*?
    a. Impiegare un buon stile di leadership e creare la "giusta vibrazione"
    b. Assicurarsi di dare la priorità giusta alle varie iniziative, e capire i rischi
    c. Assicurarsi che i compiti giusti siano affidati alle persone giuste (allocazione delle risorse)

5. Un fattore chiave del successo per l'adozione del cambiamento è l'*assegnazione di "risorse e capacità"*. Quale dei seguenti *NON* fa parte di questo processo?
    a. Una chiara definizione dei ruoli e delle aspettative richieste da ogni individuo
    b. La creazione di una chiara valutazione dei rischi per ogni obiettivo di cambiamento assegnato

c. La fornitura di feedback e coaching continui alle persone coinvolte

6. Quale dei seguenti è un modo per valutare il successo di un piano di cambiamento?
   a. Risultati misurabili (ad esempio, soddisfazione dei dipendenti)
   b. Risultati finanziari (ad esempio, il profitto generato)
   c. Opinioni delle parti interessate al cambiamento

7. A cos'altro, non così evidente, dovremmo prestare attenzione nella valutazione di un piano di cambiamento?
   a. L'impatto del contesto sul piano di cambiamento
   b. Il fatto che il feedback può cambiare alcune procedure che abbiamo messo in atto
   c. Tutti le opzioni precedenti

8. Secondo la *metafora della macchina*, come intendiamo il cambiamento?
   a. Come l'insieme chiaro di risultati misurabili che possono essere monitorati e valutati durante il processo
   b. Come il grado di efficacia ed efficienza del flusso di informazioni nell'organizzazione e nel suo ambiente
   c. Come un fattore di soddisfazione delle principali parti interessate e del cambiamento delle politiche

9. Qual è il miglior paradigma-metafora da usare per il cambiamento in un'organizzazione?
   a. La metafora della macchina
   b. Dipende dal tipo di cambiamento che vogliamo applicare
   c. La metafora dell'organismo

10. Perché una buona leadership è fondamentale per un'efficace adozione del piano di cambiamento?
   a. Perché sono loro a decidere cosa deve essere cambiato
   b. Perché l'alto livello di investimento psicologico dei/della leader guiderà l'azione personale e proattiva, favorendo così il clima giusto per il cambiamento
   c. Perché possono rilevare quali fattori (di natura umana e non umana) creano problemi e possono eliminarli dal processo di cambiamento

Risposte attese:
D1=a; D2=b; D3=c; D4 =a; D5=b; D6=a; D7=c; D8=a; D9=b; D10=b.

Fact sheet 5.2.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 5.2

ISTRUZIONI

Puoi intraprendere la riflessione sull'apprendimento da solo/a, con un/a collega o con un gruppo di massimo 4 studenti/esse.

Si raccomanda di iniziare la riflessione da solo/a. In seguito, puoi contattare un/a collega o altri/e studenti/esse per uno scambio di idee e per una discussione sui vostri risultati.

Le seguenti domande possono guidare la tua riflessione, ma potresti considerare anche altre domande.

1. Cosa ho imparato da questa sessione?
2. Cosa ha rappresentato qualcosa di nuovo, ha suscitato il mio interesse, mi ha ispirato?
3. Cosa vorrei approfondire?
4. Cosa potrei pensare di includere nella mia pratica professionale?

connect!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

UNITÀ 5

Cambiare le organizzazioni nella pratica

Sessione di apprendimento 3

Il CGC nelle Organizzazioni: CGC nei diversi momenti del ciclo di cambiamento organizzativo, e l'importanza del contesto e della sensibilità culturale

UNITÀ 5 - Sessione di Apprendimento 3

1) Introduzione

Nella *Sessione di apprendimento 3*, apprenderai come il lavoro del CGC può essere incluso nel ciclo del cambiamento organizzativo. Imparerai e discuterai l'importanza del contesto, della riflessione e della sensibilità culturale nel condurre il lavoro di consulenza di carriera. Verrà illustrato il Modello di Culture-Infused Career Counselling, un approccio contemporaneo che si avvicina al CGC prendendo in considerazione la sensibilità culturale. Infine, lo scopo della sessione è quello di fornire una panoramica olistica dell'intero curriculum e di ciò che è stato trattato.

2) Obiettivi

Imparerai come il CGC può essere incluso all'interno del ciclo del cambiamento organizzativo, e discuterai l'importanza del contesto, della riflessione e della sensibilità culturale nel corso del lavoro di consulenza di carriera.

CGC in un Contesto Allargato

- Come si è evoluto il CGC nel tempo?
- Qual è l'importanza del CGC?
- Come possono i/le professionisti/e del CGC agire come agenti di cambiamento? Cosa riserva il futuro del CGC?

Costruire un kit di strumenti: Competenze essenziali per futuri/e professionisti/

- Importanza di costruire una visione periferica
- Importanza di praticare l'auto-riflessione
- Come può la cultura influenzare il lavoro del CGC? → L'importanza della cultura in un contesto CGC. In che modo la cultura delle persone influenza il modo in cui concettualizzano la "carriera"?
- Presentazione del modello di Culture-Infused Career Counselling

3) Elenco dei materiali

Se desideri informazioni sugli argomenti presentati nella *Sessione di apprendimento 3*, ti consigliamo di leggere i seguenti **materiali**:

- 5.3.1m article - Advancing the career counseling profession: Objectives and strategies for the next decade
  Savickas, M. L. (2003). Advancing the career counseling profession: Objectives and strategies for the next decade. *The Career Development Quarterly*, *52*(1), 87-96.

- 5.3.2m chapter - Career management: The role of career counsellors in building strategic partnerships between individuals and their employers
  Neault, R. A. (2000). Career management: The role of career counsellors in building strategic partnerships between individuals and their employers. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy*, *34*(3).
- 5.3.3m chapter - Importance of Understanding the Context and Self-reflecting
  Cameron, E., & Green, M. (2009). Conclusion. In E. Cameron, & M. Green (Eds), *Making sense of change management* (pp. 351-352). London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- 5.3.4m material - How culture affects how people perceive, define, and act on issues concerning work (retrieved from http://career.iresearchnet.com/career-development/culture-and-careers/)
- 5.3.5m article - Infusing culture in career counselling
  Arthur, N., & Collins, S. (2011). Infusing culture in career counseling. *Journal of Employment Counseling*, *48*(4), 147-149.
- 5.3.6m article - What is Culture? A Compilation of Quotations
  Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2012). What is culture? A compilation of quotations. *GlobalPAD Core Concepts*, *1*, 22.

Potresti trovare utile anche il **power point** *Comprendere il CGC all'interno delle organizzazioni e del ciclo del cambiamento* (5.3.1p).

La tabella riassume le informazioni principali delle schede di lavoro che utilizzerai in questa sessione.

Titolo fact sheet	Codice	Materiali di riferimento	Pagina	Attività	Scopo
Attività per casa	5.3.1f	5.3.1p 5.3.1m 5.3.2m 5.3.3m 5.3.4m 5.3.5m 5.3.6m	150	Analizzare i casi studio del CGC organizzativo e discutere i metodi di approccio. Come attività per casa: scegliere uno dei due casi studio e sviluppare un piano di cambiamento completo che soddisfi le esigenze del datore o della datrice di lavoro	Riflettere sul CGC organizzativo e approfondire l'argomento
Scheda di valutazione delle conoscenze 5.3	5.3.1ef	-	151	Rispondere alle domande a scelta multipla	Valutare le conoscenze acquisite
Scheda di riflessione 5.3	5.3.2ef	-	153	Rispondere alle domande aperte	Riflettere sulle conoscenze acquisite

Fact sheet 5.3.1f

ATTIVITÀ PER CASA

Scegli il caso di studio che preferisci (n.1 o n.2) e sviluppa un piano di cambiamento completo che soddisfi le esigenze del datore o della datrice di lavoro. Scegli una teoria del cambiamento e utilizzala per adottare il vostro piano. Discuti ogni fase e individua le possibili sfide.

1. CASO STUDIO 1

Cliente: Una società di consulenza finanziaria di grandi dimensioni (più di 200 dipendenti)

Situazione: Il successo finanziario dell'azienda l'ha portata ad espandersi e a decidere di assumere 20 nuovi/e dipendenti. Nei suoi sforzi per unire e rafforzare il suo capitale umano, l'azienda vuole colmare il divario tra i/le dipendenti esperti/e e i/le nuovi/e assunti/e, i/le leader della generazione successiva. Come professionista esterno/a, ti chiedono di trovare il modo di colmare questo divario e di sviluppare un piano d'azione che fornisca opportunità di sviluppo della carriera per questi/e 20 nuovi/e dipendenti.

2. CASO STUDIO 2

Situazione: Lavori nel dipartimento delle risorse umane di una società di consulenza aziendale con sede a Londra. L'azienda ha recentemente assunto una dirigente senior appena nominata per il suo dipartimento di gestione. L'azienda decide di affiancarti come coach alla dirigente appena assunta, confidando che impiegherai gli sforzi e l'impegno necessari per lo sviluppo della carriera di questa persona.

Informazioni aggiuntive: La dirigente appena nominata è una donna afroamericana di 42 anni non sposata.

Fact sheet 5.3.1ef

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CONOSCENZE 5.3

ISTRUZIONI

Di seguito troverai 7 domande a scelta multipla. Scegli la risposta che pensi sia corretta. C'è solo una risposta corretta per ogni domanda.

1. Quale dei seguenti cambiamenti connessi al CGC *NON* è avvenuto nel 21° secolo (prospettiva contemporanea sul CGC)?
    a. Il lavoro del CGC è ora fornito sia internamente che esternamente alle organizzazioni
    b. L'attenzione si è spostata sull'importanza della scelta di carriera individuale
    c. Il CGC non è più fornito da professionisti/e della salute mentale, ma anche da professionisti/e e consulenti HRM

2. In quale fase del ciclo di sviluppo organizzativo è importante il lavoro deli CGC?
    a. Nella fase di start-up, poiché l'organizzazione ha bisogno di stabilire una solida base per il suo futuro benessere e presenza sul mercato
    b. Nella fase di start-up e di costituzione, poiché fornirà all'organizzazione a) una forza lavoro qualificata e, b) assicurerà una coerenza nella qualità dei servizi-prodotti forniti
    c. È ugualmente importante in tutte le fasi dello sviluppo organizzativo

3. Quali sono alcuni problemi che i/le professionisti/e del CGC dovranno affrontare nel prossimo futuro?
    a. I modi in cui i problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata possono influenzare le scelte di carriera e l'adattamento della carriera
    b. Il fatto che gli individui oggi adottano più di un ruolo lavorativo, e l'impatto che questo ha sulla loro ridefinizione della carriera
    c. L'introduzione di tecniche, strumenti e metodi di cyber-counselling
    d. Tutti le opzioni precedenti

4. Affinché un/a professionista possa diventare un/a efficiente agente di cambiamento, deve avere una visione periferica. Cosa significa il termine "visione periferica"?
    a. Una consapevolezza sviluppata del contesto e di ciò che avviene "oltre l'ovvio"
    b. Assicurarsi che uno/a rifletta su come le sue azioni influenzano il più ampio contesto organizzativo

c. Lo sviluppo di canali di comunicazione specifici che si concentrano esclusivamente sul piano di cambiamento in questione

5. Qual è il principale beneficio dei/delle leader che investono sull'autoriflessione?
   a. Chi li/le segue li percepisce come persone migliori, e quindi ripone più facilmente fiducia in loro
   b. Il loro processo decisionale diventerà più olistico e correttamente focalizzato, migliorando così l'adozione globale del cambiamento
   c. Abbandoneranno i loro pregiudizi e modi stereotipati di pensare e agire

6. Le persone differiscono molto nel modo in cui definiscono e vivono la cultura. Quale delle seguenti opzioni descrive la preferenza delle persone riguardo al lavoro collaborativo o autonomo?
   a. Incertezza vs. Evitamento
   b. Locus of control interno o esterno
   c. Individualismo vs Collettivismo

7. Quale dei seguenti *NON* è un principio di base del modello di Culture-Infused Career Counselling?
   a. Le esperienze culturali dei/delle clienti influenzano sia i problemi legati alla carriera che le risorse disponibili
   b. Lavorare con i/le clienti in base alla cultura della società in cui vivono, in modo che seguano le "regole" del gruppo dominante
   c. Incoraggiare i/le consulenti a incorporare più livelli di intervento

Risposte attese:
D1=b; D2=c; D3=d; D4 =a; D5=b; D6=c; D7=b.

Fact sheet 5.3.2ef

SCHEDA DI RIFLESSIONE 5.3

ISTRUZIONI

Potrai intraprendere la riflessione sull'apprendimento da solo/a, con un/a partner o con un gruppo di massimo 4 studenti/esse.

Come preparazione, ti consigliamo di iniziare la riflessione da solo/a. In seguito, puoi contattare un/a collega o altri/e studenti/esse per uno scambio di idee e discussione sui risultati.

Le seguenti domande possono guidare la tua riflessione, ma potresti considerare anche altre domande.

1. Cosa ho imparato da questa sessione?
2. Cosa ha rappresentato qualcosa di nuovo, ha suscitato il mio interesse, mi ha ispirato?
3. Cosa vorrei approfondire?
4. Cosa potrei pensare di includere nella mia pratica professionale?

SISTEMA DI CODIFICA

Al fine di trovare facilmente qualsiasi materiale nel corso di istruzione superiore, sia nella *Guida per studentesse e studenti* sia nelle cartelle sul sito web, tali materiali sono stati etichettati secondo un sistema di codifica che comprende tre numeri e una o due lettere.

- Primo numero = numero dell'unità
- Secondo numero = numero della sessione
- Terzo numero = numero del materiale (progressivo per ciascun tipo di materiale)
- La lettera identifica di che tipo di materiale si tratta, in questo modo: p=diapositive power point; m=capitolo, o articoli o materiale scritto; v= video; f=scheda informativa; ef=moduli di valutazione dell'apprendimento.

Per esempio, il codice 3.1.1p identifica le prime diapositive ppt della sessione 1 dell'unità 3.
Il codice 3.1.1v identifica il primo video della sessione 1 dell'unità 3.
Il codice 3.1.1m identifica il primo testo, capitolo o articolo, della sessione 1 dell'unità 3.
Il codice 3.1.1f identifica la prima scheda informativa (ad esempio, foglio di esercizi, compiti a casa) della sessione 1 dell'unità 3.
Il codice 3.1.1ef identifica la scheda di valutazione dell'apprendimento della sessione 1 dell'unità 3.

Viene fornita solo la prima pagina dei materiali che non sono risorse gratuite.