

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

CORSO DI FORMAZIONE *CONNECT!*

GUIDA PER L'UNIVERSITÀ E LA FORMAZIONE CONTINUA



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

INDICE	2
INDICE DELLE TABELLE	5
AUTORI	6
CORSO DI FORMAZIONE CONNECT! PER L'UNIVERSITÀ E L'EDUCAZIONE CONTINUA.....	7
1. Premessa.....	7
PANORAMICA DEL CORSO	8
1. Partecipanti.....	8
2. La struttura del corso di formazione.....	8
3. Indice dei contenuti delle unità	8
4. Media Centre	8
METODOLOGIE DI FACILITAZIONE DELL'INSEGNAMENTO	10
1. Approccio pedagogico.....	10
2. Universal Design for Learning.....	10
3. Attività per casa	12
4. Controllo dell'apprendimento	12
5. Guida per studentesse e studenti.....	12
6. Materiali e sistema di codifica	12
INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ NEL CORSO	14
1. Il concetto di Innovazione: Stato dell'arte	14
2. Punti di innovazione nel progetto CONNECT!	16
L'AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE.....	19
1. Il progetto e l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.....	19
BIBLIOGRAFIA.....	25
UNITÀ 1: IL MONDO DEL LAVORO CHE CAMBIA.....	27
1. Motivazione dell'unità	27
2. Fondamenti teorici.....	27

3. Descrizione dell'obiettivo di apprendimento dell'unità	27
4. Struttura e dettagli della sessione	27
4.1. Unità 1 Sessione di Apprendimento 1	28
4.2. Unità 1 Sessione di Apprendimento 2	31
4.3. Unità 1 Sessione di Apprendimento 3	34
5. Il/la formatore/rice in azione.....	36
6. Elenco dei materiali.....	37
UNITÀ 2: CONCETTI INNOVATIVI E SVILUPPO PER L'HR	39
1. Motivazione dell'unità	39
2. Fondamenti teorici.....	39
3. Descrizione degli obiettivi di apprendimento dell'unità	40
4. Struttura e dettagli della sessione	41
4.1. Unità 2 Sessione di Apprendimento 1	42
4.2. Unità 2 Sessione di Apprendimento 2	45
4.3. Unità 2 Sessione di Apprendimento 3	48
5. Il/la formatore/rice in azione.....	50
6. Elenco dei materiali.....	50
UNITÀ 3: APPROCCI TEORICI E METODOLOGICI ATTUALI PER CONSULENTI E COACH NEL CONTESTO AZIENDALE	52
1. Motivazione dell'unità	52
2. Fondamenti teorici.....	52
3. Descrizione dell'obiettivo di apprendimento dell'unità	53
4. Struttura e dettagli della sessione	53
4.1. Unità 3 Sessione di Apprendimento 1	54
4.2. Unità 3 Sessione di Apprendimento 2	57
4.3. Unità 3 Sessione di Apprendimento 3	60
5. Il/la formatore/rice in azione.....	62
6. Elenco dei materiali.....	63

UNITÀ 4: COLLEGARE L'ORIENTAMENTO, LA CONSULENZA E IL COACHING PER I DIPENDENTI AL LAVORO DELL'HR.....	66
1. Motivazione dell'unità	66
2. Fondamenti teorici.....	66
3. Descrizione dell'obiettivo di apprendimento dell'unità	67
4. Struttura e dettagli della sessione	68
4.1. Unità 4 Sessione di Apprendimento 1	69
4.2. Unità 4 Sessione di Apprendimento 2	71
4.3. Unità 4 Sessione di Apprendimento 3	74
5. Il/la formatore/rice in azione.....	76
6. Elenco dei materiali.....	76
UNITÀ 5: CAMBIARE LE ORGANIZZAZIONI NELLA PRATICA	79
1. Motivazione dell'unità	79
2. Fondamenti teorici.....	79
3. Descrizione dell'obiettivo di apprendimento dell'unità	79
4. Struttura e dettagli della sessione	80
4.1. Unità 5 Sessione di Apprendimento 1	81
4.2. Unità 5 Sessione di Apprendimento 2	84
4.3. Unità 5 Sessione di Apprendimento 3	87
5. Il/la formatore/rice in azione.....	89
6. Elenco dei materiali.....	89

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. Contenuti del corso di formazione CONNECT!.....	9
Tabella 2. Riassunto delle domande sviluppate per facilitare l'attuazione di ogni principio nello sviluppo del corso (adattato da La, Dyjur & Bair, 2018).....	11
Tabella 3. I sei attributi dell'innovazione identificati da Baregheh, Rowley and Sambrook (2009) come ricorrenti negli studi inseriti nella loro ricerca.....	15
Tabella 4. Punti di innovazione nel progetto CONNECT! Curriculum	18

AUTORI

(In ordine alfabetico)

DIMITRI ADAM (GRECIA), FILIZ KESER ASCHENBERGER (AUSTRIA), ALEKSANDRA DJUROVIC (SERBIA), LEA FERRARI (ITALIA), KLAUSJÜRGEN HEINRICH (AUSTRIA), MONIKA PETERMANDL (AUSTRIA), JELENA MANIC RADOICIC (SERBIA), TERESA MARIA SGARAMELLA (ITALIA), BETTINA SIECKE (GERMANIA), MATTHIAS Z. VARUL (GERMANIA), ATHANASIOS VASILOPOULOS (GRECIA), PETER WEBER (GERMANIA), JAN WOLDENDORP (PAESI BASSI).

EDITING

FRANCESCA ZUANETTI

CORSO DI FORMAZIONE CONNECT! PER L'UNIVERSITÀ E L'EDUCAZIONE CONTINUA

1. PREMESSA

Il presente corso di formazione è il risultato dell'Output 3 del progetto Erasmus+ CONNECT! Tutti i partner hanno contribuito al suo sviluppo, con attività che si sono svolte principalmente da ottobre 2020 a maggio 2021.

Lo sviluppo di questo corso di formazione per l'università e per l'istruzione superiore si basa sui risultati dei report nazionali e transnazionali ottenuti dai due intellectual output IO1 e IO2. Per una valutazione più ampia, rimandiamo i lettori e le lettrici ai documenti completi ([Risultati del progetto - CONNECT! \(connect-erasmus.eu\)](https://connect-erasmus.eu)). Desideriamo menzionare qui i tre fattori chiave che ci hanno guidato nello sviluppo del curriculum: 1) la necessità di sostenere la conoscenza reciproca e la cooperazione tra i professionisti e le professioniste dell'orientamento e delle risorse umane, 2) una crescente attenzione verso i gruppi di lavoratori e lavoratrici vulnerabili e 3) la possibilità di contribuire a rendere le organizzazioni maggiormente pronte ad affrontare le sfide del 21° secolo.

Questa guida metodologica è divisa in quattro sezioni principali. La prima sezione comprende una descrizione della struttura e dei contenuti del corso di formazione. La seconda sezione presenta l'approccio pedagogico, con suggerimenti su come utilizzare i materiali didattici predisposti. Nella terza sezione, dopo una definizione del concetto di innovazione, viene descritto in che modo ciascuna unità didattica può essere considerata innovativa e conforme agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030. Infine, nell'ultima sezione, vengono forniti una descrizione dettagliata dell'obiettivo e della progettazione didattica di ciascuna delle tre sessioni in cui si divide ogni unità, e una lista dei materiali didattici e di apprendimento.

PANORAMICA DEL CORSO

1. PARTECIPANTI

Il presente corso di formazione è indirizzato a studenti e studentesse con una conoscenza di base della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, dell'orientamento e della consulenza professionale. Potrebbe essere d'interesse anche per tutti quelle attività formative che mirano a fornire conoscenze e competenze sui legami tra i due ambiti nel contesto delle piccole e medie imprese.

2. LA STRUTTURA DEL CORSO DI FORMAZIONE

Il corso di formazione si compone di 5 unità. Ciascuna unità comprende 3 sessioni di apprendimento, per un totale di 15 sessioni. In generale, la prima sessione di ogni unità descrive gli approcci teorici con una sintesi dei lavori già pubblicati, la seconda sessione presenta metodi e strumenti, mentre la terza si concentra sulla pratica.

L'unità 1 è stata elaborata dal partner serbo, l'unità 2 dal partner austriaco, l'unità 3 dal partner italiano, l'unità 4 dai partner tedesco e olandese e l'unità 5 dal partner greco.

Ogni sessione di apprendimento è stata organizzata per una durata pari a 90 minuti, cioè 4 ore e 30 minuti per ciascuna unità, per un totale di 22,5 ore.

Si consiglia di non considerare questa proposta formativa in modo rigido: si raccomanda flessibilità nell'adattare la struttura, i contenuti e le metodologie sia ai bisogni dei/delle partecipanti, sia al contesto caratterizzato da propri vincoli e regole.

3. INDICE DEI CONTENUTI DELLE UNITÀ

I temi e contenuti delle cinque unità e delle 15 sessioni sono riassunti nella tabella 1.

4. MEDIA CENTRE

In linea con quanto previsto dal progetto, tutti i materiali necessari allo svolgimento delle attività saranno disponibili nel sito web <https://connect-erasmus.eu/>.

<p>Unità 1 <i>Il mondo del lavoro che cambia</i></p>	<p>Unità 2 <i>Concetti innovativi e sviluppo per l'HR</i></p>	<p>Unità 3 <i>Approcci teorici e metodologici attuali per consulenti e coach nel contesto aziendale</i></p>	<p>Unità 4 <i>Collegare l'orientamento, la consulenza e il coaching per i dipendenti al lavoro dell'HR</i></p>	<p>Unità 5 <i>Cambiare le organizzazioni nella pratica</i></p>
<p>Descrizione e spiegazione delle sfide attuali e future nel mondo del lavoro con un'analisi dettagliata delle conseguenze.</p>	<p>Spiegazione del perché è necessario personalizzare lo sviluppo del personale. Descrizione dei relativi metodi dell'apprendimento personalizzato, della formazione professionale e dei metodi di orientamento.</p>	<p>Descrizione dei paradigmi selezionati nell'ambito dell'orientamento professionale: individuazione e presentazione dei punti di forza e di innovazione, dei vincoli e delle sfide. Discussione della loro rilevanza e dei limiti nei contesti di lavoro.</p>	<p>Definizione dei termini e dei concetti di base del CGC (orientamento professionale, supervisione, ecc.), e di elementi innovativi. Spiegazione degli aspetti fondamentali dello sviluppo delle risorse umane (HRD). Descrizione delle intersezioni tra CGC e HRD con esempi di buone pratiche innovative.</p>	<p>Descrizione dei fondamenti teorici della gestione del cambiamento e dello sviluppo organizzativo.</p>
<p>Descrizione di metodi per determinare i cambiamenti nel mondo del lavoro. Considerando i metodi utilizzati, riflessione sui risultati dell'analisi sui cambiamenti nel mondo del lavoro.</p>	<p>Descrizione della responsabilità sociale d'impresa come motore della nostra società. Descrizione di esempi di responsabilità sociale di successo.</p>	<p>Descrizione dei punti di forza e dell'utilità degli strumenti di valutazione proposti, per identificarne somiglianze e differenze.</p>	<p>Presentazione di approcci CGC selezionati per diversi gruppi di dipendenti nelle aziende. Descrizione di formati di apprendimento appartenenti a diversi approcci di CGC e a diversi gruppi target.</p>	<p>Descrizione delle fasi del ciclo del cambiamento organizzativo: analisi dei bisogni, costruzione e applicazione (strumenti e metodi), valutazione.</p>
<p>Individuazione di situazioni in cui gli studenti e le studentesse potrebbero applicare alle sfide del mondo del lavoro quanto proposto al fine di fornire un supporto ai dipendenti nello sviluppo di carriera.</p>	<p>Descrizione di buone prassi di cooperazione tra la gestione delle risorse umane nelle imprese e l'orientamento professionale.</p>	<p>Individuazione delle 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.</p>	<p>Presentazione dei concetti di CGC e coaching nel contesto delle risorse umane delle PMI, delle ragioni della loro scarsa diffusione nelle PMI, e della loro diffusione presso istituzioni esterne (es., camere di commercio) con cui le PMI potrebbero interagire.</p>	<p>Descrizione di come le nuove forme di CGC possono essere adottate all'interno delle organizzazioni e di come le conoscenze acquisite possono essere diffuse nella comunità aziendale.</p>

Tabella 1. Contenuti del corso di formazione CONNECT!

METODOLOGIE DI FACILITAZIONE DELL'INSEGNAMENTO

1. APPROCCIO PEDAGOGICO

Dopo aver condiviso gli obiettivi di ciascuna delle tre sessioni che costituiscono ogni unità, ai/alle partecipanti viene offerta una panoramica teorico-scientifica dei concetti o delle idee fondamentali per il tema in oggetto. A questo seguono la presentazione di un esempio e di un'applicazione e/i sperimentazione di quanto proposto (ad esempio un caso studio, opinione di esperti, ecc.). Offrendo modelli di comportamento o di analisi insieme a strategie per attivare riflessioni personali, i/le partecipanti sono stimolati ad attivarsi individualmente per mettere in pratica e perfezionare le conoscenze e competenze appena discusse.

2. UNIVERSAL DESIGN FOR LEARNING

Il corso di formazione è stato sviluppato facendo riferimento ai principi dell'*Universal Design for Learning* (UDL). Si tratta di una proposta utilizzata per la progettazione di attività educative e formative finalizzata a creare un ambiente di apprendimento che va incontro all'ampia eterogeneità dei/delle discenti. Per questi motivi, all'UDL viene riconosciuto il pregio di valorizzare la diversità e la partecipazione di tutti e tutte. Come indicato dal CAST (Center for Applied Special Technology), l'organizzazione no-profit per la ricerca e lo sviluppo nel campo dell'istruzione che nel 1984 ha creato il quadro di riferimento in questione, l'UDL segue tre principi.

Principio 1: Molteplici Mezzi di Coinvolgimento

Si riferisce al fornire diverse opportunità per favorire il coinvolgimento dei/delle partecipanti (ad esempio, attività interattive, discussioni di gruppo, forum di discussione online). Si basa sull'idea che i/le partecipanti hanno motivazioni diverse per impegnarsi nell'apprendimento.

Principio 2: Molteplici Mezzi di Rappresentazione

Si tratta di fornire agli studenti e alle studentesse modi diversi di accedere a e di cimentarsi con i materiali e le informazioni del corso, con l'obiettivo di sostenere i/le partecipanti nell'uso delle diverse rappresentazioni. Prevede quindi di adottare approcci pedagogici diversificati a un argomento o a un concetto: una panoramica del concetto (lezione) seguita da un esempio e da un'applicazione (caso studio, opinione di un esperto).

Principio 3: Molteplici Mezzi di Azione ed Espressione

I/le partecipanti vengono incoraggiati/e a dimostrare il loro apprendimento in varie forme (ad esempio, multimedia, mappe concettuali, documenti, progetti). Si tratta di trovare, creare, usare e organizzare strategicamente le informazioni (funzionamento esecutivo). Questo processo può includere diversi strumenti e tecnologie.

La Tabella 2 riassume le principali domande utilizzate nello sviluppo di un corso di formazione per l'istruzione superiore (La, Dyjur & Bair, 2018).

Principio UDL	Domande UDL
	<i>In che misura la sessione</i>
Molteplici Mezzi di Coinvolgimento	<ul style="list-style-type: none"> • Include la varietà degli approcci di insegnamento e di attività di apprendimento dei/delle partecipanti? • Include l'interazione dei/delle partecipanti e la loro collaborazione al corso? • Utilizza la tecnologia per coinvolgere i/le partecipanti in un apprendimento autentico? • Identifica opportunità di includere le scelte dei/delle partecipanti? • Incoraggia i/le partecipanti a sviluppare competenze di autoregolazione e di strategie personali di coping?
Molteplici Mezzi di Coinvolgimento	<ul style="list-style-type: none"> • Fa in modo che i materiali del corso siano accessibili al maggior numero possibile di partecipanti? • Presenta i principali concetti del corso in più di un formato? • Offre opportunità di incoraggiare l'iniziativa dei/delle partecipanti? • Insiste sulla comprensione dei concetti chiave con attività di apprendimento?
Molteplici Mezzi di Azione ed Espressione	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora diversi mezzi di espressione? • Identifica opportunità di incorporare molteplici mezzi di espressione nei compiti assegnati? • Fornisce possibilità di feedback? • Offre opportunità per quanto riguarda gli incarichi, la comunicazione e la consegna dei contenuti?

Tabella 2. Riassunto delle domande sviluppate per facilitare l'attuazione di ogni principio nello sviluppo del corso (adattato da La, Dyjur & Bair, 2018)

3. ATTIVITÀ PER CASA

Per promuovere un apprendimento più approfondito di ciò che viene proposto durante le diverse sessioni, gli studenti e le studentesse sono invitati/e a completare un'attività tra una sessione e quella successiva. Queste attività hanno lo scopo di permettere ai/alle partecipanti di riflettere sui nuovi contenuti, di generalizzarne l'applicazione a nuovi contesti e di esercitarsi con le nuove abilità. Il lavoro svolto viene discusso all'inizio della sessione successiva, durante il momento di raccordo che collega la sessione precedente a quella successiva, appena prima di iniziare con il nuovo argomento.

4. CONTROLLO DELL'APPRENDIMENTO

Alla fine di ogni sessione il/la docente coinvolge gli studenti e le studentesse in un'attività conclusiva che comprende un questionario a scelta multipla (scheda di valutazione delle conoscenze) e/o un'attività di riflessione (scheda di riflessione). Questo ha un duplice scopo: in primo luogo, consente agli studenti e alle studentesse di monitorare il proprio apprendimento; in secondo luogo, permette al/alla docente di controllare se e come il processo di insegnamento e apprendimento stia avanzando nella direzione prevista. Il feedback ai /alle partecipanti viene fornito nella sessione successiva, durante il momento di raccordo che collega la sessione precedente a quella successiva, appena prima di iniziare con il nuovo argomento.

5. GUIDA PER STUDENTESSE E STUDENTI

È stata elaborata una guida per le studentesse e gli studenti, che comprende una breve presentazione dei contenuti e degli obiettivi di ciascuna sessione, l'elenco dei materiali, le schede informative per facilitare l'apprendimento e i moduli di valutazione delle conoscenze usati per verificare il processo di apprendimento.

La guida può essere utilizzata come strumento di auto-apprendimento dagli studenti e dalle studentesse che non hanno l'opportunità di partecipare al corso con i/le docenti.

6. MATERIALI E SISTEMA DI CODIFICA

In ciascuna unità è disponibile una lista di capitoli, articoli, video, relazioni e altri materiali pertinenti ad uso di formatori/rici e docenti. Viene fornita solamente la prima pagina dei materiali che non sono risorse gratuite.

Al fine di trovare facilmente qualsiasi materiale all'interno del *Corso CONNECT! per l'università e la formazione continua*, nella *Guida per studentesse e studenti* e 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, secondo questo criterio: p= diapositive power point; m= capitolo, articolo 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, scheda 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.

INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ NEL CORSO

1. IL CONCETTO DI INNOVAZIONE: STATO DELL'ARTE

È stata condotta una profonda riflessione sul concetto di innovazione per raggiungere una comprensione condivisa delle parole chiave del progetto. *Innovazione*, che deriva dal verbo latino “innovare” e significa “rinnovamento”, può anche essere intesa come “riforma”, “modernizzazione” ed è legata per lo più a un settore specifico, come la società, l'istruzione, l'economia, la tecnologia.

Sono disponibili diverse definizioni di innovazione, dal momento che questo concetto viene studiato all'interno di diverse discipline che lo affrontano da prospettive diverse (per esempio, Damanpour & Schneider, 2006). Descritto come un “concetto multidimensionale che include vari significati”, il costrutto presenta alcuni attributi che sono comuni a diverse definizioni, tra cui “invenzione”, “novità” e “cambiamento” (Edwards-Schachter, 2018, pagg. 65-66). Molto spesso il termine innovazione viene usato nel contesto dell'economia e a livello di impresa. Anche se alcune definizioni si sovrappongono, una definizione onnicomprensiva non è attualmente disponibile (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009).

Il concetto di innovazione è stato definito come il processo di introduzione di nuove idee nei prodotti, nelle lavorazioni o in qualsiasi altro aspetto delle attività dell'azienda che si traduce in un aumento della performance aziendale (Rogers, 1998). Più recentemente, Bessant e colleghi (2005) hanno definito l'innovazione come “Rappresentazione del processo di rinnovamento centrale in qualsiasi organizzazione. Se essa [l'organizzazione] non cambia ciò che offre al mondo e il modo in cui crea e fornisce quelle offerte, rischia la sua sopravvivenza e le sue prospettive di crescita” (pag. 1366).

Un'altra definizione, presente nel manuale di Oslo dell'OCSE e di EUROSTAT (2018) che fornisce linee guida per la raccolta e l'interpretazione dei dati sull'innovazione, specifica che l'innovazione può riferirsi sia all'attività che al risultato dell'attività. Secondo la definizione, essa rappresenta “un prodotto o un processo nuovo o migliorato (o una loro combinazione) che differisce significativamente dai precedenti prodotti o processi dell'unità e che è stato reso disponibile agli utenti potenziali (prodotto) o messo in uso dall'unità (processo)” (pag. 20).

Anche se spesso per innovazione si intende innovazione tecnologica, la sua portata è considerata più ampia. Per esempio, l'eco-innovazione è stata riconosciuta come un tipo di innovazione che ha come caratteristica distintiva “la riduzione del rischio ambientale, dell'inquinamento e di altri impatti negativi dell'uso delle risorse (compreso l'uso di energia) rispetto alle alternative pertinenti” (Kemp & Pearson, 2007, pag. 7). Un altro esempio è quello dell'innovazione sociale, definita come una “nuova soluzione a un problema sociale che è più efficace, efficiente, sostenibile o giusta delle soluzioni esistenti e per la

quale il valore creato va principalmente alla società nel suo complesso piuttosto che ai privati" (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008 p.36).

Nel contesto delle pratiche di gestione delle risorse umane (HRMP), gli ambiti dell'economia all'interno dell'organizzazione, della gestione strategica e della gestione delle risorse umane (HRM) hanno guadagnato una crescente attenzione negli ultimi anni (Wei & Lau, 2010). Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e l'innovazione, i ricercatori e le ricercatrici indicano che il legame rimane poco chiaro (ad es., Beugelsdijk, 2008; Messersmith & Guthrie, 2011). Nel formulare la nostra definizione di innovazione, abbiamo fatto riferimento a una recente revisione sistematica di Easa e Orra (2021). Concentrandosi sulla relazione tra HRM e innovazione, Easa e Orra hanno definito l'innovazione, riprendendo Damanpour, Szabat e Evan (1989) come "l'adozione di un'idea o un comportamento, sia esso un sistema, una politica, un programma, un dispositivo, un processo, un prodotto o un servizio, che è nuovo per l'organizzazione che lo adotta" (pag. 588).

Ci preme qui accennare allo studio di Baregheh e colleghi, poiché lo abbiamo ritenuto utile nel contesto del progetto CONNECT!. Attraverso l'analisi del contenuto di sessanta definizioni di innovazione, Baregheh e colleghi hanno identificato gli attributi ricorrenti in sette discipline, vale a dire (i) business e management, (ii) economia, (iii) studi di organizzazione, (iv) innovazione e imprenditorialità, (v) tecnologia, scienza e ingegneria, (vi) gestione della conoscenza, e (vii), marketing (gli attributi ricorrenti identificati sono riportati nella tabella 3). Anche se non è onnicomprensiva, la definizione di innovazione di Baregheh e colleghi può servire come base per il nostro progetto: "Il processo a più stadi con cui le organizzazioni trasformano le idee in prodotti, servizi o processi nuovi/migliorati, al fine di avanzare, competere e differenziarsi con successo sul mercato" (pag. 1334).

Attributo	Definizione
Natura dell'innovazione	Si riferisce alla forma di innovazione nel senso di qualcosa di nuovo o migliorato
Tipo di innovazione	Si riferisce al tipo di innovazione, cioè al tipo di output o al risultato dell'innovazione (per esempio, prodotto o servizio)
Fasi dell'innovazione	Si riferisce a tutte le fasi del processo di innovazione, che di solito parte da un'idea e si conclude con la commercializzazione
Contesto sociale	Si riferisce a qualsiasi entità sociale, sistema o gruppo di persone coinvolti nel processo di innovazione o ai fattori ambientali che lo influenzano
Mezzi per l'innovazione	Si riferisce alle risorse necessarie (ad es., tecniche, creative, finanziarie) che devono essere presenti per l'innovazione
Scopo dell'innovazione	È il risultato globale che le organizzazioni vogliono raggiungere attraverso l'innovazione

Tabella 3. I sei attributi dell'innovazione identificati da Baregheh, Rowley and Sambrook (2009) ricorrenti negli studi inseriti nella loro ricerca

Per il nostro progetto sembra rilevante considerare anche l'innovazione nell'istruzione. Serdyukov (2017), nella sua analisi sull'innovazione nell'istruzione, definisce quest'ultima come "guardare oltre ciò che stiamo facendo attualmente e sviluppare un'idea nuova che ci aiuti a fare il nostro lavoro in un modo nuovo. Lo scopo di qualsiasi invenzione, quindi, è quello di creare qualcosa di diverso da ciò che abbiamo fatto, in termini di qualità o quantità o entrambi. Per produrre un effetto considerevole e trasformativo, l'innovazione deve essere messa al lavoro, il che richiede una rapida diffusione e un'applicazione su larga scala" (pag. 8). In altre parole, le innovazioni nell'educazione sono destinate ad avere un impatto sulla produttività e sull'efficienza dell'apprendimento e/o ad aumentare la qualità dell'apprendimento. Potrebbe trattarsi di diversi aspetti, quali una nuova teoria pedagogica, un approccio metodologico, una tecnica di insegnamento, uno strumento didattico, un processo di apprendimento o una struttura istituzionale che, una volta adottata, produce un cambiamento significativo nell'insegnamento e nell'apprendimento.

2. PUNTI DI INNOVAZIONE NEL PROGETTO CONNECT!

L'innovazione promuove cambiamenti sostenibili e miglioramenti in conoscenze, metodi, procedure, prodotti, qualità, prestazioni, risultati, impatti, ecc.

Nel contesto del progetto CONNECT! vogliamo fornire nuove risposte per affrontare la sfida che ha come obiettivo il collegare l'ambito dell'HRM con quello del CGC e creare un piano di sviluppo originale per aiutare studenti e studentesse, professionisti e professionisti ad acquisire nuove conoscenze. In altre parole, l'innovazione dovrebbe essere inclusa nelle linee guida pratiche (HRM-CGC) e nei metodi di insegnamento (BA/MA) che derivano dai risultati del progetto (IO). In pratica, questo significa incorporare nuove conoscenze e metodi nei contenuti del curriculum - secondo la definizione fornita in precedenza - e renderlo innovativo. Dobbiamo inoltre riconoscere che i primi a trarre vantaggio dal lavoro di questo progetto, in termini di innovazione, siamo proprio noi. Infatti, stiamo imparando molto gli uni e le une dagli altri e dalle altre e, innovando le nostre conoscenze, stiamo evolvendo come professionisti.

I nostri sforzi si basano sulla ricerca, ma anche su esperienze, su una collaborazione costante e sull'intuizione. Di conseguenza, pur non pretendendo di rivoluzionare un settore, aspiriamo comunque almeno a introdurre alcuni cambiamenti nei contesti in cui lavoriamo, progredendo. Aspetti previsti dal curriculum, quali l'incorporazione dei principi UDL, i nuovi modi di combinare i contenuti, l'uso della tecnologia e lo stimolo all'apprendimento tramite esercizi pratici e casi studio, dovrebbero infatti consentire di produrre un qualche progresso. Resta il fatto che le misure di innovazione per avere un ampio impatto dovrebbero essere accettate, sostenute e integrate dall'intera comunità (compresi i/le leader).

La Tabella 4 riporta i principali punti di innovazione per ciascuna unità nel contesto delle PMI.

Unità	Innovazioni
Unità 1	<p>Diverse innovazioni hanno un impatto sui cambiamenti nel mondo del lavoro, argomento dell'Unità 1. È importante trattare di tali tematiche poiché le innovazioni tecnologiche, ambientali e sociali contribuiscono alle tendenze emergenti nel mondo del lavoro e possono aiutare ad affrontare le sfide connesse con alcune di queste tendenze.</p>
Unità 2	<p>L'Unità 2 si basa sulle innovazioni nel contesto di una nuova comprensione della leadership e del ruolo dei/delle dipendenti.</p> <p>Apprezzare i/le dipendenti come "Intrapreneurs", che imparano e agiscono autonomamente (e ai quali "viene data libertà e supporto finanziario per creare nuovi prodotti, servizi, sistemi, ecc. e non devono seguire le solite routine o protocolli dell'azienda", <i>citazione da dict.leo.org</i>), è un concetto innovativo. Le radici teoriche di questo concetto e l'impatto che ha per l'individualizzazione dello sviluppo del personale e la gestione della carriera del personale vengono trattati nella sessione 1.</p> <p>Il secondo concetto innovativo, discusso nella sessione 2, deriva dall'etica delle imprese: la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Quest'ultima è stata delineata in un Libro Verde dell'UE e gioca un ruolo importante nelle azioni sociali delle imprese. Queste azioni comprendono, per esempio, la protezione dell'ambiente, la promozione della salute, l'inclusione delle persone vulnerabili nel reclutamento del personale. La CSR è anche vista come un fattore importante per l'Employer Branding.</p> <p>Il terzo concetto, la cooperazione, non è nuovo ma può generare innovazioni. Al centro dell'attenzione ci sono cluster regionali innovativi di istituzioni formative e di consulenza. Le domande sollevate nella sessione 3 sono: Come si stanno sviluppando e pubblicizzando questi cluster? Come funzionano? Sono accettati come partner di lavoro dalla gestione delle risorse umane delle imprese in situazioni in cui la cooperazione può aumentare i risultati? Quali benefici della cooperazione sono stati sperimentati?</p>
Unità 3	<p>L'Unità 3 offre uno sguardo postmoderno su due dei più rilevanti approcci dell'orientamento professionale, che con i loro strumenti mirano a rispondere alle sfide di sviluppo professionale del 21° secolo. Si è prestata attenzione a fornire esempi che tenessero conto sia dell'eterogeneità della forza lavoro sia di vincoli e punti di forza contestuali, dentro e fuori le PMI, che possono avere un ruolo importante nel processo di sviluppo professionale. Vengono incoraggiate riflessioni a livello nazionale per comprendere meglio i driver socioculturali.</p>

Unità 4 In questa unità utilizziamo esempi di pratiche innovative nella nuova ed emergente cooperazione e integrazione tra CGC e HRD nelle organizzazioni. Gli studenti e le studentesse acquisiscono familiarità con le sfide e le opportunità create dalle intersezioni tra CGC e HRD e sono incoraggiati/e a provare nuovi approcci (**sessione 1**), anche con particolare attenzione a specifici gruppi di dipendenti (**sessione 2**) e nel contesto delle piccole e medie imprese (**sessione 3**), entrambe aree che fino ad ora sono state trascurate dall'HRD e in particolare dal CGC in azienda. Gli aspetti innovativi consistono sia nel trasferimento di buone pratiche esistenti in nuovi campi di applicazione, sia nella considerazione di nuovi approcci all'interno di questi campi.

Unità 5 Attraverso l'introduzione di diverse prospettive (diversi approcci al cambiamento organizzativo) e prendendo in considerazione le più recenti evidenze della letteratura pertinente, agli studenti e alle studentesse verrà insegnato un approccio olistico al cambiamento. Esempi di diversi approcci al cambiamento organizzativo includono i modelli di Beckhard e Harris (1987) e Cooperrider e Srivastva (1987) che non sono frequentemente citati nei corsi pertinenti.

Tabella 4. Punti di innovazione nel curriculum di CONNECT!

L'AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDG) vogliono tutelare i diritti umani e raggiungere la parità di genere e l'autodeterminazione di tutti e tutte. Sono integrati e imprescindibili nelle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: economica, sociale e ambientale. Rappresentano un piano d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità.

Tutti i paesi e tutte le parti interessate, agendo in una partnership collaborativa, sono invitati ad attuare questo piano e a intraprendere, con coraggio, i cambiamenti che sono urgentemente necessari per portare il mondo su un percorso sostenibile e resiliente, per garantire che nessuno venga lasciato indietro.

Si richiede, quindi, di mobilitare i mezzi necessari per attuare questa Agenda attraverso una rivitalizzata Global Partnership for Sustainable Development, basata su uno spirito di solidarietà globale condivisa, focalizzata sui bisogni degli individui più poveri e vulnerabili.

1. IL PROGETTO E L'AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Alcuni specifici obiettivi dell'Agenda appaiono declinabili anche come obiettivi del nostro progetto, partendo dal raggiungimento di un'educazione di qualità.



SDG 4. Fornire un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti/e.

Nello spirito del progetto generale, i nostri sforzi potrebbero portare al raggiungimento di alcuni obiettivi dell'SDG 4 "Istruzione di Qualità". In particolare, il progetto potrebbe essere in linea con i seguenti obiettivi:

- 4.4. Aumentare considerevolmente il numero di giovani e adulti con competenze specifiche - anche tecniche e professionali- per l'occupazione, posti di lavoro dignitosi e per l'imprenditoria.**
- 4.7. Garantire che tutti i/le discenti acquisiscano la conoscenza e le competenze necessarie a promuovere lo sviluppo sostenibile.**

Il progetto, infatti, ha come scopo aumentare considerevolmente il numero di/delle giovani e di persone adulte con competenze specifiche, anche tecniche e professionali, per l'occupazione, per posti di lavoro dignitosi e per l'imprenditoria. I nostri destinatari diretti sono gli studenti e le studentesse di CGC e HRM e i/le professionisti/e che, grazie al corso di formazione CONNECT!, acquisiscono un insieme di competenze utili per fare la differenza nella vita professionale dei/delle loro clienti nel contesto delle PMI.

Il programma di formazione mira sia alla qualità che all'accessibilità. Il materiale didattico e le metodologie di insegnamento sono strutturati per aiutare tutti gli studenti e le studentesse, indipendentemente dagli stili di apprendimento, e puntano a soddisfare le diverse esigenze di apprendimento. Inoltre, il materiale sarà reso il più possibile accessibile, il che potenzia ulteriormente i nostri sforzi per raggiungere un pubblico più ampio. Infine, il progetto si vuole configurare come un "kit di strumenti" che i futuri professionisti e professioniste potranno utilizzare per migliorare il mondo del lavoro contemporaneo nello spirito degli SDG.

Come un filo rosso che parte dall'Unità 1 e percorre tutto il curriculum, i materiali considereranno le sfide contestuali che incidono sulle tendenze nel mondo del lavoro. In quest'ottica gli obiettivi dell'Agenda che appaiono più pertinenti per il nostro progetto sono l'Obiettivo 8, l'Obiettivo 9 e l'Obiettivo 10.



SDG 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti/e

Più specificamente, il progetto CONNECT! potrebbe essere in linea con i seguenti obiettivi:

- 8.2.** Raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione, anche con particolare attenzione all'alto valore aggiunto e ai settori ad elevata intensità di lavoro.
- 8.3.** Promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino le attività produttive, la creazione di posti di lavoro dignitosi, l'imprenditoria, la creatività e l'innovazione, e che incoraggino la formalizzazione e la crescita delle piccole-medie imprese, anche attraverso l'accesso a servizi finanziari.
- 8.4.** Migliorare progressivamente, entro il 2030, l'efficienza globale nel consumo e nella produzione di risorse e tentare di scollegare la crescita economica dalla degradazione ambientale, conformemente al Quadro decennale di programmi relativi alla produzione e al consumo sostenibile, con i paesi più sviluppati in prima linea.
- 8.5.** Garantire un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini, compresi i/le giovani e le persone con disabilità, e un'equa remunerazione per lavori di equo valore.
- 8.6.** Ridurre la quota di/delle giovani disoccupati/e e al di fuori di ogni ciclo di studio o formazione.
- 8.8.** Proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori e le lavoratrici, incluse le persone immigrate, in particolare le donne, e i precari.

Nell'Unità 1, affronteremo questo SDG sostenendo gli studenti e le studentesse nella comprensione delle sfide nel mondo del lavoro, delle tendenze chiave e delle loro conseguenze su diversi gruppi di

persone. Discuteremo con gli studenti e le studentesse come stabilire un ambiente di lavoro sicuro per tutti i lavoratori e le lavoratrici (obiettivo 8.8) e ottenere un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso (obiettivo 8.5) nel contesto delle sfide tecnologiche, sociali e ambientali.

L'**Unità 2**, sessione 1, affronta lo sviluppo individualizzato del personale. Significa porre attenzione ai talenti, interessi, motivazioni di ogni singolo lavoratore, e tutto questo contribuisce non solo alla crescita dell'impresa (8.2) grazie alle prestazioni del/la dipendente, ma anche alla crescita personale del/la dipendente; inoltre, il focus sullo sviluppo di competenze garantisce l'aggiornamento lavorativo, l'impiegabilità contribuendo a cascata all'ulteriore sviluppo dell'azienda (8.3). Nella sessione 2, al centro dell'azione troviamo il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa che sostiene il rispetto dell'ambiente (8.4); la Responsabilità Sociale d'Impresa sostiene anche l'inclusione degli individui vulnerabili tra il personale (8.5).

Le sessioni 1 e 2 sostengono la nuova comprensione del ruolo dei/le dipendenti come "intrapreneurs" e danno impulso allo sviluppo del personale fin dall'inizio (8.6). Qualificare i/le giovani e "legarli/e" all'impresa garantisce lo sviluppo futuro dell'impresa stessa. Seguendo il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, i/le dirigenti delle imprese sono chiamati a dare anche ai/alle giovani che sperimentano vulnerabilità una possibilità di lavoro.

Nell'**Unità 3** le teorie e gli strumenti di orientamento professionale mirano alla crescita delle imprese suggerita nell'SDG 8.2 attraverso un miglioramento dell'autoconsapevolezza dei lavoratori e delle lavoratrici con particolare attenzione ai loro talenti e potenzialità all'interno delle PMI. In tutte le sessioni, gli SDG 8.5, 8.6 e 8.8 vengono promossi attraverso suggerimenti specifici e la discussione di casi studio che si concentrano su persone che sperimentano una vasta gamma di vulnerabilità personale o contestuale (ad esempio, disabilità, fallimento aziendale, ecc.).

Nell'**Unità 4**, si parla dell'obiettivo 8.2, in quanto le conoscenze e le competenze fornite sosterranno i/le dipendenti che finora non hanno ricevuto la piena attenzione delle HRD e del CGC nelle organizzazioni per sviluppare e utilizzare al meglio il loro potenziale. Questo dovrebbe portare ad un miglioramento delle risorse umane produttive. Tale supporto può anche contribuire alla sicurezza del lavoro in ruoli dove il potenziale umano sviluppato dai/dalle dipendenti e la creatività sono applicati e riconosciuti - anche e soprattutto nelle PMI (obiettivo 8.3). Una consulenza e uno sviluppo personalizzati focalizzati su un ampio spettro di dipendenti e contesti organizzativi migliorerà anche le opportunità per i/le dipendenti di raggiungere ciò che essi considerano un lavoro dignitoso - in particolare nel riconoscere e affrontare le loro diverse posizioni di partenza (obiettivo 8.5).

Per quanto riguarda l'**Unità 5**, l'obiettivo 8.2 fa riferimento alla seconda e terza sessione di apprendimento. Insegnando agli studenti e alle studentesse metodi di consulenza innovativi, e mostrando loro come rendere questi processi equi e olisticamente concreti (processo di cambiamento), contribuiamo

al potenziale innovativo di ogni azienda, alla prosperità economica e all'inclusione dei/delle dipendenti. Inoltre, l'obiettivo 8.3 è collegato all'intera unità: insegnando come avviene il cambiamento e come può essere utilizzato efficacemente a tutti i livelli organizzativi, prepariamo gli studenti e le studentesse ad intraprendere un cambiamento positivo all'interno dell'organizzazione e a creare posti di lavoro che favoriscano la sicurezza e la produttività.

Questi benefici avranno ripercussioni in particolare all'interno delle piccole e medie imprese, che possono utilizzare i risultati dell'apprendimento per il proprio benessere.



SDG 9 Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile

In particolare, il progetto CONNECT! potrebbe essere in linea con i seguenti obiettivi:

- 9.1. Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti - comprese quelle regionali e transfrontaliere - per supportare lo sviluppo economico e il benessere degli individui, con particolare attenzione ad un accesso equo e conveniente per tutti/e.
- 9.5. Aumentare la ricerca scientifica, migliorare le capacità tecnologiche del settore industriale in tutti gli stati - in particolare in quelli in via di sviluppo - nonché incoraggiare le innovazioni e incrementare considerevolmente il numero di impiegati per ogni milione di persone, nel settore della ricerca e dello sviluppo e la spesa per la ricerca - sia pubblica che privata - e per lo sviluppo.

Nell'**Unità 1**, con la sessione 3, si affronta l'obiettivo 9.5 dell'SDG 9. Viene fornito supporto ai futuri professionisti e alle future professioniste CGC e HRM nell'identificare le situazioni dove poter applicare i risultati alle sfide nel mondo del lavoro per supportare i/le dipendenti nello sviluppo della carriera. In questo modo, i/le dipendenti vengono aiutati/e a considerare le loro carriere e le carriere dei/delle loro futuri clienti nel contesto delle innovazioni nel mondo del lavoro.

Nell'**Unità 2**, con le sessioni 1 e 3, si affronta l'SDG 9.5; i/le dipendenti che apprendono e agiscono autonomamente e che sono aperti/e alla collaborazione con persone esperte e ricercatori/rici esterni/e creeranno uno spirito di innovazione e cambiamento positivo.

L'**Unità 3** sottolinea la necessità che l'orientamento professionale adotti approcci e metodologie che aiutino ad organizzare e fornire servizi che - alla luce dell'SDG 9.1 e nel contesto specifico delle PMI - diano potere a tutti i lavoratori e a tutte le lavoratrici, specialmente a coloro che risultano più a rischio per la presenza di vulnerabilità.

L'Unità 4, nello sforzo di ampliare l'applicabilità dei concetti innovativi di orientamento professionale nelle organizzazioni oltre lo status quo, si concentra su specifici gruppi di dipendenti in piccole realtà lavorative (obiettivo 9.2). In particolare, attraverso la sua applicazione nelle PMI, l'Unità 4 risponde alla necessità di assicurare la fidelizzazione e lo sviluppo di persone esperte in tecnologia, amministrazione aziendale e servizi alla persona (obiettivo 9.5).

Nell'Unità 5 le sessioni di apprendimento 2 e 3 affrontano l'obiettivo 9.5: i/le professionisti/e di CGC e HRM che applicano metodi innovativi e possono comunicare e diffondere questa conoscenza in tutti i settori, possono solo rappresentare un vantaggio competitivo per la loro organizzazione, promuovendo contemporaneamente le migliori pratiche e i canali di comunicazione da un settore all'altro.



SDG 10 Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni

In particolare, il progetto CONNECT! potrebbe essere in linea con i seguenti obiettivi:

10.2. Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti/e, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, stato economico o altro

Nell'Unità 1, l'inclusione sociale, economica e politica di tutti e tutte viene discussa affrontando il tema del lavoro dignitoso. Gli studenti e le studentesse sono incoraggiati/e a riflettere sia sulle conseguenze che i cambiamenti nel mondo del lavoro hanno su diversi gruppi di persone, sia sulla necessità di fornire un supporto mirato per ridurre le conseguenze negative di questi cambiamenti.

Con l'Unità 2, all'interno delle tre sessioni, emerge il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa come motore di una strategia di inclusione nelle imprese. I vantaggi della CSR raggiungono i livelli più elevati quando vi è una visione olistica e inclusiva dello sviluppo delle competenze e delle risorse del personale. La creazione di network che coinvolgono anche figure o istituzioni esterne all'organizzazione assume valore strategico.

In tutta l'Unità 3, le teorie e gli strumenti con attività pratiche e riflessive mirano a dotare tutte e tutti i partecipanti di conoscenze e competenze che consentano di lavorare con una vasta gamma di lavoratori e di lavoratrici adottando una prospettiva che promuova le pari opportunità, la partecipazione e l'allineamento con la giustizia sociale.

L'Unità 4 affronta, nello specifico, le necessità di gruppi di lavoratori e lavoratrici finora non considerati/e dall'HRD e dal CGC aziendale, sensibilizzando professionisti e professioniste alle questioni rilevanti che ostacolano le carriere di questi gruppi, in particolare nelle loro complicazioni intersezionali. Emerge quindi la potenzialità di azioni che promuovono concretamente la giustizia sociale.

Anche l'intera **Unità 5** è fortemente concentrata sull'importanza della diversità e dell'inclusione. Tutti i processi di cambiamento vengono proposti alla luce della presenza di sottogruppi di lavoratori e lavoratrici. L'obiettivo principale dell'unità è quello di aumentare la consapevolezza e fornire strumenti affinché professionisti e professioniste possano "tenere d'occhio" l'ingiustizia e operare per minimizzarla o sradicarla completamente.

BIBLIOGRAFIA

- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47, 1323-1339. doi: 10.1108/00251740910984578
- Beckhard, R., & Harris, R. (1987). *Organisational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25, 1366-1376. doi: 10.1016/j.technovation.2005.04.007
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resources practices and product innovation. *Organisation Studies*, 29, 821-847. doi: 10.1177/0170840608090530
- Cooperrider, D., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organisational life. In R. Woodman and W. Pasmore (Eds.), *Research in organisational change and development* (pp. 129-169). doi: 10.1108/s0897-3016(2009)0000017005
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organisations: Effects of the environment, organisation and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x
- Damanpour, F., Szabat, K., & Evan, W. (1989). The relationship between types of innovation and organisational performance. *Journal of Management Studies*, 26, 587-602. doi: 10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x
- Easa, N., & Orra, H. (2021). HRM practices and innovation: An empirical systematic review. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1, 15-35. doi: 10.1108/IJDIG-11-2019-0005
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79. doi: 10.1016/j.ijis.2018.08.004.
- Kemp R., Pearson P. (2007). *Final Report MEI project About Measuring Eco-innovation*. MEI project: measuring Eco-Innovation. European Commission.
- La, H., Dyjur, P., & Bair, H. (2018). *Universal design for learning in higher education*. Taylor Institute for Teaching and Learning. Calgary: University of Calgary.
- Messersmith, J., & Guthrie, J. (2011). High performance work systems in emergent organisations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49, 241-264. doi: 10.1002/hrm.20342
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Rogers, M., (1998). *The definition and measurement of innovation*. Melbourne Institute Working Paper No. 10/98.
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it?. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*.
- Wei, L., & Lau, C. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63, 1487-1511. doi: 10.1177/0018726709359720

STRUTTURA DEL CORSO

UNITÀ 1: IL MONDO DEL LAVORO CHE CAMBIA

1. MOTIVAZIONE DELL'UNITÀ

I risultati dell'IO1 (revisione della letteratura, degli studi, dei media e delle risorse) hanno messo in evidenza che i trend del mondo del lavoro possono essere utili per capire i bisogni sia dei/delle dipendenti che delle aziende riguardo allo sviluppo della carriera dei lavoratori e delle lavoratrici. Alcune di queste tendenze sono globali e altre sono specifiche del contesto nazionale. I risultati dell'IO2 (indagine nazionale e confronto transnazionale) hanno anche evidenziato che sia i/le professionisti/e delle risorse umane che i/le professionisti/e dell'orientamento si trovano ad affrontare l'impatto di alcuni di questi cambiamenti nel contesto del loro lavoro. Questo evidenzia la necessità di comprendere i megatrend e di fornire specifici supporti ai/alle dipendenti nel contesto di questi cambiamenti.

2. FONDAMENTI TEORICI

L'Unità 1 si baserà sui risultati di ricerche recenti e rilevanti sui megatrend del mondo del lavoro. Fornirà una base per considerare la System Theory Framework all'interno dell'Unità 3, discutendo i cambiamenti alla luce del sistema contestuale e sociale più ampio.

3. DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO DELL'UNITÀ

a) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 1.1

Gli studenti e le studentesse saranno in grado di descrivere e spiegare le sfide attuali e future del mondo del lavoro. Potranno inoltre discutere delle conseguenze in modo più approfondito.

b) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 1.2

Gli studenti e le studentesse saranno in grado di descrivere i metodi utilizzati per descrivere i cambiamenti nel mondo del lavoro, le loro somiglianze e differenze. Potranno inoltre valutare questi metodi e identificarne l'utilità e i punti di debolezza.

c) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 1.3

Gli studenti e le studentesse saranno in grado di descrivere e individuare delle modalità per supportare lavoratori e lavoratrici nel loro sviluppo professionale alla luce delle sfide dei megatrend.

4. STRUTTURA E DETTAGLI DELLA SESSIONE

4.1. Unità 1 Sessione di Apprendimento 1

Panoramica delle principali tendenze nel mondo del lavoro

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
1.1.1	10	Panoramica del corso di formazione e descrizione dell'obiettivo della sessione 1	Fornire una panoramica del corso di formazione. Discussione sui cambiamenti presenti e futuri nel mondo del lavoro che gli studenti e le studentesse hanno rilevato	Sessione di brainstorming	Flipchart Ppt (1.1.1p)
1.1.2	30	Attività di insegnamento e apprendimento 1: fornire contenuti sui cambiamenti nel mondo del lavoro	Fornire una panoramica di alcuni cambiamenti attuali e futuri nel mondo del lavoro supportati dalla ricerca	Lezione, discussione con gli studenti e le studentesse	Ppt (1.1.2p) Video (1.1.1v; 1.1.2v; 1.1.3v) Report (1.1.1m)
1.1.3	30	Attività di insegnamento e apprendimento 2: lavoro di gruppo	Gli studenti e le studentesse lavoreranno in gruppi. Ogni gruppo ha il compito di raccogliere dati su una specifica tendenza nel mondo del lavoro e di presentare le sue principali conseguenze economiche, sociali e di altro tipo. Dopo la presentazione viene condotta una discussione di gruppo. Per la presentazione dei risultati si possono usare diversi formati. Se gli studenti e le studentesse non hanno il tempo di cercare articoli possono essere usati, in alternativa, gli articoli forniti nella scheda di lavoro 1.1.2	Lavoro di gruppo: gli studenti e le studentesse devono rispondere a una serie di domande e condividerle nella discussione generale. In alternativa si può applicare il lavoro individuale o a coppie	Fact sheet (1.1.1f) Material (1.1.2m)
1.1.4	10	Considerazioni finali e attività per casa	Riassumere i punti principali dei cambiamenti nel mondo del lavoro e fornire agli studenti e alle studentesse una lista di titoli pertinenti per ulteriori letture. Come attività per casa, gli studenti e le studentesse devono trovare un articolo o altro materiale sulle tendenze nel mondo del lavoro che trovano interessanti	Discussione guidata, esercizio scritto	Flipchart Video (1.1.4v) Fact sheet (1.1.2f)
1.1.5	10	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Alla fine della sessione in classe o a casa, gli studenti e le studentesse compileranno un breve questionario (versione cartacea o online)	Evaluation forms (1.1.1ef; 1.1.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 1.1

a. Mezzi di rappresentazione

I materiali devono essere adattati tenendo conto del numero dei/delle partecipanti, degli obiettivi del corso e se le attività sono svolte in presenza o online. Se i formatori e/o le formatrici valutano che è necessario introdurre alcuni adattamenti, suggeriamo di selezionare i materiali che meglio si adattano alle esigenze degli studenti e delle studentesse considerando il tempo disponibile dedicato a questa sessione. I punti chiave nelle presentazioni e le domande chiave per la discussione possono essere selezionati tenendo conto di ciò che si ritiene più adeguato agli studenti e alle studentesse.

Si dà per scontato che gli studenti e le studentesse abbiano una certa conoscenza delle domande di ricerca e dei metodi necessari per la partecipazione al lavoro di gruppo. Il o la docente dovrebbe valutare se gli studenti e le studentesse hanno bisogno di un ulteriore supporto in tal senso. Se necessario, può essere fornito agli studenti e alle studentesse l'accesso al database scientifico per aiutarli nella ricerca di studi pertinenti.

All'interno di questa sessione di apprendimento saranno utilizzate presentazioni e materiali scritti (articoli, capitoli di libri, altri materiali disponibili online). Il/la formatore/ricerca può fornire le diapositive delle lezioni sui quali gli studenti possono prendere nota durante la lezione. Per quanto riguarda il testo digitale, il/la formatore/ricerca cercherà di assicurarsi che ci siano opzioni per l'ingrandimento del testo e possibilità di scelta per quanto riguarda il colore dello schermo o il contrasto.

Per trasmettere i concetti saranno utilizzati anche materiali video e l'animazione. Quando verranno utilizzati materiali video, il/la formatore/ricerca cercherà di fornire sottotitoli nei video e, quando possibile, si assicurerà che ci siano trascrizioni per l'audio. Il/la formatore/ricerca cercherà di selezionare i video che sono liberamente disponibili online in modo che gli studenti e le studentesse possano controllare la velocità di riproduzione. Possono essere usati materiali video aggiuntivi.

Ppt e materiali scritti: le descrizioni dei/delle formatori/ricerchi sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli e altre pubblicazioni).

- **1.1.1m report** - Balliester, T., & Elsheikhi, A. (2018). The future of work: a literature review. *ILO Research Department Working Paper, 29*. (free resource)
- **1.1.2 m literature overview** – Articoli per il lavoro di gruppo
- **1.1.1p ppt** - Panoramica del corso di formazione
- **1.1.2p ppt** - Panoramica dei cambiamenti nel mondo del lavoro

Video

- **1.1.1v** - Overview of impact of demographic change on Europe
<https://audiovisual.ec.europa.eu/en/video/I-192114?lg=EN>
Impatto del cambiamento demografico sul mondo del lavoro

- **1.1.2v** - The 5 mega-trends you should know about (*World Economic Forum*)
<https://www.youtube.com/watch?v=F289gpeZDgc>
Panoramica dell'impatto del cambiamento climatico
- **1.1.3v** - The future of work after COVID-19
<https://www.youtube.com/watch?v=8KenNOYOiq4>
Panoramica dei cambiamenti nel mondo del lavoro connessi al COVID-19
- **1.1.4v** - World Employment and Social Outlook: Trends 2020
https://www.youtube.com/watch?v=mytRZ7B7_FM
World Employment and Social Outlook: Trends 2020 - The report in short, ILO

Video Aggiuntivi

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

b. Azione ed espressione

Per l'esercizio di gruppo (1.1.1f) sono disponibili ulteriori esempi di articoli (1.1.2f) se l'insegnante valuta che gli studenti e le studentesse non hanno abbastanza tempo per trovare altri articoli da soli/e.

Gli studenti e le studentesse, a seconda delle loro preferenze, possono scegliere se svolgere le attività per casa individualmente o in gruppo e se presentare queste attività in forma scritta, per mezzo di una presentazione (in classe o online), di registrare un audio o di presentare un video. Gli studenti e le studentesse hanno la possibilità di scegliere quale mezzo usare, ma possono essere incoraggiati/e a utilizzare diversi supporti didattici, in modo da valutare qual è il mezzo di presentazione più adatto per presentare i diversi tipi di risultati e quale ritengono, in qualità di presentatori/rici, sia per loro il migliore.

Nel fornire il feedback, il/la formatore/rice offrirà agli studenti e alle studentesse la possibilità di scegliere se avere, oltre che un feedback scritto, un feedback audio o un incontro online o faccia a faccia.

Inoltre, per la valutazione delle conoscenze sono presenti due diverse opzioni: attraverso domande standardizzate o per mezzo di domande riflessive. Può essere scelta l'opzione che si ritiene più adeguata.

c. Coinvolgimento

Il/la formatore/rice presterà attenzione a variare il contenuto, il livello di difficoltà e il tipo di supporto fornito agli studenti e alle studentesse. Questi/e ultimi/e sceglieranno, secondo i loro interessi, l'argomento che vorranno approfondire ulteriormente come attività per casa.

4.2. Unità 1 Sessione di Apprendimento 2

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

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
1.2.1	15	Descrizione dell'obiettivo della sessione	Il/la formatore/rice incoraggia la riflessione dei/delle partecipanti sui metodi utilizzati per predire i cambiamenti nel mondo del lavoro e il loro impatto	Discussioni di gruppo in cui gli studenti e le studentesse condividono le loro riflessioni in merito alle attività svolte a casa	Materiali ottenuti dalle attività svolte a casa Ppt (1.2.1p)
1.2.2	30	Attività di formazione e apprendimento 1: presentazione dei metodi utilizzati per identificare i trend del mondo del lavoro	Il/la formatore/rice presenta una panoramica dei diversi metodi che si possono utilizzare per analizzare i cambiamenti nel mondo del lavoro e discute come valutare la validità delle informazioni disponibili sul mondo del lavoro	Lezione, discussione di gruppo	Ppt (1.2.2p) Video (1.2.1v) Report (1.2.1m) Fact sheet (1.2.1f)
1.2.3	25	Attività di formazione e apprendimento 2: lavoro sui casi studio	Gli studenti e le studentesse vengono divisi in gruppi, ciascuno dei quali riceve informazioni diverse sui cambiamenti nel mondo del lavoro. Ogni gruppo dovrà determinare la validità delle fonti di informazione utilizzando un modello fornito. Gli studenti e le studentesse vengono inoltre incoraggiati a riflettere sui risultati, tenendo conto dei metodi utilizzati (ad es., cercano di determinare se sono stati presi in considerazione i diversi impatti di una determinata tendenza su diversi gruppi di persone, se sono stati adottati diversi punti di vista e diverse fonti di dati...)	Lavoro di gruppo: gli studenti e le studentesse devono rispondere a una serie di domande e partecipare alla discussione principale. In alternativa si può adottare il lavoro individuale o a coppie	Fact sheet (1.2.2f)
1.2.4	10	Considerazioni finali	Riassumere i punti principali e fornire agli studenti e alle studentesse una lista di titoli pertinenti per ulteriori letture	Discussione guidata	Flipchart o ppt
1.2.5	5	Attività per casa	Il/la formatore/rice spiega agli studenti e alle studentesse le attività per casa: dovranno preparare una breve intervista con un/a formatore/rice HR o un/a professionista dell'orientamento ed esaminare come utilizzano le informazioni sulle tendenze nel mondo del lavoro (come si informano, come valutano la qualità delle informazioni, come questo influisce sul loro lavoro ...)	Esercizio scritto, lavoro individuale o di gruppo	Fact sheet (1.2.3f)
1.2.6	5	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Alla fine della sessione in classe o a casa gli studenti e le studentesse compileranno un breve questionario (versione cartacea o online)	Evaluation forms (1.2.1ef; 1.2.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 1.2

a. Mezzi di rappresentazione

I materiali devono essere adattati tenendo conto del numero dei/delle partecipanti, degli obiettivi del corso e se le attività sono svolte in presenza o online. Se i/le formatori/rici valutano che c'è la necessità di introdurre alcuni adattamenti, suggeriamo di selezionare i materiali che meglio si adattano alle esigenze degli studenti e delle studentesse considerando il tempo disponibile dedicato a questa sessione. I punti chiave nelle presentazioni e le domande chiave per la discussione possono essere selezionati tenendo conto di ciò che più è adeguato agli studenti e alle studentesse.

Si dà per scontato che gli studenti e le studentesse abbiano una certa conoscenza delle domande di ricerca e dei metodi necessari per questa Sessione di Apprendimento. Il o la docente dovrebbe valutare se gli studenti e le studentesse hanno bisogno di ulteriore supporto in tal senso. Se necessario, agli studenti e alle studentesse può essere fornito l'accesso al database scientifico per aiutarli nella ricerca di studi pertinenti.

All'interno di questa sessione di apprendimento saranno utilizzate presentazioni e materiali scritti (articoli, capitoli di libri, altri materiali disponibili online). Il/la formatore/rici può fornire le diapositive delle lezioni sulle quali gli studenti e le studentesse possono prendere nota durante la lezione. Per quanto riguarda il testo digitale, il/la formatore/rici cercherà di assicurarsi che ci siano opzioni per l'ingrandimento del testo e possibilità di scelta per quanto riguarda il colore dello schermo o il contrasto.

Per trasmettere i concetti saranno utilizzati anche materiali video e l'animazione. Quando saranno utilizzati materiali video, il/la formatore/rici cercherà di fornire sottotitoli nei video e, quando possibile, si assicurerà che ci siano trascrizioni per l'audio. Possono essere usati materiali video aggiuntivi.

Ppt e materiali scritti: le descrizioni dei/delle formatori/rici sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli e altre pubblicazioni).

- **1.2.1m report** - International Labour Office & Organisation for Economic Co-operation 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)
- **1.2.1p ppt** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 2
- **1.2.2p ppt** - Panoramica dei metodi utilizzati per prevedere i cambiamenti nel mondo del lavoro

Video

- **1.2.1v** - USU Libraries, Source evaluation

<https://www.youtube.com/watch?v=Tscm0fcb9CM>

b. Azione ed espressione

Gli studenti e le studentesse, a seconda delle loro preferenze, possono scegliere se svolgere le attività per casa individualmente o in gruppo e se presentare queste attività in forma scritta, per mezzo di una presentazione (in classe o online), di registrare un audio o di presentare un video. Gli studenti e le studentesse hanno la possibilità di scegliere quale mezzo usare, ma possono essere incoraggiati/e a utilizzare diversi supporti didattici in modo da valutare qual è il mezzo di presentazione più adatto per presentare i diversi tipi di risultati e quale ritengono, in qualità di presentatori/rici, sia per loro il migliore. Possono condurre le interviste in forma scritta (via e-mail) o di persona.

Nel fornire il feedback, il/la formatore/ricce darà agli studenti e alle studentesse la possibilità di scegliere se avere, oltre che un feedback scritto, un feedback audio o un incontro online o faccia a faccia.

Inoltre, per la valutazione delle conoscenze sono presenti due diverse opzioni: attraverso domande standardizzate o per mezzo di domande riflessive. Può essere scelta l'opzione che si ritiene più adeguata.

c. Coinvolgimento

Il/la formatore/ricce farà attenzione a variare il contenuto, il livello di difficoltà e il tipo di supporto fornito agli studenti e alle studentesse. Questi/e ultimi/e potranno scegliere chi intervistare come attività da svolgere a casa e, durante l'intervista, avranno la possibilità di aggiungere domande per approfondire argomenti di interesse.

4.3. Unità 1 Sessione di Apprendimento 3

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

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
1.3.1	10	Descrizione dell'obiettivo della sessione	Gli studenti e le studentesse condividono opinioni sull'utilizzo delle informazioni relative ai cambiamenti nel mondo del lavoro nel processo di orientamento professionale. Discussione sulle implicazioni dei cambiamenti nel mondo del lavoro in relazione alle consulenze sull'orientamento che gli studenti e le studentesse hanno identificato. Il/la formatore/rice collega le loro impressioni all'obiettivo della sessione di apprendimento	Sessione di brainstorming e discussione	Flipchart o diapositive ppt Ppt (1.3.1p)
1.3.2	20	Attività di insegnamento e apprendimento 1: dare forma all'orientamento utilizzando le informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro	Fornire prospettive di utilizzo dei risultati sui cambiamenti nel mondo del lavoro in attività volte a fornire ai/alle dipendenti supporto all'orientamento professionale. Gli studenti e le studentesse sono incoraggiati/e a condividere i propri esempi	Lezione, scambio di esperienze in una discussione di gruppo	Material (1.3.1m; 1.3.2m; 1.3.3m; 1.3.4m) Ppt (1.3.2p)
1.3.3	35	Attività di insegnamento e apprendimento 2: utilizzare nella pratica le informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro	Gli studenti e le studentesse, divisi in gruppi, discutono l'attività per casa in modo più dettagliato e analizzano differenze e somiglianze nei vari approcci adottati nelle interviste effettuate ai/alle professionisti/e. Se gli studenti e le studentesse non hanno avuto il tempo di svolgere l'attività assegnata nel corso della Sessione di Apprendimento 2 (intervistare un/a professionista dell'orientamento professionale), possono utilizzare un esempio di intervista	Lavoro in piccoli gruppi, discussione di gruppo	Fact sheet (1.3.1f) Material (1.3.2f)
1.3.4	10	Attività di insegnamento e apprendimento 3: riassumere i punti principali della discussione	Il/la formatore/rice, assieme agli studenti e alle studentesse, crea una sintesi di come possono essere potenzialmente utilizzate le nozioni apprese nei contesti lavorativi	Discussione di gruppo	Flipchart, diapositive ppt o audio per riassumere i punti principali
1.3.5	10	Riflessione sull'apprendimento e sulle attività per casa	Gli studenti e le studentesse riflettono su quello che hanno imparato rispondendo alle seguenti domande: Cosa ho imparato da queste sessioni? Cosa c'era di nuovo per me? Cos'è stata per me la cosa più interessante? Come posso applicare quello che ho imparato ad un futuro lavoro? Cosa vorrei approfondire? Le attività da svolgere a casa consistono nel registrare queste riflessioni e i piani futuri di apprendimento su questo argomento in qualsiasi formato gli studenti e le studentesse desiderino (scritto, audio, video)	Breve lavoro individuale seguito da uno scambio con i/le compagni/e sui risultati, a copie	Fact sheet (1.3.3f)
	5	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Alla fine della sessione in classe o a casa gli studenti e le studentesse compileranno un breve questionario (versione cartacea o consegnata online)	Evaluation forms (1.3.1ef; 1.3.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 1.3

a. Mezzi di rappresentazione

I materiali devono essere adattati tenendo conto del numero dei/delle partecipanti, degli obiettivi del corso e se le attività sono svolte in presenza o online. Se i/le formatori/rici valutano che sono necessari alcuni adattamenti, suggeriamo di selezionare i materiali che meglio si adattano alle esigenze degli studenti e delle studentesse considerando il tempo disponibile dedicato a questa sessione. I punti chiave nelle presentazioni e le domande chiave per la discussione possono essere selezionati tenendo conto di ciò che è più adeguato agli studenti e alle studentesse.

Si dà per scontato che gli studenti e le studentesse abbiano una certa conoscenza delle domande di ricerca e dei metodi necessari per questa Sessione di Apprendimento. Il o la docente dovrebbe valutare se gli studenti e le studentesse hanno bisogno di ulteriore supporto in tal senso. Se necessario, agli studenti e alle studentesse può essere fornito l'accesso al database scientifico per aiutarli nella ricerca di studi di ricerca pertinenti.

All'interno di questa sessione di apprendimento saranno utilizzate presentazioni e materiali scritti (articoli, capitoli di libri, altri materiali disponibili online). Il/la formatore/ricce può fornire le diapositive delle lezioni sulle quali gli studenti e le studentesse possono prendere nota durante la lezione. Per quanto riguarda il testo digitale, il/la formatore/ricce cercherà di assicurarsi che ci siano opzioni per l'ingrandimento del testo e possibilità di scelta per quanto riguarda il colore dello schermo o il contrasto.

Per trasmettere i concetti saranno utilizzati anche materiali video e l'animazione. Quando saranno utilizzati materiali video, il/la formatore/ricce cercherà di fornire sottotitoli nei video e, quando possibile, si assicurerà che ci siano trascrizioni per l'audio. Possono essere usati materiali video aggiuntivi.

Ppt e materiali scritti: le descrizioni dei/delle formatori/ricce sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli e altre pubblicazioni).

- **1.3.1p ppt** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 3
- **1.3.2p ppt** - Utilizzo delle informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro
- **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.

b. Azione ed espressione

Gli studenti e le studentesse potranno consegnare l'attività da svolgere a casa in vari modi. Possono farlo in forma scritta, attraverso una presentazione (in classe o online), registrarla in formato audio o presentare un video. Gli studenti e le studentesse dovrebbero avere la possibilità di scegliere quale mezzo usare, ma possono essere incoraggiati/e a utilizzare diversi supporti didattici in modo da poter valutare quale modo di presentazione è il più adatto per presentare diversi tipi di risultati e quale ritengono, in qualità di presentatori/rici, sia per loro il migliore.

Nel fornire il feedback, il/la formatore/rice darà agli studenti e alle studentesse la possibilità di scegliere se avere, oltre che un feedback scritto, un feedback audio o un incontro online o faccia a faccia.

Inoltre, per la valutazione delle conoscenze sono presenti due diverse opzioni: attraverso domande standardizzate o per mezzo di domande riflessive. Può essere scelta l'opzione che si ritiene più adeguata.

c. Coinvolgimento

Il/la formatore/rice farà attenzione a variare il contenuto, il livello di difficoltà e il tipo di supporto fornito agli studenti e alle studentesse. Questi/e ultimi/e sceglieranno cosa vogliono approfondire e condivideranno tali riflessioni con il/la formatore/rice che potrà indicare le fonti pertinenti.

5. IL/LA FORMATORE/RICE IN AZIONE

Il/la formatore/rice, all'inizio di ogni sessione di apprendimento, stimola l'attenzione sull'importanza dell'argomento in questione e l'interesse degli studenti e delle studentesse ad approfondirlo. Il/la formatore/rice, inoltre, incoraggia gli studenti e le studentesse a condividere le loro conoscenze e opinioni sull'argomento e questo permette loro di usare ciò che già sanno come base per un ulteriore apprendimento.

Dopo la descrizione dell'obiettivo della sessione, ciascuna sessione di apprendimento prevede una breve lezione in cui il/la formatore/rice presenta i punti principali sull'argomento, utilizzando i risultati di ricerca raccolti consultando diverse fonti. Il/la formatore/rice qui usa sia diapositive di presentazione che materiali video che spiegano l'argomento.

In ogni sessione di apprendimento sono previsti anche esercizi interattivi organizzati dal/la formatore/rice. Gli esercizi sono condotti in piccoli gruppi in cui gli studenti e le studentesse hanno l'opportunità di discutere, sostenere e contestare le opinioni degli altri studenti e delle altre studentesse. Il ruolo del/la formatore/rice è quello di gestire e facilitare il processo di lavoro collaborativo degli studenti e delle studentesse in modo che possano imparare gli uni e le une dagli altri e dalle altre.

Nella sessione di chiusura, il/la formatore/rice fornisce un riassunto della sessione e delle indicazioni per ulteriori letture. Tra una sessione e l'altra è prevista un'attività da svolgere a casa che il/la formatore/rice analizza e sulla quale fornisce un feedback. Su questa attività il/la formatore/rice incoraggia la riflessione durante la successiva sessione di apprendimento.

Alla fine, il/la formatore/rice distribuisce un breve questionario (o fornisce un link alla scheda di valutazione online) per valutare se gli obiettivi delle sessioni sono stati raggiunti e se c'è ancora qualcosa che non è chiaro agli studenti e alle studentesse e che deve essere ulteriormente spiegato e discusso.

6. ELENCO DEI MATERIALI

Materiali (articoli, capitoli, casi studio, questionari, relazioni, ecc.)

- **1.1.1m report** - Balliester, T., & Elsheikhi, A. (2018). *The future of work: a literature review*. ILO Research Department Working Paper, 29. (free resource)
- **1.1.2m literature** - Articles for group work
- **1.2.1m report** - International Labour Office & Organisation for Economic Co-operation 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)
- **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.

Fact sheet

- **1.1.1f** - Istruzioni per il lavoro di gruppo

- **1.1.2f** - Istruzioni per l'attività per casa con una serie di domande per la riflessione
- **1.1.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 1.1
- **1.1.2ef** - Scheda di riflessione 1.1
- **1.2.1f** - Vantaggi e svantaggi dei diversi metodi
- **1.2.2f** - Istruzioni per il lavoro di gruppo
- **1.2.3f** - Istruzioni per l'attività per casa
- **1.2.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 1.2
- **1.2.2ef** - Scheda di riflessione 1.2
- **1.3.1f** - Istruzioni per il lavoro di gruppo
- **1.3.2f** - Istruzioni per il lavoro di gruppo - Esempio di un'intervista con una professionista delle risorse umane
- **1.3.3f** - Istruzioni per l'attività per casa
- **1.3.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 1.3
- **1.3.2ef** - Scheda di riflessione 1.3

Ppt

- **1.1.1p ppt** - Panoramica del corso di formazione
- **1.1.2p ppt** - Panoramica dei cambiamenti nel mondo del lavoro
- **1.2.1p ppt** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 2
- **1.2.2p ppt** - Panoramica dei metodi utilizzati per prevedere i cambiamenti nel mondo del lavoro
- **1.3.1p ppt** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 3
- **1.3.2p ppt** - Utilizzo delle informazioni sui cambiamenti nel mondo del lavoro

Video

- **1.1.1v** [Overview of impact of demographic change on Europe](#)
- **1.1.2v** [The 5 mega-trends you should know about](#)
- **1.1.3v** [The future of work after COVID-19](#)
- **1.1.4v** [World Employment and Social Outlook: Trends 2020](#)
- **1.1.5v** [The Future of Work - an international perspective](#)
- **1.2.1v** [USU Libraries, Source evaluation](#)

UNITÀ 2: CONCETTI INNOVATIVI E SVILUPPO PER L'HR

1. MOTIVAZIONE DELL'UNITÀ

L'obiettivo di questa unità è quello di evidenziare sviluppi e cambiamenti innovativi nella gestione delle risorse umane (HRM) e nell'orientamento professionale. Questi sono parzialmente dovuti ai 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 alle teorie innovative riguardanti l'apprendimento derivato dal 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. Per rendere gli studenti e le studentesse consapevoli dell'impatto che questi sviluppi hanno sul lavoro, l'apprendimento e la cooperazione nelle imprese, affronteremo i temi della "Learning Organisation", dell'accettazione della responsabilità sociale d'impresa e dell'apprezzamento di una cooperazione che va al di là della propria organizzazione, considerando anche che l'apprendimento tramite la costruzione di reti e il counselling hanno oggi un ruolo sempre più importante. Le motivazioni alla base di questa unità fanno riferimento a quanto segue:

- I risultati dell'Intellectual Output 1 del progetto CONNECT! (revisione della letteratura, studi, media e risorse) affermano che le tendenze attuali nel mondo del lavoro richiedono la personalizzazione dello sviluppo del personale.
- Le moderne teorie di gestione sottolineano la necessità di avere dipendenti che apprendono autonomamente e che agiscono in modo flessibile, capaci 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 possono sviluppare il loro potenziale.
- Sempre più imprese riconoscono la loro posizione importante e interdipendente nella società: si assumono la responsabilità sociale e accettano l'idea che è loro compito favorire l'inclusione delle persone vulnerabili. Questo, ancora una volta, richiede un approccio individualizzato alle risorse umane.
- I risultati dell'Intellectual Output 2 del progetto CONNECT! (raccolta di dati) hanno dimostrato che la collaborazione tra imprese e professionisti/e dell'orientamento può sostenere le imprese nella gestione del personale e che tali imprese sono fundamentalmente disponibili a intensificare i contatti con i/le consulenti e a imparare gli uni e le une dagli altri e dalle altre.

2. FONDAMENTI TEORICI

I concetti e le teorie pertinenti sono collegati ai seguenti argomenti:

- *Teorie moderne di gestione.* Un elemento importante è stata la pubblicazione del lavoro di Peter Senge *The fifth discipline* (1990) che introduce il concetto di “Learning organisation”, proposta che ha innovato e influenza ancora oggi le strategie di gestione. L’obiettivo è lo sviluppo di approcci innovativi che aumentano la capacità di apprendimento dei team e delle organizzazioni e attraverso cui è possibile gestire la complessità e la dinamica dell’ambiente organizzativo.
- Concetti che indicano il bisogno di *individualizzazione dell’apprendimento, del coaching e del counselling nelle imprese*, come il “Lebenszyklus orientierte Personalentwicklung” (sviluppo del personale orientato al ciclo di vita) di Anita Graf (2002) o i sistemi di valori specifici del lavoro di Anders Parment “Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft” (2013) e “Sustainable Employer Branding” (Dyhre & Parment, 2013).
- *Teorie e paradigmi dell’apprendimento.* Essi spiegano l’apprendimento da diversi punti di vista teorici e influenzano l’organizzazione dei processi di apprendimento. Di rilevanza per l’organizzazione dell’apprendimento sono i paradigmi “Costruttivismo” (Rolf Arnold) e “Connettivismo” (George Siemens).
- *Responsabilità sociale d’impresa (CSR).* Questo è un movimento di etica economica. I suoi principi sono stati riassunti in un “Libro Verde” della Commissione Europea (2001).
- *Networking e collaborazione.* Il networking e la collaborazione aiutano le aziende a far fronte alle crescenti sfide di un mondo del lavoro complesso e dinamico. Sono supportati dalle opportunità fornite dalla tecnologia digitale dell’informazione e della comunità.
- *Innovazione.* Come conseguenza della digitalizzazione, i processi di produzione e di business sono diventati interconnessi. Questo sviluppo è noto come “Industria 4.0”. Tuttavia, anche nel campo della formazione e dello sviluppo del personale, il networking e la cooperazione forniscono importanti stimoli all’innovazione. Vi è una crescente consapevolezza del forte impatto che deriva da buone pratiche di consulenza.

3. DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO DELL’UNITÀ

I tre concetti e sviluppi innovativi nelle imprese che seguono i cambiamenti nel mondo del lavoro (cambiamento tecnologico, cambiamento demografico, globalizzazione, cambiamento climatico) includono:

- Trasformazione in un’organizzazione che apprende
- Impegno nella Responsabilità Sociale d’Impresa
- Benefici del networking e della cooperazione

Questi concetti costituiscono l’argomento delle tre sessioni di apprendimento dell’Unità 2, delle quali si elencano di seguito gli obiettivi di apprendimento:

- a) *Descrizione dell’obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 2.1*

Al termine della sessione, ogni studente e studentessa dovrebbe essere in grado di: (a) spiegare i requisiti della individualizzazione/personalizzazione della formazione (come conseguenza dei concetti innovativi e degli sviluppi nelle imprese); (b) descrivere i metodi di apprendimento personalizzato, di coaching e i metodi di orientamento.

b) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 2.2

Al termine della sessione, ogni studente e studentessa dovrebbe essere in grado di: (a) spiegare la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) come motore della nostra società; (b) identificare il ruolo dei/delle professionisti/e delle risorse umane nella CSR; (c) descrivere esempi di attività di responsabilità sociale di successo.

c) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 2.3

Al termine della sessione, ogni studente e studentessa dovrebbe essere in grado di: (a) descrivere le migliori pratiche di interconnessione e cooperazione tra la Gestione delle Risorse Umane (HRM) nelle imprese e l'orientamento professionale (CGC).

4. STRUTTURA E DETTAGLI DELLA SESSIONE

4.1. Unità 2 Sessione di Apprendimento 1 Diventare un'Organizzazione che Apprende

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
2.1.1	10	Introduzione	Focus sull'Unità 2. Collegamenti all'Unità 1. Impatto dei cambiamenti nel mondo del lavoro sulle imprese	Lezione	Ppt (2.1.1p) Material (2.1.1m)
2.1.2	10	Descrizione dell'obiettivo della sessione. Percezione dell'obiettivo da parte degli studenti e delle studentesse	I/le partecipanti discutono le idee che nutrono sulla personalizzazione dell'orientamento professionale	"Murmur group" con 2 o 3 studenti/esse nelle vicinanze	(Cfr. N° 2.1.1)
2.1.3	20	Dalle tendenze attuali nel mondo del lavoro e dai nuovi concetti e sviluppi nelle imprese derivare la necessità di personalizzazione dello sviluppo del personale	Parlare dei recenti concetti e sviluppi innovativi nelle imprese e della loro influenza sulle misure di sviluppo del personale: Organizzazione dell'apprendimento, personale multigenerazionale e multiculturale in diverse fasi del loro ciclo di vita professionale, necessità di personalizzazione della gestione delle risorse umane	Lezione e dialogo con gli studenti e le studentesse	Ppt (2.1.2p) Material (2.1.2m; 2.1.3m; 2.1.4m)
2.1.4	30	Categorie di apprendimento autonomo	Gli studenti e le studentesse, divisi in gruppi paralleli, discutono le categorie di apprendimento autonomo e per ogni categoria trovano almeno due esempi calzanti	Lavoro in piccoli gruppi (da 3 a 6 studenti/esse), breve presentazione	Fact sheet (2.1.1f)
2.1.5	10	Riferimenti bibliografici, attività per casa	Presentazione della bibliografia pertinente. Come attività da svolgere a casa, gli studenti e le studentesse potranno scegliere tra due articoli contenenti informazioni aggiuntive e stimoli relativi alla lezione. Presentazione di una serie di domande cui rispondere sulla base della bibliografia prescelta	Lezione	Fact sheet (2.1.2f) Material (2.1.5m; 2.1.6m; 2.1.7m)
2.1.6	10	Valutazione del livello di apprendimento	Gli studenti e le studentesse rispondono a domande standard relative alle conoscenze presentate nella sessione. Riflessione: Cosa ho imparato da questa sessione? Qual è stata la cosa più nuova/interessante per me? Cosa mi piacerebbe approfondire?	Lavoro individuale Breve lavoro individuale, poi, scambio con 1 o 2 compagni/e	Evaluation forms (2.1.1ef; 2.1.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 2.1

a. Mezzi di rappresentazione

In questa sessione i temi di apprendimento vengono presentati nel corso di lezioni tenute dal/la formatore/rice e sono supportati da presentazioni ppt e, se ritenuto ragionevole, da video. Gli studenti e le studentesse possono trovare le schede di lavoro corrispondenti nella *Guida per studentesse e studenti*, che accompagna la sessione. Le diapositive ppt contengono le affermazioni essenziali (con riferimenti alle fonti), anche in forma grafica, per aiutare a comprendere concetti complessi.

Inoltre, vengono forniti riferimenti bibliografici per ulteriori approfondimenti.

Gli studenti e le studentesse vengono incoraggiati a leggere un articolo come attività per casa.

Ppt e materiali scritti: le descrizioni del/la formatore/rice sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli e altre pubblicazioni)

- **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
- **2.1.1p** - Introduzione
- **2.1.2p** - Necessità di un'individualizzazione dello sviluppo del personale

b. Azione ed espressione

L'apprendimento è un processo attivo da parte del/la discente (seguendo il paradigma di apprendimento "costruttivismo" di Jean Piaget). Per trasformare gli obiettivi di apprendimento della sessione in domande del/la discente, gli studenti e le studentesse attivano all'inizio della sessione le loro conoscenze ed esperienze precedenti rilevanti parlandone informalmente nei cosiddetti "murmur groups".

Seguendo attivamente le lezioni, sono incoraggiati/e a seguire la presentazione prendendo appunti e scrivendo i loro quesiti. La lezione è seguita da un lavoro in piccoli gruppi dove gli studenti e le studentesse possono mettere in relazione i temi della presentazione con la loro esperienza e trovare applicazioni innovative.

Come attività per casa, gli studenti e le studentesse sono incoraggiati/e a leggere un articolo (possono scegliere tra due) e rispondere ad alcune domande connesse. Possono farlo individualmente o in collaborazione con un altro studente o un'altra studentessa. Il lavoro di squadra è stato menzionato nella presentazione ed è considerato una forma efficace di apprendimento. Gli studenti e le studentesse possono scegliere il formato del loro lavoro: testo, ppt, registrazione audio o video.

La valutazione della conoscenza e la riflessione sull'apprendimento rendono gli studenti e le studentesse consapevoli dei propri risultati di apprendimento.

c. Coinvolgimento

Gli studenti e le studentesse vengono coinvolti per mezzo di una presentazione interattiva ma soprattutto attraverso la proposta di partecipare attivamente in compiti piacevoli che prevedono diversi contesti sociali (murmur group informale, piccolo gruppo di lavoro, lavoro in coppia).

4.2. Unità 2 Sessione di Apprendimento 2

Impegno per la Responsabilità Sociale d'Impresa

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
2.2.1	10	Descrizione degli obiettivi della sessione. Percezione degli obiettivi da parte degli studenti e delle studentesse	I/le partecipanti discutono i rispettivi preconetti relativi alla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e ai motivi alla base dell'impegno delle imprese in attività di responsabilità sociale	"Murmur group" con 2 o 3 studenti/esse nelle vicinanze	Fact sheet (2.2.1f) Material (2.2.1m)
2.2.2	20	Acquisire familiarità con le caratteristiche della CSR e con il suo impatto sulla gestione delle risorse umane	Definizione del termine Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR): quadro concettuale, ruolo del contesto, motivazione per la CSR, impatto, ruolo della gestione delle risorse umane nella CSR/domini di contribuzione, principi e linee guida globali e UE. Esempi di buone prassi	Lezione	Ppt (2.2.1p) Materials (2.2.2m, 2.2.3m, 2.2.4m, 2.2.5m)
2.2.3	30	Discussione degli esempi di buone prassi	Gli studenti e le studentesse ricevono una panoramica sugli esempi di buone prassi pratiche: scelgono uno degli esempi e ne analizzano in maniera approfondita caratteristiche, motivazioni e impatto	Lavoro in piccoli gruppi (da 3 a 6 studenti/esse)	Fact sheet (2.2.2f) Material (2.2.6m)
2.2.4	10	Riflessione sulle ragioni/motivazioni che portano le società ad impegnarsi in attività di responsabilità sociale	Raccolta di altri esempi di cui gli studenti e le studentesse hanno esperienza. Discussione delle ragioni, aspettative, valori che portano le società verso la responsabilità sociale	Lavoro in piccoli gruppi (da 3 a 6 studenti/esse). Scambio di esperienze personali di CSR. Discussione con contraddittorio (pro e contro dal punto di vista etico). Presentazione dei risultati	Fact sheet (2.2.3f)
2.2.5	10	Rassegna della letteratura, attività da svolgere a casa	Riferimenti bibliografici. Spiegazione dell'attività da svolgere per casa (Discutere l'affermazione: "La CSR è considerata una risorsa strategica che mira anche a migliorare le prestazioni dei/delle dipendenti. Per entrambi gli aspetti questo ruolo delle risorse umane potrebbe essere rilevante per sostenere l'orientamento professionale dei/delle dipendenti". (Sintesi transnazionale IO1, pag. 7))	Lezione Compiti a casa da svolgere in piccoli gruppi	Fact sheet (2.2.4f) Material (2.2.7m)
2.2.6	10	Valutazione del livello di apprendimento	Gli studenti e le studentesse rispondono a domande standard relative alle conoscenze presentate nella sessione. Gli studenti e le studentesse rispondono a domande aperte (Cosa ho imparato da questa sessione? Qual è stata la cosa più nuova/interessante per me? Cosa mi piacerebbe approfondire?)	Lavoro individuale Breve lavoro individuale, poi, scambio con 1 o 2 partner	Evaluation forms (2.2.1ef) 2.2.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 2.2

a. Mezzi di rappresentazione

In questa sessione i temi di apprendimento vengono presentati nel corso di lezioni tenute dal/la formatore/rice e sono supportati da presentazioni ppt e, se considerato ragionevole, da video. Gli studenti e le studentesse possono trovare le schede di lavoro corrispondenti nella *Guida per studentesse e studenti*, che accompagna la sessione. Le diapositive ppt contengono le affermazioni essenziali (con riferimenti alle fonti), anche in forma grafica, per aiutare a comprendere fatti complessi.

Inoltre, vengono forniti riferimenti bibliografici per ulteriori studi indipendenti.

Nelle attività da svolgere per casa, gli studenti e le studentesse sono incoraggiati/e a trarre le proprie conclusioni da una data affermazione riguardante l'impatto della CSR sulla promozione dell'orientamento professionale dei/delle dipendenti in azienda.

Ppt e materiali scritti: le descrizioni del/la formatore/rice sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli e altre pubblicazioni).

- **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
- **2.2.1p ppt** - Impegno per la Responsabilità Sociale d'Impresa

b. Azione ed espressione

L'apprendimento è un processo attivo da parte del/la discente (seguendo il paradigma di apprendimento "costruttivismo" di Jean Piaget). Per trasformare gli obiettivi di apprendimento della sessione in domande del/la discente, gli studenti e le studentesse attivano all'inizio della sessione le loro conoscenze ed esperienze precedenti rilevanti parlandone informalmente nei cosiddetti "murmur groups".

Seguendo attivamente le lezioni, sono incoraggiati/e a seguire la presentazione prendendo appunti e scrivendo le loro domande aperte. La lezione è seguita da un lavoro in piccoli gruppi durante il quale gli studenti e le studentesse analizzano esempi di buone prassi di attività CSR delle aziende. Uno degli esempi (scelto dal gruppo) sarà oggetto di discussione approfondita. Gli studenti e le studentesse metteranno in relazione i temi della lezione con le proprie esperienze e inizieranno una discussione sui pro e contro delle motivazioni delle imprese all'adozione della CSR.

Nelle attività per casa agli studenti e alle studentesse viene chiesto di trarre le proprie conclusioni sull'impatto della CSR sulla promozione dell'orientamento professionale dei/delle dipendenti in azienda. Sono invitati/e a svolgere questo compito in gruppi di diversi studenti/esse (il lavoro di squadra è considerato una forma efficace di apprendimento). Gli studenti e le studentesse possono scegliere il formato del loro lavoro: testo, ppt, registrazione audio o video.

La valutazione della conoscenza e la riflessione sui loro processi di apprendimento rendono gli studenti e le studentesse consapevoli dei propri risultati di apprendimento.

c. Coinvolgimento

Gli studenti e le studentesse vengono coinvolti/e per mezzo di una presentazione vivace ma soprattutto attraverso la proposta di partecipare attivamente in compiti piacevoli che prevedono diversi contesti sociali (murmur group informale, piccolo gruppo di lavoro, lavoro in coppia).

4.3. Unità 2 Sessione di Apprendimento 3 Beneficiario del Lavoro in Rete e della Cooperazione

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
2.3.1	5	Percezione dell'obiettivo della sessione	Comunicazione dell'obiettivo da parte del/la formatore/rice. Punto focale: identificare le intersezioni tra HRM e CGC	Lezione	Material (2.3.1m)
2.3.2	15	Presentazione dei risultati della raccolta dati CONNECT!	Intersezioni: attività di HRM e CGC: apertura alla collaborazione e all'apprendimento gli uni e le une dagli altri e dalle altre	Lezione, dialogo insegnante-studenti/esse	Ppt (2.3.1p) Material (2.3.2m)
2.3.3	20	Analisi di esempi di cooperazione fruttuosa tra HRM e CGC	Valutazione di esempi di cooperazione tra HRM e CGC. Gli esempi sono selezionati in base ai diversi obiettivi della cooperazione (ad esempio, informazioni sulla carriera e reclutamento, sviluppo di competenze personali e sociali, gestione del cambiamento, attività di responsabilità sociale)	Lavoro in piccoli gruppi: con l'ausilio di domande ad hoc, analizzare gli attori coinvolti e i vantaggi che essi traggono dalla cooperazione. Riassunto dei risultati. Presentazione di poster	Fact sheet (2.3.1f)
2.3.4	15	Il ruolo dei cluster regionali di formazione e orientamento professionale; approfondimento dei vantaggi specifici dei cluster regionali di formazione e orientamento professionale	Presentazione di reti regionali innovative. Gli studenti e le studentesse leggono un caso studio (2.3.3m) e rispondono ad alcune domande	Lezione, dialogo insegnante-studenti/esse	Ppt (2.3.2p) Material (2.3.3m)
2.3.5	15	Linee guida per HRM e CGC: "Progetta la tua rete di collaborazione"	Valutazione delle linee guida per HRM e CGC: "Progetta la tua rete di collaborazione" Gli studenti e le studentesse leggono il materiale 2.3.4m e lavorano in piccoli gruppi	Presentazione delle linee guida da parte dell'insegnante, dialogo insegnante-studenti/esse, lavoro in piccoli gruppi	Fact sheet (2.3.2f) Material (2.3.4m)
2.3.6	10	Attività per casa	Spiegazione delle attività da svolgere a casa. Presentazione della bibliografia pertinente	Lezione, creazione di gruppi di lavoro per le attività da svolgere a casa	Fact sheet (2.3.3f) Material (2.3.5m)
2.3.5	10	Valutazione del livello di apprendimento	Gli studenti e le studentesse rispondono a domande standard relative alle conoscenze presentate nella sessione. Riflessione: Cosa ho imparato da questa sessione? Qual è stata per me la cosa più nuova/interessante? Cosa mi piacerebbe approfondire?	Lavoro individuale Breve lavoro individuale, poi, scambio con 1 o 2 compagni/e	Evaluation forms (2.3.1ef; 2.3.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 2.3

a. Mezzi di rappresentazione

In questa sessione i temi di apprendimento sono presentati nel corso di lezioni tenute dal/la formatore/rice, supportati da presentazioni ppt e, se considerato ragionevole, da video. Gli studenti e le studentesse possono trovare le schede corrispondenti nella *Guida per studentesse e studenti*, che accompagna la sessione. Le diapositive ppt contengono affermazioni essenziali (con riferimenti alle fonti), anche in forma grafica, per aiutare a comprendere fatti complessi.

Come attività da svolgere tra una sessione e la successiva, è previsto che gli studenti e le studentesse collaborino con un'impresa ed esplorino la sua rete di cooperazione.

Ppt e materiali scritti: le descrizioni del/la formatore/rice sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli e altre pubblicazioni).

- **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
- **2.3.1p** - Risultati del lavoro di ricerca realizzato dal gruppo di lavoro del Progetto CONNECT!
- **2.3.2p** - Rete regionale di istruzione e consulenza

b. Azione ed espressione

L'apprendimento è un processo attivo da parte del/la discente (seguendo il paradigma "costruttivismo" di apprendimento di Jean Piaget).

Seguendo attivamente le lezioni, gli studenti e le studentesse sono incoraggiati/e a seguire la presentazione prendendo appunti e scrivendo le loro domande aperte. La lezione è seguita da un lavoro in piccoli gruppi durante il quale gli studenti e le studentesse analizzano esempi pratici di collaborazione tra HRM e CGC. Alcuni degli esempi (scelti dal gruppo) saranno oggetto di discussione approfondita. Gli studenti e le studentesse si impegnano ad analizzare le reti regionali di formazione e orientamento professionale e cercano di definirne i vantaggi per l'orientamento professionale, ma analizzano anche criticamente la divisione in tali reti che si rivolgono generalmente alla comunità da una parte e alle imprese dall'altra. Discutono poi una proposta di linee guida per le imprese, incoraggiandole a progettare la loro rete di cooperazione (in vista della promozione dell'orientamento professionale in azienda).

Come attività da svolgere a casa gli studenti e le studentesse devono contattare un'azienda ed esplorare la sua rete di cooperazione. Sono invitati a svolgere questo compito in gruppo con alcuni studenti e

alcune studentesse (il lavoro di gruppo è considerato una forma efficace di apprendimento). Gli studenti e le studentesse possono scegliere il formato del loro lavoro: testo, ppt, registrazione audio o video.

Per rendere gli studenti e le studentesse consapevoli dei propri risultati di apprendimento, viene offerta loro la possibilità di valutare la conoscenza e di riflettere sui loro processi di apprendimento.

c. Coinvolgimento

Gli studenti e le studentesse vengono coinvolti per mezzo di una presentazione vivace ma soprattutto attraverso la proposta di partecipare attivamente in compiti piacevoli che prevedono diversi contesti sociali (murmur group informale, piccolo gruppo di lavoro, lavoro in coppia).

5. IL/LA FORMATORE/RICE IN AZIONE

Il/la formatore/rice ha il compito di offrire input di apprendimento rilevanti e piacevoli. Deve anche svolgere il ruolo di facilitatore/rice, chiarendo la connessione con le unità precedenti e successive, spiegando il flusso di lavoro della sessione, dando istruzioni chiare per le attività per casa, aiutando a capire, dando stimoli e motivazioni.

6. ELENCO DEI MATERIALI

Materiali (articoli, capitoli, casi studio, questionari, relazioni)

- **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** - 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** - 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
- **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
- **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

Fact sheet

- **2.1.1f** - Esercizio di gruppo: categorie di apprendimento autonomo. Raccolta di esempi
- **2.1.2f** - Attività per casa
- **2.1.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 2.1
- **2.1.2ef** - Scheda di riflessione 2.1
- **2.2.1f** - Responsabilità sociale d'impresa (CSR)
- **2.2.2f** - Compito per il lavoro di gruppo: esempi internazionali di CSR
- **2.2.3f** - CSR nelle PMI - Esperienza personale e riflessione critica
- **2.2.4f** - Descrizione delle attività per casa
- **2.2.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 2.2
- **2.2.2ef** - Scheda di riflessione 2.2
- **2.3.1f** - Esercizio di gruppo: valutazione di esempi pratici di cooperazione tra HRM e CGC
- **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
- **2.3.3f** - Attività per casa
- **2.3.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 2.3
- **2.3.2ef** - Scheda di riflessione 2.3

Ppt

- **2.1.1p** - Introduzione
- **2.1.2p** - Necessità di un'individualizzazione dello sviluppo del personale
- **2.2.1p** - Impegno per la Responsabilità Sociale d'Impresa
- **2.3.1p** - Risultati del lavoro di ricerca realizzato dal gruppo di lavoro del progetto CONNECT!
- **2.3.2p** - Rete regionale di istruzione e consulenza

UNITÀ 3: APPROCCI TEORICI E METODOLOGICI ATTUALI PER CONSULENTI E COACH NEL CONTESTO AZIENDALE

1. MOTIVAZIONE DELL'UNITÀ

I risultati di O1 e O2 suggeriscono la necessità di offrire maggiori conoscenze tratte dalle discussioni portate avanti nella recente bibliografia sull'orientamento professionale. Questo comprende la considerazione di un livello teorico, applicativo e pratico che include quindi la selezione di approcci e prospettive teoriche innovative in grado di suggerire strumenti di valutazione e attività di formazione pratica.

2. FONDAMENTI TEORICI

Saranno affrontate le scelte di base e l'applicazione dei paradigmi più recenti della consulenza in orientamento (per esempio, progetto di vita, coaching, giustizia sociale, orientamento sul posto di lavoro, orientamento per la qualificazione).

Tra gli approcci più recenti, la teoria della costruzione di carriera ha un ruolo prominente, poiché si concentra sulle risorse intraindividuali e, in misura minore, sui contesti di vita. Gli aspetti che emergono con un ruolo cruciale includono l'adattabilità alla carriera come dimensione e la narrabilità come principio metodologico. Queste dimensioni hanno dimostrato di ottenere risultati positivi e significativi sia per i lavoratori, con e senza vulnerabilità (cioè, disabilità, storia di migrazione, ecc.) e diversi tipi di organizzazioni in diversi contesti culturali. Più in dettaglio, ci riferiamo qui, per esempio, alla pianificazione della carriera futura, ai sé possibili, alla soddisfazione della vita, all'equilibrio vita-lavoro, alla soddisfazione e all'impegno lavorativi, alla produttività e al comportamento organizzativo positivo (POB).

Il System Theory Framework (STF) è il secondo approccio teorico considerato. Questa proposta permette una mappatura dei sistemi di influenza dove il sistema individuale si interseca con le influenze del sistema sociale (come la famiglia, la comunità e il posto di lavoro), e nel contesto di un più ampio sistema ambientale-sociale che include influenze come le decisioni politiche, la globalizzazione e i mercati del lavoro. Gli strumenti sistemici narrativi basati su questo quadro di riferimento possono catturare efficacemente l'interazione dinamica tra gli individui e i loro sistemi di influenza, e aiutare le persone a sviluppare la consapevolezza delle influenze nel loro contesto di vita così come ad aumentare la loro partecipazione nel mondo del lavoro. Esistono prove della sua utilità nel caso di persone che affrontano sfide di vita di diversa complessità come, per esempio, una storia di migrazione, la presenza di una disabilità, l'essere parte di una minoranza.

3. DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO DELL'UNITÀ

a) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 3.1

Gli studenti e le studentesse saranno in grado di descrivere i paradigmi selezionati nell'ambito dell'orientamento e della consulenza di carriera. Più in dettaglio saranno in grado di identificare e riferire i punti di forza e di innovazione, i vincoli e le difficoltà, e discutere la loro rilevanza e i loro limiti nei contesti di lavoro.

b) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 3.2

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

c) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 3.3

Gli studenti e le studentesse saranno 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.

4. STRUTTURA E DETTAGLI DELLA SESSIONE

4.1. Unità 3 Sessione di Apprendimento 1

Teorie attuali di orientamento e consulenza di carriera

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
3.1.1	10	Collegamento con il punto 2.3 dell'Unità precedente e descrizione dell'obiettivo della sessione	Revisione dei contenuti della sessione precedente. Discussione su cosa sia la consulenza di carriera, sulle aspettative e sulla sua utilità in relazione al complesso mondo del lavoro e del campo organizzativo (collegamento alle unità 1 e 2). Questo richiede l'adozione di teorie e metodologie che fanno avanzare dal paradigma di matching ad approcci socio-costruttivisti e di progettazione della vita	Discussione con domande guida sull'attività svolta a casa e sulla scheda di valutazione delle conoscenze della sessione precedente. Brainstorming sull'obiettivo della sessione. Alla fine della discussione, il/la formatore/rice dovrebbe fornire spiegazioni sugli approcci postmoderni di consulenza di carriera	Flipchart Ppt (3.1.1p) Material (3.1.1m)
3.1.2	15	Attività didattica 1: fornire contenuti sul paradigma teorico	Descrizione della Career Construction Theory: basi e principi guida (esempi di domande a cui rispondere: quali sono i principi di base della TCC? Quali sono i problemi di carriera che vuole risolvere? Qual è il suo legame con la pratica?)	Lezione	Ppt (3.1.2p) Video (3.1.1v) Material (3.1.2m)
3.1.3	15	Attività didattica 2: fornire contenuti sul paradigma teorico	Descrizione della System Theory Framework: basi e principi guida (esempi di domande a cui rispondere: quali sono i principi di base della STF? Quali sono i problemi di carriera che vuole risolvere? Qual è il suo legame con la pratica?)	Lezione	Ppt (3.1.3p) Video (3.1.2v) Material (3.1.3m)
3.1.4	20	Attività di Apprendimento 1: sviluppare una conoscenza critica del paradigma teorico	Confronto tra (a) i due approcci teorici per identificare somiglianze e differenze, (b) queste due teorie postmoderne con i presupposti della moderna consulenza di carriera (quando gli studenti e le studentesse hanno già conoscenze sugli argomenti), (c) esplorare e riflettere sulla loro rilevanza per gli ambiti organizzativi	Lavoro di gruppo: gli studenti e le studentesse devono riempire una griglia e partecipare alla discussione principale	Fact sheet (3.1.1f)
3.1.5	15	Considerazioni finali	Riassumere i punti principali sottolineando somiglianze e differenze tra i due approcci	Discussione guidata a partire dagli elementi presenti nella flipchart	Flip chart Video (3.1.3v)
3.1.6	5	Attività da svolgere a casa	Leggere un articolo e rispondere ad alcune domande	Esercizio scritto	Material (3.1.4m) Fact sheet (3.1.2f)
3.1.7	10	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Breve questionario e alcune domande aperte a cui rispondere alla fine della sessione in classe o a casa. Il questionario può essere online con feedback forniti online e/o discussi all'inizio della sessione successiva	Evaluation forms (3.1.1ef; 3.1.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 3.1

a. Mezzi di rappresentazione

Ppt e materiali scritti: le descrizioni del/la formatore/rice sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli e altre pubblicazioni).

- **3.1.1p ppt** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 1
- **3.1.2p ppt** - Career Construction Theory
- **3.1.3p ppt** - System Theory of Career Development
- **3.1.1m article** - Introduction to postmodern CGC
Brott, P. E. (2004). Constructivist assessment in career counseling. *Journal of Career Development, 30*(3), 189-200.
- **3.1.2m chapter** - Career Construction Theory and Practice
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 (free resource)
- **3.1.3m article** - The System Theory Framework
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 (free resource)
- **3.1.4m article** - Career counselling and sustainable decent work
McMahon, M., & Watson, M. (2019). Career counselling and sustainable decent work: Relationships and tensions. *South African Journal of Education, 40*(1), S1-S9.

Materiali aggiuntivi

- **3.1.5m book** - Career Construction theory. Life portraits
Savickas, M. L. (2019). Career construction theory. Life portraits of attachment, adaptability and identity.
- **3.1.6m** - List with further readings

Video: i formatori e/o le formatrici possono usare i video prima, durante o dopo la lezione.

- **3.1.1v** - The Career Construction Theory
<https://www.youtube.com/watch?v=jhMiIMYMUt0>
Dr Amber Hughes introduces the CCT theory
- **3.1.2v** - The STF
<https://www.youtube.com/watch?v=1PCrvZIN5rs>
Mary McMahon at the SVP Conference presents the STF
- **3.1.3v** - Postmodern career counselling

<https://www.youtube.com/watch?v=FCRAWKjoyos>

Greenwood Associates reflect about modern and postmodern career counselling

Video Aggiuntivi

- **3.1.4v** - Closing session of the NCDA 2013
<https://www.youtube.com/watch?v=rJC6e2caZ6E>
Closing session of the NCDA 2013. Mark Savickas presentation

Altre risorse gratuite:

- <http://www.vocopher.com/>
- <https://ceric.ca/publications/career-theories-and-models-at-work-ideas-for-practice/>

b. Azione ed espressione

Le attività per casa possono essere svolte in gruppo o individualmente. Gli studenti e le studentesse possono preparare un ppt o una breve presentazione video.

c. Coinvolgimento

A seconda del tipo di studenti/esse:

- Il brainstorming iniziale può essere sostituito da una descrizione (lezione) da parte del/la formatore/rice.
- Le Attività 1 e 2 possono essere sostituite da una discussione guidata: agli studenti e alle studentesse saranno forniti in anticipo i materiali da studiare (Article 3.1.1m; Chapter 3.1.2m, Chapter 3.1.3m, Video 3.1.1v, Video 3.1.2v). Possono essere usate le seguenti domande per la discussione guidata: quali sono i principi di base della CCT e della STF? Quali sono i problemi di carriera che vogliono risolvere? Qual è il legame con la pratica? Pensa alle complessità del mondo del lavoro e delle organizzazioni (unità 1 e 2), che importanza hanno per il campo organizzativo? Possibilmente, promuovere le riflessioni personali sugli esempi e la loro condivisione.

4.2. Unità 3 Sessione di Apprendimento 2

Strumenti postmoderni di valutazione della carriera

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
3.2.1	5	Collegamento con il punto 3.1 precedente e descrizione dell'obiettivo della sessione	Revisione dei contenuti della sessione precedente. Stimolare le riflessioni dei/delle partecipanti su contenuti e sulle domande potenziali degli strumenti di valutazione	Discussione con domande guida sull'attività svolta per casa e sulla scheda di valutazione delle conoscenze della sessione precedente. Brainstorming sull'obiettivo della sessione	Fact sheet (3.1.2f) Ppt (3.2.1p)
3.2.2	15	Attività didattica 1: presentazione del primo strumento	Descrizione della Career Construction Interview e analisi di uno dei casi studio	Lezione e domande guidate	Ppt (3.2.2p) Materials (3.2.1m; 3.2.2m) Video (3.2.1v; 3.2.2v)
3.2.3	10	Attività didattica 2: presentazione del secondo strumento	Descrizione della Five C- Career Adapt-Ability Scale CAAS e analisi di un caso studio	Lezione e domande guidate	Ppt (3.2.3p) Materials (3.2.3m; 3.2.4m; 3.2.5m)
3.2.4	15	Attività didattica 3: presentazione del terzo strumento	Descrizione dell'intervista My System of Career Influences	Lezione e domande guidate	Ppt (3.2.4p) Materials (3.2.6m; 3.2.7m; 3.2.8m) Video (3.2.3v)
3.2.5	25	Attività di Apprendimento 1: pratica con gli strumenti	Vengono forniti alcuni casi studio. Gli studenti e le studentesse, divisi in piccoli gruppi (o individualmente), devono analizzare uno o più casi studio e fornire un loro commento nella risposta alle domande incluse nella scheda di lavoro fornita	Caso studio. Lavoro di Gruppo: in piccoli gruppi, gli studenti e le studentesse analizzano uno o più casi studio e condividono le proprie riflessioni durante la discussione	Materials (3.2.9m; 3.2.10m; 3.2.11m; 3.2.12m; 3.2.13m) Fact sheet (3.2.1f)
3.2.6	10	Considerazioni finali	Sintesi dei punti di forza e dei limiti dei tre strumenti	Segnalazione dei principali argomenti dell'esercizio scritto e riflessione su quanto condiviso in relazione ai casi studio	Flip chart
3.2.7	5	Attività per casa	Fare pratica con gli strumenti: completarne uno o intervistare una persona, analizzare i dati e riflettere sul processo	Esercizio scritto	Fact sheet (3.2.2f)
3.2.8	5	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Breve questionario e alcune domande aperte a cui rispondere alla fine della sessione in classe o a casa. Il questionario può essere online con feedback forniti online e/o discussi all'inizio della sessione successiva	Evaluation forms (3.2.1ef; 3.2.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 3.2

a. Mezzi di rappresentazione

Ppt e materiali scritti: le descrizioni del/la formatore/rice sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli, capitoli, casi studio).

- **3.2.1p ppt** – Introduzione alla Sessione di Apprendimento 2
- **3.2.2p ppt** - Career Construction Interview
- **3.2.1m Tool** - Career Construction Interview: the tool
- **3.2.2m Book** - Career Construction Interview: book
Savickas, M. (2015). *Life-design counseling manual*.
- **3.2.3p ppt** - Career Adaptability
- **3.2.3m Tool** - Career Adapt-Ability Scale: the tool
- **3.2.4m Case study** - Case study n.1: example of filled Career Adapt-abilities Scale
- **3.2.4p ppt** - MSCI - Strumento e fasi
- **3.2.5m Article** - Career adaptability
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 Tool** - MSCI - Contents and steps
- **3.2.7m Case study** - Case study n2: MSCI
- **3.2.8m Article** - System of influences
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.
- **3.2.9m Case study** - Case study n3: the CCI
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 Case study** - Case study n4: the CCI
Maree, J. G. (2016). Career construction counseling with a mid-career black man. *The Career Development Quarterly, 64*(1), 20-34.
- **3.2.11m Case study** -Case study n5: the CCI
Hartung, P. J., & Vess, L. (2016). Critical moments in career construction counseling. *Journal of Vocational Behavior, 97*, 31-39.
- **3.2.12m Case study** - Case study n6: the CAAS example of filled Career Adapt-abilities Scale to be analysed
- **3.2.13m Case study** - Case studies n7-10: the MSCI

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.

Video: i formatori e/o le formatrici possono utilizzare i video prima, durante o dopo la lezione.

- **3.2.1v Video** -Webinar career construction interview

<https://www.youtube.com/watch?v=fSs38ICMLNE>

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 il Career Construction Interview per aiutare i/le clienti nel loro percorso professionale.

- **3.2.2v Video** - Short introduction to the career construction interview

https://www.youtube.com/watch?v=h1b8Y4po_Aw

- **3.2.3v Video** - Short introduction to the MSCI

<https://www.youtube.com/watch?v=1PCrvZIN5rs>

Mary McMahon alla conferenza SVP presenta l'STF.

b. Azione ed espressione

Le attività per casa potrebbero essere realizzate con un video e la relazione potrebbe essere redatta usando mappe e grafici.

c. Coinvolgimento

In base al tipo di attività svolte a casa dagli studenti e dalle studentesse, la discussione di riconnessione potrebbe essere sostituita da una descrizione (lezione) dell'obiettivo da parte del formatore e/o della formatrice. Esempi e casi studio potrebbero essere selezionati in base agli interessi o ai bisogni degli studenti e delle studentesse. Tenendo conto del tempo che richiedono, le attività da 1 a 3 potrebbero anche essere condotte in parallelo, assegnandole a diversi gruppi di studenti/esse e chiedendo di descrivere il lavoro svolto agli altri gruppi.

4.3. Unità 3 Sessione di Apprendimento 3 Realizzare la consulenza di carriera nelle PMI

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
3.3.1	5	Collegamento con il punto 3.2 precedente e descrizione dell'obiettivo della sessione	Revisione dei contenuti della sessione precedente. Stimolare le riflessioni dei/delle partecipanti sul potenziale del CGC nelle PMI	Discussione con domande guidate sul compito a casa e sulla scheda di valutazione delle conoscenze della sessione precedente. Brainstorming sull'obiettivo della sessione	Fact sheet (3.2.2f) Ppt (3.3.1p)
3.3.2	15	Attività didattica 1: identificare situazioni di necessità o richieste ai/alle professionisti/e emerse dai contesti nazionali	Analisi dei risultati di CCG e HR nell'IO2 per descrivere situazioni complesse di CGC (ciascun partner adatterà l'attività considerando il proprio contesto locale)	Lezione	Ppt (3.3.2p) Material (3.3.1m)
3.3.3	25	Attività di apprendimento 1: collegare i paradigmi teorici e l'uso specifico degli strumenti ai contesti di lavoro reali	Utilizzare la conoscenza acquisita riguardo i paradigmi teorici e gli strumenti per affrontare situazioni complesse di CGC	Lavoro di gruppo: collegare i paradigmi e gli strumenti con obiettivi e bisogni specifici. Il/la formatore/rice potrebbe selezionare uno o più casi studio e chiedere ai gruppi di lavorare su quelli o su altri	Material (3.3.2m, 3.3.3m, 3.3.4m) Fact sheet (3.3.1f, 3.3.2f)
3.3.4	25	Attività di apprendimento 2: promuovere le migliori pratiche nelle organizzazioni	Evidenziare i vantaggi e riflettere su come includere il CGC nelle PMI come strategia aziendale e sviluppare un piano	Lavoro di gruppo: analizzare i casi studio come buone pratiche. Il formatore potrebbe selezionare uno o più casi studio e chiedere ai gruppi di lavorare su quelli o su altri	Material (3.3.5m, 3.3.6m); Fact sheet (3.3.3f, 3.3.4f)
3.3.5	10	Considerazioni finali	Riassumere l'uso potenziale degli approcci e degli strumenti nelle PMI.	Segnalare i punti principali delle attività 1 e 2 e discuterne le implicazioni per la pratica	Flip chart
3.3.6	5	Attività per casa e letture di preparazione	Riassumere i punti principali emersi dalla sessione e usarli per analizzare uno scenario locale. Introdurre le letture di preparazione per la sessione successiva	Esercizio pratico con domande guidate. Lettura e domande riflessive	Fact sheet (3.3.5f, 4.1.0f)
3.3.7	5	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Breve questionario riflessivo e alcune domande aperte a cui rispondere alla fine della sessione in classe o a casa. Il questionario può essere online con feedback immediato o discusso all'inizio della sessione successiva	Evaluation forms (3.3.1ef, 3.3.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 3.3

a. Mezzi di rappresentazione

Ppt e materiali scritti: le descrizioni del/della formatore/rice sono accompagnate da presentazioni e materiali scritti (articoli, capitoli, casi studio).

- **3.3.1p ppt** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 3
- **3.3.2p ppt** - IO2 Suggerimenti dai e dalle partecipanti italiani/e
- **3.3.1m report** - IO2 Italian report
- **3.3.2m case study** - Case study n1: understanding changes to move toward the future
Questo caso si riferisce al progetto digitaliseSME <https://digitalisesme.eu/>
Il caso viene presentato in forma scritta ed è disponibile anche in video.
<https://www.youtube.com/watch?v=IB8YrI7UUuY&t=5s>
- **3.3.3m case study** - Case study n2: SME digitalization
Questo è un secondo caso studio sul tema della digitalizzazione trovato nella pagina web del progetto digitaliseSME <https://digitalisesme.eu/>
- **3.3.4m case study** - Case study n3: Ed company
Questo è il caso studio di un'azienda che deve occuparsi della chiusura di due sue filiali
- **3.3.5m case study** - Case study n4: Casillo group
Viene presentato il rapporto annuale integrato, disponibile anche nel sito web
<http://www.casillogroup.com/bilanci-e-relazioni.html#>
- **3.3.6m case study** - Case study n5: Zanardi coop story
Viene presentato un articolo sulla storia di questa PMI, disponibile anche nel sito web
<http://www.clzanardi.it/it/>

Video

Nel primo caso studio 3.3.1m, due video accompagnano la descrizione scritta:

- La storia di una PMI
<https://www.youtube.com/watch?v=IB8YrI7UUuY&t=5s>
- la descrizione di un facilitatore digitale
<https://www.youtube.com/watch?v=d6JaGBtENMI&t=420s>

Altre risorse

I siti web consultati in questa sessione includono:

- <https://digitalisesme.eu/> sito web del Progetto Pilota DigitaliseSME, cofinanziato dalla DG CONNECT della Commissione Europea, su proposta del Parlamento Europeo
- <http://www.casillogroup.com/> website dell'azienda Casillo
- <http://www.clzanardi.it/it/> website della cooperativa Zanardi

b. Azione ed espressione

Le attività possono essere svolte con mappe e grafici, foto e video.

c. Coinvolgimento

Il/la formatore/rice può adattare i casi studio alle specifiche situazioni e complessità locali. Gli studenti e le studentesse sono invitati/e a contribuire con riflessioni ed esempi tratti dalla loro esperienza. Tenendo conto del tempo richiesto, le attività 1 e 2 potrebbero anche essere condotte in parallelo, assegnandole a diversi gruppi di studenti/esse e chiedendo di descrivere il lavoro svolto agli altri gruppi.

Inoltre, come attività da svolgere a casa, si potrebbe chiedere agli studenti e alle studentesse di intervistare un/a professionista o un/a titolare sulla rilevanza del CGC in una PMI e presentare l'intervista alla classe.

5. IL/LA FORMATORE/RICE IN AZIONE

Al/alla formatore/rice è richiesto di (a) conoscere gli obiettivi del progetto e gli output prodotti; (b) avere conoscenza degli approcci teorici e degli strumenti principali dell'orientamento.

Durante i diversi momenti di ogni sessione, il/la formatore/rice potrebbe soddisfare gli obiettivi riportati come segue:

- **Riconnessione:** il/la formatore/rice collega la nuova sessione con quella precedente. La revisione delle attività per casa e la scheda di valutazione delle conoscenze potrebbero essere utili a questo scopo.
- **Introduzione della sessione:** il/la formatore/rice attiva la conoscenza dell'argomento, suscita interessi e coinvolge gli studenti e le studentesse.
- **Presentazione del contenuto:** il/la formatore/rice descrive e fornisce informazioni sugli argomenti specifici con lezioni che utilizzano fonti multiple.
- **Esercizio guidato:** il/la formatore/rice facilita la comprensione personale e l'apprendimento organizzando e gestendo attività pratiche.
- **Riflessione guidata:** il/la formatore/rice stimola il pensiero critico con domande e dibattiti.
- **Analisi dei compiti:** il formatore facilita l'apprendimento e la generalizzazione dell'apprendimento analizzando le attività da svolgere tra una sessione e l'altra e dando un feedback.
- **Sessione di chiusura:** il/la formatore/rice riassume i principali obiettivi raggiunti durante la sessione; chiede ai partecipanti di rispondere al questionario finale (scheda di valutazione delle conoscenze) per valutare la sua efficacia nel processo di insegnamento-apprendimento.

6. ELENCO DEI MATERIALI

Materiali (articoli, capitoli, casi studio, questionari, relazioni, ecc.)

- **3.1.1m article** - Introduction to postmodern CGC
Brott, P. E. (2004). Constructivist assessment in career counseling. *Journal of Career Development, 30*(3), 189-200.
- **3.1.2m chapter** - Career Construction Theory and Practice
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 (free resource)
- **3.1.3m article** - The System Theory Framework
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 (free resource)
- **3.1.4m article** - Career counselling and sustainable decent work
McMahon, M., & Watson, M. (2019). Career counselling and sustainable decent work: Relationships and tensions. *South African Journal of Education, 40*(1), S1-S9.
- **3.1.5m book** - Career Construction theory. Life portraits
Savickas, M. L. (2019). Career construction theory. Life portraits of attachment, adaptability and identity.
- **3.1.6m** - List with further reading suggestions
- **3.2.1m tool** - Career Construction Interview: the tool
- **3.2.2m book** - Career Construction Interview: book
Savickas, M. (2015). *Life-design counseling manual*.
- **3.2.3p ppt** - Career adaptability
- **3.2.3m tool** - Career Adapt-Ability Scale: the tool
- **3.2.4m case study** - Case study n.1: example of filled Career Adapt-abilities Scale
- **3.2.4p ppt** - MSCI - The tool and the steps
- **3.2.5m article** - Career adaptability
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 tool** - MSCI - Contents and steps
- **3.2.7m case study** - Case study n2: MSCI
- **3.2.8m article** - System of influences

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.

- **3.2.9m case study** - Case study n3: the CCI
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 case study** - Case study n4: the CCI
Maree, J. G. (2016). Career construction counseling with a mid-career black man. *The Career Development Quarterly*, 64(1), 20-34.
- **3.2.11m case study** -Case study n5: the CCI
Hartung, P. J., & Vess, L. (2016). Critical moments in career construction counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 97, 31-39.
- **3.2.12m case study** - Case study n6: the CAAS
example of filled Career Adapt-abilities Scale to be analysed
- **3.2.13m case study** - Case studies n7-10: the MSCl
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.
- **3.3.1m report** - IO2 Italian report
- **3.3.2m case study** - Case study n1: understanding changes to move toward the future
- **3.3.3m case study** - Case study n2: SME digitalization
- **3.3.4m case study** - Case study n3: Ed company
- **3.3.5m case study** - Case study n4: Casillo group (<http://www.casillogroup.com/bilanci-e-relazioni.html#>)
- **3.3.6m case study** - Case study n5: Zanardi coop story (<http://www.clzanardi.it/it/>)

Fact sheet

- **3.1.1f** - Somiglianze e differenze tra CCT e STF
- **3.1.2f** - Attività per casa: domande per la riflessione
- **3.1.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 3.1
- **3.1.2ef** - Scheda di riflessione 3.1
- **3.2.1f** - Analisi di casi studio
- **3.2.2f** - Attività per casa: lo strumento nella pratica
- **3.2.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 3.2
- **3.2.2ef** - Scheda di riflessione 3.2

- **3.3.1f** - Capire il cambiamento per avanzare verso il futuro
- **3.3.2f** - Società Ed
- **3.3.3f** - Gruppo Casillo
- **3.3.4f** - Storia della Cooperativa Zanardi
- **3.3.5f** - Attività per casa: uno scenario locale
- **3.3.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 3.3
- **3.3.2ef** - Scheda di riflessione 3.3

Ppt

- **3.1.1p** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 1
- **3.1.2p** - The Career Construction Theory
- **3.1.2p** - The System Theory Framework and Career Development
- **3.2.1p** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 2
- **3.2.2p** - Career Construction Interview
- **3.2.3p** - Career Adaptability
- **3.2.4p** - MSCI - Strumento e fasi
- **3.3.1p** - Introduzione alla Sessione di Apprendimento 3
- **3.3.2p** - IO2 Suggerimenti dai e dalle partecipanti italiani/e

Video

- **3.1.1v** - [The Career Construction Theory](#)
- **3.1.2v** - [The System Theory Framework](#)
- **3.1.3v** - [Postmodern career counseling](#)
- **3.1.4v** - [Closing session of the NCDA 2013](#)
- **3.2.1v** - [Webinar on career construction interview](#)
- **3.2.2v** - [Short introduction to the career construction interview](#)
- **3.2.3v** - [Short introduction to the MSCI](#)

UNITÀ 4: COLLEGARE L'ORIENTAMENTO, LA CONSULENZA E IL COACHING PER I DIPENDENTI AL LAVORO DELL'HR

1. MOTIVAZIONE DELL'UNITÀ

I risultati dell'IO1 (revisione della letteratura, degli studi, dei media e delle risorse) evidenziano che c'è il bisogno di acquisire maggiori conoscenze pratiche sul CGC nel contesto HR delle imprese. Questo implica scoprire le intersezioni tra CGC e HRD nelle imprese, e lavorare nelle imprese sia con diversi gruppi target sia con formati di apprendimento diversi, soprattutto considerando l'utilizzo di metodi di CGC nel contesto HR delle PMI. I risultati del lavoro di ricerca condotto nell'Intellectual output 2 del progetto mostrano che esistono diversi concetti di CGC connessi con l'HRD nelle imprese e che tali concetti di CGC differiscono rispetto ai gruppi target e ai formati di apprendimento (ad esempio, on-the-job, near-the-job). I risultati danno almeno qualche suggerimento, vale a dire che l'uso di diversi metodi di CGC nel contesto delle risorse umane differisce a seconda delle dimensioni dell'impresa (grande, media, piccola). Nell'unità 4 questi risultati provenienti dagli intellectual output 1 e 2 del progetto vengono usati come base per sviluppare le tre sessioni di apprendimento.

2. FONDAMENTI TEORICI

Gli approcci teorici delle unità 1, 2 e 3 sono la base per l'unità 4. La conoscenza delle tendenze (unità 1), i nuovi sviluppi nel lavoro di HR (unità 2) e le nuove teorie sulla consulenza (unità 3) rappresentano lo sfondo per spiegare le applicazioni pratiche della consulenza nel contesto HR delle imprese. Può essere utile capire la vasta gamma di applicazioni pratiche del counselling nelle imprese e spiegare i suoi cambiamenti. Può essere utile anche identificare nuovi possibili sistemi e classificazioni per quanto riguarda, per esempio, le intersezioni della consulenza nel contesto HR delle imprese, i gruppi target e i loro formati di apprendimento o i requisiti specifici delle PMI. Questo può portare a nuove prospettive sulla consulenza nel contesto HR delle imprese, nel senso che la consulenza sta aumentando in termini di volume, significato e professionalità.

L'unità 4 raccoglie i nuovi approcci di CGC nel contesto HRD (unità 2) e i nuovi approcci teorici e metodologici per i/le consulenti all'interno delle imprese (unità 3), definendo "nuove" intersezioni e fornendo esempi pratici. Nelle sessioni 2 e 3 questi riscontri (intersezioni) saranno collegati a particolari gruppi target e formati di apprendimento (es. on-the-job, near-the-job) e applicati alle offerte pratiche interne ed esterne di CGC nelle PMI. Saranno usati esempi pratici in tutte le sessioni.

3. DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO DELL'UNITÀ

a) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 4.1

Connessione con l'unità 3: nell'unità 3 gli studenti e le studentesse hanno discusso diverse teorie contemporanee di CGC. Queste teorie aiutano a capire come il CGC può supportare le persone nel loro sviluppo di carriera. Nell'unità 4 ci apriamo a una prospettiva HRD e mostriamo come le aziende possono/vogliono supportare le persone nella loro carriera.

Gli studenti e le studentesse saranno in grado di definire i termini e i concetti di base (formati) di CGC (come orientamento, consulenza, coaching, supervisione ecc.) inclusi i nuovi concetti di CGC (per esempio, concetto di agile, concetto di individualizzazione). Sapranno spiegare gli aspetti di base del HRD (vedi anche Unità 2). Per questi due diversi campi di CGC e HRD sapranno descrivere le intersezioni tra CGC e HRD. Sulla base di questo possono descrivere esempi di pratiche comuni o buone e innovative all'interno delle imprese. Saranno in grado di riflettere sull'uso di diversi concetti e pratiche di CGC nell'HRD considerandone vantaggi e svantaggi in varie prospettive.

Connessione con l'unità 5: nell'unità 5 gli studenti e le studentesse saranno in grado di valutare le possibilità di usare altri formati di CGC all'interno dell'HRM, che non sono ancora utilizzati molto spesso nell'HRM e che rispondono alle richieste formulate da parte di aziende e lavoratori.

b) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 4.2

Gli studenti e le studentesse svilupperanno e saranno 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. Diventeranno consapevoli della particolare importanza degli atteggiamenti professionali per lavorare con gruppi specifici e aiutarli a riflettere sulla propria posizione; così come dell'occuparsi di bisogni ed esperienze specifiche, di traiettorie e aspirazioni delle persone che si devono confrontare con i vincoli aziendali. Saranno in grado di applicare le loro conoscenze e il loro approccio professionale a esempi concreti.

c) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 4.3

Gli studenti e le studentesse saranno in grado di segnalare diversi concetti di CGC e coaching nel contesto delle risorse umane delle PMI. Sapranno spiegare le ragioni della scarsa diffusione di queste offerte nelle PMI. Gli studenti e le studentesse saranno 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. Saranno in grado di descrivere esempi di buone pratiche innovative di offerte di CGC (stagisti ed esterni) nelle PMI e saranno in grado di riflettere su questi approcci in diverse prospettive.

In sintesi, gli studenti e le studentesse sapranno descrivere le intersezioni tra CGC e HRD per i/le dipendenti nelle imprese e spiegare esempi di pratiche comuni, buone e innovative riguardanti queste intersezioni (a). Saranno anche in grado di descrivere e riflettere su queste intersezioni in relazione al lavoro

con diversi gruppi target e diversi format di apprendimento nelle imprese (b) e saranno in grado di descrivere l'uso di diversi metodi di CGC e coaching nel contesto HR rispetto alle diverse dimensioni delle imprese (soprattutto PMI) (c).

4. STRUTTURA E DETTAGLI DELLA SESSIONE

4.1. Unità 4 Sessione di Apprendimento 1

Collegare il CGC nel contesto dell'avanzamento basato sulle HR

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
4.1.0	25	Letture di preparazione (attività da svolgere a casa)	Ciascun/a partecipante legge il testo di preparazione	Lettura	Fact sheet (4.1.0f)
4.1.1	10	Collegamento all'Unità 3, introduzione e descrizione dell'obiettivo dell'Unità 4 e della sessione 4.1	"Riscaldamento" con gli studenti e le studentesse (2 min.): Su cosa si è concentrata l'unità 3? Cosa sanno del CGC nelle imprese? Quali esperienze e opinioni hanno gli studenti e le studentesse? Quali sono i punti importanti della lettura? L'insegnante comunica l'obiettivo della sessione 1 e quindi si collega alle unità 1, 2 e 3 (8 min.)	Brainstorming Discussione	Flipchart o ppt Ppt (4.1.1p) Material (4.1.0m, 4.1.1m) Fact sheet (4.1.1f)
4.1.2	10	Attività di insegnamento e apprendimento 1: conoscere le definizioni di base di CGC e altri concetti "innovativi"	Panoramica sulle definizioni di base dei concetti di CGC e altri formati con sinossi finale	Introduzione dell'insegnante Discussione	Flipchart o ppt Material (4.1.2m, 4.1.3m, 4.1.4m) Ppt (4.1.2p) Fact sheet (4.1.2f)
4.1.3	10	Attività di Apprendimento 2: Conoscere gli aspetti di base dell'HRD (collegamento all'unità 2)	Panoramica degli aspetti di base dell'HRD (che possono presentare intersezioni con il CGC)	Brainstorming Discussione	Flipchart o ppt Fact sheet (4.1.3f) Ppt (4.1.3p) Material (4.1.5m)
4.1.4	15	Attività di Apprendimento 3: sviluppare la conoscenza delle intersezioni tra CGC e HRD nelle imprese	Gli studenti e le studentesse scoprono possibili intersezioni ed esempi; l'insegnante completa le intersezioni e gli esempi	Breve esercitazione Discussione	Flipchart o ppt Material (4.1.6m, 4.1.7m) Ppt (4.1.4p) Fact sheet (4.1.4f)
4.1.5	30	Attività di Apprendimento 4: conoscere casi tipici di intersezione tra CGC e HRD nelle imprese	Gli studenti e le studentesse lavorano su casi di studio (esempi di pratiche comuni, buone o innovative), usano domande guida (date dall'insegnante) e presentano i risultati	Lavoro di gruppo: gli studenti e le studentesse lavorano su diversi casi studio e presentano i risultati del lavoro di gruppo	Flipchart o ppt Ppt (4.1.5p) Material (4.1.8m) Fact sheet (4.1.5f)
4.1.6	5	Considerazioni finali	Riassumere le possibili intersezioni tra CGC e HRD	Discussione guidata	Ppt (4.1.6p)
4.1.7	5	Attività per casa	Lavorare su un caso studio con una pratica innovativa e rispondere alle domande guida	Esercizio scritto	Material (4.1.8m) Ppt (4.1.6p) Fact sheet (4.1.5f)
4.1.8	5	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a risposta multipla per valutare le conoscenze acquisite e riflettere sulle stesse	Esercizio scritto	Evaluation forms (4.1.1ef, 4.1.2ef) Material (4.1.9m)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 4.1

a. Mezzi di rappresentazione

Ppt e materiali scritti: le descrizioni dei/delle formatori/rici sono accompagnate da diapositive di presentazione, modelli di flipchart e liste di materiali scritti (articoli o capitoli da fornire sotto licenze esistenti o acquistati dall'istituzione).

- **4.1.0m** - Material 0, Linking Unit 4 to Unit 3
- **4.1.1m** - Session 1 introduction
- **4.1.2m** - Material 2, Career Guidance & Counselling - Definitions
- **4.1.3m** - Material 3, Context of CGC
- **4.1.4m** - Material 4, Context of 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
- **4.1.1p ppt** - Introduzione e comprensione dell'importanza del CGC nel mondo del lavoro in evoluzione
- **4.1.2p ppt** - Conoscere le definizioni di base di CGC e altri concetti "innovativi"
- **4.1.3p ppt** - Conoscere gli aspetti di base dell'HRD
- **4.1.4p ppt** - Intersezioni tra CGC e HRD nelle imprese
- **4.1.5p ppt** - Tipici casi di intersezione tra CGC e HRD
- **4.1.6p ppt** - Considerazioni finali e attività per casa

Altre risorse gratuite

- Banfield, P., Kay, R., & Royles, D. (2018). *Introduction to human resource management*. Oxford University Press. (pp. 3 - 22; Free resource available at this [link](#))
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154. [\[PDF\] academia.edu](#) (pp. 139-141)

b. Azione ed espressione

Le attività da svolgere a casa possono essere eseguite individualmente o in gruppo. I formatori e/o le formatrici forniscono un feedback individuale.

c. Coinvolgimento

Nessun commento particolare.

4.2. Unità 4 Sessione di Apprendimento 2

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

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
4.2.0	(45)	Lecture di preparazione (attività da svolgere a casa)	Ad ogni partecipante viene assegnato uno dei quattro testi proposti. È necessario dividere gli studenti e le studentesse in gruppi in vista dell'attività n° 4.2.3 in modo che ciascun/a partecipante si focalizzi sul testo che utilizzerà durante il lavoro di gruppo	Lettura	Material (4.2.1m; 4.2.2.m; 4.2.3m; 4.2.4m come elencato in 4.2.0m)
4.2.1	3	Introduzione	Obiettivi e contenuti della sessione. Riflessioni sulle attività svolte a casa	Lezione con presentazione di powerPoint	Ppt (4.2.1p)
4.2.2	5	Collegamenti all'Unità 3	Porre il sé come traiettoria biografica da costruire in condizioni individuali e collettive, passate, presenti e future (cioè, rendere rilevanti la costruzione di carriera e il quadro dei sistemi) - messaggio centrale: rendere conto delle esperienze collettive di ingiustizia pur mantenendo l'attenzione sul singolo	Lezione con presentazione powerPoint	Ppt (4.2.2p)
4.2.3	10	Attività didattica: introduzione ai temi centrali	Ragioni (giustizia sociale e business case), approcci (pratica critica riflessiva e consulenza attenta), sfide e opportunità nel lavoro con le/nelle organizzazioni	Lezione	Ppt (4.2.3p)
4.2.4	35	Attività di apprendimento: lavoro di gruppo	Compiti specifici riferiti ai singoli gruppi, in cui gli studenti e le studentesse devono applicare il contenuto della lezione e delle letture (le letture e i compiti sono stati consegnati nella sessione precedente)	Gruppi secondari, presentazioni in classe	Material (4.2.1m; 4.2.2.m; 4.2.3m; 4.2.4m as listed in 4.2.0m) letti in anticipo Fact sheet (4.2.1f; 4.2.2f; 4.2.3f; 4.2.4f)
4.2.5	7	Presentazione dei risultati di gruppo	I gruppi producono un riassunto di cinque minuti sui rispettivi risultati. Vengono forniti feedback con l'ausilio di indicatori tratti dalle diapositive ppt (tre minuti per gruppo)	Presentazioni in classe, feedback/discussione	Flipcharts Ppt (4.2.4p)
4.2.6	5	Valutazione del livello di apprendimento	Breve riassunto e consegna dell'autovalutazione con esercizi di riflessione. Viene data una lista con ulteriori letture per coloro che vogliono esplorare gli argomenti in modo più approfondito	Esercizio scritto	Evaluation forms (4.2.1ef; 4.2.2ef) Material (4.2.5m; 4.2.6m)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 4.2

a. Mezzi di rappresentazione

Ppt e materiali scritti: Le descrizioni dei/delle formatori/rici sono accompagnate da diapositive di presentazione, modelli di flipchart e liste di materiali scritti (articoli o capitoli da fornire sotto licenze esistenti o acquistati dall'istituzione).

- **4.2.0m** - Reading Tasks in Preparation for the 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
- **4.2.6m** - Summary of Session 4.2
- **4.2.1p ppt** - Lavorare con gruppi target diversi, parte 1
- **4.2.2p ppt** - Lavorare con gruppi target diversi, parte 2
- **4.2.3p ppt** - Lavorare con gruppi target diversi, parte 3
- **4.2.4p ppt** - Lavorare con gruppi target diversi, parte 4

Altre risorse gratuite

- Chugh, Dolly (2018): 'Use Your Everyday Privilege to Help Others', in: *Harvard Business Review* 18th September. <https://hbr.org/2018/09/use-your-everyday-privilege-to-help-others>
- Dowdle, Glynn (2020): 'Combating ageism in the workforce: Benefits of hiring older employees - Opinion', *The Tennessean*, <https://eu.tennessean.com/story/opinion/2020/09/09/combating-ageism-valuing-older-employees/5752800002/>
- IBM (without year): *Be Equal* <https://www.ibm.com/impact/be-equal/>

- Pfeffer, Jeffrey (2019): 'Why It's Important to Include Age in Diversity and Inclusion Efforts', *Wellness Council of America Blog*, 11th November 2019 <https://www.welcoa.org/blog/why-its-important-to-include-age-in-diversity-and-inclusion-efforts/>
- Mind (without year): *Depression* (website, particularly the included video "Depression: Talking about Mental Illness") <https://www.mind.org.uk/information-support/types-of-mental-health-problems/depression/about-depression/>
- OECD (2019): *Getting Skills Right: Engaging low-skilled adults in learning*, <https://www.oecd.org/employment/emp/engaging-low-skilled-adults-2019.pdf>
- Social Change UK (2019): Equality and Equity, Blog post <https://social-change.co.uk/blog/2019-03-29-equality-and-equity#:~:text=Equality%20vs.,people%20differently%20dependent%20on%20need>

b. Azione ed espressione

Il/la formatore/rice fornisce feedback sui compiti ai singoli/gruppi. I risultati dei compiti saranno messi a disposizione di tutti.

c. Coinvolgimento

Esercizio di gruppo con presentazione e feedback.

4.3. Unità 4 Sessione di Apprendimento 3

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

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
4.3.1	10	Descrizione dell'obiettivo della sessione	"Riscaldamento" con gli studenti e le studentesse (3 min.): Quali forme di CGC esistono nelle PMI? Quali possibilità e sfide potrebbero essere tipiche? L'insegnante comunica lo scopo della sessione 3 e mostra la connessione con la sessione 4.2 utilizzando la scheda di valutazione della conoscenza 4.2.1ef (7 min.)	Brainstorming Discussione	Flipchart Ppt (4.3.1p) Knowledge evaluation form (4.2.1ef)
4.3.2	15	Attività didattica: conoscere 3-5 concetti e metodi di CGC offerti nell'ambito della gestione delle risorse umane delle PMI e offerti da fornitori esterni	Panoramica sui concetti e sui metodi di CGC offerti all'interno della HRM delle PMI e offerti da fornitori esterni (e breve panoramica sui metodi di CGC in generale)	Lezione	Ppt (4.3.2p)
4.3.3	40	Attività di Apprendimento: conoscere esempi di buone pratiche/pratiche innovative	Gli studenti e le studentesse lavorano su esempi di buone pratiche/pratiche innovative e riflettono sulle somiglianze/differenze e su problemi/soluzioni	Lavoro di gruppo con presentazione e discussione	Ppt (4.3.3p) Fact Sheet (4.3.1f) Materials (4.3.2m; 4.3.3m; 4.3.4m; 4.3.5m)
4.3.4	10	Considerazioni finali	Riassunto degli approcci di CGC per le PMI da parte di HRD e di fornitori esterni	Lezione	Ppt (4.3.4p)
4.3.5	10	Attività per casa	Lavorare su un caso studio con una pratica innovativa e rispondere alle domande guida	Esercizio scritto	Ppt (4.3.5p) Material (4.3.1m) Fact sheet (4.3.2f)
4.3.6	5	Valutazione del livello di apprendimento	Gli studenti e le studentesse utilizzano la scheda di valutazione della conoscenza per valutare le conoscenze acquisite. Se richiesto, gli studenti e le studentesse possono lavorare sulla scheda di riflessione (al termine della sessione) e chiedere un feedback al/la formatore/rice	Questionario con domande a scelta multipla alla fine della sessione in classe. Può essere fatto online	Evaluation forms (4.3.1ef; 4.3.2ef) Material (4.3.6m)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 4.3

L'attività didattica (4.3.2) contiene solo approcci presenti in Germania. È possibile che gli/le insegnanti del corso adattino questi esempi al proprio contesto nazionale.

Nel lavoro di gruppo 4.3.3 gli/le insegnanti possono cambiare gli esempi del lavoro di gruppo (materiali 4.3.2m, 4.3.3m, 4.3.4m, 4.3.5m) usando esempi del proprio paese. Le considerazioni finali (4.3.4) devono essere adattate di conseguenza. Al contrario è possibile usare gli esempi dalla Germania (materiali 4.3.2m, 4.3.3m, 4.3.4m, 4.3.5m) e lasciare che gli studenti e le studentesse riflettano su approcci simili presenti nel loro paese.

L'attività da svolgere a casa (4.3.5) può essere condotta dagli studenti e dalle studentesse individualmente o in gruppo. Gli/le insegnanti forniscono un feedback individuale alle attività svolte in gruppo o dai/dalle singoli/e studenti. Questo può essere eseguito online.

La scheda di riflessione (4.3.2ef) può essere usato come ulteriore strumento di valutazione. Se necessario, l'insegnante consegna la scheda di riflessione agli studenti e alle studentesse con l'indicazione di lavorarci come se fosse un'attività per casa. L'insegnante fornisce un feedback individuale al testo scritto dagli studenti e dalle studentesse.

a) Mezzi di rappresentazione

Ppt e materiali scritti: Le descrizioni dei/della formatori/rice sono accompagnate da diapositive di presentazione, modelli di flipchart e liste di materiali scritti (articoli o capitoli da fornire sotto licenze esistenti o acquistati dall'istituzione).

- **4.3.1p ppt** - Brainstorming, obiettivi e contenuti
- **4.3.2p ppt** - Introduzione, approcci e metodi
- **4.3.3p ppt** - Lavoro di gruppo e riflessione
- **4.3.4p ppt** - Considerazioni finali
- **4.3.5p ppt** - Attività per casa e bibliografia
- **4.3.1m research report** - Thomsen, R. (2017). *Career Guidance in Communities: A Model for Reflexive Practice*. Derby: International Centre for Guidance Studies, University of Derby (free resource; <http://hdl.handle.net/10545/621596>)
- **4.3.2m material** - Counselling provider "Employer counselling" within the public employment service (PES) in Germany
- **4.3.3m material** - Counselling provider "Chambers of industry and commerce respectively handicrafts" in Germany
- **4.3.4m material** - Counselling provider "Company value: human" in Germany
- **4.3.5m material** - Training provider with the project "Qualification networks" in Germany
- **4.3.6m** - Summary of Session 4.3

Altre risorse gratuite

- INQA-Check "Knowledge and Skills"
https://www.inqa-check-wissen.de/check-wissen/daten/mittelstand/pdf/ingacheck_wissen_kompetenz_en.pdf

b) Azione ed espressione

Le attività da svolgere per casa possono essere eseguite in gruppo o individualmente e gli studenti e le studentesse possono preparare un testo o una presentazione PowerPoint.

5. IL/LA FORMATORE/RICE IN AZIONE

In questa unità è di particolare importanza che il/la formatore/rice rispetti le tempistiche delle varie attività e le adatti ai bisogni degli studenti e delle studentesse, alle situazioni organizzative e di consulenza locali e ai vincoli di tempo che le istituzioni presso cui si svolge la formazione danno.

6. ELENCO DEI MATERIALI

Materiali (articoli, capitoli, casi studio, questionari, relazioni, ecc.)

- **4.1.0m** - Material 0, Linking Unit 4 to Unit 3
- **4.1.1m** - Session 1 introduction
- **4.1.2m** - Material 2, Career Guidance & Counselling - Definitions
- **4.1.3m** - Material 3, Context of CGC
- **4.1.4m** - Material 4, Context of 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
- **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
- **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 (free resource; <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

Fact sheet

- **4.1.0f** - Esercizio preparatorio
- **4.1.1f** - Perché il CGC è più importante oggi
- **4.1.2f** - Cambiamenti nel CGC
- **4.1.3f** - Collegamenti tra HRD e CGC
- **4.1.4f** - Esempi di intersezione tra CGC e HRD
- **4.1.5f** - Attività per casa
- **4.1.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 4.1
- **4.1.2ef** - Scheda di riflessione 4.1

- **4.2.1f** - Compito del Gruppo A: counselling per lavoratori e lavoratrici con una bassa qualifica
- **4.2.2f** - Compito del Gruppo B: counselling per lavoratori e lavoratrici più anziani/e
- **4.2.3f** - Compito del Gruppo C: counselling per la Diversità
- **4.2.4f** - Compito del Gruppo D: counselling per lavoratori e lavoratrici con disabilità
- **4.2.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 4.2
- **4.2.2ef** - Scheda di riflessione 4.2
- **4.3.1f** - Esercizio di lavoro di gruppo
- **4.3.2f** - Attività per casa
- **4.3.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 4.3
- **4.3.2ef** - Scheda di riflessione 4.3

Ppt

- **4.1.1p** - Introduzione e comprensione dell'importanza del CGC nel mondo del lavoro in evoluzione
- **4.1.2p** - Conoscere le definizioni di base di CGC e altri concetti "innovativi"
- **4.1.3p** - Conoscere gli aspetti di base dell'HRD
- **4.1.4p** - Intersezioni tra CGC e HRD nelle imprese
- **4.1.5p** - Tipici casi di intersezione tra CGC e HRD
- **4.1.6p** - Considerazioni finali e attività per casa
- **4.2.1p** - Lavorare con gruppi target diversi, parte 1
- **4.2.2p** - Lavorare con gruppi target diversi, parte 2
- **4.2.3p** - Lavorare con gruppi target diversi, parte 3
- **4.2.4p** - Lavorare con gruppi target diversi, parte 4
- **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

UNITÀ 5: CAMBIARE LE ORGANIZZAZIONI NELLA PRATICA

1. MOTIVAZIONE DELL'UNITÀ

Lo scopo di questa unità è quello di illustrare come il cambiamento viene intrapreso all'interno delle organizzazioni. In particolare, l'obiettivo di questa unità è quello di informare gli studenti e le studentesse riguardo tutto il ciclo del cambiamento organizzativo, vale a dire: i fondamenti teorici, la valutazione dei bisogni, la costruzione e l'attuazione di piani di cambiamento, la valutazione finale. Infine, gli studenti e le studentesse apprenderanno come il lavoro di CGC può essere incluso all'interno del ciclo del cambiamento organizzativo, e discuteranno l'importanza del contesto, della riflessione e della sensibilità culturale nel corso del lavoro di consulenza di carriera.

2. FONDAMENTI TEORICI

Anche se in questa unità vengono introdotti i modelli di base del cambiamento organizzativo - come il modello a tre fasi di Lewin (1951) e il modello a otto fasi di Kotter (1985) - l'obiettivo principale non è quello di far aderire il/la discente a una visione specifica del cambiamento organizzativo. L'obiettivo di questa unità è invece quello di fornire agli studenti e alle studentesse un approccio olistico al cambiamento, sia all'interno che all'esterno del contesto CGC, attraverso l'introduzione di diverse prospettive e l'acquisizione di una consapevolezza delle evidenze contemporanee, considerando le differenze interculturali.

Più specificamente, gli studenti e le studentesse comprenderanno che la concettualizzazione di ciò che costituisce un'organizzazione altera la natura stessa dell'introduzione del cambiamento. Le organizzazioni possono essere viste come:

- Macchine
- Sistemi politici
- Organismi viventi
- Una forma di flusso e trasformazione

3. DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO DELL'UNITÀ

a) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 5.1

Gli studenti e le studentesse apprenderanno i fondamenti teorici di base della gestione del cambiamento e dello sviluppo organizzativo.

b) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 5.2

Gli studenti e le studentesse apprenderanno le fasi del ciclo del cambiamento organizzativo: valutazione dei bisogni, costruzione e applicazione (strumenti e metodi), valutazione finale.

c) Descrizione dell'obiettivo di apprendimento della sessione di apprendimento 5.3

Infine, gli studenti e le studentesse apprenderanno come il lavoro di CGC può essere incluso all'interno del ciclo del cambiamento organizzativo, e discuteranno l'importanza del contesto, della riflessione e della sensibilità culturale nel lavoro di consulenza di carriera.

4. STRUTTURA E DETTAGLI DELLA SESSIONE

4.1. Unità 5 Sessione di Apprendimento 1

Gestione del Cambiamento e Sviluppo Organizzativo: uno sguardo alla teoria

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
5.1.1	5	Descrizione dell'obiettivo della sessione	Gli studenti e le studentesse comprenderanno i fondamenti teorici di base della gestione del cambiamento (CM) e dello sviluppo organizzativo (OD)	Lezione	Ppt (5.1.1p)
5.1.2	20	Conoscere le definizioni di base e i concetti chiave	<ul style="list-style-type: none"> - Definizioni attuali di gestione del cambiamento e sviluppo organizzativo - Qual è la differenza tra loro? - Perché sono importanti? - Sviluppo dei dipendenti vs. Sviluppo organizzativo 	Lezione, esercizio di gruppo	Ppt (5.1.1p) Material (5.1.1m) Fact sheet (5.1.1f)
5.1.3	40	Conoscere i principi teorici di base di CM e OD	<ul style="list-style-type: none"> - Discutere le teorie di base della gestione del cambiamento - Discutere i principi di base delle teorie di gestione del cambiamento - Resistenza al cambiamento 	Lezione Discussione di gruppo	Ppt (5.1.1p) Material (5.1.2m; 5.1.3m; 5.1.4m) Fact sheet (5.1.2f)
5.1.4	10	Considerazioni finali	Riassunto della sessione	Lezione	Ppt (5.1.1p)
5.1.5	10	Attività per casa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ci sono molti approcci alla gestione del cambiamento. Trovate un approccio alla gestione del cambiamento che considerate interessante o innovativo. 2. Come si può applicare una prospettiva critica a questa teoria? 	-	Ppt (5.1.1p) Fact sheet (5.1.3f)
5.1.6	5	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Valutazione dell'apprendimento	Evaluation forms (5.1.1ef; 5.1.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 5.1

a. Mezzi di rappresentazione

I contenuti vengono forniti e presentati in diversi formati. Questi includono presentazioni PowerPoint, capitoli e pagine selezionate da libri, link a video informativi su YouTube e link a siti web. Inoltre, anche gli esercizi in classe e le attività per casa vengono proposti in diverse modalità. Vengono utilizzati esercizi/valutazioni con carta e penna e discussioni di gruppo. Inoltre, gli studenti e le studentesse svolgono le attività sia individualmente che in gruppo.

Tutto il materiale didattico fornito è accessibile gratuitamente. I contenuti (libri, siti web, articoli, ecc.) sono recuperati da fonti accessibili e gratuite. In quanto tali, gli studenti non devono pagare per accedere al materiale didattico.

Ppt e materiali scritti:

- **5.1.1p ppt** - Panoramica del Change Management e discussione delle principali teorie
- **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.

b. Azione ed espressione

Uno degli obiettivi dell'unità è quello di facilitare tutti gli studenti, tenendo conto dei loro bisogni individuali di apprendimento. Di conseguenza, la lezione offre agli studenti e alle studentesse l'opportunità di condividere la loro opinione e il loro personale punto di vista. Inoltre, per soddisfare le esigenze di

apprendimento di tutti gli studenti e le studentesse, viene data la possibilità di caricare le attività da svolgere a casa in formato scritto, audio o video.

c. Coinvolgimento

Come già accennato, tutto il materiale trattato, compresi gli esercizi in classe e i compiti a casa, è fornito in diversi formati al fine di massimizzare l'impegno e la diversità nel processo di apprendimento.

4.2. Unità 5 Sessione di Apprendimento 2

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

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
5.2.1	5	Descrizione dell'obiettivo della sessione	Gli studenti e le studentesse apprenderanno il ciclo del cambiamento: valutazione dei bisogni, applicazione e valutazione	Lezione	Ppt (5.2.1p)
5.2.2	20	Fase 1: valutazione dei bisogni	-Cos'è un'analisi di valutazione dei bisogni? -Come si conduce? -Breve panoramica degli strumenti e dei metodi	Lezione Discussione di gruppo	Ppt (5.2.1p) Material (5.2.1m; 5.2.2m; 5.2.3m) Fact sheet (5.2.1f)
5.2.3	20	Fase 2: attuazione del cambiamento	-Come viene attuato il cambiamento? -Quali sono i fattori di successo?	Lezione Esercizio di gruppo	Ppt (5.2.1p) Material (5.2.4m; 5.2.5m) Fact sheet (5.2.2f)
5.2.4	20	Fase 3: sostenere e valutare il cambiamento	-Come vengono mantenuti i risultati? -Come si può valutare l'efficacia del CM? -Importanza della natura ciclica. Il cambiamento si ferma mai?	Lezione Esercitazione	Ppt (5.2.1p) Material (5.2.5m; 5.2.6m; 5.2.7m) Fact sheet (5.2.3f)
5.2.5	10	Considerazioni finali	Riassunto della sessione	Lezione	Ppt (5.2.1p)
5.2.6	10	Attività per casa	"L'evidenza suggerisce che la maggior parte dei piani di cambiamento organizzativo falliscono, principalmente a causa della loro mancanza di attenzione ai principi di base del CM. Qui vedrete un vero caso studio di un piano di cambiamento fallito, implementato dall'HMRC (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?"	-	Ppt (5.2.1p) Fact sheet (5.2.4f)
5.2.7	5	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Valutazione dell'apprendimento	Evaluation forms (5.2.1ef; 5.2.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 5.2

a. Mezzi di rappresentazione

I contenuti sono forniti e presentati in diversi formati. Questi includono presentazioni PowerPoint, capitoli e pagine selezionate da libri, link a video informativi su YouTube e link a siti web. Inoltre, anche gli esercizi in classe e le attività da svolgere tra una sessione e l'altra vengono proposti in diverse modalità. Vengono utilizzati esercizi/valutazioni con carta e penna e discussioni di gruppo. Inoltre, gli studenti e le studentesse svolgono le attività sia individualmente che in gruppo.

Tutto il materiale didattico fornito è accessibile gratuitamente. I contenuti (libri, siti web, articoli, ecc.) sono recuperati da fonti accessibili e gratuite. In quanto tali, gli studenti non devono pagare per accedere al materiale didattico.

Ppt e materiali scritti:

- **5.2.1p ppt** - Conoscere e analizzare le fasi del ciclo del cambiamento
- **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.

b. Azione ed espressione

Uno degli obiettivi dell'unità è quello di facilitare tutti gli studenti e le studentesse, tenendo conto dei loro bisogni individuali di apprendimento. Di conseguenza, la lezione offre agli studenti e alle studentesse l'opportunità di condividere la loro opinione e il loro personale punto di vista. Inoltre, per soddisfare le esigenze di apprendimento di tutti gli studenti e di tutte le studentesse, viene data loro la possibilità di caricare le attività svolte a casa in formato scritto, audio o video.

c. Coinvolgimento

Come già detto sopra, tutto il materiale trattato, compresi gli esercizi in classe e i compiti a casa, viene fornito in diversi formati al fine di massimizzare l'impegno e la diversità nel processo di apprendimento.

4.3. Unità 5 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

N°	TEMPO (min)	PASSI VERSO L'OBIETTIVO DI APPRENDIMENTO	CONTENUTI	METODO DI INSEGNAMENTO	MATERIALI E SUPPORTI DIDATTICI
5.1.1	5	Descrizione dell'obiettivo della sessione	Gli studenti impareranno come il CGC può essere un fattore di cambiamento, così come l'importanza del contesto e della sensibilità culturale	Lezione	Ppt (5.3.1p)
5.1.2	15	Nuove pratiche CGC all'interno delle organizzazioni	- Evoluzione del CGC nel tempo - Importanza del CGC nel ciclo di cambiamento organizzativo - Cosa ci aspetta per il futuro del CGC	Lezione	Ppt (5.3.1p) Material (5.3.1m; 5.3.2m)
5.1.3	20	Approccio olistico all'attuazione del CGC	-Importanza della consapevolezza del contesto -Importanza dell'auto-riflessione -Sensibilità culturale	Lezione	Ppt (5.3.1p) Material (5.3.3m; 5.3.4m; 5.3.5m; 5.3.6m)
5.1.4	15	Esame dei casi studio	-Presentazione di casi studio sul lavoro organizzativo CGC -Discussione dei metodi di approccio	Discussione guidata e lavoro di gruppo	Fact sheet (5.3.1f)
5.1.5	10	Considerazioni finali	Riassunto della sessione	Lezione	Ppt (5.3.1p)
5.1.6	10	Riassunto generale	Riassunto del curriculum	Lezione	Ppt (5.3.1p)
5.1.7	10	Attività da svolgere a casa	Caso Studio: "Scegliete il caso studio che preferite (n.1 o n.2) e sviluppate un piano di cambiamento completo che soddisfi le esigenze del datore o della datrice di lavoro. Scegliete una teoria del cambiamento e utilizzatela per adottare il vostro piano. Discutete ogni fase e individuate le possibili sfide."	-	Ppt (5.3.1p) Fact sheet (5.3.1f)
5.3.8	5	Valutazione del livello di apprendimento	Domande a scelta multipla e domande aperte per valutare e riflettere sulle conoscenze acquisite	Valutazione dell'apprendimento	Evaluation forms (5.3.1ef; 5.3.2ef)

APPLICAZIONE DELL'UDL PER LA SESSIONE DI APPRENDIMENTO 5.3

a. Mezzi di rappresentazione

I contenuti sono forniti e presentati in diversi formati. Questi includono presentazioni PowerPoint, capitoli e pagine selezionate da libri, link a video informativi su YouTube e link a siti web. Inoltre, anche gli esercizi in classe e le attività da svolgere tra una sessione e l'altra vengono proposti in diverse modalità. Vengono utilizzati esercizi/valutazioni con carta e penna e discussioni di gruppo. Inoltre, gli studenti e le studentesse svolgono le attività sia individualmente che in gruppo.

Tutto il materiale didattico fornito è accessibile gratuitamente. I contenuti (libri, siti web, articoli, ecc.) sono recuperati da fonti accessibili e gratuite. In quanto tali, gli studenti e le studentesse non devono pagare per accedere al materiale didattico.

Ppt e materiali scritti:

- **5.3.1p ppt** - Comprendere il CGC all'interno delle organizzazioni e del ciclo del cambiamento
- **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.

b. Azione ed espressione

Uno degli obiettivi dell'unità è quello di facilitare tutti gli studenti e le studentesse, tenendo conto dei loro bisogni individuali di apprendimento. Di conseguenza, la lezione offre agli studenti e alle studentesse l'opportunità di condividere la loro opinione e il loro personale punto di vista. Inoltre, per soddisfare le esigenze di apprendimento di tutti gli studenti e di tutte le studentesse, viene data loro la possibilità di produrre le attività svolte a casa in forma scritto, audio o video.

c. Coinvolgimento

Come già accennato, tutto il materiale trattato, compresi gli esercizi in classe e le attività per casa, è fornito in diversi formati al fine di massimizzare l'impegno e la diversità nel processo di apprendimento.

5. IL/LA FORMATORE/RICE IN AZIONE

Nelle tre sessioni, il ruolo dei formatori/facilitatori o formatrice/facilitatrice è duplice. In primo luogo, devono presentare agli studenti e alle studentesse le necessarie conoscenze teoriche e pratiche sull'argomento di interesse. In secondo luogo, devono testare e aiutare gli studenti e le studentesse ad assorbire gli argomenti presentati utilizzando esercizi interattivi e vari tipi di attività da svolgere a casa.

Come illustrato precedentemente, quasi ogni sessione è divisa in due parti: teoria ed esercizi. Gli esercizi sono solitamente condotti in gruppo, in modo da promuovere il dialogo e lo scambio di diverse opinioni. In questo modo, il/la formatore/rice non è solo un istruttore/rice, ma anche un/a facilitatore/rice che si assicura che tutte le opinioni vengano rispettate e ascoltate.

È imperativo notare che il ruolo del/la formatore/rice è quello di fornire agli studenti e alle studentesse una visione olistica del cambiamento e del CGC nelle organizzazioni, sottolineando l'importanza del discorso, della cultura e della diversità.

6. ELENCO DEI MATERIALI

Materiali (articoli, capitoli, casi studio, questionari, relazioni, ecc.)

- **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.
- **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.
- **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.

Fact sheet

- **5.1.1f** - Esercizio 1
- **5.1.2f** - Esercizio 2
- **5.1.3f** - Attività per casa
- **5.1.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 5.1
- **5.1.2ef** - Scheda di riflessione 5.1
- **5.2.1f** - Esercizio 1
- **5.2.2f** - Esercizio 2
- **5.2.3f** - Esercizio 3
- **5.2.4f** - Attività per casa

-
- **5.2.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 5.2
 - **5.2.2ef** - Scheda di riflessione 5.2
 - **5.3.1f** - Attività per casa
 - **5.3.1ef** - Scheda di valutazione delle conoscenze 5.3
 - **5.3.2ef** - Scheda di riflessione 5.3

Ppt

- **5.1.1p** - Panoramica del Change Management e discussione delle principali teorie
- **5.2.1p** - Conoscere e analizzare le fasi del ciclo del cambiamento
- **5.3.1p** - Comprendere il CGC all'interno delle organizzazioni e del ciclo del cambiamento