

APPROCCI INNOVATIVI ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

Linea di Bilancio B2-1630 VP2003/021

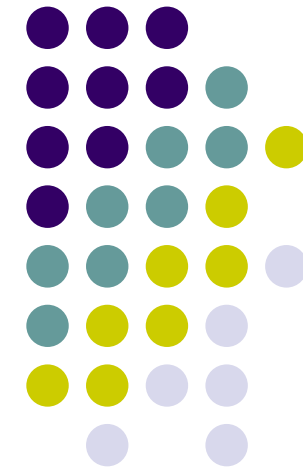
Agreement ref. N. VS/2004/0371 – Commitment N. SI2.392436



DALLA PREVENZIONE DEL PREPENSIONAMENTO ALLA GESTIONE INNOVATIVA DEGLI OVER 55



European Union European Social Fund Article 6 Innovative Measures. This project has been funded with support from the European Commission





PARTNERSHIP

- Capofila: CENASCA - CISL CENTRO NAZIONALE ASSOCIAZIONISMO SOCIALE COOPERAZIONE AUTOGESTIONE

Partners:

- Provincia di Ancona
- Confservizi
- IAL/CISL Istituto Addestramento Lavoratori
- CESFOR Centro Studi Formazione Ricerca
- ERIFO Ente per la ricerca e la formazione
- PUBBLISERVIZI S.p.a.
- CISEL TOSCANA FORMAZIONE/T FORMA
- C.E.E.P. Centro Europeo delle Imprese a partecipazione pubblica e delle imprese di servizi economici generali
- CECE Confederación Española de Centros de Enseñanza - Spanish Confederation of Educational Centres

IL PERCORSO



Il progetto si concentra sui lavoratori over 55 delle imprese di servizi pubblici locali, con particolare riferimento ai seguenti tre profili: manager/direttore, responsabile tecnico e responsabile organizzativo.

Dal punto di vista operativo, il progetto si compone di due fasi, ciascuna della durata di circa 1 anno:

- PRIMA FASE: sviluppo e sperimentazione di un protocollo di bilancio delle competenze per gli over 55, per prevenire il prepensionamento;
- SECONDA FASE: elaborazione e sperimentazione di un percorso info-formativo della figura del “wise mentor”, (accompagnamento all’inserimento lavorativo delle nuove leve), per lo sviluppo di forme innovative nella gestione dei lavoratori più anziani;

“WISE MENTOR”



- L'idea progettuale si basa sul presupposto che un lavoratore anziano costituisce una risorsa per l'azienda, non solo per le competenze acquisite nel corso degli anni, ma soprattutto perché può diventare uno strumento di scambio generazionale
- La parola mentore indica una persona con funzioni di consigliere, saggio e competente che si assume la responsabilità dell'educazione di un giovane (al contesto lavorativo)

LE COMPETENZE



Le competenze di base del “wise mentor” sono:

- capacità di gestione del rapporto
- capacità di gestione del processo comunicativo
- capacità di gestione della formazione tecnica.

Il lavoratore over 55, che assume il ruolo di “wise mentor” deve dunque essere una persona “esperta”, capace di orientare il neo assunto nelle scelte professionali, ma anche in grado di favorire un processo di apprendimento pratico sia sui contenuti della professione, sia sul clima e sul lavoro di squadra.

Il mentore deve dunque essere una persona che “sa bene chi è, cosa fa e come le cose devono essere fatte”

I BENEFICI COMUNI



- L'affidare un giovane lavoratore ad un mentore può portare anche benefici al mentore, incidendo positivamente non solo sulla motivazione, ma anche sui contenuti specifici della professione, in quanto sollecita nel mentore un aggiornamento della conoscenza per “stare al passo con i tempi”.



Il mentoring, così come è progettato in “Over 55” si rifà ad un modello ibrido di tutoring e coaching, in quanto strumento che dovrà essere utilizzato in varie situazioni e per diversi obiettivi.

Ciò nonostante, il mentore, nell’idea progettuale, rappresenta soprattutto uno strumento di orientamento, che ha lo scopo di rendere consapevoli delle proprie competenze il giovane e di orientarlo nella progettazione dei propri percorsi di apprendimento e sviluppo.



- **Focus dell'azione del wise mentor è l'individuo, cioè il giovane lavoratore.**
- **Il ruolo del mentore è quello di facilitatore dell'inserimento lavorativo.**
- **I vantaggi personali che ne trae da tale ruolo sono l'apprendimento/aggiornamento e l'affermazione.**

- Nel mentoring si dovranno allenare le competenze che il giovane non ha o non sa di avere
- Di qui deriva la necessità di un mentore dotato di un bagaglio di competenze comunicative che servono a sostenere con efficacia e con consapevolezza il terreno che si va a coltivare.
- Il mentore deve inoltre possedere competenze riconducibili al saper gestire il rapporto di mentorship e cioè le competenze sociali, comunicative e di educatore



IL PERCORSO

- Per arrivare alla definizione di un modello di mentoring siamo partiti da un'analisi delle competenze che si potenziano e si deteriorano all'avanzare dell'età rispetto a tre specifici profili professionali: manager/direttore, responsabile tecnico e responsabile organizzativo
- Tale risultato ci consentirà di mettere a punto un bilancio di competenze tarato per dirigenti e quadri over 55, che fungerà anche da strumento di selezione dei lavoratori idonei al ruolo di wise mentor

I PRIMI RISULTATI



Il dato principale che caratterizza l'attività di studio della prima fase progettuale è che l'età non "deteriora" la maggior parte delle competenze, anzi le arricchisce migliorando la performance del lavoratore, soprattutto per quanto attiene alle competenze tecnico-professionali e ad alcune conoscenze trasversali. Mentre, la gestione delle risorse umane senior risulta più complessa rispetto a quella dei profili junior, per la presenza di un atteggiamento meno flessibile e pro-attivo rispetto alle strategie aziendali.

IL MANAGER-DIRETTORE



- Con l'avanzare dell'età, il manager/direttore acquisisce una visione d'insieme più composita della mission e della vision dell'azienda, calandola nel territorio in modo più efficace, rispetto alle nuove leve dirigenziali.
- Riesce a guardare oltre il risultato economico-gestionale dell'impresa, per cercare di conseguire anche un risultato strategico e politico che apporti valore aggiunto sia all'impresa che alla comunità di riferimento.
- E' più abile nel tessere reti e sviluppare network sia rispetto al territorio di riferimento, che nell'ambito dell'impresa.
- Perde capacità proattiva.
- E' maggiormente impregnato di una cultura d'impresa subordinata alle preferenze dell'establishment politico.

IL RESPONSABILE TECNICO



- E' questa la figura che acquisisce un maggiore valore aggiunto con l'avanzare dell'età.

L'età sembra potenziare le seguenti abilità:

- la capacità di analisi e la visione d'insieme dei problemi operativi;
- l'affezione all'azienda;
- la capacità di coordinamento dei gruppi di lavoro, favorendo lo sviluppo di un soddisfacente clima aziendale.

L'elemento di debolezza del profilo senior è nel tendere ad assumere modalità di gestione del servizio che non sempre si armonizzano con l'obiettivo del contenimento dei costi.

RESPONSABILE ORGANIZZATIVO



Per questo profilo professionale l'anzianità di lavoro incrementa:

- la conoscenza operativa;
- la capacità di negoziare;
- la capacità di tradurre gli obiettivi aziendali in programmi operativi;
- la sensibilità alla responsabilità sociale dell'impresa.

Di contro, il profilo senior rispetto a quello junior manifesta una minore reattività all'innovazione, una più contenuta intraprendenza e una motivazione frenata.

Elenco delle competenze in crescita negli over 55

(legenda: O = conoscenza operativa – T = conoscenza teorica)



- O – Negoziare: 4,6
- O - Affrontare e risolvere problemi: 4,2
- O - Adottare comportamenti rispettosi della sicurezza sul lavoro: 4,2
- O - Coordinare gruppi di lavoro e organizzare attività: 4
- O - Assumersi le responsabilità etiche e sociali: 4
- O - Adottare comportamenti rispettosi della sicurezza sul lavoro: 4,2
- T - Conoscere i principali modelli e strumenti di analisi organizzativa: 3,7
- O - utilizzare strumenti informatici a supporto delle mansioni previste: 3,7
- T - Conoscere i saperi economici e giuridici di base: 3,7
- T - Conoscere metodi, tecniche e strumenti della ricerca scientifica: 3,7
- O - utilizzare strumenti informatici a supporto delle mansioni previste: 3,7
- T - Tecniche e strumenti di negoziazione: 3,7

Elenco delle competenze “logorate” dall’età

(legenda: O = conoscenza operativa – T = conoscenza teorica – A = atteggiamento)



- T - Conoscenza delle lingue straniere a supporto delle mansioni previste: 2
- T - Tecniche di comunicazione: 2,2
- A – Disponibilità ad aggiornare le proprie competenze: 2,5
- A – Creatività: 2,5
- O – utilizzo di una o più lingue straniere a supporto delle mansioni previste: 2,6