

3 Modulo 3: Le funzioni del tutor aziendale

MODULO 3: LE FUNZIONI DEL TUTOR AZIENDALE		
CONTENUTI	OBIETTIVI	STRUMENTI
L'Accoglienza dell'apprendista Il primo colloquio Il Patto Formativo	Saper gestire l'accoglienza dell'apprendista nel contesto lavorativo	Scheda 3.1: Patto Formativo (apprendista/tutor) Scheda 3.2: Scheda di Autovalutazione dell'Apprendista
La Progettazione del percorso formativo in impresa	Conoscere gli elementi base per la progettazione	
L'affiancamento e la gestione dell'apprendista Il tutor come "guida" nei confronti dell'apprendista Il tutor come sostegno all'inserimento nel contesto aziendale Il tutor come facilitatore dell'apprendimento	Conoscere le funzioni che il tutor deve svolgere durante tutto il percorso dell'apprendista	Scheda 3.3 Il ruolo di tutor nell'Apprendistato Scheda 3.4: La nostra organizzazione
La gestione delle relazioni con i soggetti esterni all'azienda	Conoscere il ruolo del tutor aziendale in relazione alla formazione esterna	
La Valutazione degli apprendimenti La Valutazione della crescita professionale dell'apprendista	Conoscere gli elementi base per la valutazione	

3.1 Contenuti

Il presente Modulo è *propedeutico* allo sviluppo di quelli seguenti, che descrivono in maniera dettagliata le funzioni tutoriali. Esso ha come obiettivo quello di illustrare a grandi linee le funzioni che il tutor deve esercitare durante tutto il percorso di apprendistato, i compiti ad esse correlate e le competenze sottostanti necessarie per svolgere al meglio il ruolo che gli è stato assegnato. Le competen-

ze specifiche per ogni funzione qui descritta saranno approfondite nei moduli formativi dei capitoli seguenti.

Anche gli strumenti allegati sono concepiti per introdurre gli elementi-base che saranno oggetto di schede ed esercitazioni più prettamente tecnico-operative afferenti ai moduli dedicati.

A differenza delle diverse configurazioni tutoriali qui tratteggiate e in seguito descritte in maniera analitica, nel presente Modulo è sviluppata in maniera più dettagliata la funzione *Accoglienza*, fondamentale per l'esito positivo del percorso del giovane.

Il tutor aziendale deve affiancare, accompagnare e sostenere l'apprendista durante tutto il periodo di apprendistato. L'apprendista deve trovare in lui un costante punto di riferimento, un interlocutore in grado di aiutarlo fin dal suo ingresso in azienda a maturare i comportamenti adeguati per inserirsi positivamente nella situazione organizzativa e interpersonale e acquisire le competenze professionali necessarie per svolgere il mestiere per cui è stato assunto. In particolare il tutor deve essere in grado di:

- gestire in maniera efficace l'ingresso dell'apprendista in azienda;
- accompagnare l'apprendista nel periodo di inserimento nel contesto aziendale;
- creare una rete a supporto dell'apprendista e del suo percorso di apprendimento;
- pianificare il percorso formativo in impresa;
- gestire in maniera funzionale le relazioni con l'Agenzia Formativa;
- valutare durante tutto il percorso formativo i risultati raggiunti e le eventuali criticità.

L'Accoglienza dell'apprendista

L'Accoglienza e l'inserimento dell'apprendista in azienda devono essere predisposte e organizzate con cura, in maniera strutturata e articolata, in quanto fasi cruciali del processo formativo e lavorativo complessivo.

Il momento in cui il giovane fa il suo primo ingresso in azienda è fondamentale per l'esito favorevole del suo percorso futuro. Il primo impatto con una nuova situazione influenza molto gli atteggiamenti e condiziona i comportamenti sia personali che professionali. È inoltre il momento in cui si inizia ad instaurare la relazione con il tutor, figura fondamentale per il neo-assunto per comprendere al meglio sia come funziona il mondo del lavoro che gli obiettivi professionali specifici da raggiungere per imparare il mestiere. In questa fase l'apprendista può comprendere l'opportunità professionale che gli viene offerta e sviluppare la propria motivazione ad impegnarsi per il suo raggiungimento.

Nella fase iniziale il tutor deve preoccuparsi in particolare di:

- accogliere e inserire l'apprendista nel contesto di lavoro, chiarendo le attivi-

tà e le competenze del ruolo di riferimento che dovrà arrivare a ricoprire;

- illustrare all'apprendista gli obiettivi che caratterizzano il suo percorso di crescita professionale, stabilendo un patto di reciproco impegno per arrivare a conseguire i risultati intermedi e finali che sono previsti (vedi **Scheda 3.1**).

Per facilitare l'inserimento nel contesto aziendale occorre quindi, soprattutto nei primi giorni, predisporre delle occasioni (colloqui, incontri con persone dell'impresa, visite ai reparti, ecc.) che permettano al giovane di acquisire un'adeguata conoscenza:

- delle caratteristiche dell'impresa: che cosa produce, cenni sulla sua storia, come è organizzata, ecc.;
- del reparto in cui verrà inserito: che cosa produce, quali tecnologie vengono utilizzate, come è organizzato, ecc.;
- dei colleghi con cui avrà a che fare: ruoli, funzioni, responsabilità.

Soprattutto il giovane deve essere fin da subito consapevole:

- delle **opportunità** che gli vengono offerte;
- delle **responsabilità** che deve assumersi;
- delle **difficoltà** che deve affrontare;
- degli **aiuti** su cui può contare;
- dei **risultati** che dovrà raggiungere;
- dei **vantaggi** che potrà ottenere alla fine del percorso;
- del **supporto** che potrà ricevere dal tutor durante il proprio inserimento.

Per cominciare a conoscere l'apprendista è utile che il tutor presenti prima di tutto se stesso, il proprio percorso professionale, l'impegno che si intende dedicare a facilitare l'inserimento del giovane. Successivamente, è necessario che a sua volta il giovane sia in grado di fare capire al tutor qualcosa su di sé focalizzandosi sui seguenti punti (vedi **Scheda 3.2**):

- attitudini;
- capacità;
- competenze;
- aspettative (relative all'attività lavorativa in generale e relative all'esperienza di apprendistato);
- motivazioni (relative all'attività lavorativa in generale e relative all'esperienza di apprendistato).

La Progettazione del percorso formativo in impresa

Il tutor è chiamato a pianificare e accompagnare i percorsi di apprendimento e socializzazione lavorativa e agevolare il processo di acquisizione delle competenze dell'apprendista durante l'intero percorso formativo.

Per predisporre un efficace percorso di formazione occorre stabilire in primo luogo, partendo dal ruolo professionale che il giovane dovrà ricoprire e dal Piano formativo individuale predisposto dall'azienda, che cosa deve imparare l'appren-

dista, le attività che deve svolgere e quali competenze dovrà possedere al termine del suo periodo di apprendistato.

Contemporaneamente è altrettanto importante capire le conoscenze e le capacità iniziali dell'apprendista, oltre ad alcune caratteristiche personali (attese, interessi, motivazioni, atteggiamenti, ecc.) che possono influire sul suo processo di apprendimento.

Il confronto tra le competenze richieste dal ruolo e quelle inizialmente possedute dal giovane apprendista consentirà di definire un piano di dettaglio per il percorso formativo interno all'azienda.

Una volta stabiliti gli obiettivi formativi, ovvero cosa dovrà imparare l'apprendista durante il periodo di apprendistato all'interno dell'azienda, si tratta di programmare le attività necessarie affinché l'apprendista possa acquisire le conoscenze e le capacità richieste, e stabilire un piano di lavoro che specifichi:

- quali compiti lavorativi il giovane dovrà progressivamente affrontare nel corso del suo inserimento;
- il modo in cui essi dovranno essere organizzati e seguiti, per favorire l'apprendimento e la capacità di utilizzo delle competenze;
- quando inserire eventuali momenti di spiegazione, esercitazione, studio individuale, ecc., da realizzare in impresa per supportare l'acquisizione di alcune specifiche conoscenze e capacità;
- le attività di formazione extra aziendale che possono fornire un'integrazione di conoscenze e capacità utili allo sviluppo professionale.

Il piano di attività potrà successivamente essere modificato, sulla base dei ritmi di apprendimento del giovane e/o di imprevisti dettati da particolari esigenze aziendali.

*Si rimanda al **Modulo 4** per una trattazione più approfondita dell'argomento.*

L'affiancamento e la gestione dell'apprendista

Il tutor contribuisce alla crescita professionale del giovane tramite l'affiancamento e il supporto, promuovendo atteggiamenti e comportamenti funzionali al miglioramento della sfera personale e lavorativa, allo scopo di facilitare i compiti da svolgere e la crescita professionale.

È importante quindi osservare le modalità con cui il giovane svolge le sue mansioni, quanto chiede spiegazioni ed è coinvolto ed interessato a capire ciò che si fa, quanto è in grado di capire e correggersi autonomamente. Il tutor deve essere inoltre sempre capace di comunicare adeguatamente, in maniera semplice e chiara, sia le istruzioni rispetto al lavoro da svolgere che eventuali errori commessi, sollecitando l'apprendista a segnalare eventuali difficoltà o problemi, che devono essere utilizzati come occasione per analizzare insieme le possibili soluzioni per raggiungere un risultato, supportandolo nell'apprendere come agire per risolvere le difficoltà incontrate e stimolandolo ad individuare possibili soluzioni in autonomia (vedi **Scheda 3.3**). Il tutor deve:

- saper diagnosticare e riconoscere l'insorgenza di problemi;
- sapersi relazionare con il neo assunto nell'ascolto delle aspettative e delle difficoltà;
- sapersi relazionare con i colleghi di lavoro per facilitare l'integrazione del neo assunto nel contesto di lavoro.

Non è sempre facile gestire un giovane che si affaccia al mondo del lavoro, che entra per la prima volta in un contesto professionale, che deve rapportarsi con colleghi, superiori e non per ultimo adattarsi alle regole esplicite e implicite di un'azienda.

Lo strumento più importante che il tutor ha a disposizione per orientare e sostenere il percorso di sviluppo dell'apprendista, fin dall'inizio e durante tutta la permanenza in azienda, è il **colloquio**. Esso consente di definire e analizzare con precisione gli obiettivi e i problemi del percorso di inserimento e formazione.

Fin dall'inizio è importante costruire una situazione che aiuti il giovane apprendista ad esprimere i propri interessi, a manifestare le proprie perplessità e difficoltà, dedicando il tempo necessario ad approfondire la conoscenza reciproca, a coinvolgere il giovane, ad ascoltare le sue aspettative, prestando attenzione a quello che il giovane si immagina di trovare all'interno dell'impresa evitando di manifestare segnali di impazienza e di fretta di concludere l'incontro. Le domande e le osservazioni del giovane vanno prese in seria considerazione, anche quando a prima vista appaiono poco comprensibili e/o condivisibili. Mostrare una immediata disponibilità a "mettersi in gioco" e a condividere la propria esperienza con l'apprendista può favorire la relazione con il giovane.

Gestire periodici colloqui con l'apprendista è funzionale per valutare insieme come sta andando il percorso di inserimento, analizzare le difficoltà che emergono, stabilire il modo più opportuno per affrontarle, tenere alta la sua motivazione ad impegnarsi per imparare. Il colloquio è inoltre un momento per l'apprendista per chiedere spiegazioni e chiarimenti, verificare le proprie attese, parlare del suo lavoro e di come si trova in impresa, ma anche manifestare le difficoltà che si immagina di incontrare.

Ogni colloquio viene sempre programmato per raggiungere specifici obiettivi (accogliere l'apprendista, condividere il piano di attività, verificare i risultati, stabilire come superare le difficoltà, assegnare nuovi compiti, ecc.). I colloqui individuali dovrebbero essere pianificati e programmati con cura per poi svolgersi in situazioni che favoriscono la costruzione della relazione interpersonale, possibilmente senza altre persone ed evitando di essere interrotti, favorendo così il dialogo, il confronto e l'ascolto.

Il tutor aziendale assume il ruolo di guida e facilitatore del percorso del giovane apprendista durante tutto il contratto di apprendistato anche attraverso una **funzione informativa** e di **orientamento** rispetto al contesto organizzativo dell'azienda, costituito dall'insieme di valori, regole, sistema di relazioni e modalità organizzative proprie di ogni singola impresa.

Per imparare ad interagire costruttivamente con le persone e con l'organizzazione e confrontarsi con situazioni nuove e problematiche, un apprendista che entra in una nuova organizzazione deve innanzitutto capire quanto la situazione in cui si trova inserito è coerente con le proprie attese e aspirazioni e fare i conti con i valori e le regole (spesso implicite) che caratterizzano il contesto lavorativo e influenzano gli stili di comportamento che sono accettati al suo interno. Compito del tutor è quello di far conoscere l'impresa all'apprendista e stimolare l'osservazione del contesto di lavoro come risorsa per l'apprendimento e per una positiva integrazione in azienda (vedi **Scheda 3.4**).

*Si rimanda al **Modulo 6** per una trattazione più approfondita dell'argomento.*

La Gestione delle relazioni con i soggetti esterni all'azienda

Accanto alla formazione on the job il contratto di apprendistato può prevedere un monte ore annuale di formazione, spesso realizzata all'esterno dell'impresa, o anche una scelta del datore di lavoro di affidarsi ad un soggetto esterno per approfondire alcuni ambiti tecnico/specialistici relativi alle mansioni assegnate al giovane lavoratore. Al fine di favorire una positiva integrazione tra le iniziative formative extra aziendali e la formazione sul luogo di lavoro, il tutor collabora costantemente con la struttura di formazione esterna all'azienda allo scopo di valorizzare il percorso di apprendimento in alternanza, svolgendo un'attività di sostegno e coordinamento con i soggetti coinvolti nel percorso formativo dell'apprendista. Le attività formative realizzate in aule e laboratori interni e/o esterni all'impresa sono sempre viste come risorse per affrontare i problemi pratici che si presentano sul lavoro, in modo che se ne possa sperimentare immediatamente la loro utilità. Nel contempo le attività svolte in azienda sono necessarie per verificare, integrare e rielaborare quanto appreso in aula.

*Si rimanda al **Modulo 7** per una trattazione più approfondita dell'argomento.*

La Valutazione degli apprendimenti

Il tutor deve anche esprimere le proprie valutazioni sugli apprendimenti e sulle competenze acquisite, nonché sui progressi e i risultati conseguiti dal giovane apprendista nel corso del suo processo di inserimento e crescita professionale, ai fini della relativa certificazione rilasciata dall'impresa.

L'apprendista deve quindi sottoporsi periodicamente ad una valutazione di adeguatezza, poiché gli è richiesto di dimostrare quanto è in grado di eseguire dei compiti e ricoprire un ruolo all'interno dell'organizzazione. I momenti di valutazione saranno posizionati durante tutto il percorso dell'apprendista, utilizzando come strumento centrale il colloquio.

*Si rimanda al **Modulo 8** per una trattazione più approfondita dell'argomento.*