

La certificazione delle competenze elemento strategico di un sistema di eLearning

Yourknowledge, global eLearning solution provider

Dal 1995, data nostra della prima realizzazione di un progetto di eLearning abbiamo partecipato ad esperienze nate all'interno dell'Information Technology, dove la Formazione non poteva contestare le caratteristiche tecnico-funzionali del progetto, che rimaneva un'espressione di "Bit e Byte" ; siamo stati inoltre testimoni di progetti nati nella Direzione Formazione che rappresentavano la trasposizione dell'aula verso la tecnologia, non riuscendo a cogliere tutti i benefici della tecnologia stessa.

E' nostra convinzione che il Partner di un progetto di eLearning deve essere soprattutto una societa' che capisce le reali necessita' del cliente per guidarlo nelle scelte vincenti e ad assisterlo in tutte le fasi del progetto.

E' questo che il mercato ci sta riconoscendo, oltre naturalmente all'esperienza acquisita sul campo con progetti di valenza nazionale e internazionale.

Indice generale

1. Le Competenze Aziendali.....	4
2. La profilazione degli utenti per la personalizzazione dei contenuti.....	5
3. Il sistema di gestione delle competenze.....	6
4. La fase di Skill Analysis.....	8
5. La fase di Skill Mapping.....	10
6. La fase di Skill Profile.....	11
7. La fase di Skill Assessment.....	12
8. Riferimenti - Bibliografia.....	13

1. Le Competenze Aziendali

Il sistema di gestione delle competenze riveste un aspetto sempre piu' importante nella definizione della professionalita' e del ruolo nel contesto lavorativo, in particolare nella piccola e media impresa. La Direttiva Frattini, nel paragrafo dedicato all'individuazione dei fabbisogni formativi, indica che qualsiasi intervento di innovazione o di cambiamento, deve partire dall'analisi del contesto organizzativo e normativo nel quale si opera.

L'obiettivo primario di questo documento e' di tracciare alcune linee guida di aiuto all'implementazione di un ambiente di sviluppo permanente (eLearning) attraverso l'analisi delle funzionalita' richieste a un sistema di profilazione degli utenti per la personalizzazione dei contenuti didattici. Mirando alla definizione di un sistema di conoscenze e capacita' tale da consentire l'adeguato svolgimento dei ruoli professionali, attraverso l'identificazione dei fabbisogni formativi, l'analisi di eventuali carenze e la relativa proposta dei percorsi didattici atti a colmarle.

Questo documento prende in analisi le aspettative espresse in Bandi di gara sia pubblici sia privati e Direttive Ministeriali, costruendo un modello che meglio si adatta ad una realta' "Italiana".

Un bilancio di competenze e' un check-up professionale indispensabile a qualsiasi sviluppo dell'azienda; acquisire la consapevolezza delle potenzialita' del proprio capitale umano e' l'operazione preliminare che ogni organizzazione deve compiere prima di prendere decisioni importanti.

Allo stesso modo per il dipendente, fare il punto sulle proprie competenze, indagare cioe' su tutti gli aspetti della propria personalita' in termini di interessi, motivazione, conoscenze, attitudini e ambizioni, significa effettuare scelte formative e professionali vincenti.

Questo tipo di analisi e' tecnicamente definita bilancio delle competenze intese come l'insieme delle conoscenze di cui l'individuo dispone e la sua capacita' di sfruttarle e si esplica nel mettere in relazione quattro elementi chiave:

Cio che si e' (saper essere - bilancio della personalita')

Cosa si sa fare (saper fare - bilancio delle attitudini professionali e personali)

Cosa potrei fare (orientamenti - bilancio delle potenzialita')

Cosa vorrei fare (sviluppi futuri)

L'azione di bilancio delle competenze, va vista in un'ottica non solo di orientamento, ma integrata ad azioni di formazione continua, e' infatti riconosciuto che la necessita' di apprendimento interessa tutto l'arco della vita di una persona.

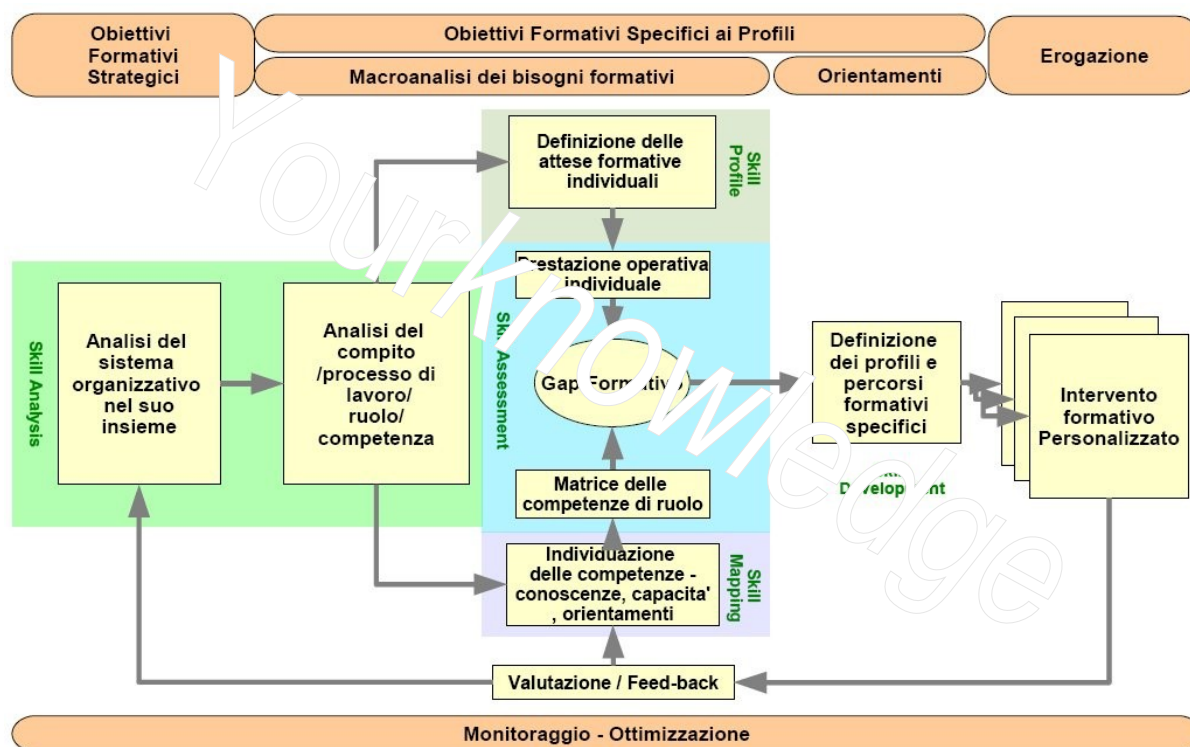
Il bilancio delle competenze e' uno strumento che consente di valutare la differenza tra le capacita' richieste dall'Azienda per ricoprire una determinata posizione e le abilita' effettivamente possedute dal candidato a tale posizione.

Questa attivita' definita Skill Gap Analysis in un sistema di formazione integrato, porta ad una rappresentazione su un cruscotto dei "Gap" che devono essere colmati attraverso percorsi formativi, informativi, di accompagnamento, ecc. al fine di raggiungere la completa autonomia nel ruolo.

2. La profilazione degli utenti per la personalizzazione dei contenuti

Negli anni passati si è assistito all'organizzazione di interventi formativi che si sono rivelati essere proposte generiche, valide per tutti gli scopi o talmente specialistiche e settoriali da non adattarsi alla realtà lavorativa in cui i destinatari operano. Uno dei modi per evitare tali sprechi e rendere efficaci gli investimenti in formazione è dunque quello di effettuare una corretta analisi dei fabbisogni e collegare tale analisi con un'azione di profilazione degli utenti: quest'ultima consiste nella individuazione dei singoli profili dei destinatari, nel confronto di tali profili con quelli necessari all'Azienda e nell'individuazione di eventuali gap di competenze, per colmare il quale è necessario intervenire con azioni di formazione mirate.

Figura 1, Profilazione degli utenti e personalizzazione del percorso didattico



Per l'organizzazione, ciò significa migliorare la propria conoscenza delle competenze possedute al proprio interno ed individuare le relazioni strategiche tra la propria missione e le competenze chiave necessarie al raggiungimento dei propri obiettivi.

La figura 1 rappresenta il processo di profilazione degli utenti per la personalizzazione dei percorsi didattici nel modello preso come riferimento nel presente documento.

Nei capitoli successivi, ci focalizzeremo sul processo di sviluppo delle competenze:

- Skill Analysis,
- Skill Mapping,
- Skill Profile,
- Skill Assessment.

Nel documento, verranno tralasciati gli obiettivi formativi strategici e l'analisi approfondita del sistema organizzativo che sono funzionalita' richieste a un sistema di workforce planning e performance management e quindi di competenza delle Human Resource (HR).

3. Il sistema di gestione delle competenze

Il sistema di gestione delle competenze consente di definire e sviluppare competenze sulla base della valutazione del ruolo ricoperto nell'organigramma Aziendale e delle specifiche esigenze dell'Organizzazione.

Il sistema si basa sulle quattro fasi tipiche di un processo di gestione delle competenze delle risorse umane:

La fase di Mappatura

- Definizione degli obiettivi formativi strategici attraverso l'analisi del sistema organizzativo nel suo insieme.
 - Analisi dei ruoli aziendali e associazione delle relative competenze.
 - Individuazione delle conoscenze, capacita' e attitudini.
 - Dettaglio delle attese formative Aziendali per ogni profilo professionale.
 - Definizione delle attese formative individuali

Alcune attivita' di questa Fase possono essere "automatizzate" o richiedere interventi manuali, con l'ausilio di strumenti di produttivita' individuale.

La fase di Diagnosi

- Definizione del livello individuale della differenza tra livelli attesi e livelli posseduti.
- Il Manager puo' visualizzare Ruoli e Mansioni assegnati ai propri dipendenti ed eventualmente convalidare la valutazione condotta dal dipendente.

La fase di Sviluppo

Programmazione del percorso didattico "personalizzato" atto a migliorare eventuali gap formativi attraverso le diverse modalita' di erogazione della formazione, di seguito indicate:

- OnLine in modalita' sincrona - attraverso lo strumento dell'aula virtuale (AV),
- Aula tradizionale (ILT Instructor Lead Training) - soprattutto quando si tratta di una utenza che ha ancora poca dimestichezza

con le pratiche della formazione on-line o quando la tematica trattata richiede tale metodologia,

- OnLine in modalità asincrona - con una fruizione di contenuti interattivi che favoriscono la partecipazione attiva al processo di apprendimento,
- OffLine - con l'utilizzo di supporti quali testi cartacei, CD-Rom, video, DVD, altri materiali scaricabili. In questi casi, si può prevedere "l'allineamento" dei dati di fruizione durante la prima successiva riconnessione al sistema ,
- Learning Path - combinazione tra le precedenti soluzioni ovvero la costruzione di un formato di eLearning blended.

La fase di Monitoraggio e Ottimizzazione

- Monitoraggio continuo, per controllare l'efficienza, l'efficacia e, più in generale, la qualità del processo formativo.
- Ottimizzazione finalizzata al controllo, all'eventuale modifica e, in ultima analisi, all'ottimizzazione dei processi formativi stessi.

4. La fase di Skill Analysis

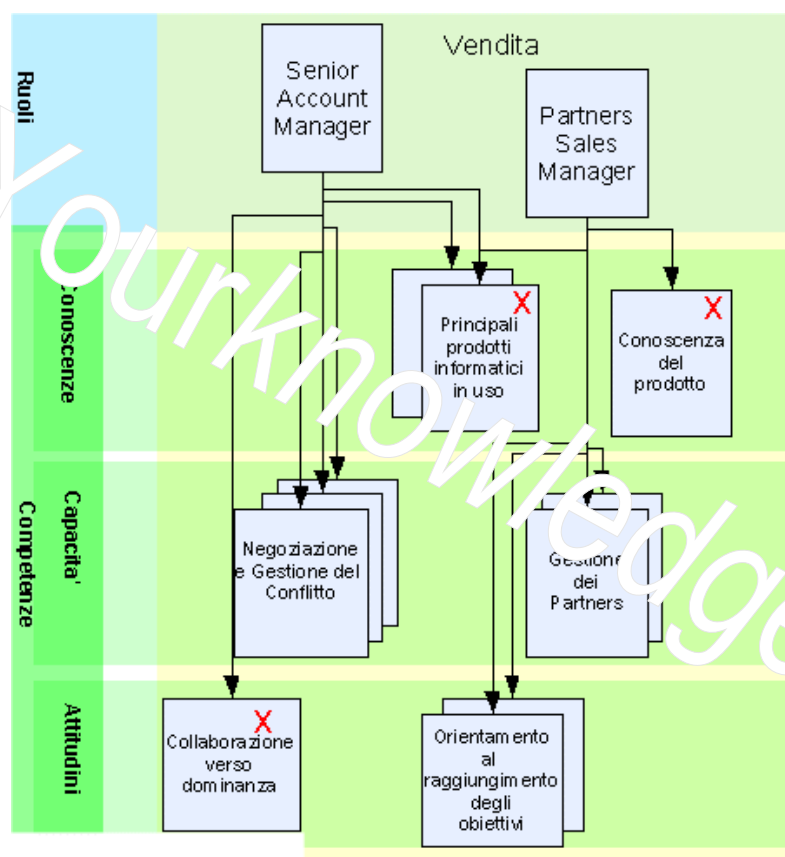
Conseguente all'analisi del sistema organizzativo nel suo insieme e definiti gli obiettivi formativi strategici (Figura 1) si passa all'Analisi degli obiettivi formativi specifici che prendono in esame i compiti, i processi di lavoro, i ruoli e le competenze all'interno dell'organizzazione. Ne risulterà l'individuazione delle conoscenze, delle abilità, degli atteggiamenti richiesti, legati agli specifici profili professionali coinvolti nei processi lavorativi e le attese formative individuali richieste.

L'integrazione di questi due aspetti permetterà di definire i profili di riferimento e di delineare percorsi formativi necessari alla costruzione di quei profili.

Il sistema di Skill Management non sostituisce un sistema di Enterprise Performance Support System (EPSS) che rientrano tra le responsabilità delle Risorse Umane (Human Resource), mentre deve poter interagire efficacemente con tali strumenti al fine di popolare inizialmente e mantenere allineati i Data Base relativamente ad un sub-set di dati ben definito.

Se il concetto di ruolo rimanda alla Professione ricoperta in Azienda dal dipendente, il concetto di Mansione rimanda all'insieme di operazioni elementari e obiettivi che l'individuo deve soddisfare.

Figura 2, Analisi del sistema organizzativo, collegamenti Ruolo-Competenza



La chiave per svolgere correttamente la propria mansione diventa quindi la competenza, intesa come l'insieme delle conoscenze di cui l'individuo dispone e la sua capacita' di sfruttarle. La competenza consiste quindi in conoscenza - *saper fare* e capacita' - *saper essere*.

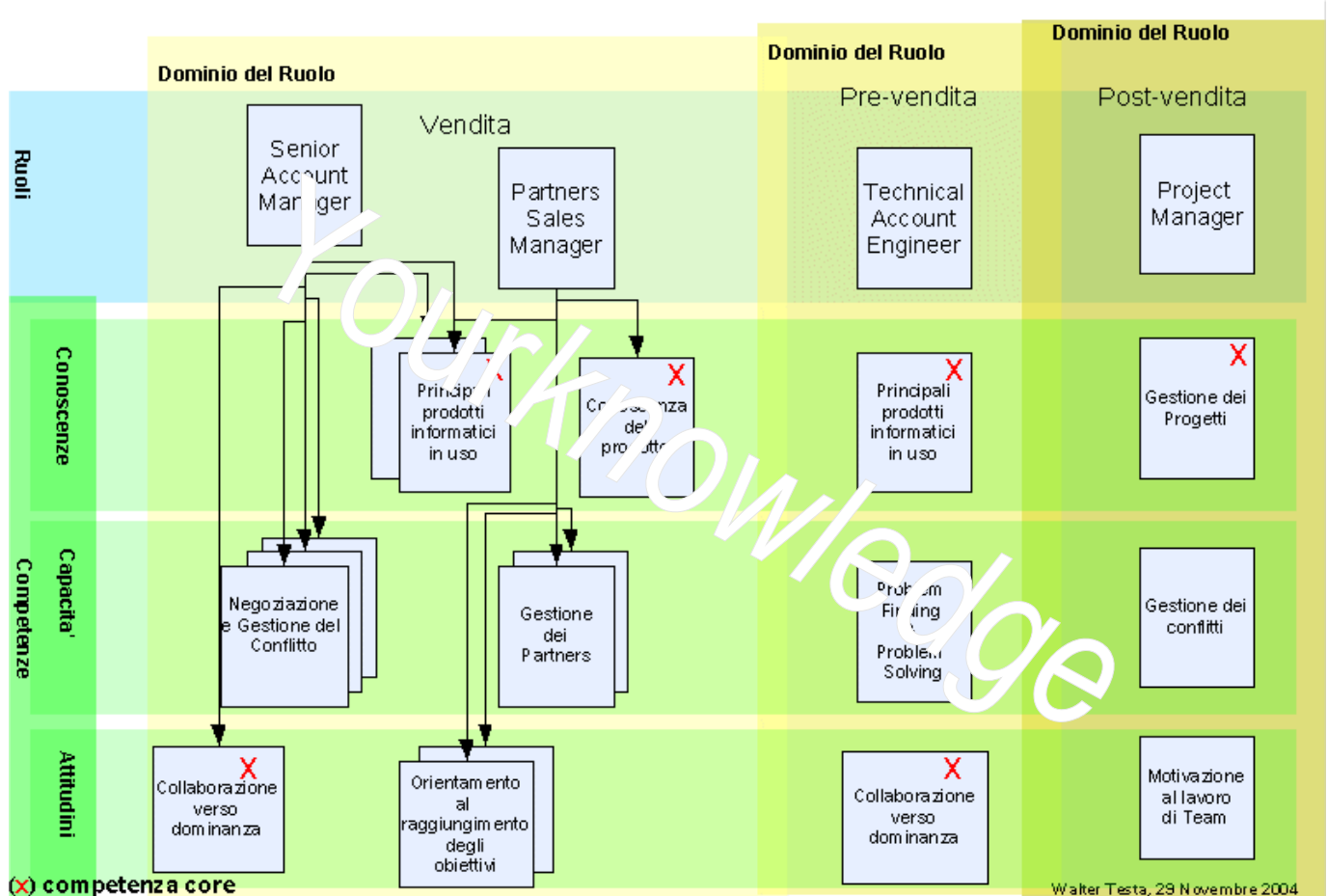
Se aggiungiamo poi gli *orientamenti* o *attitudini* e cioe' la capacita' individuale di saper contestualizzare attraverso l'esperienza pratica e le capacita' acquisite e mappiamo il Ruolo nel contesto Aziendale che ci vede coinvolti, otteniamo il quadro completo rappresentato in Figura 2.

Le competenze, possono avere piu' livelli di diffusione in ambito organizzativo: competenze Core (tutta l'Azienda), competenze Core per tipologia professionale ecc.. Se ne deduce che un sistema di sviluppo delle competenze efficiente, dovra' poter identificare tra le competenze, quelle Core Aziendali, quindi le competenze che sono determinanti per l'Azienda, o allo specifico settore d'Azienda, per lo svolgimento del lavoro quotidiano.

Tipicamente il Ruolo "Technical Account Engineer" in ambito di Prevendita puo' differire dallo stesso ruolo in ambito Postvendita.

La Figura 3 mostra un esempio di mappatura dei ruoli all'interno della unita' di appartenenza.

Figura 3, Analisi del sistema organizzativo per unita' di appartenenza



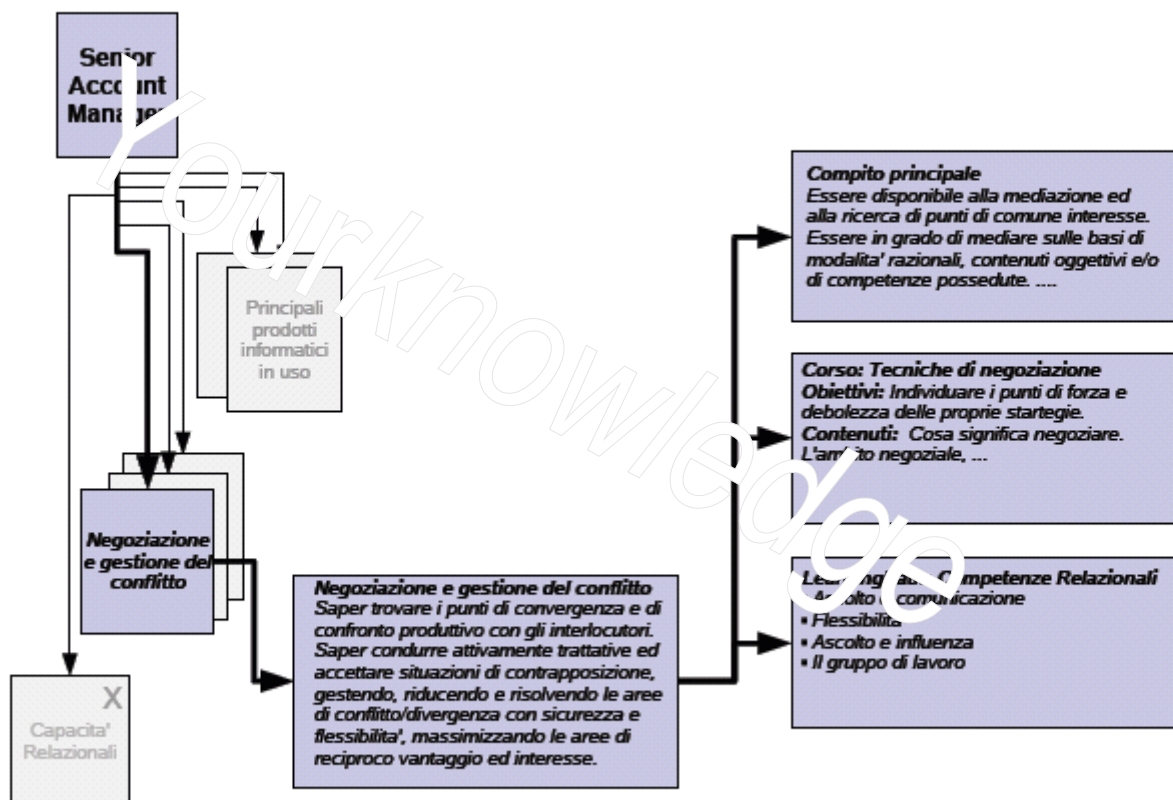
5. La fase di Skill Mapping

Effettuata l'analisi del sistema organizzativo può essere avviato il processo di analisi dei fabbisogni formativi, tale processo dovrà prendere in esame compiti, processi di lavoro, ruoli, competenze all'interno dell'organizzazione. Ne risulterà l'individuazione da una parte delle conoscenze, delle abilità, degli atteggiamenti richiesti, legati agli specifici profili professionali implicati nei processi lavorativi individuati, dall'altra l'individuazione delle attese formative per specifica competenza.

L'integrazione di questi due aspetti permetterà di definire i profili di riferimento e di delineare percorsi formativi associati. L'output del processo di analisi dei fabbisogni formativi consiste nella definizione di obiettivi formativi specifici per ogni singola competenza.

I due macro processi descritti sono rappresentati in figura 4.

Figura 4, Analisi dei fabbisogni formativi



6. La fase di Skill Profile

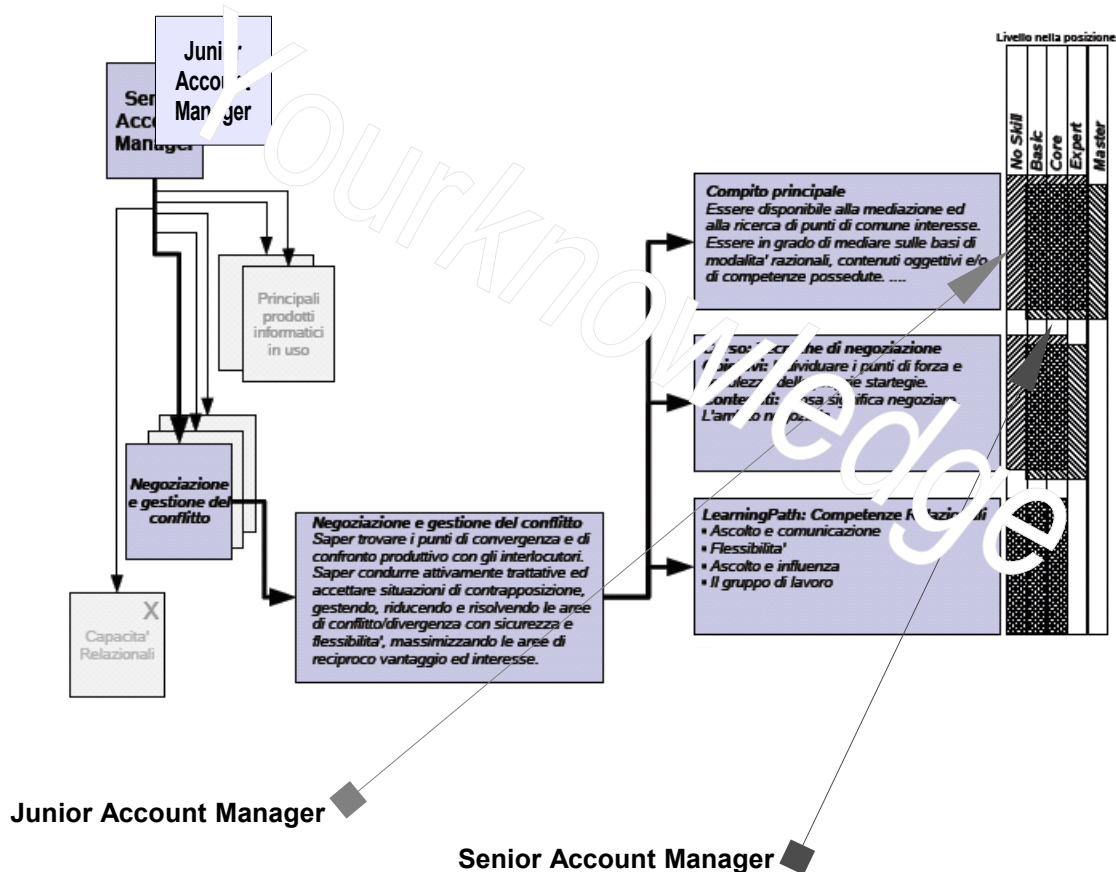
Lo sviluppo delle competenze presuppone che siano preliminarmente definiti:

- i profili specifici che caratterizzano l'organizzazione;
- le professionalità di ciascun profilo e gli elementi che le caratterizzano;
- le conoscenze richieste dagli ambiti operativi di collocazione delle figure definite;
- mappatura del tutto all'esercizio dei compiti e delle responsabilità di ogni ruolo organizzativo.

Conseguente alla fase di prework definita sopra, la fase di Skill Profile consiste in:

- identificare il discente oggetto dell'azione formativa;
- associare il discente al Ruolo ricoperto; a seguito di questa azione, le competenze relative e i corsi associati al ruolo, verranno assegnati al discente;
- aggiungere e/o modificare il bagaglio delle competenze, dei compiti e dei percorsi specifici al discente;
- attivare i processi che consentono di giudicare il patrimonio di competenze posseduto dal discente per stimarne il livello acquisito (Skill Assessment).

Figura 4, Definizione dei livelli di competenza attesi per posizione nel Ruolo



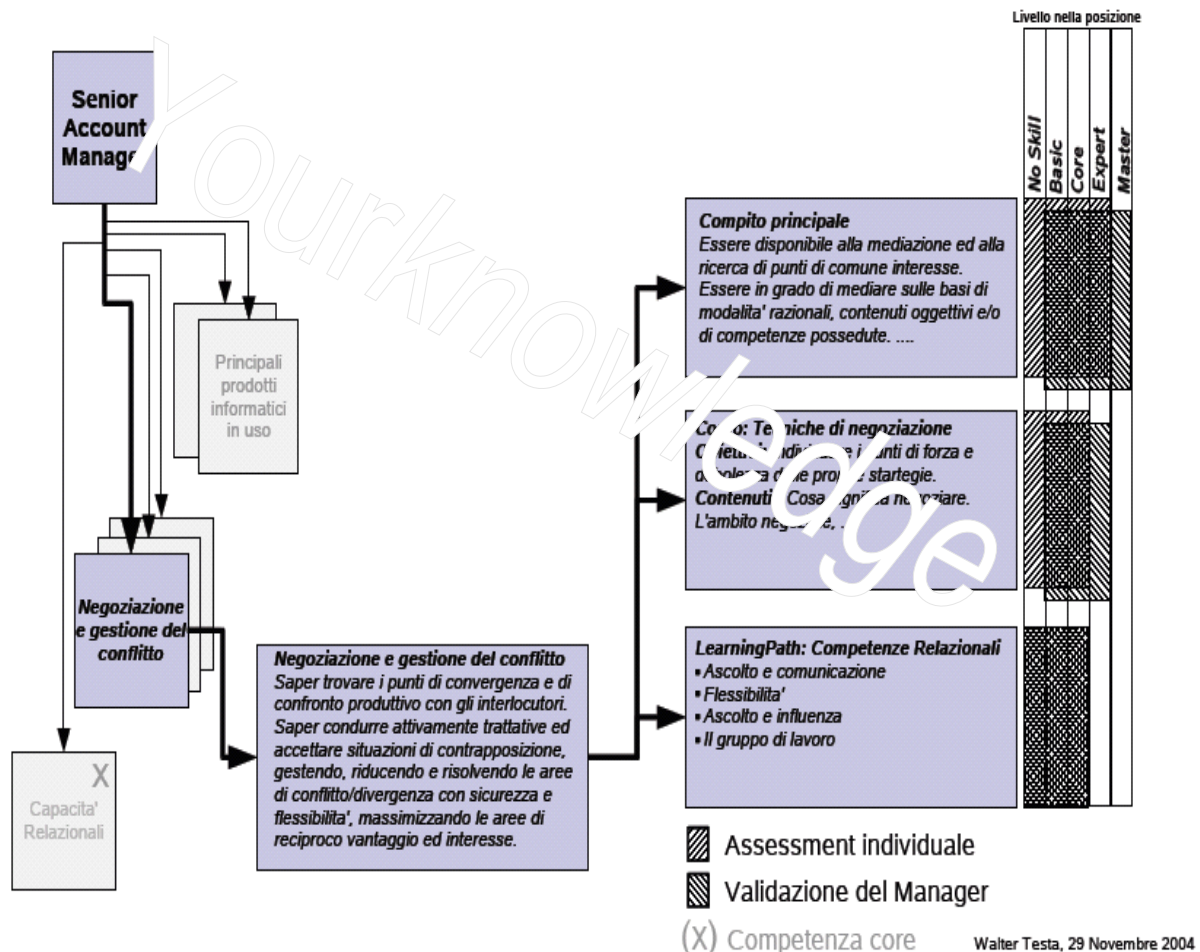
7. La fase di Skill Assessment

Tecnicamente, l'assessment si basa sulla definizione dei parametri da osservare ed il peso relativo dato agli stessi.

La valutazione delle competenze richiede comunque sempre anche l'autovalutazione da parte del destinatario dell'azione formativa, e' successivamente compito del Manager/Dirigente responsabile dell'azione, il confronto tra il profilo di competenza atteso e quello posseduto per l'avallo finale (qualora richiesto).

Al termine dell'assessment il sistema dovra' orientare il discente al fine di colmare eventuali gap formativi.

Figura 5, Il modello di Assessment completo



8. Riferimenti - Bibliografia

Innanzitutto poniamoci questa domanda: un progetto di eLearning e' un progetto Organizzativo, Formativo o Tecnologico?

La figura Aziendale dell'interlocutore di un progetto di eLearning spazia tra la Formazione, l'Organizzazione (HR) e l'Information Technology (IT). Si tratta essenzialmente di interlocutori con back ground formativi e Aziendali completamente diversi tra loro.

Nel contesto multidisciplinare che si delinea quando si mettono insieme risorse Aziendali cosi' diverse, il ruolo che deve affrontare il Consulente nella fase di engagement e' complesso, la scelta di soluzioni di eLearning non e' semplice e occorre possedere fondati criteri di analisi dei diversi supporti tecnologici e sistemi. Il Consulente deve saper valutare il contesto di utilizzo e la cultura organizzativa per definire il "mix" piu' efficace di tecnologie e modalita' di comunicazione e apprendimento il tutto supportato da una metodologia didattica d'avanguardia per lo sviluppo di corsi allineati agli standard internazionali.

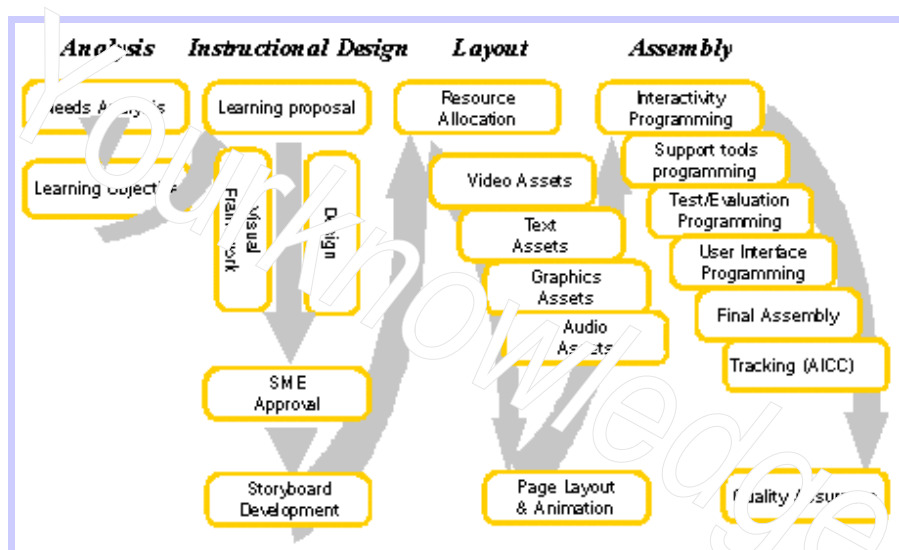


Figura 6: Ciclo di sviluppo di un Learning Object

Il Consulente nell'ambito di progetti eLearning assume spesso il ruolo di Partner di progetto o Trusted Advisor, ne e' un esempio il Forum sull'eLearning, attivo fin dal 2001 (<http://www.elearningforum.it>) dove esperti del settore, condividono le loro esperienze.

Proviamo quindi a tracciare le competenze del Consulente nella fase di engagement di un progetto eLearning di successo:

- deve rappresentare il punto di unione tra la formazione on-line, il Knowledge Management e strumenti di misurazione delle performance,
- deve progettare e gestire in maniera coordinata e centralizzata sistemi di formazione continua collegati con sistemi di gestione delle competenze e integrati con sistemi di Knowledge Management,
- e' il progettista di sistema che integra piu' variabili e sistemi.

Al Consulente vengono richieste:

- competenze di campo, la conoscenza dell'Organizzazione, la conoscenza dei collegamenti tra Formazione e l'Organizzazione,
- competenze metodo e competenze di processo, analisi dei bisogni formativi, identificazione, progettazione e sviluppo di un sistema o di un corso secondo le piu' aggiornate metodologie e standards. Deve saper valutare i risultati per intraprendere le opportune correzioni.
- competenze di contenuto, competenza generale sulla materia per interagire efficacemente con SME nella fase di Instructional Design.

Per concludere, il Consulente nella fase di engagement di un progetto eLearning di successo deve essere in grado di svolgere i seguenti ruoli: IT Architect (per definire le specifiche che assicurano la congruenza tra le necessità del cliente e l'implementazione finale del progetto), Project Manager (come punto di riferimento per il cliente e punto di raccordo tra tutti i partner che lavorano sul progetto), Formatore (per creare adeguati programmi di comunicazione e formazione) e infine Content Developer (per realizzare i prototipi e produrre i media).

Yourknowledge (<http://www.yourknowledge.it>) , global eLearning solution provider, attraverso i propri consulenti e la propria rete di Partners aiuta il cliente nella realizzazione di sistemi di formazione integrata. Dal 1995, data nostra della prima realizzazione di un progetto di eLearning abbiamo partecipato ad esperienze nate all'interno dell'Information Technology, dove la Formazione non poteva contestare le caratteristiche tecnico-funzionali del progetto, che rimaneva un'espressione di "Bit e Byte" ; siamo stati inoltre testimoni di progetti nati nella Direzione Formazione che rappresentavano la trasposizione dell'aula verso la tecnologia, non riuscendo a cogliere tutti i benefici della tecnologia stessa.

E' nostra convinzione che il Partner di un progetto di eLearning deve essere soprattutto una societa' che capisce le reali necessita' del cliente per guidarlo nelle scelte vincenti e ad assisterlo in tutte le fasi del progetto ed e' questo che il mercato ci sta riconoscendo, oltre naturalmente all'esperienza acquisita sul campo con progetti di valenza nazionale e internazionale.

Bibliografia:

- *Conoscenza e gestione del capitale umano: La Learning Organization – Franco Angeli 1998*
- *Quaderni n. 2 Aprile 2004 Supplemento al n.2/2004 di Innovazione Periodico del CNIPA*
- *Quaderni n. 6 settembre 2004 Supplemento al n.6/2004 di Innovazione Periodico del CNIPA*
- *Quaderni n. 7 Ottobre 2004 Supplemento al n.7/2004 di Innovazione Periodico del CNIPA*
- *Bando di Gara progetto eLearning INPS (2002)*