

## Competenze-Risorse (Co-Ri) del modulo FFA-D-M4

### Gestire e condurre un'unità organizzativa

Competenza operativa: I/Le titolari del certificato di modulo gestiscono un'unità organizzativa nell'ambito della formazione sui piani economico, amministrativo e personale	
Competenze	Risorse
<p><b>Utilizzare e sviluppare strutture organizzative e di comunicazione</b></p> <p>I responsabili di formazione conoscono le strutture e i processi d'organizzazione e di comunicazione all'interno della loro unità organizzativa e li utilizzano in modo efficace. Assicurano il coordinamento e la comunicazione con i servizi di livello gerarchico inferiore, di pari grado o superiore o con importanti attori esterni. Verificano periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia delle strutture e dei processi e li adattano, se del caso, a delle condizioni quadro mutate.</p> <p><b>Formulare obiettivi e fissare pianificazioni di lavoro</b></p> <p>I responsabili di formazione accordano gli obiettivi e le attività della loro unità organizzativa con le strategie generali dell'azienda. Fissano delle pianificazioni di lavoro a breve e medio termine, tenendo conto delle risorse a loro disposizione. Verificano periodicamente che la pianificazione venga rispettata e l'adattano, se del caso, a delle condizioni quadro mutate.</p> <p><b>Allestire preventivi e consuntivi annuali</b></p>	<p><b>Conoscenze</b> (riguardo al contesto, direttive, teorie, modelli e metodi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Contesto socioeconomico</i>: conoscenze del mercato rispetto ai salari, onorari, costo delle prestazioni, condizioni d'assunzione</li> <li>– <i>Contesto dell'organizzazione</i>: strutture della propria organizzazione e del suo contesto</li> <li>– <i>Condizioni quadro</i>: principi giuridici per diversi tipi di contratti di lavoro, conoscenze di base delle assicurazioni sociali</li> <li>– <i>Teorie e modelli</i>: conoscenze di base della teoria dell'organizzazione, nozioni di gestione dell'informazione, conoscenze di base di contabilità (p. es. centri di costo, tipi di costo, indicatori budgetari importanti, ripartizione dei costi), conoscenze di base dei modelli di conduzione, <i>Gender, Diversity e Gendered Diversity</i></li> <li>– <i>Metodi e strumenti</i>: Strumenti di conduzione, metodi e strumenti di pianificazione (p. es. diagrammi), tipi di contratti, metodi di valutazione dei collaboratori</li> </ul> <p><b>Abilità</b> (capacità cognitive, abilità pratiche, competenze relazionali)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Capacità cognitive</i>: individuare e analizzare processi lavorativi e flussi di comunicazione, pensare in sistemi e alternative, identificare le connessioni tra fatti e fenomeni, pensare e agire in modo strutturato, eseguire una stima delle</li> </ul>

I responsabili di formazione allestiscono – ev. avvalendosi della collaborazione di un/a professionista della contabilità – preventivi e consuntivi annuali per la loro unità organizzativa, in accordo con le direttive aziendali e con le strategie e obiettivi definiti. Eseguono un *controlling* regolare.

#### **Formulare mandati per persone o servizi interni o esterni**

I responsabili della formazione formulano mandati di lavoro per servizi interni o esterni all'azienda. Conducono le trattative inerenti alla durata, ai termini del lavoro commissionato e alla qualità di esecuzione e stilano i contratti o accordi relativi.

#### **Assumere collaboratori, introdurli alle loro mansioni, accompagnarli, incoraggiarli e valutarli**

I responsabili di formazione pianificano i bisogni a livello di risorse umane per la loro unità organizzativa, assumono – ev. avvalendosi della collaborazione di un responsabile delle risorse umane e/o di una persona con una funzione superiore – del personale amministrativo o andragogico che introducono alle sue mansioni. Accompagnano i loro collaboratori, valutano periodicamente le loro prestazioni e conducono con loro colloqui di bilancio e di qualificazione. Verificano gli obiettivi precedenti e definiscono nuovi obiettivi di sviluppo, corrispondenti al potenziale dei collaboratori e alle esigenze e possibilità della funzione. Sono attivi nella pianificazione delle risorse umane e agiscono sulla base di principi espliciti riguardo a *Gender* e *Diversity*.

tendenze e fare previsioni

- *Procedimento*: definire processi lavorativi e flussi di comunicazione, progettare pianificazioni di lavoro a breve o medio termine, formulare, in modo comprensibile e sulla base di un orientamento strategico, obiettivi raggiungibili e verificabili (a breve/medio termine, obiettivi annuali), allestire preventivi secondo le direttive istituzionali (per un compito, un progetto, un'entità o un'unità organizzativa), allestire consuntivi annuali, disporre di strategia per un correttivo in atto/adequamento di una pianificazione di lavoro o pianificazione finanziaria, eseguire una pianificazione delle risorse per un'unità organizzativa, allestire delle descrizioni di funzione, condurre dei colloqui in due (assunzione, bilancio, feedback, consulenza)
- *Organizzazione del lavoro*: individuare gli aspetti rilevanti e fissare delle priorità, identificare gli indicatori importanti per l'unità organizzativa e seguirli, delegare lavori
- *Capacità TIC*: adoperare le TIC autonomamente ed efficacemente (livello ECDL), in particolare saper rappresentare le reti interne all'organizzazione e i programmi standard, strutture organizzative, canali d'informazione e processi lavorativi
- *Competenze linguistiche*: comunicare oralmente e per iscritto in modo chiaro e intelligibile, trasmettere osservazioni e motivarle
- *Comunicazione scritta*: formulare per iscritto in modo comprensibile osservazioni e valutazioni
- *Know-how didattico*: portare a una riflessione sulla pratica
- *Know-how in dinamica di gruppo*: condurre discussioni di lavoro in gruppo, utilizzare le competenze specifiche e i punti di forza individuali a favore della prestazione del gruppo, chiarire i malintesi e i conflitti che nascono nel gruppo
- *Competenze relazionali*: condurre discussioni con superiori, collaboratori, mandatari, valutare persone, individuare forze e lacune di ognuno, scegliere i collaboratori adeguati per mansioni specifiche, dare dei feedback costruttivi,

**Accompagnare, incoraggiare e valutare formatori/trici e docenti rispetto allo sviluppo delle loro competenze andragogiche**

I responsabili di formazione accompagnano i formatori e i docenti, individualmente o in gruppo, in una riflessione critica sulla loro pratica. Li osservano nell'attività professionale e danno loro dei feedback utili per il livello di formazione in cui si trovano. Li sostengono in situazioni d'insegnamento particolarmente esigenti o che presentano difficoltà e li consigliano rispetto alle prossime tappe del loro sviluppo verso una qualificazione o per corrispondere al profilo di competenze richieste dall'istituzione.

**Condurre un gruppo di collaboratori**

I responsabili di formazione gestiscono le differenze, a livello di provenienza o di capacità, in modo costruttivo e con un atteggiamento di stima, e valorizzano le risorse e le forze specifiche di ognuno. Sono consapevoli del proprio stile di conduzione e sono in grado di gestire i loro punti deboli e di sfruttare i loro punti di forza a favore di un clima lavorativo piacevole, aperto e stimolante.

chiarire i ruoli

- *Autoriflessione*: analizzare e valutare le proprie prestazioni in un ruolo direttivo

**Atteggiamenti**

- Senso della realtà
- Flessibilità e creatività (adeguarsi a condizioni che cambiano)
- Disponibilità, conduzione e assunzione di responsabilità
- Consapevolezza del proprio stile di conduzione e dello schema di comportamento in situazioni difficili
- Azione basata su valori e criteri trasparenti
- Coscienziosità
- Capacità di osservazione
- Sincerità
- Atteggiamento/comunicazione valorizzante ma chiara (p. es. nei colloqui con collaboratori o in caso di situazioni conflittuali)
- Coraggio ad affrontare una situazione conflittuale (p. es. nel comunicare una decisione sgradevole)
- Atteggiamento di riflessione sui propri errori e debolezze e su quelli degli altri
- Definizione chiara dei ruoli (p. es. confine tra consulenza e valutazione)