

## chi è il Tutor aziendale?



Il Tutor aziendale è una figura chiave nei processi di sviluppo del sistema impresa.

**IL RICONOSCIMENTO FORMALE.** Nella **legislazione vigente** essa viene riconosciuta ufficialmente rispetto alle situazioni di inserimento in impresa di tirocinanti e di apprendisti (art. 4 del D. M. n° 142/98) e ne vengono identificate le principali funzioni (D.M. del 28/02/00, recante "Disposizioni relative alle esperienze professionali richieste per lo svolgimento delle funzioni di tutore"): il tutor aziendale ha il compito di accompagnare e supportare i giovani inseriti in azienda e garantire un'efficace integrazione tra la formazione esterna al luogo di lavoro e la formazione interna all'azienda.

### **UNA FIGURA IN CONTINUA EVOLUZIONE...**

Il ruolo di tutor aziendale in realtà non si riduce al semplice rispetto della normativa, ma prevede il presidio di un insieme articolato di fattori. Il tutor aziendale deve gestire quotidianamente situazioni diverse e spesso complesse.

Proviamo a sintetizzare le sue **PRINCIPALI FUNZIONI**, a partire dalle azioni che concretamente questa figura deve svolgere e dai suoi ambiti di azione.

#### **1. FUNZIONE DI ACCOGLIENZA E DI ACCOMPAGNAMENTO ALL'INSERIMENTO**

Il tutor aziendale viene riconosciuto come riferimento per il neo-assunto, come figura cardine cui è deputata l'accoglienza nell'organizzazione ed il graduale inserimento del giovane nel sistema organizzativo. Dall'iniziale accoglienza si passa ad un ruolo di orientamento e guida, che accompagna il neo-inserito nel percorso di scoperta dell'organizzazione.

Alla funzione di accoglienza si affianca necessariamente quella più informativa sulla realtà organizzativa nel suo complesso. E' importante che il tutor in questi primi momenti si confronti con il neo-inserito per valutarne e verificarne le aspettative sul nuovo contesto di lavoro, cercando di conciliarle il più possibile con le esigenze e le aspettative dell'organizzazione di appartenenza.

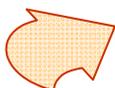




## **2. FUNZIONE DI TRASMISSIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA E FUNZIONE DI INTEGRAZIONE**

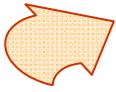
Alla funzione di accoglienza e di sostegno all'inserimento, è connessa inevitabilmente la funzione di supporto all'esplorazione ed alla conoscenza del sistema organizzativo. Il tutor in quanto lavoratore esperto - nelle piccole imprese si tratta spesso dello stesso imprenditore - ha la responsabilità di introdurre e di far conoscere al giovane i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione ospitante, il sistema di regole formali ed informali, valori, credenze, climi che animano l'impresa e le sono distintivi.

Questa funzione di sostegno risulta fondamentale per facilitare l'accesso al contesto di lavoro ed il processo di socializzazione, velocizzando l'adattamento del giovane al nuovo ambiente. La funzione integrativa consiste nel facilitare l'inserimento dal punto di vista delle relazioni: il supporto anche emotivo al giovane gioca un ruolo centrale nel buon esito dell'esperienza di formazione - lavoro.



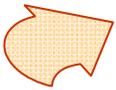
## **3. FUNZIONE DI FACILITAZIONE E SOSTEGNO ALL'APPRENDIMENTO**

Il tutor aziendale interviene in qualità di facilitatore e sostenitore dell'apprendimento in modo continuativo e permanente per tutta la durata delle esperienze di tirocinio e/o stage. Egli deve conoscere l'articolazione del progetto di formazione che guida l'esperienza di tirocinio e auspicabilmente contribuire alla definizione dello stesso, proprio perché conoscitore dei processi aziendali, dei compiti, attività e ruoli che potranno essere oggetto di studio e di esperienza durante il tirocinio o lo stage. La conoscenza degli obiettivi formativi del progetto permette di tarare il percorso di stage/tirocinio, contribuendo a definire un'articolazione che sia flessibile e che tenda a favorire il matching tra le aspettative e gli obiettivi di apprendimento del giovane e le aspettative dell'organizzazione ospitante. Inoltre, in questo modo, il tutor svolge un'importante funzione di supporto anche nei confronti del tutor didattico, in fase di elaborazione del progetto di tirocinio.



#### **4. FUNZIONE DI PIANIFICAZIONE DELLA FORMAZIONE INTERNA E MONITORAGGIO**

Il tutor aziendale in accordo con l'architettura di progetto e le finalità del percorso di tirocinio/stage che il giovane neo-inserito deve realizzare all'interno del sistema organizzativo, pianifica momenti di confronto e di analisi con il tirocinante sull'andamento dell'esperienza, realizzando un'attività di supervisione e di monitoraggio su tale andamento, favorendo anche momenti di verifica in itinere degli andamenti delle attività svolte.



#### **5. FUNZIONE DI GESTIONE DEL SISTEMA DI RELAZIONI**

Il tutor aziendale inoltre riveste un ruolo chiave nella gestione del sistema di relazioni: egli rappresenta l'azienda/organizzazione ospitante, si relaziona con il tutor formativo/didattico che rappresenta a sua volta il soggetto promotore il tirocinio o l'agenzia formativa. Le relazioni ed i contatti tra queste due figure sono cruciali e continuativi per tutta la durata del percorso di stage/tirocinio formativo/apprendistato e iniziano nella fase di preparazione e costruzione del progetto formativo. La buona gestione delle relazioni è fondamentale per l'efficacia del progetto, per garantire un reale incontro tra richieste ed aspettative del giovane e dell'azienda e per integrare concretamente il percorso formativo realizzato al di fuori dell'impresa con il percorso di inserimento nel contesto lavorativo. L'importanza di questa funzione è ancor più evidente nei confronti di particolari fasce di utenti che vengono affiancati da tutor (in particolare ad esempio giovani che hanno assolto l'obbligo scolastico o casi di inserimento di tirocinanti appartenenti a fasce deboli o portatori di handicap).



## LE AREE DI PRESIDIO DEL TUTOR AZIENDALE

Cerchiamo di mettere a fuoco quali possono essere le modalità di esercizio del ruolo di tutor aziendale: esse si modificano in virtù delle caratteristiche dell'azienda e dei lavoratori stessi con cui il tutor deve operare.

Nelle micro-imprese la funzione del tutor prevalentemente esercitata risulta essere quella del "**maestro di mestiere**", che trasmette al giovane le conoscenze e le capacità tecniche legate alla professione.

Man mano che invece consideriamo contesti aziendali complessi e strutturati, generalmente in imprese medie e grandi, la funzione del tutor aziendale gioca un ruolo cruciale, non tanto nella trasmissione delle capacità tecniche di mestiere, ma nell'inserimento in impresa, nella facilitazione all'accesso in azienda per coloro i quali sono stati recentemente assunti. Al tutor spetta il compito di far capire come è strutturato il sistema impresa e di supportare il processo di adattamento del giovane, anche nei momenti di crisi e di difficoltà. In questo caso il tutor è il referente per il giovane: sarà lui ad individuare eventualmente altri lavoratori che lo affianchino nell'apprendimento di specifici compiti o tecniche di lavoro. In questi contesti le funzioni del tutor possono essere affini a quelle del **coach ("tutor - allenatore")** o del mentore, fino ad esercitare un ruolo di **gestore delle risorse umane in azienda**.

Rispetto alle competenze esercitate, le diverse funzioni del tutor aziendale possono far riferimento alle seguenti aree di attività che il tutor presidia:

-  L'AREA DEL MESTIERE
-  L'AREA DELLA RELAZIONE
-  L'AREA DELLA GESTIONE
-  L'AREA DELLA FORMALIZZAZIONE/TRASFERIMENTO

**AREA DEL MESTIERE.** Legata al sapere tecnico, alla trasferimento delle conoscenze e delle capacità tecniche proprie del lavoro e della professione. Richiama l'apprendimento dalla pratica, l'affiancamento del lavoratore giovane neo-inserito da parte del lavoratore esperto e/o più anziano.

**AREA DELLA RELAZIONE.** Rimanda alla gestione del complesso sistema delle relazioni che viene a definirsi nel momento dell'inserimento di un giovane neo-assunto, caratterizzato da scambi continuativi tra impresa (e quindi tutor aziendale come referente interno), agenzia formativa, giovane neo-inserito in quanto soggetto portatore di esperienze, aspettative ed esigenze.

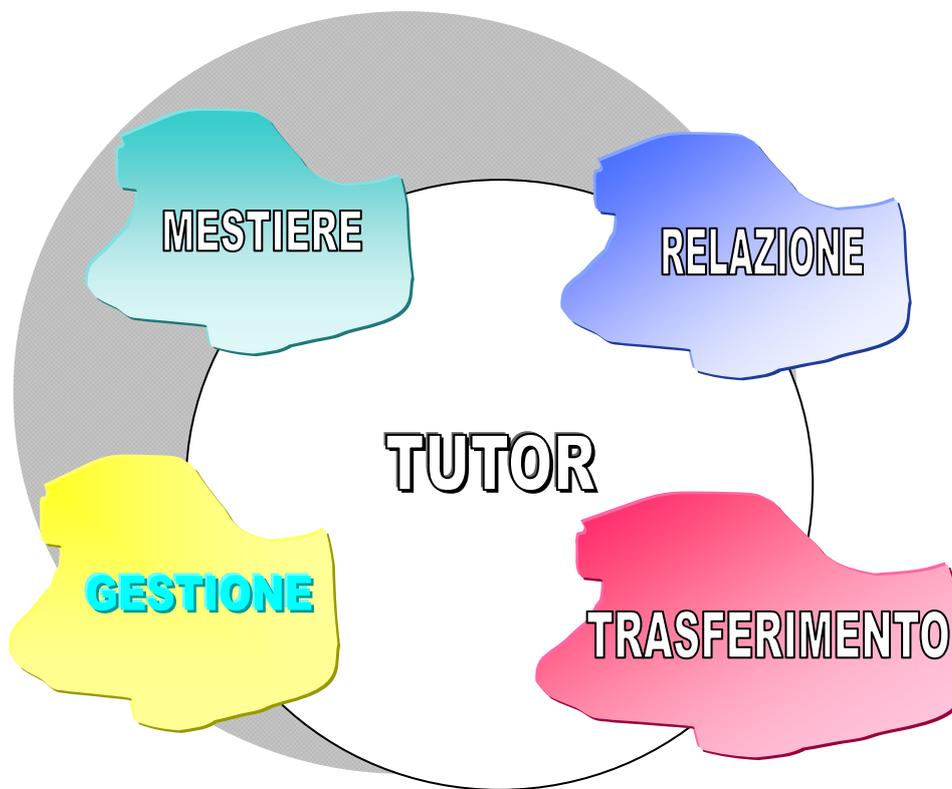
**AREA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.**

Richiama alle dimensioni della selezione e reclutamento di nuove risorse, dell'inserimento, dell'accoglienza dei nuovi assunti, dei percorsi di crescita degli stessi e della valutazione degli apprendimenti e delle performance

**AREA DEL TRASFERIMENTO E DELLA FORMALIZZAZIONE**

delle conoscenze e della cultura organizzativa. Richiama la funzione di supporto all'inserimento, all'esplorazione ed alla conoscenza del sistema organizzativo da parte del neo-inserito. Occorre introdurre e far conoscere al giovane i meccanismi di funzionamento dell'organizzazione ospitante, il sistema di regole formali ed informali, valori, credenze, routine, pratiche, procedure (sia formalizzate che non) e clima che animano l'impresa e le sono peculiari.

## Aree di presidio del tutor aziendale



Tutte le funzioni attribuite al tutor aziendale e le aree di attività che abbiamo individuato sono connesse in modo imprescindibile con le caratteristiche delle differenti fasce di utenti destinatari della funzione di tutoring.

I giovani in percorso di tirocinio, apprendistato o comunque alternanza, possono essere giovani con un buon bagaglio culturale, diplomati o con titolo di studio superiore. Ma possiamo anche ritrovare giovani in condizione di svantaggio portatori di handicap, giovani non comunitari, appartenenti a fasce deboli. L'esercizio del ruolo di tutor aziendale, l'efficacia dello stesso ed il buon esito delle funzioni svolte, si legano fortemente alla specifica utenza alla quale ci rivolgiamo.

*(Fonte: progetto Analisi dei fabbisogni e modelli di formazione flessibili per tutor aziendali - Rif. P.A. 2013/fo)*