



# Caso di studio

## “Gerd”

Un esempio di applicazione del metodo CGC-Roundabout per la Trasformazione Digitale: materiale didattico per la sessione 4 del corso preparatorio "Esempio di applicazione del metodo CGC-Roundabout per la trasformazione digitale".

## **Introduzione**

Questo caso studio costituisce la base per il lavoro di gruppo della sessione 4 "Esempio di applicazione del metodo CGC-Roundabout per la Trasformazione Digitale" del corso di formazione. In questo scenario, il punto di partenza del processo di orientamento multi-attore è la ricerca di supporto da parte di un datore di lavoro per la pianificazione di misure HR che accompagnino un progetto di trasformazione digitale in azienda. Il caso, comunque, si focalizza sulla situazione di un discente che lavora presso l'azienda del datore di lavoro.

## **Attività**

Leggete il caso di studio con attenzione e poi rispondete alle domande del foglio di lavoro assieme ai vostri compagni di gruppo.

## **Descrizione del caso "Gerd"**

Gerd ha 50 anni e da 32 lavora come tecnico in un'azienda grafica di medie dimensioni. Nel corso degli anni, le competenze richieste per il suo lavoro non sono cambiate molto. Sono state acquistate nuove macchine e alcune fasi di produzione sono state automatizzate, ma il profilo professionale di Gerd non è cambiato.

Per molti anni, la sua routine quotidiana è consistita nel preparare le lastre di stampa e la carta o altri materiali per i lavori di stampa in programma, nel calibrare manualmente le macchine e nell'eseguire attività di manutenzione come la pulizia, la lubrificazione e la sostituzione delle parti usurate.

Una mattina la direzione convoca una riunione con tutti i tecnici della produzione. Durante la riunione, Gerd apprende una notizia che non gli piace molto: la direzione, per mantenere l'azienda competitiva nel futuro, intende cambiare il processo produttivo introducendo le cosiddette macchine CNC. Alla riunione è presente anche un rappresentante dell'azienda che fornirà i nuovi macchinari.

Con una breve presentazione, il rappresentante spiega il funzionamento delle macchine CNC e come cambierà il lavoro dei tecnici. Dalla spiegazione, Gerd intuisce che i tecnici non lavoreranno direttamente sulle macchine e non useranno attrezzi, ma "useranno il software CAD/CAM per programmare le macchine CNC per eseguire i lavori di stampa" o "monitoreranno i dati in tempo reale dalle macchine tramite display". La direzione prende quindi la parola e chiarisce che i cambiamenti imminenti richiederanno nuove e diverse competenze da parte della forza lavoro.

È in programma di offrire ai dipendenti un corso di formazione per imparare a utilizzare le nuove macchine, e la direzione auspica che i dipendenti siano aperti ai cambiamenti e motivati a partecipare alla formazione. La direzione specifica, inoltre, che sta lavorando allo sviluppo del nuovo processo produttivo e all'adeguamento dei profili professionali. Quest'ultimo servirà a identificare le competenze richieste e a discutere con i singoli dipendenti chi ha bisogno di quale tipo di formazione.

Ci si avvarrà del supporto di un servizio esterno di CGC, per cui un consulente verrà in azienda per aiutare la direzione a creare profili professionali, valutare le competenze attuali dei dipendenti e pianificare corsi di formazione adeguati.

Gerd si sente molto a disagio. Finora è stato contento del suo lavoro, gli piaceva la routine consolidata e sperava che le cose sarebbero continuate così fino alla pensione.

Gerd non vuole imparare nulla di nuovo, soprattutto quando si tratta di cose digitali. Non è particolarmente interessato ai dispositivi e alle applicazioni digitali, tanto che dice di essere in guerra con lo smartphone che possiede. Quando lo usa, Gerd ha sempre paura di fare clic sulla cosa sbagliata. Si trova a doverlo usare perché la sua cerchia sociale, compreso il suo lavoro di volontariato per un ente di beneficenza, usa i servizi di messaggia per comunicare. La sua famiglia gli ha mostrato come usare lo smartphone per fare chiamate e inviare messaggi, in modo da non perdere i contatti. Di recente, sua figlia gli ha insegnato a usare lo smartphone per l'online banking e gli ha creato un account di posta elettronica da usare sullo smartphone. A parte questo, Gerd non sa farci molto di più.

Quando di recente l'associazione ha iniziato ad utilizzare un altro servizio di messaggistica per motivi di privacy, la figlia ha dovuto aiutarlo a installare e configurare la nuova applicazione.

Un paio di giorni dopo la comunicazione ricevuta circa i cambiamenti previsti nel processo produttivo, Gerd, come tutti gli altri dipendenti, viene invitato a partecipare a sessioni di valutazione delle competenze personali con un consulente di un servizio CGC locale. Durante questa prima sessione, il consulente ha notato che Gerd:

- vuole mantenere il suo lavoro, ma è resistente al cambiamento: è difficile per lui considerare la possibilità di essere coinvolto in attività lavorative o mansioni diverse e di adattarsi ai cambiamenti dell'azienda e del settore della stampa;
- rifiuta l'idea di investire tempo ed energie in corsi tecnici e di formazione finalizzati allo sviluppo delle competenze digitali, nonostante lui attualmente non abbia le competenze per lavorare con le nuove macchine digitali.
- afferma di saper utilizzare strumenti e software digitali essenziali (online banking, gestione della posta elettronica personale...) per la vita quotidiana, ma non si vede a lavorare con le macchine digitali.

Il consulente CGC decide di indagare il suo livello generale di competenza digitale con lo strumento di autovalutazione online del progetto DISC. Vuole anche comprendere come e quanto spesso Gerd utilizza i media e la tecnologia e il suo atteggiamento nei confronti della tecnologia. Per fare questo, il consulente decide di optare per lo strumento *Media and Technology Usage and Attitudes Scale* (MTUAS). Dal MTUAS, il consulente CGC seleziona delle sotto-scale specifiche:

- Sottoscala *USAGE*: uso dello smartphone, ricerca su Internet, e-mail, messaggi di testo, telefonate;
- Sottoscala *ATTITUDE*: atteggiamenti positivi verso la tecnologia, atteggiamenti negativi verso la tecnologia.

Il consulente CGC discute poi i risultati con Gerd durante la seconda sessione. Spiega a Gerd lo scopo del processo di valutazione e come i risultati possono favorire il processo di riflessione sulla pianificazione del suo futuro professionale.

Poiché il MTUAS non è uno strumento online, il consulente CGC predispone un sondaggio online utilizzando Google Forms e inserendo tutti gli item delle sotto scale.

Gerd risponde ai questionari online con il computer del consulente CGC. A questo proposito, è importante notare che il consulente ha tenuto conto delle capacità dichiarate da Gerd nell'uso del PC espresse nella prima sessione (nessuna ansia verso la tecnologia) e della possibilità di supportare Gerd per problemi tecnici, se necessario. Dopo aver completato i questionari, il CGC esamina con Gerd i risultati descritti nel grafico (vedi Tabella 1).

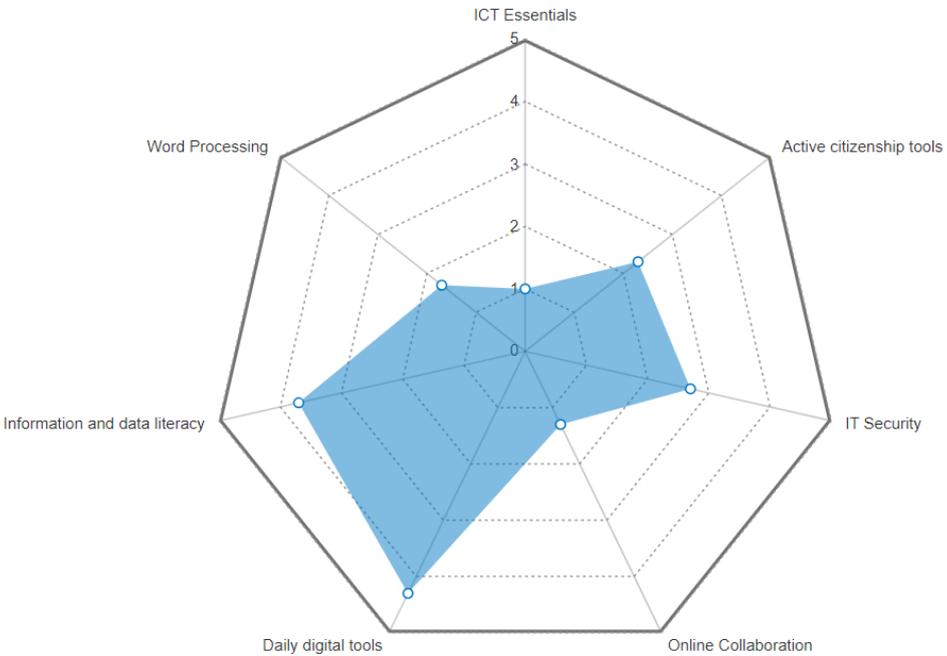
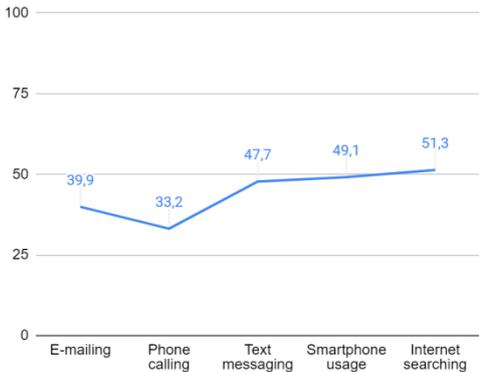
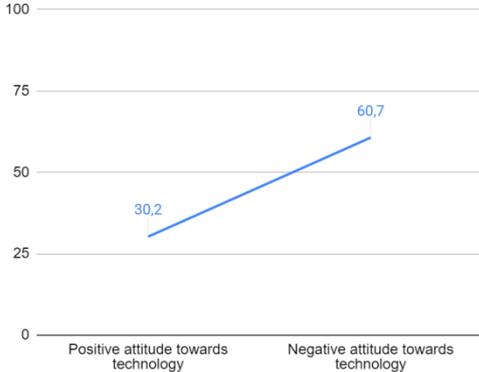
Strumento	Risultati																		
DISC																			
MTUAS	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="323 1570 802 1980"> <p><b>Usage subscale</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>E-mailing</td> <td>39,9</td> </tr> <tr> <td>Phone calling</td> <td>33,2</td> </tr> <tr> <td>Text messaging</td> <td>47,7</td> </tr> <tr> <td>Smartphone usage</td> <td>49,1</td> </tr> <tr> <td>Internet searching</td> <td>51,3</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="842 1570 1321 1980"> <p><b>Attitude subscale</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Positive attitude towards technology</td> <td>30,2</td> </tr> <tr> <td>Negative attitude towards technology</td> <td>60,7</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>	Category	Score	E-mailing	39,9	Phone calling	33,2	Text messaging	47,7	Smartphone usage	49,1	Internet searching	51,3	Category	Score	Positive attitude towards technology	30,2	Negative attitude towards technology	60,7
Category	Score																		
E-mailing	39,9																		
Phone calling	33,2																		
Text messaging	47,7																		
Smartphone usage	49,1																		
Internet searching	51,3																		
Category	Score																		
Positive attitude towards technology	30,2																		
Negative attitude towards technology	60,7																		

Tabella 1. Risultati delle risposte di Gerd al DISC e al MTUAS

Insieme, Gerd e il consulente CGC esaminano i risultati. Il CGC illustra i diversi grafici e il loro significato: i risultati indicano un livello medio di utilizzo dello smartphone, un atteggiamento piuttosto negativo nei confronti della tecnologia e un'autovalutazione piuttosto bassa nell'area delle competenze ICT essenziali.

Gerd commenta i risultati sostenendo di aver dovuto imparare a usare lo smartphone perché costretto, dovendo comunicare tramite app di messaggistica con le figlie e con i volontari dell'associazione benefica in cui è coinvolto. Imparare a usare lo smartphone gli è costato molto sforzo ed è stato possibile solo grazie al sostegno della sua famiglia. Viste le difficoltà incontrate e dato che non si sente sicuro quando si tratta di tecnologia, non ha mai voluto imparare altro.

Poi il consulente CGC pone le seguenti domande a sostegno della discussione:

- *Ha detto di aver speso molto tempo ed energie per imparare a usare lo smartphone. Come si sente ora vedendo il percorso che ha fatto e i risultati che ha raggiunto?*
- *Cosa pensa se per rimanere nella sua attuale azienda dovesse frequentare un corso di formazione per sviluppare le competenze digitali?*

Gerd risponde che è in qualche modo orgoglioso di se stesso per essere riuscito a imparare a usare lo smartphone per diversi compiti. Dice anche che si sente sicuro solo in queste attività e in compiti specifici, mentre è molto insicuro se succede qualcosa che esula dall'uso quotidiano dello smartphone. Cita in particolare le notifiche che appaiono sullo smartphone e che spesso lo confondono o, semplicemente, non capisce.

Ha ribadito che vorrebbe rimanere in azienda, ma non si sente molto motivato per la formazione. Alla domanda del consulente CGC sul perché, Gerd risponde che non è mai stato bravo a scuola e che era molto più felice quando si trovava fuori dalla scuola a svolgere lavori pratici.

Il consulente CGC spiega a Gerd che discuterà i risultati delle sessioni di valutazione di Gerd e degli altri colleghi con la direzione dell'azienda e che lo richiamerà presto.

Un paio di giorni dopo, Gerd viene invitato a una riunione con il CGC e il direttore dell'azienda. Hanno discusso i risultati delle valutazioni dei dipendenti e, in base ai risultati e all'età di alcuni di essi, tra cui Gerd, ritengono che l'attuale livello di competenze digitali sia troppo basso per poterli formare come tecnici CNC a tutti gli effetti. Per esempio, spiegano che i compiti relativi alla programmazione CNC con software CAD/CAM richiedono elevate competenze digitali.

Non pensano che sia fattibile fornire loro questo tipo di formazione perché ci vorrebbe molto tempo per raggiungere il livello di competenza digitale richiesto e costerebbe troppo all'azienda fornire una formazione così ampia.

Inoltre, affermano che per la formazione è necessario un atteggiamento positivo nei confronti dell'uso della tecnologia per poter completare con successo la formazione. Il manager aggiunge che è molto soddisfatto delle prestazioni lavorative di Gerd e che apprezza la sua motivazione al lavoro e il suo impegno per l'azienda, per cui stanno valutando diverse opzioni su come integrare Gerd e altri colleghi con un basso livello

di competenze digitali nel nuovo processo produttivo per il quale hanno elaborato un piano con nuovi profili professionali.

In precedenza, l'idea della direzione era che ogni dipendente dovesse essere in grado di operare sulle macchine in modo indipendente, ossia dalla programmazione di programmi CNC con software CAD/CAM all'impostazione delle macchine (importazione di programmi nell'apparecchiatura, impostazione di parametri) utilizzando interfacce digitali, alla diagnosi di problemi, alla riparazione meccanica e alla manutenzione di parti della macchina.

Considerando le competenze dei dipendenti, si è deciso di sviluppare due profili professionali complementari, nonostante il numero totale di dipendenti sia relativamente ridotto. In futuro, quindi, ci saranno due tipi di tecnici:

- Programmatori CNC - saranno responsabili della programmazione e del miglioramento dei programmi CNC, nonché della gestione della manutenzione dell'ambiente software, cioè dell'installazione di nuovi aggiornamenti per i vari programmi software.
- Operatori di macchine CNC e tecnici della manutenzione. Il loro ruolo comprende tutti i lavori meccanici e le riparazioni sulle macchine. Le attività che richiedono competenze digitali sono limitate e riguardano principalmente l'importazione di vari programmi CNC già creati in linea con i lavori di stampa in corso e la lettura di dati e messaggi di errore dai display dei dispositivi diagnostici.

La direzione spiega a Gerd che, in base alla valutazione, in futuro dovrà lavorare come operatore di macchine CNC e tecnico dell'assistenza e gli chiede se si vede in grado di farlo. Gerd non sa come reagire.

Da un lato, è contento che il suo datore di lavoro stia investendo energie per trovare una soluzione a come Gerd possa essere impiegato nel nuovo ambiente di produzione. Tuttavia, alcuni elementi del profilo lavorativo, come l'importazione di programmi CNC o la lettura di dati e codici di errore tramite apparecchiature diagnostiche digitali, lo fanno sentire insicuro. Esprime la sua incertezza e dice di temere di non essere in grado di fare nemmeno questo.

Il consulente CGC dice a Gerd che è perfettamente comprensibile che i cambiamenti lo facciano sentire insicuro. Chiede allora a Gerd se pensa di riuscire a diventare così bravo a usare il proprio smartphone da poterlo usare in modo indipendente e sicuro. Gerd è un po' sorpreso dalla domanda, ma risponde che può benissimo immaginarlo: dal momento che molte persone ci riescono, è convinto di poterlo fare anche lui.

Il CGC risponde che le attività che Gerd dovrebbe svolgere nel nuovo ruolo non sono molto diverse da quelle che dovrebbe svolgere per essere in grado di usare uno smartphone in modo indipendente e sicuro.

Dal suo punto di vista, sarebbe una buona idea per Gerd seguire prima un breve corso per rafforzare le sue competenze digitali di base, soprattutto nell'uso di uno smartphone, ma anche di un PC portatile. In questo modo dovrebbe acquisire sicurezza nell'uso di base dei dispositivi e delle applicazioni digitali e aumentare la sua autostima. Seguirà poi un corso di formazione offerto dall'azienda fornitrice delle nuove macchine, che sarà adattato al suo futuro ruolo.

Il consulente CGC rassicura Gerd dicendogli che i due corsi di formazione a cui parteciperà non possono essere paragonati alla sua esperienza scolastica. Per la formazione sulle competenze digitali di base, infatti, è stato scelto un fornitore adatto a persone come Gerd. Non ci sono lezioni teoriche, ma solo pratica con lo smartphone e il PC. Il consulente CGC assicura inoltre che l'ente di formazione ha molta esperienza con persone con bassi livelli di competenze digitali e che la formazione serve soprattutto ad acquisire sicurezza e fiducia in se stessi. Gerd viene rassicurato anche per quanto riguarda la formazione sulle macchine CNC, dal momento che scopre che al corso saranno presenti solo i suoi colleghi di lavoro, tutti con un livello di competenza simile.

Il fornitore gli ha anche assicurato che è parte della loro attività quotidiana familiarizzare con le macchine nuove come tecnici che non hanno mai lavorato con le macchine CNC. La formazione viene effettuata in loco, in azienda, direttamente sulle macchine. L'azienda ha deciso di rivolgersi anche a dipendenti con livelli più alti di competenze digitali. In futuro, questi saranno disponibili come mentori quando nel processo di lavoro si presenteranno problemi che Gerd non sarà in grado di risolvere da solo.

Gerd si sente ben compreso nella sua situazione. È motivato dal fatto che l'azienda vuole tenerlo come dipendente e le descrizioni dei corsi di formazione hanno fugato molti dei suoi timori, quindi accetta il piano proposto.

Poche settimane dopo, Gerd inizia il suo primo programma di formazione per rafforzare le sue competenze digitali di base con lo smartphone e il PC. Percepisce una grande differenza tra l'essere supportato da un trainer esperto rispetto a un familiare o un amico. Riesce a seguire molto meglio e a capire cosa sta facendo. Gli piace anche il fatto che tutti i membri del gruppo siano al suo stesso livello. Prima della formazione, il consulente CGC gli ha fornito i suoi dati di contatto nel caso ci fossero problemi durante il corso. Fortunatamente non ce ne sono stati.

Al termine della formazione, Gerd riceve un attestato di partecipazione, che consegna all'ufficio risorse umane come prova del completamento della formazione. Anche se non c'è stato un esame alla fine del corso, Gerd ha ritenuto di aver imparato molto e, soprattutto, di aver acquisito un po' più di fiducia nell'uso dei dispositivi e delle applicazioni digitali.

Ora attende con curiosità e senza apprensione la formazione sulle macchine CNC. Anche se la formazione sulle macchine CNC sembra essere un po' più rigida rispetto alla precedente formazione di base, sente di essere in buone mani anche in questo caso.

Alla fine del corso, ciascun discente sostiene una specie di prova. Ciascuno dei colleghi esegue da solo un lavoro sulle macchine CNC. Gerd sostiene la prova in modo eccelso ed è molto orgoglioso del certificato che riceve a conferma del successo della formazione.

Una volta completata la formazione, tutti i dipendenti vengono invitati a una riunione dove sono presenti il direttore dell'azienda e il consulente CGC. Viene discusso l'andamento dei programmi di formazione completati e vengono esaminati i punti in cui i dipendenti e la direzione ritengono utile un'ulteriore formazione. Infine, il consulente CGC chiede ai partecipanti di dargli un feedback sul suo coinvolgimento nel processo



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA



Universität für  
Weiterbildung  
Krems



La creazione di queste risorse è stata (parzialmente) finanziata dal programma ERASMUS+ dell'Unione Europea con la sovvenzione n. 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003. Né la Commissione Europea né l'agenzia nazionale di finanziamento del progetto DAAD sono responsabili del contenuto o di eventuali perdite o danni derivanti dall'uso di queste risorse.