

UN AUGURIO SPECIALE



Carissimi,

ci stiamo lasciando alle spalle il 2010. Si è trattato, forse, di un anno importante e difficile. Sicuramente, per utilizzare un'espressione del Ministro del Lavoro Maurizio Sacconi, intervenuto in veste di relatore anche al nostro ultimo convegno HRC incontra le Istituzioni, è stato un anno "diversamente difficile".



Soprattutto perché ha posto in luce ancora maggiore un ruolo delicato e propulsivo: quello del Direttore Risorse Umane. Un professionista che si è dimostrato ancor più decisivo nei processi decisionali non solo della sua divisione, ma anche e soprattutto dell'evoluzione aziendale. Sulla scia di questo rinnovato focus, la nostra Community ha lavorato di concerto per ideare e concretizzare un'occasione di dibattito sul tema. È nato così il primo HRC Winter Meeting, evento che godrà di una cornice d'eccezione, una delle località sciistiche più belle al mondo, e vedrà Direttori Risorse Umane ed Amministratori Delegati delle più importanti e prestigiose aziende della filiera nazionale ed internazionale confrontarsi sull'evoluzione di un ruolo, quello delle Risorse Umane, che si configura sempre più come leva di business per l'azienda. Non mi resta allora che rivolgermi un augurio, quello mio e di HRC per un sereno Natale ed un felice Anno Nuovo, ed aggiungere ad esso un invito a prendere parte a questo nuovo, interessante capitolo della Community

Giordano Fatali

Verso l'era della contrattazione multipla

Nuove regole per una distribuzione efficace delle risorse

3 novembre Roma - Alitalia

a pag. 2

Relazioni Industriali

Confronto su KPI e Payroll nel centro operativo di Enav

Presentati due modelli per la gestione e l'efficienza dei processi HR

4 novembre Roma - ENAV

a pag. 2

Amministrazione e Report HR

Stress Lavoro Correlato in Webconference

Dalla valutazione dei rischi al benessere organizzativo

11 novembre - HRC

a pag. 5

Sicurezza

Birra Peroni, Carlson Wagonlit Travel, Dexia Crediop

Tre casi per una giornata di Community - con chiosa accademica

16 novembre Roma - Domus Talenti

a pag. 3

Organizzazione

Azioni ad hoc per massimizzare il contributo delle risorse

E lo sviluppo è garantito dal capo.

18 novembre Roma - Mercedes-Benz

a pag. 3

Recruiting e Selezione

Performance e Leadership per un'azienda Best in Class

Meritocrazia per valutare, segmentazione e comunicazione per retribuire

23 novembre Milano - SIA-SSB

a pag. 4

Comp&Ben

L'azienda di successo parla inglese. In and Out.

Così aumenta la produttività e la serenità dei dipendenti

30 novembre Roma - Renault

a pag. 4

Formazione e Sviluppo

Per visionare i materiali prodotti negli incontri:



www.hrcommunityacademy.net

Verso l'era della contrattazione multipla

Nuove regole per una distribuzione efficace delle risorse

Le relazioni sindacali degli ultimi mesi sono state caratterizzate da una forte crescita del conflitto, esplosa a volte in maniera eclatante come nel caso di Pomigliano. Grazie al contributo dei relatori intervenuti in occasione dell'incontro del Knowledge Group Relazioni Industriali e Sindacali, svoltosi a Roma presso il Centro Congressi Alitalia il 3 novembre scorso, i manager di HRCommunity si sono interrogati sul futuro della Contrattazione.



Gli avvocati di DLA Piper Giampiero Falasca ed Aldo Calza hanno aperto l'incontro con un approfondimento sulla riforma del modello contrattuale. Tale accordo, siglato nel 2009 dalle principali organizzazioni datoriali e dei lavoratori (ad eccezione di CGIL), ha provveduto a definire nuove regole per la contrattazione collettiva, introducendo elementi di forte innovazione. Secondo il modello, il contratto collettivo nazionale deve assolvere solo alla funzione di mantenere stabile nel tempo il valore reale dei salari. Centrale diventa invece il ruolo del contratto aziendale, con la funzione di far crescere i salari, nelle aziende produttive, ed adeguare le regole ai singoli contesti produttivi per conseguire obiettivi di

efficienza. Gli avvocati intervenuti identificano in questo scenario grandi opportunità per le imprese, derivanti dalla possibilità di riscrivere parti rilevanti del contratto nazionale adattando le regole alle esigenze aziendali.

Si è detta concorde in merito anche ACEA, che attraverso la "costruzione" di un contratto collettivo di lavoro a livello aziendale ha implementato nuove prospettive imprenditoriali ed occupazionali anche in settori imperniati stabilmente su CCNL strutturati.

Alessia Zeppieri e Giovanni Airoldi, responsabili del Coordinamento Relazioni Sindacali e Normativa Area Gas-Acqua ed Elettrica, descrivono l'esperienza di ACEA8CENTO, società che ha internalizzato un'attività fino ad allora gestita in *outsourcing*, migliorando la qualità dei servizi. Il percorso posto in essere, condiviso con gli interlocutori sindacali "storici" presenti del Gruppo, ha reso possibile la definizione di intese innovative in termini di sistemi collettivi incentivanti. In particolare, fra i traguardi raggiunti, l'introduzione del Welfare aziendale (copertura sanitaria, spese odontoiatriche) e la definizione di un premio di risultato per operatori e staff, calcolato sulla base di indicatori quali-quantitativi anche individuali.

Ha concluso la mattinata Maurizio Avagnale, Business AFT Unit HR Director di Trelleborg, che ha posto all'attenzione il premio di risultato, quale forma più alta di contrattazione di 2° livello e dunque strumento di comunicazione. La sua esperienza aziendale descrive un PdR distinto per personale di fabbrica ed uffici direzionali. Il primo è legato essenzialmente al concetto di presenza, evidenziando che poiché ogni ora di assenza è penalizzante per l'azienda, questa va ad influire negativamente anche sul premio.

Il secondo, invece, introduce gli obiettivi individuali personalizzati, definiti dai capifunzione e legati alla mansione, così da mettere in evidenza la responsabilità e la prestazione di ogni singola persona. Dopo una riflessione sull'importanza della corretta comunicazione e responsabilizzazione, l'incontro si chiude sulla riflessione che dà il titolo all'intervento: la possibilità di un binomio MBO e PdR. La risposta può apparire positiva solo se inserita in una prospettiva che vede l'MBO come sistema gestionale flessibile, proiettato verso il futuro e improntato alla motivazione e a un forte *empowerment*.

3 novembre
Roma - Alitalia

Imma Tretola
i.tretola@hrcommunityacademy.net

Confronto su KPI e Payroll nel centro operativo di Enav

Presentati due modelli per la gestione e l'efficienza dei processi HR

Amministrazione &
Report HR

Una nuova giornata di Knowledge Management si è svolta il 4 novembre scorso per dare vita a un'occasione di confronto sui temi di amministrazione del personale e sui sistemi di reportistica. A introdurre l'incontro, svoltosi a Ciampino presso Enav, è stato Rinaldo Malè, Direttore del Centro di controllo del traffico aereo, esempio di eccellenza tecnologica nazionale ed europea. L'appassionante racconto di Malè sul lavoro del controllore di volo si è concluso per dare spazio ad Antonia Fantozzi, Recruiting, Development and Internal Communication di Mercedes Benz, secondo la quale l'importanza strategica attribuita alla funzione Risorse Umane si scontra spesso con la carenza di strumenti di controllo e governo dei processi "chiave" di gestione e sviluppo del Capitale Umano. In quali processi siamo eccellenti? In quali occorre migliorare? Come possiamo contribuire a creare valore per i clienti interni? Qual è il reale contributo della funzione HR al business aziendale?

La Direzione Risorse Umane di Mercedes Benz Italia ha adottato da alcuni anni un modello di HR Balance Score Card che, attraverso l'identificazione di diverse tipologie di KPI (Key Performance Indicator), consente di tradurre la strategia aziendale in obiettivi di gestione e sviluppo delle risorse umane, rendendo poi i risultati misurabili. Solo la reale ed oggettiva misurazione consente la definizione di strategie di miglioramento fondate su solide valutazioni. La gestione e lo sviluppo delle persone esce così dal

sospetto "dell'intangibile" e dalla soggettività del suo valore per confrontarsi con il terreno dell'oggettività, che molto più facilmente può rendere i processi HR condivisibili con il top management aziendale, oltre che comunicabili ai collaboratori delle aziende che ne sono i principali protagonisti. A seguire Anatolia Del Grosso, Responsabile Gestione Risorse Umane di Enav, dopo aver presentato le tappe del passaggio di Enav da Ente pubblico economico a Società per azioni interamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha esposto il "Progetto nuovo sistema Payroll", spiegando come in un'azienda a capitale pubblico l'inserimento di un nuovo sistema informatico sia una opportunità per innovare il modo di lavorare. L'obiettivo primario era risolvere criticità relative, ad esempio, a novità contrattuali o a normative previdenziali e fiscali, contestualmente alla sua insorgenza. Il personale addetto, infatti, gestiva temi specifici di tipo normativo, giuridico, economico e previdenziale, senza tener conto di tutte le implicazioni che un fenomeno di adeguamento normativo/contrattuale produce. Tale situazione ha creato notevoli difficoltà: le norme contrattuali del personale Enav erano trattate in maniera individuale e demandate alla conoscenza dei singoli addetti. Le attività di inserimento e di controllo della rilevanza delle presenze/assenze e delle trasferte erano delegate a personale esterno alla funzione Gestione Risorse Umane. Per tali ragioni, nel settembre 2009 è stato

avviato il progetto ESPER (Evoluzione Sistemi del PERSONALE), il cui obiettivo è integrare, all'interno del sistema ERP aziendale, tutte le informazioni riguardanti la struttura organizzativa, le responsabilità assegnate e l'anagrafica dei dipendenti. Le informazioni contenute all'interno di un unico "master data", denominato EHC (Enav Human Capital), diverranno patrimonio comune di tutti i processi organizzativi e dei relativi sistemi informativi. Oltre al "master data" EHC, il progetto ESPER prevede l'implementazione di altri sistemi (totalmente integrati) che metteranno Enav nella condizione di erogare servizi al personale in modo più snello ed efficiente. Il progetto presenta un elevato grado di complessità, sia per i cambiamenti che verranno adottati in termini di processi lavorativi e di sistemi, sia per la durata dello stesso (oltre 18 mesi), sia per il numero di persone ingaggiate su diversi fronti. Un vero e proprio caso di Change Management massivo partito dalle leve hard dell'azienda. La giornata si è conclusa con la visita alla sala operativa del controllo del traffico aereo, fiore all'occhiello di tecnologia e professionalità tutta italiana.

4 novembre
Roma - ENAV

Claudio Della Porta
c.dellaporta@hrcommunityacademy.net

Birra Peroni, Carlson Wagonlit Travel, Dexia Crediop

Tre casi per una giornata di Community - con chiosa accademica

Dal focus sulla Performance al Change Management, e dalla Rivalutazione della Followership al nuovo ruolo del Direttore del Personale: sono stati questi gli argomenti-chiave della giornata di Knowledge Management Organizzazione, tenutasi lo scorso 16 novembre a Roma nella splendida cornice della Domus Talenti. In apertura, il workshop a cura di Stepstone Solutions sul performance management. Con un interrogativo di fondo: una soluzione software può aiutare le aziende a migliorare l'efficienza dei processi HR? StepStone Solutions lo dimostra grazie alle testimonianze di Birra Peroni, con un progetto implementato su di una realtà locale, e Carlson Wagonlit Travel, azienda francese che ha scelto testare la sua soluzione a livello internazionale. Ma andiamo con ordine. Il *Performance Management (PM)* di Birra Peroni è stato implementato con l'arrivo di SABMiller che nel 2003, a seguito dell'acquisizione del Gruppo, si è trovata a dover guidare efficacemente la strategia, rinforzando al contempo una cultura della *performance* partecipativa attraverso tutte le funzioni organizzative ed i livelli e stabilendo un rigoroso nonché consistente processo di gestione della *performance* individuale e di *team*. In questa prima fase sono state inserite 277 risorse tra membri del *board*, loro diretti riporti e professionisti di area commerciale. È emersa l'importanza di lavorare sul raggiungimento dei risultati, sulla messa a punto del sistema e sul suo radicamento in profondità nel novero delle attività quotidiane. Quali sono stati gli obiettivi che hanno mosso il Gruppo ad implementare un *tool* per il PM? Anzitutto, giungere ad un processo strutturato e supportato dal sistema; in secondo luogo, centralizzare la gestione, la reportistica e il controllo. È stata registrata anche l'esigenza di monitorare prontamente lo stato dell'arte durante i diversi momenti di *review*, nonché di disporre di *output* nei tempi stabiliti, immediatamente disponibili per essere trattati in analisi successive e ridurre lo sforzo di gestione del processo promuovendo la cultura della *Performance* in Birra Peroni. Diversi i risultati prodotti, così come gli scenari ancora in via di configurazione. A seguire, l'esperienza di Carlson Wagonlit Travel esposta da Philippe Manzanara, IT Project Director per la Francia, secondo lo schema riportato in figura nella colonna successiva.

Terza testimonianza della giornata, quella di Dexia Crediop, gruppo bancario europeo specializzato nei servizi finanziari al settore pubblico nato nel 1996 dalla fusione tra Crédit Local de France, Crédit Communal de Belgique e Banque International de Luxembourg. Attraverso un'operazione di *change management*, Dexia ha dato vita ad una nuova evoluzione del piano strategico dell'intera organizzazione. L'intervento, partito dalla presentazione di un *overview* sulla crisi finanziaria del 2008 e sugli effetti prodotti nel 2009, è proseguito attraverso un'attenta analisi organizzativa che ha portato il Gruppo a livello *worldwide* al lancio del "Transformation Plan" composto da un piano di riduzione dei costi, del rischio e del personale con piani di mobilità. Alla direzione HR sono state richieste risposte veloci e concrete nell'ottica di migliorare la *performance* complessiva anche alla luce dei cambiamenti strutturali propri di un contesto socio-economico instabile. Per far ciò sono state analizzate e gestite le principali criticità, quali un basso livello di motivazione e le posizioni detenute dalle parti sociali, al fine di costruire un piano d'azione basato fondamentalmente sul reale coinvolgimento di tutte

le strutture interessate sia nella fase di analisi organizzativa sia nella fase di *design*, ma anche sulla definizione di un piano di comunicazione interna *top-down* basato su trasparenza e tutela del personale, nonché sulla definizione di un piano strategico di medio-lungo termine sia a livello di Business sia a livello di sostegno/supporto. Questo ha portato alla progettazione di un percorso di *Change Management* che avrà termine nel 2011, e sarà dedicato a tutto il *middle management* ed all'80% dei collaboratori (mobilitati e non). *Dulcis in fundo* l'intervento del Professor Franco Ratti, con la sua *lecture* strutturata su due argomenti dibattuti in ambito HR: "La rottura del paradigma: rivalutare la *Followership*", ed "Il nuovo modello di ruolo dell'HR Director". Non esistono *Leader* senza *Followers*. Ma chi è il *follower* ideale? Si tratta di un *Partner* forte e indipendente dal proprio capo, in grado di dirigere da solo la propria attività, assumendo la propria parte di responsabilità. Ancora: si tratta di un professionista che lavora con continuità per integrarsi nell'organizzazione, con un approccio collaborativo nei confronti dei propri colleghi. Altro quesito: quali sono invece le caratteristiche che un "Leader HR" deve possedere? Ricorrendo al modello ideato da Paul Sparrow, si tratta di un professionista che nel suo ruolo è chiamato a generare, proteggere, mantenere e migliorare il valore dell'azienda in un modello fortemente orientato al *Business*.

- Step one: Establish Annual Business & Development Goals; Review Leadership Success Factors
 - Employee Draft: Employee will draft their annual Business & Development Goals and submit to their manager for review
 - Manager's Approval: Manager will review goals and make required changes
 - Business goals may be financial or non-financial and will be used to determine end of year rating and rewards
- Step two: Mid-year review
 - Employees Mid Year review will include an assessment of performance to date against goals and an adjustment to goals as needed
 - Manager's Mid Year review process includes reviewing employee comments, adding their own assessment against goals and making adjustments to goals as needed
- Step three: Year-end Evaluation
 - Employees evaluation includes a self assessment of performance against business goals and development goals for the year as well as an assessment against the five success factors
 - Manager pre-evaluation includes an assessment of the employee's progress against goals and the five success factors
- Step four: Calibration
 - Calibration with Senior leadership on the business goals and approval of ratings
- Step five: Review Meeting & Finalized Process
 - Face to face conversation to discuss results against goals and Leadership Success Factors
 - Archiving occurs after the discussion with the manager and employee to finalize the process

16 novembre
Roma - Domus Talenti

Claudio Della Porta
c.dellaporta@hrcommunityacademy.net

Azioni ad hoc per massimizzare il contributo delle risorse

E lo sviluppo è garantito dal capo

La necessità di adattare le politiche di selezione al contesto economico attuale è stato il tema di apertura dell'incontro dedicato ai responsabili Recruiting e Selezione del Network HRC, tenutosi a Roma il 18 novembre scorso. A introdurre l'argomento è stato Roberto Blanda, Direttore Risorse Umane Mercedes Benz Italia, secondo il quale in un momento di difficoltà e di contrazione aziendale l'attenzione rivolta alle risorse interne diventa quanto mai prioritaria. In questa prospettiva, tutti in azienda devono essere adeguatamente responsabilizzati. Mercedes, ad esempio, ha aumentato progressivamente il coinvolgimento della propria linea nei processi HR in una logica di creazione di un'autentica e condivisa cultura di business partnership.

A seguire, Stefano Abbiati, CIO Candidate Management e Outsourcing Adecco Italia, ha presentato il workshop sul tema degli Assessment Solutions: "La crescita e lo sviluppo delle organizzazioni - ha affermato Abbiati - passano da un'efficiente gestione e valutazione delle risorse umane. Sfruttando gli strumenti ed i servizi giusti le aziende possono ottimizzare le loro scelte e valutazioni nei progetti di sviluppo e di miglioramento".

A tal proposito Alexis Sottocorno, Assessment Solutions Manager di Adecco Italia, ha sottolineato che, se ben gestita, la metodologia dell'Assessment Center può rivelarsi un'opportunità strategica per le aziende: dalla selezione alla definizione dei piani di carriera, dalla pianificazione dei fabbisogni aziendali alla gestione delle persone.

A titolo esemplificativo sono stati rappresentati due casi aziendali: QVC Italia e Robert Bosch. Nel primo caso Adecco ha collaborato con QVC attraverso una soluzione integrata che è partita dal sourcing delle candidature fino alla definizione delle risorse ritenute in linea con il profilo ricercato. Tra i molteplici benefici la riduzione del time to hire, favorita dall'utilizzo di strumenti personalizzati rispetto ai profili ricercati, conclusosi con l'inserimento di 150 risorse in sole 3 settimane.

Nel caso Robert Bosch, l'intervento di Adecco si è concentrato sulla ricerca di giovani talenti da inserire in programmi professionali finalizzati allo sviluppo futuro di incarichi manageriali.

L'incontro è proseguito con il caso di Starwood Hotels & Resort presentato da Alberto Valenza, Director of Human Resources Area Rome, e Francesca Catapano, HR Manager del gruppo Starwood Hotels & Resort. "L'ambizione HR è far sì che i dipendenti siano i primi ambasciatori dei valori del Gruppo - ha dichiarato Valenza - perché circa il 90% della soddisfazione dei nostri clienti è generata dall'interazione con il personale".

Per questa ragione è necessaria un'osservazione accurata della popolazione aziendale, puntando il focus su storia, bisogni, vie di comunicazione privilegiate, rapporto con il feedback e con la tecnologia delle differenti generazioni per includerle tutte e, laddove necessario, studiare azioni ad hoc per massimizzarne il contributo.

Altra sfida è attrarre e sviluppare i First-Class Talent. Occorre investire in operazioni di strategic employer branding per promuovere il brand del Gruppo, talvolta meno conosciuto rispetto ai singoli brand. Parallelamente è indispensabile portare avanti iniziative che mirino a cambiare l'immagine e la percezione dell'industria alberghiera, soprattutto all'esterno, per creare consapevolezza circa le molteplici opportunità di carriera offerte dal settore. Naturalmente è interesse dell'azienda attingere risorse tanto dal bacino esterno che da quello interno. Attraverso programmi quali il *Grow Global Candidates* o il *Bench Review Process*, le risorse hanno l'opportunità di essere co-autori del proprio piano di sviluppo, che viene concordato insieme al capo diretto, il quale si impegna ad essere supporto e garante rispetto ai piani di formazione condivisi. Tutti i programmi ruotano attorno al modello di competenze basato sui *core values* del brand della catena di appartenenza perché ogni strategia HR deriva da *business strategies* in linea con un approccio chiaro, coerente e partecipato.

18 novembre
Roma - Mercedes-Benz

Sara Arnone
s.arnone@hrcommunityacademy.net

Performance e Leadership per un'azienda Best in Class

Comp&Ben

Meritocrazia per valutare, segmentazione e comunicazione per retribuire

Su quali elementi puntare per rafforzare il patto tra azienda e dipendenti? I relatori intervenuti all'incontro di Knowledge Group dedicato ai responsabili Compensation & Benefit del Network HRC, svoltosi a Milano il 23 novembre presso la sede di Sia-Ssb, puntano sugli approcci Pay for Performance e sulla Comunicazione. La mattinata di lavori è stata aperta da Towers Watson con gli interventi di Andrea Scaffidi, Benefit Senior Consultant, e Nora Meli, Rome Office People Manager, che hanno fatto il punto della situazione sul modello di Total Reward, presentando i principali risultati per l'Italia dell'analisi Global Talent Management and Reward sulle politiche messe in atto dalle aziende in un contesto economico post recessione. Un'analisi che, supportata dai risultati dell'indagine Global Workforce Study 2010, sui fattori che impattano su Engagement, Retention e Attraction delle persone all'interno delle aziende, ha preceduto l'approfondimento sulla percezione dei benefit da parte dei dipendenti e sulla nuova ricetta, che dall'estero inizia a prendere piede anche nel nostro

Paese, basata sul principio di flessibilità. Tale ricetta punta all'ottimizzazione della spesa individuando un mix di programmi e piani di benefit, anche già esistenti, capaci di massimizzare il ROI emotivo delle persone. La prima case history è stata quella presentata da Alessandro Salvan, Direttore Comp & Ben Europa di CNH, che ha tracciato un quadro della propria azienda fondato sul valore dell'eccellenza, tanto da puntare a diventare Best in class. Per perseguire tale obiettivo, viene posto al centro della gestione risorse umane, in CNH come nelle altre aziende del gruppo FIAT, il Modello di Performance e Leadership, ispirato a principi quali la meritocrazia, la competizione a tutti i livelli e la leadership intesa come gestione delle persone e del cambiamento. Per quanto riguarda la leadership, in particolare, CNH ritiene si tratti di una caratteristica sostanzialmente innata indispensabile a qualsiasi livello dell'organizzazione. Il Modello è essenzialmente un processo strutturato che consiste nella definizione degli obiettivi e nel conseguimento dei risultati di business attesi, puntando a far crescere una cultura aziendale orientata alla performance. Tutto questo in modo da posizionare i dipendenti rispetto ai loro pari, soprattutto per l'allocatione dei budget necessari alla politica retributiva. Da qui discende un vero e proprio approccio pay for performance in grado di garantire la massimizzazione della differenziazione e allo stesso tempo dell'equità interna. Interessante lo spunto di riflessione lanciato da CNH su un'ipotesi di salary sacrifice, nato sulla scia delle suggestioni lanciate da Towers Watson durante il precedente incontro di Knowledge

Group di Compensation & Benefit, tenutosi a Roma lo scorso 7 ottobre. L'ipotesi parte dall'analisi demografica effettuata sulla popolazione all'interno dei box dei best performers, che individua un cluster con le seguenti caratteristiche: uomini, principalmente single, nella fascia d'età dei 35 anni e residenti a Torino o a Modena. Viene fatta una riflessione su un possibile benefit in grado di aumentare il reddito disponibile per la persona riducendo i costi azienda. Una quota dello stipendio netto di questa fascia di popolazione sarà sicuramente assorbita dal canone di locazione, che può diventare in quest'ottica merce di scambio con parte dell'aumento retributivo. E di segmentazione e differenziazione ha parlato anche Marco Russomando, Head of Global Mobility and Benefits di Unicredit, vedendo in esse l'opportunità per passare ad un valore più elevato di affiliazione, riprendendo dal marketing il concetto di dipendente/cliente al centro. Elemento imprescindibile, soprattutto in un momento di forte attenzione ai costi, risulta essere però quello della comunicazione volta a valorizzare quanto già presente in termini di benefit ai dipendenti. Mentre per le erogazioni in denaro il valore percepito è immediato, in altri casi c'è la possibilità di aumentare il valore percepito a parità di costi oppure spendendo meno.

23 novembre
Milano - SIA-SSB

Imma Tretola
i.tretola@hrcommunityacademy.net



L'azienda di successo parla inglese. In and Out.

Formazione & Sviluppo

Così aumenta la produttività e la serenità dei dipendenti

Come allineare Leadership & Development delle Risorse alla strategia aziendale del Business? Con questa domanda ha preso avvio il workshop di GlobalEnglish, presentato da Giancarlo Martini, Account Executive GlobalEnglish Corporation, e da Michela Vergani, Account Manager, in occasione dell'ultima riunione del Knowledge Group "Formazione e Sviluppo", ospitata a Roma il 30 novembre presso il Centro di Formazione Tecnica di Renault Italia. L'esigenza crescente di sviluppare un'efficace collaborazione tra team globali, per vincere le sfide di un mercato altamente competitivo, ha evidenziato l'importanza di comunicare in maniera sempre più efficiente in lingua inglese, la lingua "degli affari", sia all'interno che all'esterno della propria organizzazione. Su questo tema hanno dibattuto e condiviso la loro personale esperienza due eccellenti testimonial: Enrico Martines, L&D Manager di HP Italia, e Eva D'Onofrio, CEO di Sistemi Informativi Spa (IBM Group). Quanto conta il miglioramento delle competenze linguistiche dei dipendenti? Quale impatto ha sulla produttività e come allinearli agli obiettivi aziendali?

In generale puntare allo sviluppo della conoscenza significa offrire maggiori opportunità in termini di accesso alle informazioni e dunque alle carriere. In tal senso - secondo Enrico Martines - saper comprendere e parlare la lingua inglese diventa un fattore di serenità aziendale, con un impatto diretto sulla motivazione e sulla produttività dei dipendenti. Anche Eva D'Onofrio ha ribadito il concetto affermando che: "La produttività di un'azienda di servizi è legata ai progetti di lavoro commissionati dai clienti. Non poter comunicare correttamente in inglese significa avere precluso l'accesso a determinati ruoli progettuali". Ecco dunque che acquista sempre più peso lo sviluppo di un approccio integrato tra la funzione HR e l'Executive Management, per aggirare in termini di investimento il rischio di sovraccarico. A seguire la case history di Renault Italia, presentata dal Direttore Risorse Umane Luca Baroni, sul modello di sviluppo professionale che guida la multinazionale francese. "Renault si propone come partecipe, affidabile ed entusiasta verso i propri collaboratori - ha dichiarato Baroni - in linea con i tre valori fondamentali che esprimono l'identità culturale dell'azienda". Primo imperativo è coinvolgere i dipendenti in progetti ambiziosi e sfidanti per ottenere il loro impegno in uno sviluppo costante attraverso percorsi professionali ricchi e diversificati. Secondo imperati-

vo è coltivare l'affidabilità a garanzia di una performance durevole nel tempo attraverso un dialogo costruttivo e costante con i collaboratori e con tutti i partner sociali. L'entusiasmo, terzo imperativo, di tutti gli attori coinvolti deve essere autentico e testimoniato da una mobilità sostenibile a livello globale. In questo contesto la funzione HR è garante del processo, dell'equità e del rispetto delle regole. In occasione della riunione, il professore Franco Ratti, titolare dell'insegnamento sull'HR Management for International Firms presso l'Università di Padova, ha tenuto una breve lecture sulla dimensione della followership: "se nella vita organizzativa - ha sottolineato - essere leader è un'aspirazione mentre essere definito follower suscita sentimenti negativi, non dimentichiamo che non esistono leader senza follower". Da questa premessa, tutt'altro che banale, vale la pena avviare un'attenta riflessione per conoscere le ragioni profonde che ci portano a collaborare con l'obiettivo di massimizzare il raggiungimento dei risultati. A tal proposito, secondo Ratti "rivalutare e sistematizzare l'apprendimento e lo svolgimento efficace del ruolo di follower contribuirà sicuramente a stimolare la spinta al miglioramento costante della propria prestazione".



30 novembre
Roma - Renault Italia

Sara Arnone
s.arnone@hrcommunityacademy.net

Stress Lavoro-Correlato in Webconference

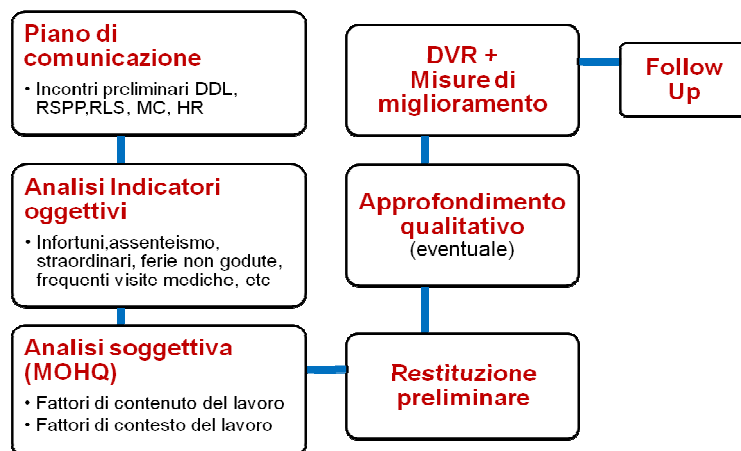
Dalla valutazione dei rischi al benessere organizzativo

Sicurezza

di Flavio Pacelli, Responsabile benessere organizzativo - Eco Consult

La Web Conference dell'11 novembre è nata in risposta alla crescente attenzione sul tema della valutazione e gestione dei rischi da Stress Lavoro-Correlato (SLC). In questa occasione sono state presentate le novità riguardanti gli aspetti normativi ed è stata fatta chiarezza su metodologie, strumenti e attori coinvolti. In questo quadro ho proposto una lettura del tema della valutazione dei rischi da SLC quale occasione per attivare un processo che vada al di là dell'adempimento normativo. L'Accordo Europeo sullo Stress da lavoro del 2004 (inserito nel D.Lgs 81/08 e s.m.i art.28) definisce lo SLC come "uno stato, che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali, e che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti" (punto 3). Al punto successivo definisce quali fattori analizzare per individuarlo: organizzazione e processi di lavoro; condizioni e ambiente di lavoro; comunicazione; fattori soggettivi.

La valutazione dei rischi da SLC riguarda quindi alcuni aspetti della progettazione e gestione del lavoro, ed i suoi contesti sociali e organizzativi che hanno un potenziale tale da causare danni psico-sociali o fisici. Il 18 novembre la Commissione consultiva ha deliberato con una Circolare le Indicazioni per la valutazione dei rischi da SLC, definendo con criteri di brevità e semplicità, l'intervento minimo a carico delle aziende, diverso dall'Accordo Europeo. Esso definisce un intervento preliminare su indicatori oggettivi e verificabili (eventi sentinella, fattori di contenuto e di contesto del lavoro), prevedendo una seconda fase di valutazione della soggettività, solo nel caso in cui, a fronte di elementi di rischio rilevati, le azioni correttive risultino inefficaci.

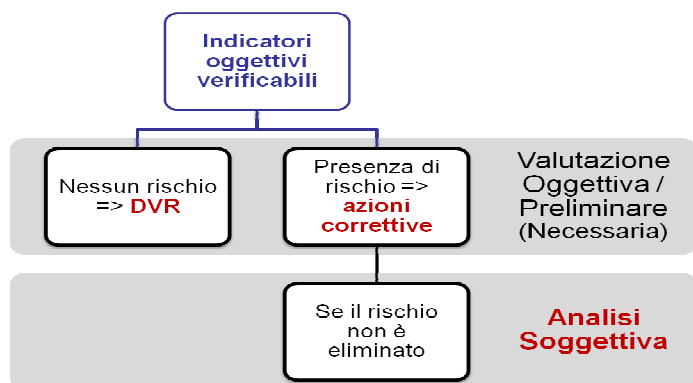


I processi attivati sono di natura partecipativa. Il fine è promuovere più elevati livelli di benessere organizzativo, per sviluppare un ambiente di lavoro caratterizzato da alta produttività, alta soddisfazione dei lavoratori, basso assenteismo e basso turn over. Ci sono punti di connessione tra i due modelli? Sono integrabili?

L'esperienza di ricerca sulla valutazione dei rischi psico-sociali che Eco-Consult ha portato avanti per due anni, insieme all'Università La Sapienza di Roma, e l'esperienza maturata sul campo con oltre trenta aziende, ci dimostra che il fattore umano è l'elemento risolutivo nella valutazione dello SLC all'interno delle aziende.

I cosiddetti fattori di contenuto e contesto del lavoro sono, per definizione, elementi che riguardano necessariamente la convivenza tra persone nei luoghi di lavoro; non possono essere quindi riferite solo ad un mero conteggio numerico, come suggerito dalle Indicazioni della Commissione. Ne consegue che più elevato è il coinvolgimento delle figure principali legate alla sicurezza e all'area HR (DL, Rsp, Rls, MC, HR) e dei lavoratori, maggiore sarà la conoscenza delle aziende sulla differenza tra cattive e buone prassi organizzative. Pertanto, più precise e utili saranno le indicazioni correttive e migliorative che l'azienda trarrà per crescere e innovarsi.

La differenza, quindi, la fanno gli obiettivi delle aziende e la metodologia utilizzata. Tali temi non vengono affrontati dalle Indicazioni della Commissione che, pur evidenziando un modello minimo di riferimento, tralasciano quelle azioni che possono cambiare le organizzazioni in termini di cultura della sicurezza e sviluppo organizzativo. Basti pensare, in conclusione, agli aspetti relativi all'art.30 del D.Lgs 81/08 e s.m.i. (SGSL), al tema della L. 231/2001 sui modelli organizzativi, al codice etico, alla Qualità, allo stress come prossima malattia professionale. Tematiche fondamentali per chi gestisce un'azienda, tematiche affrontabili solo con l'apporto di risorse umane motivate e coinvolte.



Lo staff di Eco Consult, a partire dall'emanazione del D.Lgs 81/08 ha definito un protocollo di intervento che prevede l'analisi sia dei fattori di rischio che dei fattori di protezione connessi al contesto e al contenuto del lavoro, in cui sono indicate anche le opportune azioni correttive e/o migliorative da realizzare.

LifeRay, il portale HR che sposa la filosofia dei social network

Solo un sistema aperto può garantire il coinvolgimento di tutte le persone dell'organizzazione

di Rosario Izzo, Responsabile Risorse Umane e Organizzazione - Infocert

Abbandonare una comunicazione “tradizionale” e passare al networking (a costi contenuti): InfoCert mette online il suo nuovo portale dedicato alle risorse umane. Con una importante prima differenza, rispetto al passato: al centro non c'è più l'azienda, ma la persona. Con le sue esigenze di collaborazione, informazione e comunicazione. E, in più, un'importante novità sul piano tecnologico: il portale prescelto è opensource. Si tratta di LifeRay, portale che in Italia è ancora poco conosciuto, ma all'estero è usato da tante organizzazioni all'avanguardia nei loro settori e che Gartner, nel settembre 2010, ha posizionato tra i portali leader insieme a SAP, IBM, ORACLE e Microsoft.

Opensource significa in primis zero costi di licenza, il che abbatte sensibilmente il budget da utilizzare. Per gestire il portale, in maniera condivisa tra HR e linee, non è necessario essere informatici (o conoscere linguaggi di programmazione avanzati). Funziona con le app (applicazioni) che ormai tutti sono abituati a utilizzare e che dinamicamente vengono aggiunte, configurate e modificate con un drag & drop sulle pagine. L'organizzazione è strutturata con un webmaster generale e una serie di webmaster competenti per la propria comunità professionale. Ogni user è abilitato a tutte le funzionalità del portale ed è responsabile delle proprie info personali (foto, telefono, indirizzo skype, etc.), ad esclusione di quelle che fanno capo all'area organizzativa (mansione, unità di appartenenza e riporto gerarchico). Le funzionalità sviluppate sono: networking (chat, forum e polls), utilities (documenti e software utili per il lavoro, formazione online), news (info sempre aggiornate e calendario aziendale), document management (conservazione e pubblicazione di documenti con indicizzazione e profilatura di accesso), mypage (pagina web), calendario personale (eventi, foto, cv, competenze, hobby) e mygroup (spazi e applicazioni per i gruppi professionali e spontanei). Particolare attenzione, tra le aree tematiche disponibili sul portale, è stata dedicata fin dal primo momento all'innovazione, con uno spazio dove ognuno può inserire le proprie proposte di innovazione in maniera strutturata e concreta. Proposte che possono essere commentate dai colleghi e integrate con altri contenuti.

Ma perché adottare un sistema di networking aperto? Perché InfoCert, ritenendo la conoscenza un fattore critico di successo, è convinta che solo un sistema non tradizionale e aperto possa garantire il coinvolgimento reale, costruttivo e sinergico di tutte le persone dell'organizzazione. Specialmente delle più giovani, sotto i 35 anni e con meno di 5 anni di anzianità aziendale,

spesso reali appassionati del software.

Ma come viene gestito, in concreto, questo cambiamento? Per gli utenti, la difficoltà maggiore è proprio quella di accogliere la novità. Utilizzare uno strumento nuovo significa svestire l'abitudine a qualcosa di consolidato e impegnare tempo e volontà per imparare qualcosa di diverso. Per superare queste resistenze si è deciso di procedere attraverso un modello di cambiamento virale/evolutivo, evitando il passaggio imposto e uguale per tutti nei tempi e nelle modalità, e diffondendo, invece, le funzionalità in maniera diversificata tra le aree aziendali e in base alle esigenze, in maniera più o meno approfondita. Tutto ciò basandosi sul “contagio virale”, esattamente come accade con i social network.

In più si è deciso di procedere per gradi, prevedendo lanci di applicazioni in maniera progressiva.

La decisione più importante tuttavia sta a monte ed è basata su una valutazione critica: l'organizzazione che intende abbandonare una comunicazione “tradizionale” è in condizione di aprirsi? Può permettersi di dare spazio a tutti? Come gestire interventi fuori le righe? E se il sindacato chiede di avere il suo forum? Come gestisco la privacy dei dati? Dare una risposta preliminare a queste domande è cruciale per non correre il rischio di ritrovarsi dopo a disabilitare quasi tutte le funzioni e a “guidare una Ferrari come se fosse una 500”.

InfoCert ha ritenuto di avere tutti gli strumenti e le potenzialità per affrontare con successo questa sfida, trovando in essa un'interessante opportunità di crescita.

Che mondo di email!

Segue dal numero precedente...

di Ugo Marrone, *Employee relations, HR systems and Personnel administration* - Ericsson

Dal mio epistolario con Gaetano.

Napoli, 12 Novembre 2010

Carissimo Ugariello, ti ringrazio per la lettera che mi hai inviato -se vuoi, poi ti mando l'indirizzo e-mail di mio figlio, così la prossima la stampa lui e me la porta, e tu risparmi la fatica di affrancare ed imbucare e puoi fare anche l'informatizzato "multitasching" (ma non mi scrivere in Inglese). Sinceramente, io non ho capito perché non vengono a parlarti e non ti telefonano. Forse è perché tutti vogliono risolvere tante cose insieme. Credo anche che pensino: "se gli mando una e-mail, magari può leggerla anche di notte (specialmente se può leggerla anche da casa)." Possono pensare che telefonandoti magari disturbano (specialmente se stai mangiando). Altri forse pensano (come pensavano ai miei tempi): "se gli scrivo rimane traccia di ciò che gli ho detto, ed anche se non la legge, io comunque gli ho parlato, e da questo momento in poi sono fatti suoi." Lo sai Ugariè, secondo me la tecnologia serve a vivere meglio. Siamo noi ad essere un pò ingordi. Forse, si tratta di un circolo vizioso: più problemi=più tecnologia, e più tecnologia= più problemi. Quando io lavoravo, i viaggi si facevano in macchina. Le lettere si scrivevano a macchina. Le telefonate per gli avvocati partivano al pomeriggio. Ed io facevo tardi, ed ero affaticato. Adesso puoi mandare una comunicazione perfino in America, tanto dall'altra parte ti rispondono subito. Prendi un aereo, ma non scambi nemmeno una parola con il vicino. Torni la sera a casa, e sei affaticato lo stesso. Io sono sicuro di una cosa. Tra alcuni anni ci saranno novità ancora più dirompenti delle tue e-mail informatizzate, del "multitasching", di Internet, dell'Inglese. Queste novità ti permetteranno di andare più veloce. E di lavorare sempre. Così sarai ancora più affaticato. Noi stiamo al mondo come piccole formiche. Singoli individui sempre più interconnessi. Alle prese con messaggi sempre più diffusi e veloci. Il network si allarga, le conoscenze si condividono, gli spazi si svuotano, le distanze si abbreviano. Le differenze si appianano. Tra poco capiremo anche i Cinesi. E ognuno di noi diverrà come un neurone di una grande intelligenza globale. La costante, purtroppo, rimarrà la stessa: la stanchezza! Forse - chissà- anche il mal di testa sarà globale! Un bacione a tutti in famiglia.
Il tuo Gaetano

Io ci ho pensato e ripensato. Non so se Gaetano abbia ragione. Di certo le e-mail sono un mix di vecchio e nuovo. Hanno "il vecchio" delle lettere scritte, proprio come le missive di carta. E hanno "il nuovo", perché passano attraverso una sorta di postino elettronico che va più veloce della luce.

Come sarà il futuro? Chi può dirlo? Di certo, se il tempo necessario per comunicare si è abbreviato, gli spazi si sono allargati a dismisura. La nuova tecnologia, dal canto suo, ha spostato il focus della comunicazione interattiva portandola nelle piazze virtuali di Internet, su Facebook, in tutto ciò che sa di networking. Per riunirsi esistono mille piazze simboliche di incontro. In ciascuna di esse circola l'informazione, ed il contenuto finale è costantemente arricchito dal contributo dei tanti che di esso partecipano.

Sarà questa la vera novità? Perché, se così fosse, il fine giustificerebbe i mezzi! Anche se, al giorno d'oggi, si tratterebbe di mezzi informatici...

Machiavelli avrebbe mai immaginato tutto questo ?



Sei un HR Manager? Vuoi collaborare anche tu alla webzine HRC con un articolo?

Contatta i coordinatori delle aree dei Knowledge Group:

Tel. **06.8191.5246 - 06.8191.5248 - 06.8191.5253**

email: kg@hrcommunityacademy.net

Talent Management – 360° Overview

“Talent management is about marshalling thoughtful strategy. As such, we all accept that the current crisis has laid bare the (limited) depth of talent that many organisations really have. The challenges facing resourcing your business has never been easy and as a result of the economic situation it has become even harder. In order to thrive and continue developing it is vital to have a flexible resourcing plan which responds to the ever changing business situations that companies are forced to face time and time again. We risk applying too simple technology – the traditional performance versus potential matrix - to make judgements about complex capabilities. We live in an age of ‘Hypercompetition’ – a phrase used by strategists to characterise the typical organisational response to high levels of disorder, stress and unpredictability seen in today’s workplaces. Talented managers are faced with a complex, ambiguous and continuously changing environment inside their organisation. What sorts of managers can absorb, process, make sense of, then disseminate a bewildering flow of information in order to make sound decisions and solve problems?”

These ideas, opinions and theories are discussed in this video clip by Paul Sparrow, professor of International Human Resource Management and Director of the Centre for Performance-Led HR (CPHR) - Lancaster University Management School, UK. He provides us with expert advice and insights on how companies can use their Talent Management Systems to best survive this turbulent economic situation and face the future.

Professor Sparrow is one of the UK's leading authorities on International HR and its management and will be one of our key speakers at HRC's International Meeting in June. In this follow up interview to his seminar on Resourcing through Business Change, which took place in November this year, at the Annual Exhibition of the Chartered Institute of Personnel Development, in Manchester he is asked to comment on the challenges that the credit crunch has placed on talent systems for both the public and private sectors, what might be overlooked in the next few years, what is the best talent philosophy, and where investments should be made in the next few years.

In his interview Prof. Paul Sparrow looks at the difficulties that the economic crisis has brought about and the effects of these on companies and above all on their Talent Management Systems. The main issue which is dealt with regarding the subject of Talent Management Systems, focusses on the meaning that given to the word "Talent" and Professor Sparrow indicates that the time has come to start thinking about it in much broader terms. In fact, he states that Talent Systems continue to raise many deep questions, some of which he also puts forward: "How deep is knowledge and insight into your talent?" "What is it that makes your people so talented?", "What is your talent system designed to identify?" Of course the answers are: skills, competencies, business model insight, social capital and political capital. But a point he wishes to highlight and share with us is that today companies run the risk of concentrating on just one of these important areas rather than taking all of them into consideration. This concept, which he refers to in this interview as the so called "narrow band approach" is discussed and elaborated in the clip which can be seen by clicking on the link below. Furthermore, Prof. Sparrow suggests that if companies continue to interpret talent in this one dimensional way they run the risk of ignoring a wide range of highly competent and talented people. Consequently, HR Directors and Managers should contemplate broadening the way they search for talent inside their organisation and start considering the word talent under a much wider spectrum and goes on to describe these Talent Philosophies and where future investments should be made.

Visit here for the full interview:

www.lums.lancs.ac.uk/media/cphr/view/resourcingbusinesschange

Rosey Campanaro

r.campanaro@hrcommunityacademy.net

Performance-led HR: Challenges and Solutions



By some accounts the HR function's very existence is under threat. It must, the story goes, increase its strategic capability. This means unlocking and understanding what strategy is within businesses, and understanding the business and people models put in place to underpin strategic execution and delivery. The session will lay out the main challenges currently facing HR Directors. Given the performance pressures facing HR – the need to foster greater innovation, customer centricity and productivity – it will ask the question how does HR add value to the business? We know that there has to be an intuitive relationship between the HR Director, CFO and the CEO, but HR also needs to demonstrate its understanding of the organization's strategy and business model, and provide a business-led explanation of how the HR process integrates with this model. In looking to how we unlock and understand the important linkages between people strategies and

business model change, we need to ask: How should we think about people strategy in the context of business model change? How can we understand where HR is now? What are the kind of people strategies that are associated with the emerging business models? The session will address these questions through the Centre's latest work on the role of HR at a strategic level, recently published in the book *Leading HR*. In



doing this it will focus on the transformational nature of business model change, the primacy of the organization development (OD) agenda in HR, the impact on talent management functions; and on employee engagement.

If these issues are complex enough within domestic companies, managing them across different geographies becomes even more challenging. The session will also ask – using data from both British and Italian organisations – how we cope with international differences in HR. Have HR functions maximised the effectiveness of HR business partnering in their delivery of Ulrich's 3-legged model? Have they persuaded the organisation that they have added real value? How do these debates resonate amongst Italian HR professionals? The session will show that only the effective alignment of each of the three main legs will ensure success. The HR delivery model will only work in if it is underpinned by effective relationships, networks and influence both within and outside of the HR function.

Commission launches new Equal Opportunities Strategy

The European Commission today launched a new Strategy on Equal Opportunities for the period to 2014, aiming to build further on the considerable progress already made over recent years. The strategy is based on three central principles: attracting, developing and maintaining a balanced workforce; promoting a more flexible working environment; ensuring ownership of the strategy at the highest level. New targets will be set for the number of women in senior and middle management positions and for the recruitment of women to administrator (AD) posts. Each Commission department will have to draw up its own plan of action for how to achieve the targets and there will be regular reviews by the Directorate-General for Human Resources. "We have already made considerable progress in promoting equal opportunities in the Commission, increasing five-fold the number of women senior managers since 1995 and doubling the number of female middle managers," said Maroš Šefčovič, Commission Vice-President for Inter-institutional Relations and Administration. "We have also introduced new flexible working practices. But we can and we must do better. This strategy not only sets

concrete goals, it will also encourage better use of flexible working practices and aim to make managers at all levels sensitive to the importance of equal opportunities for the whole workforce. Equal opportunities are in everyone's interest, allowing the Commission to make the best use of the talent available and maximising productivity." Attracting, developing and keeping a balanced and motivated workforce. The strategy sets multiannual targets up to 2014. By then, 25 percent of senior management posts should be occupied by women (compared with 21 percent now), with a corresponding target to replace at least 30 percent of retiring senior managers with women. By 2014, 30 percent of middle managers should be women (23 percent now), with 50 percent of retiring middle managers to be replaced by women. For the first time, these goals will be set at the level of each individual Directorate-General. And 43 percent of non-management administrator (AD) posts should be occupied by women by 2014. These targets are based on modelling of the evolution of Commission staff until 2014 and an analysis of the available pool of candidates.

Promoting a more flexible, results-orientated workplace. Greater use will be made of flexible working methods, such as flexitime, telework and part-time working. This will require enhanced assistance, guidance and training for managers on equality policies. Ensuring ownership at the highest level. Equal opportunities should be systematically integrated into the human resources policy of each DG. Communication efforts towards the staff should be reinforced and senior managers should be fully engaged in the policy. DGs and services will be invited regularly to monitor their performance up to 2014 in line with a common performance framework. DG HR will measure the performance of each DG on a quarterly basis and will follow-up with those that are not reaching their goals. The top performers will be awarded a performance label for a period of three years.

Brussels, 17 December 2010

Fonte: Iewi News
www.iewy.com



HR teams drive Asian growth through recession, says CIPD

Joe Williams, 13 December 2010

Research by the Chartered Institute of Professional Development has suggested that a "new breed of insight-led HR teams" has helped maintain growth in Asian countries during the recession. The report, which was produced with the Hong Kong Institute of Human Resource Management, suggests that HR professionals have "positioned themselves at the heart of business strategy, and are leapfrogging best practice amongst their Western counterparts by adopting a uniquely Asian approach to HR "next practice". The research suggests that the use of "uniquely Asian values to unlock individual and organisational potential" has had a positive influence on corporate culture — and that western countries could benefit from such techniques. Jackie Orme, chief executive of the CIPD, said: "In a region where human resources can often be an emergent and under-rated function within the business, these cases of 'next practice' that we have identified are overtaking more orthodox and established 'best practice' approaches to HR seen in the West. "In the process they are undoubtedly leading the way for any HR function anywhere in the world that wants to place itself at the forefront of efforts to deliver superior organisational performance."

Fonte: HR Magazine
www.hrmagazine.co.uk

Market Trends in Employee Training and Development

In 2010, the training and development market came back to life. As companies emerging from the crisis began to invest in training and development once again, they did so with more focus. Companies seeking to invest in their employees follow three primary criteria: cost effectiveness, high levels of practical input, and concrete business solutions. Training providers work in a competitive environment where pricing can be very competitive, so it is an easy solution for companies to look for the best pricing value. However, there are many instances where you get what you pay for, and companies should ensure that they are receiving high-quality services even when pricing is a key objective - employee development is, after all, an investment. To create high levels of practical input, companies are looking beyond the world of theory and focusing on areas of practice - putting actionable information into the hands of employees that can be immediately taken back to the workplace. Even in the classroom, employees should be working with real business situations as they apply the lessons being taught. It is always important to promote team building and to include some "info-tainment" in the training process to help shake off fatigue and open the employee to new ideas and new situations, but managers and employees have learned that training and development is not a break from work - it is actual work. The impact of the crisis on the practicality of training is quite evident, and so is the attitude of the employees in the training experience. In some ways the crisis has done companies a favor and ensured that employees are focused on the business's well-being, even in training. Participants are now more likely to arrive on time, to arrive prepared, to turn off cell phones and to participate actively, willing to share ideas and make mistakes. Having seen the absolute need for learning, change and growth during the crisis, employees have a stronger appreciation for development investment and so bring focus to their learning. Practical, applied training works well when it provides actionable tools, a certain level of intensity, and comes close to the discomfort zone of those participating - all things that enhance the learning environment. Learning that provides a concrete business solution - the path to new processes, systems, responsibilities or the achievement of company goals - brings a reality to the training to ensure that the employee feels the need for change and growth. When employees return from a theory-based training experience and try to apply their real business goals, it can create a lot of confusion, interrupting the business process. However, with well-designed, practical training and a great facilitator, employees can have a much more valuable experience where they 9 apply the lesson with a concrete result in mind. By including business goals in the learning process, they begin solving their problems or applying a new idea right in the classroom, and create an immediate link between their training and the workplace. They will also have

a deeper understanding of how to continue working with these new tools and processes thereafter. Another positive trend in the "training and development" of employees is that companies are focusing more and more on the second half of the term: the development. Direct supervisors are more involved in coaching their employees and giving them the necessary levels of support, post-training, to ensure a steady growth of professionalism. Action plans and personal development plans are no longer just forms for HR; they have a value and meaning for the manager and for the employee. The practicality of training aids this by ensuring that action plans and development processes are truly actionable, not just theoretical goals. Training is typically an event, or multiple events, meant to satisfy a particular business need. Development is an ongoing process. By involving service providers in the ongoing process of development and not just a single "training class," companies are achieving far more value from their training investments and creating efficiencies through cohesive learning that can cascade throughout an organization - solving key business problems or achieving large objectives through the planning of a company-wide development process. Development includes not just training classes, but also assessment, learning support, follow-up, coaching and mentoring. Companies that realize the importance of development for their business achieve better results. Technology will factor more and more heavily in the delivery of training and development solutions for companies. With tightened travel budgets and a leaner work force, time away from the office can be costly and have high opportunity costs. By enhancing face-to-face training and development processes with online delivery, companies can enhance learning over time and provide direct access to learning tools outside of the classroom. Learning management systems are used in many companies, enabling employees to reinforce classroom learning and learn independently when the need arises. It also allows employees to collaborate together on their learning in the virtual environment and allows companies to cascade new information directly to their employees for immediate use in the workplace. The ultimate goal of training and development is to enhance the value of the business. Planning that investment in a focused way can ensure a strong return on investment and an enhanced competitive advantage. Training can be a "cost" that is quickly cut from a budget during lean times, but a well-planned training and development program can be a strategic investment that becomes an absolute necessity in a competitive marketplace

Fonte: The Moscow Times
www.themoscowtimes.com

HRC WINTER MEETING



HR DIRECTORS e AD
A CONFRONTO

Sestriere
Villaggio Valtur

21- 23 gennaio 2011

BUON NATALE



DALLA COMMUNITY!

Vuoi approfondire queste tematiche e conoscere i contenuti sviluppati negli incontri?

Aderisci alle attività promosse dalla Knowledge Community House:
Gruppi interaziendali, HRC Web Tv, Call Conference, Question & Answer con il Network HRC

Contatta i coordinatori delle aree dei Knowledge Group

Tel. 06.8191.5246 - 06.8191.5248 - 06.8191.5253
email: kg@hrcommunityacademy.net