

Anno 2 numero 18
Marzo 2011

HRC VOLA NEGLI STATES

Inaugurato nella Grande Mela il primo International Company Tour

L'incontro di Knowledge Management tenutosi a Milano in SAS dello scorso mese di marzo ha inaugurato la sessione primaverile delle iniziative HRC. Una riunione dedicata ai responsabili Relazioni industriali e sindacali in occasione della quale è emersa la prospettiva di un futuro delle industrial relation sempre più funzionale alle politiche di sviluppo economico (pag. 2).

Alla sicurezza è stato dedicato, invece, il secondo appuntamento svoltosi a Roma nella sede della Allergan. Tre i temi su cui si è focalizzata l'attenzione: l'importanza di attivare un sistema integrato di gestione qualità-sicurezza; la sorveglianza sanitaria e il management degli autoveicoli aziendali per ridurre gli incidenti e rafforzare la sicurezza dei lavoratori (pag. 2).

Il Terzo e ultimo incontro di Knowledge Management, dedicato ai responsabili Formazione e Sviluppo e tenutosi a Roma in Renault, ha approfondito due temi caldi: il Coaching e la Leadership. Due approcci di sviluppo delle competenze che mirano all'eccellenza attraverso un lavoro costante sui punti di forza presenti in ognuno di noi (pag. 3).

Ma è New York City la grande protagonista delle iniziative che hanno visto impegnata la Community in questo mese di marzo. Nella Grande Mela, infatti, si è tenuto all'interno delle sedi Usa di alcune importanti aziende multinazionali, il primo HRC International Company Tour per dibattere sulle politiche di retention ed engagement in un periodo di difficoltà economiche come quello attuale, con un focus particolare sui sistemi di total reward (pag. 4).

A seguire la "Voce della Community", lo spazio dove le aziende del Network si raccontano ogni mese attraverso la presentazione di progetti e iniziative. Protagonista di questo numero è Virgin Active che, con una pubblicazione dedicata al rock e alla canzone d'autore, coniuga la musica con la formazione aziendale (pag. 5).

Un'ulteriore novità è rappresentata dalla nascita di uno spazio denominato "Spotlight on..." che inaugura, in questo numero, SHL con una dettagliata analisi dello strumento dell'engagement quale leva per aumentare i livelli di qualità delle performance, soprattutto in una congiuntura d'incertezza come quella odierna (pag. 6).

Chiudono le "News from the HR World", per essere sempre aggiornati su ciò che accade fuori dall'Italia e il "Question Time" con le domande del mese per confrontarsi sulle politiche HR applicate nelle attività quotidiane di Hr Director ed HR Manager del network (pag. 7 e 8).

In chiusura non possono mancare da parte mia e di tutto lo Staff HRC gli auguri di una serena e buona Pasqua a tutti voi che fate grande la nostra Community.



Giordano Fatali

La trasparenza migliora le relazioni industriali

Trattative in tempi stretti per non rallentare lo sviluppo del business

Il nuovo incontro del gruppo HRC dedicato alle Relazioni Industriali e Sindacali, tenutosi a Milano il 1 marzo scorso, ha provato a fare il punto della situazione sui cambiamenti intervenuti a seguito delle modifiche alla piattaforma contrattuale e dalle prospettive aperte dal caso Mirafiori.

Relazioni Industriali

1 marzo SAS
a pag. 2

Le nuove frontiere della Sicurezza

SGLS, sorveglianza sanitaria e fleet management a confronto

Una giornata di knowledge management sulla Safety aziendale, quella svoltasi il 3 Marzo presso la sede romana di Allergan, che ha voluto evidenziare tre temi. In primo luogo, l'importanza per le aziende di attivare un sistema integrato di gestione qualità-sicurezza. Secondo, un argomento scottante ma proprio per questo così attuale, quale quello della sorveglianza sanitaria.

Sicurezza

3 marzo ALLERGAN
a pag. 2

Obiettivo eccellenza: un lavoro costante sui punti di forza

Leadership e Coaching, due approcci per accrescere le competenze

La riunione romana dei responsabili "Formazione e Sviluppo", ospitata dal prestigioso Centro di Formazione Tecnica di Renault Italia il 29 marzo scorso, si è focalizzata sull'approfondimento dei temi caldi della leadership e del coaching.

Formazione & Sviluppo

29 marzo RENAULT
a pag. 3

Per visionare i materiali prodotti negli incontri:

www.hrcommunityacademy.net

La trasparenza migliora le relazioni industriali

Relazioni Industriali

Trattative in tempi stretti per non rallentare lo sviluppo del business

Ha aperto l'incontro Elena Panzera, direttore Risorse Umane di SAS, rivelando un'azienda ancora giovane in termini di relazioni sindacali, con contrattazione individuale basata sulla relazione manageriale. A seguire un approfondito intervento a cura del Direttore Risorse Umane Ipermercati di Carrefour, Marco Bressan, che ha posto l'attenzione sul rinnovo del Contratto integrativo aziendale (Cia), partendo dal presupposto che le aziende hanno reagito alla crisi con diverse strategie (comunicazione, prezzi, ecc.), fra cui la revisione dei tessuti organizzativi e delle strutture di costo.

Alla direzione risorse umane Ipermercati Carrefour è stata chiesta la rinegoziazione del Contratto integrativo, sostenibile e compatibile in termini di costo, per fare fronte al piano di rilancio dell'azienda. È stata quindi stabilita e comunicata al sindacato una tempistica molto stretta per portare a termine la trattativa, così da evitare impatti negativi da parte della concorrenza e del mercato. Il Contratto integrativo presente al momento della richiesta era un unico Cia con venti applicazioni diverse e con più di duecento accordi sindacali nei vari punti vendita. Per cercare di arrivare velocemente all'accordo, Carrefour si è presentata ai sindacati con un piano di rilancio, chiedendo una maggiore flessibilità e di adeguare le organizzazioni di lavoro ai flussi. Si è arrivati alla difficile scelta di rescindere, superato il limite richiesto al sindacato per la trattativa, il contratto presente, andando ad applicare il piano aziendale, con una lista di istituti che l'azienda unilateralmente riconosceva ai 20mila dipendenti.

La trattativa con i sindacati è stata però lasciata aperta e la loro reazione è stata quella di presentare una propria piattaforma che, pur senza aumentare l'onere economico, mancava l'obiettivo di sciogliere i vincoli sotto il profilo organizzativo in vista di un aumento della produttività. Si è arrivati ad una fase di scioperi nazionali oltretutto di attenzione mediatica. Attraverso le azioni di comunicazione e l'introduzione di istituti innovativi è stata progressivamente ristabilita la situazione interna, incluso il rapporto con i sindacati, tanto da arrivare all'ipotesi di accordo nel dicembre 2010 ed alla



sua firma nel febbraio 2011, nonostante il ciclone Mirafiori e le pressioni da parte della CGIL.

I punti più evidenti emersi dall'analisi del caso Carrefour sono senz'altro la logica della flessibilità del Cia, il coinvolgimento della "linea" aziendale sempre e a ogni livello, nonché il ruolo cruciale della comunicazione interna. L'esperienza raccontata dal Direttore Generale di Teva Italia, Giorgio Foresti, relativo al processo di integrazione con Ratio-Pharm, ha messo anch'essa in evidenza la necessità di portare avanti le trattative in tempi stretti per non rallentare lo sviluppo del business. Altrettanto importante è la gestione dei rapporti con i sindacati nella massima trasparenza, prevedendo il loro coinvolgimento sin dall'inizio del processo. La proposta anticipata di armonizzare le due tipologie di contratti (CCNL Commercio - CCNL chimico), inoltre, è stata posta a dimostrazione della disponibilità dell'azienda di andare incontro alle richieste dei dipendenti, nella direzione della costruzione di un rapporto di fiducia reciproca con piena responsabilizzazione del dipendente e concezione del lavoro per obiettivi.

Ha chiuso l'incontro l'intervento dell'avvocato Francesco Rotondi, uno degli interlocutori di riferimento della *Community* in tema di relazioni industriali, il quale ha sottolineato come le esperienze raccontate evidenzino con sempre maggiore forza il ruolo fondamentale giocato dalle buone relazioni industriali, costruite e consolidate all'interno dei contesti aziendali, e curate per riuscire a coniugare in maniera più efficace gli obiettivi aziendali con quelli sindacali e dei lavoratori.

Si prospetta quindi un futuro che vede le relazioni sindacali al centro dello sviluppo del tessuto economico, in cui più interlocutori siedono allo stesso tavolo di lavoro con i rappresentanti dell'azienda.

1 marzo
Milano - SAS

Imma Tretola
i.tretola@hrcommunityacademy.net

Le nuove frontiere della Sicurezza

SGLS, sorveglianza sanitaria e fleet management a confronto

Sicurezza

In terzo ed ultimo luogo, la gestione puntuale, attenta e all'avanguardia degli autoveicoli aziendali quale modalità di riduzione degli incidenti e rafforzamento di una condizione di sicurezza per i lavoratori. Procediamo con ordine.

Al primo intervento, curato da Eco Consult, l'obiettivo di porre in evidenza, attraverso i riferimenti normativi esposti negli articoli 30 e 300 del D.Lgs 81/08 e del D.Lgs 231/01, l'importanza di procedere all'adozione di un sistema organizzativo di gestione e controllo che abbia ricadute positive in termini di miglioramento nella gestione complessiva dell'azienda e nella conseguente riduzione dei costi interni ed esterni.

A rinforzo, le testimonianze offerte da 2 prestigiose aziende, quali il gruppo SAES Advanced Technologies (autorità mondiale nel campo delle applicazioni scientifiche ed industriali come ad esempio la produzione di leghe di bario e zirconio), ed il gruppo CI.SA, che produce e commercializza impianti di lavaggio, disinfezione e sterilizzazione per il settore ospedaliero e farmaceutico, ma anche per i laboratori. La fattiva adozione di un simile sistema presenta complessità, che tuttavia consentono da ultimo all'azienda di conseguire numerosi vantaggi. Alcuni esempi: prevenzione e riduzione di infortuni ed incidenti con conseguente calo dei costi diretti e indiretti legati agli infortuni; miglioramento dei rapporti con

gli organi di vigilanza all'esterno - e con i dipendenti all'interno - con impegno volto ad elevare i livelli di salute e sicurezza; aumento dell'efficienza e del livello di prestazione dell'intera organizzazione con accrescimento della componente competitiva sia su un piano strettamente organizzativo sia in una valenza sociale.

Quanto invece alla sorveglianza sanitaria, tema al centro dell'intervento del Responsabile Safety di Bridgestone, dopo l'esposizione di alcuni lineamenti sulla normativa vigente, si è passati ad un'analisi della valutazione dei rischi interni, delle modalità di informazione del personale coinvolto e delle attività preparatorie per la realizzazione della sorveglianza sanitaria stessa. La *case history* ha focalizzato la condizione del personale operaio, che vive l'attività specificamente legata alla conduzione merci come posta su di un piano secondario rispetto alla propria mansione principale. Dopo una puntuale esposizione analitica del contesto è iniziato il confronto con gli interlocutori presenti in relazione all'opportunità ed alle implicazioni di un eventuale procedimento di sorveglianza. Tante le opinioni dei professionisti presenti, che hanno condotto ad un dibattito dinamico e stimolante sul tema a motivo delle implicazioni derivanti da una eventuale positività riscontrata ai controlli.

L'intensa mattinata di lavoro si è quindi conclusa con l'esposizione del terzo caso aziendale, curato da eFM, realtà operante nel settore Real Estate e Facility Management sul tema della gestione delle flotte aziendali, con l'autoveicolo come luogo di lavoro. Dalle stime risulta infatti altissima la percentuale di incidenti sul luogo di lavoro legati alla guida. Molto spesso salute del dipendente, efficienza dei mezzi e formazione specifica sono gli elementi di attenzione sui quali puntare per ridurre notevolmente il rischio di incidente. Proprio da questo presupposto è nata eFleet, sistema di gestione della flotta utilizzato in eFM con l'obiettivo di ridurre il rischio di incidenti legati all'utilizzo di mezzi aziendali. Tante le soluzioni adottate, sia di natura tecnologica che "relazionale ed organizzativa", che hanno permesso di portare avanti il progetto in accordo con tutti gli *stakeholders* aziendali. Notevoli i benefici conseguiti. Tra i più rilevanti: una riduzione a zero degli incidenti ed una riduzione del 40% delle infrazioni al codice stradale, l'integrazione del piano formativo con corsi di guida "defensive drive" e la riduzione del 29% sui costi carburante.

3 marzo
Roma - ALLERGAN

Claudio Della Porta
c.dellaporta@hrcommunityacademy.net

Obiettivo eccellenza: un lavoro costante sui punti di forza

Leadership e Coaching, due approcci per accrescere le competenze

Formazione
& Sviluppo

In apertura dei lavori, Francesco Monopoli e Antonella Padova hanno condotto il *workshop* di locap e, ispirandosi agli studi compiuti da Jack Zenger e Joe Folkman, hanno presentato l'approccio straordinario ZF, secondo cui la *leadership* può essere appresa e sviluppata attraverso azioni innovative incentrate sul potenziamento delle forze possedute.

Lo sviluppo della *leadership* è una questione critica per le aziende, che dichiarano il bisogno di competitività e di risorse in grado di guidare con efficacia i team aziendali. Cosa distingue i leader eccellenti? Le ricerche condotte a livello internazionale, che ispirano il modello, fanno emergere sedici competenze differenzianti e dimostrano che leader eccellenti generano utili più elevati. Per sviluppare la *leadership* è necessario anzitutto identificare i propri punti di forza aiutandosi con la raccolta di *feedback* strutturati da parte di colleghi, collaboratori, capi, ecc. Il passo seguente consiste nel potenziamento dei punti di forza evidenziati e nella costruzione di un vero e proprio piano di sviluppo degli stessi. "La rivoluzione dell'approccio consiste nel non disperdere energie sulla correzione delle aree di debolezza, che talvolta può anche demotivare, ma nel concentrarsi sull'espansione del proprio talento" - ha spiegato Francesco Monopoli - "facendo attenzione però ai cosiddetti *fatal flaw* che possono generare deragliamenti di carriera".

La prima testimonial del *workshop* è stata Daniela Airaghi, HR Partner & Talent Management di EMC Computer Systems Italia: "Nella nostra esperienza il modello ZF si è rivelato utile per mappare la prima linea manageriale e per conoscere in maniera dettagliata i *team leader* che avrebbero dovuto guidare l'azienda verso importanti cambiamenti, trasmettendo al contempo grande energia". In EMC tutti i manager coinvolti hanno trovato una dimensione autentica di sviluppo personale, ragion per cui si è deciso di estendere il prossimo ciclo anche agli *high potentials*.

La seconda testimonianza sull'efficacia del modello, a cura di Laura Zanfrini, Direttore del CFMT Business School, ha sottolineato che "lavorare sui punti di forza cambia la prospettiva e amplia le opportunità di sviluppo perché l'associazione di una qualità positiva ad una persona fa da training rispetto ad altri aspetti positivi anche quando privi di reali correlazioni con quella qualità".

A seguire nella mattinata è stato presentato il caso di Ferrovie dello Stato sul modello integrato di valutazione, gestione e formazione delle popolazioni chiave nel gruppo FS, con particolare focus sul ruolo del *coaching* nello sviluppo delle competenze manageriali. La relatrice è stata Amedea Pennacchi, Responsabile della Struttura Sviluppo della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Ferrovie.

La sfida odierna del Gruppo FS, inerente il tema della competizione, ha messo in moto un forte processo di razionalizzazione verso l'apertura al mercato con conseguente implementazione di un nuovo modello manageriale. Al contempo per garantire un efficace presidio del *business* e per gestire il cambio generazionale rispetto a fattori determinanti, quali la concorrenza, il contesto europeo, l'innovazione, l'internazionalizzazione e la liberalizzazione, si è deciso di curare il *management* dell'intera popolazione aziendale riconoscendo e valorizzando tutte le performance individuali e non esclusivamente quelle dei cosiddetti "talenti". Da qui un modello di gestione integrata di momenti di valutazione, sviluppo e formazione delle risorse, inclusa la costruzione di una *Coaching Academy* gestita dalle risorse HR del Gruppo. Tra i temi focalizzati: la relazione con il capo, la gestione delle risorse, lo stile di comunicazione collegato alla gestione di sé, l'assertività e il passaggio di ruolo.

In occasione della mattinata hanno partecipato alla *round table* Nicola Pozzati, HR Director EMC Computer Systems Italia, Luca Baroni Direttore Risorse Umane di Renault Italia e Maria Grazia Costa, Responsabile Sviluppo e Compensation di Acea.

29 marzo
Roma RENAULT

Sara Arnone
s.arnone@hrcommunityacademy.net



Benchmarking Italia-USA sulla motivazione in tempo di crisi

HRC protagonista di un business trip nella Grande Mela per discutere di trend HR

Nell'ottica di uno scambio bilaterale, HRC è stata protagonista di un *business-trip* a New York, con esclusivo volo **Alitalia in classe Magnifica**, durante il quale HR Directors e Technical Partners provenienti dall'Italia hanno potuto interrogarsi e confrontarsi con i colleghi d'Oltreoceano su un tema di grande interesse e attualità: quali sono le politiche, gli strumenti e le attività che un'azienda deve impiegare per **motivare i dipendenti in un periodo di incertezza e instabilità** come quello dei nostri giorni.

L'HRC International Company Tour, in particolare, ha rappresentato l'occasione per dibattere sulle **politiche di retention ed engagement** con un *focus* specifico sui sistemi di *reward/total reward benefit*, piani e percorsi di sviluppo della carriera, people care e tutte quelle azioni mirate alla comunicazione interna, alle indagini sul clima aziendale, ecc.

A tal fine, il 28 marzo si è svolta, presso la sede USA di **Towers Watson**, una *brief conference* sulle tendenze in atto e le *best practice* nel campo dei *benefits*, delle politiche di gestione, remunerazione e sviluppo HR. Gli altri due



Meeting si sono tenuti sempre a New York nelle prestigiose sedi di due importanti aziende internazionali: **MTV**, il maggiore *network* musicale anglo-americano, e **Bulgari**, marchio di lusso presente in tutto il mondo.

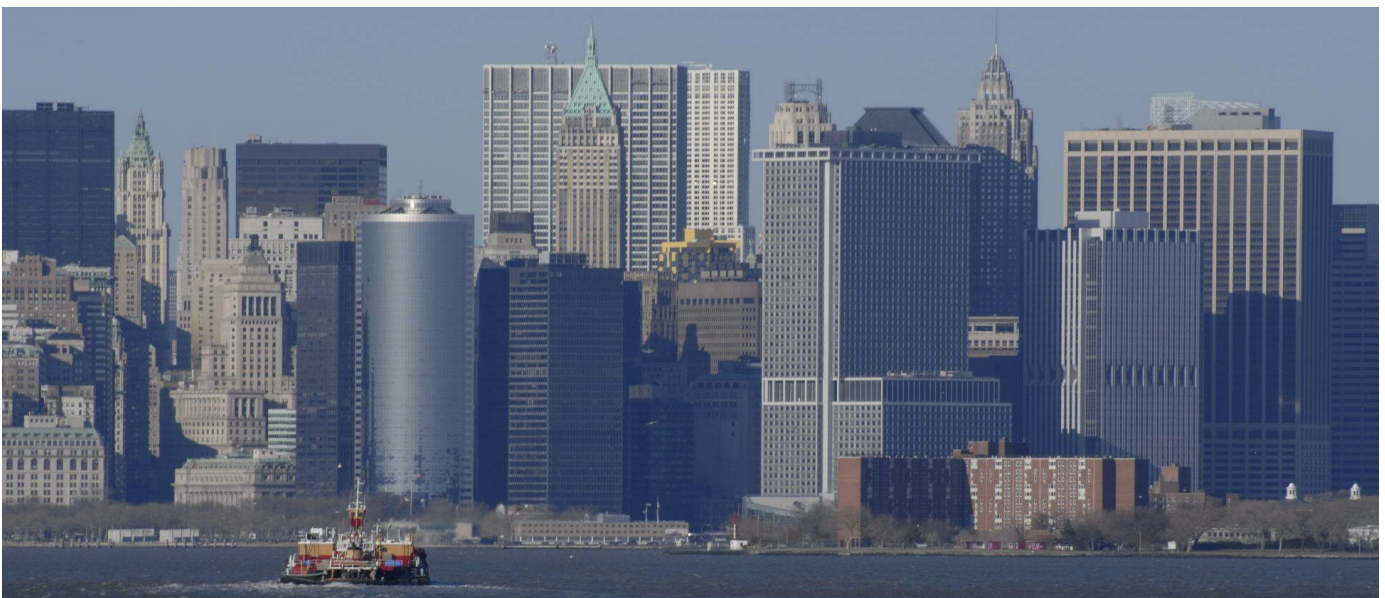
Il progetto rientra nell'ambito dell'Osservatorio sulle politiche retributive e i *flexible benefit*, il progetto nato dalla collaborazione tra HRC e Towers Watson per analizzare le esperienze e le opportunità offerte da un approccio ai *flexible benefits*.

Con i suoi incontri, su Roma e Milano, l'Osservatorio persegue l'obiettivo di porre i *benefits* come soluzione alla ricerca della centralità dell'individuo; condividere il modo di ottimizzare le risorse per pagare le persone in un momento di crisi e costruire un laboratorio per "testare" alcune proposte progettuali in materia.



Hanno partecipato al business trip: **Giordano Fatali**, President, **HRCCommunity Academy**; **Giuseppe Addezio**, Head of Human Resources and Organization **Pirelli Tyre and Parts**, **Pirelli Tyre**; **Dario Gallinari**, Executive Vice President HR, **Saipem**; **Paolo Emilio Testa**, Human Resources Director, **HP-Hewlett Packard Italy**; **Patrizia Altomare**, Manager Selection, Training and Staff Development, **Alitalia**; **Marco Ragazzini**, Head of Corporate Customers, **Alitalia**; **Stefania Izzo**, Head of Customer Special, **Alitalia**; **Edoardo Cesarini**, Talent & Rewards Country Leader, **Towers Watson Italia**; **Andrea Scaffidi**, Benefit Senior Consultant, **Towers Watson Italia**; **Marco Gurgone**, Partnership Relationship, **HRCCommunity Academy**.

Alessia Vincioni
a.vincioni@hrcommunityacademy.net



La voce della *Community*

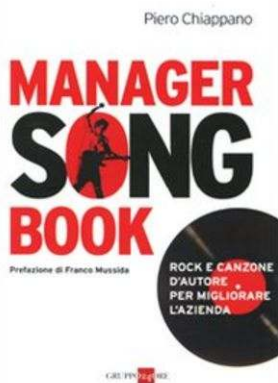
Musica rock, canzone d'autore e formazione aziendale

La metafora del concerto come esperienza fissata nella memoria e sulla pelle

A cura di Piero Chiappano, *People manager*, Virgin Active Italia S.p.A.

I formatori aziendali sono sempre alla ricerca di modalità innovative e originali per divulgare concetti noti. L'obiettivo è chiaro: da un lato distinguersi in un panorama omologato e omologante, dall'altro essere efficaci ed efficienti. Al proposito i formatori si scontrano con un limite intrinseco all'apprendimento di ogni teoria: affinché quanto imparato si traduca in capacità di realizzazione è necessario: 1) avere tempo, 2) lavorare senza pressione. Come tutti sappiamo si tratta di due condizioni praticamente assenti in ogni contesto aziendale modernamente organizzato. Da qui la necessità di ricorrere all'uso di metafore, che hanno il pregio di stimolare l'attenzione allenando il cervello a compiere salti logici e a una collaborazione attiva. Tuttavia accade spesso che queste metafore partano per la tangente rispetto alla *mission* d'origine per scadere nella trovata ad effetto o nella compiacenza autoreferenziale di chi le propone. Una metafora efficace invece dovrebbe presentare caratteristiche di familiarità, nel senso che dovrebbe facilitare il discente nel riconoscimento di qualcosa che già in qualche misura gli appartiene. È questa la ragione che decreta il successo di corsi legati al mondo dello sport, del cinema e del teatro.

Personalmente ho provato a esplorare un tema non sufficientemente considerato nelle *training room* aziendali: la musica rock e la canzone d'autore. E pochi mesi fa questo approccio è diventato nel 2010 un libro edito dal Sole 24 Ore: "Manager Songbook. Rock e canzone d'autore per migliorare l'azienda".



Perché la musica? Innanzitutto perché, proprio come nei processi di comunicazione, la musica è suono organizzato e poi perché nel patrimonio culturale cosiddetto "popolare" sono custodite bordate di riflessioni che, affidate a una forma espressiva gradevole, risultano amplificate nell'effetto sugli ascoltatori. Non è un caso se ogni generazione ha i suoi riferimenti stilistici e la sua colonna sonora: perché la musica popolare ha sempre vantato questa capacità di rappresentare

simbolicamente le cose così come stanno, descrivendo la vita esattamente per come viene vissuta.

La tradizione anglosassone dei grandi *songwriters* (da Bob Dylan a Bruce Springsteen) così come quella italiana (da Luigi Tenco a Ligabue) grondano di episodi significativi ai fini della formazione azienda-

le: si può dire che non c'è argomento manageriale che non possa essere metaforizzato da una canzone. Vediamo qualche esempio.

Il cambiamento? Quattro amici di Gino Paoli spiega come siano le resistenze interne alla personalità a far sì che nulla cambi nonostante si voglia cambiare tutti. La vision? L'isola che non c'è di Edoardo Bennato invita a non rinunciare ai propri sogni e a vedere nei detrattori



delle nostre aspirazioni i veri pazzi della società. La sostenibilità? La guerra dell'acqua di Ivano Fossati stigmatizza il capitalismo selvaggio che specula sulle disgrazie del terzo mondo. La responsabilità? Il rubacuori dei Tiromancino si scaglia contro la facile scorciatoia dei licenziamenti collettivi per coprire le magagne di manager inadeguati. La fiducia? La leva calcistica della classe '68 di Francesco De Gregori racconta un'intensa esemplificazione delle pratiche di *mentoring*. Il potere? Un giudice di Fabrizio de André riporta il manager al confronto con se stesso, invitando a riflettere sulla tentazione della carica che può facilmente degenerare in abuso o privilegio.

Sul fronte del *rock* invece a titolo di esempio possiamo considerare la metafora del concerto: un bel concerto viene descritto da chi vi ha partecipato come un'esperienza indimenticabile e come tale rivissuto nella memoria e sulla pelle. I *fan* di un cantante *rock* si sentono parte di una comunità di valori che celebra la sua liturgia nel momento dell'ascolto e dell'aggregazione. Similmente un *brand* commerciale si pone l'obiettivo di ispirare, sedurre, stimolare appartenenza e creare identificazione in chi ne fruisce, individuando come area critica da parametrare e coltivare proprio la *customer experience*.

In definitiva *rock* e canzone d'autore possono con "leggerezza" condurre verso considerazioni "pesanti" e suggerire accostamenti molto pratici al lavoro, invitando il *manager* a mettere in gioco il suo valore in tempo reale, lenendo i rigidi e tortuosi paletti della mediazione intellettuale.

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

Spotlight on...

Engagement, strumento per ripartire e andare avanti nell'incertezza

di Maurizio Bodano - Business Development Director SHL



“Il beneficio del tuo lavoro deve essere la soddisfazione che esso ti porta e la sensazione che il mondo abbia bisogno di quel lavoro. Se c'è questo la vita è un paradiso, o la cosa più vicina al paradiso che tu possa ottenere. Se questo non c'è, se disprezzi il lavoro, il lavoro ti annoia, o se il tuo lavoro non serve a nessuno, la vita è un inferno”. (Du Bois)

L'*engagement* è un concetto diventato estremamente popolare negli ultimi dieci anni. Le organizzazioni si sono rese sempre più conto che i dipendenti sono degli “asset” e non delle “commodity”. Partendo da questo presupposto, cambia l'imperativo delle organizzazioni del cercare di minimizzare i costi per ottimizzare l'investimento. Assicurarci che i dipendenti siano il più coinvolti e motivati possibile sta rapidamente diventando una delle strategie centrali, soprattutto in una con-



tingenza economica dove, dopo i tagli, è necessario massimizzare il lavoro di tutti.

La ragione di ciò sta nel fatto che le persone motivate sono quelle che più probabilmente lavoreranno duro per essere più creative e servire il cliente meglio e con maggiore entusiasmo.

Le più recenti ricerche sul campo hanno dimostrato che:

- La bassa motivazione dei dipendenti è il maggior elemento di rischio per la produttività nei momenti di crisi economica (Fonte: *Human Capital Motivation and Productivity Results, Health as Human Capital Survey 2007*);
- Le persone con basso *engagement* sono per il 24% meno propense a lasciare il lavoro di propria iniziativa (Fonte: *Corporate Leadership Council, 2008*);
- Le aziende con alto livello di *engagement* hanno i margini operativi più alti del 5,5% e i profitti più alti del 3,5% delle aziende con basso *engagement* (Fonte: *IST 2008*).

Ma cos'è l'engagement: è uno stato psicologico nel quale le persone investono molta della loro energia nel fare bene il proprio lavoro, considerandolo una parte importante della vita. Hanno fatto quindi propri gli obiettivi dell'organizzazione. Al contrario le persone con un basso *engagement* sono presenti quasi solo fisicamente a lavoro senza investire in emozioni, energia, passione.

Definire l'*engagement* come uno stato psicologico porta a due principali considerazioni. Prima di tutto, l'*engagement* non è stabile nel tempo e le persone possono entrare ed uscire da uno stato di *engagement*. Ciò significa che la domanda non dovrebbe essere “quanto ti senti motivato al lavoro” ma “quanto spesso ti senti motivato”. In secondo luogo, il livello di *engagement* delle persone muta come conseguenza del variare delle condizioni organizzative, oltre che individuali. A seguito di cambiamenti organizzativi si verifica con maggiore probabilità e in maniera accentuata una variazione dell'*engagement*, portando con sé potenziali criticità ed opportunità da cogliere. Nei processi di cambiamento e nelle fasi di riorganizzazione riattivare l'*engagement* diventa quindi particolarmente funzionale ad accelerare i risvolti positivi legati alla transizione e alle nuove esigenze organizzative. Comprendere le caratteristiche dell'*engagement* e le sue componenti è il primo passo per aumentare i livelli di qualità nel raggiungere gli obiettivi delle persone, del *team* e dell'organizzazione. Le componenti sottostanti all'*engagement* includono sia aspetti cognitivi e razionali che emotivi. Tali elementi possono essere la leva per facilitare i processi di cambiamento efficaci e il miglioramento degli standard di qualità. Investire sull'*engagement* porta quindi innegabili vantaggi che si traducono in evidenti output individuali e organizzativi. SHL ha sviluppato dei programmi che aiutano le organizzazioni a misurare l'*engagement* e a lavorare su di esso, lavorando in *partnership* con i suoi clienti in Italia e nel mondo.

Per approfondire i temi e contattare l'autore scrivi a:
partnership@hrcommunityacademy.net

How Strategic HR Wins The Keys To The C-Suite

By STEVE DENNING

In 2005, Keith Hammonds wrote a slashing article in *Fast Company*: "Why We Hate HR". He wrote: "In a knowledge economy, companies with the best talent win. And finding, nurturing, and developing that talent should be one of the most important tasks in a corporation...." Yet: "After close to 20 years of hopeful rhetoric about becoming 'strategic partners' with a 'seat at the table' where the business decisions that matter are made, most human-resources professionals aren't nearly there. They have no seat, and the table is locked inside a conference room to which they have no key. HR people are, for most practical purposes, neither strategic nor leaders."

In 2011, six years later, my fellow *Forbes* contributor, Freek Vermeulen, is still lamenting in his column: "It's not easy being an HR executive. ... you unveil an innovative executive training programmed and boardroom colleagues question its net present value and pay-back time calculation. Or there is a crisis and the company needs to cut costs, so your desk is their first stop, since surely training, recruitment and work-life programmers are easily expendable?" The reality is that HR leaders still find themselves on the outside,

reeling from C-Suite initiatives that undermine the management of talent and to which they weren't a party. They are still far from having the keys to the C Suite. And managing talent, which should be at the top of any 21st Century firm's priority list, is often close to the bottom.

What to do? A tactical view of HR. Freek Vermeulen's column has sensible, practical suggestions of how HR can do better, working within the existing culture. Developing HR practices with a track record of procedural fairness and justice can help firms do better in downsizings. Careful, firm-specific HR practices help certain individuals perform better. Treating those employees who leave as alumni rather than deserters can win future business. Good HR policies have measurable financial results. All good ideas, and all good HR directors are pursuing them. (...)

A strategic approach to HR

The good news is that we now know how to manage so as to get a very different result. It begins by committing the entire organization to delighting the customer as the principal goal of the organization and putting in place the management principles and practices that enable staff to fulfill

that goals. This means shifting the role of managers from controllers to enablers, coordinating work through dynamic linking rather than bureaucratic processes, a shift from economic value to values and a shift from top-down command to adult-to-adult conversations. (...)

Tactical HR supports a failing business model. Thus the heart of HR's problem—that HR is not at the center of the firm—is that HR leaders are spending their energy supporting of a failing business model.

The solution to the problem of HR requires a fundamental shift in the way the firm is being managed to one in which the people doing the work are able to contribute their full talents and energy to the goal of delighting the customer. HR professionals may well argue that fixing the corporate culture or the business model is not their responsibility. But when the ship is sinking, saving the ship becomes everyone's responsibility. Happily for those HR staff who take on the challenge, the solution to refloating the boat also comes with a seat for HR at the C-suite table. (...)

Fonte: Forbes



HRD 201 I: Use coaching to build resilience, HR urged

Muster your resources to work through change, says performance consultant

"Resilience is the key to success," performance improvement consultant Caron King told the CIPD's HRD conference in London. "It makes the difference between an organisation that is just muddling through and those that are doing really well." Expanding on the theme, King's business partner and co-presenter Chris Hopkins added: "In these new tough times, when we have more work, fewer resources, and motivation is down, we need to pull on resilience. It has never been more important. The question is how we can help our people to be more resilient in their jobs given that change is relentless." King explained that individuals feeling flattened by life needed to find a way to muster their resources so they could continue to work at the same pace. "Most successful organisations and individuals in changing times have resilience and the ability to be flexible in their behaviour and to try more than one approach," she said. Coaching for resilience was about bringing individuals' innate resilience into their consciousness. King had a mnemonic spelling out the different qualities of resilience that coaches needed to draw out of individuals. They had to encourage them to look for instances in their lives when they had shown they were 'resolute, evaluating, showed self-esteem, were irrepensible, lion-hearted, interacting, enterprising, negotiating, in control, and endlessly learning.' Having these phrases was useful, King explained, because individuals tended to notice the absence of resilience, not its presence. Coaches could use the 10 steps to show individuals they still had some of those qualities left. "It's useful to know which bits you can bank on and which aspects you need to have an early warning sign for," she said. "Coaches need to do a lot of listening," said King. "You hear a lot of 'poor me'. This is victim thinking. Or 'I'm perfect. Everybody else is causing the problems'. You need to get individuals to focus on the positive – this is outcome thinking. It's useful to ask, 'when life is perfect, what will it look like?' You need to ask people where in life they are at their best – whether that's football coaching or baking cakes – and take that learning into the workplace where they're feeling squashed." It was crucial to remember, she said that this kind of coaching was not a process. "It's about how you do it, not what you do," she said. "It's not about applying a formula – that won't work. It's about having a conversation with a human being at work, just as we would in a coffee shop."

Fonte: People Management
www.peoplemanagement.co.uk

Flexible working: a matter of trust

Imagine this. An adviser tells an employer that by introducing a working practice they could cut costs, reduce their carbon footprint, improve productivity and make life better for their workforce

Should the employer listen hard and think how to make it work for the organisation? Or should they say, 'It sounds a good idea, but I'll limit the idea to a few senior staff members?'

The practice in question is: flexible working. The Regus report, *Flexible Working goes Global*, published in March, shows 83% of UK businesses now offer staff some choice about when and where they work. Vast numbers speak up for its benefits: 55% think flexible working is more cost-efficient than fixed-office working, 81% think it is more family-friendly and 67% think it helps staff achieve a better work-life balance.

Firms that took part in the survey vouched for other benefits too: flexible working is better for the environment; it improves worker productivity; it permits rapid scalability, crucial as we emerge from recession; and it helps attract a wider talent pool. So, why is it that nearly 40% of companies restrict flexible working to senior staff? I believe they're missing out on a huge opportunity and depriving the very people that could benefit most.

In my experience, people of all ages appreciate the option to choose their working hours and location. But often the staff who appreciate it most are: those with young families; those who think work-life balance is a necessity, not a luxury; and those who have a life outside work - whether it's caring for older relatives, doing charity or community work, or playing sport.

Most under-30s have grown up in a technology-based world of social media, laptops and wireless; they expect to be able to work in more flexible and mobile ways. They often view traditional nine-to-five, fixed-desk working practices as alien and unnecessary.

By limiting flexible working to senior staff, businesses exclude many of those who could benefit most. It is the junior managers, the young talent that are the people with greatest job mobility. The simple truth is there are more job opportunities at their level and they are precisely the people that long-sighted organisations want to attract - they are the future of any business. Deprived of the working practices they want, they can and will move elsewhere.

Trust seems to be the issue preventing employers from making flexible working available to their entire workforce. But it's a management issue that should be easily addressed. If you offer staff the right incentives and motivation, they have every reason to achieve - whether or not you watch over them in a central office.

With so many firms recognising the advantages of flexible working, let's see more of them offering it to all their workers. Employers, employees, families, the environment, wider society - we'll all benefit.

Fonte: Hr magazine

SAVE THE DATE!

HR INTERNATIONAL MEETING

2nd - 4th JUNE 2011 Tanka Village Villasimius



QUESTION TIME...

Le domande del mese

Passaggi di livello: da quadro a dirigente

Cari colleghi vorremmo migliorare l'individuazione dei "prerequisiti" per il **passaggio da Quadro a Dirigente**. Vorrei confrontarmi con voi su questo tema per capire come strutturare questo processo ed in particolare come avviene la definizione dei prerequisiti che permettono alle persone di essere candidati per la dirigenza.

Nella *Community* sono state formulate queste richieste.

Rispondi e partecipa anche tu!
kg@hrcommunityacademy.net

Politiche di Housing Allowance

Buongiorno a tutti, qualcuno di voi adotta delle specifiche politiche di housing allowance per il trasferimento di Dirigenti. Se sì, quali fasce utilizzate per l'area di Milano?

Confronto su parametri di produttività e criteri di differenziazione premio

Come responsabile RU sono in procinto di avviare la contrattazione di II livello a contenuto economico. A tal fine mi sarebbe utile conoscere le esperienze di altre aziende del settore per individuare i parametri di produttività (indicatori) e eventuali criteri di differenziazione del premio tra lavoratori o categorie di lavoratori, ovviamente tenendo conto della specificità del servizio di depurazione gestito. Preciso che il CCNL applicato è quello per dipendenti di imprese e società esercenti servizi ambientali (FISE)

Upward feedback

Cari colleghi, sto cominciando a gestire un progetto internazionale di **Upward Feedback** il cui obiettivo è quello di far in modo che i leader ricevano *feedback* dal basso sulle loro capacità di *leadership*. La finalità ultima è quella di creare una cultura di fiducia e di comunicazione aperta tra capo e collaboratori, e ovviamente quella di migliorare le capacità di leadership dei nostri capi. Mi piacerebbe, essendo nella fase di *design*, confrontarmi con dei colleghi che fanno già qualcosa di simile per condividere *best practice*.

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

