

SI RIPARTE A VELE SPIEGATE



IL VALORE DELLA DIVERSITÀ'
(pag. 3)

SPECIALE COACHING
(pag. 4-5)

TROFEO VELICO HRC
23 - 24 SETTEMBRE 2011

GLI EFFETTI DI UN'ESTATE CALDA

Mentre il preoccupante ribasso dei listini delle Borse di mezzo mondo, Italia compresa, si fa considerevolmente sentire, alla preoccupazione della Bce non si riesce che a rispondere, ancora e purtroppo, con le magre evidenze di una crescita tutto sommato modesta. Uno scenario denso, questo, che spinge in un certo senso a porsi domande, a chiedersi: all'estate torrida sta facendo eco un autunno arido? Cosa sta accadendo nel mondo dell'economia? Cosa si muove, se qualcosa si sta muovendo, e dove stiamo andando? E poi, che rotta seguirà il mercato domani?

HRC organizza un evento esclusivo per offrire risposte a questi ed altri pressanti interrogativi. Per tirare le somme di questa crisi e proporre chiare vie d'uscita. Per ribadire la necessità di un cambiamento oggettivo e culturale di mentalità, e delineare l'identikit del Lavoro per il futuro più prossimo, quello che ci attende proprio dietro l'angolo. Tutto questo all'interno di un unico, esclusivo appuntamento: quello con HRC Trends, fiore all'occhiello della Community e maxi-evento che avrà luogo il prossimo 22 novembre nella splendida cornice milanese dell'ATA Hotel Executive. Un momento di confronto ed indagine sulla congiuntura in atto, impreziosito dalla presentazione e dalla condivisione di progetti innovativi, pensato per mettere in luce e discutere, attingendo al contributo della squadra dei tanti e differenti ospiti di primo piano a vario titolo coinvolti, le parole d'ordine di domani: Mercato, Lavoro, Green e Diversity..

La menzione d'onore di questo editoriale di fine estate, come avrete capito, va dunque al nostro HRC Trends, quale nuovo step nel cammino dell'HR che non potete assolutamente permettervi di perdere. Un cammino che passa anche attraverso i tanti contenuti di questo nuovo numero della Webzine, dedicato alla Diversità come valore ineludibile e moltiplicatore di sforzi e contenuti, ma anche al Coaching quale contributo in termini di competenza, sicurezza e focalizzazione sugli obiettivi. Con un occhio d'attenzione ovviamente alle News dal mondo e, dulcis in fundo, al nostro imminente Trofeo Velico che vedrà i nostri equipaggi più spericolati confrontarsi nelle acque a ridosso di Punta Ala il prossimo 23 settembre. Non perdetevi i prossimi appuntamenti di settembre con la Knowledge Community House e non solo, nella quarta di copertina il Save the Date per voi.

Che altro dirvi? La semplicità è spesso il miglior viatico... buona lettura!

Giordano Fatali

Vuoi approfondire le tematiche della Webzine e conoscere i contenuti sviluppati negli incontri di Knowledge Management?

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:

Sara Arnone

s.arnone@hrcommunityacademy.net

Claudio Della Porta

c.dellaporta@hrcommunityacademy.net

Imma Tretola

i.tretola@hrcommunityacademy.net

Tel. **06.81915246 - 06.81915248 - 06.81915253**

kg@hrcommunityacademy.net

Ufficio Stampa HRC

Alessia Vincioni

a.vincioni@hrcommunityacademy.net

Simone Petrelli

s.petrelli@hrcommunityacademy.net

Annalisa Nicoletti

a.nicoletti@hrcommunityacademy.net

Tel. **06.81915247**

ufficiostampa@hrcommunityacademy.net



Per visionare i materiali prodotti negli incontri:

www.hrcommunityacademy.net



Risvegliare le menti per dare impulso al business

Entusiasmo e passione troppo spesso sommersi dall'operatività

Dalle tante e diverse esperienze raccolte nel corso degli anni emerge un'incertezza sulla reale volontà dei vertici di un'organizzazione di creare una **cultura HR** dotata di uno specifico valore in termini di **business e welfare**. Sembra si sia persa la capacità di trattare il lavoratore come un adulto, responsabile, partecipativo e portatore di nuove idee, lasciando soltanto spazio alla condivisione degli obiettivi e al raggiungimento degli stessi in termini operativi. Allora mi sono chiesta: quell'entusiasmo tanto ricercato nelle persone al momento dell'assunzione perché non viene poi coltivato? Termini come creatività, ricchezza e divertimento a cosa ci rimandano?

A me evocano le persone. Le stesse che riempiono gli uffici e occupano le scrivanie delle aziende. Le si può vedere motivate, entusiaste o l'esatto contrario, impegnate a raggiungere un obiettivo o frustrate perché non hanno nulla a cui arrivare.

Questa è l'eredità di una cultura aziendale che spesso si avvicina a tutto ciò che si può definire limite, omologazione, controllo e annullamento. Eppure le aziende oggi richiedono ai propri collaboratori quell'**entusiasmo**, quel **senso d'appartenenza** e quella **passione** che fa arrivare a fine giornata senza accorgersi del tempo che passa. Ma come è possibile se si è presi dal vortice dell'operatività?

Lo spazio lavorativo è unicamente occupato dalla **risoluzione di criticità contingenti** e la mente, in assenza di stimoli, è portata ad un progressivo appiattimento. Troppo spesso si lavora per qualcosa che non si sente nostro, che non ci appartiene e che diventa uno stipendio a fine mese. Si vive di questo? Per rispondere a questa domanda bisognerebbe fermarsi e "perdere" tempo, ma non ci sono le condizioni per farlo. Cosa ci ha portati a tutto ciò? L'apertura dei mercati? La maggiore competitività? Il raggiungimento del budget? Di fronte a questo scenario quale opportunità potrebbe essere colta dall'area Risorse Umane? Una possibilità è quella di **pensare ad una ridefinizione dei modelli organizzativi dove la persona è portatrice di valore**.

E questo non solo a parole.

Venute meno le barriere spaziali e temporali è inevitabile iniziare a parlare di **diversità**, prendendo consapevolezza del fatto che ogni persona è unica e, in quanto tale, dotata di un talento proprio che non aspetta altro che manifestarsi. Vuole dire che ogni singolo individuo porta in azienda la propria individualità. Un elemento estremamente privato come l'**identità**. Ma significa anche **ricchezza** mai utilizzata e creatività messa da parte.

Diversità e identità, due parole che nulla hanno a che fare con il termine "differenza", che spesso genera confusione. Si parla molto spesso di talenti e, nell'ambito della mia esperienza professionale, ho sentito diversi Direttori del Personale domandarsi come distinguere tra talenti e non talenti. In realtà, credo che la domanda non abbia ragione di esistere perché **ognuno di noi è dotato di qualcosa di arricchente**. La vera sfida, quindi, non è capire come distinguere un talento da un non talento, piuttosto come **valorizzare la specificità di ogni persona**. Si parla di diversità culturale, di genere, contrattuale, di religione, emotiva e cognitiva, ma ci chiediamo cosa farne? Le stesse differenze cognitive, che sono quelle che per prime dovrebbero essere considerate, sappiamo come poterle esprimere al meglio? Spesso sento parlare di punti di debolezza di questa o di quella risorsa, ma dei suoi punti di forza?

IL VALORE DELLA DIVERSITÀ

"Ogni persona è unica e, in quanto tale, dotata di un talento proprio che non aspetta altro che manifestarsi"

Ritengo che per un cambiamento positivo debbano esserci necessariamente tre azioni fondamentali da parte della dirigenza nei confronti delle risorse: **osservare attitudini e abilità**; utilizzare un **ascolto attivo** che permetta di comprendere le potenzialità nascoste e indirizzi la risorsa verso uno **sviluppo coerente** della propria crescita; **responsabilizzare** verso le azioni che insieme si è scelto di intraprendere.

Puntare sullo sviluppo dei collaboratori significa far percepire loro l'importanza che rivestono per l'azienda, offrendo quell'**opportunità di confronto e arricchimento** che a causa della routine quotidiana si perde di vista, rimanendo impigliati nella mediocrità del momento. Allo stesso tempo anche la risorsa è chiamata in gioco perché, compresa e motivata, porta valore alla società, oltre che a se stessa, in una logica di arricchimento reciproco e reciprocamente proficuo.

Il **cambiamento culturale** che si intravede risiede proprio nella bidirezionalità di una sana collaborazione tra risorsa e azienda, dove per sana si intende il rispetto dei valori e delle competenze di ciascuno attraverso uno **sviluppo armonico del sapere**, del saper essere e del saper fare degli attori coinvolti. Forse in questo modo sarà possibile riaccendere quell'entusiasmo che si è perso nella quotidianità lavorativa.

Competente, sicuro di sé e obiettivo. È il ritratto del coach ideale

Il coaching come strumento prezioso per affrontare le sfide quotidiane e prepararsi a quelle future

L'importanza per le organizzazioni di valorizzare il capitale umano per ampliare le capacità e le conoscenze disponibili, combinandole in maniera vincente nel mercato della concorrenza, ha condotto alla pianificazione di interventi mirati sui singoli per accompagnare e guidare lo sviluppo dei talenti verso traguardi produttivi.

Il **coaching** rappresenta un processo di supporto alla crescita individuale delle persone e, all'interno di un'organizzazione, può essere finalizzato all'autosviluppo per facilitare una migliore relazione con il contesto lavorativo e una migliore performance. Attraverso il coaching si interviene sui comportamenti organizzativi, cioè sulle condotte che emergono nell'ambito di specifici contesti, dei quali è fondamentale comprendere le logiche di funzionamento al fine di identificarne appieno eventuali opportunità e vincoli.

Nonostante il coaching venga ampiamente riconosciuto nella sua funzione di **strumento prezioso per lo sviluppo personale e professionale degli individui**, in letteratura come anche nella pratica organizzativa è difficile trovare indicazioni univoche ed esplicative su come articolare e rendere efficace un processo di coaching. Le molteplici risposte in riferimento ad alcune questioni di carattere generale, come ad esempio quali dovrebbero essere i suoi destinatari, quali elementi distintivi caratterizzerebbero un buon coach, quali dovrebbero essere gli strumenti da utilizzare e le fasi del processo, evidenziano quanto difficile sia da considerarsi il tentativo di conciliare le varie proposte.

Alla definizione di coaching è importante collegare anche i temi del **commitment** e della **motivazione**, ovvero l'impegno e le energie che i due attori del processo, coach e coachee, sono disposti ad investire per la riuscita dello stesso.

Il crescente interesse per questa tematica da parte delle organizzazioni ha determinato una sua sempre più ampia considerazione anche a livello teorico, la quale si è riversata in un grande assortimento di proposte in letteratura sul coaching.

È interessante notare come l'attenzione di molte organizzazioni, come anche di svariati autori, si sia rivolta ad una particolare forma di coaching ovvero l'**executive coaching**. Con questa formula il riferimento è ad una rela-

zione costruita tra un coach professionista e un membro dell'organizzazione che ricopre una posizione manageriale cruciale, per l'apunto di executive, perché fornisce un contributo chiave per il successo dell'organizzazione. In queste circostanze è dunque un'esigenza dell'organizzazione ingaggiare coach esperti in grado di lavorare allo sviluppo professionale dei propri manager.

Il ruolo di executive coach può essere svolto da un professionista sia interno che esterno all'organizzazione purché, nel caso si decida di optare per un coach interno, non si tratti del capo diretto per non sovrapporre questa particolare forma di coaching con il **job-coaching**, che viene svolto solitamente da capi operativi e validi nel corso del lavoro quotidiano con i propri collaboratori.

In un passato recente **gli executive coach**

EXECUTIVE COACHING

Può essere impiegato per sviluppare leader con alto potenziale e accelerare il processo di apprendimento per gestire al meglio ruoli critici

sono giunti spesso da ambienti esterni proprio per evitare di "inquinare" la delicata relazione con questa figura e non compromettere il processo di coaching. Tra i vantaggi troviamo che ad un coach esterno viene in genere riconosciuta maggiore credibilità e autorevolezza, tuttavia non si può ignorare che nelle organizzazioni si stia diffondendo in misura notevole la pratica di impiegare **executive coach interni**. Quest'ultimi, infatti, dovrebbero possedere una **conoscenza profonda delle direttive di condotta correnti** nella propria organizzazione ed essere in grado di coordinarle in maniera flessibile con lo sviluppo dei loro programmi di coaching. Inoltre quanto maggiori saranno il coinvolgimento del manager e la sua adesione al processo di coaching, tanto più saranno le probabilità di ottenere dei cambiamenti nel comportamento verso la direzione desiderata. Alla base è necessaria innanzitutto una piena consapevolezza da parte di entrambi,

coach e coachee, dei problemi che necessitano di essere affrontati nel corso dei loro incontri per stabilire con chiarezza gli accordi iniziali e definire gli obiettivi. Inoltre è necessario porre attenzione alla dimensione relazionale tra i due soggetti con una verifica costante dell'effettiva adesione da parte dei partecipanti al processo di coaching.

Resta naturalmente il fatto che un valido executive coach deve conoscere a fondo e dall'interno il sistema organizzativo in cui si troverà ad operare e **dovrà essere percepito dai leader come competente, sicuro di sé, obiettivo e sapientemente informato sul business dell'azienda**.

Le necessarie competenze e il necessario background dei quali dovrà essere in possesso un executive coach dipenderanno dagli obiettivi, dalle attività e dalle circostanze dello specifico intervento di coaching, come anche dalle caratteristiche del manager e dell'organizzazione.

L'executive coaching può essere impiegato produttivamente per sviluppare leader con alto potenziale, accelerare il processo di apprendimento per gestire al meglio ruoli critici, ma anche intervenire, qualora si renda necessario, per coordinare più proficuamente le varie attività nelle mani del coachee. Si può scegliere di allenare un executive per insegnargli a concretizzare le proprie aspettative di prestazione ed imparare a restituire un feedback puntuale ai propri collaboratori. Attraverso la relazione costruita con il coach, infatti, si apprende a seguire un traccia per svolgere efficacemente il proprio ruolo e riproporre lo stesso rapporto di cooperazione con i collaboratori.

Scegliere il coach giusto che dovrà lavorare con "quel manager" e "quella organizzazione" rappresenta dunque un'**azione complessa con esito e ripercussioni sulle manovre future di un'azienda**.

È interessante riportare alcune riflessioni dell'approccio cognitivo-comportamentale secondo cui le conoscenze giocano il ruolo di mediatori nel determinare il comportamento degli individui.

I comportamenti delle persone in risposta ad eventi e situazioni sono influenzati dalle loro valutazioni cognitive di quegli eventi e di quelle situazioni.

Tuttavia, i pensieri che guidano le azioni degli individui possono subire dei mutamenti in seguito a nuove esperienze, così si può lavorare per aumentare le loro conoscenze o anche intervenire per modificare eventuali pensieri disfunzionali. Così gli interventi di tipo cognitivo-comportamentale mirano ad **operare sulle cognizioni per guidare la condotta delle persone nella direzione desiderata** e i trattamenti terapeutici più utilizzati, nell'ambito di quest'approccio, includono l'apprendimento di strategie di *coping* per affrontare e gestire al meglio alti livelli di stress, tecniche di problem-solving e ristrutturazioni cognitive.

Per orientare in maniera realistica ed efficace un'azione di coaching è necessario tenere in considerazione tutti gli elementi che interferiscono con lo svolgimento del processo di formazione: quindi l'attività lavorativa, le caratteristiche del contesto e le caratteristiche individuali dei protagonisti coinvolti. Inoltre ancorare l'intervento ad un modello teorico di riferimento sarà utile per comprendere come interagiscono e si influenzano i vari elementi.

La formazione del coach, esterno o interno che sia, è un passo preliminare importante per avviare un sano e valido processo di coaching. **Ogni intervento deve essere "tagliato su misura" in considerazione sia dello specifico contesto organizzativo sia dei particolari bisogni in risposta ai quali prenderà forma.** Al di là di una serie di tratti ideali che dovrebbero distinguere la figura del coach, è opportuno che egli possieda capacità inerenti la lettura del contesto. Quale che sia la provenienza del coach designato a svolgere il programma di coaching, è necessario che egli possieda un'adeguata comprensione dell'ambiente organizzativo di riferimento, che ne conosca il livello di complessità e di strutturazione dei ruoli, come sono definiti i percorsi di carriera, qual è il grado di mobilità interna del personale, ma anche quali sono i valori e la cultura prevalenti che ispirano i rapporti e le politiche gestionali all'interno dell'organizzazione. Anche quando si decida di optare per un coach interno, il quale possiede già una conoscenza della propria

organizzazione, è necessario che egli rifletta sulle sue rappresentazioni e analizzi gli schemi mentali che agiscono da filtri nella sua cognizione del mondo, così da scorgere le distorsioni (bias) che lo caratterizzano.

Affinché un programma di coaching offra concrete opportunità di miglioramento nella prestazione degli individui è necessario che esistano le **effettive condizioni organizzative in grado di stimolarne l'impegno.**

La consapevolezza, dunque, del rapporto reciproco tra coach e contesto organizzativo può considerarsi tra i più importanti aspetti chiave per impostare un programma di coaching.

La definizione degli obiettivi di apprendimento deriva, oltre che da un'analisi accurata delle caratteristiche del contesto, dall'**esame dei punti di forza e dei punti di debolezza del coachee** in seguito all'osservazione del suo comportamento.



Per questa ragione è importante che i coach siano adeguatamente preparati ad esplorare le determinanti che muovono le persone ad agire in un determinato modo.

Gestire gli aspetti relativi ad una relazione di lavoro è tutt'altro che cosa banale e interessa sia dimensioni oggettive e razionali, come ad esempio le ragioni per cui le persone lavorano insieme, sia dimensioni emotive più profonde che possono avere importanti ripercussioni sullo svolgimento dell'attività lavorativa.

Prendere consapevolezza di questi aspetti e di come essi agiscono in un processo di coaching servirà allora ad entrambi, coach e coachee, per padroneggiare la situazione e favorire il processo di cambiamento.

È necessario analizzare e monitorare l'effettivo

coinvolgimento e adesione del coachee al processo. L'attività di coaching richiede, infatti, **l'osservazione costante dell'apprendimento** e dei comportamenti del coachee che, anche se lasciato in autonomia, necessita di essere supervisionato nei miglioramenti e nelle eventuali difficoltà.

Fattore d'influenza notevole sulla possibilità di ottenere successo nel tentativo di raggiungere gli obiettivi concordati, è costituito dalla **presenza di feedback.**

La gestione del feedback è un processo impegnativo che richiede competenza e professionalità. Un coach deve essere preparato a comprendere l'operato del coachee per poterne esaminare a fondo ed in maniera equilibrata punti di forza e criticità. Al fine di promuovere un cambiamento egli, inoltre, dovrà concentrarsi sui contenuti da mettere a fuoco per lavorare sul miglioramento della prestazione e **restituire le informazioni in maniera accurata tenendo conto delle possibili reazioni emotive** del coachee.

Infine occorre puntualizzare che un effettivo cambiamento può realizzarsi soltanto quando le persone decidono di mettersi realmente in discussione, rendendosi disponibili ad un confronto costruttivo e ciò dipenderà anche dalle convinzioni di efficacia del coachee che sostengono la sua motivazione ad impegnarsi per riuscire a superare la presenza di eventuali difficoltà. A tal proposito è auspicabile che il coach sappia offrire il proprio **sostegno anche nei processi di sviluppo dell'efficacia personale**, riconoscendo i meriti e i successi del coachee e stimolandolo a lanciarsi nelle sfide e a mettersi in gioco.

La centratura del coaching sul potenziamento delle capacità possedute e delle potenzialità delle risorse presenti in uno specifico contesto, lo configura come uno **strumento prezioso di sostegno alle organizzazioni** per affrontare con successo le sfide quotidiane e prepararsi a gestire quelle future.

Sara Arnone
Knowledge Community
s.arnone@hrcommunityacademy.net

Vuoi collaborare anche tu alla Webzine 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

HRC E IL MERCATO DEL LAVORO

91.749

Posti di lavoro veicolati sui principali media televisivi e della carta stampata

354

Aziende coinvolte del Network HRC.

Sono i numeri dell'Osservatorio **HRC sul Mercato del Lavoro** che, grazie alle sue molteplici declinazioni mediatiche, consente di coniugare un'opportunità di **Visibilità** e di **Employer Branding** con un'utile operazione di **Recruitment & Media**.



MEDIA
RECRUITING
POSTI di LAVORO
EMPLOYER BRANDING



Focus Lavoro

OGNI VENERDÍ ALLE 17:30
Rassegna Stampa e Ospiti in studio

Segui la diretta <http://tg24.sky.it/tg24/diretta.html>

Segui l'agenda degli ospiti tra le news sul sito HRC

Invia le tue domande per gli ospiti a ufficiostampa@hrcommunityacademy.net

Spotlight on...

Quando le tecnologie ottimizzano i processi

In azienda è strategica la corretta gestione dei costi del personale



di Ernesto Moraggi - Data Management / Human Resource Management S.p.A.

Nell'attuale quadro economico, la tempestiva previsione dei costi ed il loro puntuale monitoraggio costituiscono un aspetto critico nella gestione aziendale. Questo vale, a maggior ragione, per i **costi del personale**, che rappresentano spesso una quota preponderante dei costi complessivi ed il cui corretto governo è un elemento strategico imprescindibile per l'azienda. Gestire il budget del personale è un compito complesso per la direzione risorse umane, non solo perché occorre avere a disposizione dei dati chiave difficili da reperire, ma anche perché non sempre si hanno gli strumenti informatici adeguati.

Il processo di pianificazione e controllo dei costi del personale è un processo iterativo, che parte dalla pianificazione strategica e si articola fino alla determinazione dei feed-back derivanti dall'analisi degli scostamenti. Si parla di "processo" perché occorre prevedere il susseguirsi di attività da compiersi con cadenza periodica, lungo tutto l'anno, e può avere successo solo se viene gestito in modo strutturato per tutto il periodo dell'anno. Questo purtroppo non avviene in tutte le aziende, spesso

per mancanza di tempo o per la **difficoltà di raccogliere e gestire dati che fanno capo a diverse funzioni aziendali**. Così si procede spesso volte alla stesura di una prima versione di budget, la cui evoluzione non può essere adeguatamente garantita per la mancanza di dati puntuali e specifici. Oggi, lo strumento informatico più utilizzato è ancora lo **spreadsheet** (il foglio di calcolo), che evidenzia i suoi limiti al crescere della varietà d'informazioni necessarie (reporting) e all'importanza di avere a disposizione modelli analitici strutturati per analizzare gli eventi aziendali. Se a questo aggiungiamo che il processo di budget è caratterizzato da tempistiche ravvicinate, frequenti modifiche degli input strategici con conseguenti ricalcoli, scenari di calcolo diversi e frequenti azioni di revisione, è facile capire i limiti degli strumenti tradizionali utilizzati dalla maggioranza delle aziende. Inoltre, alcuni dati che potrebbero aiutare la direzione HR – come viaggi, benefits, etc. - spesso non sono tracciati automaticamente, ma vengono estratti manualmente, con una grande perdita di tempo ed a scapito della correttezza del dato.



La conseguenza è che i **decision maker aziendali non hanno una visione completa e tempestiva di tutte le informazioni** e non riescono a estrarre i dati veramente utili per ripianificare il budget e consuntivare i risultati. L'unico modo per raggiungere questi obiettivi, seppur in modo parziale, è attraverso una mole importante di attività operative e time consuming. Oggi il management dedica circa il 30% del proprio tempo alle attività di trattamento dati (raccolta, pulizia, integrazione di dati, predisposizione di report) ed appena il restante 70% circa a quelle di analisi, con potenziali ricadute negative sulla qualità dell'analisi dei dati ai fini decisionali.

Allora quale soluzione c'è per garantire velocità e precisione nella proiezione, evoluzione e consuntivazione dei costi HR?

E come assicurare certezza del dato, condivisione delle informazioni ed efficienza nel coordinamento delle strutture organizzative coinvolte?

Bisogna senz'altro dirigersi verso un'applicazione logicamente collocata ad un livello superiore rispetto ai diversi sistemi gestionali, incluso quello per l'elaborazione paghe, da cui prendere la parte più significativa dei dati utili. Questo

vuol dire costituire un **datawarehouse unico come repository**, in grado di assumere in automatico i dati dalla pluralità dei sistemi informativi aziendali, di garantire la consistenza del dato e ridurre sensibilmente il costo di produzione del dato, finalmente accessibile in tempo reale.

Inoltre, l'applicazione dovrà garantire la risposta a due tematiche altrettanto importanti: la capacità di predisporre reportistica **flessibile in maniera automatica** e il coordinamento **delle varie strutture organizzative** coinvolte nel processo di budget, possibile solo attraverso funzionalità di workflow. Queste sono le caratteristiche indispensabili che deve avere una soluzione informatica per rispondere positivamente alle molteplici esigenze di aziende differenti e queste sono anche le caratteristiche della nostra applicazione, installata in realtà eterogenee quali UBI Banca, Unipol e Consip, per citare alcuni esempi.

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

Save the Date

Settembre - Ottobre 2011

16 ottobre	HRC incontra Marty Linsky. La Leadership coraggiosa per cambiare	Roma - Merck Serono
21 settembre	FORMAZIONE E SVILUPPO Knowledge Group Interaziendale	Roma - Consip
22 settembre	RELAZIONI INDUSTRIALI E SINDACALI Knowledge Group Interaziendale	Milano - Gruppo Lepetit Sanofi Aventis
28 settembre	ORGANIZZAZIONE Knowledge Group Interaziendale	Roma - UGIS
6 ottobre	FORMAZIONE E SVILUPPO Knowledge Group Interaziendale	Milano - CPM Musica
11 ottobre	TELEPRESENCE MEETING	Milano - Roma - Londra
13 ottobre	SICUREZZA Knowledge Group Interaziendale	Roma - Merck Serono
14 ottobre	HRC FOOTBALL TEAM - La Nazionale Risorse Umane	Roma
20 ottobre	HRC BEST PRACTICE AWARDS "Recruiting & Selezione"	Milano - NH Concordia
26 ottobre	COMPENSATION E BENEFIT Knowledge Group Interaziendale	Milano - NH Concordia

QUESTION TIME...

Le domande del mese

Nella *Community* sono state formulate queste richieste.
 Rispondi e partecipa anche tu!
kg@hrcommunityacademy.net

Mba e sponsorship aziendale

La mia richiesta riguarda la sponsorship aziendale della partecipazione dei dipendenti a MBA e similari. In particolare:

- criteri di accesso (promozione talenti/potenziali, incentive, altro)
- modalità di supporto (costo totale o parziale a carico dell'azienda)
- gestione del tempo (working time o tempo personale)
- ente decisionale (HR; Board direzionale, etc)

Interinali: strumenti di performance management

Vorremmo implementare un semplice e veloce tool che permetta ai supervisor interni di valutare la prestazione del personale interinale che opera nel manufacturing (operatori di linea).

La nostra azienda ha già un sistema di performance management complesso che parte dall'autovalutazione del collaboratore e prevede vari passaggi.

In questo caso ci servirebbe invece uno strumento "top-down", una sorta di linea guida che aiuti i supervisor a valutare il livello di servizio del personale interinale prima di decidere se rinnovare o meno dei contratti.