

## Material 4.1.7

### INTERSEZIONI – TABELLA CON ESEMPI

#### Intersezioni tra HRD e CGC – Esempi dalla pratica nelle aziende (Status 19/4/2021)

Le fonti di questi esempi sono interviste condotte nell'ambito di progetti di ricerca con aziende, la maggior parte in Germania<sup>1</sup>. Gli esempi riportati non sono esaustivi, in quanto non rappresentano l'intero spazio delle possibili intersezioni tra HRD e CGC. Questi esempi vengono utilizzati all'interno di questo corso per concretizzare la connessione tra CGC e HRD, rendere più trasparenti le intersezioni e stimolare ulteriori discussioni.

#### Come potresti analizzare gli esempi?

1. Life Cycle = tutte le fasi dello sviluppo delle competenze. Dove sono presenti i collegamenti rilevanti tra gli esempi e il ciclo di vita delle risorse umane/carriera?
2. Gruppi target: per esempio, lavoratori esperti. Quali gruppi target vengono considerati, quali no?
3. Aspetti mancanti: cosa non è emerso con gli esempi? Hai altri esempi dalla tua esperienza?

No.	Descrizione delle intersezioni tra HRD e CGC	Categorie analitiche
1	<p><b>Cooperazione CGC (coach/trainer) e HRM in un approccio integrato.</b></p> <p>In questa impresa, come in molte altre, l'orientamento allo sviluppo della carriera è, per la maggior parte del tempo, delegato ai/alle manager di linea. Per avere le capacità, competenze e attitudini necessarie per svolgere tale compito, tutti/e i/le manager devono seguire una formazione specifica. L'azienda ha assunto un/a coach e un/a formatore/rice di fiducia per erogare i corsi, che si caratterizzano per un approccio teorico condiviso. Il programma del corso è relativamente ampio, con diversi moduli da seguire in una sequenza prestabilita. Per garantire che venga seguito un approccio coerente, il/la manager delle risorse umane fa affidamento alla rete di quel/la coach per assumere i/le formatori/rici ed avere, quindi, un programma di formazione coerente.</p>	<p>Responsabile di linea come referente primario e consulente</p> <p>Supervisione e Coaching per i Dirigenti per garantire professionalità nel supporto alla carriera dei dipendenti</p>

<sup>1</sup> Il corpus principale è costituito da interviste condotte da Matthais Zick-Varul all'interno del progetto CONNECT!. Altri esempi derivano da precedenti interviste di Peter Weber.

	<p>In questo contesto, uno dei compiti principali del/la coach è quello di informare i/le manager prima e dopo i loro incontri di bilancio annuale con il personale, incontri che seguono una struttura prestabilita. Quindi, la consulenza professionale di routine nell'ambito della strategia di sviluppo delle risorse umane dell'azienda viene affidata ai/alle team leader, che garantiscono un grado di professionalità attraverso incontri di supervisione con il/la coach. Viene richiesta una consulenza professionale di carriera con il/la coach solo nei casi in cui la situazione del/della dipendente o la decisione da prendere sia troppo complessa. Il/la coach fornisce quindi sessioni riservate nelle quali il/la dipendente può discutere in confidenza le traiettorie di carriera personali all'interno e all'esterno dell'organizzazione.</p>	<p>Coaching con coach esterni come offerta a gruppi target specifici</p>
<p>2</p>	<p><b>Sostenere l'apprendimento esperienziale e lo sviluppo della carriera attraverso stage/esperienze lavorative interorganizzative.</b></p> <p>Alcuni degli intervistati e delle intervistate HRM hanno parlato di stage interdipartimentali come mezzo per esplorare e sviluppare il potenziale delle persone. Hanno sottolineato che in tali stage è importante prevedere un compito reale con delle responsabilità. Uno dei consulenti che abbiamo intervistato ha sostenuto l'apprendimento esperienziale non solo all'interno di un'organizzazione, ma tra le organizzazioni. Questo approccio combina la promozione delle carriere, il rafforzamento delle reti e la condivisione delle conoscenze. Dal punto di vista del CGC, questa rappresenta un'opportunità per integrare lo strumento dell'esperienza lavorativa comunemente applicato agli inizi di carriera nella consulenza e nell'orientamento per i/le dipendenti a metà carriera, poiché serve anche ad altri obiettivi organizzativi, come esplorare e migliorare il potenziale di cooperazione tra aziende e istituzioni.</p> <p>Ci sono organizzazioni che utilizzano regolarmente programmi di scambio professionale per combinare lo sviluppo professionale e la condivisione delle conoscenze. La Conference of European Directors of Roads, ad esempio, ha prodotto un toolkit per facilitare tali scambi (<a href="https://www.cedr.eu/strategic-plan-tasks/769-2/">https://www.cedr.eu/strategic-plan-tasks/769-2/</a>) e le organizzazioni del settore pubblico utilizzano abitualmente i distacchi nel loro sviluppo del personale. Alcune aziende del settore privato hanno formato reti internazionali per facilitare lo sviluppo</p>	<p>Stage, Networking e Job-Rotation a supporto dell'apprendimento e dello sviluppo professionale (intra e interorganizzativo)</p>



<p>continuazione soddisfacente della sua attuale carriera all'interno dell'organizzazione, è meglio per entrambe le parti prendere strade separate.</p> <p>Gli interessi e gli obiettivi del datore o della datrice di lavoro entrano come quadro di riferimento nella consulenza, comunicati separatamente o in una prima conversazione che coinvolge sia il datore o la datrice di lavoro che il/la cliente. Una volta chiarite le intenzioni del/la datore/ricercente di lavoro, il lavoro di consulenza o coaching è esclusivamente una questione tra il/la dipendente e il/la coach e il contenuto della sessione è strettamente confidenziale e nel migliore interesse del/la cliente. Ciò significa che viene presa in considerazione anche l'impostazione del colloquio: se non è possibile effettuare le sessioni di coaching nell'ufficio del/la cliente senza che vi siano altre persone, le sessioni vengono svolte presso l'ufficio del/la consulente. È da preferire questa opzione se il cliente non vuole che i colleghi o le colleghe sappiano che stanno consultando un professionista.</p> <p>Le questioni chiave del processo sono trovare una chiara comprensione degli obiettivi per ogni sessione e investire il tempo necessario per raggiungerli. È fondamentale attivare l'immaginazione dei/delle clienti e facilitare il superamento degli angusti confini dei percorsi di carriera stabiliti, considerando le idee e nello stesso tempo le opportunità disponibili all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Questo è importante perché, a differenza degli inizi di carriera, la sfida è inversa: non riguarda il decidere quale degli infiniti percorsi di carriera scegliere, ma rendersi conto che ci sono delle scelte.</p> <p>Questo approccio, utilizzando una varietà di tecniche di consulenza e coaching, può aprire un orizzonte di possibilità sorprendente all'interno dell'organizzazione, compresa la possibilità di trasformare la struttura e la cultura organizzativa. Strumenti come inventari di competenze o test attitudinali possono essere utilizzati per supportare il processo, ma il dialogo tra consulente e cliente rimane centrale. Il focus centrale è sul come andare avanti in un'organizzazione, sviluppando la propria carriera non solo scegliendo un obiettivo ma anche realizzandolo in condizioni organizzative. Un altro focus è sul comportamento e la comunicazione dei clienti riguardo la loro posizione attuale. Per lavorare su questo, il coaching include anche un elemento di</p>	<p>Contratto specifico nel triangolo tra datore di lavoro, dipendente e career coach</p>
--	--

	<p>cambiamento comportamentale, che viene testato nella pratica e riflesso e adattato nelle sessioni di coaching.</p>	
4	<p><b>Esempi forniti da un consulente/coach esterno</b></p> <p>Ci sono casi in cui il direttore o la direttrice delle risorse umane lavorano con un/a coach esterno/a da diverso tempo e questo ha permesso di entrare in contatto anche con altri coach, come in una rete. Attraverso questo percorso, i manager, che sono i principali responsabili delle riunioni di sviluppo delle risorse umane, ricevono ulteriore formazione per questo compito (incorporato in un programma di formazione standard per manager), preparano e seguono le riunioni di sviluppo tramite discussioni sui casi e conducono un coaching professionale per i singoli dipendenti quando vi è la necessità (questo può poi portare a un ulteriore sviluppo o riqualificazione, ma anche al passaggio a un altro datore di lavoro). Ritengo anche molto interessanti i servizi di consulenza che lavorano per portare più donne nelle carriere STEM. Qui, la consulenza avviene soprattutto in anticipo (durante gli studi), con forti legami con aziende che hanno sviluppato un interesse ad aumentare la percentuale di donne a causa della mancanza di giovani talenti.</p> <p>A tal proposito potrebbe essere interessante un altro esempio proveniente da un'azienda (un'industria automobilistica). Il direttore dell'HRD qui ha riferito di aver esteso il colloquio per lo sviluppo del personale fino ai lavoratori semi-qualificati all'interno della produzione. Il tutto fa parte di una spinta per dissolvere la separazione tra colletti bianchi e blu nell'HRD. Racconta di un job shadowing in cui il colloquio si è svolto alle tre del mattino nel reparto di produzione.</p> <p>In generale, è interessante constatare quanto poco l'azienda faccia nei confronti di specifici gruppi di persone (ad eccezione dei "talenti" e "dirigenti"). In termini di <i>genere</i>, poco più che essere presenti al Girls Day e generalmente poco al di sotto della superficie delle dichiarazioni poco convinte sulla diversità. Esistono solo poche eccezioni.</p>	<p>Responsabile di linea come referente primario e consulente</p> <p>Coaching individuale come risultato del dialogo tra Responsabile di Linea e Impiegato</p> <p>Coaching per cambiare lavoro e datore di lavoro</p> <p>CGC con focus su donne e tecnologia</p> <p>Offerta di dialogo sullo sviluppo della carriera a tutti i livelli (e fino a personale poco qualificato)</p> <p>Sostenere le donne (tema legato alla diversità) in argomenti relativi alla carriera</p>
5	<p><b>Approfondimento da parte di un esperto esterno.</b></p> <p>Le imprese costruiscono per lo più le loro reti con organizzazioni e persone, se hanno bisogno del loro sostegno. Queste reti differiscono da fase a fase. Nella fase di reclutamento le imprese collaborano con scuole, università, istituti, camera di commercio,</p>	<p>Collegamento in rete tra datori di lavoro e istituti di istruzione per stabilire contatti con futuri dipendenti</p>

	<p>servizi sociali, stampa locale ecc. Per valutare capacità e competenze professionali, in Austria le imprese più piccole collaborano con gli istituti della camera di commercio, o con enti/istituti di educazione degli adulti che offrono consulenza, eseguono valutazioni o offrono materiale per le valutazioni. Nelle fasi di sviluppo delle conoscenze e abilità professionali e delle competenze personali e sociali cooperano con istituti/enti di educazione degli adulti o con organizzazioni di formatori/rici, o con formatori/rici e consulenti freelance (specializzati) (a volte anche in rete con altre imprese). Nelle fasi di gestione del cambiamento si rivolgono spesso a consulenti specializzati/e. Per quanto riguarda la proficua collaborazione, i/le responsabili del personale spesso contattano i colleghi o le colleghe per buon consiglio. Penso che siano molto aperti allo scambio di esperienze e casi di buone pratiche.</p>	<p>Collaborazione tra aziende e Camere per supportare i dipendenti nello sviluppo della loro carriera</p>
<p><b>6</b></p>	<p><b>Incorporare CGC nella consulenza organizzativa.</b> In queste interviste ci sono spunti interessanti su come inserire il career counseling in una più ampia consulenza organizzativa. Ho trovato particolarmente interessante il punto di vista dell'esperto, perché sottolinea che il career counseling (inteso come coaching) nelle aziende più piccole deve essere allineato a molti parametri. Allo stesso tempo, soprattutto quando si tratta di dipendenti meno privilegiati, deve prendere in considerazione le circostanze della vita individuale. Nelle piccole imprese, ad esempio, la conseguenza dell'aggiornamento delle qualifiche è che la perdita di lavoro non può essere assorbita facilmente come in un'azienda più grande, e così via. Se la persona che viene consigliata proviene da un ambiente "meno istruito", deve essere dedicato molto lavoro all'empowerment, ecc.</p>	<p>Integrazione dell'orientamento/ counseling professionale negli approcci di sviluppo organizzativo.</p> <p>Career Coaching per dipendenti svantaggiati, responsabilizzazione per questo gruppo target</p> <p>Restrizioni/problemi specifici per le aziende più piccole nell'allocazione delle risorse per la carriera</p>
<p><b>7</b></p>	<p><b>Richiesta di consulenza alle risorse umane del datore di lavoro.</b> Si tratta di consulenza/coaching di carriera presso un grande datore di lavoro/amministrazione pubblica (internazionale). Il datore di lavoro ha creato un'unità per questa "consulenza di carriera" (circa 5 dipendenti a tempo indeterminato). Il personale HR decentralizzato viene ulteriormente formato per il servizio di consulenza/coaching. I dipendenti a tempo indeterminato che lavorano per l'unità sviluppano ulteriormente il programma. Esiste un quadro concettuale comune per l'attuazione dell'orientamento professionale.</p>	<p>Un servizio aperto a tutti i dipendenti per riflettere o ottenere orientamento/ counseling/coaching su problemi di carriera individuali</p>

	<p>In questo caso la consulenza/coaching non viene avviata nel Ciclo HR, ma dai dipendenti, che selezionano e contattano un consulente. Le preoccupazioni di chi cerca consulenza spesso derivano dal cambiamento dei progetti e dei reparti. Vengono citati anche gli aspetti dell'equilibrio tra lavoro e vita privata e gli aspetti della mobilità.</p> <p>La consulenza è accessibile a tutti i/le dipendenti. Spetta a questi ultimi effettuare il primo contatto. I/le dipendenti sono liberi/e di formulare le proprie preoccupazioni/interessi. Il servizio è completamente riservato e non viene segnalato ai manager o ad altri dipartimenti delle risorse umane. Le preoccupazioni/interessi che i/le dipendenti portano alla consulenza spesso si riferiscono a cambiamenti all'interno dell'organizzazione, ma vengono discussi anche i cambiamenti all'interno dell'organizzazione o la migliore progettazione della situazione lavorativa attuale.</p>	
8	<p><b>L'esempio rappresenta l'ulteriore formazione e consulenza di carriera in un'azienda industriale.</b></p> <p>L'azienda ha una lunga tradizione nell'offrire formazione continua a tutti/e i/le dipendenti. Per esempio, già alcuni decenni fa esisteva un centro con una sala risorse. L'offerta di formazione continua viene fornita in affiancamento e in aggiunta ai normali flussi HR (ciclo HR). Un luogo di formazione accessibile e aperto costituisce il centro del servizio (biblioteca, luoghi di autoapprendimento) in cui vengono offerte anche l'istruzione superiore e la consulenza professionale.</p> <p>L'offerta è accessibile a tutti/e i/le dipendenti e da loro viene avviata. Le preoccupazioni sono di solito vicine a temi di istruzione/qualificazione, nonché alla ricerca di cambiamenti di carriera all'interno dell'azienda. I/le consulenti non sono in una posizione decisionale per questi cambiamenti, ma rimangono in un ruolo consultivo. I/le consulenti sono formati in questo campo e ricevono un'ulteriore formazione adeguata.</p>	<p>Un'opportunità per i dipendenti di tutti i livelli (lavoratori e funzionari) di ottenere un'offerta CGC con focus su ulteriore formazione e/o mobilità professionale all'interno dell'azienda</p>