



**MMEHR**

Multidimensional and  
Multicultural Expertise  
of Human Resources  
professionals

# Linee guida di qualità per le tecniche di riconoscimento e valutazione multiculturale 4.0

Giugno 2020

[www.hrmmexpertise.eu](http://www.hrmmexpertise.eu)

Redatto da ifa Akademie and MMEHR Consortium

Autori:

Daniela La Foresta - University of Naples Federico II (Italy)  
Martin Kilgus - ifa Akademie (Germany)

Co-autori:

Charalampos Samantzis, Eleni Vezali, Dimitra Printziou, Anna Boumpouzioti,  
Katerina Drachaliva - University of Thessaly (Greece)  
Ana-Maria Cozgarea - Stefan cel Mare University of Suceava (Romania)  
Tiziana Tartari - Janus srl (Italy)  
Seda Aydın - Kocaeli Sanayi Odasi (Turkey)

Design grafico:

Tullio Giambi - Janus srl (Italy)

Basato su indagini e ricerca documentale condotte dai partner del progetto MMEHR nel periodo dicembre 2019-marzo 2020

Questo rapporto comprende:

- Analisi dei questionari degli esperti nazionali
- Analisi della ricerca documentale MMEHR
- Analisi della ricerca su buone pratiche
- Raccomandazioni per le linee guida sulla qualità MMEHR

© Consorzio del progetto MMEHR, 2020.

Tutti i materiali sono protetti da copyright sotto la licenza Creative Commons CC BY-NC-ND.

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

## Contenuti

---

<b>Introduzione .....</b>	<b>4</b>
<b>Analisi del questionario MMEHR .....</b>	<b>7</b>
Settori di competenza/ruoli.....	7
Abilità e competenze chiave.....	8
Linee guida sulla qualità per la formazione delle risorse umane .....	9
Contenuto multiculturale / multidimensionale della formazione HR .....	13
Considerazioni .....	18
Disponibilità a rilasciare dati personali.....	18
Conclusioni dell'analisi dei questionari degli esperti nazionali .....	19
<b>Analisi della ricerca documentale nei paesi partner MMEHR.....</b>	<b>21</b>
Conclusioni dall'analisi della ricerca documentale nei paesi del progetto MMEHR .....	28
<b>Analisi delle buone pratiche raccolte.....</b>	<b>35</b>
Conclusioni dell'analisi della raccolta delle migliori pratiche .....	38
<b>Linee guida di qualità consigliate per riconoscimento multiculturale delle risorse umane e tecniche di valutazione 4.0 .....</b>	<b>45</b>
<b>Allegati.....</b>	<b>51</b>
Elenco esperti nazionali.....	52
Questionario per esperti.....	53
Modello di rapporto su ricerca documentale.....	56
Modello di rapporto su raccolta buone pratiche .....	57

## Introduzione

---

**MMEHR** rappresenta un approccio globale e multidimensionale per contribuire a una società più coesa nella gestione delle risorse umane (HR). MMEHR Multidimensional and Multicultural Expertise of Human Resources Professionals è iniziata il 1 ° novembre 2019 per promuovere l'insegnamento / apprendimento innovativo nell'area delle risorse umane basato su competenze 4.0 multidimensionali e multiculturali avanzate.

**MMEHR** supporta insegnanti, formatori e studenti e promuove l'integrazione digitale nell'apprendimento per raggiungere il pubblico favorendo un'occupazione efficace, il miglioramento della qualità dell'accesso al mercato del lavoro e l'acquisizione di una serie di competenze digitali e multiculturali che i futuri professionisti delle risorse umane possono utilizzare durante la loro carriera. Grazie all'approccio **MMEHR**, gli studenti dell'area Risorse Umane avranno l'opportunità di acquisire un nuovo set di competenze multiculturali e digitali di alto livello, quali:

- utilizzare in modo efficace il riconoscimento multiculturale delle risorse umane e le tecniche di valutazione 4.0 ("fabbriche intelligenti" di Industria 4.0)
- utilizzando approcci pedagogici innovativi e incentrati sul discente e migliorando l'integrazione digitale nell'apprendimento, nell'insegnamento, nella formazione e nel lavoro con i giovani a vari livelli
- promuovere l'accesso e l'apprendimento attraverso le risorse educative aperte (OER) per sviluppare il riconoscimento delle risorse umane e le capacità di valutazione di alto livello.

La nuova dimensione paneuropea e multiculturale richiede attenzione a livello sociale, e in particolare nel mondo del lavoro. Tutti gli attori chiave del mercato del lavoro europeo sono chiamati a contribuire a questa sfida con competenze adeguate, ridefinite per essere efficaci in un contesto improvvisamente ampio, multidimensionale e multiculturale.

In particolare, ai professionisti delle Risorse umane non è richiesto solo di sfruttare al meglio tutte le potenzialità digitali possibili per migliorare e velocizzare i risultati del proprio lavoro. Ora è anche richiesto loro di essere preparati a comprendere e valutare fattori multidimensionali / multiculturali. Acquisendo queste nuove competenze, i professionisti delle risorse umane possono contribuire ad ottenere un migliore abbinamento delle caratteristiche dei lavoratori con un background multiculturale da un lato con le esigenze delle imprese dei paesi europei di accoglienza dall'altro.

**MMEHR** offrirà soluzioni innovative a questa esigenza, ovvero Linee guida di qualità per il riconoscimento multiculturale delle risorse umane e tecniche di valutazione 4.0, al fine di favorire l'insegnamento / apprendimento nell'area delle risorse umane con un set avanzato di competenze 4.0 multidimensionali e multiculturali (fabbriche intelligenti di Industria 4.0 ), nonché con un approccio globale e multidimensionale, per migliorare il livello delle competenze e abilità chiave.

Al fine di migliorare il livello di competenze e abilità, **MMEHR** creerà e convaliderà corsi e moduli di formazione per studenti come nuovi professionisti di diversi livelli che lavorano con / gestiscono le risorse umane, al fine di consentire loro di acquisire la competenza di comprendere appieno i talenti nascosti e esperienza di persone con un background multiculturale.

I prodotti specifici **MMEHR** saranno un corso online "Riconoscimento e valutazione multiculturale delle Risorse Umane 4.0" e un kit di apprendimento dei contenuti didattici MOOC. Per sviluppare questi materiali didattici, il consorzio **MMEHR** ha formato focus group di esperti di dieci esperti ben selezionati nel campo della formazione e gestione delle risorse umane. Un totale di 50 esperti nazionali dei paesi partner MMEHR (Germania, Grecia, Italia, Romania e Turchia) ha partecipato compilando un questionario strutturato, sviluppato dal consorzio **MMEHR**. L'obiettivo era raccogliere i pareri degli esperti, in particolare le loro raccomandazioni su le competenze chiave e

contenuti di apprendimento, materiali esistenti per l'apprendimento delle buone pratiche e i temi innovativi da considerare fondamentali nella formazione MMEHR. L'analisi dei questionari non è stata progettata per essere scientificamente rappresentativa, ma per fornire una valida esperienza dei principali esperti dei cinque paesi europei partecipanti<sup>1</sup>.

I partner hanno inoltre condotto ricerche documentali in tutti i paesi del progetto per una più estesa valutazione dei materiali innovativi esistenti. Questa ricerca documentale ha compreso studi accademici sulle competenze multiculturali e multidimensionali nelle risorse umane, studi generali sull'argomento, moduli di formazione sulle risorse umane, programmi di studio per studenti delle risorse umane, materiali per il riconoscimento dei talenti nascosti e fonti e risorse valutate rilevanti per lo sviluppo di linee guida sulla qualità MMEHR.

Oltre alla ricerca documentale, i partner MMEHR hanno ricercato buone pratiche esemplari. La differenza di approccio tra la ricerca documentale e la ricerca di esempi di buone pratiche è stata: la ricerca documentale ha considerato una gamma completa e un approccio più olistico alle risorse umane in relazione al progetto, mentre gli esempi di buone pratiche sono stati individuati in conformità con lo specifico obiettivo nel piano di lavoro del progetto "Raccogliere le migliori pratiche che siano utili, adatte e pertinenti al gruppo target di studenti/discenti, con particolare riguardo ai principi del piano strategico dell'industria 4.0 'fabbriche intelligenti'".

La raccolta delle buone pratiche per MMEHR include:

- programmi di formazione sulle migliori pratiche esistenti / moduli di formazione / altre forme di materiale di formazione per studenti nel campo delle risorse umane da preparare comprendendo e valutando fattori multidimensionali / multiculturali
- programmi di formazione / moduli di formazione / altre forme di formazione per esperti delle risorse umane nelle aziende esistenti sulle migliori pratiche in azienda
- materiali, programmi, iniziative, politiche esistenti di buone pratiche nel campo delle risorse umane affinché le parti interessate siano preparate alla comprensione e alla valutazione di fattori multidimensionali / multiculturali
- esempi esistenti di buone pratiche per comprendere i talenti nascosti e le competenze di individui con un background multiculturale
- esempi esistenti di migliori pratiche per i professionisti delle risorse umane per una migliore corrispondenza della forza lavoro multiculturale con le esigenze delle imprese

---

*1 Il progetto MMEHR ha avuto inizio prima dello scoppio della pandemia Covid-19 in Europa. Il questionario è stato quindi elaborato durante la prima fase del progetto, prima dell'impatto delle restrizioni per la tutela della salute pubblica messe in atto in tutti gli Stati membri dell'UE. L'uso di piattaforme di comunicazione online, incontri digitali/virtuali, tecniche di valutazione digitale e comunicazione a distanza è aumentato in modo significativo a seguito del Covid-19. Le risposte degli esperti sono state raccolte durante la fase di blocco e restrizioni. I questionari sono stati completati online o in remoto. Non sono state effettuate interviste faccia a faccia.*

*Il questionario includeva domande sull'uso dell'IT e degli strumenti digitali nelle risorse umane. Il cambiamento intercorso durante i periodi di lockdown nella comunicazione, relazioni e mobilità va valutato nell'analisi delle risposte fornite. Come dimostrato nel capitolo successivo, si è rilevata una maggiore enfasi sugli strumenti HR digitali e basati su IT rispetto al periodo precedente al Covid-19. Il continuo impatto di SARS-Covid-19 sulla vita in Europa e quindi sull'implementazione del progetto MMEHR è stato considerato dalla direzione e dal coordinatore del progetto.*

L'obiettivo generale dei corsi di formazione e dei materiali didattici MMEHR è:

- Creare consapevolezza tra studenti e formatori sulla possibilità di acquisire competenze ICT al fine di insegnare e studiare tecniche 4.0 multiculturali legate al riconoscimento / gestione / valutazione delle risorse umane, nel rispetto dei percorsi strategici indicati nella definizione di Industria 4.0 ('fabbriche intelligenti').
- Creare un curriculum educativo multidisciplinare basato sui problemi della vita reale per formatori e studenti, coinvolgendo il settore del riconoscimento / gestione delle risorse umane; identificare i bisogni formativi e le abilità trasversali necessarie per sviluppare abilità e competenze multiculturali di alto livello.
- Condividere contenuti educativi relativi ai professionisti delle risorse umane (corsi Train the Trainers) per l'apprendimento e l'insegnamento utilizzando le OER; sostenere l'attuazione della comunicazione del 2013 sull'apertura dell'istruzione attraverso la promozione e lo sviluppo di nuove modalità di erogazione, in particolare attraverso nuove forme di apprendimento personalizzato e uso strategico delle OER.
- Contribuire alle riforme necessarie relative all'agenda di modernizzazione dell'UE del 2011 migliorando l'apprendimento permanente attraverso la creazione di percorsi di apprendimento flessibili, sviluppando modi per aumentare il tasso e la qualità dell'occupabilità.

## Elenco degli esperti nazionali

Tutti i partner **MMEHR** hanno contattato esperti di risorse umane nei rispettivi paesi nei settori della gestione delle risorse umane, dell'istruzione e della formazione delle risorse umane, delle parti interessate nel campo delle risorse umane e di ulteriori competenze nella migrazione o nel funzionamento del mercato del lavoro.

Questi gruppi di esperti nazionali fungeranno da consiglio di consulenza per i partner del progetto durante il ciclo di vita del progetto e promuoveranno la sostenibilità del progetto e la diffusione dei risultati del progetto.

Nella prima fase, agli esperti è stato chiesto di compilare un questionario; in una seconda fase, agli esperti verrà chiesto di valutare i risultati della ricerca documentale e della raccolta di buone pratiche condotte dai partner.

Gli esperti saranno inoltre consultati nella fase successiva di sviluppo di manuali e materiali di formazione MMEHR e in occasione degli eventi di divulgazione MMEHR.

L'elenco completo di esperti - vedasi l'allegato 'Elenco di esperti nazionali' nella sezione ALLEGATI - fornisce evidenza di una copertura sufficiente delle competenze nel campo della gestione delle risorse umane, della formazione delle risorse umane, dell'istruzione delle risorse umane e delle parti interessate.

## Analisi del questionario MMEHR

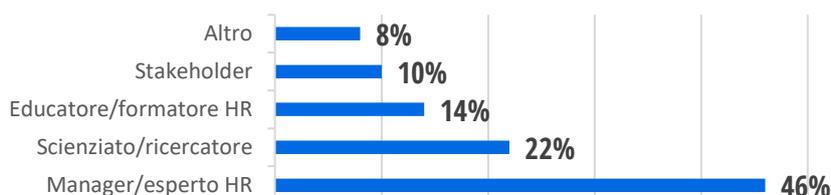
Il questionario strutturato è stato distribuito a 50 esperti. Gli esperti potevano scegliere di rispondere al questionario online o cartaceo. Sono stati ricevuti in totale 50 questionari compilati e validi:

Paesi del progetto MMEHR	Numero di questionari validi
Germania	10 online
Grecia	10 online
Italia	10 su carta
Romania	10 su carta
Turchia	10 su carta

### Settori di competenza/ruoli

*Cosa descrive meglio la tua posizione? (Seleziona l'opzione che ritieni più adeguata o "Altro")*

Agli esperti è stato chiesto di identificare il loro campo professionale di competenza.



La maggior parte degli esperti ha una formazione nella gestione delle risorse umane (48%), seguita da esperti di scienza e ricerca (22%) e formatori/educatori (10%) e parti interessate (10%).

Questa distribuzione è equamente rappresentata nelle risposte per paese e serve come indicatore per le capacità, le competenze e l'esperienza del team di esperti multinazionali di esperti MMEHR in relazione al tema e al focus del progetto.

Ciò sottolinea che le seguenti risposte possono essere considerate valide per lo sviluppo di linee guida per la composizione dei materiali di formazione per studenti HR e professionisti HR.

## Abilità e competenze chiave

In due domande è stato chiesto agli esperti di identificare le abilità e le competenze chiave necessarie ai professionisti delle risorse umane per comprendere e valutare con successo gli aspetti multiculturali del loro lavoro.

*Quali sono - in base alla tua esperienza - le abilità e competenze chiave per i professionisti delle risorse umane per comprendere e valutare con successo l'aspetto multiculturale nel loro lavoro?*

Tutti i 50 esperti hanno fornito risposte selezionate dalle opzioni a scelta multipla fornite nel questionario:

### Abilità e competenze chiave dei professionisti delle risorse umane riguardo all'aspetto multiculturale



Le abilità e le competenze chiave più importanti per i professionisti delle risorse umane per comprendere e valutare con successo l'aspetto multiculturale nel loro lavoro sono:

- *Capacità di valutazione delle competenze dei lavoratori multiculturali*
- *Abilità comunicative per la comunicazione con lavoratori multiculturali*
- *Competenze trasversali multiculturali*
- *Capacità di gestione del progetto*
- *Conoscenza dell'etica del lavoro culturalmente esplicita*

La formazione per i professionisti delle risorse umane responsabili di una forza lavoro multiculturale deve includere questi elementi. Elementi aggiuntivi sono le abilità linguistiche e le capacità di negoziazione. Sotto "altri" esperti hanno menzionato la formazione sulla consapevolezza interculturale (6) e varie forme di abilità relative alle TIC (4).

*Quali sono le competenze chiave per i professionisti delle risorse umane per identificare con successo i talenti nascosti e le competenze di individui con un background multiculturale?*

Anche a questa domanda hanno risposto tutti i 50 esperti, selezionando opzioni di risposta a scelta multipla:

## Competenze chiave per l'identificazione di talenti nascosti



Le tre competenze più importanti che i professionisti delle risorse umane devono avere per identificare i talenti nascosti e le competenze dei lavoratori multiculturali sono:

- *Conoscenza del riconoscimento delle competenze formali, non formali e informali*
- *Riconoscimento del ruolo delle soft skills per specifici luoghi di lavoro*
- *Conoscenza di nuovi strumenti HR come nuovi metodi di valutazione (digitali) e strumenti online*

Inoltre, è importante la conoscenza generale dei titoli di studio conseguiti all'estero.

Le osservazioni in "Altro" includevano la conoscenza degli strumenti TIC per la gestione delle risorse umane in linea (1) e la consapevolezza del multilinguismo (1).

## Linee guida sulla qualità per la formazione delle risorse umane

*Di quale supporto/materiali hanno bisogno insegnanti e formatori di studenti/professionisti delle risorse umane per insegnare conoscenze e abilità multiculturali?*

Ancora una volta, tutti i 50 esperti hanno selezionato le risposte dalle opzioni a scelta multipla fornite nel questionario.

Il campo delle risposte relative ai materiali di supporto per insegnanti e formatori di studenti e professionisti delle risorse umane in relazione alla conoscenza multiculturale è più eterogeneo:

## Materiali di supporto per docenti e formatori in tema di risorse umane



Quattro temi per i materiali di supporto - e quindi per i contenuti di insegnamento e apprendimento per i professionisti delle risorse umane - sono stati valutati come i più importanti:

- *Capacità di lavorare professionalmente con l'e-learning e il blended learning*
- *Capacità di incoraggiare il pensiero critico e la risoluzione dei problemi*
- *Competenza nello sviluppo di materiali di e-learning aperti*
- *Competenza per incoraggiare la collaborazione, il lavoro di squadra e l'insegnamento potenziato per insegnanti e formatori delle risorse umane*

Queste risposte danno una chiara indicazione del ruolo dell'insegnamento e dell'apprendimento basati sulle TIC nelle risorse umane e della gestione innovativa delle risorse umane utilizzando i moderni strumenti TIC.

Dimostrando inoltre l'impatto dell'esperienza Covid-19 sugli esperti nel periodo in cui hanno risposto al questionario. Anche le osservazioni in "Altro" si concentrano su "flusso di gestione delle risorse umane online" e "rispetto e correttezza online".

*Quali sono - in base alla tua esperienza - indicatori di qualità fattibili per una formazione di successo di studenti/professionisti delle risorse umane per sviluppare e supportare le loro abilità e competenze multiculturali?*

A questa domanda aperta sono state date 38 risposte.

I commenti ricevuti sono riassunti e raggruppati in aree tematiche specifiche:

### Metodi pedagogici/insegnamento e apprendimento - indicatori di qualità

- Analisi del gioco di ruolo, test di conoscenza interculturale, valutazione culturale sensibile
- Casi di studio basati su casi reali, giochi di ruolo, valutazioni fittizie
- Lavoro di collaborazione efficace, comprensione degli ambienti multiculturali
- Dimostrazione di abilità acquisite multiculturali (giochi di ruolo - simulazione in tempo reale - casi di studio)
- Lavorando su casi aziendali concreti, evitare di fare solo formazione teorica; valuta l'intraprendenza delle risorse umane; prevedere per tutti un periodo di stage (6 mesi, ad esempio) in azienda
- Buona comprensione delle differenze culturali

### Test/questionari/ raccolta di dati - indicatori statistici

- Questionario/test: in ogni domanda vengono presentate alcune abilità e all'utente viene chiesto di commentare una situazione come esempio in cui utilizza o ha utilizzato le abilità descritte. Il punteggio dipende dal grado di padronanza che lo studente delle risorse umane ha riguardo alle abilità o abilità addestrate.
- Test di comprensione dell'ascolto, test a scelta multipla, formazione all'osservazione
- Progressi nelle applicazioni di e-learning, valutazioni online, valutazione di casi di studio
- Valutazione delle competenze acquisite nel tempo
- Valutazioni interculturali, test a scelta multipla, studi di scenari, casi di studio, job shadowing
- Test basati su attività, studi di casi, esercizi di scenario
- Questionari di valutazione della formazione che indagano il successo del formatore, la metodologia e il contenuto, nonché i guadagni personali dei tirocinanti e l'impatto della formazione sulla visione personale del tirocinante e sulla comprensione della gestione della forza lavoro multiculturale.
- Tasso di produttività dei dipendenti, tasso di promozione interna, indice di innovazione dei dipendenti
- Livello di consapevolezza sulle differenze culturali come il livello di puntualità, il significato delle imitazioni, il codice di abbigliamento, ecc.
- Numero di forme di lavoro collaborativo derivate facendo uso delle conoscenze acquisite dopo la formazione; fornitura di mezzi / metodi sistematici e trasparenti per partecipare al processo decisionale sul posto di lavoro
- Percentuale di completamento della formazione; Tasso di conformità alla formazione; tasso di frequenza alle lezioni; competenze sviluppate su assunzione, colloquio, negoziazione, mediazione con dipendenti multiculturali; aumento dell'occupazione multiculturale competente; aumento della soddisfazione dei dipendenti; diminuzione del tasso di turnover del personale
- Quando si valuta l'efficienza della formazione del personale, ciò che è particolarmente interessante è stabilire se i partecipanti applicano nel loro lavoro ciò che hanno appreso come desiderato, o come l'apprendimento è stato tradotto in azioni.

### Formazione pratica - indicatori di prestazione

- Tirocini a breve termine in contesti multiculturali, giochi di ruolo in esempi di casi, analisi multiculturale degli studenti stessi
- Lavoro in/su situazioni di tipo reale
- Test ed esercizi di simulazione
- Tirocini, training on the job, esercizi di comunicazione
- Risultati o valutazioni intermedie regolari attraverso casi di studio e progetti di vita reale per valutare il successo degli studenti.
- Esperienza personale e professionale in ambienti multiculturali
- Esperienza multiculturale presso i propri istituti di istruzione superiore, sul posto di lavoro e anche nella vita personale; viaggiare, soprattutto dove il multiculturalismo è stabilito dal governo, è molto importante per questi tipi di professionisti; partecipare a progetti di volontariato multiculturale

### Contenuto dell'apprendimento - indicatori tematici

- Migliorare la conoscenza dell'ITC; studiare le principali leggi in materia di lavoro applicate nel Paese in cui si svolge l'attività lavorativa
- Maggiore debolezza di valori e pregiudizi, strutture per riconoscere e rispondere alla diversità culturale, capacità di comunicazione interculturale, maggiore comprensione dei punti di forza e delle aree di sviluppo delle persone, maggiore intelligenza culturale

Ulteriori commenti forniti sotto questa risposta sono stati:

- *I dipendenti Millennial hanno bisogno di più feedback rispetto ad altri per rimanere coinvolti e produttivi*
- *I 4 livelli di valutazione di Kirkpatrick (reazione, apprendimento, comportamento, risultati)*
- *Un articolo del MIT Sloan Management Review afferma che il 65% delle organizzazioni è efficace nell'acquisizione dei dati, ma solo il 46% è in grado di ottenere informazioni approfondite in modo efficace. Soluzione: moderna piattaforma di analisi delle risorse umane. Queste soluzioni didattiche consentono di trovare e misurare il collegamento tra allenamento e prestazioni. Può anche individuare le tendenze da un mare di dati di formazione per comprendere il pieno impatto di tutta la tua attività di apprendimento.*

Queste risposte danno una chiara indicazione dell'importanza di:

- *Necessità di sviluppo di metodi e test di valutazione (online) con elementi quantitativi e qualitativi*
- *Apprendimento basato su attività e collaborativo per studenti e professionisti delle risorse umane*
- *Uso di giochi di ruolo, casi di studio, casi aziendali relativi a questioni multiculturali come strumenti e strumenti per l'apprendimento pratico per studenti e professionisti delle risorse umane*
- *Necessità di tirocini, stage, esercizi di simulazione ed esposizione a contesti multiculturali*
- *Miglioramento della conoscenza delle TIC e dell'uso delle TIC come strumento per la gestione internazionale e multiculturale delle risorse umane della forza lavoro multiculturale(s)*

## Contenuto multiculturale / multidimensionale della formazione HR

*Quali sono i bisogni formativi chiave e le abilità trasversali richieste per sviluppare abilità e competenze multiculturali dei professionisti delle risorse umane?*

Tutti i 50 esperti hanno selezionato le risposte dalle opzioni a scelta multipla fornite nel questionario.

### Materiali di supporto per docenti e formatori in tema di risorse umane



Quattro principali importanti esigenze di formazione sono state identificate dagli esperti:

- *Migliore comprensione del ruolo del multiculturalismo negli ambienti di lavoro*
- *Una migliore conoscenza per identificare le competenze multiculturali dei lavoratori e la corrispondenza con le esigenze delle imprese*
- *Migliore conoscenza del riconoscimento e della valutazione delle abilità multiculturali*
- *Comprendere meglio la mobilità internazionale della forza lavoro multiculturale*

Le osservazioni aggiunte dagli esperti in "Altro" includono la conoscenza della migrazione circolare (1) e la conoscenza della dimensione di genere della migrazione di una forza lavoro multiculturale e internazionale (1).

Le risposte fornite dagli esperti identificano la necessità di materiali di apprendimento per studenti e professionisti delle risorse umane che migliorano la loro conoscenza di base e la comprensione del concetto di multiculturalismo e sue implicazioni sulle esigenze di gestione dei professionisti che lavorano nei dipartimenti delle risorse umane in Europa.

*Quali sono - in base alla tua esperienza - i contenuti chiave di un curriculum educativo multidisciplinare basato sui problemi per formatori e studenti per migliorare le competenze multiculturali dei professionisti delle risorse umane? Fornisci alcune parole chiave.*

A questa domanda sono state fornite 42 risposte e commenti, raggruppati nelle seguenti categorie tematiche:

### Contenuto relativo alla vita lavorativa

- Integrazione sul posto di lavoro, gestione del team multiculturale, etica del lavoro, rispetto culturale
- Conoscenza della vita reale dei lavoratori migranti, questioni legali dei lavoratori migranti, mobilità e vita lavorativa
- Collaborazione, Abilità generiche, Valutazione
- Casi di studio dal luogo di lavoro (vita reale), etica del lavoro in team multiculturali, capacità di apprezzare la differenza e la diversità
- Il riconoscimento sul posto di lavoro è molto importante
- Propensione al lavoro di squadra; capacità di contestualizzare le nuove tecnologie rispetto a specifiche esigenze della vita lavorativa
- Rispetto, gestione del cambiamento nella vita lavorativa, gestione della diversità, apertura mentale
- Sicurezza sociale internazionale e sicurezza sul posto di lavoro, gestione della diversità sul posto di lavoro in diversi paesi, accesso alla mobilità, lavoro a distanza
- Miglioramento continuo; standardizzazione del lavoro multiculturale; motivazione dei lavoratori; approccio all'analisi del sistema; prospettiva olistica
- Comprensione della cultura dei lavoratori sul luogo di lavoro nella vita lavorativa prima di tutto

### Contenuto relativo a migrazione e integrazione

- Comprensione della migrazione della manodopera a tutti i livelli, "nomadi" del lavoro internazionale e concorrenza di esperti altamente qualificati
- Mobilità internazionale, ambiente di lavoro professionale, visione internazionale
- Situazione giuridica e di vita della forza lavoro migrante e dei professionisti qualificati
- Riconoscimento delle competenze e delle qualifiche chiave per la divisione dei compiti e la promozione, giustizia e uguaglianza sul posto di lavoro, riconoscimento e mezzi / metodi per affrontare la violenza e le molestie sui luoghi di lavoro

### Contenuti relativi alle competenze IT / ICT

- Competenza ICT per valutazione online, formazione continua in ambito IT, gestione e sviluppo di competenze IT, conoscenza della comunicazione digitale internazionale
- Discipline del diritto del lavoro, organizzazione aziendale, ICT
- Formatori: ICT, strumenti HR. Studenti: creatività, capacità di problem solving
- Conoscenza di nuovi strumenti HR come nuovi metodi di valutazione, strumenti online, innovazione

## Leadership e contenuto delle abilità personali

- Leadership trasformativa, comprensione e sensibilità culturale, valutazione delle competenze
- Incoraggiare l'interazione formatore-studente; curriculum dinamico, adattato costantemente alla continua valutazione degli studenti e alla loro capacità di comprensione
- Formazione terziaria multidisciplinare; prime esperienze lavorative in ambienti multiculturali; altre esperienze, come il volontariato o il viaggio, in un contesto multiculturale

Sulla base dei commenti forniti dagli esperti MMEHR, i contenuti chiave di un curriculum educativo multidisciplinare basato sui problemi per formatori e studenti per migliorare le competenze multiculturali dei professionisti delle risorse umane, sono:

- *Scenari di realtà basati sul luogo di lavoro, compresa la promozione del rispetto, della tolleranza e del riconoscimento degli ambienti di lavoro multiculturali*
- *Competenza nella gestione della diversità e nella gestione del cambiamento*
- *Formazione di consapevolezza culturale*
- *Competenza nella comunicazione interculturale*
- *Competenza nell'ascolto*
- *Conoscenza del concetto di percezione culturale*
- *Pratiche di mediazione culturale e transculturale*
- *Conoscenza della storia della migrazione e dello sviluppo della migrazione su scala globale, europea, nazionale e regionale*
- *Conoscenza dei principi delle politiche di integrazione europea*
- *Conoscenza della migrazione per lavoro, mobilità della forza lavoro e migrazione circolare*
- *Competenza ICT*
- *Conoscenza dell'innovazione IT*
- *Conoscenza della leadership trasformativa nella gestione delle risorse umane*

*Conosci/usi/sei a conoscenza di contenuti educativi relativi ai professionisti delle risorse umane (corsi di formazione per formatori) per l'apprendimento e l'insegnamento di competenze multiculturali e multidimensionali? Se sì, quali (indica brevemente nomi/titoli e fonti)*

A questa domanda sono stati ricevuti 23 commenti, di cui 12 "No" e 11 commenti validi:

#### Raccomandazioni di contenuti educativi relativi ai professionisti delle risorse umane

- Programma di formazione di Lufthansa Group
- Nelle aziende di grandi dimensioni esistono corsi di formazione interni sulle risorse umane multiculturali in una certa misura, come con Google Labs (Monaco), IBM (Stoccarda), Microsoft (Monaco), HP (Stoccarda), Lufthansa (Francoforte)
- Spencer- Stuart London, PWC Francoforte
- Esercizi di comunicazione e ascolto
- Corsi per imprenditori per migranti e rifugiati
- Formazione della Bundeswehr tedesca per missioni di pace all'estero (ad esempio Afghanistan) con formazione multiculturale per la valutazione delle risorse umane
- Formazione per dirigenti, comprensione dei flussi migratori di Goethe Institut
- [www.londonschool.com/Isic/courses/intercultural-skills/developing-intercultural-competence/](http://www.londonschool.com/Isic/courses/intercultural-skills/developing-intercultural-competence/)
- Modello 3C3R ed esperienza malese nella formazione di formatori per l'apprendimento basato sui problemi
- LUISS Business School, Roma Italia, HR Specialist
- Guyton, E.M. ve Wesche, M.V. (2005). La scala dell'efficacia multiculturale: sviluppo, selezione degli elementi e affidabilità. Prospettive multiculturali, 7 (4), 21-29; Ponterotito, J.G., Baluch, S., Greig, T. ve Rivera, L. (1998): Sviluppo e convalida del punteggio iniziale dell'indagine multiculturale sull'altitudine degli insegnanti. Misurazione educativa e psicologica, 58 (6), 1002-1016

In sintesi, gli esperti raccomandano un'esperienza pratica per gli studenti delle risorse umane con stage e job shadowing in ambienti e contesti di lavoro multiculturali.

*Conosci esempi di buone pratiche per il riconoscimento multiculturale delle risorse umane e le tecniche/programmi di valutazione?  
(Fornisci alcuni dettagli)*

A questa domanda sono state date 25 risposte, di cui nove "No" e 16 risposte valide, in due principali categorie tematiche:

### Contenuti educativi

- Ministero degli esteri tedesco, formazione per diplomatici, uffici dell'UE, Hewlett Packard
- Studi alla "Führungsakademie" del Baden-Württemberg e alla Hochschule der Bundeswehr
- Ufficio per lavoratori esperti internazionali dell'Agenzia federale per il lavoro / Centro per il lavoro
- Gestione della diversità culturale nella gestione delle risorse umane (<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71688/VO-KIM%20HANG.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Multiculturalism and Human Resource Management Practices)
- <https://www.apa.org/about/policy/multicultural-guidelines.pdf>; <http://imciglobal.org/consulting/training/>
- Sebbene non sia esattamente con il perimetro di questo progetto, vorrei raccomandare il testo "Gestione delle risorse umane e formazione: compilazione di buone pratiche negli uffici statistici" della Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite, 2013
- Il multiculturalismo è un modo diverso di guardare il mondo e soprattutto di essere nel mondo. Scuole, città, ma anche aziende devono dare il loro contributo con nuovi modelli e un'etica che incorpori la diversità come condizione essenziale per aumentare il valore. I responsabili delle risorse umane, i professori e i formatori hanno un ruolo chiave in questo progetto.
- Un master di studio post-laurea all'estero sarà utile
- Continua il nostro studio "Una ricerca sulle differenze di abilità in base ai tratti della personalità". Alla fine di questo studio, si mira a sottolineare le capacità e la personalità nelle risorse umane multiculturali.

### Esempi di valutazioni

- Nuove valutazioni Europass
- Una delle opportunità potrebbe essere una valutazione in cui le persone devono risolvere problemi in modo tempestivo, oppure devono collaborare tra loro utilizzando contemporaneamente le loro competenze e abilità trasversali, ma hanno difficoltà linguistiche

Gli esempi di buone pratiche per il riconoscimento multiculturale delle risorse umane e le tecniche di valutazione fornite dagli esperti sono di carattere generale. Da notare che non è stata fatta menzione di nessun esempio certificato per la competenza multiculturale e il riconoscimento delle abilità sulle risorse umane. Ciò dimostra l'evidente necessità di sviluppare programmi di formazione e accreditamento per studenti e professionisti delle risorse umane, per migliorarne le competenze e abilità multiculturali e le capacità di gestione delle risorse umane in contesti di lavoro multiculturale e mobilità della forza lavoro in Europa e nei paesi partecipanti al progetto. Questa sezione della consultazione degli esperti conferma la necessità dei risultati che intende conseguire il progetto MMEHR.

## Considerazioni

Sono pervenute cinque osservazioni valide da parte degli esperti:

- *Riflettere sui cambiamenti causati dal Covid-19 sul riconoscimento multiculturale delle risorse umane*
- *Tenere in considerazione anche il background multiculturale degli stessi esperti di risorse umane e la motivazione degli studenti migranti a specializzarsi in risorse umane. Il sistema deve cambiare dall'interno.*
- *Verificare con il campus delle Nazioni Unite a Bonn, che offre formazione relativa alle risorse umane per il reclutamento delle Nazioni Unite*
- *Le questioni multiculturali stanno diventando molto importanti in tutta Europa e le grandi aziende spesso devono affrontare la sfida di risorse umane con varietà di background dei dipendenti. La multiculturalità è generalmente riconosciuta senza utilizzare tecniche o appositi programmi.*
- *In Turchia si tengono corsi di formazione per il personale, ma la valutazione delle prestazioni è un problema sia per il governo sia per le istituzioni private.*

## Disponibilità a rilasciare dati personali

La maggioranza degli esperti ha accettato di lasciare i dati di contatto personali che possono essere visti come indicatori validi, desiderano rimanere in contatto con il progetto e essere informati sui risultati che saranno conseguiti.

*Possiamo contattarti tramite il tuo indirizzo email (se fornito) per ulteriori informazioni?*



## Conclusioni dell'analisi dei questionari degli esperti nazionali

Le conclusioni di base tratte dall'analisi dei questionari degli esperti MMEHR per la definizione di linee guida per la creazione e la convalida di corsi e moduli di formazione per gli studenti come nuovi professionisti di diversi livelli che lavorano con/gestiscono le Risorse Umane sono:

1. Le abilità e le competenze chiave più importanti per i professionisti delle risorse umane per comprendere e valutare con successo l'aspetto multiculturale nel loro lavoro:
  - *Capacità di valutazione delle competenze dei lavoratori multiculturali*
  - *Abilità comunicative per la comunicazione con lavoratori multiculturali*
  - *Competenze trasversali multiculturali*
  - *Capacità di gestione del progetto*
  - *Conoscenza dell'etica del lavoro culturalmente esplicita*
  
2. Le tre competenze più importanti che i professionisti delle risorse umane devono possedere per identificare i talenti nascosti e le competenze dei lavoratori multiculturali:
  - *Conoscenza del riconoscimento delle competenze formali, non formali e informali*
  - *Riconoscimento del ruolo delle soft skills per luoghi di lavoro specifici*
  - *Conoscenza di nuovi strumenti HR come nuovi metodi di valutazione (digitale) e strumenti online*
  
3. Quattro temi per i materiali di supporto - e quindi per i contenuti di insegnamento e apprendimento per i professionisti delle risorse umane - sembrano essere i più importanti:
  - *Capacità di lavorare professionalmente con l'e-learning e il blended learning*
  - *Capacità di incoraggiare il pensiero critico e la risoluzione dei problemi*
  - *Competenza nello sviluppo di materiali di e-learning aperti*
  - *Competenza per incoraggiare la collaborazione, il lavoro di squadra e l'insegnamento potenziato per insegnanti e formatori delle risorse umane*
  
4. Conclusioni metodologiche per i materiali di apprendimento MMEHR basati sui commenti degli esperti:
  - *Necessità di sviluppo di metodi e test di valutazione (online) con elementi quantitativi e qualitativi*
  - *Apprendimento basato su attività e collaborativo per studenti e professionisti delle risorse umane*
  - *Uso di giochi di ruolo, casi di studio, casi aziendali relativi a questioni multiculturali come strumenti e strumenti per l'apprendimento pratico per studenti e professionisti delle risorse umane*
  - *Necessità di tirocini, stage, esercizi di simulazione ed esposizione a contesti multiculturali*
  - *Miglioramento della conoscenza delle TIC e dell'uso delle TIC come strumento per la gestione internazionale e multiculturale delle risorse umane della forza lavoro multiculturale*

5. Based on the feedback and comment given by the MMEHR experts, key contents of a multidisciplinary, real-life proSulla base del feedback e del commento forniti dagli esperti MMEHR, i contenuti chiave di un curriculum educativo multidisciplinare basato sui problemi per formatori e studenti per migliorare le competenze multiculturali dei professionisti delle risorse umane, sono:

- *Scenari di realtà basati sul posto di lavoro, compresa la promozione del rispetto, della tolleranza e del riconoscimento degli ambienti di lavoro multiculturali*
- *Competenza nella gestione della diversità e nella gestione del cambiamento*
- *Formazione di consapevolezza culturale*
- *Competenza nella comunicazione interculturale*
- *Competenza nell'ascolto*
- *Conoscenza del concetto di percezione culturale*
- *Pratiche di mediazione culturale e transculturale*
- *Conoscenza della storia della migrazione e dello sviluppo della migrazione su scala globale, europea, nazionale e regionale*
- *Conoscenza dei principi delle politiche di integrazione europea*
- *Conoscenza della migrazione per lavoro, mobilità della forza lavoro e migrazione circolare*
- *Competenza ICT*
- *Conoscenza dell'innovazione IT*
- *Conoscenza della leadership trasformativa nella gestione delle risorse umane*

## Analisi della ricerca documentale nei paesi partner MMEHR

---

Per ulteriori conoscenze sui materiali esistenti innovativi, i partner hanno condotto ricerche documentali in tutti i paesi del progetto MMEHR, che ha compreso studi accademici sulle competenze multiculturali e multidimensionali nelle risorse umane, studi generali sull'argomento, moduli di formazione sulle risorse umane, programmi di studio sulle risorse umane per studenti delle risorse umane, materiali per il riconoscimento dei talenti nascosti e fonti e risorse ritenute importanti o rilevanti per lo sviluppo delle linee guida sulla qualità MMEHR.

I partner potrebbero identificare un totale di 27 studi, rapporti, pubblicazioni e strumenti di valore per il progetto MMEHR. I partner hanno utilizzato il modello di rapporto per riassumere e descrivere i risultati.

Durante l'analisi dei materiali individuati durante la ricerca documentaria, è emersa la necessità di chiarire la questione terminologica:

- I partner hanno notato una mancanza di specificazione nell'uso dei termini "multiculturale", "interculturale" e "interculturale" o talvolta anche "transculturale". Da un punto di vista scientifico accademico, i tre termini hanno chiaramente connotazioni diverse<sup>2</sup>. Nelle scoperte in Germania e Romania il termine "multiculturale" è stato spesso utilizzato con il significato di "interculturale".
- Nel contesto del progetto MMEHR, "multiculturale" viene utilizzato per descrivere la sfida per i professionisti delle risorse umane e gli studenti delle risorse umane di acquisire competenze per gestire forze di lavoro che consistono in diversi gruppi culturali o etnici, indipendentemente dal grado di interazione nella vita quotidiana. I responsabili delle risorse umane generalmente trattano con i dipendenti o la loro forza lavoro all'interno di un'azienda dove nell'interesse della produttività e dell'innovazione è necessario un numero maggiore di scambi tra i lavoratori e la collaborazione tra i team.
- I partner hanno anche notato un uso frequente del termine "diversità". Molti studi individuati durante la fase di ricerca documentale si sono concentrati sulla gestione multiculturale delle risorse umane come strumento per la gestione della diversità all'interno di un'azienda, impresa di squadra. Questi studi hanno in comune il fatto che la "diversità" copre più della semplice "cultura". La diversità include le caratteristiche delle singole persone come membri della forza lavoro come l'orientamento religioso, il sesso, il background politico, l'appartenenza etnica, l'orientamento sessuale, il background linguistico, il background socio-economico, l'età, le specificità fisiche inclusi gli handicap, lo stato contrattuale, la situazione familiare e il contesto giuridico (es.

---

<sup>2</sup> "Multiculturale" si riferisce a una società che contiene diversi gruppi culturali o etnici. Le persone vivono l'una accanto all'altra, ma ogni gruppo culturale non ha necessariamente interazioni coinvolgenti tra loro. Ad esempio, in un quartiere multiculturale le persone possono frequentare negozi di alimentari etnici e ristoranti senza interagire realmente con i loro vicini di altri paesi.

"Transculturale" (cross-cultural) si occupa del confronto di culture diverse. Nella comunicazione interculturale, differenze sono compresi e riconosciuti e possono portare a cambiamenti individuali, ma non trasformazioni collettive. In una società transculturale una cultura è spesso considerata "la norma" e tutte le altre culture sono paragonate o contrapposte alla cultura dominante.

"Interculturale" descrive le comunità in cui c'è una profonda comprensione e rispetto per tutte le culture. La comunicazione interculturale si concentra sullo scambio reciproco di idee e norme culturali e sullo sviluppo di relazioni profonde. In una società interculturale, nessuno rimane invariato perché tutti imparano gli uni dagli altri e crescono insieme. (Fonte: Spring Institute, 2020)

lavoratore migrante con residenza, lavoratore migrante senza permesso di soggiorno ecc.)<sup>3</sup>.

- Nel contesto del progetto MMEHR, la comprensione della diversità e della gestione della diversità fa parte delle competenze che i professionisti delle risorse umane devono avere che hanno a che fare con una forza lavoro multiculturale e che lavorano in contesti multiculturali. La gestione della diversità è vista come uno dei tanti elementi di competenze che i professionisti delle risorse umane multiculturali devono acquisire.
- In alcuni risultati durante la ricerca a tavolino MMEHR, la gestione multiculturale delle risorse umane è stata vista come uno strumento per supportare e garantire pari opportunità per tutti gli individui nella forza lavoro di un'azienda. Il progetto MMEHR ritiene che ciò sia vero, ma troppo limitato nel contesto olistico della gestione multiculturale delle risorse umane.
- L'ultimo aspetto degno di nota durante la fase di ricerca documentale è stato il ruolo della "cultura" nel senso delle culture locali, nazionali, aziendali e globali o internazionali (aziendali), di cui i professionisti multiculturali delle risorse umane devono essere consapevoli. Il progetto MMEHR tiene conto del fatto che i professionisti delle risorse umane devono essere consapevoli e devono essere in grado di agire in contesti, che sono definiti da diverse culture che sono presenti nello stesso momento, in quel senso identificati come "multiculturali" nel contesto del progetto MMEHR.

---

*3 Il concetto di diversità comprende l'accettazione e il rispetto. Significa capire che ogni individuo è unico e riconoscere le nostre differenze individuali. Questi possono essere lungo le dimensioni di razza, etnia, genere, orientamento sessuale, stato socio-economico, età, capacità fisiche, credenze religiose, credenze politiche o altre ideologie. È l'esplorazione di queste differenze in un ambiente sicuro, positivo e nutriente. Si tratta di comprendersi a vicenda e andare oltre la semplice tolleranza per abbracciare e celebrare le ricche dimensioni della diversità contenute in ogni individuo. La diversità è una realtà creata da individui e gruppi da un ampio spettro di differenze demografiche e filosofiche. È estremamente importante sostenere e proteggere la diversità perché valorizzando individui e gruppi liberi da pregiudizi e promuovendo un clima in cui l'equità e il rispetto reciproco sono intrinseci, creeremo una comunità orientata al successo, cooperativa e premurosa che trae forza intellettuale e produce soluzioni innovative dalla sinergia delle sue persone. "Diversità" significa molto di più che riconoscere e / o tollerare la differenza. La diversità è un insieme di pratiche consapevoli che implicano: la comprensione e l'apprezzamento dell'interdipendenza tra l'umanità, le culture e l'ambiente naturale; praticare il rispetto reciproco per qualità ed esperienze diverse dalle nostre; capire che la diversità include non solo modi di essere ma anche modi di conoscere; riconoscendo che la discriminazione personale, culturale e istituzionalizzata crea e sostiene privilegi per alcuni, creando e sostenendo svantaggi per altri; costruire alleanze attraverso le differenze in modo da poter lavorare insieme per sradicare tutte le forme di discriminazione. La diversità include, quindi, il saper rapportarsi a quelle qualità e condizioni che sono diverse dalle nostre e al di fuori dei gruppi a cui apparteniamo, ma sono presenti in altri individui e gruppi. Questi includono ma non sono limitati a età, etnia, classe, sesso, capacità / qualità fisiche, razza, orientamento sessuale, nonché stato religioso, espressione di genere, background educativo, posizione geografica, reddito, stato civile, stato genitoriale e lavoro esperienze.*

Il risultato della ricerca documentale è classificato come nella tabella sotto riportata:

N.	Paese	Titolo in inglese	Categoria	Osservazioni sui contenuti (sintesi)	Uso nel progetto MMEHR	Formato	Fonte
1	Germania	Institute for intercultural management: intercultural staff management	Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intercultural HR management</li> <li>Intercultural staff development</li> <li>Management of staff abroad (in branches of a company)</li> <li>Role of staff exchange and mobility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare le esigenze di formazione</li> <li>Contenuto e design della formazione HR</li> <li>Comprensione di fattori multidimensionali</li> </ul>	Volume	ISBN 978-3-409-18764-0
2	Germania	Intercultural staff management at example of staff marketing and HR leadership	Documento accademico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multicultural HR management in public services (i.e. EU institutions)</li> <li>Intercultural marketing staff</li> <li>Specific training needs for multicultural HR managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare le esigenze di formazione</li> <li>Elementi di qualità delle tecniche HR</li> </ul>	Articolo	Einstellungsbehörde Bundesstadt Bonn, ahrgang 2012, Studienabschnitt 3, Modul 6.3., Dr. Fischer
3	Germania	Multicultural leadership	Documento accademico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matching of needs of enterprises with skills of multicultural work force</li> <li>Relation between a company's in-house HR-culture and local cultures</li> <li>Role of culture for HR management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensione multiculturale dell'HR</li> <li>Principi metodologici</li> </ul>	Articolo	www.grin.com/document/86401
4	Germania	HR Management in multinational and multicultural organizations	Documento accademico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione delle risorse umane come strumento per la gestione della diversità nelle istituzioni multinazionali (es.UE, ONU)</li> <li>Studio comparativo delle esigenze di risorse umane di grandi imprese globali con esigenze di risorse umane delle istituzioni dell'UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione di fattori multidimensionali</li> <li>Dimensione multiculturale dell'HR</li> <li>Principi metodologici</li> <li>Dimensione politica della gestione delle risorse umane</li> </ul>	Articolo	www.esearchgate.net/
5	Germania	International HR Management	Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitale umano e sinergie di bisogni tra forza lavoro ed esigenze aziendali</li> <li>Interazione delle culture sul posto di lavoro</li> <li>Crescita professionale del personale</li> <li>Leadership delle risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare le esigenze di formazione nell'HR</li> <li>Progettazione curricolare per l'HR</li> <li>Contenuto e progettazione didattica per la formazione HR</li> </ul>	Articolo	www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles_personalmanagement
6	Germania	International HR Management	Modulo formativo su HR in due volumi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione del personale internazionale</li> <li>Formazione interculturale in aziende di grandi dimensioni</li> <li>Assunzione di forza lavoro, valutazione delle competenze, selezione del personale, formazione continua delle risorse umane</li> <li>Competenze chiave in HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensione multiculturale dell'HR</li> <li>Contenuto e progettazione didattica per la formazione HR</li> <li>Elementi di qualità delle tecniche HR</li> </ul>	2 e-book	Festing, Marion; Dowling, Peter; Weber, Wolfgang: Internationales
7	Germania	Leadership in multicultural teams	Modulo formativo su HR, Tool multiculturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership interculturale</li> <li>Abilità comunicative</li> <li>Sviluppo del team</li> <li>Ruolo delle differenze culturali</li> <li>Risoluzione del conflitto</li> <li>Strumenti di collaborazione</li> <li>Cultura aziendale multiculturale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenuto e progettazione didattica per la formazione HR</li> </ul>	e-Paper/articolo	www.businesswissen.de/hb/

N.	Paese	Titolo in inglese	Categoria	Osservazioni sui contenuti (sintesi)	Uso nel progetto MMEHR	Formato	Fonte
8	Grecia	Factors determining the adoption of workforce diversity initiatives in modern organizations: an empirical analysis	Documento accademico, Pubblicazione scientifica, Tool multiulturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valore della diversità della forza lavoro</li> <li>• Diversità per promuovere innovazione e competitività</li> <li>• Gestire la diversità come parte della gestione delle risorse umane</li> <li>• Cultura aziendale della formazione della forza lavoro, integrazione degli elementi di diversità nella strategia aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensione multiculturale dell'HR</li> <li>• Comprendere fattori multidimensionali</li> </ul>	Articolo/ Su stampa	Dissertazione post-laurea di Argyris Tsirimokos, School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 <a href="https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815">https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815</a>
9	Grecia	Organizational culture, human resource motivation and entrepreneurship	Documento accademico, Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coesistenza di culture (nazionale, globale) nelle aziende e nella gestione delle risorse umane</li> <li>• HR e modelli comportamentali</li> <li>• Risorse umane e cultura aziendale globale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensione multiculturale dell'HR</li> <li>• Comprendere fattori multidimensionali</li> </ul>	Articolo/ Online	Konstantinos Mitsopoulos (2008), University of Piraeus, Athens, <a href="http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/">http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/</a>
10	Grecia	The impact of talent management in business	Documento accademico, Pubblicazione scientifica, Tool per identificare o validare talenti nascosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione delle risorse umane ad alto potenziale</li> <li>• Gestione dei talenti</li> <li>• Selezione e fidelizzazione dei dipendenti</li> <li>• Gestione dei talenti come parte della gestione delle risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare le esigenze di formazione dell'HR</li> <li>• Comprendere fattori multidimensionali</li> <li>• Competenza e comprensione dei talenti nascosti</li> </ul>	Articolo/ Online	Tesi di Laurea Magistrale presentata al Dipartimento di Economia dell'Università del Pireo in adempimento parziale dei requisiti per il titolo di Laurea Magistrale in Strategia Economica e d'Impresa <a href="http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9592/Tzanaki_Eulavia">http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9592/Tzanaki_Eulavia</a> .
11	Grecia	Human Resources Management and Organizational Analysis	Programma di studio su HR (HEI), Tool per identificare o validare talenti nascosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR management techniques and contracting</li> <li>• HR management and effectiveness of teams</li> <li>• Emotional intelligence at work</li> <li>• Importance of culture in a company</li> <li>• Use of HR software program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere fattori multidimensionali</li> <li>• Design curricolare per HR</li> </ul>	Online	<a href="https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis">https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis</a>
12	Grecia	Human resources management and the multicultural dimension	Documento accademico, Pubblicazione scientifica, Tool per identificare o validare talenti nascosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione delle risorse umane e forza lavoro multiculturale</li> <li>• Visione contrastante nella gestione delle risorse umane</li> <li>• Assunzione di personale su base globale</li> <li>• Gestione dei talenti</li> <li>• Reclutamento online</li> <li>• Business culturalmente eterogeneo ed efficace gestione multiculturale delle risorse umane</li> <li>• Gestione delle risorse umane di/ in organizzazioni culturalmente diverse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare le esigenze di formazione dell'HR</li> <li>• Competenza e comprensione dei talenti nascosti</li> </ul>	Articolo/ Online	Tesi di Laurea Magistrale in Economia Aziendale, M.B.A., Università del Pireo, Zachari Vasiliki, 2016 <a href="https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis">https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis</a>

N.	Paese	Titolo in inglese	Categoria	Osservazioni sui contenuti (sintesi)	Uso nel progetto MMEHR	Formato	Fonte
13	Italia	Human resource management	Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione del personale in riferimento all'organizzazione dell'ufficio e alla gestione del personale</li> <li>Qualità e pari opportunità tra uomini e donne</li> <li>La formazione del personale come strumento di riforma e innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenuto e progettazione didattica per la formazione HR</li> </ul>	Volume	ISBN: 9788828805984
14	Italia	Languages of diversity in the management and organization of human resources. Ideas for a method	Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversità nelle imprese</li> <li>Diversità nella gestione delle risorse umane a monte del sistema delle competenze professionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione di fattori multidimensionali</li> </ul>	Volume	ISBN: 9788862502412
15	Italia	Investing in human capital: organizational well-being and job satisfaction	Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitale umano e successo economico</li> <li>Condizioni di lavoro, gestione delle risorse umane e benessere organizzativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementi di qualità delle tecniche HR</li> </ul>	Volume	ISBN: 978-88-7488-534-3
16	Italia	Literature review on value creation and value capturing in strategic management studies	Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione di valore HR e identificazione della cattura del valore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competenza e comprensione dei talenti nascosti</li> <li>Principi metodologici</li> </ul>	Articolo	<a href="https://www.virtusinterpress.org/A-LITERATURE-REVIEW-ON-VALUE.html">https://www.virtusinterpress.org/A-LITERATURE-REVIEW-ON-VALUE.html</a>
17	Italia	Training and enhancement of human resources for cohesion in the European context	Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiche dell'UE nel campo della formazione per la coesione sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenuto e progettazione didattica per la formazione HR</li> </ul>	Volume	ISBN: 9788874315796
18	Italia	Diversity management for inclusive growth. Strategies and tools	Pubblicazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione della diversità per promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo e aumentare la competitività delle aziende</li> <li>Gestione delle risorse umane come giustizia sociale in un'azienda</li> <li>Gestione della diversità nelle pubbliche amministrazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensione multiculturale delle HR</li> </ul>	Volume/ Online	ISBN: 9788891726308
19	Italia	Human resources management and development to build business success	Pubblicazione scientifica, Atti di una conferenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione HR in riferimento alla progettazione organizzativa come quella tradizionale basata su funzioni e mansioni per WorldClass Management basata su processi e ruoli lavorativi.</li> <li>Esigenze dovute alle tecnologie per quanto riguarda i disegni organizzativi e le competenze dei lavoratori</li> <li>Ruolo della remunerazione, incentivi, formazione, flessibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementi di qualità delle tecniche HR</li> </ul>	Online	<a href="https://www.confindustria.it/files/File/Confindustria%20-%20Comitati%20Tecnici/Biennale%20CSC%202014.pdf">https://www.confindustria.it/files/File/Confindustria%20-%20Comitati%20Tecnici/Biennale%20CSC%202014.pdf</a>
20	Romania	Comparative human resource management	Documento accademico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novità di gestione nelle HR</li> <li>Gestione comparativa delle risorse umane</li> <li>Gestione internazionale delle risorse umane come parte del processo di globalizzazione-regionalizzazione</li> <li>Caratteristiche dei sistemi di gestione come in Europa, America, Giappone</li> <li>Somiglianze e differenze del sistema di gestione a livello internazionale</li> <li>Trasferimento di capacità gestionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementi di qualità delle tecniche HR</li> </ul>	Volume	ISBN 978-973-709-490-2

N.	Paese	Titolo in inglese	Categoria	Osservazioni sui contenuti (sintesi)	Uso nel progetto MMEHR	Formato	Fonte
21	Romania	Human resources management: the professional's guide	Documento accademico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizzativa e gestione delle risorse umane</li> <li>Gestione delle risorse umane e sviluppo della carriera</li> <li>Performance nella gestione delle risorse umane</li> <li>Sviluppo delle capacità di individui e aziende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementi di qualità delle tecniche HR</li> </ul>	Online	<a href="http://www.islavici.ro/cursuriold/Managementul_Resurselor_Umane%20-%20curs.pdf">http://www.islavici.ro/cursuriold/Managementul_Resurselor_Umane%20-%20curs.pdf</a>
22	Romania	Intercultural education	Multiculturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pluralismo culturale e gestione delle risorse umane</li> <li>Diversità e comunicazione tra culture</li> <li>Concetti multiculturali e pluriculturali nella gestione delle risorse umane</li> <li>Competenza interculturale</li> <li>Gestione delle risorse umane e capacità di comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensione multiculturale delle HR</li> </ul>	Articolo	ISBN 978-973-1753-22-5
23	Romania	Intercultural education: from theory to practice	Multiculturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversità culturale e dialogo interculturale e risorse umane</li> <li>Educazione interculturale e migrazione</li> <li>Educazione interculturale in Romania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensione multiculturale delle HR</li> </ul>	Online	<a href="http://agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf">http://agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf</a>
24	Romania	Transnational companies: integrated human resource management based on competence	Documento accademico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalizzazione e ruolo delle imprese transnazionali in questo processo in riferimento alla gestione delle risorse umane</li> <li>Competitività delle aziende e ruolo delle risorse umane</li> <li>Globalizzazione e ruolo del mercato del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione di fattori multidimensionali</li> </ul>	Volume	ISBN 978-973-709-321-9
25	Turchia	Industry 4.0 Tourism 4.0 and Human Factor: Voice of Customer	Documento accademico, Programma di studio su HR, Tool per identificare talenti nascosti/ rapporto industria 4.0, Tool per il collocamento HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruolo delle persone nell'industria 4.0 e ruolo della gestione delle risorse umane in termini di fattore umano in sistemi altamente automatizzati</li> <li>Ruolo dei robot nell'industria 4.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify HR training needs</li> <li>Dimensione multiculturale delle HR</li> <li>Comprensione di fattori multidimensionali</li> <li>Comprensione dei talenti nascostiContenuto e progettazione didattica per la formazione HR</li> <li>Elementi di qualità delle tecniche HR</li> <li>Requisiti tecnici dei corsi di formazione</li> <li>Principi metodologici</li> </ul>	Articolo	<a href="https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/ISMC2018F055.pdf">https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/ISMC2018F055.pdf</a>
26	Turchia	Conflict Factor in distribution channel (an application in tourism services)	Documento accademico, Programma di studio su HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazione tra innovazione tecnologica e sviluppo sociale e aziendale e impatto della gestione delle risorse umane</li> <li>Gestione delle risorse umane in relazione alla soddisfazione del consumatore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare le esigenze di formazione dell'HR</li> <li>Fattori multidimensionali</li> <li>Contenuto e progettazione didattica per la formazione HR</li> </ul>	Articolo	<a href="https://www.academia.edu/37970136/CURRENT_DEBATES_IN_BUSINESS_STUDIES">https://www.academia.edu/37970136/CURRENT_DEBATES_IN_BUSINESS_STUDIES</a>

N.	Paese	Titolo in inglese	Categoria	Osservazioni sui contenuti (sintesi)	Uso nel progetto MMEHR	Formato	Fonte
27	Turchia	Human Resources in Internal Marketing, Relationship marketing and customer relations	Documento accademico, Programma di studio su HR, Tool per identificare talenti nascosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione delle risorse umane in relazione alla soddisfazione del consumatore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare le esigenze di formazione dell'HR</li> <li>Fattori multidimensionali</li> <li>Contenuto e progettazione didattica per la formazione HR</li> </ul>	Volume	ISBN:978-605-333-597-9

## Conclusioni dall'analisi della ricerca documentale nei paesi del progetto MMEHR

Il rapporto di sintesi della ricerca documentale di tutti i partner ha offerto informazioni sulla relazione multidimensionale dell'"HR multiculturale" e sui punti di accesso condivisi per la ricerca accademica.

Gli studi di base hanno focalizzato direttamente le abilità e le competenze necessarie ai professionisti delle risorse umane in un contesto multiculturale. Klaus Götz inizia con una forte attenzione all'apprendimento e alla formazione interculturale e definisce un elenco di competenze chiave necessarie ai professionisti delle risorse umane come capacità di ascolto, abilità linguistiche, conoscenze legali specifiche del paese, abilità culturali riguardanti il ruolo delle famiglie, dei gruppi e dei cluster, delocalizzazione e programmi di mobilità, sicurezza sociale a livello globale e tirocini temporanei<sup>4</sup>.

Questo porta alla discussione del ruolo dell'apprendimento interculturale come parte della formazione dei professionisti delle risorse umane che conducono all'acquisizione di competenze interculturali. Liviu Plugaru e Mariela Pavlache-Ilie iniziano nel loro rapporto sull'accettazione del pluralismo culturale come realtà sociale ed economica di oggi. Il pluralismo culturale afferma che ogni cultura sviluppa una propria visione del mondo con significati di valore universale a partire da un'esperienza. Oltre a difendere la diversità, il pluralismo culturale solleva la questione della comunicazione tra culture che riconoscono che ciascuna contribuisce proprio attraverso differenze specifiche all'arricchimento dell'esperienza umana.

La competenza interculturale è definita come la capacità di mobilitare conoscenza, metodi di azione, sentimenti nel contesto delle interazioni interculturali. La competenza interculturale implica l'adattamento e la flessibilità della persona alla nuova situazione e non la rigidità, l'intolleranza e la monotonia. La competenza interculturale non è sufficiente per ottenere una comunicazione efficiente, ma occorre considerare il contesto in cui si effettua la comunicazione. I metodi e le tecniche per ottimizzare la comunicazione, in particolare quella della comunicazione interculturale, sono diversi e ultimamente in numero crescente. Quello che va tenuto presente è che il loro utilizzo facilita la comunicazione, che è "il principale veicolo di interazione sociale"<sup>5</sup>.

Diversi articoli accademici si sono concentrati sulla gestione delle risorse umane in organizzazioni multiculturali e internazionali come istituzioni dell'UE, Nazioni Unite o società sovranazionali. C. Cioffi vede la gestione multiculturale delle risorse umane come uno strumento per contribuire alle principali politiche dell'UE per la coesione sociale sul posto di lavoro<sup>6</sup>. Dieter M. Hartweg aggiunge l'aspetto di un livello politico multiculturale che la gestione delle risorse umane potrebbe dover considerare. Identifica i bisogni speciali delle istituzioni multiculturali e multinazionali - che vanno da bisogni culturali e sociali a bisogni e bisogni politici come "l'equilibrio del personale tra gli stati membri dell'UE", principi di diversità (paese di origine, genere, lingue, orientamento politico, appartenenza a partiti, orientamento sessuale, ecc.). Il documento descrive la gestione multiculturale delle risorse umane come gestione della diversità. Il documento conclude che non ci sono definizioni, regole e regolamenti specifici o linee guida di sviluppo strategico per la gestione delle risorse umane per la diversità, né con le istituzioni dell'UE né con le grandi imprese. Tuttavia, ogni istituzione "crea" i propri principi di tradizioni di leadership delle risorse umane nel campo della gestione multiculturale delle risorse umane definite da una "cultura istituzionale" con cui la gestione multiculturale delle risorse umane deve conformarsi<sup>7</sup>. La sua teoria della cultura istituzionale o organizzativa è supportata anche da Konstantinos Mitsopoulos

<sup>4</sup> Götz, Klaus (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*, Hampp Verlag, 2018.

<sup>5</sup> Liviu Plugaru, Mariela Pavlache-Ilie (Coord.): *Educație interculturală*, Sibiu, Psihomedica, 2007.

<sup>6</sup> C. Cioffi, "Formazione e valorizzazione delle risorse umane per la coesione in ambito europeo", in *"Progetto SURE e trasferimento della conoscenza al territorio"* (edited by G. Trupiano), Naples, Giannini Editore, 2012.

<sup>7</sup> Hartweg, Dieter M.R.: *Personalmanagement in multinationalen und multikulturellen Organisationen*, Ph.D. thesis, 2008.

nel suo studio della cultura organizzativa e della motivazione delle risorse umane<sup>8</sup>.

Questo aspetto culturale della gestione delle risorse umane è discusso anche da Adriana Bădescu, Codruța Mirci e Gabriela Bogre nella loro guida professionale alla gestione delle risorse umane<sup>9</sup>.

Il manuale si concentra sul ruolo della cultura organizzativa e della gestione e sviluppo delle risorse umane. Le politiche di gestione della carriera e il sistema di gestione dei premi vengono analizzati in profondità e forniscono informazioni affidabili e utili per i professionisti delle risorse umane o per chiunque sia interessato a migliorare le prestazioni nel lavoro con le risorse umane.

La definizione e la misurazione delle prestazioni dei dipendenti è descritta utilizzando criteri e metodologie. La cultura della gestione delle prestazioni come parte della gestione multiculturale delle risorse umane è definita come un approccio strategico e integrato per garantire un successo duraturo nel lavoro delle organizzazioni, migliorando le prestazioni delle persone che lavorano in esse e sviluppando le capacità di team e individui. Il sistema di gestione delle prestazioni è costituito da tutti i processi utilizzati per identificare, incoraggiare, misurare, valutare, migliorare e compensare le prestazioni dei dipendenti di un'organizzazione. Le prestazioni sono essenzialmente ciò che un dipendente fa o non fa.

La prestazione, tuttavia, significa sia comportamento che risultati. Non solo sono strumenti per ottenere risultati, ma i comportamenti sono di per sé anche risultati - il prodotto dello sforzo fisico e cerebrale compiuto per svolgere compiti - e possono essere giudicati separatamente dai risultati.

La gestione della diversità come elemento centrale della gestione multiculturale delle risorse umane è discussa anche nello studio di L.M. Sicca sugli aspetti linguistici della diversità nella gestione delle risorse umane. Il lavoro si propone di comprendere i linguaggi della diversità nella gestione delle risorse umane, ovvero capire cosa c'è a monte del sistema delle competenze professionali. Un approccio che oggi è profondamente sentito da chi si orienta verso un modo di fare management all'insegna di autentiche metodologie interdisciplinari, basate su un pari scambio tra il rigore della ricerca teorica e la flessibilità delle pratiche quotidiane<sup>10</sup>.

Argyris Tsirimokos aggiunge alla dimensione della diversità della gestione delle risorse umane l'aspetto del vantaggio. La diversità è descritta come una realtà sociale contemporanea e globale con grandi implicazioni su numerose aree delle attività umane. Al giorno d'oggi il valore della diversità della forza lavoro è riconosciuto in tutto il mondo. Ricerche e prove aziendali hanno dimostrato che la diversità può promuovere l'innovazione, il coinvolgimento dei dipendenti e il processo decisionale. Le aziende con una maggiore diversità superano finanziariamente i concorrenti, indicando che la diversità può trasformarsi in un vantaggio competitivo significativo. A questo proposito, diventa evidente che la capacità di gestire la diversità diventa una competenza critica per le organizzazioni moderne. Gestire la diversità significa gestire le persone in modo che i potenziali vantaggi della diversità siano massimizzati mentre i suoi potenziali svantaggi siano ridotti al minimo. Tuttavia, sebbene molti ricercatori si siano concentrati sulla documentazione dei vantaggi aziendali della diversità della forza lavoro o sull'analisi dei vantaggi specifici di particolari iniziative sulla diversità, è stata prestata un'attenzione limitata ai fattori che inducono le imprese a implementare pratiche di gestione della diversità, oltre alla legislazione<sup>11</sup>.

I principi di base della gestione delle risorse umane come strumento di diversità gestita sono descritti anche nello studio

<sup>8</sup> Konstantinos Mitsopoulos, *University Press of Piraeus, Athens, 2008 (Οργανωσιακή κουλτούρα, υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικότητα)*

<sup>9</sup> Adriana Bădescu, Codruța Mirci, Gabriela Bogre: *Managementul resurselor umane: manualul profesionistului, Timișoara, Brumar, 2008*

<sup>10</sup> L. M. Sicca, "I linguaggi della diversità nella gestione e organizzazione delle risorse umane. Spunti per un metodo", in "Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa" (edited by G. Alessandrini), Milan, Guerini e associati, 2010

<sup>11</sup> Postgraduate Dissertation of Argyris Tsirimokos, *School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 (Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών εξασφάλισης ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό των σύγχρονων επιχειρήσεων: Μία εμπειρική ανάλυση)*

di Buemi, Conte e Guazzo. Si sostiene che la gestione della diversità promuova una maggiore inclusione di dipendenti provenienti da contesti diversi al fine di creare un ambiente di lavoro più inclusivo e allo stesso tempo aumentare la competitività di un'azienda, collegando le prestazioni dell'azienda con le questioni di giustizia sociale<sup>12</sup>. Come la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni internazionali, altri studi accademici riflettono sul cambiamento socio-strutturale della società e sulle pubbliche amministrazioni e organizzazioni politiche per adattarsi con la struttura del personale alla struttura sociale della società. Roy B. Moreno Smaniego pone domande centrali per la gestione delle risorse umane a tale riguardo: quali sono le esigenze per la gestione interculturale delle risorse umane nella pubblica amministrazione? Come può essere definita la gestione interculturale delle risorse umane? Cosa sono il "marketing del personale" interculturale e la "guida del personale"? Come possono essere formati i responsabili interculturali competenti delle risorse umane? Il suo studio conclude che non esiste una definizione concordata a livello internazionale di gestione interculturale delle risorse umane, né esiste un elenco di abilità e competenze chiave identificate che i manager delle risorse umane dovrebbero avere quando lavorano con forza lavoro / dipendenti internazionali e interculturali. Tuttavia, la gestione interculturale delle risorse umane ha esigenze speciali in termini di competenze linguistiche, comunicazione e gestione della qualità. Infine, come caratteristica più personale, i professionisti delle risorse umane devono avere un interesse personale nella sfera internazionale per essere formati nella gestione interculturale delle risorse umane<sup>13</sup>.

Questo aspetto trova riscontro anche in una pubblicazione di M. D'Aponte che esamina il contenuto e le finalità delle norme del decreto legislativo italiano n. 165/2001 riguardante la gestione delle risorse umane nell'ambito dell'organizzazione degli uffici e della gestione del personale nella pubblica amministrazione. Particolare attenzione è dedicata al tema dell'uguaglianza e delle pari opportunità tra uomini e donne e della conciliazione tra tempo libero e tempo di lavoro, nonché alla formazione del personale come misura strategica per lo sviluppo delle riforme e dell'innovazione nella pubblica amministrazione attraverso una gestione innovativa multiculturale delle risorse umane<sup>14</sup>.

Un altro obiettivo della ricerca è l'impatto della globalizzazione sulla gestione multiculturale delle risorse umane. Cristian-Virgil Marinaş analizza la gestione delle risorse umane da una prospettiva internazionale. Questa prospettiva internazionale può essere scomposta in bisogni regionali come un processo di globalizzazione-regionalizzazione. In questo processo vengono condivisi strumenti HR condivisi, dal punto di vista delle pratiche delle risorse umane, come caratteristiche che definiscono alcuni sistemi di gestione sviluppati, come quello europeo, americano e giapponese con le principali somiglianze e differenze tra queste principali risorse umane sistemi di gestione<sup>15</sup>.

La globalizzazione porta anche alla necessità di reclutamento globale del personale, comprese le competenze speciali che i professionisti delle risorse umane devono possedere. Zachari Vasiliki analizza come negli ultimi anni i dipartimenti di gestione delle risorse umane abbiano avuto la tendenza non solo a gestire una forza lavoro diversificata, ma anche a reclutare personale da una base globale per soddisfare le esigenze internazionali del mondo degli affari. Per attirare candidati multiculturali, le aziende si stanno rivolgendo a nuove pratiche come la gestione dei talenti e il reclutamento online a livello globale. I vantaggi e i problemi complessivi di un'azienda culturalmente eterogenea possono essere strettamente collegati all'efficacia della gestione delle risorse umane<sup>16</sup>.

Uno studio di Andreas Bittner e Bernhard Reisch riflette sugli obiettivi e i compiti della gestione interculturale

<sup>12</sup> M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, "Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti", Milan, Franco Angeli, 2015.

<sup>13</sup> Roy B. Moreno Smaniego: *Interkulturelles Personalmanagement am Beispiel Personalmarketing und Personalführung*, Universität Köln, Seminararbeit 2013.

<sup>14</sup> M. D'aponte, "La gestione delle risorse umane", in "Il lavoro pubblico" (edited by G. Amoroso, V. Di Cerbo, L. Fiorillo and A. Maresca), Milan, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.

<sup>15</sup> Cristian-Virgil Marinaş: *Managementul comparat al resurselor umane*, 2010, Editura Economică

<sup>16</sup> Zachari Vasiliki : *Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, 2016 (Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας)*.

delle risorse umane, lo sviluppo del personale e lo abbina alle esigenze del settore: produrre per i mercati globali internazionali e mobilità della forza lavoro. La gestione multiculturale delle risorse umane, secondo questo studio, è direttamente collegata alla globalizzazione. Le aziende di oggi hanno bisogno di personale con esperienza nelle vendite internazionali, catene di fornitura in contesti internazionali, produzione all'estero, team interculturali, inclusione dei lavoratori migranti e forza lavoro domestica, ruolo delle competenze e abilità interculturali, elementi centrali della gestione delle risorse umane interculturali basata sui bisogni, pianificazione, informazione e leadership. La gestione delle risorse umane deve quindi comprendere lo scambio internazionale del personale e la mobilità, sfide di adattamento alle nuove culture; lavoro e soggiorno all'estero e formazione preparatoria, preparazione al distacco all'estero e reinserimento del personale<sup>17</sup>.

La gestione multiculturale delle risorse umane richiede anche nuove forme di leadership delle risorse umane in relazione alla dimensione culturale già descritta. Petra Hecht nella sua ricerca sulla leadership multiculturale analizza le principali sfide e problemi della gestione multiculturale delle risorse umane, discute la relazione tra le culture locali e le culture della gestione delle risorse umane, analizza l'influenza della cultura sulle caratteristiche comportamentali della forza lavoro e della gestione delle risorse umane e suggerisce di prendere la cultura come "sistema di orientamento" (secondo la teoria di Thomas e Weibler) e di sviluppare dimensioni di leadership nella gestione delle risorse umane basate sulle esigenze delle caratteristiche culturali di un paese, regione o area geografica<sup>18</sup>.

Come prima analisi del testo di questa ricerca desktop MMEHR, si può concludere:

- La gestione multiculturale delle risorse umane descrive una nuova esigenza di gestione delle risorse umane sia nelle aziende private che nella pubblica amministrazione causata dalla rapida crescita della globalizzazione e dell'internazionalizzazione di entrambe le società e delle economie.
- Abilità e competenze speciali dei professionisti delle risorse umane multiculturali sono capacità di ascolto, abilità linguistiche, conoscenze legali specifiche del paese di destinazione e abilità interculturali riguardanti il ruolo delle famiglie, dei gruppi e dei cluster.
- È necessario acquisire conoscenze speciali da professionisti delle risorse umane multiculturali nei settori del reclutamento internazionale, della valutazione globale del personale, dei programmi di ricollocazione e mobilità, sicurezza sociale a livello globale, collocamenti temporanei per promuovere e supportare la mobilità della forza lavoro.
- La gestione multiculturale delle risorse umane definisce una nuova forma di leadership delle risorse umane basata sulle caratteristiche culturali di un paese o di una regione, nonché sulle culture aziendali o istituzionali. Tali culture si basano su norme e valori condivisi a livello globale che i professionisti multiculturali delle risorse umane devono conoscere e comprendere.

Dopo un'analisi del testo dei materiali identificati durante la ricerca desktop MMEHR, il secondo obiettivo di questo processo era trovare risorse, materiali o oggetti che aiutassero a

- identificare le esigenze di formazione delle risorse umane
- offrire input sulla dimensione multiculturale delle risorse umane
- comprendere i fattori multidimensionali
- offrire competenza e comprensione dei talenti nascosti
- offrire conoscenze sulla progettazione curricolare per le risorse umane
- offrire contenuti e progettazione didattica per la formazione delle risorse umane

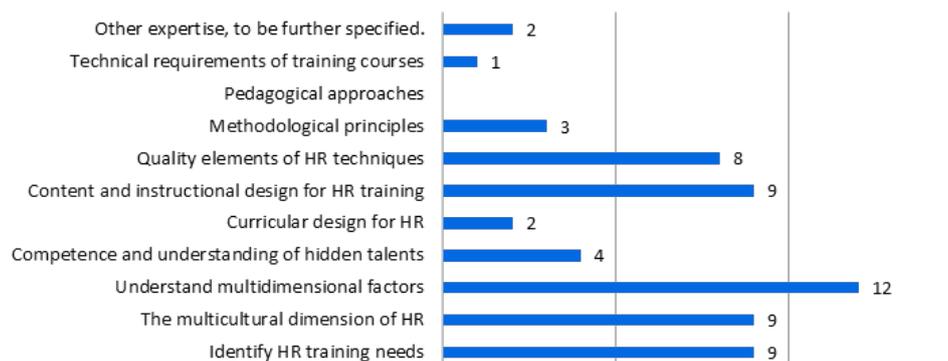
<sup>17</sup> Institut für Interkulturelles Management (Hrsg.) – *Interkulturelles Personalmanagement, Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendung, interkulturelles Training*, von: Andreas Bittner und Bernhard Reisch.

<sup>18</sup> Hecht, Petra: *Multikulturelle Führung, Seminararbeit*, 2006.

- descrivere gli elementi di qualità delle tecniche HR
- offrire principi metodologici
- descrivere approcci pedagogici
- descrivere i requisiti tecnici dei corsi di formazione
- o offrire altre competenze, da specificare ulteriormente.

Le fonti e i materiali identificati durante la fase di ricerca desktop potrebbero essere assegnati a una o più di una (più) categorie sopra menzionate. Dalle 27 fonti ritenute utili durante la ricerca desktop, è emersa una chiara focalizzazione sui fattori multidimensionali, seguita dalla dimensione multiculturale della gestione delle risorse umane, l'identificazione delle esigenze di formazione delle risorse umane, i contenuti formativi e l'elemento di qualità. Sulla base delle prime cinque categorie, le conclusioni e le raccomandazioni della ricerca documentale sono:

### Categories identified in MMEHR desk research



### Fattori multidimensionali

- Corrispondenza delle esigenze delle imprese con competenze di forza lavoro multiculturale
- Diversità per promuovere innovazione e competitività
- Gestire la diversità come parte della gestione delle risorse umane
- HR e modelli comportamentali
- Risorse umane e cultura aziendale globale
- Gestione delle risorse umane ad alto potenziale
- Educazione interculturale e migrazione
- Capitale umano e successo economico
- Condizioni di lavoro, gestione delle risorse umane e benessere organizzativo
- Ruolo delle persone nell'industria 4.0 e ruolo della gestione delle risorse umane in termini di fattore umano in sistemi altamente automatizzati

- Ruolo dei robot nell'industria 4.0
- Relazione tra innovazione tecnologica e sviluppo sociale e aziendale e impatto della gestione delle risorse umane
- Gestione delle risorse umane in riferimento all'organizzazione dell'ufficio e alla gestione del personale
- Qualità e pari opportunità tra uomini e donne
- La formazione del personale come strumento di riforma e innovazione
- Gestione internazionale delle risorse umane come parte del processo di globalizzazione-regionalizzazione
- Caratteristiche dei sistemi di gestione come in Europa, America, Giappone
- Somiglianze e differenze del sistema di gestione a livello internazionale

### La dimensione multiculturale della gestione delle risorse umane

- Relation between a company's in-house HR-culture and local cultures
- Role of culture for HR management
- Multicultural company culture
- Coexistence of cultures (national, global) in companies and HR management
- Cultural pluralism and HR management
- Diversity and communication between cultures
- Multicultural and pluricultural concepts in HR management
- Intercultural competence

### Esigenze di formazione individuate nelle risorse umane

- Crescita professionale del personale
- Leadership delle risorse umane
- Gestione del personale internazionale
- Gestione del personale all'estero (nelle filiali di una società)
- Assunzione di forza lavoro, valutazione delle competenze, selezione del personale, formazione continua delle risorse umane
- Selezione e fidelizzazione dei dipendenti
- Gestione dei talenti come parte della gestione delle risorse umane
- Tecniche di gestione delle risorse umane e contrattualistica
- Gestione delle risorse umane ed efficacia dei team
- Intelligenza emotiva al lavoro
- Gestione dei talenti

- Reclutamento online
- Gestione delle risorse umane come strumento per la gestione della diversità nelle istituzioni multinazionali (es. UE, ONU)
- Capitale umano e sinergie di bisogni tra forza lavoro ed esigenze aziendali
- Interazione delle culture sul posto di lavoro
- Formazione interculturale in aziende di grandi dimensioni
- Gestione delle risorse umane e sviluppo della carriera
- Performance nella gestione delle risorse umane

### Contenuto della formazione identificato

- Leadership interculturale
- Abilità comunicative
- Sviluppo del team
- Ruolo delle differenze culturali
- Risoluzione del conflitto
- Strumenti di collaborazione
- Gestione dei talenti
- Metodi di scambio e mobilità del personale
- Gestione multiculturale delle risorse umane nei servizi pubblici (ovvero le istituzioni dell'UE)
- Marketing interculturale del personale
- Capacità di ascolto
- Utilizzo del programma software HR
- Utilizzo di piattaforme di comunicazione online per la gestione delle risorse umane
- Sviluppo delle capacità di individui e aziende
- Gestione delle risorse umane e capacità di comunicazione

### Elementi di qualità della formazione delle risorse umane

- Politiche dell'UE nel campo della formazione per la coesione sociale
- Gestione della diversità per promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo e aumentare la competitività delle aziende
- Gestione delle risorse umane come giustizia sociale in un'azienda
- Replicabilità e scalabilità dei programmi di formazione HR a livello globale

## Analisi delle buone pratiche raccolte

---

Oltre alla ricerca documentale, i partner **MMEHR** hanno cercato esempi di migliori pratiche nel campo delle risorse umane multiculturali. La differenza tra la ricerca documentale e la ricerca di campioni di best practice era che la ricerca documentale copriva l'intera gamma e l'approccio olistico del progetto, i campioni di best practice si concentrano sulla "raccolta di buone pratiche utili, adatte e rilevanti per il gruppo target degli studenti / discenti e con particolare riguardo ai principi del piano strategico delle 'fabbriche intelligenti' di Industria 4.0".

La raccolta delle migliori pratiche per **MMEHR** si è concentrata su:

- programmi di formazione sulle migliori pratiche esistenti / moduli di formazione / altre forme di materiale di **formazione per studenti nel campo delle risorse umane** da preparare comprendendo e valutando fattori multidimensionali / multiculturali
- programmi di formazione / moduli di formazione / altre forme di **formazione per esperti delle risorse umane nelle aziende**
- materiali, programmi, iniziative, politiche esistenti di buone pratiche nel campo delle risorse umane affinché le **parti interessate** siano preparate alla comprensione e alla valutazione di fattori multidimensionali / multiculturali
- esempi esistenti di buone pratiche per **comprendere i talenti nascosti** e le competenze di individui con un background multiculturale
- esempi esistenti di migliori pratiche per i professionisti delle risorse umane per una **migliore corrispondenza della forza lavoro multiculturale con le esigenze delle imprese**

L'identificazione di campioni di buone pratiche è stata difficile. Alcune delle fonti trovate non sono state descritte in modo sufficientemente dettagliato e non è stato possibile recuperare informazioni aggiuntive su richiesta degli autori o sono state protette dalle norme sulla protezione dei dati di formazione aziendale.

Alla fine, i partner sono stati in grado di identificare 19 campioni di buone pratiche. Ogni campione di buone pratiche potrebbe essere etichettato con una o più delle categorie sopra descritte. È diventato chiaro che la formazione per la gestione multiculturale delle risorse umane era considerata dagli esperti **MMEHR** come un'esigenza esistente all'interno delle disposizioni formative per i professionisti delle risorse umane, ma in realtà non sono stati trovati troppi programmi di formazione e studio e identificati come migliori pratiche.

La maggior parte delle migliori pratiche identificate erano forme di programmi di formazione per le risorse umane che andavano da corsi di studio IIS a programmi di formazione in azienda (15), seguiti da materiali per le parti interessate (8), migliori pratiche per abbinamento di una forza lavoro multiculturale con le esigenze di un'impresa (3).

Questa scoperta costituisce la necessità per **MMEHR** e il suo obiettivo di sviluppare materiale di formazione per studenti e professionisti delle risorse umane per migliorare le loro conoscenze, abilità e competenze nel campo sempre più importante della gestione multiculturale delle risorse umane.

Le 19 migliori pratiche individuate nei paesi partner sono descritte nella tabella seguente:

N.	Paese	Buona pratica, in inglese	Categoria	Osservazioni sui contenuti (sintesi)	Uso nel progetto MMEHR	Formato	Fonte
1	Germania	Master in gestione interculturale delle risorse umane, Università di Jena	Programma di studio in risorse umane	Master di 2 anni in gestione delle risorse umane e gestione della comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare esigenze di formazione</li> <li>• Contenuto e design della formazione HR</li> <li>• Comprendere i fattori multidimensionali</li> </ul>	Volume	ISBN 978-3-409-18764-0
2	Germania	Gestione delle risorse umane interculturali	Programma di studio in risorse umane (in-company training module)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing HR interculturale</li> <li>• Reclutamento interculturale</li> <li>• Formazione interculturale di avviamento al lavoro</li> <li>• Gestione delle barriere linguistiche sul lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare esigenze di formazione</li> <li>• Elementi di qualità delle tecniche HR</li> </ul>	Articolo	Einstellungsbehörde Bundesstadt Bonn, 2012, Studienabschnitt 3, Modul 6.3., Dozent Dr. Fischer
3	Germania	Assegno di studio "Gestione risorse umane"	Programma di studio in risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse umane e gestione della forza lavoro</li> <li>• Competenze trasversali delle risorse umane</li> <li>• Inglese commerciale HR</li> <li>• Cultura e gestione delle risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere i fattori multidimensionali</li> <li>• Cultura come risorsa per la leadership delle risorse umane</li> </ul>	Articolo	<a href="http://www.grin.com/document/86401">www.grin.com/document/86401</a>
4	Germania	Formazione sullo sviluppo delle risorse umane interculturali (sviluppo del personale)	Programma di studio sulle risorse umane per stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo della competenza interculturale per i professionisti delle risorse umane</li> <li>• Reclutamento e valutazione multicultural</li> <li>• Valutazione del processo di reclutamento</li> <li>• Gestione delle risorse umane interculturali</li> <li>• Mitigazione interculturale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere i fattori multidimensionali</li> <li>• Dimensione multicultural delle HR</li> <li>• Principi metodologici</li> <li>• Dimensione politica della gestione delle risorse umane</li> </ul>	Articolo	<a href="http://www.researchgate.net/">www.researchgate.net/</a>
5	Germania	Gestione interculturale del personale a Brema	Programma di studio sulle risorse umane per stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura interculturale delle pubbliche amministrazioni</li> <li>• Gestione delle risorse umane interculturali</li> <li>• Ruolo dei formatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare le esigenze di formazione delle HR</li> <li>• Curricular design for HR</li> <li>• Contenuto e design della formazione HR</li> </ul>	Articolo	<a href="http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles_personal">www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles_personal</a>
6	Germania	Gestione delle risorse umane interculturali e gestione di team virtuali internazionali	Programma di studio in risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione interculturale del personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensione multicultural delle HR</li> <li>• Contenuto e design della formazione HR</li> <li>• Elementi di qualità delle tecniche HR</li> </ul>	E-Book	Festing, Marion; Dowling, Peter; Weber, Wolfgang: Internationales
7	Germania	Gestione delle risorse umane interculturali	Programma di studio sulle risorse umane per stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione delle risorse umane nel settore medico</li> <li>• Risorse umane e cultura di accoglienza e apprezzamento per il personale multicultural</li> <li>• Onboarding del personale</li> <li>• Gestione delle risorse umane culturalmente sensibile</li> <li>• Formazione risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenuto e design della formazione HR</li> </ul>	e-Paper/Articolo	<a href="http://www.businesswissen.de/hb/">www.businesswissen.de/hb/</a>

N.	Paese	Buona pratica, in inglese	Categoria	Osservazioni sui contenuti (sintesi)	Uso nel progetto MMEHR	Formato	Fonte
8	Germania	Guidelines for intercultural opening and HR management in City of Wolfsburg	Risorse umane per gli stakeholder, Risorse umane e capacità di abbinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione delle risorse umane e reclutamento</li> <li>Gestione delle risorse umane e "cultura" sul posto di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idee per il contenuto dei moduli di formazione MMEHR</li> </ul>	Articolo/Stampa	Tesi di laurea post-laurea di Argyris Tsirimokos, Master in Business Administration della Scuola di Scienze Sociali (MBA), Hellenic Open University, 2008 <a href="https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815">https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815</a>
9	Germania	Headstart online HR training	Formati e-learning per HR	N.D.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idee per il contenuto dei moduli di formazione MMEHR</li> </ul>	Articolo/Online	Konstantinos Mitsopoulos (2008), Università del Pireo, Atene, <a href="http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/">http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/</a>
10	Germania	Diversity as a chance – guidelines for intercultural opening and HR management in State of Saxony	Risorse umane per stakeholder, Risorse umane e corrispondenza alle richieste, Cultura delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione multiculturale delle risorse umane</li> <li>Reclutamento multiculturale</li> <li>Crescita professionale del personale</li> <li>Formazione HR</li> <li>Carta della diversità</li> <li>Ricerca in letteratura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificare le esigenze di formazione delle HR</li> <li>Comprendere i fattori multidimensionali</li> <li>Competenza e comprensione dei talenti nascosti</li> </ul>	Stampa	Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2017
11	Grecia	MSc in Human Resource Management	Programma di studio su HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Master in gestione delle risorse umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idee per il contenuto dei moduli di formazione MMEHR</li> </ul>	Articolo/Online	<a href="https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm">https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm</a>
12	Grecia	HR management in the educational system	Programma di studio su HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corso online di gestione delle risorse umane</li> <li>Reclutamento, accoglienza, supporto continuo del personale, sviluppo, comunicazione, gestione dei conflitti, valutazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idee per il contenuto dei moduli di formazione MMEHR</li> </ul>	Online	<a href="http://ecourse.uoi.gr/course/view">http://ecourse.uoi.gr/course/view</a>
13	Grecia	9th HR Management Conference	Formazione HR in azienda Identificazione di abilità nascoste	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestione delle risorse umane in futuro</li> <li>Valorizzare i talenti</li> <li>Sviluppo del talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idee per il contenuto dei moduli di formazione MMEHR</li> </ul>	Conferenza	<a href="https://hrm2018.wordpress.com/">https://hrm2018.wordpress.com/</a>
14	Italia	Good practices in HR management and development – the Telecom Italia case	HR for stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione di progetti HR in aziende di grandi dimensioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Case study con buone pratiche per i moduli MMEHR</li> </ul>	Stampa	C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, "Dare l'esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia", Milan, Cortina Raffaello, 2006
15	Italia	Diploma in Carpigiani	Formazione HR in azienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione delle risorse umane nel campo della meccatronica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Case study with good practice for MMEHR modules</li> </ul>	Online	<a href="https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf">https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf</a>

N.	Paese	Buona pratica, in inglese	Categoria	Osservazioni sui contenuti (sintesi)	Uso nel progetto MMEHR	Formato	Fonte
16	Italia	Analysis of good practices of the FAPI fund training interventions	Identificazione di abilità nascoste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strumenti per la gestione delle risorse umane nelle PMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Case study con buone pratiche per i moduli MMEHR</li> </ul>	Online	<a href="https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf">https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf</a>
17	Italia	Crisis management: Best practices for HR	HR per stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione delle risorse umane in aziende multinazionali in tempi di crisi, includendo anche i servizi sanitari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Case study con buone pratiche per i moduli MMEHR (in riferimento alla crisi Covid-19)</li> </ul>	Online	<a href="https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/">https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/</a>
18	Italia	Human resources and benchmarking	HR per stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking delle risorse umane per branding, reclutamento, selezione, formazione, sviluppo, coaching, gestione dei talenti in aziende multinazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Case study con buone pratiche per i moduli MMEHR</li> </ul>	Stampa	L. Rolle, "Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative", Milan, Franco Angeli, 2010
19	Turchia	Vocational and technical education application model and strategies development for qualified vocational employment	Programma di studio su HR Formazione HR in azienda Identificazione di talenti nascosti Risorse umane e capacità di abbinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione delle risorse umane nel settore meccanico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Case study con buone pratiche per i moduli MMEHR</li> </ul>	Stampa/ Online	<a href="https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istidamktp.pdf">https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istidamktp.pdf</a>

## Conclusioni dell'analisi della raccolta delle migliori pratiche

I materiali delle migliori pratiche che offrono contenuti e approfondimenti sui programmi di formazione esistenti per la gestione multiculturale delle risorse umane sono stati ulteriormente analizzati. I corsi hanno un forte focus sul personale interculturale e sulla gestione del personale. Un controllo in Germania sui corsi di studio sulla gestione delle risorse umane ha identificato 18 programmi di studio disponibili in 16 diverse università tedesche. In sintesi, questi programmi di studio di 2 o 4 anni (che portano a una laurea triennale) condividono alcuni elementi identici<sup>19</sup>.

- studi di diritto economico e diritto del personale e normative legali
- studi di gestione e leadership aziendale
- psicologia economica
- statistiche
- general management

<sup>19</sup> Fonte: [www.studycheck.de/studium/personalmanagement](http://www.studycheck.de/studium/personalmanagement), as of May 28, 2020

Elementi specifici con focus sulle risorse umane su:

- Leadership del personale / gestione della forza lavoro
- Competenze trasversali delle risorse umane
- Inglese commerciale
- Sviluppo delle politiche aziendali per le risorse umane
- Elementi culturali della gestione delle risorse umane

L'unico corso di studio Master a tempo pieno trovato durante questa fase di ricerca, è stato il programma di studio Master presso l'Università di Jena. Lo scopo di questo corso è quello di impartire competenze scientifiche e metodologiche ben fondate al fine di padroneggiare le sfide del personale interculturale e dello sviluppo organizzativo nella pratica.

Nella prima fase degli studi, gli studenti seguono corsi sui **fondamenti teorici e metodologici del personale interculturale e dello sviluppo organizzativo**. Questa parte sistematica è integrata e interconnessa con **studi sulla storia culturale legata al business** di un'area culturale liberamente selezionabile (ad esempio USA, Europa occidentale, Europa orientale, Asia orientale, America Latina). Questa componente culturale specifica del corso è consolidata da appropriati **corsi di lingua straniera** e da uno **stage internazionale**.

Al centro dell'ultima sezione dello studio ci sono gli aspetti della concettualizzazione e della pratica della cooperazione interculturale: a seconda degli interessi personali, il contenuto del corso viene approfondito nell'area della comunicazione organizzativa interculturale o nell'area dello **sviluppo del personale interculturale**. Gli studenti acquisiscono nel contesto di seminari di progetto, corsi di lingua, stage orientati a livello internazionale e compresa la specializzazione nell'area culturale prescelta, prerequisiti essenziali per successivi orientamenti sul campo occupazionale (ad esempio concettualizzazione e implementazione di formazione interculturale, team building, coaching e misure di consulenza; gestione della comunicazione in organizzazioni internazionali). Il master può essere svolto anche come doppio master: nel 3° e 4° semestre il corso è proseguito presso una delle università partner di Lione, Urbino o Pechino. La laurea si conclude con due lauree magistrali<sup>20</sup>.

Un programma di studio simile che porta a un Master of Science in Gestione delle risorse umane potrebbe essere identificato presso l'Università di Atene<sup>21</sup>.

Il dipartimento di marketing e comunicazione e gestione della scienza e della tecnologia offre questo programma in due segmenti, sia come programma di laurea a tempo pieno per studenti che non lavorano o come corso part-time per studenti che lavorano.

I corsi obbligatori offerti nel programma a tempo pieno sono::

*1° trimestre (ottobre-dicembre)*

- HRM strategico e internazionale
- Comportamento organizzativo e psicologia
- Metodologia di ricerca e metodi quantitativi
- Relazioni industriali / Trattative / Diritto del lavoro
- Comunicazione e gestione delle crisi

---

<sup>20</sup> Fonte: [https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma\\_interkulturelle\\_personalentwicklung\\_und\\_kommunikationsmanagement](https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma_interkulturelle_personalentwicklung_und_kommunikationsmanagement)

<sup>21</sup> Fonte: [https://www.aueb.gr/el/school\\_of\\_business/brm](https://www.aueb.gr/el/school_of_business/brm)

- Etica aziendale e responsabilità sociale d'impresa

2 ° trimestre (gennaio-marzo):

- Sistemi informativi HR
- Workshop di formazione sull'analisi statistica
- Pianificazione delle risorse umane e gestione dei talenti
- Gestione del cambiamento e gestione della qualità
- Metriche HR e outsourcing

3 ° trimestre (marzo-maggio):

- Diversity Management e consulenza interna
- Selezione e reclutamento dei dipendenti
- Gestione delle prestazioni
- Allenamento e sviluppo
- Politiche e gestione dei premi
- Preparazione della tesi finale

Informazioni utili sugli obiettivi di apprendimento e sui risultati di apprendimento di un innovativo programma di formazione alla gestione delle risorse umane multiculturale possono essere trovate in uno studio di benchmarking intrapreso in Italia su pratiche HR eccellenti in aziende innovative. Lo studio presenta i risultati di 14 analisi comparative su aspetti chiave della gestione delle risorse umane come

- marchio,
- reclutamento e selezione,
- formazione e sviluppo,
- impegno,
- piani di successione o pool di accelerazione,
- ricompensa totale,
- comunicazione interna,
- coaching tra pari,
- gestione dei talenti.

Vi hanno partecipato complessivamente oltre 120 organizzazioni, di cui circa il 65% sono multinazionali<sup>22</sup>.

Un caso simile di buone pratiche potrebbe essere identificato in Turchia con uno studio su un modello di applicazione dell'istruzione professionale e tecnica che includa un progetto di sviluppo di strategie per le risorse umane per l'occupazione professionale qualificata. Questo studio ha preso in considerazione l'applicazione di stage dei giovani nelle aziende in relazione alle possibilità di promuovere e supportare lo sviluppo professionale sin dalle prime fasi, compreso lo sviluppo della gestione delle risorse umane e delle competenze relative alle risorse umane multiculturali. Questo studio raccomanda le migliori pratiche sotto forma di una forte attenzione alle **regole sul posto di lavoro relative alle risorse umane, alle guide per i flussi di lavoro, al supporto alle risorse umane per lo sviluppo**

<sup>22</sup> L.Rolle, "Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative", Milan, Franco Angeli, 2010.

**professionale.** Si raccomanda ai manager delle risorse umane di sperimentare pratiche per migliorare le capacità dei dipendenti<sup>23</sup>.

Ulteriori campi di contenuto di apprendimento nei programmi di formazione multiculturale per le risorse umane potrebbero essere identificati nel programma sulla "gestione interculturale del personale" nello Stato di Brandeburgo, dove potrebbero essere identificati quattro settori chiave di competenza<sup>24</sup>.

- marketing HR interculturale
- reclutamento delle risorse umane interculturali
- formazione per avviamento al lavoro interculturale nelle risorse umane
- gestione delle barriere linguistiche sul posto di lavoro

La ricerca su campioni di buone pratiche potrebbe anche identificare specifici programmi di formazione e sviluppo delle risorse umane per l'apertura interculturale e lo sviluppo del personale interculturale nel settore pubblico e governativo. Un esempio è il programma interno di sviluppo del personale delle risorse umane dell'amministrazione statale di Berlino e Brandeburgo<sup>25</sup>. La formazione era rivolta a dipendenti pubblici che già lavoravano nel campo della gestione delle risorse umane, ai quali è stato chiesto di ampliare la loro conoscenza della gestione multiculturale delle risorse umane. I componenti principali della formazione in questo modulo erano:

- introduzione e sviluppo della competenza interculturale
- reclutamento multiculturale e valutazione dei candidati (lavoratori multiculturati)
- valutazione del processo di selezione del reclutamento
- gestione interculturale delle risorse umane
- gestione dei conflitti e tecniche di mitigazione interculturale

Il programma è fortemente incentrato sulla "apertura interculturale" delle amministrazioni pubbliche e dei servizi pubblici in Germania e per promuovere e sostenere un riconoscimento positivo della diversità nella gestione delle risorse umane e lo sviluppo correlato alle risorse umane della forza lavoro attraverso tecniche di reclutamento multiculturati delle risorse umane.

Un programma simile è quello di Brema, sviluppato da Hilke Wiezoreck-Abeke, per la formazione del personale delle risorse umane a sostegno dell'apertura interculturale dell'amministrazione statale come caso di studio dello Stato di Brema. Mentre il primo modulo di questo programma è molto simile alla formazione a Berlino, il secondo modulo si concentra sul reclutamento delle risorse umane, la selezione dei membri del personale, lo sviluppo del personale, la leadership delle risorse umane, l'abbinamento del personale e dei compiti e il controllo delle risorse umane. Inoltre, gli aspetti interculturali o multiculturati si concentrano su lingue, abilità culturali, analisi di casi studio e competenze interculturali<sup>26</sup>.

Dallo Stato della Bassa Sassonia<sup>27</sup>, proviene un rapporto completo sulle strategie e sui principi dell'apertura interculturale

<sup>23</sup> Fonte: <https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istihdamktp.pdf> and *Bilsen Bilgili, Researcher. Nitelikli Mesleki Istihdam İçin Mesleki ve Teknik Eğitim Uygulama Modeli ve Stratejileri Gelistirme Projesi, Kalkinma Bakanligi, Arastirmaci, 17/06/2016 - 18/09/2016*

<sup>24</sup> Fonte: *bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung, Brandenburg.*

<sup>25</sup> *Steinbach, Susanna and Gerlach, Martin: Interkulturelle Personalentwicklung, Berlin, 31.01.2018*

<sup>26</sup> *Wiezoreck-Abeke: Interkulturelles Personalmanagement in Bremen, Episode 2, Universität Bremen, 2019.*

<sup>27</sup> *Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2008, 2018*

della pubblica amministrazione dello Stato, con capitoli e linee guida per:

- gestione multiculturale delle risorse umane
- reclutamento multiculturale
- sviluppo multiculturale del personale / forza lavoro e formazione continua nelle risorse umane
- formazione HR / formazione HR iniziale
- Carta della Diversità (Charta der Vielfalt)
- elenco della letteratura per la "gestione interculturale"

Un programma di formazione alla gestione delle risorse umane specifico per un campo professionale selezionato potrebbe essere identificato in Grecia con un corso elettronico sulla gestione delle risorse umane nel sistema educativo. È un corso aperto fornito dall'Università di Ioannina in Grecia attraverso la piattaforma educativa aperta. Questo corso online introduce i concetti di base per le funzioni che costituiscono la gestione delle risorse umane nel sistema educativo, quali: reclutamento, accoglienza, supporto iniziale, motivazione, formazione, sviluppo, comunicazione, conflitto, valutazione delle risorse umane ecc.

Lo scopo del corso è fornire agli studenti conoscenze e competenze specialistiche sulla gestione delle risorse umane in un'organizzazione e in un'organizzazione educativa, in particolare.

Gli obiettivi del corso sono sviluppare le conoscenze e le competenze degli studenti nella gestione delle risorse umane. Enfasi sulla comprensione dell'importanza e della qualità del miglioramento del personale. Per quanto riguarda i risultati di apprendimento, entro la fine della lezione, ci si aspetta che gli studenti abbiano la conoscenza di base del ruolo delle risorse umane in un'organizzazione e della sua gestione per migliorare i risultati. Dovranno aver acquisito le competenze necessarie per essere in grado di gestire i conflitti, la comunicazione e la valutazione delle risorse umane<sup>28</sup>.

Due interessanti programmi di formazione in azienda potrebbero essere identificati presso l'AUDI di Ingolstadt. Qui i tirocinanti in azienda nella gestione delle risorse umane vengono collocati all'estero in una filiale o sussidiaria AUDI sotto forma di stage in un altro paese dell'UE. L'attività fa parte di un programma Europass interno all'azienda. L'obiettivo è che i tirocinanti delle risorse umane migliorino le loro abilità linguistiche del loro futuro paese di destinazione (come manager delle risorse umane all'interno del gruppo AUDI), scoprano nuovi talenti, sviluppino capacità di problem solving, acquisiscano nuove capacità comunicative e costruiscano amicizie interculturali.

Analoghi iniziative di formazione in azienda è stata individuata in Italia con Telecom Italia con un programma di buone pratiche nella gestione e sviluppo delle risorse umane in relazione allo sviluppo organizzativo. Questi esempi di buone pratiche documentano bene che la gestione innovativa delle risorse umane multiculturali non può essere eseguita senza un programma di sviluppo organizzativo di accompagnamento. Le strutture istituzionali e lo sviluppo delle risorse umane all'interno di un'istituzione sono strettamente correlate e interdipendenti. Il programma documenta un'esperienza di ricerca e formazione che ha avuto come protagonista la divisione Risorse Umane di Telecom Italia: i protagonisti diretti raccontano alcuni dei progetti realizzati in tutti gli ambiti della gestione delle Risorse Umane. Questo percorso è un prezioso esempio per chi si occupa di problemi organizzativi e ritiene fondamentale per lo sviluppo delle organizzazioni creare delle vere comunità di apprendimento<sup>29</sup>.

L'enfasi del legame tra sviluppo organizzativo e sviluppo multiculturale delle risorse umane potrebbe trovarsi anche in un programma denominato "Diploma in Carpigiani". I responsabili delle risorse umane della Carpigiani - Ali S.r.l hanno realizzato questo progetto per ricreare l'abitudine allo studio e all'apprendimento nei lavoratori, per creare condizioni

<sup>28</sup> Fonte: <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&lang=en>

<sup>29</sup> C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, "Dare l'esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia", Milan, Cortina Raffaello, 2006.

di crescita all'interno dell'organizzazione aziendale al fine di rimuovere gli svantaggi formativi nella valutazione delle loro potenzialità. Il Diploma di Perito Meccanico specializzato in Meccatronica si ottiene frequentando un corso serale di una scuola pubblica svolto in buona parte presso la sede Carpigiani. La registrazione e i libri di testo sono gratuiti. Il corso ha una durata complessiva di due anni, suddivisi in due semestri per il terzo e quarto e un anno per il quinto<sup>30</sup>.

Un approccio leggermente diverso è quello adottato dal programma di formazione sulla gestione interculturale delle risorse umane sviluppato presso l'Università di Siegen con un focus sulla gestione di team internazionali (virtuali) (IVT). Questo team ha acquisito un'importanza e una rilevanza crescente all'interno delle società multinazionali dall'inizio della crisi del Covid-19 in Europa. La descrizione sintetica del programma spiega: "La gestione interculturale del personale non richiede solo agli attori di avere conoscenze nei campi della cultura nazionale, della gestione del personale e della strategia di internazionalizzazione. I vantaggi competitivi sostenibili attraverso la gestione interculturale delle risorse umane possono essere raggiunti nella pratica solo se queste conoscenze sono sistematicamente collegate tra loro, se seguono una logica di azione strategica e sono allineate tra loro nel contesto della gestione professionale delle risorse umane. La ricerca della cattedra in gestione del personale interculturale è dedicata alle basi della gestione del personale interculturale e internazionale, soprattutto per quanto riguarda le strategie di competizione interculturale e la cooperazione decentralizzata in team virtuali internazionali"<sup>31</sup>.

L'attenzione alla gestione delle risorse umane in team più piccoli (multiculturali) è stata trovata anche in un programma di formazione in azienda in Italia con il Fondo FAPI con un'enfasi sulle esigenze delle PMI. Questo programma ha sviluppato un modello di analisi delle buone pratiche degli interventi formativi svolti all'interno del Fondo FAPI (Fondo Italiano per la Formazione nelle Piccole e Medie Imprese), che può essere uno strumento utile per fornire modelli per migliorare l'analisi dei processi di esigenze, progettazione, organizzazione di offerte formative adeguate alle peculiarità delle PMI. Inoltre, il rapporto mira ad aumentare la consapevolezza dei fattori di successo e fallimento della formazione dei lavoratori, con particolare attenzione al sistema PMI<sup>32</sup>.

Un'altra fonte di campioni di buone pratiche nel campo della gestione multiculturale delle risorse umane sono state le società di consulenza delle risorse umane. Una di queste società identificate era il gruppo di consulenza HR Galean con sede a Monaco, Londra e altre capitali europee selezionate. La società di consulenza si concentra chiaramente sulla gestione delle risorse umane dei professionisti medici negli ospedali e nei centri di assistenza. I loro programmi di formazione hanno una forte enfasi sulla cultura, il rispetto e l'apprezzamento delle abilità e dei talenti culturalmente impliciti:

- Misure innovative e interculturali per lo sviluppo del personale aiutano ad attrarre e trattenere dipendenti qualificati con un background migratorio.
- L'inclusione e l'apprezzamento delle diverse potenzialità dei dipendenti dovrebbero essere oggi in primo piano.
- Stabilire una cultura dell'apprezzamento e dell'accoglienza
- Ottimizzazione dei processi di pre e onboarding
- Sviluppo di concetti di familiarizzazione sensibili alla cultura
- Sviluppo di offerte di formazione continua e avanzata
- Aumenta la soddisfazione dei dipendenti
- Qualifica dei dipendenti

<sup>30</sup> Fonte: <https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf>

<sup>31</sup> Stein, Volker: *Interkulturelles Personalmanagement und Führung internationaler virtueller Teams (IVTs)*, Siegen, 2013

<sup>32</sup> Fonte: <https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf>

- Notevole aumento della qualità del lavoro attraverso il piacere del lavoro
- Maggiore soddisfazione delle persone / clienti a te affidate
- Fiducia di dipendenti, clienti e loro parenti
- Reputazione, riconoscimento e apprezzamento per ciò che i dipendenti fanno e sono<sup>33</sup>.

Le migliori pratiche nella gestione delle risorse umane nel campo della salute con un impulso alla gestione multiculturale delle risorse umane sono state trovate anche in Italia con un programma sulla gestione delle crisi e le migliori pratiche per le risorse umane. Questa best practice identificata in Italia è stata l'unico campione trovato durante la ricerca MMEHR per la gestione multiculturale delle risorse umane che ha fornito risposte alla crisi Covid-19 e risposte che la gestione delle risorse umane deve fornire in termini di gestione delle crisi. Il mondo sta attraversando una crisi intensa che avrà impatti sia sulla capacità produttiva che sui sistemi sociali. Molte organizzazioni sanitarie (a partire dall'OMS) hanno preparato linee guida per le aziende. Società complesse come le multinazionali, a causa della loro esposizione intersettoriale, stanno lavorando per introdurre numerose misure precauzionali. In questo scenario, questo breve contributo esamina quali azioni dovrebbero essere intraprese dalle aziende per prevenire i rischi e gestire le crisi garantendo un'adeguata produttività<sup>34</sup>.

L'importanza della gestione multiculturale delle risorse umane come forma di amministrazione delle risorse umane che prende "una cultura dell'accoglienza" e "una cultura di apprezzamento della diversità e della differenza" nel cuore del loro lavoro, potrebbe anche essere identificata in un programma di formazione multiculturale per la gestione delle risorse umane con il Comune di Wolfsburg<sup>35</sup>. Questo programma si concentra nuovamente sulla creazione di una forza lavoro multiculturale nel settore pubblico.

Un'altra società di consulenza per le risorse umane, Headstart, offre servizi di formazione online per le risorse umane sotto forma di formazione in azienda. I corsi di formazione invitano i dipendenti a partecipare a un "learning journey" con elementi di ludicizzazione, social learning, e-learning abbinati a live-class, supporto al multilinguismo e case-studie multiculturali<sup>36</sup>.

Oltre ai programmi di studio multiculturali sulle risorse umane basati sugli istituti di istruzione superiore, ai moduli di formazione in azienda e ai servizi offerti dalle agenzie di consulenza, la ricerca MMEHR ha anche individuato una serie di conferenze sulle risorse umane, come la 9<sup>o</sup> conferenza sulla gestione delle risorse umane, tenutosi nel 2018 ad Atene. La conferenza internazionale sulla gestione delle risorse umane organizzata dal Master in gestione delle risorse umane sotto gli auspici della Greek People Management Association (GPMA) e dell'Istituto ellenico di gestione delle risorse umane (EIMAD) della Hellenic Management Association (HMA). Il tema del convegno era "Looking at the Future" con l'obiettivo di aiutare aziende e dipendenti ad affrontare con ottimismo e lungimiranza il domani e i dirigenti della Gestione delle Risorse Umane ad assumere un ruolo chiave "il giorno dopo", sfruttando i talenti delle risorse umane e facilitando il loro adattamento a nuovi dati.

I dirigenti della gestione delle risorse umane svolgono un ruolo chiave facendo leva sui talenti delle risorse umane e aiutandoli ad adattarsi alla nuova situazione. Durante questa conferenza sono stati invitati relatori ospiti come John Antonakis e la Prof. Evangelia Demerouti che sono illustri esperti mondiali nel loro campo scientifico della gestione delle risorse umane e del comportamento organizzativo/psicologia<sup>37</sup>.

<sup>33</sup> Fonte: [www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement](http://www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement), May 2020

<sup>34</sup> Fonte: <https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/>

<sup>35</sup> Stadt Wolfsburg: *Leitziele zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Wolfsburg und de Klinikums, Wolfsburg, 2011.*

<sup>36</sup> Fonte: <https://headstart-studios.com/leistungen/> (08.05.2020)

<sup>37</sup> Fonte: <https://hrm2018.wordpress.com/>

## Linee guida di qualità consigliate per riconoscimento multiculturale delle risorse umane e tecniche di valutazione 4.0

Sulla base delle conclusioni dell'analisi dei questionari degli esperti MMEHR, la ricerca documentale MMEHR e la ricerca delle migliori pratiche MMEHR, è possibile definire linee guida di qualità specifiche e raccomandazioni per lo sviluppo del programma di formazione multiculturale MMEHR per studenti e professionisti HR. Le linee guida sulla qualità sono collegate a indicatori quantitativi e qualitativi per misurare l'impatto proposto.

### Linee guida sulla qualità degli aspetti tecnici dei moduli MMEHR

Aspetti tecnici	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione MMEHR disponibile come corso, solo online (e-learning, MOOC, webinar)</li> </ul>	Tutti i moduli di formazione MMEHR disponibili online in tutte le lingue dei partner
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione MMEHR disponibile come formato di apprendimento misto con elementi in aula ed elementi online</li> </ul>	Tutti i moduli di formazione MMEHR disponibili in versione stampata con riferimenti per tutor / formatori per l'uso in classe con elementi online (ad esempio valutazioni) in tutte le lingue dei partner
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione MMEHR come corso di formazione in azienda solo in aula</li> </ul>	Tutti i moduli di formazione MMEHR disponibili in versione cartacea con referenze per tutor / formatori nella formazione in azienda in tutte le lingue dei partner

### Linee guida sulla qualità dei formati di apprendimento MMEHR

Formati dell'apprendimento	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>Corso online come corso di apprendimento consecutivo strutturato: il completamento con successo di un modulo è obbligatorio per continuare con i moduli successivi</li> </ul>	10 corsi online pilota organizzati
<ul style="list-style-type: none"> <li>È possibile accedere nuovamente ai moduli completati per le ripetizioni</li> </ul>	10 rapporti degli utenti nei paesi partner MMEHR (basati su un breve questionario di soddisfazione qualitativa somministrato agli studenti che hanno partecipato ai corsi pilota)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le attività in aula non sostituiscono i formati online ma offrono un valore aggiunto e un'esperienza di apprendimento attraverso casi di studio guidati da tutor, esercizi di analisi di gruppo, giochi di ruolo e piccoli compiti di squadra</li> </ul>	N.D.

## Linee guida sulla qualità dei metodi di apprendimento MEHR

Metodi e obiettivi di apprendimento	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mix di input teorici (acquisizione di conoscenze) ed esercizi pratici (acquisizione di abilità e competenze)</li> </ul>	10 corsi online pilota organizzati
<ul style="list-style-type: none"> <li>Casi di studio basati su casi reali di gestione multiculturale delle risorse umane</li> </ul>	10 rapporti degli utenti di studenti nei paesi partner MMEHR (basati su un breve questionario di soddisfazione qualitativa)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gioco di ruolo con focus sulla sensibilità interculturale, ovvero colloquio di lavoro con un lavoratore multiculturale</li> </ul>	N.D.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incarichi di lavoro collaborativo in piccoli team</li> </ul>	1 incarico di lavoro collaborativo come parte della valutazione / test finale al completamento del programma di formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Giochi di simulazione di attività di vita reale in un reparto risorse umane multiculturale</li> </ul>	Gioco di ruolo, caso di studio
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi/valutazioni di casi aziendali reali</li> </ul>	20% dell'apprendimento basato su attività nei moduli MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Internships or job-shadowing as part of the MMEHR learning methodology in the MMEHR training provisions</li> </ul>	Stage o job-shadowing come parte della metodologia di apprendimento MMEHR nelle disposizioni di formazione MMEHR

## Linee guida di qualità per obiettivi/traguardi di apprendimento MMEHR (abilità teoriche)

Metodi e obiettivi di apprendimento	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza degli strumenti IT relativi alle risorse umane e delle applicazioni di gestione del personale basate su IT remoto in relazione all'industria 4.0)</li> </ul>	Almeno tre (3) strumenti di gestione delle risorse umane coperti durante la formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione di base delle normative legali Gli esperti delle risorse umane devono conoscere per la gestione multiculturale delle risorse umane</li> </ul>	1 unità sul diritto internazionale del lavoro e sui diritti di rappresentanza del personale
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gioco di ruolo con focus sulla sensibilità interculturale, ovvero colloquio di lavoro con un lavoratore multiculturale</li> </ul>	2 giochi di ruolo come parte del programma di formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza del ruolo delle risorse umane nella gestione organizzativa e istituzionale, inclusa la gestione del cambiamento istituzionale e lo sviluppo istituzionale delle esigenze di corrispondenza</li> </ul>	1 unità sulla gestione del cambiamento e innovazione istituzionale
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione del concetto di leadership</li> </ul>	1 esercizio su leadership
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione attiva del concetto di multiculturalismo e diversità sul posto di lavoro</li> </ul>	Scheda informativa sul concetto di multiculturalismo come parte del programma di formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza del ruolo e della funzione dei metodi di valutazione delle competenze nella gestione delle risorse umane</li> </ul>	Almeno tre (3) metodi di valutazione delle risorse umane coperti durante la formazione MMEHR

Metodi e obiettivi di apprendimento	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza della migrazione globale come concetto di mobilità della forza lavoro internazionale in relazione alla globalizzazione dell'economia</li> </ul>	1 unità su migrazione globale e mobilità internazionale della forza lavoro
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione attiva dei principi della comunicazione interculturale e della comunicazione culturalmente sensibile</li> </ul>	1 unità sulla comunicazione interculturale nella gestione delle risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione di base dei principi di acquisizione di una lingua straniera</li> </ul>	Materiale di accompagnamento sull'acquisizione del linguaggio
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza di base di psicologia delle risorse umane e gestione delle crisi delle risorse umane</li> </ul>	2 casi studio psicologici nell'ambito del programma di formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione attiva dei principi di percezione e consapevolezza culturale come concetto nella gestione multiculturale di risorse umane</li> </ul>	1 esercizio di percezione culturale come parte del programma di formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione attiva della cultura (riguardante cultura regionale o nazionale in relazione a cultura europea condivisa o globale) e impatto della "cultura sul posto di lavoro" su una "cultura del lavoro"</li> </ul>	Scheda informativa sul concetto di cultura
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione della gestione (remota) del progetto</li> </ul>	Minimo due strumenti per la gestione remota del progetto durante la formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensione dell'importanza dell'etica nella gestione multiculturale delle risorse umane</li> </ul>	Esercizio di collaborazione / discussione sugli standard etici nelle risorse umane (caso di studio)

### Linee guida sulla qualità dei risultati di apprendimento MMEHR (abilità pratiche)

Risultati dell'apprendimento (abilità pratiche)	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità e competenze in software, strumenti di comunicazione basati su IT, gestione dei dati e protezione dei dati del personale</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Competenze nella gestione della domanda dell'industria 4.0 nel campo delle risorse umane multiculturali</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Competenze nella gestione di team multiculturali (guida di team multiculturali)</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicazione interculturale e abilità psicologiche</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di gestione della diversità multiculturale</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di applicare attivamente metodi di gestione del cambiamento relativi alle risorse umane e sviluppo istituzionale</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo delle capacità del personale</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di gestione del team multiculturale</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR

Risultati dell'apprendimento (abilità pratiche)	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di risoluzione e mitigazione dei conflitti interculturali / capacità di gestione delle crisi</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze relative alle risorse umane in materia di ricollocazione, mobilità del personale, scambio di personale e gestione del personale</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze nei metodi e negli strumenti per l'incontro tra bisogni e competenze (azienda-forza lavoro)</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità per il riconoscimento attivo delle competenze e della conoscenza dei membri del personale / forza lavoro</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilità nella gestione e valutazione delle prestazioni</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascolto attivo e capacità di osservazione</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisizione di una nuova lingua straniera</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze di base nella gestione dell'integrazione sul posto di lavoro</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di valutazione attiva per la gestione della forza lavoro</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di riconoscimento di soft skills interculturali</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze nell'etica applicata a responsabilità nelle risorse umane</li> </ul>	Completamento del test di valutazione online o offline della rispettiva unità di apprendimento/modulo MMEHR

### Linee guida sulla qualità di riconoscimento e valutazione MMEHR

Riconoscimento e valutazione	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione delle conoscenze/abilità acquisite dopo ogni modulo</li> </ul>	Test di valutazione online o offline dopo ogni modulo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di valutazione a scelta singola o multipla</li> </ul>	N.D.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esercizi di comprensione orale in lingua straniera</li> </ul>	Esercizio online o offline in un modulo MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Final test with analysis of multicultural HR management case-study</li> </ul>	Test finale con analisi di casi studio di gestione delle risorse umane multiculturali
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscimento della formazione MMEHR completata con successo sulla base del 70% di valutazioni completate con risposte corrette</li> </ul>	Funzione integrata nella piattaforma di apprendimento online per il monitoraggio automatizzato di progresso dell'apprendimento e tasso di successo dei test di valutazione

## delle risorse umane

Aspetti correlati a industria 4.0	Indicatori
<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimento dell'importanza della comunicazione virtuale e delle piattaforme di gestione dell'apprendimento come WebEx, Zoom, GoToMeeting, BlueJeans</li> </ul>	Almeno tre (3) piattaforme di gestione delle risorse umane adottate nella formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimento della gestione delle risorse umane multiculturali a distanza basata sull'IT come "gestione delle risorse umane a distanza", ovvero in aziende di grandi dimensioni per la forza lavoro in filiali e filiali all'estero</li> </ul>	Due (2) casi di studio di gestione sulle risorse umane multiculturali a distanza nella formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formazione tecnica sulla gestione delle risorse umane multiculturali da remoto con selezione di applicativi standard consigliati e condivisi a livello globale per la gestione remota, come MS Teams, OneCloud, AdobeConnect cloud e servizi simili</li> </ul>	Almeno due (2) applicativi di gestione ed elaborazione dati adottati nella formazione MMEHR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimento degli aspetti IT relativi alla gestione e al trattamento dei dati delle risorse umane con riferimento alla protezione dei dati e agli standard europei di sicurezza dei dati per la protezione dei dati personali / sensibili</li> </ul>	Completamento del PPP informativo sulle normative UE in materia di protezione dei dati, con valutazione finale positiva (test)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimento delle tecniche di remote leadership 4.0 nella gestione delle risorse umane</li> </ul>	Presentazione e studio di casi/gioco di ruolo di almeno due (2) tecniche di leadership 4.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimento della gestione multiculturale delle risorse umane in situazioni di crisi</li> </ul>	Una (1) analisi di un caso studio della comunicazione sulla salute pubblica dell'UE in relazione alla gestione delle risorse umane durante la crisi del Covid-19
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformità dei risultati della formazione (obiettivo) con le politiche dell'UE sulla coesione sociale</li> </ul>	N.D.



## Allegati

---



## Elenco esperti nazionali

Gli esperti **MMEHR** (elencati per paese, nome e area di competenza):

N.	Paese	Nome	Area di competenza
1.	Germany	Prof Dr. Meier-Braun, Karl-Heinz	HR manager/HR expert
2.	Germany	Ms./Mrs. Bianchi, Madeleine	HR educator/HR trainer
3.	Germany	Dr. Tunc, Seda	HR educator/HR trainer
4.	Germany	Prof. Kramer, Michael K.	HR manager/HR expert
5.	Germany	Mr. Setzen, Florian	HR educator/HR trainer
6.	Germany	Mr. Havlaci, Mehmet	HR educator/HR trainer
7.	Germany	Mr. Abouleish, Helmy	HR manager/HR expert
8.	Germany	Ms./Mrs. Haupt, Sabine	HR educator/HR trainer
9.	Germany	Ms./Mrs. Özbabacan, Ayse	Stakeholder
10.	Germany	Ms./Mrs. Küllmer, Gisela	Stakeholder
11.	Greece	Prof. Stathopoulou, Charoula	HR manager/HR expert
12.	Greece	Prof. Roussakis, Yiannis	HR manager/HR expert
13.	Greece	Prof. Gana, Eleni	HR manager/HR expert
14.	Greece	Mr. Papadimitriou, Panagiotis	HR educator/HR trainer
15.	Greece	Dr. Moutavelis, Adrianos	HR manager/HR expert
16.	Greece	Dr. Charitaki, Litsa	HR manager/HR expert
17.	Greece	Ms./Mrs. Kagkara, Dimitra	HR educator/HR trainer
18.	Greece	Ms./Mrs. Sarakatsanou, Eftichia	HR educator/HR trainer
19.	Greece	Dr. Mengisidou, Maria	HR educator/HR trainer
20.	Greece	Dr. Krokou, Zoe	HR manager/HR expert
21.	Italy	Dr. Capaccio, Francesco	HR educator/HR trainer
22.	Italy	Prof. Ascione, Antonio	HR manager/HR expert
23.	Italy	Prof. Marantola, Matilde	HR educator/HR trainer
24.	Italy	Prof. De Falco, Stefano	Stakeholder
25.	Italy	Dr. Leone, Sara	HR manager/HR expert
26.	Italy	Dr. Sequino, Giovanna	HR manager/HR expert
27.	Italy	Dr. Confessore, Mariana	HR manager/HR expert
28.	Italy	Dr. Cipriano, Franco	HR manager/HR expert
29.	Italy	Dr. Townsend-Green, Laura	HR manager/HR expert
30.	Italy	Dr. Belluccio, Alessandra	HR manager/HR expert
31.	Romania	Ms./Mrs. Bordeianu, Otilia	HR educator/HR trainer
32.	Romania	Ms./Mrs. Lungu, Ionela	HR manager/HR expert
33.	Romania	Mr. Gaftoneanu, Marcel	Stakeholder
34.	Romania	Ms./Mrs. Morosan Danila, Lucia	HR manager/HR expert
35.	Romania	Ms./Mrs. Apetri, Iuliana	HR educator/HR trainer
36.	Romania	Ms./Mrs. Dominte, Luminita	Stakeholder
37.	Romania	Mr. Ilisei, Ovidiu	Stakeholder
38.	Romania	Ms./Mrs. Sica Danilet, Alina Nicoleta	Stakeholder
39.	Romania	Mr. Sfichi, Stefan	Stakeholder
40.	Romania	Mr. Raz, Razvan	Stakeholder
41.	Turkey	Ms./Mrs. Ozbay Akdag, Pınar	HR manager/HR expert
42.	Turkey	Ms./Mrs. Cicek, Ozlem	HR manager/HR expert
43.	Turkey	Mr. Kilinc, Aydın	HR manager/HR expert
44.	Turkey	Mr. Aslan, Efe	HR manager/HR expert
45.	Turkey	Ms./Mrs. Soykuvvet, Dilek	Stakeholder
46.	Turkey	Ms./Mrs. Aras, Esra	Stakeholder
47.	Turkey	Prof. Bilgili, Birsen	HR educator/HR trainer
48.	Turkey	Prof. Sariipek, Doğa Basar	HR educator/HR trainer
49.	Turkey	Dr. Hatipoglu, Tugcen	HR educator/HR trainer
50.	Turkey	Dr. Gursoy, Seyran	HR educator/HR trainer

Per motivi di protezione dei dati personali, i dati di contatto non sono elencati.

I dati di contatto possono essere ottenuti dal consorzio MMEHR su richiesta scritta che sarà inoltrata all'interessato.

## Questionario per esperti

### MMEHR - Questionnaire for experts

Dear expert,

Thank you very much for your support and contribution towards the MMEHR project. This project will create training materials for HR students and HR professionals to be better prepared and to better understand and evaluate multicultural and multidimensional factors in the recruitment and staff-development process. With these new skills, HR professionals will be able to better match skills of workers with a multicultural background with requirements of enterprises.

MMEHR will develop

- Quality Guidelines for Human Resources multicultural recognition and evaluation
- Training curriculum for “Human Resources multicultural recognition and evaluation”.

With this questionnaire, we kindly ask you for your expert’s advice for the design of the MMEHR quality guidelines. Please answer the following questions by ticking respective boxes or by giving brief comments.

First, we will ask you for some brief personal information, in the second step for your professional contribution. The third and final part asks for your personal contact data. This is a voluntary information and will allow us to contact you should be kindly ask for your advice again.

#### Brief personal information

Name of expert:

Country:

Work/Institution:

What describes best your position:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Scientist/research | <input type="checkbox"/> HR manager/expert | <input type="checkbox"/> HR educator/trainer |
| <input type="checkbox"/> Migration experts  | <input type="checkbox"/> Stakeholder       | <input type="checkbox"/> Labor market expert |

#### Your input as expert for MMEHR

##### Key skills and competences

1. Which are – based on your expertise – key skills and competences for HR professionals to successfully understand and evaluate multicultural aspect in their work?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> training on interviewing skills for multicultural workers   | <input type="checkbox"/> training on assessment skills for multicultural workers         |
| <input type="checkbox"/> training on communication skills with multicultural workers | <input type="checkbox"/> training on negotiation skills for multicultural workers        |
| <input type="checkbox"/> training on culturally implicit work ethics                 | <input type="checkbox"/> training on project management skills for multicultural workers |
| <input type="checkbox"/> training of linguistic HR skills                            | <input type="checkbox"/> training of identifying multicultural soft skills               |
| <input type="checkbox"/> training on intercultural mediation                         | <input type="checkbox"/> training of transnational HR management                         |
| <input type="checkbox"/> Other (please briefly describe):                            |  |

2. Which are key competences for HR professionals to successfully identify hidden talents and expertise of individuals with a multicultural background?

- Knowledge of vocational degrees acquired abroad / in other countries
- Knowledge of recognition of formal, non-formal and informal competences

- Knowledge of problem solving competences needed
- Knowledge of the impact of innovations for specific work places
- Acknowledgement of role of soft skills for specific work places
- Knowledge of new HR tools such as new assessment methods, online tools, etc.
- Other (please briefly describe):

### Quality guidelines for HR training

3. Which support / materials do teachers and trainers of HR students / HR professionals need to teach multicultural knowledge and skills?

- New ITC-based learning for HEI and continuous adult education. If yes, which:
- Enhanced teaching approaches for HR teachers and trainers. If yes, which:
- Competence to develop open e-learning materials
- Competence to work professionally with e-learning and blended learning
- Competence to encourage innovation
- Competence to encourage collaboration/teamwork
- Competence to encourage critical thinking and problem-solving
- Competence to encourage creativity
- Competence to encourage integrity
- Competence to encourage ICT literacy

4. Which are – based on your experience – feasible quality indicators for a successful training of HR students / HR professionals to develop and support their multicultural skills and competences?

### Content of multicultural / multidimensional HR training

5. Which are key training needs and transversal skills required for developing multicultural skills and competences of HR professionals?

- Better understanding of role of multiculturalism in professional work environments
- Better understanding of economic integration in a greater international vision
- Better knowledge how to identify multicultural skills of works and match those with requirements of enterprises
- Better understanding of internationally mobility of multicultural workforce in Europe
- Better knowledge for the recognition and evaluation of multicultural skills
- Other (please briefly describe):

6. Which are – based on our expertise – key contents of a multidisciplinary, real-life problem-based educational curriculum for trainers and students to improve multicultural skills of HR professionals? Please give some keywords:

7. Do you know / use / are you aware of educational content related to HR professionals (train the trainer courses) for learning and teaching multicultural and multidimensional competences? If yes, which (please briefly give names/titles and sources)

8. Do you know of samples of good practice for HR multicultural recognition and evaluation techniques / programmes? (Please give brief details)

**Remarks**

Please feel free to give us additional comments, remarks or ideas which you might find important for our work and the MMEHR project:

**Personal contact data**

We are interested in staying in touch with you and to come back to you again during the next steps of the MMEHR project. We may also invite you to MMEHR meetings and conferences and wish to inform you about the final MMEHR products and outputs.

If you are interested in staying in touch with us, please provide us with your preferred contact data. These data will only be used and stored within the context of the MMEHR project and will not be forwarded to third parties.

Email:

Phone:

Postal address:

Other:

Thank you very much for your time and for sharing your valuable expertise with us!

## Modello di rapporto su ricerca documentale

### Reporting template desk research (by partners)

Partners will conduct a desk research in all partner countries on existing materials, academic studies on multicultural and multidimensional skills in HR, general studies, HR training modules, HEI study programs for HR students, hidden talents recognition and any other materials, sources and resources found to be of importance and relevance for the project's development of O1, the MMEHR Quality Guidelines.

Please use this template to report the materials and sources you found. Please use one reporting form per item, source, material etc. Online sources covering the same kind of content can be summarized in one reporting form.

Deadline: February 29, 2020

Name of partner:

#### Information on material, item, source found

Name / Title of resource/material/item (in original language):

Original language of resource/material/item:

English  German  Italian  Polish  Romanian  Greek  Other: \_\_\_\_\_

Brief translation of title in English (if not an English original):

#### Type of resource/material/item:

- Academic study report / paper  HR related training module  
 HR related study programme (HEI)  Scientific publication  
 Tool to identify/validate hidden skills  Multicultural/Multidimensional tool  
 Industry 4.0 needs report  Multicultural recruitment tool  
 Other (please briefly describe):

#### Format of resource/material/item:

- Paper/Print  Book  Magazine article / journal article  Audio (Podcast)  Video  Online (Digital)  
 Other:

For online formats, please provide link:

For paper, book, journal, magazine, please provide ISBN or bibliographical details (if available):

Please provide a brief English summary of the resource/material/item found:

For which elements of MMEHR O1 is the resource/material/item most useful:

- Identify HR training needs  Input on multicultural dimension of HR  
 Understand multidimensional factors  competence and understanding of hidden talents  
 Curricular design for HR  Content and instructional design for HR training  
 Quality elements of HR techniques  Methodological principles  
 Pedagogical aspects  Technical requirements of training courses  
 Other:

#### Further remarks / comments:

If possible, please attach a copy of the resource/material/item found (if not indicated above with a URL link or ISBN reference).

## Modello di rapporto su raccolta buone pratiche

### Reporting template collection of best practice

In addition to the desk research, MMEHR partners will search for samples of best practice. The difference between desk research and the search for samples of best practice is: desk research covers a full range and broad approach of the project, the samples of best practice focus on "collecting best practice that is useful, suitable and relevant to the target group of students/learners and with special regard to the principles of the strategical plan of Industry 4.0 'smart factories'".

The collection of best practice for MMEHR focuses on:

- existing best practice training programs / training modules / other forms of training materials for students in the field of HR to be prepared understanding and evaluating multidimensional/multicultural factors
- existing best practice in-company training programs / training modules / other forms for training for HR experts in companies
- existing best practice materials, programs, initiative, policies in the field of HR for stakeholders to be prepared understanding and evaluating multidimensional/ multicultural factors
- existing samples of best practice to understand hidden talents and expertise of individuals having a multicultural background
- existing samples of best practice for HR professionals for a better matching of multicultural workforce with the requirements of enterprises

Deadline: February 29, 2020

Name of partner:

Information about sample of best practice

Name / Title / of best practice (in original language):

Original language of resource/material/item:

- English       German       Italian       Turkish  
 Romanian       Greek       Other: \_\_\_\_\_

Brief translation of title in English (if not an English original):

#### Type of best practice:

- HR study program/module for students       HR in-company training (continuing education)  
 HR for stakeholders       Identification of hidden talents  
 HR and matching skills       Other (please briefly describe):

Format of best practice:

- Printed material       Online (Digital / e-learning)  
 Other:

For online formats, please provide link:

For printed material, please provide ISBN or bibliographical details (if available):

Are the license rights attached to the sample of best practice? (copyrights, creative commons, etc.)

- If yes, please briefly describe:

Please provide a brief English summary of the resource/material/item found:

#### Further remarks / comments:

If possible, please attach a copy of the sample of best practice found (if not indicated above with a URL link or ISBN reference.)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
**FEDERICO II**



UNIVERSITY OF  
**THESSALY**



Universitatea  
Ștefan cel Mare  
Suceava



**ifa** Akademie



**KOCAELI SANAYI ODASI**  
KOCAELI CHAMBER OF INDUSTRY

[www.hrmmexpertise.eu](http://www.hrmmexpertise.eu)  
[info@hrmmexpertise.eu](mailto:info@hrmmexpertise.eu)  
[@hrmmexpertise](https://www.instagram.com/hrmmexpertise)