

RA 1: Definire i piani strategici di dimensionamento del personale (reclutamento, esodi, esuberi, ecc.), a partire dalla formulazione della quantità di risorse, ruoli e professionalità necessarie rispetto agli obiettivi di sviluppo aziendale e/o dalle rinnovate esigenze organizzative (anche a seguito di ristrutturazione aziendale)

1 – Analisi fabbisogni aziendali

2 – Piani strategici

1.3 – Previsione flussi/movimentazione

Redigere documenti di previsione della movimentazione del personale, che tengono conto dei flussi in entrata, in uscita e in mobilità interna nel medio-lungo termine. Tenere conto nella definizione di quanto sopra anche dei periodi di assenza prolungata e i movimenti legati al processo di successione.

1.1 – Fabbisogno previsionale

Al fine di raggiungere gli obiettivi di sviluppo aziendale e/o sulla base di rinnovate esigenze organizzative, identificare le caratteristiche peculiari delle risorse umane da coinvolgere: numero, expertise, competenze professionali, funzioni e responsabilità.

1.2 – Gestione struttura organizzativa del personale

A partire dall'anagrafica del personale (dati anagrafici, storico dei dipendenti, conoscenze e competenze possedute, ruoli, retribuzioni, contratti, piani di lavoro, etc.), utilizzare gli appositi software gestionali per estrarre i dati necessari ad analizzare la disponibilità di risorse interne da impiegare per il raggiungimento dei diversi obiettivi aziendali.

2.3 – Piano strategico di fabbisogno e sviluppo del personale

In presenza di criticità e/o a seguito della rilevazione di un bisogno formativo dei dipendenti, definire il piano di formazione e addestramento del personale.

2.2 – Piano strategico di gestione esuberi

Dopo aver analizzato i dati relativi alle risorse umane interne presenti e aver rilevato un esubero di risorse rispetto a quelle necessarie al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo aziendale, redigere un piano strategico di ricollocamento interno e/o ridimensionamento del personale attraverso piani di esodo incentivati, licenziamenti, pre-pensionamenti.

2.1 – Piano strategico reclutamento personale

Dopo aver analizzato i dati relativi alle risorse umane interne disponibili, nel caso in cui non sia raggiunto il numero necessario di persone per raggiungere gli obiettivi aziendali, redigere un piano di reclutamento del personale specificando i seguenti requisiti: l'expertise, le conoscenze e le competenze professionali necessarie.

Strutturare eventualmente piani di sviluppo per il personale neoassunto.

RA 2: Determinare le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane, allineandole con la strategia e l'ambiente competitivo dell'organizzazione, definendo in accordo le politiche di gestione delle relazioni sindacali

1- Politiche gestione risorse umane

2 – Pratiche gestione risorse umane

1.4 – Politiche di gestione relazioni sindacali

Definire le politiche di gestione delle relazioni sindacali interne all'azienda, prevedendo un confronto con i sindacati dei lavoratori su tematiche relative a retribuzione, ferie, formazione, etc., nonché la negoziazione e stipula di appositi accordi o contratti.

1.5 – Politiche retributive e sistemi d'incentivazione

A seguito di annuali/biennali *benchmark* retributivi esterni, e tenuto conto della job evaluation interna, strutturare le diverse curve retributive relative alle diverse professionalità / aree dell'organizzazione. Sulla base di tali curve, determinare le corrette politiche retributive, stabilendo:

1. la retribuzione fissa adeguata tenendo conto di minimi contrattuali, scatti di anzianità, eventuali contingenze e superminimi;
2. la retribuzione variabile, sulla base di modelli incentivanti definiti in accordo con gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Tale retribuzione può essere di natura individuale o collettiva. Nel primo caso si incentiva la performance del singolo ricorrendo a sistemi legati a obiettivi quanti/qualitativi, sistemi basati su indicatori di produttività, sistemi di *profit / gain sharing*, sistemi di *pay for competence*, sistemi di incentivazione di medio/lungo periodo – stock option, azioni etc., *retention bonus*. Nel secondo caso si incentiva il lavoro in gruppo (team bonus) o il contributo ai risultati dell'organizzazione (premi collettivi, premi di risultato);
3. la retribuzione discrezionale (premi per progetti specifici, premio di relocation, etc.);
4. eventuali benefit (es. convenzioni con palestre, asili, centri benessere, etc.).

Stabilito quanto sopra, redigere i documenti di politiche retributive e sistemi d'incentivazione provvedendo alla divulgazione degli stessi verso la popolazione aziendale al fine di rendere trasparente il processo.

1.2 – Policies e procedure

A seguito dell'analisi dei processi delle risorse umane aziendali e dei fabbisogni di regolamentazione, redigere insieme alla direzione del personale un sistema di policies aziendali e procedure volte a stabilire le regole di condotta da seguire all'interno dell'organizzazione, profilando le responsabilità sia dei dipendenti che degli imprenditori. I documenti, chiari e concisi e di facile consultazione, devono essere condivisi con la popolazione aziendale motivando le ragioni dell'implementazione.

1.3 – Codice disciplinare

Redigere il regolamento disciplinare, sulla base di accordi e contratti di lavoro stabiliti, che deve fungere da mezzo di diffusione delle norme in esso contenute, al fine di rendere edotto il prestatore di lavoro in riferimento alle condotte sanzionabili ed alle conseguenze disciplinari. Indicare sinteticamente all'interno del regolamento disciplinare le possibili infrazioni ed il criterio di corrispondenza con le sanzioni comminabili e provvedere alla divulgazione dello stesso, rispettando l'obbligo legislativo di affissione.

1.1 – Analisi fabbisogno regolamentazione

Analizzare i fattori interni ed esterni all'azienda che incidono sul raggiungimento degli obiettivi, sulle operazioni e sui piani di sviluppo organizzativo al fine di definire la necessità della formulazione di policies, determinando l'obiettivo da raggiungere attraverso l'implementazione/la condivisione della stessa. Le finalità di regolazione che guidano alla definizione delle policies sono varie, ad esempio: indicare il modo più adatto di affrontare diverse situazioni (es. standard di condotta, spese di viaggio, acquisti di materiale dall'azienda), fornire indicazioni rispetto allo stile comportamentale da tenere (es. dress code, e-mail e internet policies, uso del cellulare), mantenere l'azienda in osservanza della normativa contrattuale e normativa (codice disciplinare), stabilire gli standard di lavoro e le regole di comportamento attese (es. disciplina, sicurezza, break dall'attività lavorativa), garantire costanti ed equi trattamenti ai dipendenti (es.: eleggibilità a benefit).

2.5 – Pratiche di valutazione delle prestazioni

Gestire le pratiche di valutazione periodica delle performance dei dipendenti, attraverso la predisposizione di diversi strumenti (questionari, valutazioni dei superiori e/o di colleghi, etc.)

2.4 – Pratiche di opinion surveys

Organizzare con regolarità indagini finalizzate a rilevare le percezioni e gli atteggiamenti dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione attraverso l'utilizzo di strumenti qualificati, quali questionari.

2.3 – Pratiche di socializzazione

Definire, sulla base della strategia e dell'ambiente competitivo dell'organizzazione, pratiche di socializzazione del personale, con attenzione ai neoassunti, quali meeting aziendali, interventi di imprinting aziendale, mentoring, etc.

2.1 – Pratiche di job posting

Redigere le procedure organizzative che consentono di rendere pubblico all'interno e all'esterno dell'azienda le posizioni lavorative aperte, nonché ai dipendenti di presentare la propria candidatura per le posizioni scoperte.

2.2 – Pratiche di formazione e sviluppo professionale

Gestire l'offerta periodica di opportunità di formazione per il personale e le procedure formalizzate finalizzate a supportare la crescita professionale e lo sviluppo dei dipendenti, rivolgendo, altresì, l'attenzione alla previsione di percorsi formativi obbligatori (es. in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro).

RA 3: Gestire le politiche di sviluppo del personale, nel quadro di riferimento dell'impresa e degli obiettivi strategici stabiliti, pianificando azioni di valutazione delle risorse umane in termini di competenze, prestazione e potenziale al fine di formulare ipotesi di sviluppo organizzativo

1 – Piani di valutazione del personale

2 – Piani di intervento di sviluppo organizzativo

1.3 – Valutazione delle prestazioni

Valutare i risultati quali-quantitativi (indicatori di performance) delle prestazioni lavorative dei dipendenti a fronte degli obiettivi aziendali e/o piani di lavoro, ponendo attenzione alla crescita professionale raggiunta, all'acquisizione di nuove competenze e ai comportamenti agiti sul lavoro. La valutazione viene realizzata attraverso l'utilizzo di diversi strumenti (questionari, analisi dati prestazionali, etc.). Rappresenta una leva di gestione delle risorse e può determinare i piani di successione aziendale.

1.4 – Valutazione del potenziale

Individuare e valutare i punti di forza, le aree di miglioramento e le possibilità di sviluppo delle risorse, attraverso una metodologia strutturata di osservazione e valutazione, che preveda le seguenti fasi principali:

1. Analisi e definizione delle competenze distintive attese, oggetto di valutazione
2. Commitment da parte dei capi e comunicazione ai partecipanti
3. Organizzazione di Assessment Center/Development Center
4. Verifica della corrispondenza tra competenze attese e possedute
5. Stesura dei report quali-quantitativo e colloquio di feedback ai partecipanti
6. Individuazione dei piani di sviluppo
7. Attuazione delle iniziative
8. Verifica dei risultati – follow-up

1.1 – Raccolta informazioni su dipendenti

Sulla base delle politiche di valutazione delle performance dei dipendenti, realizzare periodicamente i processi di valutazione del personale raccogliendo per ogni dipendente diverse informazioni. Nello specifico, individuare il raggiungimento o meno dei risultati e degli obiettivi prefissati, raccogliere attraverso diversi strumenti (questionari, colloqui, KPI) le valutazioni di superiori e/o colleghi, rendendo il più possibile oggettivi e trasparenti i criteri di valutazione.

Comunicare alle risorse valutate il feedback circa le loro prestazioni.

1.2 – Diagnosi organizzativa

Condurre interventi di diagnosi organizzativa, attraverso *focus group*, *survey* interne/esterne, interviste semi-strutturate con le funzioni apicali, al fine di rilevare le criticità presenti nei processi lavorativi, nei ruoli aziendali (posizioni), nelle risorse tecniche e strutturali, nel clima e nella cultura aziendale.

2.2 – Piani di sviluppo organizzativo

Sulla base dei risultati emersi dalla diagnosi dei fabbisogni organizzativi, programmare e gestire i piani di sviluppo organizzativo, attraverso la valorizzazione dei comportamenti e dei valori aziendali, seguendone le linee guida ed agendo per valorizzare il *change management*, gli stili di leadership e la strategia aziendale.

2.1 – Piani di sviluppo professionale

Sulla base dei risultati emersi dai processi di valutazione del personale, organizzare e gestire i piani di sviluppo di carriera dei dipendenti (avanzamento di carriera, mobilità, etc.). I piani di sviluppo possono riguardare *job rotation*, piani formativi individuali e personalizzati, percorsi di *coaching*, etc., con l'obiettivo, a valle anche della valutazione delle prestazioni e del potenziale, di agire per valorizzare le aree di miglioramento delle risorse e verificare e determinare le progressioni di carriera.



Fonti bibliografiche

Innoskills, *Politiche di gestione delle risorse umane a sostegno dell'innovazione*.

Bicocca Training and Development Centre (2015), *La gestione delle Risorse Umane in Italia, Report dei risultati della ricerca Cranet 2015*.

Unindustria Bologna, *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*.

Sitografia

SNA – Portale della formazione della Pubblica Amministrazione – Gestione delle risorse umane

<http://portaledellaformazione.sspa.it/?p=312>

Risorse umane HR- Dall'Amministrazione alla Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane

<http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/dallamministrazione-alla-gestione-e-sviluppo-delle-risorse-umane>

<https://www.ebiconsulting.com/gestione-risorse-umane-e-personale.html>

ManagerItalia – Valutazione del potenziale

https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/GenFeb_2008/44.pdf

The balance- What is Human Resource Development?

<https://www.thebalance.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>