

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### RIEPILOGO SCHEDA DI CASO

**RISULTATO ATTESO 1** - Definire i piani strategici di dimensionamento del personale (reclutamento, esodi, esuberanti, ecc.), a partire dalla formulazione di previsioni sul fabbisogno di risorse, ruoli e professionalità rispetto agli obiettivi di sviluppo aziendale e/o alle rinnovate esigenze organizzative (anche a seguito di ristrutturazione aziendale), tenendo conto dei principi di equità, inclusione e non discriminazione e valorizzazione della diversità

#### CASI ESEMPLIFICATIVI:

**Dimensione 1** - Analisi fabbisogni aziendali: **3 casi**

**Dimensione 2** - Piani strategici: **3 casi**

#### RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE (RSV)

---

**RISULTATO ATTESO 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

#### CASI ESEMPLIFICATIVI:

**Dimensione 1** - Politiche gestione risorse umane: **5 casi**

**Dimensione 2** - Pratiche gestione risorse umane: **5 casi**

#### RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE (RSV)

---

**RISULTATO ATTESO 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

#### CASI ESEMPLIFICATIVI:

**Dimensione 1** - Piani di valutazione del personale: **4 casi**

**Dimensione 2** - Piani di intervento di sviluppo organizzativo: **2 casi**

#### RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE (RSV)

---

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### SCHEDA DI CASO

**RISULTATO ATTESO 1** - Definire i piani strategici di dimensionamento del personale (reclutamento, esodi, esuberanti, ecc.), a partire dalla formulazione di previsioni sul fabbisogno di risorse, ruoli e professionalità rispetto agli obiettivi di sviluppo aziendale e/o alle rinnovate esigenze organizzative (anche a seguito di ristrutturazione aziendale), tenendo conto dei principi di equità, inclusione e non discriminazione e valorizzazione della diversità

## 1 - ANALISI FABBISOGNI AZIENDALI

Grado di complessità 2

### 1.2 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

Grado di complessità 1

### 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

### 1.1 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 - PIANI STRATEGICI

Grado di complessità 3

### 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

Grado di complessità 2

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### 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

Grado di complessità 1

### 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

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### SCHEDA RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL RISULTATO ATTESO 1

#### RISORSE FISICHE ED INFORMATIVE TIPICHE (IN INPUT E/O PROCESS ALLE ATTIVITÀ)

- Obiettivi aziendali
- Esigenze organizzative
- Anagrafica del personale (dati anagrafici, storico dei dipendenti, conoscenze e competenze possedute, ruoli, retribuzioni, contratti, piani di lavoro, ecc.)
- Software specifici

#### TECNICHE TIPICHE DI REALIZZAZIONE/CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ

- Metodi e tecniche di analisi dei fabbisogni di risorse umane

#### OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ

- Piano previsionale fabbisogno risorse umane (numero, expertise, competenze professionali, funzioni e responsabilità)
- Piano strategico reclutamento personale (o di movimentazione interna)
- Piano strategico di gestione esuberanti
- Piano strategico di fabbisogno e sviluppo del personale

#### INDICAZIONI A SUPPORTO DELLA SCELTA DEL METODO VALUTATIVO E DELLA PREDISPOSIZIONE DELLE PROVE

##### ESTENSIONE SUGGERITA DI VARIETÀ PRESTAZIONALE

1. L'insieme dei metodi e delle tecniche di analisi dei fabbisogni di risorse umane
2. Un set informativo sulle caratteristiche del personale

##### DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE

1. Prova prestazionale: sulla base delle indicazioni fornite, approccio all'analisi dei dati disponibili in anagrafica del personale per definire il fabbisogno previsionale, in termini di flussi e stock
2. Colloquio tecnico relativo alle modalità di analisi e definizione di un piano di gestione degli esuberanti (quali variabili da considerare, quali modalità di ridimensionamento: piani di esodo incentivati, licenziamenti, pre-pensionamenti, ecc.) o, in alternativa, di un piano formativo

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### SCHEDA DI CASO

**RISULTATO ATTESO 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

Grado di complessità 3

### 1.3 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

### 1.3 POLITICHE RETRIBUTIVE E SISTEMI D'INCENTIVAZIONE

A seguito benchmark retributivi esterni e della job evaluation interna, strutturare le diverse curve retributive relative alle diverse professionalità / aree dell'organizzazione, e sulla base di queste ultime stabilire: a) la retribuzione fissa; b) la retribuzione variabile, c) la retribuzione discrezionale (premi per progetti specifici, premio di relocation, etc.); d) eventuali benefit (es. convenzioni con palestre, asili, centri benessere, etc.). Redigere, inoltre, i documenti relativi a politiche retributive e sistemi d'incentivazione e provvedere alla adeguata divulgazione degli stessi

Grado di complessità 2

### 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

### 1.2 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

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

Grado di complessità 1

### 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 - PRATICHE GESTIONE RISORSE UMANE

Grado di complessità 4

### 2.4 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, ecc.)

Grado di complessità 3

### 2.3 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

Grado di complessità 2

### 2.2 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

Grado di complessità 1

### 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

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

per le posizioni scoperte

### 2.1 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)

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### SCHEDA RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL RISULTATO ATTESO 2

#### RISORSE FISICHE ED INFORMATIVE TIPICHE (IN INPUT E/O PROCESS ALLE ATTIVITÀ)

- Mission e vision aziendali
- Fattori interni ed esterni all'azienda che incidono sul raggiungimento degli obiettivi, sulle operazioni e sui piani di sviluppo organizzativo
- Politiche di qualità
- Struttura organizzativa
- Processi aziendali
- Tipologia di accordi e contratti di lavoro
- Sindacati presenti in azienda
- Strumenti di rilevazione strutturata di fabbisogni, percezioni, prestazioni
- Esiti delle opinion surveys rivolte al personale
- Esiti della job evaluation
- Esiti della valutazione delle performance

#### TECNICHE TIPICHE DI REALIZZAZIONE/CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ

- Metodi e tecniche di sviluppo delle politiche retributive e di incentivazione (retribuzione fissa, variabile, discrezionale; benefit)
- Metodi e tecniche di sviluppo delle politiche di gestione delle relazioni sindacali
- Metodi e tecniche di sviluppo del codice disciplinare
- Metodi e tecniche di sviluppo di policies aziendali in materia di regole di condotta organizzative (es. spese di viaggio, acquisti di materiale dall'azienda, dress code, e-mail e internet policies, uso del cellulare, sicurezza, break dall'attività lavorativa, eleggibilità a benefit, ecc.)
- Metodi e tecniche di sviluppo degli strumenti di gestione delle risorse umane: formazione e sviluppo professionale; job posting; socializzazione del personale; rilevazione di percezioni e atteggiamenti verso l'organizzazione; valutazione delle prestazioni

#### OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ

- Politiche e procedure definite
- Politiche e procedure divulgate
- Pratiche di gestione delle risorse umane stabilite e strumentate

#### INDICAZIONI A SUPPORTO DELLA SCELTA DEL METODO VALUTATIVO E DELLA PREDISPOSIZIONE DELLE PROVE

#### ESTENSIONE SUGGERITA DI VARIETÀ PRESTAZIONALE

1. L'insieme dei metodi e delle tecniche di sviluppo delle politiche di gestione delle risorse umane
2. L'insieme dei metodi e delle tecniche di gestione delle risorse umane
3. Un set informativo sulle caratteristiche del personale



## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE

1. Prova prestazionale: sulla base delle indicazioni fornite, disegno di una politica retributiva e di incentivazione ed esprimere le sue relazioni con le altre politiche ed i principali metodi e tecniche di gestione delle risorse umane, secondo un approccio sistemico
2. Colloquio tecnico relativo ad una politica diversa da quella oggetto della prova prestazionale e ad una tecnica di gestione fra formazione, socializzazione e valutazione delle prestazioni

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### SCHEDA DI CASO

**RISULTATO ATTESO 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

Grado di complessità 2

### 1.2 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

### 1.2 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

Grado di complessità 1

### 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.

### 1.1 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

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

aziendale

### 2 - PIANI DI INTERVENTO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Grado di complessità 2

#### 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

Grado di complessità 1

#### 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

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### SCHEDA RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL RISULTATO ATTESO 3

#### RISORSE FISICHE ED INFORMATIVE TIPICHE (IN INPUT E/O PROCESS ALLE ATTIVITÀ)

- Clima organizzativo
- Cultura aziendale
- Caratteristiche dei processi e criticità riscontrate
- Indicatori di performance
- Valutazioni dei superiori e dei colleghi
- Competenze possedute
- Competenze necessarie

#### TECNICHE TIPICHE DI REALIZZAZIONE/CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ

- Metodi e tecniche di analisi e diagnosi organizzativa
- Metodi e tecniche di valutazione delle prestazioni
- Metodi e tecniche di assessment
- Metodi e tecniche di valutazione del potenziale

#### OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ

- Competenze distintive attese
- Assessment Center/Development Center organizzati
- Diagnosi organizzative svolte
- Prestazioni valutate
- Piani di sviluppo organizzativo definiti
- Piani di sviluppo professionale definiti

#### INDICAZIONI A SUPPORTO DELLA SCELTA DEL METODO VALUTATIVO E DELLA PREDISPOSIZIONE DELLE PROVE

##### ESTENSIONE SUGGERITA DI VARIETÀ PRESTAZIONALE

1. L'insieme dei metodi e delle tecniche di analisi organizzativa
2. L'insieme dei metodi e delle tecniche di valutazione delle prestazioni e del potenziale
3. Un set informativo sulle caratteristiche del personale

##### DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE

1. Prova prestazionale: sulla base delle indicazioni fornite, disegno di una valutazione delle prestazioni/valutazione del potenziale
2. Colloquio tecnico relativo a modalità di conduzione di una analisi organizzativa/una valutazione non oggetto della prova prestazionale

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

## ADA.24.03.01 - GESTIONE DELLE R.U. (ANCHE POLITICHE RETRIBUTIVE)

### FONTI

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.

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.ebcconsulting.com/gestione-risorse-umane-e-personale.html>

ManagerItalia - Valutazione del potenziale

[https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/GenFeb\\_2008/44.pdf](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>