

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

### RIEPILOGO SCHEDA DI CASO

**RISULTATO ATTESO 1** - Curare l'implementazione delle attività di valutazione delle risorse umane, finalizzate all'analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo, provvedendo alla rilevazione delle competenze, all'assessment delle performance e alla valutazione del potenziale, prevenendo e rimuovendo eventuali discriminazioni

#### CASI ESEMPLIFICATIVI:

**Dimensione 1** - Valutazione delle risorse umane: **4 casi**

**Dimensione 2** - Analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo: **2 casi**

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

---

**RISULTATO ATTESO 2** - Elaborare piani di formazione e di sviluppo del personale, valutando i risultati delle analisi effettuate, in risposta ai piani di sviluppo organizzativo e ristrutturazione aziendale.

#### CASI ESEMPLIFICATIVI:

**Dimensione 1** - Piani di formazione e sviluppo del personale: **4 casi**

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

---

**RISULTATO ATTESO 3** - Gestire le attività di valutazione delle azioni di formazione e sviluppo delle risorse umane, individuando e definendo indicatori per la valutazione delle azioni stesse, tenendo conto anche dei dati disaggregati per genere

#### CASI ESEMPLIFICATIVI:

**Dimensione 1** - Valutazione delle azioni di formazione e sviluppo delle risorse umane: **3 casi**

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

---

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

### SCHEDA DI CASO

**RISULTATO ATTESO 1** - Curare l'implementazione delle attività di valutazione delle risorse umane, finalizzate all'analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo, provvedendo alla rilevazione delle competenze, all'assessment delle performance e alla valutazione del potenziale, prevenendo e rimuovendo eventuali discriminazioni

## 1 - VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Grado di complessità 3

### 1.3 VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Realizzare il processo di valutazione del potenziale scegliendo ed utilizzando gli strumenti di valutazione più opportuni - metodi indiretti (questionario biografico, test e questionari di personalità, questionari motivazionali, questionari 360°) o diretti (role playing, in basket, prove di gruppo/di negoziazione, behavioural event interview) - in relazione ai profili e alle aree di valutazione (relazionale, gestionale, cognitiva, etc.), alla mappatura delle competenze e secondo principi di inclusione e valorizzazione delle differenze

Grado di complessità 2

### 1.2 MAPPATURA DELLE COMPETENZE

Realizzare una mappatura/misurazione delle competenze di base e trasversali possedute dal personale interno all'azienda/ente, utilizzando gli strumenti di rilevazione ritenuti più idonei (es. interviste strutturate, semi-strutturate, questionari, etc.) e declinando gli indicatori comportamentali sottesi, rappresentati secondo una scala di valore predefinita (es. liv. 0: competenza non posseduta; liv. 1 competenza base; etc.)

### 1.2 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Realizzare il processo di valutazione delle prestazioni del personale sulla base degli indicatori di prestazione formulati nel piano della valutazione aziendale, utilizzando le tecniche di valutazione ritenute più idonee, anche in relazione ai diversi ruoli professionali (es. scale di valutazione, metodo del confronto, lavoro di gruppo, valutazione per obiettivi, etc.) secondo principi di equità e non discriminazione

Grado di complessità 1

### 1.1 PREDISPOSIZIONE PIANO DELLE VALUTAZIONI

Predisporre un piano della valutazione e della performance in cui siano definite le tipologie di valutazione in vigore presso l'azienda/ente, le metodologie utilizzate, i criteri di valutazione, gli indicatori (es. indicatori comportamentali) utilizzati per la valutazione della performance, etc.

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

### 2 - ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI E DI SVILUPPO

Grado di complessità 2

#### 2.2 REALIZZAZIONE ANALISI FABBISOGNI FORMATIVI

Effettuare, sulla base del processo di valutazione, un'analisi dei fabbisogni formativi al fine di verificare la necessità di interventi formativi nel contesto lavorativo in una ottica di riconoscimento delle competenze e delle inclinazioni personali, di inclusione e di valorizzazione delle diversità, per fissare obiettivi e risultati da raggiungere, per definire metodologie e strumenti maggiormente idonei per svolgere efficacemente l'intervento di formazione. In particolare, per l'analisi dei fabbisogni formativi saranno utilizzati gli esiti delle valutazioni delle prestazioni e della valutazione del potenziale

Grado di complessità 1

#### 2.1 PREDISPOSIZIONE REPORT DEI FABBISOGNI

Formalizzare un report (individuale e aggregato sulla base del campione di riferimento) in cui siano riportati, sulla base degli esiti delle valutazioni del potenziale e delle prestazioni (mappatura delle competenze) l'analisi dei fabbisogni di formazione del personale e proposte per l'elaborazione di piani formativi e di sviluppo del personale

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

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

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

- Piano della valutazione e performance
- Procedure aziendali
- Strumenti di valutazione (questionari, test, interviste, etc.)
- Esiti del processo di valutazione delle prestazioni e del potenziale
- Principi e norme per l'inclusione, la non discriminazione e le pari opportunità

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

- Metodi, tecniche di valutazione del potenziale: (i) Diretta (role playing, in basket, prove di gruppo/di negoziazione, behavioural event interview) o (ii) Indiretta (questionario biografico, test e questionari di personalità, questionari motivazionali, questionari 360°)
- Metodi, tecniche di valutazione delle prestazioni (es. scale di valutazione, metodo del confronto, lavoro di gruppo, valutazione per obiettivi, etc.)
- Metodi, tecniche e strumenti di mappatura/misurazione delle competenze
- Metodi e tecniche per l'analisi dei fabbisogni formativi

#### **OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ**

- Valutazione delle prestazioni svolta
- Valutazione del potenziale svolta
- Report dei fabbisogni di formazione definito
- Mappatura delle competenze svolta

#### **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 valutazione delle prestazioni
2. L'insieme dei metodi e delle tecniche di valutazione del potenziale
3. Set informativo circa le modalità di svolgimento della valutazione del personale in un contesto aziendale

##### **DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE**

1. Prova prestazionale: sulla base delle informazioni contenute in un piano di valutazione aziendale, rappresentazione analitica e impostazione del processo di mappatura delle competenze
2. Colloquio tecnico relativo all'analisi dei fabbisogni formativi

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

### SCHEDA DI CASO

**RISULTATO ATTESO 2** - Elaborare piani di formazione e di sviluppo del personale, valutando i risultati delle analisi effettuate, in risposta ai piani di sviluppo organizzativo e ristrutturazione aziendale.

## 1 - PIANI DI FORMAZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

Grado di complessità 2

### 1.2 PROGETTAZIONE PERCORSI DI SVILUPPO

Progettare, sulla base delle valutazioni delle prestazioni e del potenziale, un percorso di sviluppo (individuale e/o organizzativo), anche attraverso interventi di job rotation, esperienze/programmi internazionali, percorsi di coaching (individuale e/o di gruppo), al fine di sviluppare in maniera efficace le competenze individuate come aree di miglioramento e raggiungere risultati ed obiettivi aziendali con successo, incrementando performance efficaci, tenendo conto delle competenze, dalle inclinazioni e delle esigenze personali in un'ottica di equità e non discriminazione

### 1.2 DEFINIZIONE PIANI DI FORMAZIONE

Definire, sulla base dell'analisi dei fabbisogni professionali, dei piani di sviluppo organizzativo e dell'interlocuzione con il management aziendale, un piano della formazione individuando i metodi e le iniziative da realizzare, i collaboratori che vi parteciperanno, i soggetti responsabili della realizzazione delle attività di formazione, gli obiettivi da raggiungere, i tempi in cui saranno realizzate le attività formative, il budget disponibile

Grado di complessità 1

### 1.1 PROGETTAZIONE DI ATTIVITÀ DI FORMAZIONE IN AULA

Progettare attività formativa in aula per la qualificazione / riqualificazione del personale, definendo obiettivi formativi, moduli formativi (con durata, finalità e metodologie didattiche), destinatari degli interventi, modalità di valutazione dei partecipanti, scelta del personale d'aula (tutor e docenti), etc.

### 1.1 PROGETTAZIONE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE ON LINE (E-LEARNING)

Definire l'attività formativa on line (e-learning), lavorando su contenuti, formato dei contenuti, prove di valutazione, durata, etc. sulla base degli obiettivi formativi che si intendono raggiungere, tipologia di destinatari e strumenti di e-learning a disposizione

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

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

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

- Esigenze espresse dal management aziendale
- Analisi dei fabbisogni formativi aziendali
- Procedure aziendali
- Piani di sviluppo organizzativo
- Strumenti per la progettazione formativa
- Principi e norme per l'inclusione, la non discriminazione e le pari opportunità

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

- Metodi e tecniche di progettazione formativa in aula ed on line
- Metodi e tecniche per la progettazione di un percorso di sviluppo individuale o di gruppo (job rotation, esperienze/programmi internazionali, percorsi di coaching)
- Metodi e tecniche per l'elaborazione di piani di formazione e sviluppo del personale

#### OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ

- Percorsi di sviluppo del personale definiti
- Piano della formazione redatto
- Percorsi formativi on-line progettati
- Percorsi formativi in aula progettati

#### 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 per definire un percorso di sviluppo professionale
2. L'insieme dei metodi e delle tecniche per progettare un percorso formativo
3. L'insieme dei metodi e delle tecniche per la definizione di contenuti formativi fruibili on line

##### DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE

1. Prova prestazionale: sulla base di un report di valutazione delle prestazioni e del potenziale, progettare un percorso di sviluppo professionale organizzativo, comprendente attività in aula, on line
2. Colloquio tecnico relativo alle modalità di progettazione del percorso di sviluppo professionale svolto nella prova prestazionale

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

### SCHEDA DI CASO

**RISULTATO ATTESO 3** - Gestire le attività di valutazione delle azioni di formazione e sviluppo delle risorse umane, individuando e definendo indicatori per la valutazione delle azioni stesse, tenendo conto anche dei dati disaggregati per genere

## 1 - VALUTAZIONE DELLE AZIONI DI FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Grado di complessità 2

### 1.2 DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI VALUTAZIONE

Definire gli indicatori utili alla valutazione delle azioni di formazione e sviluppo professionale al fine di individuare grado di efficacia della formazione, risultati raggiunti, eventuali effetti non attesi, azioni migliorative, impatto in base alle caratteristiche personali e lavorative del personale, etc.

### 1.2 DEFINIZIONE DEGLI STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE

Definire gli strumenti da utilizzare per valutare i risultati dei processi formativi, quali check list di osservazione dell'allievo, questionari di autovalutazione, questionari di valutazione del modulo e della docenza, questionari di valutazione degli allievi, data base per la raccolta dei dati per l'analisi aggregata e disaggregata dei dati, etc.

Grado di complessità 1

### 1.1 REDAZIONE REPORT DI VALUTAZIONE

Redigere, sulla base dei risultati della valutazione del percorso formativo del singolo, un report di valutazione in cui siano evidenziati per es. gli obiettivi raggiunti, la necessità di ulteriori interventi formativi, etc.



## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

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

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

- Caratteristiche dei percorsi formativi
- Strumenti-tipo per la valutazione di prove e prestazioni (griglie di osservazioni e di valutazione, indicatori, etc.)
- Risultati delle valutazioni personali e aggregate

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

- Metodi e tecniche per la scelta e la definizione degli strumenti di valutazione
- Metodi e tecniche e metodi per la redazione di report di valutazione
- Tecniche e metodi per la definizione di indicatori di valutazione

#### OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ

- Strumenti di valutazione (check list di osservazione, griglie di valutazione, etc.) definiti e sviluppati
- Set indicatori di valutazione definiti
- Report di valutazione redatto

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

##### ESTENSIONE SUGGERITA DI VARIETÀ PRESTAZIONALE

1. L'insieme di metodi, tecniche e strumenti per la valutazione dei processi formativi
2. L'insieme di metodo e tecniche per la definizione degli indicatori di valutazione

##### DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE

1. Prova prestazionale: sulla base di un'attività formativa predefinita, sviluppare un set di indicatori di valutazione di risultati ed efficacia e i relativi strumenti di osservazione
2. Colloquio tecnico relativo a metodologie e strumenti per la valutazione delle attività di formazione, con riferimento a tipologie di attività formativa differenti da quella oggetto di prova prestazionale

## ADA.24.03.04 - GESTIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

### FONTI

Sitografia

<http://www.humanwareonline.com/wordpress>

Nicola Longo - La 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)

Vincenzo Tedesco, La valutazione delle performance del personale

<https://www.unipi.it/ateneo/personale/t-a/formazione/attivita/interventotedesco.pdf>

Guida per la definizione dei piani formativi aziendali

<http://www.polomeccanica.net/doc/Documenti/impres/Guida%20alla%20definizione%20ai%20piani%20formativi%20aziendali.pdf>

Elena Camerin, Analisi dei fabbisogni formativi aziendali

[https://www.ebconsulting.com/images/File\\_pdf/Analisi\\_fabbisogni\\_formativi\\_del\\_personale\\_H1\\_HRMS\\_EBC\\_consulting.pdf](https://www.ebconsulting.com/images/File_pdf/Analisi_fabbisogni_formativi_del_personale_H1_HRMS_EBC_consulting.pdf)