



E-LEARNING

Livello 4



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

WA09: Problemi di risorse umane

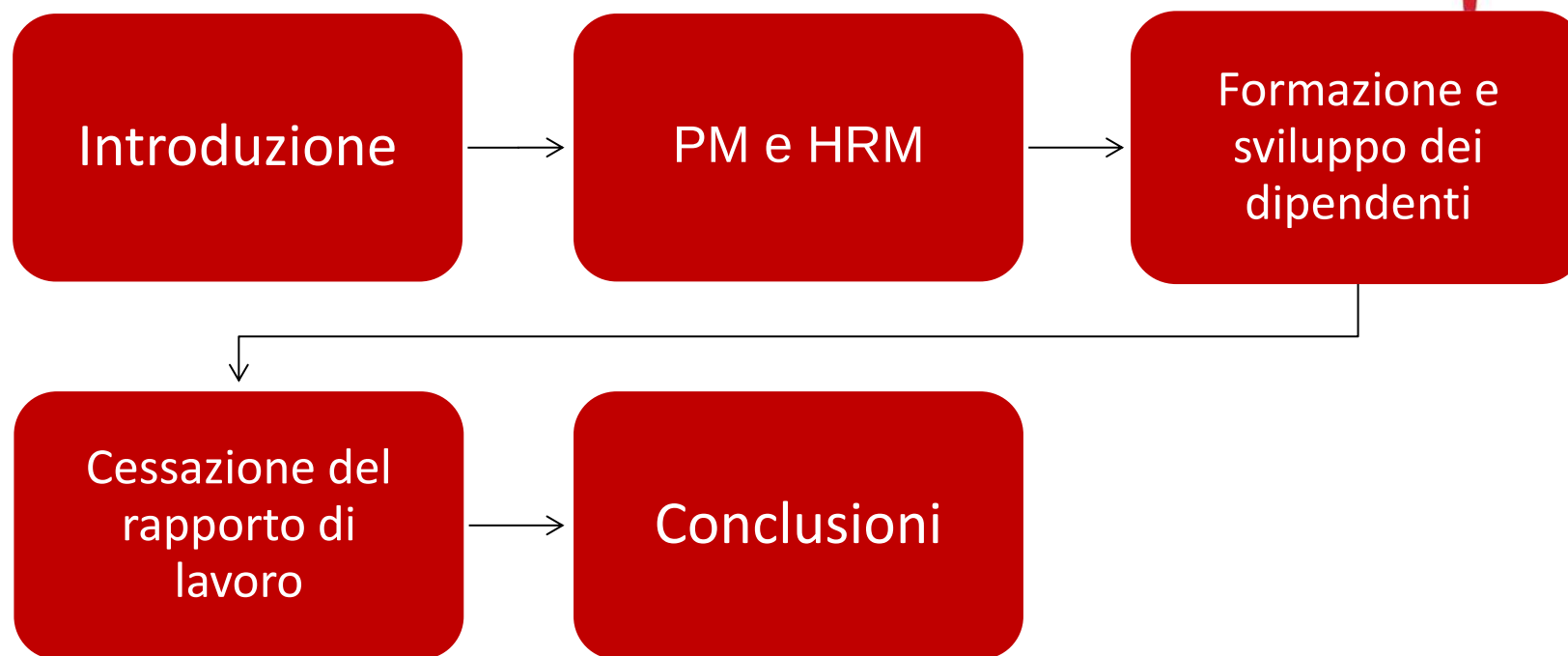
4.6 Possedere le conoscenze e le capacità di generare soluzioni ai problemi delle risorse umane

LO4.14 Comprendere le teorie dell'apprendimento e gli stili di apprendimento per pianificare e fornire i requisiti/specifiche per la progettazione della formazione e dello sviluppo; essere in grado di valutare un evento formativo; utilizzare meccanismi di finanziamento appropriati per le iniziative di sviluppo delle competenze.

LO4.15 Comprendere la differenza tra la gestione del personale e la gestione delle risorse umane al fine di supportare l'assunzione, la motivazione e il mantenimento dei dipendenti.

LO4.16 Dimostrare la capacità di garantire che venga seguito il giusto processo di risoluzione del rapporto di lavoro e preparare la documentazione appropriata.





La **gestione del personale** è una funzione amministrativa all'interno di un'organizzazione che si occupa di fornire il personale necessario alle attività operative e di gestire il rapporto tra dipendenti e datore di lavoro.

La **gestione delle risorse umane**, oltre a comprendere la gestione del personale, si concentra sullo sviluppo e la valorizzazione delle persone all'interno dell'organizzazione. L'obiettivo della gestione delle risorse umane è garantire che l'organizzazione disponga del capitale umano necessario per raggiungere i propri obiettivi.

- **Il Responsabile del personale** si concentra sulla gestione della forza lavoro da un punto di vista **amministrativo**, assicurando che le persone siano assunte, orientate, pagate in tempo e che i loro reclami e le loro esigenze siano affrontati.
- **Il Responsabile delle risorse umane** considera i dipendenti come una **risorsa**, il suo lavoro comprende lo sviluppo di questo capitale umano per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, il che rende il suo lavoro più "incentrato sulle persone".

È necessario assicurarsi che le strutture e gli strumenti di lavoro siano associate alle esigenze degli utenti.

Alcuni sono ovvi, come le fotocopiatrici ma altri possono richiedere una piccola indagine, ad esempio "la scatola misteriosa in fondo al magazzino informatico".

1. Scoprire se viene utilizzato
2. Controllare la frequenza di utilizzo
3. Considerare che alcune strutture potrebbero essere apprezzate da tutti, mentre altre potrebbero essere ignorate a causa delle preferenze individuali.

- 1 • Pianificazione delle risorse umane
- 2 • Reclutamento e selezione
- 3 • Formazione e sviluppo
- 4 • Gestione e valutazione delle prestazioni
- 5 • Ritenzione e motivazione
- 6 • Compensi e benefici
- 7 • Pianificazione della carriera

Nelle prossime slide le vedremo in dettaglio.

1. Pianificazione delle risorse umane

- Deve essere integrato nei piani strategici dell'organizzazione
- L'alta direzione deve sottolineare l'importanza della pianificazione delle risorse umane.
- Deve basarsi sulle informazioni più accurate disponibili

Compiti del responsabile di pianificazione delle risorse umane:

- Amministrare programmi, procedure e linee guida per contribuire ad allineare la forza lavoro agli obiettivi strategici dell'azienda.
- Preparare e conservare i rapporti necessari per svolgere le funzioni del dipartimento Risorse umane.
- Preparare relazioni periodiche per la direzione, come necessario o richiesto.

2. Reclutamento e selezione

Fasi del processo

- Analisi del lavoro e descrizione del lavoro (job profile)
- Approvvigionamento delle risorse
- Colloquio di selezione e/o altri metodi di reclutamento
- Controlli delle referenze
- Fare un'offerta e gestire le procedure di assunzione

Compiti del responsabile di reclutamento e selezione:

Dipende dalle dimensioni dell'azienda e dall'esistenza/inesistenza di un dipartimento HR.

- Responsabilità della pubblicità dei posti vacanti e della prima preselezione dei candidati
- Rispondere ai candidati non selezionati
- Organizzazione e invito ai colloqui, accoglienza dei candidati
- Controlli delle referenze
- Gestione delle procedure di assunzione

3. Formazione e Sviluppo

Fasi del processo

- Analisi dei bisogni formativi
- Progettazione dei programmi di formazione
- Erogazione della formazione (corsi in aula, online, training on the job, coaching)
- Valutazione dell'efficacia della formazione e monitoraggio dei progressi
- Sviluppo dei piani di carriera per i dipendenti
- Gestione delle competenze e aggiornamento continuo

Compiti del responsabile di formazione e sviluppo:

- Identificazione delle esigenze formative dell'organizzazione e dei dipendenti
- Pianificazione e organizzazione di corsi e workshop interni o esterni
- Gestione delle partnership con enti di formazione e consulenti
- Monitoraggio della partecipazione e valutazione dei risultati
- Sviluppo di programmi di mentoring e coaching
- Definizione di percorsi di crescita e promozioni

4. Gestione e valutazione delle prestazioni

- La gestione delle prestazioni è un processo in cui manager e dipendenti collaborano per pianificare, monitorare e rivedere gli obiettivi di lavoro di un dipendente e il suo contributo all'organizzazione.
- È un processo continuo di definizione degli obiettivi, valutazione dei progressi e fornitura di coaching e feedback continui per garantire che i dipendenti raggiungano i loro obiettivi e le loro mete di carriera.

La **valutazione delle prestazioni** è un processo di revisione delle prestazioni dei dipendenti.

Metodi di valutazione:

- Classifica
- Confronti a coppie
- Incidente critico
- Forma libera/narrativa
- Autovalutazione
- Assessment Center
- Valutazione delle prestazioni

5. Ritenzione e motivazione

Gli sforzi per trattenere i dipendenti devono essere mirati a quelli di valore e che contribuiscono.

- **Il turnover dei dipendenti** è un sintomo di problemi più profondi non risolti, che possono includere il basso morale dei dipendenti, l'assenza di un chiaro percorso di carriera, la mancanza di riconoscimento, le scarse relazioni tra dipendenti e manager.
- **La mancanza di soddisfazione e di impegno** nei confronti dell'organizzazione può anche indurre un dipendente a ritirarsi e a cercare altre opportunità.
- La **retribuzione** non gioca sempre un ruolo così importante nell'indurre il turnover come si crede di solito.

Motivazione dei dipendenti:

- è l'entusiasmo intrinseco di un dipendente per le attività lavorative e la sua spinta a realizzarle.
- è influenzata da fattori biologici, intellettuali, sociali ed emotivi.
- è un fenomeno complesso, non facilmente definibile, che può essere influenzato anche da fattori esterni.

Sistemi di ricompensa aziendali

- Incentivi tangibili VS incentivi intangibili
- Forme di retribuzione
- Benefici marginali
- Motivazione attraverso la progettazione del lavoro

6. Pianificazione della carriera

- La pianificazione della carriera è un processo che consiste nel far coincidere sistematicamente gli obiettivi di carriera e le capacità individuali con le opportunità. È un processo di **valorizzazione del valore futuro di un dipendente**.

- Il processo di pianificazione della carriera coinvolge sia l'organizzazione che la responsabilità individuale.

Vantaggi della pianificazione della carriera

1. Assicura un'offerta costante di dipendenti promuovibili.
2. Contribuisce a migliorare la fedeltà dei dipendenti.
3. Incoraggia la crescita e lo sviluppo dei dipendenti.
4. Scoraggia l'atteggiamento negativo dei superiori.
6. Riduce il turnover del personale.
7. Ogni organizzazione prepara una pianificazione della successione, di cui la pianificazione delle carriere è il primo passo.

ANCORAGGI DI CARRIERA = motivatori che fanno sì che i dipendenti tengano al loro lavoro.

Effetto positivo di una gestione efficace delle risorse umane

Il successo di un'azienda dipende dallo sviluppo di tali pratiche di gestione e stili di apprendimento che stimolano:

- Iniziativa
- Creatività
- Adattabilità
- Motivazione
- Discrezione
- Capacità
- Orientamento dell'azienda
- Responsabilità
- Cooperazione

I fattori che contribuiscono al successo dell'azienda sono anche legati alla creazione di:

- Un team di gestione forte
- Lavoratori ben motivati, dedicati, qualificati e flessibili
- Rapporti stabili e collaborativi tra datore di lavoro e dipendenti
- Strategia globale della qualità del lavoro

- **Impegno:** la sicurezza del posto di lavoro riconosce l'esigenza intrinseca dei dipendenti di dimostrare il proprio impegno nei confronti dell'azienda e delle proprie mansioni.
- **Competenza:** le aziende di successo si basano su lavoratori competenti che comprendono le aspettative di rendimento dei loro datori di lavoro. La gestione delle risorse umane sostiene la competenza della forza lavoro fornendo formazione e orientamento per aggiornare e migliorare le competenze e le conoscenze lavorative dei dipendenti.
- **Costo-efficacia:** la gestione delle risorse umane deve garantire un equilibrio tra i costi sostenuti dall'azienda e i benefici ottenuti, una gestione efficace permette di massimizzare il valore della forza lavoro senza sprechi di risorse.
- **Congruenza:** gli obiettivi di gestione della forza lavoro devono essere congruenti con gli obiettivi generali dell'azienda.

Sono alla base della formazione e lo sviluppo dei dipendenti:

- Teorie dell'apprendimento
- Stili di apprendimento
- Il ciclo di apprendimento di Kolb
- Ciclo di formazione
 - Analisi dei bisogni e degli obiettivi formativi
 - Sviluppo del programma di formazione
 - Consegna della formazione
 - Feedback e valutazione della formazione

Teorie dell'apprendimento

Le **teorie dell'apprendimento** sono quadri concettuali in cui la conoscenza viene assorbita, elaborata e conservata durante l'apprendimento.

Analisi del comportamento - l'apprendimento è l'acquisizione di un nuovo comportamento attraverso il condizionamento e l'apprendimento sociale.

Costruttivismo - importanza del coinvolgimento attivo degli studenti nella costruzione della conoscenza. L'insegnante agisce come un facilitatore che incoraggia gli studenti a scoprire da soli i principi e a costruire la conoscenza rispondendo a domande aperte e risolvendo problemi del mondo reale.

Le teorie sugli **stili di apprendimento** propongono che gli individui apprendano in modi diversi, che esistano stili di apprendimento distinti e che la conoscenza dello stile di apprendimento preferito da un allievo porti a un miglioramento più rapido e soddisfacente.



Stile uditivo: recepiscono meglio le informazioni quando vengono pronunciate o ascoltate. Possono trarre molto dalle lezioni in classe o dalle discussioni con un amico. Tendono a spiegare bene le cose, per cui sono in grado di affrontare bene gli esami orali. Alcuni sostengono addirittura che l'e-mail rientri nella categoria uditiva perché rispecchia il parlato umano più di altre forme di scrittura.

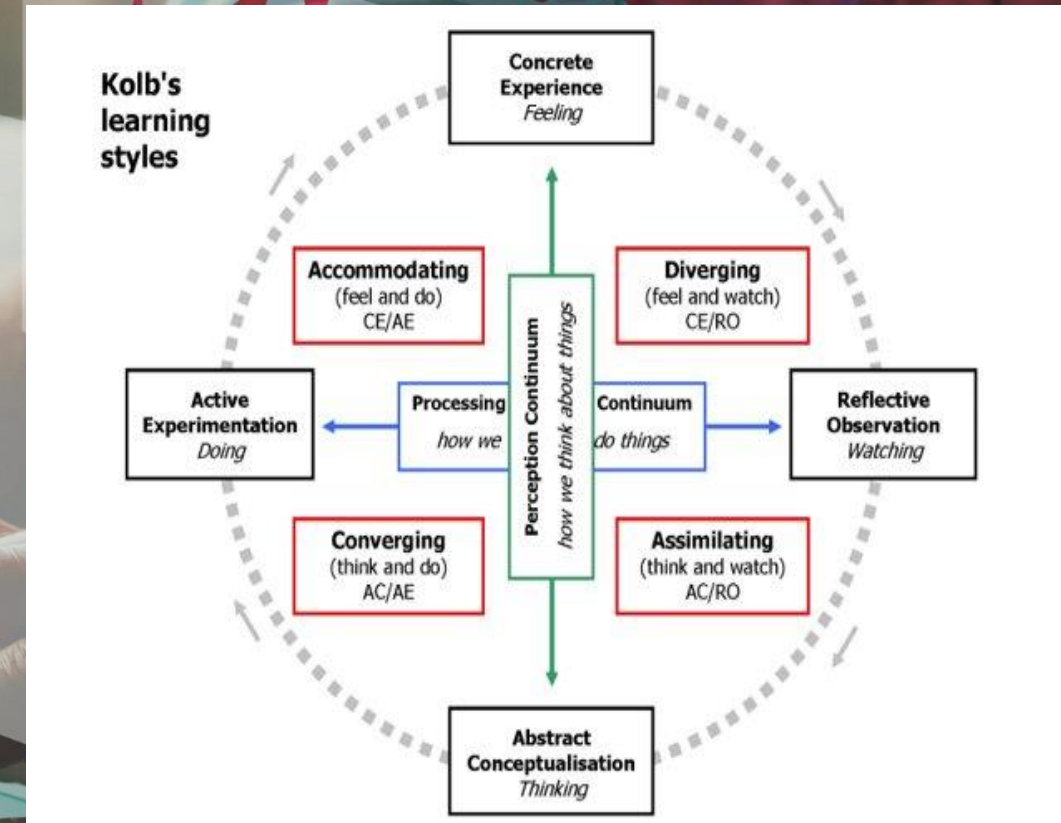
Stile visivo: apprendono meglio attraverso immagini, diagrammi, grafici e schemi. Preferiscono prendere appunti con mappe concettuali e colori per organizzare le informazioni. I video e le presentazioni visive sono strumenti particolarmente efficaci per il loro apprendimento.

Stile cinestetico: assimilano meglio le informazioni attraverso l'azione e l'esperienza pratica. Apprendono più efficacemente quando possono toccare, manipolare o interagire con il materiale di studio. Le simulazioni, le attività pratiche e le esperienze sul campo sono metodi ideali per loro.

La teoria dell'apprendimento esperienziale di Kolb

- Fase 1: il discente vive un'**esperienza concreta**, in cui si trova di fronte a una situazione nuova o a una ripetizione di un'esperienza precedente simile.
- Fase 2: il discente è sottoposto a un'**osservazione riflessiva**, in cui colloca la nuova esperienza all'interno delle sue conoscenze precedenti.
- Fase 3: è una **concettualizzazione astratta**, in cui le riflessioni del discente portano a una nuova comprensione o all'ampliamento della comprensione attuale.
- Fase 4: la **sperimentazione attiva**, è quella in cui il discente fa proprie le conoscenze appena acquisite o ampliate.

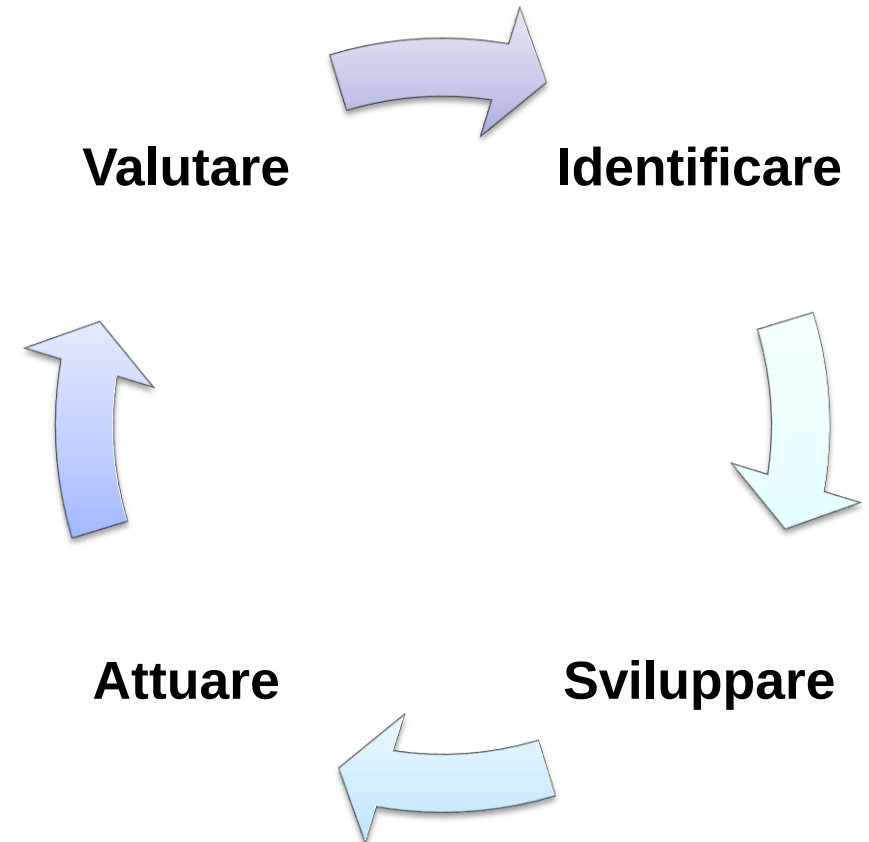
La fase di sperimentazione attiva porta a un'esperienza più concreta, che fa ripartire il ciclo di apprendimento.



- I **divergenti** imparano meglio quando si trovano di fronte ad esperienze concrete e amano sedersi e osservare. Amano raccogliere informazioni e lavorare in gruppo.
- Gli **assimilatori** sono anche quelli che Kolb ha definito "osservatori riflessivi". Tuttavia, preferiscono la concettualizzazione astratta alle esperienze concrete.
- I **convergenti**, che preferiscono sia i concetti astratti che la sperimentazione attiva e pratica. Sono pratici come gli studenti assimilanti e condividono l'amore per i concetti astratti.
- L'**accomodante** dà il meglio di sé quando gli vengono offerte esperienze concrete e applicazioni pratiche. Tende a seguire il proprio "istinto" piuttosto che analizzare e valutare idee di ampio respiro.

- **La formazione** si riferisce all'acquisizione di conoscenze, competenze e abilità necessarie per svolgere efficacemente un determinato ruolo.
- **La conoscenza** è un'informazione specifica e particolare di un argomento, che consente a una persona di comprendere un argomento a un livello accettabile.
- **L'abilità** è un'attitudine o una capacità sviluppata in una particolare area intellettuale o fisica.
- **L'atteggiamento** è uno stato interno che influenza la scelta di azione verso alcuni oggetti, persone o eventi.

CICLO DI FORMAZIONE



Necessità di formazione = rappresenta la differenza tra le prestazioni attuali e quelle richieste in specifiche aree operative. Migliorare la formazione è il metodo più efficace ed economico per colmare questa differenza e ottimizzare le performance aziendali.

Vantaggi dell'analisi dei bisogni formativi

- Permette all'organizzazione di concentrarsi sulle prestazioni e sui risultati
- Identifica i percorsi formativi necessari per colmare i gap di competenze e migliorare le performance aziendali.
- Favorisce il coinvolgimento dei dipendenti, aumentando la loro motivazione e allineandoli agli obiettivi strategici dell'azienda.

Difficoltà con l'analisi dei bisogni formativi

- Processo lungo e complesso, che richiede tempo e risorse.
- Può generare aspettative elevate nei dipendenti, non sempre facilmente soddisfabili.
- Necessita del supporto e della comprensione del management, che deve essere coinvolto nel processo decisionale.
- Rischio di esclusione di alcune categorie di personale, se la formazione non è equamente distribuita.

Formazione sul lavoro

- Mentoring
- Coaching
- Rotazione del lavoro
- Istruzioni per il lavoro
- Apprendistato
- Tirocinio
- Conferenze
- Esercizi di simulazione

Valutazione e feedback della formazione

Ogni anno organizzazioni e individui spendono letteralmente miliardi di dollari in programmi di formazione e istruzione. Tuttavia, l'esperienza ha sempre dimostrato che si dedica poco tempo e poche spese alla valutazione dell'efficacia della formazione svolta.

- Il programma di formazione ha funzionato?
- Ne è valsa la pena?
- I risultati hanno giustificato l'investimento?

Valutazione di:

- **Contesto** - Valutazioni all'interno o subito dopo l'evento di apprendimento.
- **Input** - Valutazioni incentrate sulle risorse utilizzate per soddisfare l'evento di apprendimento (ad esempio, contenuti, metodi, ecc.).
- **Output** - Valutazioni dei risultati immediati, intermedi e finali dell'evento di apprendimento.

4 livelli di valutazione della formazione

- 1. Reazione:** misura le prospettive dei partecipanti sul corso di formazione, fornendo una misura della soddisfazione del cliente: questionari, interviste e discussioni di gruppo, diari di apprendimento...
- 2. Apprendimento:** misura il modo in cui i partecipanti hanno compreso e fatto propri gli obiettivi di apprendimento del corso; fornisce prove più dettagliate dell'efficacia di un programma di formazione; richiede più tempo e risorse.
- 3. Trasferimento sul lavoro:** misura il modo in cui le conoscenze, le competenze e i valori di un corso vengono utilizzati sul lavoro. Di solito viene misurato da 3 a 6 mesi dopo la formazione.
- 4. Impatto organizzativo:** richiede tempo, competenze e risorse consistenti. Questo livello misura tutti i tipi di impatto all'interno di un'organizzazione in aree quali: qualità e quantità della produzione, assenteismo, turnover, costi operativi...

Le risorse umane devono seguire la procedura aziendale in base al tipo di licenziamento del dipendente.

Il dipendente deve:

- Portare a termine tutte le attività lavorative
- Trasferimento dell'agenda ai successori
- Conduzione del colloquio di uscita
- Restituire tutte le attrezzature e le autorizzazioni

L'azienda deve:

- Controllare che tutte le attrezzature siano state restituite
- Controllare che tutta la documentazione sia firmata e fornita ad entrambe le parti

A) Accordo sulla risoluzione del rapporto di lavoro

- Se un dipendente e il datore di lavoro concordano la cessazione del rapporto di lavoro, il rapporto di lavoro terminerà nel giorno concordato.
- L'accordo sulla cessazione del rapporto di lavoro deve essere stipulato per iscritto dal datore di lavoro e dal dipendente. L'accordo deve specificare i motivi della cessazione del rapporto di lavoro, se richiesto dal dipendente.
- Il datore di lavoro deve rilasciare al lavoratore una copia dell'accordo di cessazione del rapporto di lavoro.

B/C) Avviso

- Un rapporto di lavoro può essere risolto con un preavviso da parte del datore di lavoro o del dipendente, che deve essere dato per iscritto.
- Il datore di lavoro può dare il preavviso a un dipendente solo per motivi espressamente previsti dalla legge sul lavoro.
- Il motivo del preavviso deve essere definito nell'avviso.
- Se il datore di lavoro licenzia un dipendente per motivi aziendali non può, entro 2 mesi, creare nuovamente il posto di lavoro liquidato e assumere un altro dipendente per lo stesso posto.

Periodo di preavviso

- Se è stato dato il preavviso, il rapporto di lavoro si risolve con scadenza del periodo di preavviso.
- Il periodo di preavviso deve essere di almeno un mese.
- In circostanze specifiche almeno 2 mesi
- Due mesi se il rapporto di lavoro è durato da 1 a 5 anni e tre mesi se è durato più di 5 anni.

D. Risoluzione immediata del rapporto di lavoro

Un datore di lavoro può porre fine a un rapporto di lavoro in via eccezionale, solo nei casi in cui il dipendente:

- a) è stato legittimamente condannato per aver commesso un reato doloso
- b) ha violato gravemente la disciplina del lavoro.

E. Cessazione del rapporto di lavoro a tempo determinato

- Un rapporto di lavoro stipulato a tempo determinato termina alla scadenza di tale periodo.
- Se, a conoscenza del datore di lavoro, un dipendente continua a svolgere il lavoro alla scadenza del periodo concordato, il rapporto di lavoro si trasforma in un rapporto di lavoro a tempo indeterminato, a meno che il datore di lavoro non si accordi diversamente con il dipendente.
- Prima della scadenza del periodo concordato, un rapporto di lavoro può essere risolto anche in altro modo.

F. Cessazione del rapporto di lavoro durante il periodo di prova

- Durante il periodo di prova il datore di lavoro e il dipendente possono risolvere il rapporto di lavoro per iscritto per qualsiasi motivo o senza indicarne il motivo.
- Il datore di lavoro può licenziare una donna incinta, una madre che ha partorito negli ultimi nove mesi o una donna che allatta solo per iscritto, in casi eccezionali che non siano in relazione con la gravidanza o con la funzione materna, fornendo adeguate motivazioni per iscritto, altrimenti il licenziamento non è valido.

Se il rapporto di lavoro è stato risolto con preavviso del datore di lavoro, ha diritto all'indennità pari a:

- la retribuzione media mensile, se il rapporto di lavoro del dipendente è durato almeno due anni e meno di cinque.
- due volte la retribuzione media mensile, se il rapporto di lavoro del dipendente è durato almeno cinque anni e meno di dieci.
- tre volte la retribuzione media mensile, se il rapporto di lavoro del dipendente è durato almeno dieci anni e meno di venti.
- quattro volte la retribuzione media mensile, se il rapporto di lavoro del dipendente è durato almeno vent'anni.

Valutazione dell'impiego e conferma dell'impiego

- Il datore di lavoro deve emettere una valutazione del lavoro per un dipendente entro 15 giorni dalla presentazione della richiesta del dipendente.
- Tutta la documentazione relativa alla valutazione del lavoro del dipendente, delle sue qualifiche, delle sue attitudini e di altre questioni relative allo svolgimento del lavoro è considerata una valutazione del lavoro.
- Il dipendente ha il diritto di consultare il proprio fascicolo personale, prendere appunti, copiare estratti e fare fotocopie.

Al momento della cessazione del rapporto di lavoro, il datore di lavoro è tenuto a fornire al lavoratore una conferma dell'assunzione, che indichi in particolare:

- a) il periodo di durata del rapporto di lavoro.
- b) il tipo di lavoro svolto.
- c) se le detrazioni sono applicate al salario del dipendente,
- d) informazioni sui salari pagati per il lavoro svolto, sul pagamento delle retribuzioni e dei compensi per il lavoro,
- e) dati relativi a qualsiasi accordo di permanenza in un rapporto di lavoro con il datore di lavoro.

Il datore di lavoro deve essere autorizzato a fornire altre informazioni riguardanti il dipendente solo con il suo consenso, a meno che non sia diversamente previsto da una normativa speciale.

- Completare tutte le attività lavorative
- Trasferimento dell'agenda ai successori
- Intervista di uscita
- Restituzione di attrezzature e autorizzazioni:
 - Computer portatile
 - Chiavi
 - Documenti
 - Telefono
 - Strumenti di lavoro
 - Carte d'accesso

Employee Termination Checklist	
Employee _____	Date <u>June 26, 2012</u>
Department _____	
<i>Each of the items below must be returned or completed upon termination and before issuance of final pay check.</i>	
Return	Complete
Company Equipment	Exit Interview
ID Badge	Expense Reports
Company Credit Cards	Termination Form
Petty Cash Advances	Confidentiality Report
Expense Accounts	Benefits Review
Desk and File Keys	Final Timesheet
Keys to Premises	Other:
Catalogs and Sales Materials	Vacation reconciliation
Sample Products	
Company Automobile	
Company Documents	
Other:	
Software	
Comments _____	
Signature of Supervisor _____	

Quiz

Clicca sul pulsante **Quiz** per modificare questo oggetto

Gestire il team

Collega le parole con le affermazioni corrette.

Ancoraggi di carriera	Valutare, identificare, sviluppare, implementare
Pianificazione delle risorse umane	Motivatori che fanno sì che i dipendenti tengano al proprio lavoro.
Ciclo di formazione	Deve essere integrata nei piani strategici dell'organizzazione

L'HRM consiste in:

- Pianificazione
- Reclutamento
- Gestione delle prestazioni
- Motivazione
- Formazione
- Sviluppo di carriera

I fattori che contribuiscono al successo dell'organizzazione sono anche legati alla creazione di:

- Un team di gestione forte
- Lavoratori ben motivati, dedicati, qualificati e flessibili
- Rapporti stabili e collaborativi tra datore di lavoro e dipendente
- Strategia complessiva della qualità del lavoro



BEN FATTO

Hai completato l'Unità 4.6



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

