

# ANALISI DEL PROCESSO: RISORSE UMANE

Ragione sociale

Codice fiscale

## Attività di riferimento



## Prassi da verificare

Selezione dei collaboratori

Inserimento della risorsa nel contesto lavorativo

Sviluppo competenze

Adozione di piani formativi aziendali

Azioni formative al servizio della persona e dello sviluppo organizzativo

Circolazione delle informazioni

Gestione della conoscenza

Azioni di delega

Politica retributiva e sistema di valutazione

## SELEZIONE ED INSERIMENTO DELLE RISORSE UMANE

### **RU1. Verificare come avviene la modalità di ricerca e selezione di nuovi collaboratori e quali canali l'azienda utilizza.**

- ① L'azienda ricerca i nuovi collaboratori solo per conoscenza diretta o passaparola
- ② L'azienda ricerca i nuovi collaboratori per conoscenza diretta o passaparola, facendo a volte riferimento ai CV giunti spontaneamente
- ③ L'azienda ricerca i nuovi collaboratori anche attraverso la pubblicazione di annunci su giornali/Internet, costituendo nel tempo un archivio dei CV raccolti
- ④ L'azienda si avvale anche di società esterne di selezione e ricerca del personale e occasionalmente contatta scuole, università ed enti di formazione
- ⑤ L'azienda programma gli obiettivi, le modalità ed i tempi per ricercare e selezionare i nuovi collaboratori, instaurando contatti continui con scuole, università ed enti di formazione ed avvalendosi dei canali più idonei alla ricerca della figura in questione
- ⓪ Non applicabile

### **RU2. Indicare il grado di reperimento delle competenze richieste dall'impresa sul mercato del lavoro.**

- ① L'impresa è sempre alla ricerca di personale poiché ha difficoltà nel reperimento rimanendo sotto organico
- ② L'impresa non riesce a trovare personale e quindi si adatta inserendo figure professionali non pienamente corrispondenti ai fabbisogni aziendali
- ③ L'impresa riesce a trovare personale solo dopo una lunga ricerca su tutto il territorio (per tutte le posizioni professionali in azienda)
- ④ L'impresa incontra delle difficoltà solo per il reperimento di personale altamente qualificato che riesce a trovare solo dopo una lunga ricerca sul territorio
- ⑤ L'impresa non incontra alcuna difficoltà nel reperimento delle figure professionali necessarie, che riesce a reperire in tempi brevi
- ⓪ Non applicabile

### **RU3. Indicare la percentuale di persone che ha lasciato l'impresa entro i 6 mesi dall'assunzione negli ultimi tre anni. L'indicatore non deve considerare gli abbandoni derivanti da pensionamenti e/o altre cause**

- ① Oltre il 30%
- ② Tra il 20 e il 30%
- ③ Tra il 10 e il 20%
- ④ Tra il 5 e il 10%
- ⑤ Meno del 5%
- ⓪ Non applicabile

**RU4. Verificare se esistono piani di inserimento di nuovi assunti in azienda e come vengono gestiti tali processi di ingresso ed i relativi progetti di formazione. Appurare chi presidia tali processi e come vengono facilitati e favoriti i processi di inserimento e apprendimento sul lavoro.**

- ① Non esistono piani di inserimento di nuovi assunti (compresi apprendisti, stagisti, tirocinanti). Non è presente un piano di sviluppo professionale in azienda dei nuovi assunti
- ② Esistono pratiche non formalizzate di inserimento dei nuovi assunti (tramite affiancamento di personale esperto) portate avanti a discrezione di singoli lavoratori
- ③ Esistono pratiche non formalizzate di inserimento dei nuovi assunti (tramite affiancamento di lavoratori esperti) facenti parte di una cultura aziendale condivisa e orientata dalla direzione
- ④ Esistono piani di inserimento di nuovi assunti per i quali sono previsti affiancamenti di personale esperto. La direzione è attenta a favorire i processi di apprendimento sul lavoro e crescita professionale dei nuovi assunti
- ⑤ Esistono piani di inserimento del nuovo personale. Nel caso di giovani apprendisti, stagisti e tirocinanti e di percorsi in alternanza formazione-lavoro è previsto un percorso di sviluppo e crescita professionale garantendo supporto e sostegno per tutta la durata della permanenza in azienda
- ⑥ Non applicabile

#### SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

**RU5. Verificare se la gestione delle Risorse Umane permette alle diverse figure di integrarsi tra loro o di ricoprire differenti ruoli, responsabilità e funzioni nell'arco del loro iter professionale. Accertare se i lavoratori possiedono una conoscenza generale dell'impresa che consenta loro di agire in modo integrato, di svolgere diverse mansioni e di essere operativi in differenti aree.**

- ① L'azienda non formalizza percorsi di sviluppo per il collaboratore che conosce, nel tempo, esclusivamente gli aspetti che riguardano il suo ruolo nell'area aziendale di appartenenza
- ② L'azienda non formalizza percorsi di sviluppo per il collaboratore. I cambiamenti di ruolo sono determinati dalla volontà e dall'attitudine del dipendente
- ③ L'azienda, sebbene non formalizzi percorsi di sviluppo, si prefigge sempre l'obiettivo che i lavoratori siano in grado di ricoprire diversi ruoli nelle varie aree. Perciò favorisce, seppur in modo non strutturato, l'integrazione attraverso la rotazione dei ruoli e l'affiancamento
- ④ L'azienda programma, per i collaboratori, percorsi di sviluppo che prevedono l'integrazione attraverso alcuni passaggi di ruolo e responsabilità nel tempo, anche all'interno di diverse aree aziendali. Il lavoratore acquisisce in breve una conoscenza generale dell'azienda che gli permette di essere operativo a seconda delle necessità dell'impresa
- ⑤ L'azienda adotta piani di inserimento e sviluppo che prevedono l'integrazione attraverso diversi passaggi di ruolo all'interno di tutte le aree aziendali e incoraggia e facilita continue interazioni tra le diverse aree e funzioni perché i lavoratori siano sempre intercambiabili
- ⑥ Non applicabile

**RU6. Indicare se l'impresa investe in formazione degli addetti.  
Si consideri che per formazione, se non indicato diversamente, devono essere inclusi anche la formazione e l'addestramento di tipo tecnico.**

- ① L'impresa non investe in formazione
- ② L'impresa investe il tempo delle persone in formazione di tipo tecnico (ad es. addestramento sulle macchine) e in ricerca di soluzioni ai problemi operativi riscontrati
- ③ Il personale dell'impresa partecipa a corsi di aggiornamento tecnico e gestionale sulla base di decisioni prese esclusivamente dalla direzione
- ④ L'impresa si dota di un Piano Formativo Aziendale per attuare una formazione programmata per tutti i dipendenti, sia su aspetti tecnici che gestionali (per esempio, aderendo al Fondo Artigianato Formazione e utilizzando le risorse da questo gestite)
- ⑤ L'impresa ha un Piano Formativo Aziendale definito attraverso il ricorso a personale qualificato esterno (Enti di Formazione). L'analisi dei fabbisogni formativi è fatta tenendo conto delle esigenze e delle aspettative dei dipendenti oltre che delle necessità aziendali. Per l'attuazione del Piano Formativo Aziendale vengono utilizzati, in aggiunta alle risorse gestite dal Fondo Interprofessionale di riferimento, contributi monetari dell'azienda
- ⑥ Non applicabile

**RU7. Indicare se e in che misura l'impresa effettua formazione e addestramento.**

- ① Formazione sul campo e/o obbligatoria per legge (es. corsi ex L. 626/94, corsi per l'HACCP, ...)
- ② Formazione occasionale ma non programmata
- ③ Formazione riservata ad alcune figure/competenze specifiche
- ④ Formazione prevista per tutto il personale, con contenuti sia a carattere specialistico che integrativo
- ⑤ Formazione programmata e organizzata per tutto il personale, i cui risultati sono valutati sistematicamente
- ⑥ Non applicabile

**RU8. Indicare se la formazione ha "migliorato" le prestazioni del/i collaboratore/i**

**RU8\_1** a. SI  
b. NO

**RU8\_2** a. Se sì, con quali strumenti ha potuto constatare il miglioramento?

- Osservazione diretta
- Dialogo con i collaboratori
- Questionari
- Rapporto scritto del responsabile
- Utilizzo di indicatori di produzione
- .....

**RU9. Indicare la presenza in impresa di spazi e attrezzature separati dalla produzione, utilizzati in qualità di setting formativi (aule didattiche, sale riunioni, strumenti, materiali e dispositivi per l'auto-apprendimento, ...).**

- ① Non esistono spazi e dispositivi dedicati alla formazione e alla diffusione delle informazioni
- ② Esistono spazi occasionalmente adibiti alla condivisione e scambio di informazioni all'interno dell'azienda
- ③ Esistono spazi e dispositivi dedicati alla condivisione e scambio di informazioni e occasionalmente adibiti alla formazione organizzata dall'azienda
- ④ Esistono spazi e dispositivi esclusivamente adibiti alla formazione organizzata dall'azienda
- ⑤ Esistono spazi e dispositivi esclusivamente adibiti alla formazione e a disposizione dei dipendenti anche per attività da svolgere in auto-apprendimento
- ⓪ Non applicabile

## GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

**RU10. Come la conoscenza dei singoli diviene patrimonio aziendale. Si fa riferimento al fatto che tutto ciò che si fa e che succede costituisce informazione da rendere disponibile, nota agli altri, quando questa rientra nella propria sfera lavorativa; al fatto che a tutti è consentito l'accesso; che vi sono strumenti e regole chiare per la diffusione.**

- ① In nessun modo
- ② Con affiancamenti e training on the job
- ③ Con una newsletter periodica
- ④ Con riunioni periodiche
- ⑤ Con un sistema codificato per la gestione della conoscenza
- ⓪ Non applicabile

**RU11. Indicare se e in che misura l'impresa accoglie o incoraggia momenti di interazione informale tra i lavoratori, considerandoli come potenziali leve di crescita e di trasferimento di conoscenza.**

- ① La direzione ritiene improduttivi e dannosi i momenti di interazione informale che avvengono tra i lavoratori in orario di lavoro
- ② La direzione ritiene improduttivi e dannosi i momenti di interazione informale che avvengono tra i lavoratori in orario di lavoro, ma organizza e incoraggia occasioni di aggregazione tra i lavoratori in momenti extra-lavorativi
- ③ L'impresa organizza e incoraggia occasioni di aggregazione tra i lavoratori in momenti extra-lavorativi. Gli occasionali e spontanei momenti di interazione informale tra lavoratori non vengono ostacolati dall'azienda, anche se avvengono in orario di lavoro
- ④ Nelle routine aziendali si sono consolidate occasioni e consuetudini di aggregazione informale in orario lavorativo, che vengono implicitamente accettate dalla direzione

- ⑤ Nelle routine aziendali si sono consolidate occasioni e consuetudini di aggregazione informale in orario lavorativo, che vengono sostenute dalla direzione
- ① Non applicabile

**RU12. Indicare con quale grado di frequenza e autonomia vengono organizzate riunioni operative finalizzate al confronto e allo scambio di informazioni. Da chi sono convocate? Con quali criteri vengono organizzate e gestite? Che livello di sistematizzazione prevedono?**

- ① Raramente e straordinariamente, all'interno dell'organizzazione si svolgono riunioni di lavoro, tipicamente in situazioni di particolare gravità o emergenza
- ② Occasionalmente possono essere convocate dalla direzione riunioni a carattere istituzionale
- ③ Sono previste riunioni operative periodiche in cui vengono comunicate attività, obiettivi e tempi
- ④ Sono organizzate sistematicamente riunioni periodiche a livello funzionale e interfunzionale
- ⑤ Esiste una regolare programmazione delle riunioni operative che vengono organizzate e gestite a vari livelli come strumento di confronto e scambio (orizzontale e/o verticale) e i cui risultati sono sistematizzati e diffusi all'intera organizzazione
- ① Non applicabile

**RU13. Indicare se e in che misura l'impresa attua delle pratiche di coinvolgimento dei dipendenti mediante gruppi di lavoro e delega decisionale. Considerare inoltre se l'impresa ricorre in maniera sistematica alla raccolta di osservazioni e proposte e ne garantisce l'ascolto da parte della direzione.**

- ① Nessun coinvolgimento del personale nei team; controllo basato su procedure top down
- ② Coinvolgimento occasionale del personale
- ③ Coinvolgimento sistematico del 25%-50% del personale in gruppi funzionali (arricchimento delle competenze del personale)
- ④ Coinvolgimento sistematico di più del 50% del personale in gruppi funzionali (arricchimento delle competenze del personale)
- ⑤ La maggior parte dei dipendenti coinvolti in gruppi interfunzionali (allargamento ed arricchimento delle competenze del personale) in grado di apportare contributi allo sviluppo dell'azienda
- ① Non applicabile

**RU14. Verificare se l'azienda adotta politiche di flessibilità organizzative/remunerative a vantaggio dei dipendenti (orario di lavoro, ferie, incentivi economici, rispetto dei tempi casa-lavoro).**

- ① Le flessibilità adottate ricadono all'interno delle casistiche previste dal CCNL
- ② L'imprenditore definisce variazioni rispetto a quanto previsto dal CCNL sulla base di percezioni e valutazioni soggettive e premiando solo alcuni
- ③ L'impresa ha definito un contratto di lavoro integrativo che inserisce elementi di tipo organizzativo/remunerativo in aggiunta alla base definita dal CCNL

- ④ La direzione definisce variazioni rispetto a quanto previsto dal CCNL e al contratto integrativo sulla base di accordi condivisi con i dipendenti all'inizio dell'anno e legati alla condivisione del raggiungimento di determinati obiettivi (economici, di produttività, altro)
- ⑤ La direzione definisce variazioni rispetto a quanto previsto dal CCNL e al contratto integrativo sulla base di accordi condivisi con i dipendenti all'inizio dell'anno e legati alla condivisione del raggiungimento di determinati obiettivi (economici, di produttività, altro). Inoltre la politica di gestione delle R.U. tiene conto delle esigenze di conciliazione-casa/lavoro dei collaboratori (convenzioni con mensa, asili, buoni pasto, ecc.), delle pari opportunità, dell'attuazione di politiche di inserimento delle categorie svantaggiate
- ① Non applicabile

**RU15. Verificare la percezione dell'intervistato rispetto all'atmosfera e al clima che "respira" nell'ambiente professionale ed organizzativo in cui si trova inserito e rilevare le sensazioni legate all'operare in quel contesto.**

*Il clima aziendale è l'insieme delle percezioni relative alle modalità d'azione organizzativa e a quanto l'organizzazione soddisfa i bisogni e le finalità dei suoi componenti.*

*Verificare se l'organizzazione permette ed incoraggia un'atmosfera aperta, ove sia possibile discutere liberamente ed esprimere senza timori le proprie idee su possibili miglioramenti.*

- ① Atmosfera formale, caratterizzata da rapporti esclusivamente professionali tra le persone; ambiente scarsamente collaborativo
- ② L'impostazione dei rapporti è prettamente professionale; sporadiche occasioni di collaborazione
- ③ Clima generalmente positivo all'interno di un contesto formale; collaborazione tra buona parte dei colleghi.
- ④ Coesione tra i dipendenti e spirito di collaborazione
- ⑤ Grande coesione tra i colleghi, entusiasmo e forte senso di appartenenza; clima estremamente positivo, gradevole e collaborativo
- ① Non applicabile

**RU16. Le dimensioni del benessere organizzativo fanno riferimento agli aspetti riguardanti la "salute" dell'organizzazione.**

*In tal senso un'organizzazione può considerarsi in buona salute se riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e stimola nuove potenzialità.*

*Si fa riferimento al fatto che vengano riconosciute le caratteristiche individuali e le diversità degli apporti:*

- ponendo al singolo richieste congrue rispetto a quello che lui è (ruolo, competenze, qualifiche) e fa;
- facilitando l'espressione del saper fare in tutte le sue potenzialità (tecnico-professionale, (trasversali e sociali);
- riconoscendo reciprocità negli scambi: attribuendo un corrispettivo per quanto si riceve (economico, visibilità sociale, ecc.);
- promuovendo lo sviluppo del saper fare (aggiornamento, condivisione e circolazione delle conoscenze, ecc.)

**Indicare lo stato di salute dell'organizzazione.**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**RU17.** *La Politica Retributiva mira a remunerare le persone e il loro contributo secondo criteri di competitività, di equità e di meritocrazia chiaramente percepiti e tali da motivare e trattenere in azienda le persone migliori e più contributive al business e ai risultati aziendali (I sistemi di incentivazione e valutazione delle prestazioni oltre a diffondere la cultura del risultato, hanno lo scopo comune di correlare la parte variabile della retribuzione ai risultati individuali e soprattutto di differenziare i riconoscimenti e premiare in misura più significativa coloro che con le loro prestazioni concorrono maggiormente al successo e ai risultati aziendali)*

**Verificare se in azienda è presente una politica retributiva**

- ① La retribuzione annua è erogata sulla base di quanto previsto dal CCNL
- ② La retribuzione annua è erogata sulla base di quanto previsto dal CCNL; l'imprenditore distribuisce a sua discrezione premi ad personam monetari e non monetari
- ③ La retribuzione annua nella sua componente variabile è stabilita solo a consuntivo con premi legati ai risultati oggettivi raggiunti dal singolo o dal gruppo
- ④ La retribuzione annua nella sua componente variabile è collegata ai risultati oggettivi definiti in comune accordo con i dipendenti e misurati attraverso sistemi di valutazione delle prestazioni condivisi e prestabiliti
- ⑤ La retribuzione annua è composta da una parte fissa, collegata al ruolo ricoperto dalle persone e al loro livello di competenza individuale, e da una parte variabile, stabilita in relazione alla crescita del valore aziendale, ai risultati raggiunti dalle persone, singolarmente e in team. La parte variabile della retribuzione è commisurata alla capacità delle risorse di lavorare in autonomia e al grado di assunzione di responsabilità.
- ⓪ Non applicabile

**RU18. Verificare se esiste un sistema di valutazione delle prestazioni**

- ① La valutazione delle prestazioni viene effettuata dal titolare sulla base di percezioni personali
- ② La valutazione delle prestazioni viene effettuata dall'imprenditore che basa le misurazioni avendo come punto di riferimento le proprie modalità/capacità lavorative
- ③ Le prestazioni vengono valutate dall'imprenditore o da una persona da esso delegata sulla base di indicatori definiti dalla direzione ma non comunicati al dipendente
- ④ Esiste un sistema formalizzato di valutazione delle prestazioni che prevede la comunicazione degli obiettivi ai dipendenti
- ⑤ Esiste un sistema formalizzato di valutazione delle prestazioni che prevede la comunicazione degli obiettivi di prestazione con i dipendenti per la successiva condivisione delle misurazioni
- ⓪ Non applicabile

**RU19. Descrizione della Buona Prassi**

.....  
.....  
.....  
.....

**RU20. Sarebbe interessato ad ospitare un gruppo di imprese nell'ambito in cui è risultato eccellente per vedere e parlare delle soluzioni che ha adottato?**

- **Si**
- **No Perché .....**