PRASSI DI RIFERIMENTO

Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza e indirizzi operativi per la valutazione della conformità

Job profiles of the Human Resources division in organizations - Definition of knowledge, skill and competence requirements and operational guidelines for conformity assessment

La prassi di riferimento definisce i requisiti relativi ai profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni, individuandone attività-responsabilità e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità delle persone ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per i profili professionali.

Pubblicata il 25 febbraio 2016

ICS 03.100







© UNI Via Sannio 2 – 20137 Milano Telefono 02 700241 www.uni.com – uni@uni.com

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 17:2016 non è una norma nazionale, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del seguente soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

HR PEOPLE

Via Carlo Pepoli, 20 40123 Bologna

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo "Gestione delle risorse umane", condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

Sara Bombardini – Project Leader (Profexa Consulting S.r.l.)

Pasquale Caffio (HRCommunity Academy S.r.l.)

Raffaele Ferragina (HR People)

Franco Fontana (Kiwa Cermet Italia S.p.A.)

Mario Magnani (Laboratorio congiunto di psicologia per il lavoro ed il benessere organizzativo - Università degli Studi di Firenze)

Gabriele Morandin (Bologna Business School – Alma Università di Bologna)

Roberta Prato Previde (Commissione Tecnica UNI "Servizi")

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 23 febbraio 2016.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i "prodotti della normazione europea", come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

SOMMARIO

INTRO	DUZIONE	
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	6
2	RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI	6
3	TERMINI E DEFINIZIONI	7
4	PRINCIPIO	9
5	ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ DEL PROFILO PROFESSIONALE	12
5.1	RECRUITMENT & SELECTION	12
5.2	HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT	14
5.3	ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT	17
5.4	PERSONNEL ADMINISTRATION & INDUSTRIAL RELATION	
6	CONOSCENZE, ABILITÀ E COMPETENZE	2
6.1	CONOSCENZE	
6.1.1	RECRUITMENT & SELECTION	22
6.1.2	HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT	
6.1.3		
6.1.4		
6.2	ABILITÀ	27
6.2.1	GENERALITÀ	27
6.2.2	RECRUITING & SELECTION	28
6.2.3	HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT	30
6.2.4	ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT	32
6.2.5	PERSONNEL ADMINISTRATION & INDUSTRIAL RELATION	34
6.3	COMPETENZE	37
6.4	GENERALITÀ	37
7 NON F	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO	39
	PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI	
7.2	ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE	40

7.3	MODALITA OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE	40
7.4	CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE	41
7.5	CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE	41
7.6	ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE	42
APPENDICE A – SCHEDE PROFILI PROFESSIONALI		
APPENDICE B – PREREQUISITI DI ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE		
APPENDICE C – RACCOMANDAZIONI EQF		
BIBI	IOGRAFIA	101

INTRODUZIONE

Ogni idea imprenditoriale innovativa produce uno sviluppo sostenibile nel tempo quando è basata su ricerca, crescita e valorizzazione delle persone coinvolte nella sua realizzazione. Gli obiettivi organizzativi possono essere raggiunti solo attraverso le performance delle risorse che lavorano al suo interno. E se parimenti osserviamo come la funzione organizzativa delle Risorse Umane si sia evoluta nelle varie fasi storiche, possiamo rilevare anche come progressivamente la ragion d'essere di tale funzione si sia arricchita di processi e metodologie che sono strettamente connesse con la strategia e la cultura d'impresa che si intende promuovere.

Questa nuova fase storica e culturale della funzione Risorse Umane nelle organizzazioni è strettamente connessa con l'introduzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF), che collega fra loro i sistemi di qualificazione di paesi diversi e mira a promuovere la mobilità senza barriere delle persone, favorendo processi di apprendimento permanente.

Ciò significa che il risultato dell'apprendimento di una persona è definito da ciò che un individuo conosce (conoscenze), comprende e interiorizza (abilità) e sa fare (competenze). È superato il tradizionale modello basato sui contenuti, sui programmi, sulla durata e sui luoghi dell'apprendimento a favore di una valutazione di quello che una persona dimostra di sapere agire, grazie soprattutto alle competenze comunque acquisite come risultato ai processi di apprendimento di cui è stata protagonista nel lavoro in generale e, più nello specifico, nell'area Risorse Umane, anche in ottica di crescita professionale.

Le competenze qualificate sono dunque tutte le qualità professionali dell'individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti personali e lavorative adatte a favorire una buona performance di ruolo nel contesto organizzativo di riferimento. La prestazione efficace proviene da quello che l'individuo sa fare avendo maturato un adeguato grado di comprensione e giudizio critico delle attività che concernono il suo specifico ruolo, contribuendo così a rinforzare il vantaggio competitivo dell'organizzazione in cui opera.

Il presente documento si sviluppa coerentemente con quanto concerne il Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento (EFQ) e si propone di aumentare la trasparenza e la trasferibilità delle qualifiche e delle competenze in ambito Risorse Umane. L'obiettivo della prassi di riferimento è, dunque, di orientare l'organizzazione verso un percorso di ottimizzazione dell'efficacia/efficienza interna, fornendo un modello di riferimento per la pianificazione, gestione, sviluppo e valorizzazione del capitale umano tramite la definizione di obiettivi generali e specifici, a cui far seguire un'analisi dei risultati ottenuti anche in termini di benessere organizzativo, soddisfazione del personale interno e margini di sviluppo. Un ambiente di lavoro eccellente si misura attraverso la ricerca di una qualità sempre maggiore delle relazioni tra i dipendenti e il management e delle relazioni tra i dipendenti e la loro realtà organizzativa.

La presente prassi di riferimento ha la finalità di:

- creare un riferimento univoco che consenta di individuare il ruolo delle figure HR, fornendo alle organizzazioni uno strumento per portare al proprio interno adeguate metodologie e competenze in ambito Risorse Umane;
- evidenziare la funzione Risorse Umane quale tassello strategico per lo sviluppo del business aziendale definendo politiche catalizzatrici di obiettivi di business e di successo;
- fornire all'utenza un riferimento ai fini dell'attestazione della formazione del profilo professionale.

I destinatari della presente prassi di riferimento sono i profili professionali e i professionisti della funzione Risorse Umane che svolgono funzioni professionali di valore nelle organizzazioni intervenendo nei processi strategici che afferiscono alla gestione e sviluppo del personale al fine di ottenere prestazioni quali-quantitative di valore che garantiscano all'organizzazione un incremento della redditività. I professionisti della funzione Risorse Umane sono quelle figure *partner* con un'organizzazione nel gestire e valorizzare il capitale presente legando le politiche Risorse Umane alle logiche di business, al fine di moltiplicare gli obiettivi aziendali sprigionando il potenziale delle persone ed evidenziando i collegamenti tra le diverse istanze per intervenire azioni di crescita e potenziamento.

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento definisce i requisiti relativi ai profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni, individuandone attività-responsabilità e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il presente documento definisce i requisiti dei profili professionali elencati qui di seguito:

- HR Director;
- HR Business Partner;
- HR Manager;
- HR Generalist;
- Recruting Professional;
- Recruting Specialist;
- HR Performance & Development Professional;
- Training Professional;
- Training & Development Specialist;
- Organizational Development Professional;
- Organization Development Specialist;
- HR Administration Professional;
- Industrial Relation Professional;
- HR Administration Specialist.

I profili professionali sono stati individuati e definiti con riferimento ai quattro centri di competenza delle organizzazioni: Ricerca e Selezione del personale (Recruiting & Selection); Valutazione e sviluppo delle risorse umane (HR Performance & Development); Sviluppo organizzativo (Organizational Development); Amministrazione del personale e relazioni industriali (Personnel Administration & Industrial Relation).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità delle persone ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per i profili professionali.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni

apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

Regolamento Europeo 765/08 Regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 9 luglio 2008 che pone norme i n materia di accreditamento e vigilanza del mercato per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti

Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)

UNI CEI EN ISO/IEC 17024 Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti.

NOTA I termini e le definizioni di base adottate (ossia, abilità, conoscenza competenza, apprendimento formale, apprendimento non-formale, apprendimento informale, apprendimento permanente, qualifica) sono, in massima parte, ripresi dallo EQF, dall'ECVET, dalla terminologia pertinente in vigore in ambito comunitario e da quella utilizzata a livello nazionale italiano.

3.1 abilità: Capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi.

NOTA 1 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

NOTA 2 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione h).

- **3.2 apprendimento formale:** Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate da enti/istituzioni d'istruzione e formazione riconosciuti da un'autorità competente; comporta il rilascio di titoli aventi valore legale.
- **3.3 apprendimento informale**: Apprendimento derivante da esperienze lavorative, da quelle di vita famigliare ed anche dal tempo libero; non è un'attività volutamente strutturata e, alcune volte, l'apprendimento non è intenzionale.
- **3.4 apprendimento non-formale**: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate in qualsiasi ambito diverso da quello formale; non dà luogo al rilascio di titoli aventi valore legale.
- **3.5 centro di competenza**: Insieme di esperienze, conoscenze, abilità e competenze che costituiscono una funzione organizzativa e che include molteplici responsabilità-attività.
- **3.6 competenza:** Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità e misurabile su un criterio prestabilito.

NOTA 1 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione i).

NOTA 2 Le capacità personali comprendono, in particolare, aspetti sociali e/o metodologici.

- **3.7 competenze trasversali:** Abilità cognitive e relazionali comuni a più contesti lavorativi, che possono guindi essere trasferite agevolmente da una attività professionale a un'altra.
- **3.8 conoscenza**: Risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento indispensabile a svolgere una attività.

NOTA 1 Le informazioni comprendono, ma non sono limitate a: fatti, principi, teorie, pratiche ed esperienze relative ad un settore di lavoro o di studio.

NOTA 2 Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche (EQF) le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

NOTA 3 Definizione adattata dal EQF, Allegato I, definizione g).

3.9 convalida dei risultati dell'apprendimento: Processo di conferma che determinati risultati dell'apprendimento valutati, ottenuti da una persona, corrispondono ai risultati specificati richiesti per una qualifica o per parte di essa.

NOTA 1 La certificazione, in conformità alla ISO 17024, può essere un processo di valutazione e convalida.

NOTA 2 Il riconoscimento dei risultati dell'apprendimento, secondo regole definite, da parte di un datore di lavoro o di altri organizzazioni preposte, è altresì un processo di valutazione e convalida.

- **3.10 employer branding:** Strategia di marketing per attrarre i talenti con l'obiettivo di creare e comunicare l'identità dell'organizzazione come luogo di lavoro ai potenziali collaboratori (recruiting) e ai propri dipendenti (retention), in coerenza con i valori specifici e distintivi che si vogliono trasmettere.
- **3.11 fabbisogno formativo**: Insieme delle competenze, delle capacità e dei saperi che un profilo professionale avverte l'esigenza di acquisire per rispondere in maniera adeguata alle esigenze professionali.
- **3.12 grandparent**: Esperto in possesso di elevate competenze ed esperienza tecnicamente e significativamente rilevanti e adeguatamente riconosciute nel contesto professionale della funzione Risorse Umane.
- **3.13 job description:** Descrizione di una posizione lavorativa presente nell'organizzazione che comprende la definizione dei compiti e delle attività svolte, le competenze possedute, i risultati attesi e il sistema di relazioni e referenti organizzativi ai quali fa capo e di cui dispone.
- **3.14 mission:** Modalità con cui raggiungere lo scopo ultimo dell'organizzazione.
- **3.15 piano di carriera:** Processo che si struttura su diverse fasi: partendo dall'analisi del contesto aziendale, si prosegue mappando gli skill presenti in un'organizzazione. L'analisi delle potenzialità e la seguente valutazione dei gap verranno fatte sulle figure indicate dall'organizzazione. La pianificazione dei piani di sviluppo viene fatta in affiancamento con le Risorse Umane interne ed in presenza del soggetto coinvolto nel percorso di crescita e sviluppo.

- **3.16 piano formativo**: Insieme delle attività previste per la realizzazione di un percorso di formazione in grado di soddisfare i fabbisogni emersi a livello di organizzazione, territoriale o settoriale.
- **3.17 potenziale**: Serie ampia e articolata di elementi inerenti l'ambito attitudinale, delle disposizioni e dei talenti, le capacità nella sua globalità, gli orientamenti, le motivazioni, i desideri e l'energia nelle sue differenti manifestazioni.
- **3.18 profilo professionale**: Insieme delle attività-responsabilità e delle relative conoscenze, abilità e competenze necessarie per raggiungere i risultati in modo efficace.
- **3.19 Risorse Umane**: Funzione dell'organizzazione che si occupa della gestione del personale interno all'organizzazione dal suo inserimento fino alla dismissione che sia in linea con gli obiettivi organizzativi, produttivi e di sviluppo.
- **3.20 risultati dell'apprendimento**: Descrizione di ciò che una persona conosce, capisce ed è in grado di fare al termine di un processo di apprendimento.
- NOTA 1 I risultati sono descritti in termini di conoscenze, abilità e competenze.
- NOTA 2 I risultati dell'apprendimento possono derivare da apprendimenti formali, non formali o informali.
- **3.21 valutazione della prestazione**: Attività fondamentale della gestione delle Risorse Umane, da intendersi come strumento che si concentra sulla prestazione del lavoratore, cioè sul contributo da lui fornito all'organizzazione come titolare di una determinata posizione, utilizzando le sue competenze.
- **3.22 valutazione dei risultati dell'apprendimento**: Insieme di metodi e processi utilizzati per definire la misura in cui una persona ha effettivamente conseguito una particolare conoscenza, abilità o competenza.
- **3.23 vision**: Insieme di ideali, valori, aspirazioni e obiettivi di lungo periodo che l'alta direzione definisce per la propria organizzazione.

4 PRINCIPIO

Ai fini della definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza di un profilo professionale, la Prassi di Riferimento ne identifica le specifiche attività-responsabilità con riferimento ai quattro centri di competenza di un'organizzazione, elencati di seguito:

- Recruitment & Selection, ovvero la funzione che assicura ai processi aziendali l'apporto di personale maggiormente centrato rispetto al progetto professionale e alle aspettative aziendali, unitamente al progetto personale e alle aspettative individuali del candidato individuato;
- HR Development & Performance, ovvero la funzione che permette l'individuazione e l'implementazione di politiche aziendali di valutazione, orientamento, sviluppo delle risorse umane e di tutti gli strumenti che sono opportunità e leve di sviluppo da attivare per moltiplicare il successo sugli obiettivi aziendali;

- Organizational Development, ovvero la funzione che assicura la sistematizzazione di processi e l'organizzazione del lavoro, intervenendo sulla cultura e sulle modalità di connessione e collegamento intrafunzionale e interfunzionale;
- Personnel Administration & Industrial Relation, ovvero la funzione che cura tutte quelle attività pertinenti alla gestione delle pratiche amministrative del personale, definizione dei contratti di assunzione, la gestione delle attività attinenti alla strutturazione formalecontrattuale del lavoro e all'incontro tra le diverse esigenze delle parti sociali.

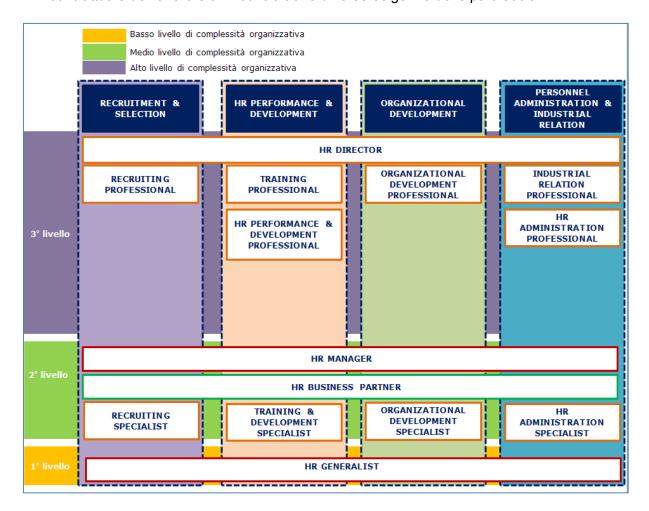


Figura 1 - Matrice dei profili professionali della funzione Risorse Umane

I requisiti dei profili professionali, indicati nella matrice, sono definiti in termini di conoscenza, abilità e competenza e ne sono, inoltre, identificate, per quanto applicabile, le capacità personali attese. Il documento fornisce, inoltre, una indicazione dei livelli associabili alla specifica attività del profilo professionale in accordo a quanto è indicato dal Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

I profili professionali raccolti nella matrice metodologica sono stati individuati secondo un gradiente crescente di complessità organizzativa, che definiamo:

1º livello – basso livello di complessità organizzativa. Organizzazione che presenti almeno 3 dei sequenti elementi:

- fino a 49 dipendenti;
- rete commerciale/distribuzione interna;
- Ricerca e sviluppo interna;
- produzione di beni e/o erogazione di servizi (incluse società di consulenza che si rivolgono principalmente a clienti caratterizzati da basso livello di complessità organizzativa) interna
- logistica interna.

2º livello – medio livello di complessità organizzativa. Organizzazione che presenti almeno 5 dei seguenti elementi:

- organizzazione da 50 a 249 dipendenti;
- rete commerciale/distribuzione interna;
- Ricerca e Sviluppo interna;
- produzione di beni e/o erogazione servizi (incluse società di consulenza che si rivolgono principalmente a clienti caratterizzati da medio livello di complessità organizzativa) interna;
- logistica interna;
- con sedi operative/commerciali distribuite sul territorio nazionale;
- azienda multinazionale.

3° livello – alto livello di complessità organizzativa. Organizzazione che presenti almeno 7 dei seguenti elementi:

- organizzazione con più di 250 dipendenti;
- rete commerciale/distribuzione interna;
- Ricerca e Sviluppo interna;
- produzione di beni e/o erogazione servizi (incluse società di consulenza che si rivolgono principalmente a clienti caratterizzati da alto livello di complessità organizzativa) interna;
- logistica interna;
- con sedi operative/commerciali distribuite sul territorio nazionale;
- con sedi operative/commerciali fuori dal territorio nazionale;
- azienda multinazionale;
- quotata in borsa;
- partecipata da fondi finanziari.

NOTA Il numero di dipendenti indicato è ripreso da quanto definito dalla Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.

Il documento introduce inoltre gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità delle persone ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per ciascuno dei profili professionali della funzione Risorse Umane individuati e finalizzati alla certificazione.

La prassi di riferimento si completa con una serie di Appendici:

- Appendice A contenente le schede profilo dove si mettono in rapporto le attivitàresponsabilità con le relative conoscenze, abilità e competenze richieste per assolverle;
- Appendice B contenente le schede con i prerequisiti di accesso alla valutazione dei profili;
- Appendice C con il prospetto dei descrittori dei livelli EQF.

5 ATTIVITÀ-RESPONSABILITÀ DEL PROFILO PROFESSIONALE

I profili professionali nell'ambito della funzione Risorse Umane intervengono nei processi che afferiscono alla gestione del personale di un'organizzazione e che possono essere descritti rispetto ai 4 centri di competenza della funzione: Recruitment & Selection, HR Performance & Development, Organizational Development e Personnel Administration & Industrial Relation.

Nei punti da 5.1 a 5.4, sono definite le attività-responsabilità relative a ciascuno dei 4 centri di competenza di un'organizzazione.

Le attività-responsabilità, elencate nei punti seguenti, sono poi raccolte in schede per ciascun profilo professionale e messe in relazione alle conoscenze, abilità e competenze necessarie per poterle assolvere (vedere Appendice A - Schede profili professionali).

5.1 RECRUITMENT & SELECTION

Con Recruitment & Selection si va a individuare quel centro di competenza di un'organizzazione che include quelle attività-responsabilità volte ad assicurare ai processi aziendali l'apporto di personale in possesso dei requisiti di competenza indispensabili, nei tempi prescritti e nel rispetto dei vincoli di budget assegnati.

Tale centro di competenza raccoglie quella serie di responsabilità-attività che partono da un'analisi dei fabbisogni delle diverse funzioni aziendali in termini di competenze richieste e dalle descrizioni delle caratteristiche che i profili professionali devono possedere (job description). La descrizione è finalizzata ad aprire una posizione da ricoprire e concerne la stesura delle specifiche tecniche/funzionali del ruolo, delle conoscenze, capacità e competenze annesse nonché degli indicatori di performance lavorativa e del livello contrattuale di inserimento.

Una volta effettuata la descrizione della posizione lavorativa si procede alla fase di reclutamento dei profili potenzialmente idonei a ricoprire il ruolo, finalizzata ad avere un numero di candidature adequato per la seguente fase di selezione.

La selezione effettiva avviene tramite strumenti e tecniche specifiche la cui conoscenza e padronanza permette la verifica delle capacità e competenze dei candidati e l'identificazione del più idoneo a ricoprire la posizione aperta.

La fase di acquisizione culmina con la gestione della trattativa per la definizione del contratto di assunzione, in modo da garantire il migliore equilibrio tra i vincoli di budget e le richieste del candidato e termina con il suo effettivo inserimento nell'organizzazione.

Si possono identificare le seguenti attività-responsabilità che rientrano nel centro di competenza Recruitment & Selection, in ordine crescente di responsabilità:

- Definire le caratteristiche delle posizioni lavorative
- Ricercare motori di ricerca e canali di reclutamento
- Pubblicare annunci figure professionali ricercate
- Analizzare i curriculum vitae ricevuti ed effettuare attività di pre-selezione
- Disporre un database delle candidature spontanee e dei curricula d'interesse per future selezioni
- Condurre colloqui di selezione su figure apicali e strategiche
- Somministrare prove attitudinali per la valutazione dei candidati
- Condurre colloqui di selezione del personale
- Implementare politiche di recruitment internazionali
- Definire e formalizzare un contratto di assunzione
- Predisporre la documentazione relativa al rapporto di lavoro
- Gestire la documentazione relativa al rapporto di lavoro
- Definire strategie di sviluppo e di evoluzione organico prevedendo la qualità e la quantità delle risorse da inserire sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la Direzione Generale
- Prevedere la quantità e la qualità delle risorse umane da acquisire
- Analizzare i fabbisogni professionali dell'impresa e tradurli in profili professionali
- Determinare l'iter dei processi selettivi
- Determinare l'iter dei processi selettivi fino alla proposta economica e alla fase di trattativa
- Determinare un piano strategico per la selezione del personale
- Definire il budget del personale

- Attuare politiche di employer branding e azioni per attrarre capitale conoscitivo
- Implementare attività di on boarding a seguito dell'inserimento della persona

Un profilo professionale della funzione Risorse Umane potrebbe essere coinvolto, a vario titolo, nella gestione (strategica o operativa) di ognuna di queste attività singolarmente, di loro combinazioni o di tutte insieme.

Ne consegue che il centro di competenza di Recruitment & Selection, pur mantenendo una struttura uniforme, si può comporre in maniera variabile delle aree di interesse sopra elencate, in relazione al profilo professionale e alla complessità organizzativa in cui viene sviluppato.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità inerenti il centro di competenza Recruitment & Selection ai singoli profili professionali, si rimanda alle schede in Appendice A di:

- Recruiting Specialist
- Recruiting Professional
- HR Generalist
- HR Manager
- HR Business Partner
- HR Director.

I profili professionali sopra riportati sono quelli che prevedono, nello svolgimento delle loro mansioni, gradi di diversi di coinvolgimento operativo o strategico delle diverse attività-responsabilità sopra elencate. I requisiti di conoscenze, abilità e competenze da possedere per questi profili della funzione Risorse Umane si traducono in una diversa modulazione degli stessi.

5.2 HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT

Con HR Performance & Development si fa riferimento a quel centro di competenza delle organizzazioni che include quelle attività-responsabilità che comportano la configurazione e implementazione di politiche aziendali di valutazione, orientamento e sviluppo delle risorse umane.

Lo sviluppo del personale si avvale di metodologie e tecniche mirate a incrociare aspirazioni, attitudini, competenze e motivazioni della persona con le esigenze e gli obiettivi dello specifico contesto organizzativo. Rientrano in questo centro di competenza le attività connesse all'individuazione, alla gestione e alla ridefinizione delle politiche retributive aziendali e piani di carriera, al fine di rafforzare e incentivare il miglioramento continuo delle prestazioni dei dipendenti.

I processi di valutazione e valorizzazione del personale prevedono la verifica della rispondenza della persona e dei suoi comportamenti lavorativi rispetto agli standard fissati dall'organizzazione, rendendo esplicito il valore qualitativo e quantitativo associato alle sue prestazioni. La rispondenza si ottiene attraverso interventi di valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale delle persone e tramite l'implementazione di metodi e tecniche appropriate ai fini di una crescita professionale e dello sviluppo organizzativo.

Questo centro di competenza include anche le attività-responsabilità legate all'offerta formativa ovvero tutto quello che sottende l'attuare un'offerta formativa coerente con il fabbisogno evidenziato in funzione degli obiettivi di aggiornamento e crescita professionale e compatibile con i vincoli organizzativi e di budget.

La definizione dei fabbisogni formativi avviene tramite un'analisi accurata delle necessità aziendali sulla base delle competenze espresse e delle performance desiderate, nonché dei distanze esistenti. Segue una definizione dei piani formativi per area o funzione aziendale ritenuta strategica per lo sviluppo del business nel breve-medio termine, cadenzate con una certa sistematicità al fine di evitare l'obsolescenza delle competenze indispensabili per prestazioni efficaci.

Alla configurazione di un piano formativo coerente al fabbisogno emerso segue l'attivazione dei corsi di formazione, supportati da enti terzi di formazione o da professionisti di specifici settori, detentori del know-how necessario per colmare le necessità esistenti. Il percorso di formazione del personale si conclude con le attività tese ad analizzare l'efficacia della formazione erogata coerentemente alle esigenze espresse e alle necessità di sviluppo interno e agli obiettivi aziendali.

Si possono identificare le seguenti attività-responsabilità che rientrano nel centro di competenza HR Performance & Development:

- Gestire il budget messo a disposizione delle risorse umane sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la Direzione Generale
- Definire il budget economico della formazione (costi e ricavi)
- Definire le posizioni lavorative in termini di potenziali, attività, competenze, attitudini, interfacce, standard, risultati attesi (job description)
- Definire un sistema di valutazione dei potenziali e delle prestazioni definendo gli indicatori di performance per il monitoraggio e gli indicatori di avanzamento di carriera e/o fabbisogno formativo
- Configurare un sistema di valutazione dei potenziali e delle prestazioni definendo gli indicatori di performance per il monitoraggio e gli indicatori di avanzamento di carriera e/o fabbisogno formativo
- Implementare piani di carriera e interventi sistemici di promozione, sviluppo, valorizzazione tecnica e comportamentale
- Effettuare colloqui di valutazione, valorizzazione in chiave di sviluppo e crescita del personale
- Effettuare la valutazione delle prestazioni e del potenziale delle persone
- Realizzare bilanci di competenze e colloqui di orientamento e valutazione
- Valutare le prestazioni sulla base di indicatori di performance e sistema di competenze
- Definire una politica retributiva di compensation e piani di carriera

- Partecipare alla definizione di una politica retributiva
- Rilevare e analizzare i bisogni formativi del personale sulla base delle specificità di ruolo e in chiave di obiettivi di sviluppo aziendale riportandoli a chi di competenza
- Pianificare un piano di formazione e sviluppo di competenze tecniche e trasversale sulla base dell'analisi del fabbisogno formativo
- Realizzare piani di carriera e interventi sistemici di promozione, sviluppo, valorizzazione tecnica e comportamentale (in autonomia o in partnership con Società di Consulenza/Liberi professionisti)
- Identificare i destinatari dell'intervento formativo
- Progettare piani di formazione individuale e di gruppo
- Reperire i fondi per il finanziamento delle attività formative progettate (formazione finanziata)
- Attuare i programmi formativi, coinvolgendo formatori esterni ed interni
- Svolgere attività di docenza su determinate tematiche in merito al quale il professionista delle risorse umane possiede specifiche competenze
- Analizzare e valutare l'efficacia della formazione in merito alle esigenze espresse e alle necessità di sviluppo interno, coerentemente con gli obiettivi aziendali
- Monitorare e valutare l'efficacia del percorso formativo
- Valutare i risultati della formazione
- Effettuare le comunicazioni formalmente previste dalla normativa vigente agli enti pubblici e locali (Inps, Inail, ecc.).

Un profilo professionale della funzione Risorse Umane potrebbe essere coinvolto, a vario titolo, nella gestione (strategica o operativa) di ognuna di queste attività singolarmente, di loro combinazioni o di tutte insieme.

Ne consegue che il centro di competenza di HR Development, pur mantenendo una struttura uniforme, si può comporre in maniera variabile delle aree di interesse sopra elencate, in relazione al profilo professionale e alla complessità organizzativa in cui viene sviluppato.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità inerenti il centro di competenza HR Performance & Development ai singoli profili professionali, si rimanda alle schede in Appendice A di:

- Training & Development Specialist
- HR Performance & Development Professional
- Training Professional
- HR Generalist

- HR Manager
- HR Business Partner
- HR Director.

I profili professionali sopra riportati sono quelli che prevedono, nello svolgimento delle loro mansioni, gradi di diversi di coinvolgimento operativo o strategico delle diverse attività-responsabilità sopra elencate. I requisiti di conoscenze, abilità e competenze da possedere per questi profili della funzione Risorse Umane si traducono in una diversa modulazione degli stessi.

5.3 ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Con Organizational Development si fa riferimento a quel centro di competenza di un'organizzazione che include quelle attività-responsabilità che favoriscono lo sviluppo e il miglioramento organizzativo. Per mantenere uno sviluppo costante occorre creare, attrarre, organizzare il capitale conoscitivo, servendosi degli strumenti di organizzazione del lavoro, ridisegnando i processi di creazione del valore e agendo sulla cultura aziendale.

Sono comprese in questo centro di competenza quelle attività-responsabilità che sottendono alla realizzazione di interventi per il miglioramento del clima e della comunicazione interna in coerenza con le policy aziendali (conciliazione casa/lavoro, salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, ergonomia, benessere psico-fisico, benefit aziendali), la creazione e implementazione dei piani di gestione del cambiamento dei processi di business per quanto concerne le Risorse Umane, ruoli organizzativi e funzionali, che favoriscono lo sviluppo e l'adattamento dell'organizzazione al contesto esterno. Inoltre, è necessario presidiare il piano di comunicazione interno e esterno al fine di trasmettere la corretta immagine aziendale, anche in funzione dell'employer branding, nella sua integrità di valori, cultura, vision e mission.

Si possono identificare le seguenti attività-responsabilità che rientrano nel centro di competenza dell'Organizational Development:

- Implementare e realizzare diagnosi organizzative volte a far emergere eventuali criticità e/o aree di miglioramento attraverso l'utilizzo di strumenti di diagnosi e mappatura organizzativa
- Realizzare interventi per il miglioramento del clima e della comunicazione aziendale in coerenza con le policy aziendali
- Implementare i progetti della Casa-madre
- Definire le strategie di cambiamento organizzativo sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la Direzione Generale
- Facilitare l'attuazione delle strategie di cambiamento organizzativo definite dalla Direzione Generale
- Applicare le strategie di cambiamento organizzativo definite dalla Direzione Generale

- Progettare interventi di cambiamento organizzativo
- Definire e implementare attività che favoriscano lo sviluppo di una cultura organizzativa aperta alle innovazioni e alla conoscenza
- Organizzare i processi lavorativi e le risorse umane, informative e strutturali
- Presidiare e facilitare le attività di comunicazione interna/esterna relative alla gestione delle risorse umane e degli obiettivi aziendali
- Sostenere attività di integrazione post-M&A
- Presidiare l'adempimento delle norme sulla sicurezza del lavoro e sugli accertamenti sanitari obbligatori in concomitanza con le figure predisposte alla sicurezza attraverso il confronto
- Individuare iniziative e servizi aziendali di benessere organizzativo
- Monitorare l'efficacia degli interventi organizzativi e gli andamenti statistici.

Un profilo professionale della funzione Risorse Umane potrebbe essere coinvolto, a vario titolo, nella gestione (strategica o operativa) di ognuna di queste attività singolarmente, di loro combinazioni o di tutte insieme.

Ne consegue che il centro di competenza dell'Organizational Development, pur mantenendo una struttura uniforme, si può comporre in maniera variabile delle aree di interesse sopra elencate, in relazione al profilo professionale e alla complessità organizzativa in cui viene sviluppato.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità inerenti il centro di competenza Organizational Development ai singoli profili professionali, si rimanda alle schede in Appendice A di:

- Organizational & Development Specialist
- Organizational & Development Professional
- HR Generalist
- HR Manager
- HR Business Partner
- HR Director.

I profili professionali sopra riportati sono quelli che prevedono, nello svolgimento delle loro mansioni, gradi di diversi di coinvolgimento operativo o strategico delle diverse attività-responsabilità sopra elencate. I requisiti di conoscenze, abilità e competenze da possedere per questi profili della funzione Risorse Umane si traducono in una diversa modulazione degli stessi.

5.4 PERSONNEL ADMINISTRATION & INDUSTRIAL RELATION

Con Personnel Administration & Industrial Relation si fa riferimento a quel centro di competenza di un'organizzazione che include quelle attività-responsabilità relative alla gestione delle pratiche amministrative del personale, definizione dei contratti di assunzione, gestione delle attività attinenti alla strutturazione formale-contrattuale del lavoro, nell'incontro tra le diverse esigenze delle parti sociali, quali la retribuzione, le ferie, la formazione, i diritti di informazione, le pari opportunità, codici di condotta, gli orari, e la cui risoluzione richiede il confronto con altri attori, in particolare, le associazioni sindacali, datoriali e dello Stato.

Comprende la gestione delle opportunità/criticità attinenti al lavoro quali, i livelli contrattuali, retributivi e organizzativi, con relativa identificazione dei diritti e doveri dell'organizzazione e dei lavoratori. L'obiettivo delle attività è quello di tendere verso patti di intesa a reciproca soddisfazione aventi la capacità di dare vigore ai piani di business e/o di sviluppo organizzativo. Inoltre, le attività-responsabilità riguardano l'acquisizione in blocco di personale e la gestione degli esuberi e dei licenziamenti dovuti a eventuali ristrutturazioni o ridimensionamenti organizzativi, assicurando una gestione ottimale dei flussi delle risorse umane a seconda del momento storico e delle normative vigenti.

Si possono identificare le seguenti attività-responsabilità che rientrano nel centro di competenza Personnel Administration & Industrial Relation:

- Gestire il budget messo a disposizione delle risorse umane sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la Direzione Generale
- Intervenire nello sviluppo di piani di incremento e decremento di organico
- Identificare gli esuberi
- Attuare le politiche retributive
- Assicurare l'attuazione delle politiche retributive
- Applicare le politiche retributive aziendali mettendo a punto piani di retribuzione sulla base delle prestazioni (compensation), verificando la coerenza interna e la competitività esterna sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la Direzione Generale
- Mantenere i rapporti sindacali con gli enti territoriali, con i consulenti, con la Casa-madre
- Gestire rapporti con agenzie di somministrazione
- Preparare la documentazione per il budget del personale
- Svolgere annualmente le attività connesse alla chiusura della contabilità del personale
- Predisporre e gestire l'archivio relativo alla normativa del lavoro e stilare, report e statistiche inerenti al personale
- Contabilizzare i cedolini e la quadratura periodica

- Monitorare le attività di erogazione di oneri e compensi
- Predisporre e gestire la documentazione relativa al rapporto di lavoro (assunzione, trasformazione, cessazione),contratti integrativi.
- Predisporre e gestire la documentazione relativa al rapporto di lavoro e dei richiami disciplinari
- Gestire gli adempimenti amministrativi fiscali contabili in relazione ai rapporti di lavoro (compilazione libro unico del lavoro, preparazione modelli F24, Uniemens, note contabili, autoliquidazione, CUD, 770, trasferte, rimborsi, autorizzazioni, permessi, ferie, cedolini)
- Effettuare le comunicazioni formalmente previste dalla normativa vigente agli enti pubblici e locali (Inps, Inail, ecc.)
- Rilevare presenze/assenze/straordinari/piani ferie
- Assistere nella predisposizione e nella presentazione delle domande di cassa integrazione e nella gestione dei licenziamenti
- Assistere nelle procedure per l'adozione di provvedimenti disciplinari intervenendo nella risoluzione delle controversie e contenziosi
- Gestire gli adempimenti relativi allo svolgimento degli incontri sindacali
- Gestire le attività amministrative in materia sindacale di stipula di accordi o di contratti
- Stipulare accordi con le controparti sindacali
- Gestire le trattative con le rappresentanze dei lavoratori
- Gestire le trattative di rinnovo contrattuale
- Supportare le trattative di rinnovo contrattuale
- Condurre le trattative di contrattazioni collettive e relazioni sindacali, industriali, istituzionali
- Gestire il contezioso giudiziario ed extra giudiziario
- Predisporre sistemi per la raccolta delle HR metrics e l'archiviazione di tutti i dati inerenti la gestione del personale.

Un profilo professionale della funzione Risorse Umane potrebbe essere coinvolto, a vario titolo, nella gestione (strategica o operativa) di ognuna di queste attività singolarmente, di loro combinazioni o di tutte insieme.

Ne consegue che il centro di competenza del Personnel Administration & Industrial Relation, pur mantenendo una struttura uniforme, si può comporre in maniera variabile delle aree di interesse sopra elencate, in relazione al profilo professionale e alla complessità organizzativa in cui viene sviluppato.

Ai fini dell'attribuzione delle attività-responsabilità inerenti il centro di competenza Personnel Administration & Industrial Relation ai singoli profili professionali, si rimanda alle schede in Appendice A di:

- HR Administration Specialist,
- HR Administration Professional
- Industrial Relation Professional
- HR Generalist
- HR Manager
- HR Business Partner
- HR Director.

I profili professionali sopra riportati sono quelli che prevedono, nello svolgimento delle loro mansioni, gradi di diversi di coinvolgimento operativo o strategico delle diverse attività-responsabilità sopra elencate. I requisiti di conoscenze, abilità e competenze da possedere per questi profili della funzione Risorse Umane si traducono in una diversa modulazione degli stessi.

6 CONOSCENZE, ABILITÀ E COMPETENZE

6.1 CONOSCENZE

Nel contesto dell'EQF, le sottoelencate conoscenze dei profili professionali della funzione Risorse Umane descritte come teoriche e pratiche per i 4 centri di competenza, individuati dalla matrice, sono assimilabili al livello EQF 5 per il profilo di:

HR Generalist

che le descrive come "conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza".

Sono assimilabili al livello EQF 6 per il profilo di:

- Recruiting Specialist
- Training & Development Specialist
- Organizational Development Specialist
- HR Administration Specialist
- HR Business Partner
- HR Manager

che le descrive come "conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi".

Sono assimilabili al livello EQF 7 per il profilo di:

- Recruiting Professional
- Training Professional
- HR Development Professional
- Organizational Development Professional
- Industrial Relation Professional
- HR Administration Professional
- HR Director

che le descrive come "conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca; consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza, all'interfaccia tra ambiti diversi".

In Appendice A tali conoscenze sono messe in diretta relazione con le attività-responsabilità e le pertinenti abilità e competenze di un profilo professionale.

6.1.1 RECRUITMENT & SELECTION

I requisiti di conoscenza con riferimento a questo centro di competenza sono:

- Conoscenza di tecniche di analisi della posizione
- Conoscenza di sviluppo organizzativo
- Conoscenza di elementi di organizzazione aziendale: sistema impresa, processo strategico, vision, mission, obiettivi, analisi strategica, fattori chiave di successo, pianificazione strategica
- Conoscenze di board, bacheche elettroniche, data base on line, motori di ricerca specializzati, social network
- Conoscenza di agenzie interinali e società di consulenza HR delle aziende che operano la ricerca e selezione di nuovo personale
- Conoscenza del mercato del lavoro interno ed esterno
- Conoscenza delle fasi del processo di ricerca e selezione e inserimento organizzativo e dei principali strumenti utilizzate
- Conoscenza delle tecniche di reclutamento e selezione del personale

- Conoscenza di strumenti utilizzati nelle fasi di selezione: interviste, colloqui, questionari, assessment attitudinali individuali e di gruppo
- Conoscenza delle fasi di selezione e tecniche di valutazione per la verifica del processo di selezione
- Conoscenza della procedura amministrativa dell'assunzione, del licenziamento, della trasformazione di un contratto di lavoro
- Conoscenza del diritto del lavoro
- Conoscenza di elementi di contrattualistica
- Conoscenza normativa di politiche internazionali
- Conoscenza di strumenti e tecniche per attrarre capitale conoscitivo e umano in azienda.

Si rimanda all'Appendice A – Schede profili professionali Recruiting Specialist e Recruiting Professional, HR Generalist, HR Manager, HR Director per la messa in relazione delle attività-responsabilità con le conoscenze relative.

6.1.2 HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT

I requisiti di conoscenza con riferimento a questo centro di competenza sono:

- Conoscenze di tecniche di analisi dei processi lavorativi e metodologie di analisi organizzativa, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi
- Conoscenze di tecniche di compensation and benefit (quali tecnologie di grading associate ai sistemi di rewarding long incentive, short incentives, sales incentives, MbO, ecc.)
- Conoscenza di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali
- Conoscenza del Diritto del lavoro e degli obblighi contributivi
- Conoscenza di normativa fiscale
- Conoscenza principi retributivi contrattuali e individuali, delle procedure amministrative dell'assunzione e costituzione del rapporto
- Conoscenza di tecniche di mappatura organizzativa
- Conoscenza dati struttura organizzativa, dati ambientali
- Metodologie di rilevazione dei bisogni formativi e analisi delle competenze
- Conoscenza di tecniche e metodi di analisi dei fabbisogni organizzativi e di sviluppo a livello organizzativo, professionale e individuale

- Conoscenza delle politiche di reclutamento, selezione, formazione, sviluppo, ricompensa e valutazione e inserimento
- Conoscenza delle normative in merito alla formazione finanziata e Fondi interprofessionali
- Conoscenza di elementi di progettazione e micro-progettazione dei moduli formativi sulla base di obiettivi definiti
- Conoscenza delle diverse tipologie formative di erogazione (dall'addestramento tecnico, alla formazione seminario, alla formazione comportamentale) distinte per formazione individuale, piccoli gruppi e aziendale
- Conoscenza dei diversi tipi e stili di apprendimento attraverso varie tecniche di formazione e gestione d'aula
- Conoscenza di contabilità per definire il piano di spesa complessivo del progetto formativo in un'ottica di analisi del rapporto costi/benefici
- Conoscenza di metodologie didattiche, esperienziali, esercitazioni, simulazioni, metodi di formazione di gruppo, e-learning e one-to-one
- Conoscenza di teorie, tecniche, metodi e strumenti connessi alla valutazione ex ante, in itinere ed ex post del percorso formativo
- Conoscenza di tecniche, sistemi, strumenti e processi di valutazione delle prestazioni (Performance management, Assessment/Development center)
- Conoscenze di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)
- Conoscenza di metodologie di costruzione di progetti di carriera (inclusi Diversity Management, Age Management, ecc.)
- Conoscenza di metodologie di costruzione Job Analysis e Job Description
- Conoscenza di principi di change management e loro applicazione, processi di reingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing
- Conoscenze di tecniche di conduzione di colloqui di valorizzazione e motivazione
- Conoscenza di elementi di Work Life Balance e benessere organizzativo
- Conoscenze di tecniche di bilancio di competenze.

Si rimanda all'Appendice A – Schede profili professionali Training & Development Specialist, HR Development Professional e Training Professional, HR Generalist, HR Manager, HR Director per la messa in relazione delle attività-responsabilità con le conoscenze relative.

6.1.3 ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

I requisiti di conoscenza con riferimento a questo centro di competenza sono:

- Conoscenza di organizzazione e struttura aziendale
- Conoscenza di tecniche di mappatura organizzativa
- Conoscenza di tecniche di mappature di processi organizzativi
- Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di reingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing
- Conoscenze in ambito della salute, sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro (D.Lgs 81/08 e s.m)
- Conoscenza di principi e tecniche di indagine organizzativa e ricerca/azione
- Conoscenza di elementi di progettazione e sviluppo organizzativo
- Conoscenze dei processi associati alla Learning organization (Best Practice Sharing, Knowledge transfer, sharing, management, ecc.)
- Conoscenza di elementi di Work Life Balance e benessere organizzativo
- Conoscenza di elementi e strumenti di valutazione di clima e benessere organizzativo
- Conoscenza di strumenti e tecniche per trattenere e valorizzare capitale conoscitivo e umano in azienda
- Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi
- Conoscenze su tecniche della comunicazione per la definizione delle procedure comunicative interne ed esterne
- Teorie inerenti lo sviluppo di un'identità organizzativa condivisa (commitment)
- Conoscenza di tecniche metriche e strumenti elaborazione dati e analisi.

Si rimanda all'Appendice A – Schede profili professionali Organizational & Development Specialist, Organizational & Development Professional, HR Generalist, HR Manager, HR Director per la messa in relazione delle attività-responsabilità con le conoscenze relative.

6.1.4 PERSONNEL ADMINISTRATION & INDUSTRIAL RELATION

I requisiti di conoscenza con riferimento a questo centro di competenza sono:

- Conoscenze specialistiche di processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione e downsizing

- Conoscenza di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali
- Conoscenze degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica, di lavoro
- Conoscenza della procedura amministrativa dell'assunzione, del licenziamento, della trasformazione di un contratto di lavoro, del diritto del lavoro
- Conoscenza dei modelli CIG, assegni familiari, maternità e congedi parentali, malattia, moduli per richiesta di disoccupazione e denuncia infortunio
- Conoscenza della normativa fiscale inerente al rapporto subordinato e parasubordinato
- Conoscenza delle normative civilistiche di riferimento per applicare i contratti di settore
- Conoscenza delle normative vigenti sulla privacy
- Conoscenza dei principali software di contabilità e amministrazione del personale per gestire in modo automatizzato le attività di amministrazione e contabilità del personale
- Conoscenza di contabilità del personale
- Conoscenza di elementi di controllo di gestione
- Conoscenza di tecniche di compensation per definizione della retribuzione
- Conoscenza di welfare aziendale
- Conoscenza delle politiche di lavoro nazionali e internazionali
- Conoscenza del sistema di relazioni industriali: cenni istituzionali e la contrattazione collettiva, l'amministrazione del rapporto di lavoro, gli aspetti patrimoniali delle modalità retributive, l'analisi delle voci retributive tra indicazioni legislative ed autonomia collettiva
- Conoscenza approfondite di contratti collettivi di lavoro per la definizione di aspetti contrattuali
- Conoscenza dei principali database gestionali per la raccolta dei dati
- Conoscenza dei principali indicatori legati alle performance e alla corretta gestione del personale
- Conoscenza della normativa vigente in materia.

Si rimanda all'Appendice A – Schede profili professionali HR Administration Specialist, HR Administration Professional, Industrial Relation Professional, HR Generalist, HR Manager, HR Director per la messa in relazione delle attività-responsabilità con le conoscenze relative.

6.2 ABILITÀ

6.2.1 GENERALITÀ

Nel contesto dell'EQF, le sottoelencate abilità dei profili professionali della funzione Risorse Umane descritte come teoriche e pratiche per i 4 centri di competenza, individuati dalla matrice, sono assimilabili al livello 5 per il profilo professionale di:

HR Generalist

che le descrive come "una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti".

Sono assimilabili al livello 6 per il profilo di:

- Recruiting Specialist
- Training & Development Specialist
- Organizational Development Specialist
- HR Administration Specialist
- HR Business Partner
- HR Manager

che le descrive come "abilità avanzate che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro e di studio".

Sono assimilabili al livello 7 per il profilo di:

- Recruiting Professional
- Training Professional
- HR Development Professional
- Organizational Development Professional
- Industrial Relation Professional
- HR Administration Professional
- HR Director

che le descrive come "abilità specializzate, orientate alla soluzione dei problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi".

In Appendice A tali abilità sono messe in diretta relazione con le attività-responsabilità e le pertinenti conoscenze e competenze di un profilo professionale.

6.2.2 RECRUITING & SELECTION

I requisiti di abilità con riferimento a questo centro di competenza sono:

- Abilità nell'acquisizione e analisi degli elementi salienti e caratterizzanti di una posizione lavorativa
- Abilità nell'interfacciarsi con aree funzionali diverse per coglierne bisogni impliciti ed espliciti
 al fine di definire un piano di selezione funzionale a rispondere a una necessità
 organizzativa identificando la persona ad altro potenziale che aiuterà ad andare a successo
 rispetto alle sfide progettuali future
- Abilità nel tradurre politiche di recruitment internazionali in azioni coerenti con i valori e la realtà italiana
- Abilità nel sapere integrare previsioni e programmazione di azioni con obiettivi e previsioni di costo per un esercizio al fine di prevedere e garantire le risorse che servono a garantire il benessere e la fattibilità produttiva e fornire i dati di costo al budget generale
- Abilità di dettagliare le specificità di ruolo individuando i compiti da svolgere, gli obiettivi assegnati, la collocazione organizzativa, le responsabilità e i livelli di autonomia, gli strumenti di lavoro, al fine di definire la fotografia (Job Description) della posizione e individuare le principali finalità del ruolo
- Abilità nel rapportarsi alle diverse figure responsabili e raccogliere attraverso interviste strutturate le caratteristiche professionali e personali, nonché il profilo di competenze
- Abilità nel mantenere presidiati indicatori qualitativi e quantitativi delle fonti di reclutamento utilizzate
- Abilità nel realizzare le ricerche di personale attraverso le fonti informative più performanti
- Abilità nel redigere annunci capaci di massimizzare l'attrattività e le risposte centrate e pertinenti sul piano delle tecnicalità, delle tenute atletiche attitudinali, dei valori e aspettative
- Abilità nell'assicurarsi un adeguato apporto numerico di candidatura su cui dare concretezza al processo di selezione
- Abilità nel promuovere la propria organizzazione, al fine di essere appetibile o nei confronti di coloro che ricercano un lavoro
- Abilità nell'attrarre e inserire in organico figure talentuose portatrici di valori aggiunto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali
- Abilità nell'individuare personale in linea con le esigenze organizzative

- Abilità nel selezionare i curricula più confacenti alle posizioni aperte sulla base di elementi distintivi oggettivi e di focus imprescindibili.
- Abilità nel raccogliere efficacemente elementi di valutazione e dati confrontabili durante il colloquio
- Abilità nell'abbattere la soggettività attraverso strumenti oggettivi e multifattoriali che definiscano criteri che permettano la confrontabilità dei candidati e una gestione corresponsabilizzata della scelta sul risultato
- Abilità nel realizzare attraverso una chiara catalogazione un bacino di profili professionali potenzialmente interessanti rispetto a possibili scenari futuri cui poter attingere preventivamente
- Abilità nel gestire in modo funzionale l'archivio dei processi di selezione conclusi nel rispetto dei criteri della rintracciabilità e usufruibilità dei dati
- Abilità nel leggere il contesto organizzativo e funzionale di riferimento al fine di assicurare le risorse per garantire il benessere e la fattibilità produttiva in relazione agli obiettivi organizzativi
- Abilità nel fornire dati previsionali a supporto della definizione del budget del personale
- Abilità nel definire una proposta contrattuale economica centrata sulle tecnicalità e competenze possedute, oltre che equilibrata nel rispetto dei panorami economici interni ed esterni
- Abilità nel padroneggiare strumenti operativi e di raccordo al fine di stabilire un processo di selezione funzionale all'obiettivo
- Abilità nel garantire l'implementazione del processo di reclutamento e selezione garantendo
 l'inserimento di risorse maggiormente centrata rispetto a un progetto professionale
- Abilità nel gestire una trattativa per la definizione del contratto di assunzione trovando il migliore equilibrio tra i vincoli di budget e le richieste del candidato
- Abilità nell'utilizzo sistematico delle tecniche di domanda per ottenere informazioni oggettive e avalutative nell'intervista di selezione per realizzare valutazioni centrate al ruolo
- Abilità nel raggiungere obiettivi di recruiting
- Abilità nell'implementare un percorso di inserimento della risorsa nell'organizzazione al fine di garantire il massimo commitment della persona nell'organizzazione.

Si rimanda all'Appendice A – Schede profili professionali Recruiting Specialist e Recruiting Professional, HR Generalist, HR Manager, HR Director per la messa in relazione delle abilità con le attività-responsabilità e le conoscenze relative.

6.2.3 HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT

I requisiti di abilità con riferimento a questo centro di competenza sono:

- Abilità nel garantire la corretta gestione del budget e la puntuale realizzazione delle pratiche e procedure nel rispetto dei panorami economici, di ampliamento, di contenimento, dei tempi e della qualità previsti da normativa e regolamenti interni
- Abilità nel sapere integrare previsioni e programmazione di azioni con obiettivi e previsioni di costo per un esercizio al fine di prevedere e garantire le risorse che servono a garantire il benessere e la fattibilità produttiva e fornire i dati di costo al controllo di gestione.
- Abilità nell'allocare le risorse economiche in funzione dei gap formativi da colmare simulando le conseguenze economico-finanziare di tali ipotesi di gestione in modo da massimizzare il risultato con il minor investimento
- Abilità nell'acquisire e analizzare gli elementi salienti e caratterizzanti un problema o una posizione lavorativa.
- Abilità nel misurare le principali capacità e responsabilità di specifiche figure professionali strategiche all'interno dell'organizzazione
- Abilità nell'individuare correttamente fornitori qualificati in base ai indicatori di qualità, efficacia ed efficienza
- Abilità nello scegliere e attivare gli interventi formativi maggiormente idonei nel colmare i fabbisogni formativi sulla base degli obiettivi specifici e dei vincoli di budget.
- Abilità nel definire gli obiettivi formativi elaborandoli in termini di conoscenze, competenze e comportamenti che si desidera che le persone agiscano riuscendo a colmare i gap formativi precedentemente individuati
- Abilità nel progettare piani di formazione compatibili con i vincoli organizzativi e di budget aziendale condiviso dalla Direzione Generale
- Abilità nell'individuare e suddividere i destinatari dell'intervento formativo sulla base di criteri di maggior efficacia e aderenza alle esigenze formative individuali e organizzative
- Abilità nel definire periodicamente i fabbisogni formativi delle singole risorse/ruoli rispondendo alle esigenze di aggiornamento e sviluppo professionale
- Abilità nel curare la realizzazione di comunicazioni al fine di coinvolgere e allargare gli spazi di relazione con gli enti pubblici e locali nel rispetto della normativa vigente
- Abilità nel raccogliere in modo esauriente informazioni ed elementi di analisi organizzativa al fine di individuare i gap formativi e identificare le conoscenze e le competenze da fortificare e sviluppare nei collaboratori al fine di garantire prestazioni sistematiche ed eccellenti con tempo anticipatorio

- Abilità nel monitorare i siti dei fondi interprofessionali ed altri enti finanziatori al fine di avere informazioni sull'apertura di nuove opportunità di finanziamento per la formazione continua in tempo reale
- Abilità nel stimolare l'autonomia e la propositività delle persone comunicando loro le sfide da vincere rispetto agli standard di risultato attraverso comunicazione win-win e di interdipendenza non alimentando dinamiche di dipendenza
- Abilità nell'avvalersi di personale interno competente e/o scegliere consulenti esterni in qualità di partner strategico al fine di colmare i gap formativi individuati impattando positivamente sui sistemi e processi organizzativi
- Abilità nel raggiungere obiettivi di retention fidelizzando i potenziali di talento
- Abilità di elaborare dati qualitativi e quantitativi con tecniche metriche e specifiche al fine di valutare il ROI della formazione
- Abilità nel saper portare dati concreti e misurabili, fatti e numeri oggettivi, non sensazioni/percezioni
- Abilità nell'individuare adeguati criteri di valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale (3P) delle persone
- Abilità nell'utilizzare il feedback in chiave costruttiva al fine di stimolare i potenziali
- Abilità di implementare politiche di valutazione e valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative aziendali e le progettualità individuali
- Abilità nel guidare i collaboratori definendo i livelli di prestazione prefissati o richiesti al fine di promuovere lo sviluppo professionale e personale e facilitare il conseguimento degli obiettivi di business
- Abilità nel guidare i collaboratori definendo i livelli di prestazione prefissati o richiesti al fine di promuovere lo sviluppo professionale e personale e facilitare il conseguimento degli obiettivi di business
- Abilità nel progettare sistemi di compensation in linea con l'evolversi dei ruoli aziendali, delle aspettative personali e del contesto secondo una logica di coerenza interna e competitività esterna
- Abilità nel progettare interventi di valorizzazione e sviluppo in linea con l'evolversi dei ruoli aziendali e del contesto
- Abilità nel guidare e motivare gli altri verso il raggiungimento degli obiettivi attraverso colloquio di coaching
- Abilità nel condurre colloqui di motivazione e valorizzazione al fine di valutare e promuovere prestazioni efficaci

- Abilità nell'applicare tecniche di conduzione di colloqui di responsabilizzazione al fine di potenziare il proprio stile di leadership come governo e sviluppo delle persone.
- Abilità nel potenziare il raggiungimento degli obiettivi di retention e recruiting fidelizzando i potenziali di talento
- Abilità nel rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione
- Abilità nel proiettare internamente ed esternamente l'immagine reale dell'organizzazione e del come vi si lavora
- Abilità nel raccogliere e analizzare i vari fabbisogni formativi rispetto alle priorità di sviluppo individuale, di gruppo e aziendali
- Abilità nell'applicare metodologie di pianificazione formativa al fine di configurare un'offerta formativa coerente con il fabbisogno e compatibile con i vincoli organizzativi e il budget aziendale
- Abilità di implementare politiche di valutazione, valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative aziendali e la progettualità individuale al fine di definire piani di carriera
- Abilità nell'integrare un progetto professionale a un progetto organizzativo, legando la definizione di una posizione lavorativa alle sfide aziendali
- Abilità nel gestire aspetti motivazionali e attitudinali delle risorse, facilitandone lo sviluppo in linea con i piani dell'organizzazione al fine di favorire coinvolgimento e comportamento vincenti
- Abilità di progettazione e delivery di iniziative di digital and social learning
- Abilità nel tarare i KPI di performance individuale sia essi quantitativi che qualitativi per famiglie professionali e per singola risorsa.

Si rimanda all'Appendice A – Schede profili professionali Training & Development Specialist, HR Development Professional e Training Professional, HR Generalist, HR Manager, HR Director per la messa in relazione delle abilità con le attività-responsabilità e le conoscenze relative.

6.2.4 ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

I requisiti di abilità con riferimento a questo centro di competenza sono:

- Abilità di ottimizzare e razionalizzare energie e risorse senza inficiare gli standard qualitativi da perseguire
- Abilità nel definire processi ripetibili per l'ottenimento e il monitoraggio della qualità e oggettività dei dati.

- Abilità nello strutturare e monitorare le procedure quotidiane con l'obiettivo di favorire le best practice per agevolare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi
- Abilità nel mappare processi e best practice per favorirne la condivisione nel contesto organizzativo di riferimento
- Abilità di realizzare interventi organizzativi in linea con la cultura aziendale e coerentemente con la strategia e le policy aziendali
- Abilità nell'anticipare e gestire preventivamente le resistenze al cambiamento favorendo il coinvolgimento e la comunicazione
- Abilità nel servirsi di strumenti di organizzazione del lavoro al fine di disegnare e ridisegnare i processi lavorativi al fine di creare valore ed efficienza
- Abilità nel creare condizioni di lavoro soddisfacenti e stimolanti incidendo su quelle variabili lavorative che maggiormente impattano sul work life balance
- Abilità nello studiare e intervenire su quelle variabili che qualificano i contenuti del lavoro secondo una dimensione tecnica, ergonomica e comportamentale.
- Abilità di realizzare interventi organizzativi in linea con la cultura aziendale e coerentemente con le policy aziendali
- Abilità nell'ingegnerizzare le best practice a supporto dei processi vitali dell'organizzazione
- Abilità nel raccogliere le esigenze esplicite ed implicite delle proprie persone al fine di avviare programmi e iniziative tese a favorire la conciliazione tra il lavoro e la vita privata
- Abilità di elaborare dati di natura oggettiva e soggettiva con tecniche metriche specifiche al fine di valutare l'efficacia degli interventi realizzati.
- Abilità nell'individuazione degli elementi di rischio per la salute e la sicurezza sul lavoro assicurando il rispetto delle norme in materia di prevenzione, salute e sicurezza
- Abilità nell'intervenire sul contesto organizzativo attraverso accurati momenti di raccolta, analisi e studio di dati qualitativa e quantitativi
- Abilità nel saper utilizzare strumenti di indagine qualitativa e quantitativa al fine di realizzare una chiara fotografia del contesto da cui poter definire strategie di intervento
- Abilità di favorire il cambiamento di processi e procedure organizzative al fine di rimuovere le complessità che ricadono su processi/funzioni/ruoli
- Abilità nel raccogliere e analizzare informazioni di contesto rispetto alle priorità di sviluppo aziendale
- Abilità nel saper sintetizzare delle informazioni per una comunicazione diretta ed efficace al fine di favorire la circolazione delle informazioni in coerenza con gli obiettivi aziendali promossi

- Abilità di saper monitorare i processi di analisi di clima aziendale dandone una lettura chiara e leggibile, al fine di integrare le strategie aziendali con le reali esigenze della popolazione aziendale
- Abilità nell'implementare un archivio dati che mantenga traccia storica di dati certi, quantificabili e misurabili (infortuni, malattie, turnover, ferie non godute, richieste di trasferimento, ecc.) al fine di consentirne una valutazione dell'andamento negli anni
- Abilità nel realizzare l'integrazione organizzativa post M&A, nel rispetto della strategia di sviluppo, ampliando il valore dell'organizzazione e la sua diversità
- Abilità nell'individuare quali leve sono necessarie per ottenere una rapida ed efficace integrazione
- Abilità nel definire politiche di integrazione e facilitazione
- Abilità nel sostenere attività di razionalizzazione

Si rimanda all'Appendice A – Schede profili professionali Organizational & Development Specialist, Organizational & Development Professional, HR Generalist, HR Manager, HR Director per la messa in relazione delle abilità con le attività-responsabilità e le conoscenze relative.

6.2.5 PERSONNEL ADMINISTRATION & INDUSTRIAL RELATION

I requisiti di abilità con riferimento a questo centro di competenza sono:

- Abilità nel leggere il contesto organizzativo e funzionale di riferimento al fine di definire le esigenze e apportare quantitativamente e qualitativamente l'organico funzionale al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati, garantendo l'equilibrio economico aziendale e il rispetto del budget previsionale
- Abilità nel definire politiche e soluzioni retributive capaci di garantire il benessere economico aziendale congruentemente agli accordi delle parti, verificando la coerenza interna e la competitività esterna
- Abilità nel governare le procedure amministrative previste nel rapporto tra datoredipendente-enti nel rispetto delle normative vigenti
- Abilità nell'individuare le forme contrattuali più performanti e centrare rispetto alle progettualità professionali
- Abilità nel gestire gli adempimenti previsti dalla normativa di legge e dai contratti di lavoro per la costituzione di un rapporto di lavoro dipendente o parasubordinato, e la relativa documentazione
- Abilità nell'espletare le attività di elaborazione ed erogazione delle varie tipologie dei compensi e di oneri rispetto agli impegni contrattuali e lavorativi assunti dalle organizzazioni

- Abilità nel garantire la corretta circolazione delle informazioni curando i rapporti e la corrispondenza con gli istituti, gli enti e gli interlocutori preposti
- Abilità nel garantire la corretta esecuzione dell'architettura retributiva
- Abilità nel garantire una corretta visione del benessere economico della realtà organizzativa attraverso l'elaborazione di dati di natura oggettiva e quantitativa
- Abilità nel realizzare previsionali e consuntivi, in collaborazione con altri ruoli operativi specifici, individuando quelle soluzioni retributive che diano valore alle individualità pur garantendo il migliore equilibrio con i vincoli di budget
- Abilità nell'impostare negoziazioni efficaci che consentano a tutti gli attori coinvolti di ragionare sulla base di benefici comuni e condivisi
- Abilità nel prevenire situazioni conflittuali mantenendo i toni del confronto sui contenuti e non sulla relazione
- Abilità nell'assicurare risposte efficaci e concrete alle domande e richieste dei collaboratori senza perdere di vista gli obiettivi e gli interessi aziendali nel momento in cui si gestisce ferie/sostituzioni/esuberi
- Abilità nel garantire il rispetto delle procedure contrattuali e degli accordi tra le parti attraverso il corretto espletamento delle pratiche burocratiche
- Abilità nel garantire il rispetto delle procedure di domanda di cassa integrazione
- Abilità nel garantire la corretta definizione e informazione delle attività oggetto di relazioni sindacali, le comunicazioni agli enti previsti dal CCNL e relativa predisposizione di provvedimenti entro i tempi definiti
- Abilità nel curare il corretto adempimento degli obblighi contrattuali, contributivi e fiscali
- Abilità nel strutturare politiche e soluzioni retributive congruenti sia agli accordi delle parti sia personalizzati al contesto e relative esigenze
- Abilità nell'individuare la forma contrattuale più idonea realizzando il miglior equilibrio tra i vincoli di budget e le richieste personali
- Abilità nell'ottenere patti di intesa e reciproca soddisfazione tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie
- Abilità nel coordinamento con gli enti esterni (studi legali, consulenti del lavoro) e nella predisposizione dei documenti a supporto
- Abilità nell'implementare un sistema di riferimento chiaramente fruibile che raccolga e mantenga traccia storica di dati certi, quantificabili e misurabili al fine di garantire una corretta gestione contabile e retributiva

- Abilità nel garantire la corretta elaborazione dei cartellini presenze attraverso l'inserimento dei giustificativi
- Abilità nel provvedere alla corretta creazione e contabilizzazione del cedolino paga e della corretta imputazione di tutte le voci variabili
- Abilità nel garantire il corretto espletamento del cedolino paga nel rispetto delle diverse tipologie di compensi e nel rispetto degli impegni contrattuali formalizzati
- Abilità nell'individuare preventivamente Partner che garantiscono l'individuazione di personale qualificato, capaci di intermediare efficacemente domanda e offerta di lavoro
- Abilità nel gestire e sviluppare in maniera chiara e organizzata dati e informazioni che permettano una facile rielaborazione al fine di definire il budget del personale
- Abilità nello studio e nell'identificazione degli strumenti di natura straordinaria (CIG, contratti di solidarietà) per fare fronte a situazioni particolari
- Abilità di analizzare l'ambiente esterno e l'ambiente interno per definire un eventuale gap tra
 offerta di risorse umane e la domanda prevista al fine di prendere decisioni in merito a
 decentramenti produttivi, variazioni di organico, variazioni di orario
- Abilità nel mediare tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie rimanendo saldi sull'obiettivo e gestendo le richieste non congruenti
- Abilità nel definire politiche di valutazione, valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative aziendali e la progettualità individuale
- Abilità nel definire processi, prassi e regolamenti atti a dare chiarezza sia organizzativa sia ai collaboratori, "diritti e doveri" di ambo le parti rispetto alle professioni e necessità organizzative al fine di garantire la corretta applicazione normativa
- Abilità nel mediare tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie rimanendo saldi sull'obiettivo e gestendo le richieste non congruenti
- Abilità nel definire politiche e soluzioni retributive congruenti sia agli accordi delle parti sia personalizzati al contesto e relative esigenze
- Abilità nel tessere rapporti tesi a creare il miglior tessuto connettivo di opportunità e cooperazione al fine di garantire elevati livelli di efficienza, mettendo a punto e valutando soluzioni tecniche in relazione a specifici argomenti
- Abilità nel guidare il momento di contezioso con il supporto di dati di natura oggettiva mettendo gli interessati in condizioni di esporre le proprie ragioni garantendo la trasparenza dell'azione e favorendo un clima di conciliazione e mediazione tra le parti

- Abilità nell'identificare gli esuberi del personale in riferimento agli obiettivi strategici e di riorganizzazione aziendale
- Abilità nell'implementare un sistema di raccolta dati chiaramente fruibile che mantenga traccia storica di dati certi, quantificabili e misurabili (infortuni, malattie, turnover, ferie non godute, richieste di trasferimento, ecc.) al fine di consentirne una valutazione dell'andamento negli anni.

Si rimanda all'Appendice A – Schede profili professionali HR Administration Specialist, HR Administration Professional, Industrial Relation Professional, HR Generalist, HR Manager, HR Director per la messa in relazione delle abilità con le attività-responsabilità e le conoscenze relative.

6.3 COMPETENZE

6.4 GENERALITÀ

Nel contesto dell'EQF, le sottoelencate competenze dei profili professionali della funzione Risorse Umane descritte come teoriche e pratiche per i 4 centri di competenza, individuati dalla matrice, sono assimilabili al livello 5 per il profilo professionale di:

HR Generalist

che le descrive come "saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; esaminare e sviluppare prestazioni proprie e di altri".

Sono assimilabili al livello 6 per il profilo di:

- Recruiting Specialist
- Training & Development Specialist
- Organizational Development Specialist
- HR Administration Specialist
- HR Business Partner
- HR Manager

che le descrive come "gestire attività o progetti tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi".

Sono assimilabili al livello 7 per il profilo di:

Recruiting Professional

- Training Professional
- HR Development Professional
- Organizational Development Professional
- Industrial Relation Professional
- HR Administration Professional
- HR Director

che le descrive come "gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi".

Di seguito, si riporta l'elenco esaustivo di tutte le competenze individuate. In Appendice A tali competenze sono messe in diretta relazione con le attività-responsabilità e le pertinenti abilità e conoscenze per ogni profilo professionale di un'organizzazione.

- Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
- Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
- Capacità di fare domande di indagine
- Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia
- Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
- Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità
- Capacità di guidare e stimolare comunicazioni plurali (in gruppo) nel senso di Influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile, stimolando la partecipazione
- Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e facilmente trasferibili
- Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire i requisiti di precisione attesi.
- Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione
- Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
- Capacità di rispondere all'ambiente mantenendo equilibrio emotivo

- Capacità di visione strategica e pensiero prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni n un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare
- Capacità di problem solving, intesa come la capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire le priorità e sviluppare possibili soluzioni
- Capacità di iniziativa, intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi
- Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante
 l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
- Capacità di apprendere nel tempo e attraverso molteplici contesti (Life Long Learning e Life Wide Learning)
- Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali
- Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune
- Capacità di cogliere opportunità di business in una visione d'insieme
- Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
- Capacita di individuare i punti essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
- Capacità di raccogliere, sintetizzare e utilizzare documenti, suggerimenti, soluzioni in modo da favorire la presa decisionale dei propri interlocutori.

7 ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE E CONVALIDA DEI RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO NON FORMALE E INFORMALE

7.1 PROVA DI VALUTAZIONE PER I PROFILI PROFESSIONALI

Nell'apprendimento formale, le metodologie e i soggetti che effettuano la valutazione sono stabiliti per via legislativa (per esempio esami di Stato, esami di maturità), ciò non avviene in ambito non formale e informale.

Per la valutazione dei risultati dell'apprendimento non formale e informale, oggetto del presente punto del documento, si deve tener presente che devono essere valutate, in modo oggettivo e direttamente le conoscenze, abilità e competenze, così come descritte al punto 6 della presente prassi di riferimento.

A tal fine, per garantire l'efficacia della valutazione delle competenze si deve indicare una combinazione di più metodi di valutazione.

La prova di valutazione per i profili professionali individuati dal presente documento deve prevedere almeno quanto segue:

- analisi del curriculum vitae, integrato da documentazioni comprovanti le attività lavorative e formative dichiarate dal candidato:
- analisi di assessment individuale, volto a valutare le capacità relazionali e i comportamenti attesi, attraverso l'utilizzo di tecniche di osservazione e strumenti scientificamente validati (per esempio, test attitudinali, questionari, ecc.). Tale assessment può essere presentato dal candidato, purché realizzato nei precedenti 18 mesi alla data dell'esame, oppure realizzato in sede di esame. Ai fini della prova di valutazione, non sono ammessi assessment autosomministrati;
- esame scritto per la valutazione delle conoscenze. Tale prova di esame consiste in una prova con domande a risposta chiusa; per ogni domanda vengono proposte almeno 3 risposte delle quali 1 sola è corretta (da escludere quelle del tipo "vero/falso);
- esame orale: necessario per approfondire eventuali incertezze riscontrate nella prova scritta e il livello delle conoscenze acquisite dal candidato attraverso una simulazione di caso studio specifico in funzione del profilo da valutare.

7.2 ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'accesso alla prova di valutazione è subordinato all'invio di una richiesta da parte del candidato all'organizzazione che effettua la valutazione.

Per accedere alla prova di valutazione sono necessari i prerequisiti indicati nelle tabelle contenute in Appendice B.

L'organizzazione responsabile della valutazione di conformità deve verificare che la documentazione e i dati forniti dal candidato siano conformi ai prerequisiti indicati e procede quindi ad indire la sessione di prova, definendo luogo ed ora ed informando i candidati ammessi.

7.3 MODALITÀ OPERATIVA DI SVOLGIMENTO DELLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione di conformità che indice la sessione di prova di valutazione nomina uno o più esaminatori, presenti sul luogo della prova, che hanno la responsabilità di:

- verificare l'identità dei candidati tramite il confronto tra la lista degli iscritti ed il controllo di un documento d'identità in corso di validità;
- procedere all'avvio della prova comunicando le modalità e il tempo di esecuzione della prova stessa;
- controllare che i candidati eseguano la prova senza ricorrere all'utilizzo di strumenti di supporto esterni (per esempio: cellulari, libri di testo, collegamenti web, ecc.) e senza collaborazioni con altri candidati;

- allo scadere del tempo stabilito per la prova procedere alla chiusura della piattaforma informatica;
- a conclusione della giornata di prova redigere un verbale, riportando, in particolare, eventuali anomalie occorse nello svolgimento della prova di valutazione (per esempio: inosservanza delle modalità di svolgimento dell'esame da parte dei candidati, ecc).

Il candidato deve svolgere le prove indicate al punto 7.1 nel rispetto di quanto definito di seguito:

- per la prova scritta: il tempo concesso è di 60 minuti e la prova si compone di almeno 30 quesiti;
- per la prova orale e la simulazione: il tempo concesso è di almeno 30 minuti.

7.4 CRITERIO DI RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE

Il criterio utilizzato per la valutazione di conformità ai requisiti stabiliti per ciascun profilo professionale è l'ottenimento di un risultato di almeno 70/100 in ciascuna delle prove.

In caso di esito positivo, l'organizzazione responsabile della valutazione rilascia all'interessato una attestazione in cui sono riportati, tra l'altro, i riferimenti alla presente prassi di riferimento UNI/PdR 17:2016 e la denominazione del profilo professionale oggetto della valutazione.

La certificazione ha validità triennale ed è soggetto ai criteri di mantenimento indicati al punto 7.5.

7.5 CRITERI PER IL MANTENIMENTO E RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Durante il periodo di validità della certificazione, l'organizzazione che ha svolto la valutazione deve esercitare un controllo sui soggetti che hanno conseguito l'attestazione per verificare il perdurare della conformità ai requisiti stabiliti per i profili professionali individuati nella presente prassi di riferimento.

La sorveglianza è eseguita a campione sulla documentazione professionale. Inoltre, è possibile prevedere un colloquio col soggetto che ha conseguito l'attestazione.

I criteri di mantenimento annuale della certificazione nel corso del triennio di sorveglianza prevedono che il soggetto:

- abbia mantenuto in esercizio la propria attività professionale;
- assenza e/o corretta gestione di reclami;
- debba dare evidenza di avere partecipato a corsi di aggiornamento tecnico specifico relativo al profilo professionale e abbia maturato almeno 72 ore, con un massimo di 48 ore in un anno di cui al massimo un 10% maturate in qualità di relatore. Per ogni triennio di validità della attestazione, il candidato è tenuto a inviare annualmente le relative evidenze documentali all'organizzazione che ha svolto la valutazione per l'aggiornamento del proprio fascicolo.

Ai fini del rinnovo della certificazione prima della scadenza dello stessa, la persona deve presentarsi presso l'organismo di certificazione per sostenere un nuovo esame con le stesse modalità indicate al punto 7.3 almeno 60 giorni precedenti la scadenza del termine di validità per consentire la valutazione dei requisiti necessari per il rinnovo e di calendarizzare la prova di valutazione entro la data di scadenza indicata nell'attestazione.

Le condizioni per il rinnovo della certificazione prevedono che il soggetto:

- abbia mantenuto in esercizio la propria attività professionale;
- assenza e/o corretta gestione di reclami;
- superi una prova di esame orale volta a valutare le competenze acquisite negli aggiornamenti e i progetti realizzati nell'esercizio del proprio profilo professionale.

7.6 ORGANIZZAZIONE CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione deve:

- avere i requisiti di indipendenza, imparzialità, trasparenza, competenza e assenza di conflitti di interesse:
- assicurare l'omogeneità delle valutazioni;
- assicurare la verifica dell'aggiornamento professionale;
- definire, adottare e rispettare un proprio sistema qualità documentato e un proprio codice deontologico;
- nominare uno o più esaminatori che soddisfino il requisito di "grandparent" in possesso dei requisiti del profilo professionale di HR Director, definiti dalla presente prassi di riferimento, o che sia già in possesso di certificazione.

Per essere in linea con il miglior stato dell'arte raggiunto, l'organizzazione che effettua la valutazione di conformità deve essere accreditata secondo il Regolamento Europeo 765/2008 in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024.

APPENDICE A - SCHEDE PROFILI PROFESSIONALI

Scheda profilo professionale HR DIRECTOR

Scheda profilo professionale HR BUSINESS PARTNER

Scheda profilo professionale HR MANAGER

Scheda profilo professionale HR GENERALIST

Scheda profilo professionale RECRUTING PROFESSIONAL

Scheda profilo professionale RECRUTING SPECIALIST

Scheda profilo professionale HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT PROFESSIONAL

Scheda profilo professionale TRAINING PROFESSIONAL

Scheda profilo professionale TRAINING & DEVELOPMENT SPECIALIST

Scheda profilo professionale ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROFESSIONAL

Scheda profilo professionale ORGANIZATION DEVELOPMENT SPECIALIST

Scheda profilo professionale HR ADMINISTRATION PROFESSIONAL

Scheda profilo professionale INDUSTRIAL RELATION PROFESSIONAL

Scheda profilo professionale HR ADMINISTRATION SPECIALIST

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE HR DIRECTOR

Nota bene: Per questo profilo professionale si richiede una conoscenza-abilità-competenza trasversale su tutti e quattro i centri di competenza HR, oltre a una competenza specialistica verticale su uno dei quattro. Inoltre, deve possedere una competenza di gestione collaboratori da intendersi come capacità di:

- presidiare priorità/attività/risultati lavorativi e prestazioni/potenzialità delle persone in base agli obiettivi settimanali/mensili e alle competenze/abilità dei propri collaboratori
- coordinare lo svolgimento delle attività offrendo supporto in caso di necessità
- monitorare l'operato altrui al fine di facilitare i collaboratori nell'ottenimento dei risultati, nel rispetto dei tempi e degli standard definiti
- utilizzare tecniche di gestione dei conflitti per mantenere l'equilibrio rispetto all'obiettivo e al benessere del gruppo
- condurre riunioni utilizzando modalità partecipative stimolanti la responsabilità sul risultato da parte dei partecipanti
- interfacciarsi con aree funzionali diverse per coglierne bisogni impliciti ed espliciti.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE			
RECRUITMENT & SELECTION						
Definire strategie di sviluppo e di evoluzione organico prevedendo la qualità e la quantità delle risorse da inserire sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la Direzione Generale	Conoscenza di elementi di organizzazione aziendale: sistema impresa, processo strategico, vision, mission, obiettivi, analisi strategica, fattori chiave di successo, pianificazione strategica	Abilità nell'interfacciarsi con aree funzionali diverse per coglierne bisogni impliciti ed espliciti al fine di definire un piano di selezione funzionale a rispondere a una necessità organizzativa identificando la persona ad alto potenziale che aiuterà ad andare a successo rispetto alle sfide progettuali future	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di fare domande di indagine Capacità di cogliere opportunità di business in una visione d'insieme Capacità negoziali intesa come capacità di rilanciare più volte il senso della comunicazione nonostante le complessità Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali			
Definire il budget del personale	Conoscenza di elementi di controllo di gestione Conoscenza di contabilità del personale	Abilità nel sapere integrare previsioni e programmazione di azioni con obiettivi e previsioni di costo per un esercizio al fine di prevedere e garantire le risorse che servono a garantire il benessere e la fattibilità produttiva e fornire i dati di costo al controllo di gestione	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di iniziativa, intesa come la capacità di			
Implementare politiche di recruitment internazionali	Conoscenza normativa di politiche internazionali	Abilità nel tradurre politiche di recruitment internazionali in azioni coerenti con i valori e la realtà italiana	attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi Capacità di cogliere opportunità di business in una visione d'insieme			

Determinare l'iter dei processi selettivi	Conoscenza degli standard e delle fasi di selezione e tecniche di valutazione per la verifica del processo di selezione	Abilità nel padroneggiare strumenti operativi e di raccordo al fine di stabilire un processo di selezione funzionale all'obiettivo Abilità nel garantire l'implementazione del processo di reclutamento e selezione garantendo l'inserimento di risorse maggiormente centrata rispetto a un progetto	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
Condurre colloqui di selezione su figure apicali e strategiche	Conoscenze in ambito di tecniche di domanda e tecniche di conduzione dell'intervista di selezione	professionale Abilità nell'attrarre e inserire in organico figure talentuose portatrici di valore aggiunto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali Abilità nell'utilizzo sistematico delle tecniche di domanda per ottenere informazioni oggettive e avalutative nell'intervista di selezione per realizzare valutazioni centrate al ruolo	Capacità di fare domande di indagine Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di guidare e stimolare comunicazioni
	HR PERFO	RMANCE & DEVELOPMENT	
Gestire il budget di gestione delle risorse umane sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la Direzione Generale	Conoscenza del diritto del lavoro e degli obblighi contributivi Conoscenza di normativa fiscale Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi Conoscenza principi retributivi contrattuali e individuali, delle procedure amministrative dell'assunzione e costituzione del rapporto Conoscenza dati struttura organizzativa, dati ambientali Conoscenza delle politiche di reclutamento, selezione, formazione, sviluppo, ricompensa e valutazione e inserimento	Abilità nel garantire la corretta gestione del budget e la puntuale realizzazione delle pratiche e procedure nel rispetto dei panorami economici, di ampliamento, di contenimento, dei tempi e della qualità previsti da normativa e regolamenti interni Abilità nel sapere integrare previsioni e programmazione di azioni con obiettivi e previsioni di costo per un esercizio al fine di prevedere e garantire le risorse che servono a garantire il benessere e la fattibilità produttiva e fornire i dati di costo al controllo di gestione	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di cogliere opportunità di business in una visione d'insieme Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)

Definire il budget economico della formazione (costi e ricavi)	Conoscenza dati struttura organizzativa, dati ambientali Conoscenza di normativa fiscale	Abilità nell'allocare le risorse economiche in funzione dei gap formativi da colmare simulando le conseguenze economicofinanziare di tali ipotesi di gestione in modo da massimizzare il risultato con il minor investimento	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di cogliere opportunità di business in una visione d'insieme
Definire il sistema di valutazione e valorizzazione delle prestazioni e implementarlo definendo gli indicatori di performance per il monitoraggio e gli indicatori di avanzamento di carriera e/o fabbisogno formativo	Conoscenza specialistica di tecniche, sistemi, processi di valutazione delle prestazioni (Performance management, Assessment/Development center)	Abilità di implementare politiche di valutazione, valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative aziendali e la progettualità individuali	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e facilmente trasferibili Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
Effettuare colloqui di valutazione e valorizzazione in chiave di sviluppo e crescita del personale	Conoscenze di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)	Abilità nel condurre colloqui di motivazione e valorizzazione al fine di valutare e promuovere prestazioni efficaci Abilità nel stimolare l'autonomia e la propositività delle persone comunicando loro le sfide da vincere rispetto agli standard di risultato attraverso comunicazione win-win e di interdipendenza non alimentando dinamiche di dipendenza	Capacità di guidare e stimolare comunicazioni plurali nel senso di Influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile, stimolando la partecipazione Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità

Definire una politica retributiva di compensation e piani di carriera	Conoscenze di tecniche di compensation and benefit (quali tecnologie di grading associate ai sistemi di rewarding long incentive, short incentives, sales incentives, MbO, ecc.)	Abilità nell'individuare quelle soluzioni retributive capaci di valorizzare le individualità, garantendo il miglior equilibrio con i vincoli di budget Abilità nel progettare sistemi di compensation in linea con l'evolversi dei ruoli aziendali, delle aspettative personali e del contesto secondo una logica di coerenza interna e competitività esterna	Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di cogliere opportunità di business in una visione d'insieme Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
	ORGANIZ	ZATIONAL DEVELOPMENT	
Definire e implementare attività che favoriscano lo sviluppo di una cultura organizzativa aperta alle innovazioni e alla conoscenza	Conoscenza di processi di Learning organization (Best Practice Sharing, Knowledge transfer, ecc.) Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità di saper monitorare i processi di analisi di clima aziendale dandone una lettura chiara e leggibile ,al fine di integrare le strategie aziendali con le reali esigenze della popolazione aziendale	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)

			Capacità di fare domande di indagine
			Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia
			Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
			Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
			Capacità di cogliere opportunità di business in una visione d'insieme
			Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
	Conoscenze su tecniche della comunicazione per la definizione delle procedure comunicative interne ed esterne	Abilità nel saper sintetizzare delle informazioni per una comunicazione diretta ed efficace al fine di favorire la circolazione delle informazioni in coerenza con gli obiettivi aziendali promossi	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
			Capacità di fare domande di indagine
Presidiare e facilitare le attività di comunicazione interna/esterna relative alla gestione delle risorse umane			Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia
e degli obiettivi aziendali			Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali
			Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri senza subire gli eventi
Definire le strategie di cambiamento organizzativo sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la	Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing Conoscenze sui processi associati	Abilità nel favorire il cambiamento di procedure e processi organizzativi attraverso il coinvolgimenti dei dipendenti e la	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
	alla Learning organization (Best Practice Sharing, Knowledge transfer, sharing,	rimozione delle difficoltà esistenti Abilità nello strutturare e	Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni
Direzione Generale	Conoscenza di teorie inerenti lo sviluppo di un'identità organizzativa condivisa (commitment)	monitorare le procedure quotidiane con l'obiettivo di favorire le best practices per agevolare il raggiungimento degli	in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più

		obiettivi organizzativi	ampia
			Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
			Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
			Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri senza subire gli eventi
			Capacità di apprendere nel tempo e attraverso molteplici contesti (Life Long Learning e Life Wide Learning)
			Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali
			Capacità di apprendere nel tempo e attraverso molteplici contesti (Life Long Learning e Life Wide Learning)
	Conoscenza in ambito di analisi del contesto	Abilità nel realizzare l'integrazione organizzativa post M&A, nel rispetto della strategia di sviluppo, ampliando il valore	Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e facilmente trasferibili
Sostenere attività di integrazione post M&A	organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business,	dell'organizzazione e la sua diversità	Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano
	degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nell'individuare quali leve sono necessarie per	contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali
		ottenere una rapida ed efficace integrazione	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
		STRATION & INDUSTRIAL RELAT	
Applicare le politiche retributive aziendali mettendo a punto piani di retribuzione sulla base delle prestazioni	Conoscenze base degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali	Abilità nel definire politiche di valutazione, valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
(compensation), verificando la coerenza interna e la competitività esterna sulla base degli orizzonti di sviluppo	Conoscenza di normativa fiscale inerente al rapporto subordinato e parasubordinato	aziendali e la progettualità individuale Abilità nel definire politiche e	Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare
definiti dalla e con la Direzione Generale	Conoscenze di normative civilistiche di riferimento per applicare i contratti di settore	soluzioni retributive congruenti sia agli accordi delle parti sia	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli

	Conoscenze di normative vigenti sulla privacy Conoscenza del sistema previdenziale/assicurativo Conoscenze di tecniche di compensation per definizione della retribuzione Conoscenze di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)	personalizzati al contesto e relative esigenze	organizzativi, economici, temporali) Capacità di cogliere opportunità di business in una visione d'insieme Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità negoziazione intesa come capacità di rilanciare più volte il senso della comunicazione nonostante le complessità Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di fare domande di indagine
Condurre le trattative di contrattazioni collettive e relazioni sindacali, industriali, istituzionali Mantenere i rapporti sindacali	Conoscenze degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali Conoscenza dei principi fondamentali del diritto del lavoro, del diritto sindacale Conoscenza di strumenti di politica attiva del lavoro Conoscenza di normativa previdenziale in materia di mobilità e cassa integrazione guadagni Conoscenza in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel mediare tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie rimanendo saldi sull'obiettivo e gestendo le richieste non congruenti	Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di negoziazione, intesa come rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri senza subire gli eventi Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in
con gli enti territoriali, con i consulenti, con la Casa-madre	legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e	creare il miglior tessuto connettivo di opportunità e	modo autonomo senza attendere indicazioni da altri senza subire gli eventi

	le regole dei rapporti individuali Conoscenza dei principi fondamentali del diritto del lavoro, del diritto sindacale Conoscenza di strumenti di politica attiva del lavoro Conoscenza di normativa previdenziale in materia di mobilità e cassa integrazione guadagni	cooperazione al fine di garantire elevati livelli di efficienza, mettendo a punto e valutando soluzioni tecniche in relazione a specifici argomenti	Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di guidare e stimolare relazioni plurali Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali
Gestire il contenzioso giudiziario ed extra giudiziario	Conoscenza base degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali Conoscenza dei principi del diritto del lavoro, del diritto sindacale	Abilità nel guidare il momento di contenzioso con il supporto di dati di natura oggettiva mettendo gli interessati in condizioni di esporre le proprie ragioni garantendo la trasparenza dell'azione e favorendo un clima di conciliazione e mediazione tra le parti	Capacità di negoziazione, intesa come rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri senza subire gli eventi Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di rispondere all'ambiente mantenendo equilibrio emotivo

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE HR BUSINESS PARTNER

Nota bene: Per questo profilo professionale si richiede una conoscenza-abilità-competenza trasversale su tutti e quattro i centri di competenza HR, oltre a una competenza specialistica verticale su uno dei quattro. Inoltre, deve possedere una competenza di gestione collaboratori da intendersi come capacità di:

- presidiare priorità/attività/risultati lavorativi e prestazioni/potenzialità delle persone in base agli obiettivi settimanali/mensili e alle competenze/abilità dei propri collaboratori
- coordinare lo svolgimento delle attività offrendo supporto in caso di necessità
- monitorare l'operato altrui al fine di facilitare i collaboratori nell'ottenimento dei risultati, nel rispetto dei tempi e degli standard definiti
- utilizzare tecniche di gestione dei conflitti per mantenere l'equilibrio rispetto all'obiettivo e al benessere del gruppo
- condurre riunioni utilizzando modalità partecipative stimolanti la responsabilità sul risultato da parte dei partecipanti
- interfacciarsi con aree funzionali diverse per coglierne bisogni impliciti ed espliciti.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE		
RECRUITMENT & SELECTION					
Definire il budget del personale	Conoscenza di elementi di controllo di gestione Conoscenza di contabilità del personale	Abilità nel sapere integrare previsioni e programmazione di azioni con obiettivi e previsioni di costo per un esercizio al fine di prevedere e garantire le risorse che servono a garantire il benessere e la fattibilità produttiva e fornire i dati di costo al controllo di gestione	Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di cogliere opportunità di business in una visione di insieme		
Determinare l'iter dei processi selettivi fino alla proposta economica e alla fase di trattativa	Conoscenza degli standard e delle fasi di selezione e tecniche di valutazione per la verifica del processo di selezione Conoscenza di elementi di contrattualistica	Abilità nel padroneggiare strumenti operativi e di raccordo al fine di stabilire un processo di selezione funzionale all'obiettivo Abilità nel garantire l'implementazione del processo di reclutamento e selezione garantendo l'inserimento di risorse maggiormente centrata rispetto a un progetto professionale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di seguire i processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi		
Condurre colloqui di selezione del personale	Conoscenze base in ambito di tecniche di domanda e tecniche di conduzione dell'intervista di selezione	Abilità nell'utilizzo sistematico delle tecniche di domanda per ottenere informazioni oggettive e avalutative nell'intervista di selezione per realizzare valutazioni centrate al ruolo	Capacità di fare domande di indagine Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione		
	HR PERFORM	ANCE & DEVELOPMENT			
Rilevare e analizzare i bisogni formativi del personale sulla base delle specificità di ruolo e in chiave di obiettivi di sviluppo aziendale riportandoli a chi di competenza	Conoscenza delle diverse tipologie formative di erogazione (dall'addestramento tecnico, alla formazione seminario, alla formazione comportamentale) distinte per formazione individuale, piccoli gruppi e aziendale	Abilità nel raccogliere e analizzare i fabbisogni formativi rispetto alle priorità di sviluppo individuale, di gruppo e aziendali e nel rispetto delle sfide progettuali di breve, medio e lungo periodo	Capacità di fare domande di indagine Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)		

			Capacità di analisi e visione di insieme
Pianificare un piano di formazione e sviluppo di competenze tecniche e	Conoscenza di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali Conoscenza di tecniche di bilancio di	Abilità nell'applicare metodologie di pianificazione formativa al fine di configurare un'offerta formativa	multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali
trasversale sulla base dell'analisi del fabbisogno formativo	competenze	coerente con il fabbisogno e compatibile con i vincoli organizzativi e il budget aziendale	in coerenza con le linee guida aziendali
	Conoscenza delle normative in merito alla formazione finanziata e fondi interprofessionali		Capacità di apprendere nel tempo e attraverso molteplici contesti (Life Long Learning e Life Wide Learning)
Definire le posizioni lavorative in termini di potenziali, attività,	Conoscenza di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali	Abilità nel raccogliere e analizzare gli elementi salienti di una posizione lavorativa per valorizzare le risorse in azienda	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
competenze, attitudini, interfacce, standard, risultati attesi (job description)	Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura,	Abilità nell'integrare un progetto professionale a un progetto organizzativo, legando la definizione di	Capacità di fare domande di indagine Capacità di comunicare con chiarezza
	dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	una posizione lavorativa alle sfide aziendali	informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
			Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
			Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
Configurare un sistema di valutazione	Conoscenza di tecniche di bilancio di competenze Conoscenza di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)	Abilità di implementare politiche di valutazione, valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative aziendali e la progettualità individuale Abilità nel gestire aspetti motivazionali e attitudinali delle risorse, facilitandone lo sviluppo in linea con i piani dell'organizzazione al fine di favorire coinvolgimento e comportamento vincenti	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire i requisiti di precisione attesi.
dei potenziali e delle prestazioni definendo gli indicatori di performance per il monitoraggio e gli indicatori di avanzamento di carriera			Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
e/o fabbisogno formativo			Capacità di realizzare la miglior sequenza di operatività in termini di efficacia ed efficienza rispetto a risorse materiali e immateriali
			Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
			Capacità di apprendere nel tempo e attraverso molteplici contesti (Life Long

			Learning e Life Wide Learning)
Effettuare colloqui di valutazione, valorizzazione in chiave di sviluppo e crescita del personale	Conoscenze di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)	Abilità nel condurre colloqui di motivazione e valorizzazione al fine di valutare e promuovere prestazioni efficaci	Capacità di guidare e stimolare comunicazioni plurali nel senso di Influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile, stimolando la partecipazione Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
	ORGANIZATI		
Applicare le strategie di cambiamento organizzativo definite dalla Direzione Generale	Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel raccogliere e analizzare informazioni di contesto rispetto alle priorità di sviluppo aziendale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di cogliere opportunità di business in una visione di insieme.

Implementare e realizzare diagnosi			Capacità di apprendere nel tempo e attraverso molteplici contesti (Life Long Learning e Life Wide Learning) Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
organizzative volte a far emergere eventuali criticità e/o aree di miglioramento attraverso l'utilizzo di strumenti di diagnosi e mappatura organizzativa	Conoscenza di strumenti di indagine di clima e del benessere lavorativo	Abilità nell'utilizzare strumenti metrici di indagine al fine di raccogliere elementi indispensabili per l'analisi, definizione e realizzazione di interventi di benessere organizzativo a livello sistemico	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione
Implementare i progetti della Casa-madre	Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel garantire un governo integrato facilitando momenti di interfaccia funzionale che inneschino meccanismi di contaminazione e corresponsabilità	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali
Sostenere attività di integrazione post M&A	Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel realizzare l'integrazione organizzativa post M&A, nel rispetto della strategia di sviluppo, ampliando il valore dell'organizzazione e la sua diversità. Abilità nell'individuare quali leve sono necessarie per ottenere una rapida ed efficace integrazione	Capacità di apprendere nel tempo e attraverso molteplici contesti (Life Long Learning e Life Wide Learning) Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali

			Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali
	PERSONNEL ADMINISTI	RATION & INDUSTRIAL RELATION	
Assicurare l'attuazione delle politiche retributive	Conoscenze degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali Conoscenza dei principi fondamentali del diritto del lavoro, del diritto sindacale Conoscenza di strumenti di politiche retributive attive del lavoro Conoscenza di normativa previdenziale in materia di mobilità e cassa integrazione guadagni	Abilità nel strutturare politiche e soluzioni retributive congruenti sia agli accordi delle parti sia personalizzati al contesto e relative esigenze Abilità di analizzare l'ambiente esterno e l'ambiente interno per definire un eventuale gap tra offerta di risorse umane e la domanda prevista al fine di prendere decisioni in merito a decentramenti produttivi, variazioni di organico, variazioni di orario	Capacità di fare domande di indagine Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
Gestire le trattative di rinnovo contrattuale	Conoscenze degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali Conoscenza dei principi fondamentali del diritto del lavoro, del diritto sindacale Conoscenza di normativa previdenziale in materia di mobilità e cassa integrazione guadagni Conoscenze base in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel mediare tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie rimanendo saldi sull'obiettivo e gestendo le richieste non congruenti Abilità nello studio e nell'identificazione degli strumenti di natura straordinaria (CIG, contratti di solidarietà) per fare fronte a situazioni particolari	Capacità di fare domande di indagine Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di negoziazione, intesa come rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacie e determinazione Capacità di rispondere all'ambiente mantenendo equilibrio emotivo Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano

	contrasti all'interno dei gruppi e tensioni
	nei rapporti interpersonali

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE HR MANAGER

Nota bene: Per questo profilo professionale si richiede una conoscenza-abilità-competenza trasversale su tutti e quattro i centri di competenza HR, oltre a una competenza specialistica verticale su uno dei quattro. Inoltre, deve possedere una competenza di gestione collaboratori da intendersi come capacità di:

- presidiare priorità/attività/risultati lavorativi e prestazioni/potenzialità delle persone in base agli obiettivi settimanali/mensili e alle competenze/abilità dei propri collaboratori
- coordinare lo svolgimento delle attività offrendo supporto in caso di necessità
- monitorare l'operato altrui al fine di facilitare i collaboratori nell'ottenimento dei risultati, nel rispetto dei tempi e degli standard definiti
- utilizzare tecniche di gestione dei conflitti per mantenere l'equilibrio rispetto all'obiettivo e al benessere del gruppo
- condurre riunioni utilizzando modalità partecipative stimolanti la responsabilità sul risultato da parte dei partecipanti
- interfacciarsi con aree funzionali diverse per coglierne bisogni impliciti ed espliciti.

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE	
RECRUITMENT & SELECTION				
Definire il budget del personale	Conoscenza di elementi di controllo di gestione Conoscenza di contabilità del personale	Abilità nel sapere integrare previsioni e programmazione di azioni con obiettivi e previsioni di costo per un esercizio al fine di prevedere e garantire le risorse che servono a garantire il benessere e la fattibilità produttiva e fornire i dati di costo al controllo di gestione	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di cogliere opportunità di business in una visione di insieme	
Determinare l'iter dei processi selettivi fino alla proposta economica e alla fase di trattativa	Conoscenza degli standard e delle fasi di selezione e tecniche di valutazione per la verifica del processo di selezione Conoscenza di elementi di contrattualistica	Abilità nel padroneggiare strumenti operativi e di raccordo al fine di stabilire un processo di selezione funzionale all'obiettivo Abilità nel garantire l'implementazione del processo di reclutamento e selezione garantendo l'inserimento di risorse maggiormente centrata rispetto a un progetto professionale Abilità nel gestire una trattativa per la definizione del contratto di assunzione trovando il migliore equilibrio tra i vincoli di budget e le richieste del candidato	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi	
Condurre colloqui di selezione del personale	Conoscenze in ambito di tecniche di domanda e tecniche di conduzione dell'intervista di selezione	Abilità nell'utilizzo sistematico delle tecniche di domanda per ottenere informazioni oggettive e avalutative nell'intervista di selezione per realizzare valutazioni centrate al ruolo	Capacità di fare domande di indagine Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di cogliere elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili	
Attuare politiche di employer branding e azioni per attrarre capitale conoscitivo	Conoscenza di elementi di Work Life Balance e benessere organizzativo	Abilità nel raggiungere obiettivi di retention fidelizzando i potenziali di talento Abilità nel rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione Abilità nel proiettare internamente ed	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi	

		esternamente l'immagine reale dell'organizzazione e del come vi si lavora.	Capacità di cogliere opportunità di business in una visione di insieme.
		Abilità nel promuovere la propria organizzazione, al fine di essere appetibile o nei confronti di coloro che ricercano un lavoro	
HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT			
			Capacità di fare domande di indagine
Rilevare e analizzare i bisogni	Conoscenza delle diverse tipologie formative		Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia
formativi del personale sulla base delle specificità di ruolo e in chiave di obiettivi di sviluppo aziendale riportandoli a chi di competenza	di erogazione (dall'addestramento tecnico, alla formazione seminario, alla form-azione comportamentale) distinte per formazione individuale, piccoli gruppi e aziendale	formativi rispetto alle priorità di sviluppo individuale, di gruppo e aziendali	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
		formativi rispetto alle priorità di sviluppo individuale, di gruppo e aziendali di dei Abilità nell'applicare metodologie di pianificazione formativa al fine di configurare un'offerta formativa coerente con il fabbisogno e compatibile con i	Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
Pianificare un piano di formazione e sviluppo di competenze tecniche e	Conoscenza di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali Conoscenze di tecniche di bilancio di	Abilità nell'applicare metodologie di pianificazione formativa al fine di configurare un'offerta formativa	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
trasversale sulla base dell'analisi del fabbisogno formativo	competenze Conoscenza delle normative in merito alla formazione finanziata e Fondi interprofessionali	Abilità nell'applicare metodologie di pianificazione formativa al fine di configurare un'offerta formativa coerente con il fabbisogno e compatibile con i vincoli organizzativi e il budget aziendale i Abilità nel raccogliere e analizzare gli elementi	Capacità di seguire i processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi
Definire le posizioni lavorative in termini di potenziali, attività, competenze, attitudini, interfacce,	Conoscenza di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali	Abilità nel raccogliere e analizzare gli elementi salienti di una posizione lavorativa per valorizzare le risorse in azienda	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
standard, risultati attesi (job description)	Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nell'integrare un progetto professionale a un progetto organizzativo, legando la definizione di una posizione lavorativa alle sfide aziendali	Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
Configurare un sistema di valutazione dei potenziali e delle prestazioni definendo gli indicatori di performance per il monitoraggio e gli	Conoscenza di tecniche di bilancio di competenze Conoscenza di tecniche motivazionali	Abilità di implementare politiche di valutazione, valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative aziendali e la progettualità individuale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
indicatori di avanzamento di carriera	basate sui fattori economici (fisso, variabile,	Abilità nel gestire aspetti motivazionali e attitudinali	Capacità di comunicare con chiarezza

e/o fabbisogno formativo	fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)	delle risorse, facilitandone lo sviluppo in linea con i piani dell'organizzazione al fine di favorire coinvolgimento e comportamento vincenti	informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di apprendere nel tempo e
Effettuare colloqui di valutazione, valorizzazione in chiave di sviluppo e crescita del personale	Conoscenza di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega,feedback, ascolto attivo)	Abilità nel condurre colloqui di motivazione e valorizzazione al fine di valutare e promuovere prestazioni efficaci	attraverso molteplici contesti (Life Long Learning e Life Wide Learning) Capacità di guidare e stimolare comunicazioni plurali nel senso di Influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile, stimolando la partecipazione Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT			
Applicare le strategie di cambiamento organizzativo definite dalla Direzione Generale	Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing Conoscenza in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigram ma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel raccogliere e analizzare informazioni di contesto rispetto alle priorità di sviluppo aziendale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di cogliere opportunità di business in una visione di insieme Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali Capacità di apprendere nel tempo e attraverso molteplici contesti (Life Long Learning e Life Wide Learning)
Implementare e realizzare diagnosi organizzative volte a far emergere eventuali criticità e/o aree di miglioramento attraverso l'utilizzo di strumenti di diagnosi e mappatura organizzativa	Conoscenza di elementi e strumenti di valuta zione di clima e benessere organizzativo	Capacità di utilizzare strumenti tesi a raccogliere informazioni percettive di natura quali-quantitativa al fine di attivare interventi di facilitazione e cambiamento organizzativo	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di cogliere opportunità di business in una visione di insieme
Sostenere attività di integrazione post M&A	Conoscenza in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel realizzare l'integrazione organizzativa post M&A, nel rispetto della strategia di sviluppo, ampliando il valore dell'organizzazione e la sua diversità Abilità nell'individuare quali leve sono necessarie per ottenere una rapida ed efficace integrazione	Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e facilmente trasferibili Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano

	T		I (() m) () () () () ()
			contrasti all'interno dei gruppi e tensioni
			nei rapporti interpersonali
			Capacità di apprendere nel tempo e
			attraverso molteplici contesti (Life Long
			Learning e Life Wide Learning)
	PERSONNEL ADMINISTR	ATION & INDUSTRIAL RELATION	3,5 5 5 5 5 5,5
		ATION & INDUSTRIAL RELATION	
Assicurare l'attuazione delle politiche retributive	Conoscenza degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali Conoscenza dei principi del diritto del lavoro, del diritto sindacale Conoscenza di strumenti di politiche retributive attive del lavoro Conoscenza di normativa previdenziale in materia di mobilità e cassa integrazione guadagni Conoscenza in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nello strutturare politiche e soluzioni retributive congruenti sia agli accordi delle parti sia personalizzati al contesto e relative esigenze Abilità di analizzare l'ambiente esterno e l'ambiente interno per definire un eventuale gap tra offerta di risorse umane e la domanda prevista al fine di prendere decisioni in merito a decentramenti produttivi, variazioni di organico, variazioni di orario	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di cogliere opportunità di business in una visione di insieme. Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
Gestire le trattative di rinnovo contrattuale	Conoscenze degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali Conoscenza dei fondamentali del diritto del lavoro, del diritto sindacale Conoscenza di normativa previdenziale in materia di mobilità e cassa integrazione guadagni Conoscenza in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel mediare tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie rimanendo saldi sull'obiettivo e gestendo le richieste non congruenti Abilità nello studio e nell'identificazione degli strumenti di natura straordinaria (CIG, contratti di solidarietà) per fare fronte a situazioni particolari	Capacità di fare domande di indagine Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di negoziazione, intesa come rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di iniziativa intesa come la

UNI/PdR	17:2016
---------	---------

	capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi.
	Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
	Capacità gestione dei conflitti, intesa come la capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE HR GENERALIST

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE	
	RECRUITMENT & SELECTION			
Definire le caratteristiche delle	Conoscenza base di tecniche di analisi della posizione	Abilità nell'acquisizione ed analisi degli elementi salienti e caratterizzanti di una posizione lavorativa	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)	
posizioni lavorative	Conoscenza base di organizzazione aziendale	Abilità nel rapportarsi alle diverse figure responsabili e raccogliere attraverso interviste strutturate le caratteristiche professionali e	Capacità di fare domande di	
	Conoscenza di sviluppo organizzativo	personali	indagine	
Determinare l'iter dei processi selettivi fino alla proposta	Conoscenza base degli standard e delle fasi di selezione e tecniche di valutazione per la verifica del processo di selezione	Abilità nel garantire l'implementazione del processo di reclutamento e selezione garantendo l'inserimento di risorse maggiormente centrata rispetto a un progetto professionale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)	
economica e alla fase di trattativa.	Conoscenza base di elementi di contrattualistica	Abilità nel gestire una trattativa per la definizione del contratto di assunzione trovando il migliore equilibrio tra i vincoli di budget e le richieste del candidato	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi	
			Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione	
Ricercare motori di ricerca e canali	Conoscenza base di board, bacheche elettroniche, data base on line, motori di ricerca specializzati, social network	Abilità nel mantenere presidiati indicatori qualitativi e quantitativi delle fonti di reclutamento utilizzate.	Capacità di operare orientato al risultato	
di reclutamento	Conoscenza base di agenzie interinali e società di consulenza HR delle aziende che operano la ricerca e selezione di nuovo personale	Abilità nel realizzare le ricerche di personale attraverso le fonti informative più performanti	Capacità di iniziativa, intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi	
			Capacità di raccogliere dati oggettivi e valutabili	
Pubblicare annunci figure	Conoscenza base del mercato del lavoro interno ed esterno	Abilità nel redigere annunci capaci di massimizzare l'attrattiva e le risposte centrate e pertinenti sul piano delle tecnicalità, delle tenute atletiche attitudinali, dei valori e aspettative	Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi	
professionali ricercate	Conoscenza base delle fasi del processo di ricerca e selezione e inserimento organizzativo dei principali strumenti utilizzate	Abilità nell'assicurarsi un adeguato apporto numerico di candidatura su cui dare concretezza al processo di selezione	Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e facilmente trasferibili	

Analizzare i curriculum vitae ricevuti ed effettuare attività di preselezione	Conoscenza base delle tecniche di reclutamento e selezione del personale	Abilità nel selezionare i curricula più confacenti alle posizioni aperte sulla base di elementi distintivi oggettivi e di focus imprescindibili	Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di raccogliere dati oggettivi e valutabili
Condurre colloqui di selezione del personale	Conoscenze base in ambito di tecniche di domanda e tecniche di conduzione dell'intervista di selezione	Abilità nell'utilizzo sistematico delle tecniche di domanda per ottenere informazioni oggettive e avalutative nell'intervista di selezione per realizzare valutazioni centrate al ruolo	Capacità di fare domande di indagine Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
	HR PERFORMAN	ICE & DEVELOPMENT	
Rilevare e analizzare i bisogni formativi del personale sulla base delle specificità di ruolo e in chiave di obiettivi di sviluppo aziendale riportandoli a chi di competenza	Conoscenza base delle diverse tipologie formative di erogazione (dall'addestramento tecnico, alla formazione seminario, alla formazione comportamentale) distinte per formazione individuale, piccoli gruppi e aziendale Conoscenza di tecniche di mappatura organizzativa	Abilità nel raccogliere e analizzare i vari fabbisogni formativi rispetto alle priorità di sviluppo individuale, di gruppo e aziendali	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di fare domande di indagine
Pianificare un piano di formazione e sviluppo di competenze tecniche e trasversale sulla base dell'analisi del fabbisogno formativo	Conoscenza base di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali Conoscenze base di tecniche di bilancio di competenze Conoscenza delle normative in merito alla formazione finanziata e Fondi interprofessionali	Abilità nell'applicare metodologie di pianificazione formativa al fine di configurare un'offerta formativa coerente con il fabbisogno e compatibile con i vincoli organizzativi e il budget aziendale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
Valutare le prestazioni sulla base di indicatori di performance e sistema di competenze	Conoscenza base di tecniche di bilancio di competenze Conoscenze base di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)	Abilità di implementare politiche di valutazione, valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative aziendali e la progettualità individuale al fine di definire piani di carriera. Abilità nel gestire aspetti motivazionali e attitudinali delle risorse, facilitandone lo sviluppo in linea con i piani dell'organizzazione al fine di favorire coinvolgimento e comportamento vincenti	Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di fare domande di indagine Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
Valutare i risultati della formazione	Conoscenza base di contabilità per definire il piano di spesa complessivo del progetto	Abilità di elaborare dati qualitativi e quantitativi con tecniche metriche e specifiche al fine di valutare il	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili

	formativo in un'ottica di analisi del rapporto costi/benefici Conoscenza base di teorie, tecniche, metodi e strumenti connessi alla valutazione ex ante, in itinere ed ex post del percorso formativo	ROI della formazione Abilità nel saper portare dati concreti e misurabili, fatti e numeri oggettivi, non sensazioni/percezioni	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi
	·	NAL DEVELOPMENT	
Facilitare l'attuazione delle strategie di cambiamento organizzativo definite dalla Direzione Generale	Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing Conoscenze base in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel raccogliere e analizzare informazioni di contesto rispetto alle priorità di sviluppo aziendale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
Organizzare i processi lavorativi e le risorse umane, informative e strutturali	Conoscenza base di principi di work life balance e benessere organizzativo Conoscenza base di organizzazione e struttura aziendale. Conoscenza di tecniche di mappatura organizzativa Conoscenza di tecniche di mappatura dei processi organizzativi	Abilità nel servirsi di strumenti di organizzazione del lavoro al fine di disegnare e ridisegnare i processi lavorativi al fine di creare valore ed efficienza. Abilità nel creare condizioni di lavoro soddisfacenti e stimolanti incidendo su quelle variabili lavorative che maggiormente impattano sul work life balance Abilità nello studiare e intervenire su quelle variabili che qualificano i contenuti del lavoro secondo una dimensione tecnica, ergonomica e comportamentale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
Presidiare l'adempimento delle norme sulla sicurezza del lavoro e sugli accertamenti sanitari obbligatori in concomitanza con le figure predisposte alla sicurezza	Conoscenze base in ambito della salute, sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro (D.Lgs 81/08 e s.m)	Abilità nell'individuazione degli elementi di rischio per la salute e la sicurezza sul lavoro assicurando il rispetto delle norme in materia di prevenzione, salute e sicurezza	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi Capacità di fare domande di indagine
PERSONNEL ADMINISTRATION & INDUSTRIAL RELATION			
Predisporre e gestire la documenta zione relativa al rapporto di lavoro (assunzione, trasformazione, cess azione),contratti integrativi	Conoscenze base di contratti collettivi di lavoro per la definizione di aspetti contrattuali	Abilità nel disciplinare all'interno del proprio contesto organizzativo processi, prassi e regolamenti atti a dare chiarezza sia organizzativa sia ai collaboratori, "diritti e doveri" di ambo le parti rispetto alle professioni e necessità organizzative Abilità nell'individuare la forma contrattuale più idonea realizzando il miglior equilibrio tra i vincoli di	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione

		budget e le richieste personali	
Attuare le politiche retributive	Conoscenze base degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali Principi fondamentali del diritto del lavoro, del diritto sindacale Conoscenza base di strumenti di politiche retributive attive del lavoro Conoscenza base di normativa previdenziale in materia di mobilità e cassa integrazione guadagni Conoscenze base in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel realizzare previsionali e consuntivi, in collaborazione con altri ruoli operativi specifici, individuando quelle soluzioni retributive che diano valore alle individualità pur garantendo il migliore equilibrio con i vincoli di budget Abilità nel curare il corretto adempimento degli obblighi contrattuali, contributivi e fiscali	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
Supportare le trattative di rinnovo contrattuale	Conoscenza base della procedura amministrativa della trasformazione di un contratto di lavoro	Abilità nell'ottenere patti di intesa e reciproca soddisfazione tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie	Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di fare domande di indagine Capacità di rispondere all'ambiente mantenendo equilibrio emotivo
Stipulare accordi con le controparti sindacali	Conoscenza base degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica collettiva che disciplina datori e collaboratori e le regole dei rapporti individuali Conoscenza dei principi fondamentali del diritto del lavoro, del diritto sindacale Conoscenza base di normativa previdenziale in materia di mobilità e cassa integrazione guadagni Conoscenza base in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nel mediare tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie rimanendo saldi sull'obiettivo e gestendo le richieste non congruenti Abilità nello studio e nell'identificazione degli strumenti di natura straordinaria (CIG, contratti di solidarietà) per fare fronte a situazioni particolari	Capacità di fare domande di indagine Capacità di negoziazione, intesa come rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione

			Capacità di fare domande di indagine
Identificare gli esuberi	Conoscenze base in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nell'identificare gli esuberi del personale in riferimento agli obiettivi strategici e di riorganizzazione aziendale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
			Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE RECRUITING PROFESSIONAL

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Definire le caratteristiche delle posizioni lavorative	Conoscenza specialistica di tecniche di analisi della posizione Conoscenza specialistica di organizzazione aziendale	Abilità nell'acquisizione ed analisi degli elementi salienti e caratterizzanti di una posizione lavorativa Abilità di dettagliare le specificità di ruolo individuando i compiti da svolgere, gli obiettivi assegnati, la collocazione organizzativa, le responsabilità e i livelli di autonomia, gli strumenti di lavoro, al fine di definire la fotografia (Job Description) della posizione e individuare le principali finalità di ruolo	Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
Prevedere la quantità e la qualità delle risorse umane da acquisire	Conoscenza specialistica di elementi di organizzazione aziendale: sistema impresa, processo strategico, vision, mission, obiettivi, analisi strategica, fattori chiave di successo, pianificazione strategica	Abilità nel leggere il contesto organizzativo e funzionale di riferimento al fine di assicurare le risorse per garantire il benessere e la fattibilità produttiva in relazione agli obiettivi organizzativi Abilità nel fornire dati previsionali a supporto della definizione del budget del personale Abilità nel raggiungere obiettivi di recruiting	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione
Condurre colloqui di selezione del personale	Conoscenze specialistiche in ambito di tecniche di conduzione dell'intervista di selezione Conoscenza di elementi di organizzazione aziendale Conoscenza di strumenti di analisi multifattoriale Conoscenza specialistica di strumenti utilizzati nelle fasi di selezione: interviste, colloqui, questionari, assessment attitudinali individuali e di gruppo	Abilità nell'utilizzo sistematico delle tecniche di domanda per ottenere informazioni oggettive e avalutative nell'intervista di selezione per realizzare valutazioni di centratura al ruolo Abilità nel raccogliere efficacemente elementi di valutazione e dati confrontabili durante il colloquio Abilità nell'utilizzo di strumenti oggettivi e multifattoriali che definiscano criteri che permettano la confrontabilità dei candidati e una gestione corresponsabilizzata della scelta sul risultato	Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazione più ampia Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di guidare e stimolare comunicazioni plurali
Somministrare prove attitudinali per la valutazione dei candidati	Conoscenze specialistiche in merito a tecniche e strumenti di selezione, test,	Abilità nell'utilizzo di strumenti oggettivi e multifattoriali che definiscano criteri che	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili

	questionari, prove di gruppo e simulazioni Conoscenza di strumenti di analisi multifattoriale Conoscenza specialistiche di teorie, metodi tecniche e strumenti connessi alla valutazione delle prestazioni e del potenziale	permettano la confrontabilità dei candidati e una gestione corresponsabilizzata della scelta sul risultato	Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
Predisporre e gestire la documentazione relativa al rapporto di lavoro	Conoscenza specialistica della procedura amministrativa dell'assunzione, del licenziamento, della trasformazione di un contratto di lavoro	Abilità nel definire una proposta contrattuale economica centrata sulle tecnicalità e competenze possedute, oltre che equilibrata nel rispetto dei panorami economici interni ed esterni	Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi
Attuare politiche di employer branding e azioni per attrarre capitale conoscitivo	Conoscenza di strumenti e tecniche per attrarre capitale conoscitivo e umano in azienda Conoscenza di elementi di Work Life Balance e benessere organizzativo	Abilità nel raggiungere obiettivi di retention fidelizzando i potenziali di talento. Abilità nel rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione Abilità nel proiettare internamente ed esternamente l'immagine reale dell'organizzazione e del come vi si lavora. Abilità nel promuovere la propria organizzazione, al fine di essere appetibile o nei confronti di coloro che ricercano un lavoro	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di visione strategica e pensiero prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni n un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità di iniziativa, intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi
Implementare attività di on boarding a seguito dell'inserimento della persona	Conoscenza di elementi di Work Life Balance e benessere organizzativo	Abilità nell'implementare un percorso di inserimento della risorsa nell'organizzazione al fine di garantire il massimo commitment della persona nell'organizzazione	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di visione strategica e pensiero prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni n un contesto più

	ampio di quello in cui immediatamente appare
	Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
	Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune
	Capacità di iniziativa, intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE RECRUITING SPECIALIST

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
			Capacità di fare domande di indagine
	Conoscenza approfondita di tecniche di analisi della posizione	Abilità nell'acquisizione ed analisi degli elementi salienti e caratterizzanti di una posizione lavorativa	Capacità di raccogliere dati oggetti e confrontabili
Definire le caratteristiche delle posizioni lavorative	Conoscenza approfondita di organizzazione aziendale	Abilità nel rapportarsi alle diverse figure responsabili e raccogliere attraverso interviste strutturate le caratteristiche professionali e personali, nonché il profilo di competenze	Capacità di individuare i punti di essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
	Conoscenze approfondite di board, bacheche elettroniche, data base on line, motori di ricerca specializzati,	Abilità nel mantenere presidiati indicatori qualitativi	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
Ricercare motori di ricerca e canali di reclutamento	social network Conoscenza approfondita di agenzie	e quantitativi delle fonti di reclutamento utilizzate. Abilità nel realizzare le ricerche di personale	Capacità di cogliere gli elementi salienti a fine della presa di decisione
	interinali e società di consulenza HR delle aziende che operano la ricerca e selezione di nuovo personale	attraverso le fonti informative più performanti	Capacità di raccogliere dati oggetti e confrontabili
	Conoscenza approfondita del mercato del lavoro interno ed esterno	Abilità nel redigere annunci capaci di massimizzare l'attrattiva e le risposte centrate e pertinenti sul piano delle tecnicalità, delle tenute atletiche	Capacità di comunicare con chiarezze informazioni, senso, valore e preziosità dei
Pubblicare annunci figure professionali ricercate	Conoscenza approfondita delle fasi del processo di ricerca e selezione e inserimento organizzativo dei principali strumenti utilizzate	attitudinali, dei valori e aspettative. Abilità nell'assicurarsi un adeguato apporto numerico di candidatura su cui dare concretezza al processo di selezione	risultati attesi Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e facilmente trasferibili
		Abilità nell'individuare personale in linea con le	Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione
Analizzare i curriculum vitae ricevuti ed effettuare attività di preselezione	Conoscenza approfondita delle tecniche di reclutamento e selezione del personale	Abilità nel selezionare i curricula più confacenti alle posizioni aperte sulla base di elementi distintivi aggrettivi a di focus improspindibili	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
		oggettivi e di focus imprescindibili	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
	Conoscenze approfondite in ambito di tecniche di conduzione dell'intervista	Abilità nell'utilizzo sistematico delle tecniche di domanda per ottenere informazioni oggettive e	Capacità di fare domande di indagine
Condurre colloqui di selezione del personale	di selezione	avalutative nell'intervista di selezione per realizzare valutazioni di centratura al ruolo	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
	Conoscenza approfondita di elementi di organizzazione aziendale	Abilità nel raccogliere efficacemente elementi di	Capacità di cogliere gli elementi salienti al

	Conoscenza approfondita di strumenti di analisi multifattoriale Conoscenza approfondita di strumenti utilizzati nelle fasi di selezione: interviste, colloqui, questionari, assessment attitudinali individuali e di gruppo	valutazione e dati confrontabili durante il colloquio	fine della presa di decisione Capacità di raccogliere, sintetizzare e utilizzare documenti, suggerimenti, soluzioni in modo da favorire la presa decisionale dei propri interlocutori
Disporre un database delle candidature spontanee e dei curricula d'interesse per future selezioni	Conoscenza approfondita delle fasi di selezione e tecniche di valutazione per la verifica del processo di selezione	Abilità nel realizzare attraverso una chiara catalogazione un bacino di profili professionali potenzialmente interessanti rispetto a possibili scenari futuri cui poter attingere preventivamente Abilità nel gestire in modo funzionale l'archivio dei processi di selezione conclusi nel rispetto dei criteri della rintracciabilità e usufruibilità dei dati	Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT PROFESSIONAL

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	Conoscenza specialistica di tecniche, sistemi, strumenti processi di valutazione delle prestazioni (Performance management, Assessment/Development center)	Abilità nel raccogliere e valutare i fabbisogni espliciti e impliciti di un lavoratore o di un gruppo di lavoratori per rendere le risorse più performanti e capaci di generare innovazione, cambiamento e miglioramento continuo	Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
Configurare un sistema di valutazione dei potenziali e delle prestazioni definendo gli indicatori di performance per il monitoraggio e gli indicatori di avanzamento di carriera e/o fabbisogno formativo		Abilità nel guidare i collaboratori definendo i livelli di prestazione prefissati o richiesti al fine di promuovere lo sviluppo professionale e personale e facilitare il conseguimento degli obiettivi di business	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire i requisiti di precisione attesi. Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza
		Abilità nell'individuare adeguati criteri di valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale (3P) delle persone Abilità nel tarare i KPI di performance individuale sia essi quantitativi che qualitativi per famiglie professionali e per singola risorsa	con le linee guida aziendali Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
Partecipare alla definizione di una politica retributiva	Conoscenza di tecniche di compensation per definizione della retribuzione Conoscenze specialistiche di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)	Abilità nel progettare sistemi di compensation in linea con l'evolversi dei ruoli aziendali, delle aspettative personali e del contesto secondo una logica di coerenza interna	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni

Realizzare piani di carriera e interventi sistemici di promozione, sviluppo, valorizzazione tecnica e comportamentale (in autonomia o in partnership con società di consulenza/Liberi professionisti)	Conoscenza specialistica di metodologie di costruzione di progetti di carriera Conoscenza specialistica di metodologie di costruzione Job Analysis e Job Desription Conoscenza di metodologie di costruzione di progetti di carriera (inclusi Diversity Management, Age Management, ecc) Conoscenza specialistica di principi di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing	Abilità di tradurre la strategia aziendale in un portafoglio di conoscenze e abilità tecnico-trasversali definite, per tracciare piani di sviluppo delle persone in linea con i piani dell'organizzazione, gestendo al proprio interno le diversità generali valorizzandone le peculiarità individuali Abilità nel progettare interventi di valorizzazione e sviluppo in linea con l'evolversi dei ruoli aziendali e del contesto	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di approfondire punti di vista diversi con
Realizzare bilanci di competenze e colloqui di orientamento e valutazione	Conoscenze specialistiche di tecniche di conduzione di colloqui di valorizzazione e motivazione Conoscenze specialistiche di tecniche motivazionali basate sui fattori economici (fisso, variabile, fringe benefits, indennità, incentivi, premi) e non economici (job rotation, job enrichment, delega, feedback, ascolto attivo)	Abilità nel guidare e motivare gli altri verso il raggiungimento degli obiettivi attraverso colloquio di coaching Abilità nell'applicare tecniche di conduzione di colloqui di responsabilizzazione al fine di potenziare il proprio stile di leadership come governo e sviluppo delle persone Abilità nel tarare i KPI di performance individuale sia essi quantitativi che qualitativi per famiglie professionali e per singola risorsa	empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di rispondere all'ambiente mantenendo equilibrio emotivo Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di guidare e stimolare comunicazioni nel senso di influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile stimolando la partecipazione Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE TRAINING PROFESSIONAL

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Rilevare e analizzare i fabbisogni di formazione dell'impresa, di un settore/reparto, di un ruolo	Conoscenze specialistiche di tecniche di analisi dei processi lavorativi e metodologie di analisi organizzativa Conoscenze specialistiche di metodologie di rilevazione dei bisogni formativi e bilanci delle competenze Conoscenza specialistica di tecniche e metodi di analisi dei fabbisogni organizzativi e di sviluppo a livello organizzativo, professionale e individuale	Abilità nel raccogliere in modo esauriente informazioni ed elementi di analisi organizzativa al fine di individuare i gap formativi e identificare le conoscenze e le competenze da fortificare e sviluppare nei collaboratori al fine di garantire prestazioni sistematiche ed eccellenti con tempo anticipatorio	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
Reperire i fondi per il finanziamento delle attività formative progettate (formazione finanziata)	Conoscenza delle normative in merito alla formazione finanziata e Fondi interprofessionali Conoscenza specialistica funzionamento Fondi interprofessionali, interlocutori coinvolti	Abilità nel monitorare i siti dei fondi interprofessionali ed altri enti finanziatori al fine di avere informazioni sull'apertura di nuove opportunità di finanziamento per la formazione continua in tempo reale	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi
Progettare piani di formazione individuali e di gruppo	Conoscenza specialistica di elementi di progettazione e micro-progettazione dei moduli formativi sulla base di obiettivi definiti Conoscenza specialistica dei diversi metodi di formazione di gruppo, e-learning e oneto-one	Abilità nel definire gli obiettivi formativi elaborandoli in termini di conoscenze, competenze e comportamenti che si desidera che le persone agiscano riuscendo a colmare i gap formativi precedentemente individuati Abilità nel progettare piani di formazione compatibili con i vincoli organizzativi e di budget aziendale condiviso dalla Direzione Generale Abilità di progettazione di iniziative di digital and social learning	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di raccogliere elementi salienti al fine della presa di decisione
Svolgere attività di docenza su determinate tematiche in merito al quale il professionista delle	Conoscenza specialistica dei diversi tipi e stili di apprendimento attraverso varie tecniche di formazione e gestione d'aula	Abilità nell'avvalersi di personale interno competente e/o scegliere consulenti esterni in qualità di	Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi

risorse umane possiede specifiche competenze	Conoscenza di metodologie didattiche, esperienziali, esercitazioni, simulazioni, metodi di formazione di gruppo, e-learning e one-to-one	partner strategico al fine di colmare i gap formativi individuati impattando positivamente sui sistemi e processi organizzativi Abilità di delivery di iniziative di	Capacità di guidare e stimolare comunicazioni plurali nel senso di influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile stimolando partecipazione
		digital and social learning	
Monitorare e valutare l'efficacia	Conoscenza di contabilità per definire il piano di spesa complessivo del progetto formativo in un'ottica di analisi del rapporto costi/benefici	Abilità di elaborare dati qualitativi e quantitativi con tecniche metriche e specifiche al fine di valutare il ROI della formazione	Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi
del percorso formativo	del percorso formativo Conoscenze specialistiche di teorie, tecniche, metodi e strumenti connessi alla valutazione ex ante, in itinere ed ex post del percorso formativo	Abilità nel saper portare dati concreti e misurabili, fatti e numeri oggettivi, non sensazioni/percezioni	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE TRAINING & DEVELOPMENT SPECIALIST

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Definire le posizioni lavorative in termini di potenziali, attività, competenze, relazioni e risultati attesi	Conoscenza approfondita di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali Conoscenze approfondite in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi	Abilità nell'acquisire e analizzare gli elementi salienti e caratterizzanti un problema o una posizione lavorativa. Abilità nel misurare le principali capacità e responsabilità di specifiche figure professionali strategiche all'interno dell'organizzazione	Capacità di fare domande di indagine Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa decisionale. Capacità di individuare i punti di essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
Rilevare e analizzare i bisogni formativi del personale sulla base delle specificità di ruolo e in chiave di obiettivi di sviluppo aziendale riportandoli a chi di competenza	Conoscenza approfondire delle diverse tipologie formative di erogazione (dall'addestramento tecnico, alla formazione seminario, alla formazione comportamentale) distinte per formazione individuale, piccoli gruppi e aziendale	Abilità nel definire periodicamente i fabbisogni formativi delle singole risorse/ruoli rispondendo alle esigenze di aggiornamento e sviluppo professionale Abilità nel raccogliere in maniera esauriente elementi di analisi organizzativa al fine di definire chiaramente le conoscenze e le competenze tecnico-trasversali che devono essere trasmesse al fine di garantire prestazioni di qualità	Capacità di fare domande di indagine Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa decisionale Capacità di individuare i punti di essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni. Capacità di raccogliere, sintetizzare e utilizzare documenti, suggerimenti, soluzioni in modo da favorire la presa decisionale dei propri interlocutori
Identificare i destinatari dell'intervento formativo	Conoscenza approfondita di elementi di progettazione e micro-progettazione dei moduli formativi sulla base di obiettivi definiti Conoscenza approfondita di metodi di analisi del contesto	Abilità nell'individuare e suddividere i destinatari dell'intervento formativo sulla base di criteri di maggior efficacia e aderenza alle esigenze formative individuali e organizzative	Capacità di fare domande di indagine Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)

Progettare piani di formazione individuali e di gruppo	Conoscenza approfondita di elementi di progettazione e micro-progettazione dei moduli formativi sulla base di obiettivi definiti Conoscenza approfondita dei diversi metodi di formazione di gruppo, e-learning e one-to-one	Abilità nel definire gli obiettivi formativi elaborandoli in termini di conoscenze, competenze e comportamenti che si desidera che le persone agiscano riuscendo a colmare i gap formativi precedentemente individuati Abilità nel progettare piani di formazione compatibili con i vincoli organizzativi e di budget aziendale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di individuare i punti di essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
Attuare i programmi formativi, coinvolgendo formatori esterni ed interni	Conoscenza approfondita di elementi di progettazione e micro-progettazione dei moduli formativi sulla base di obiettivi definiti	condiviso dalla Direzione Generale Abilità nell'individuare correttamente fornitori qualificati in base ai indicatori di qualità, efficacia ed efficienza Abilità nello scegliere e attivare gli interventi formativi maggiormente idonei nel colmare i fabbisogni formativi sulla base degli obiettivi specifici e dei vincoli di budget	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di fare domande di indagine Capacità di problem solving intesa come la capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire le priorità e sviluppare possibili soluzioni
Valutare i risultati della formazione	Conoscenza di elementi di contabilità per definire il piano di spesa complessivo del progetto formativo in un'ottica di analisi del rapporto costi/benefici Conoscenze approfondite di teorie, tecniche, metodi e strumenti connessi alla valutazione ex ante, in itinere ed ex post del percorso formativo	Abilità nel saper raccogliere il delta di miglioramento al fine di darne ritorno sistematizzando i dati raccolti	Capacità di seguire i processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di individuare i punti di essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
Effettuare le comunicazioni formalmente previste dalla normativa vigente agli enti pubblici e locali	Conoscenze approfondita delle normative vigente	Abilità nel curare la realizzazione di comunicazioni al fine di coinvolgere e allargare gli spazi di relazione con gli enti pubblici e locali nel rispetto della normativa vigente	Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di seguire i processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi
Effettuare la valutazione delle prestazioni e del potenziale delle persone	Conoscenza approfondita di tecniche, sistemi, strumenti processi di valutazione delle prestazioni (Performance management, Assessment/Development center)	Abilità nell'individuare adeguati criteri di valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale (3P) delle persone Abilità nell'utilizzare il feedback in	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei

		chiave costruttiva al fine di stimolare i potenziali Abilità di implementare politiche di valutazione e valorizzazione e sviluppo finalizzate alla massima convergenza tra le aspettative aziendali e le progettualità individuali	risultati attesi Capacità di fare domande di indagine Capacità di individuare i punti di essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
			Capacità di raccogliere, sintetizzare e utilizzare documenti, suggerimenti, soluzioni in modo da favorire la presa decisionale dei propri interlocutori
Implementare piani di carriera e interventi sistemici di promozione, sviluppo, valorizzazione tecnica e comportamentale	Conoscenza approfondita di metodologie di costruzione di progetti di carriera Conoscenza di metodologie di costruzione di progetti di carriera (inclusi Diversity Management, Age Management, ecc) Conoscenza approfondita di processi di reingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing	Abilità di tradurre la strategia aziendale in un portafoglio di conoscenze e abilità tecnico-trasversali definite, per tracciare piani di sviluppo delle persone in linea con i piani dell'organizzazione, gestendo al proprio interno le diversità generali valorizzandone le peculiarità individuali	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di individuare i punti di essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni. Capacità di problem solving intesa come la capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire le priorità e sviluppare possibili soluzioni Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROFESSIONAL

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Organizzare i processi lavorativi, le risorse umane, informative e strutturali	Conoscenza specialistica di organizzazione e struttura aziendale. Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing Conoscenza specialistica del contesto e del mercato di riferimento	Abilità di ottimizzare e razionalizzare energie e risorse senza inficiare gli standard qualitativi da perseguire Abilità nell'ingegnerizzare le best practices a supporto dei processi vitali dell'organizzazione Abilità nel definire processi ripetibili. per l'ottenimento e il monitoraggio della qualità e oggettività dei dati Abilità nel mappare processi e best practices per favorirne la condivizione nel contesto organizzativo di riferimento	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire i requisiti di precisione attesi. Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante
Progettare interventi di cambiamento organizzativo	Conoscenza specialistica di organizzazione e struttura aziendale. Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing Conoscenza specialistica del contesto e del mercato di riferimento	Abilità di favorire il cambiamento di processi e procedure organizzative al fine di rimuovere le complessità che ricadono su processi/funzioni/ruoli Abilità di realizzare interventi organizzativi in linea con la cultura aziendale e coerentemente con la strategia e le policy aziendali Abilità nell'anticipare e gestire preventivamente le resistenze al cambiamento favorendo il coinvolgimento e la comunicazione	l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune

			Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
Realizzare interventi per il miglioramento del clima e della comunicazione aziendale in coerenza con le policy aziendali	Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing Conoscenza specialistica di principi e tecniche di indagine organizzativa e ricerca/azione	Abilità nell'intervenire sul contesto organizzativo attraverso accurati momenti di raccolta, analisi e studio di dati qualitativa e quantitativi Abilità nel saper utilizzare strumenti di indagine qualitativa e quantitativa al fine di realizzare una chiara fotografia del contesto da cui poter definire strategie di intervento	Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli ambienti
Progettare iniziative e servizi aziendali di benessere organizzativo	Conoscenza di elementi di Work Life Balance e benessere organizzativo Conoscenza specialistiche di elementi di progettazione e sviluppo organizzativo	Abilità nel raccogliere le esigenze esplicite ed implicite delle proprie persone al fine di avviare programmi e iniziative tese a favorire la conciliazione tra il lavoro e la vita privata	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli ambienti Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei

			risultati attesi
Sostenere attività di integrazione post M&A	Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing	Abilità nel definire politiche di integrazione e facilitazione Abilità nel sostenere attività di razionalizzazione	Capacità di guidare e stimolare comunicazione plurali nel senso di influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
Definire e implementare attività che favoriscano lo sviluppo di una cultura organizzativa aperta alle innovazioni e alla conoscenza	Conoscenze specialistiche sui processi associati alla Learning organization (Best Practice Sharing, Knowledge transfer, sharing, management, ecc.)	Abilità nel facilitare i processi di interscambio dei saperi e di apertura al contesto esterno all'azienda per sostenere e accrescere il vantaggio competitivo	Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di guidare e stimolare comunicazione plurali nel senso di influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile. Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli ambienti Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SPECIALIST

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Organizzare i processi lavorativi e le risorse umane, informative e strutturali	Conoscenza approfondita di principi di work life balance e benessere organizzativo Conoscenza approfondita di organizzazione e struttura aziendale	Abilità nel creare condizioni di lavoro soddisfacenti e stimolanti incidendo su quelle variabili lavorative che maggiormente impattano sul work life balance Abilità nello studiare e intervenire su quelle variabili che qualificano i contenuti del lavoro secondo una dimensione tecnica, ergonomica e comportamentale	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di problem solving intesa come la capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire le priorità e sviluppare possibili soluzioni Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacita di individuare i punti essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
Definire interventi di cambiamento organizzativo (avvalendosi del supporto di Società di consulenza organizzativa)	Conoscenza approfondita di organizzazione e struttura aziendale Conoscenza di strumenti di change management e loro applicazione, processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione, downsizing Conoscenza approfondita del contesto e del mercato di riferimento	Abilità di favorire il cambiamento di processi e procedure organizzative al fine di rimuovere le complessità che ricadono su processi/funzioni/ruoli	Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di fare domande di indagine Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacità di raccogliere, sintetizzare e utilizzare documenti, suggerimenti, soluzioni in modo da favorire la presa decisionale dei propri interlocutori Capacita di individuare i punti essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
Individuare iniziative e servizi aziendali di benessere organizzativo	Conoscenza approfondita di principi di work-life balance e job design e re-design	Abilità nel raccogliere le esigenze esplicite ed implicite delle proprie persone al fine di avviare programmi e iniziative tese a favorire la	Capacità di fare domande di indagine Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale

	T		1 (1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
		conciliazione tra il lavoro e la vita privata	(vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
			Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
			Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione
			Capacità di raccogliere, sintetizzare e utilizzare documenti, suggerimenti, soluzioni in modo da favorire la presa decisionale dei propri interlocutori
		Abilità di elaborare dati di natura oggettiva e soggettiva con tecniche metriche specifiche al fine di valutare l'efficacia degli interventi realizzati	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire i requisiti di precisione attesi
Monitorare l'efficacia degli	Conoscenza di tecniche metriche e	Abilità nell'implementare un archivio dati che	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
interventi organizzativi e gli andamenti statistici	strumenti elaborazione dati e analisi	mantenga traccia storica di dati certi, quantificabili e misurabili (infortuni, malattie, turnover, ferie non	Capacita di individuare i punti essenziali delle
		godute, richieste di trasferimento, ecc.) al fine di consentirne una valutazione dell'andamento negli anni	situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
Presidiare l'adempimento delle norme sulla sicurezza del lavoro e sugli accertamenti sanitari obbligatori in concomitanza con le figure predisposte alla sicurezza	Conoscenza in ambito della salute, sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro (D.Lgs 81/08 e s.m)	Abilità nell'individuazione degli elementi di rischio per la salute e la sicurezza sul lavoro assicurando il rispetto delle norme in materia di prevenzione, salute e sicurezza	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE HR ADMINISTRATION PROFESSIONAL

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
	Conoscenza del Diritto del lavoro e degli obblighi contributivi Conoscenza di normativa fiscale		Capacità decisionale, intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
Gestire il budget di gestione delle risorse umane sulla base degli orizzonti di sviluppo definiti dalla e con la Direzione Generale	Conoscenze in ambito di analisi del contesto organizzativo, della struttura, dell'organigramma, delle logiche di business, degli assetti e dei modelli organizzativi Conoscenza principi retributivi contrattuali e individuali, delle procedure amministrative dell'assunzione e costituzione del rapporto Conoscenza dati struttura organizzativa, dati ambientali Conoscenza delle politiche di reclutamento, selezione, formazione, sviluppo, ricompensa e valutazione e inserimento	Abilità nel garantire la corretta gestione del budget e la puntuale realizzazione delle pratiche e procedure nel rispetto dei panorami economici, di ampliamento, di contenimento, dei tempi e della qualità previsti da normativa e regolamenti interni Abilità nel sapere integrare previsioni e programmazione di azioni con obiettivi e previsioni di costo per un esercizio al fine di prevedere e garantire le risorse che servono a garantire il benessere e la fattibilità produttiva e fornire i dati di costo al controllo di gestione	Capacità di visione strategica e pensiero decisionale prospettico, intesa come la capacità di avere una visione complessiva sapendo collocare fatti, informazioni e decisioni in un contesto più ampio di quello in cui appare Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune
Intervenire nello sviluppo di piani di incremento e decremento di organico	Conoscenze specialistiche di processi di re-ingegnerizzazione, ristrutturazione e downsizing Conoscenza specialistica di elementi di analisi organizzativa e di metodologie di analisi dei ruoli professionali	Abilità nel leggere il contesto organizzativo e funzionale di riferimento al fine di definire le esigenze e apportare quantitativamente e qualitativamente l'organico funzionale al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati, garantendo l'equilibrio economico aziendale e il rispetto del budget previsionale	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
Gestire le politiche retributive e le trattative di rinnovo contrattuale	Conoscenze specialistiche degli elementi strutturali della legislazione in materia di contrattualistica, di lavoro	Abilità nel definire politiche e soluzioni retributive capaci di garantire il benessere economico aziendale congruentemente agli accordi delle parti, verificando la	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)

		coerenza interna e la competitività esterna	Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità
			Capacità di problem solving, intesa come la capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire le priorità e sviluppare possibili soluzioni
			Capacità decisionale intesa come la capacità di scegliere tra diverse alternative mediante l'analisi e la sintesi di dati e informazioni
			Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia
			Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali
			Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi
	Conoscenza specialistiche della procedura amministrativa dell'assunzione, del licenziamento, della trasformazione di un contratto di lavoro, del diritto del lavoro		
Predisporre e gestire la documentazione relativa al rapporto di lavoro (assunzione,	Conoscenza specialistica dei modelli CIG, assegni familiari, maternità e congedi parentali, malattia, moduli per richiesta di disoccupazione e denuncia infortunio	Abilità nel governare le procedure amministrative previste nel rapporto tra datore-dipendente-enti nel rispetto delle normative vigenti	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
trasformazione, cessazione) e contratti integrativi	Normativa fiscale inerente al rapporto subordinato e parasubordinato	Abilità nell'individuare le forme contrattuali più performanti e centrare rispetto alle progettualità professionali	Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi
	Normative civilistiche di riferimento per applicare i contratti di settore		
	Normative vigenti sulla privacy		
	Conoscenza di contabilità del personale		

	Conoscenza dei principali software		
	di contabilità e amministrazione del		
	personale per gestire in modo		
	automatizzato le attività di		
	amministrazione e contabilità del		
	personale		
Gestire gli adempimenti amministrativi fiscali contabili in relazione ai rapporti di lavoro (compilazione libro unico del lavoro, preparazione modelli	Conoscenza principali software di contabilità e amministrazione del personale	Abilità nel gestire gli adempimenti previsti dalla normativa di legge e dai contratti di lavoro per la costituzione di un rapporto di lavoro dipendente o parasubordinato, e la relativa documentazione	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
F24, Uniemens, note contabili, autoliquidazione, CUD, 770, trasferte, rimborsi, autorizzazioni, permessi, ferie, cedolini)	Conoscenza di contabilità del personale	Abilità nell'espletare le attività di elaborazione ed erogazione delle varie tipologie dei compensi e di oneri rispetto agli impegni contrattuali e lavorativi assunti dalle organizzazioni	Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi
			Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso,
Effettuare le comunicazioni		Abilità nel garantire la corretta circolazione	valore e preziosità dei risultati attesi
formalmente previste dalla	Conoscenza della normativa	delle informazioni curando i rapporti e la	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e
normativa vigente agli enti	vigente in materia	corrispondenza con gli istituti, gli enti e gli	determinazione
pubblici e locali (Inps, Inail, ecc.)	vigente in materia	interlocutori preposti	determinazione
passion o rocaii (inipo, iniaii, occ.)		interiordation proposts	Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter
			garantire gli standard di precisione attesi
			Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione
Svolgere annualmente le attività	Conoscenza di contabilità del	Abilità nel generative lett	
connesse alla chiusura della		Abilità nel garantire la corretta esecuzione dell'architettura retributiva	Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter
contabilità del personale	personale	den architettura retributiva	garantire gli standard di precisione attesi
			Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
		Abilità nell'implementare un sistema di	
Predisporre sistemi per la	Conoscenza dei principali database	raccolta dati chiaramente fruibile che	
raccolta delle HR metrics e	gestionali per la raccolta dei dati	mantenga traccia storica di dati certi,	Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e
l'archiviazione di tutti i dati		quantificabili e misurabili (infortuni,	facilmente trasferibili
inerenti la gestione del	Conoscenza dei principali indicatori	malattie, turnover, ferie non godute,	
personale	legati alle performance e alla	richieste di trasferimento, ecc.) al fine di	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
P	corretta gestione del personale	consentirne una valutazione	
		dell'andamento negli anni	

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE INDUSTRIAL RELATION PROFESSIONAL

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Gestire le trattative con le rappresentanze dei lavoratori	Conoscenze specialistiche di welfare aziendale Conoscenza delle politiche di lavoro nazionali e internazionali Conoscenze approfondite di contratti collettivi di lavoro	Abilità nell'impostare negoziazioni efficaci che consentano a tutti gli attori coinvolti di ragionare sulla base di benefici comuni e condivisi Abilità nel prevenire situazioni conflittuali mantenendo i toni del confronto sui contenuti e non sulla relazione Abilità nell'assicurare risposte efficaci e concrete alle domande e richieste dei collaboratori senza perdere di vista gli obiettivi e gli interessi aziendali nel momento in cui si gestisce ferie/sostituzioni/esuberi/ecc.	Capacità di approfondire punti di vista diversi con empatia e apertura mentale per avere una qualità di informazioni più ampia Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili Capacità di guidare e stimolare comunicazioni plurali nel senso di influenzare positivamente il comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile, stimolando la partecipazione
Gestire le attività amministrative in materia sindacale di stipula di accordi o di contratti	Conoscenza delle politiche di lavoro nazionali e internazionali Conoscenze approfondite di contratti collettivi di lavoro	Abilità nel garantire il rispetto delle procedure contrattuali e degli accordi tra le parti attraverso il corretto espletamento delle pratiche burocratiche	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi
Assistere nelle procedure per l'adozione di provvedimenti disciplinari intervenendo nella risoluzione delle controversie e contenziosi	Conoscenza delle politiche di lavoro nazionali e internazionali Conoscenze approfondite di contratti collettivi di lavoro	Abilità nell'impostare negoziazioni efficaci che consentano a tutti gli attori coinvolti di ragionare sulla base di benefici comuni e condivisi	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacità di guidare e stimolare comunicazioni plurali nel senso di influenzare positivamente il

			comportamento degli altri ottenendo la massima espressione e contributo possibile, stimolando la partecipazione Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune Capacità di proporre soluzioni originali che sviluppino strategie non convenzionali in coerenza con le linee guida aziendali Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi
Assistere nella predisposizione e nella presentazione delle domande di cassa integrazione e nella gestione dei licenziamenti	Conoscenza delle politiche di lavoro nazionali e internazionali	Abilità nel garantire il rispetto delle procedure di domanda di cassa integrazione	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacità di lavorare in gruppo sapendo apportare il proprio contributo nell'ottica del raggiungimento di un obiettivo comune
Gestire gli adempimenti relativi allo svolgimento degli incontri sindacali	Conoscenza specialistica del sistema di relazioni industriali: cenni istituzionali e la contrattazione collettiva, l'amministrazione del rapporto di lavoro, gli aspetti patrimoniali delle modalità retributive, l'analisi delle voci retributive tra indicazioni legislative ed autonomia collettiva Conoscenze specialistiche di welfare aziendale Conoscenza delle politiche di lavoro nazionali e internazionali	Abilità nel garantire la corretta definizione e informazione delle attività oggetto di relazioni sindacali, le comunicazioni agli enti previsti dal CCNL e relativa predisposizione di provvedimenti entro i tempi definiti	Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di seguire processi con costanza in modo da poter garantire gli standard di precisione attesi Capacità di iniziativa intesa come la capacità di attivarsi in modo autonomo senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi

SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE HR ADMINISTRATION SPECIALIST

ATTIVITÀ	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Attuare le politiche retributive	Conoscenze approfondite di contratti collettivi di lavoro per la definizione di aspetti contrattuali	Abilità nel curare il corretto adempimento degli obblighi contrattuali, contributivi e fiscali	Capacità di realizzare la miglior sequenza di operatività in termini di efficacia ed efficienza rispetto a risorse materiali e immateriali Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacita di individuare i punti essenziali delle situazioni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e realizzazioni
Predisporre e gestire la documentazione relativa al rapporto di lavoro (assunzione, trasformazione, cessazione), contratti integrativi	Conoscenze approfondite di contratti collettivi di lavoro per la definizione di aspetti contrattuali	Abilità nell'individuare la forma contrattuale più idonea realizzando il miglior equilibrio tra i vincoli di budget e le richieste personali	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
Supportare le trattative di rinnovo contrattuale	Conoscenza approfondita della procedura amministrativa della trasformazione di un contratto di lavoro	Abilità nell'ottenere patti di intesa e reciproca soddisfazione tra gli interessi di più parti concorrenti minimizzando il rischio di insorgenza di controversie Abilità nel disciplinare all'interno del proprio contesto organizzativo processi, prassi e regolamenti atti a dare chiarezza sia organizzativa sia ai collaboratori, "diritti e doveri" di ambo le parti rispetto alle professioni e necessità organizzative	Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di operare orientato al risultato con tenacia e determinazione Capacità di rispondere all'ambiente con mantenendo equilibrio emotivo Capacità di problem solving intesa come la capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definire le priorità e sviluppare possibili soluzioni Capacità di raccogliere, sintetizzare e utilizzare documenti, suggerimenti, soluzioni in modo da favorire la presa decisionale dei propri interlocutori

Predisporre la documentazione relativa al rapporto di lavoro e dei richiami disciplinari	Conoscenze approfondite di contratti collettivi di lavoro per la definizione di aspetti contrattuali	Abilità nel coordinamento con gli enti esterni (studi legali, consulenti del lavoro) e nella predisposizione dei documenti a supporto	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e facilmente trasferibili
Rilevare presenze/assenze/straordin ari/piani ferie	Conoscenza di contabilità del personale	Abilità nell'implementare un sistema di riferimento chiaramente fruibile che raccolga e mantenga traccia storica di dati certi, quantificabili e misurabili al fine di garantire una corretta gestione contabile e retributiva. Abilità nel garantire la corretta elaborazione dei cartellini presenze attraverso l'inserimento dei giustificativi	Capacità di fare domande di indagine Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali)
Contabilizzare i cedolini e la quadratura periodica	Conoscenza di contabilità del personale	Abilità nel provvedere alla corretta creazione e contabilizzazione del cedolino paga e della corretta imputazione di tutte le voci variabili	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione Capacità di realizzare la miglior sequenza di operatività in termini di efficacia ed efficienza rispetto a risorse materiali e immateriali
Monitorare le attività di erogazione di oneri e compensi	Conoscenza di contabilità del personale	Abilità nel garantire il corretto espletamento del cedolino paga nel rispetto delle diverse tipologie di compensi e nel rispetto degli impegni contrattuali formalizzati	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione Capacità di realizzare la miglior sequenza di operatività in termini di efficacia ed efficienza rispetto a risorse materiali e immateriali
Gestire rapporti con agenzie di somministrazione	Conoscenze approfondite di contratti collettivi di lavoro per la definizione di aspetti contrattuali	Abilità nell'individuare preventivamente Partner che garantiscono l'individuazione di personale qualificato, capaci di intermediare efficacemente domanda e offerta di lavoro	Capacità di comunicare con chiarezza informazioni, senso, valore e preziosità dei risultati attesi Capacità di analisi e visione di insieme multifattoriale (vincoli organizzativi, economici, temporali) Capacità di negoziare, rilanciare più volte il senso della propria comunicazione nonostante le complessità Capacità di cogliere gli elementi salienti al fine della presa di decisione Capacità di fare domande di indagine
Preparare la documentazione per il budget del personale	Conoscenza di contabilità del personale	Abilità nel gestire e sviluppare in maniera chiara e organizzata dati e informazioni che permettano una facile rielaborazione al fine di definire il budget del personale	Capacità di seguire processi con costanza in modo da garantire gli standard di precisione attesi Capacità di realizzare la miglior sequenza di operatività in termini di efficacia ed efficienza rispetto a risorse materiali e immateriali Capacità di sintesi al fine di fornire schemi efficaci e

	facilmente trasferibili
	Capacità di raccogliere dati oggettivi e confrontabili
	Capacità di raccogliere, sintetizzare e utilizzare documenti suggerimenti, soluzioni in modo da favorire la presa
	decisionale dei propri interlocutori

APPENDICE B - PREREQUISITI DI ACCESSO ALLA PROVA DI VALUTAZIONE

L'organizzazione che effettua la valutazione deve verificare che il candidato soddisfi i requisiti richiesti partendo dalla verifica del possesso da parte del richiedente dei prerequisiti di accesso, riportati nelle schede qui di seguito. Per il requisito relativo alla complessità organizzativa, si fa riferimento a quanto definito nel Principio del presente documento.

HR DIRECTOR

Per accedere alla prova di valutazione per la certificazione di questo profilo, il candidato deve essere in possesso di tre dei seguenti prerequisiti:

- 1. Laurea di primo livello o equipollente e percorsi formativi su tematiche trasversali e tematiche di people management;
- 2. Un master executive o programma di alta formazione executive su competenze tecniche/comportamentali di ruolo;

NOTA Rientrano in questo criterio anche tutti quei percorsi per i quali il possesso del titolo di Laurea non è un requisito di accesso.

- 3. Anni di esperienza: 12 di cui
 - 2 anni su specificità di ruolo
 - 2 anni su HR Manager
 - 8 anni su altro ruolo HR
- 4. Complessità organizzativa: 3° livello alto livello di complessità organizzativa.

HR MANAGER, HR BUSINESS PARTNER

Per accedere alla prova di valutazione per la certificazione di questo profilo, il candidato deve essere in possesso di tre dei seguenti prerequisiti:

1. Laurea di primo livello o equipollente e percorsi formativi su tematiche trasversali e tematiche di people management;

Un master executive o programma di alta formazione executive su competenze tecniche/comportamentali di ruolo;

NOTA Rientrano in questo criterio anche tutti quei percorsi per i quali il possesso del titolo di Laurea non è un requisito di accesso.

- 2. Anni di esperienza: 8 di cui
 - 3 anni su specificità di ruolo
 - 5 anni su altro ruolo HR

NOTA Se in possesso del requisito 2, l'esperienza richiesta è di 6 anni.

3. Complessità organizzativa: 2° livello – medio livello di complessità organizzativa

HR ADMINISTRATION PROFESSIONAL, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROFESSIONAL, TRAINING PROFESSIONAL, HR PERFORMANCE & DEVELOPMENT PROFESSIONAL, RECRUITING PROFESSIONAL, INDUSTRIAL RELATION PROFESSIONAL

Per accedere alla prova di valutazione per la certificazione di questi profili, il candidato deve essere in possesso di tre dei seguenti prerequisiti:

- Laurea di primo livello o equipollente;
- 2. Percorsi formativi specialistici della durata totale non inferiore a 24 mesi sui quattro centri di competenza e tematiche trasversali e tematiche di people management;
- 3. Un master di I o II livello su competenze tecniche/comportamentali di ruolo (per esempio, master in gestione risorse umane e amministrazione del personale);
- 4. Anni di esperienza: 8 di cui
 - 3 anni su specificità di ruolo
 - 5 anni su altro ruolo HR

NOTA Se in possesso del requisito 3, l'esperienza richiesta è di 6 anni.

5. Complessità organizzativa: 3° livello – alto livello di complessità organizzativa.

HR ADMINISTRATION SPECIALIST, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SPECIALIST, TRAINING & DEVELOPMENT SPECIALIST, RECRUITING SPECIALIST

Per accedere alla prova di valutazione per la certificazione di questi profili, il candidato deve essere in possesso di tre dei seguenti prerequisiti:

- 1. Laurea di primo livello o equipollente;
- 2. Percorsi formativi specialistici della durata totale non inferiore a 18 mesi sui quattro centri di competenza e tematiche trasversali di people management;
- 3. Un master di I o II livello su competenze tecniche/comportamentali di ruolo (per esempio, master in gestione risorse umane e amministrazione del personale);
- 4. Anni di esperienza: 3 anni su specificità di ruolo;

NOTA Se in possesso del requisito 3, l'esperienza richiesta è di 2 anni.

5. Complessità organizzativa: 2° livello – medio livello di complessità organizzativa.

HR GENERALIST

Per accedere alla prova di valutazione per la certificazione di questo profilo, il candidato deve essere in possesso di tre dei seguenti prerequisiti:

- 1. Laurea di primo livello o equipollente;
- 2. Percorsi formativi specialistici della durata totale non inferiore a 18 mesi sui quattro centri di competenza e tematiche trasversali di people management;
- 3. Un master di I o II livello su competenze tecniche/comportamentali di ruolo (per esempio, master in gestione risorse umane e amministrazione del personale);
- 4. Anni di esperienza: 3 anni su specificità di ruolo;

NOTA Se in possesso del requisito 3, l'esperienza richiesta è di 2 anni.

5. Complessità organizzativa: 1° livello – basso livello di complessità organizzativa.

APPENDICE C - RACCOMANDAZIONI EQF

Ciascuno degli 8 livelli EQF è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento in termini di conoscenze, abilità (capacità) e competenze. Si riporta qui di seguito il prospetto di sintesi dei livelli EQF così come descritti nella Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008.

	Conoscenze Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche	Abilità Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili)	Competenze Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia
Livello EQF 1	Conoscenze generale di base	Abilità di base necessarie a svolgere mansioni/compiti semplici.	Lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato.
Livello EQF 2	Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio.	Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici.	Lavoro o studio sotto la supervisione con una certo grado di autonomia.
Livello EQF 3	Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni.	Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio. Adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi.
Livello EQF 4	Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio.	Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio.	Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio.
Livello EQF 5(*)	Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza.	Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti.	Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili. Esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri.
Livello EQF 6(**)	Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi.	Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio.	Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili. Assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
Livello EQF 7(***)	Conoscenze altamente specializzata, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca. Consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi.	Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi.	Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici. Assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi.
Livello EQF 8(****)	Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi.	Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti.	Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca.

Note Compatibilità con il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore

Il Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore fornisce descrittori per cicli.

Ogni descrittore di ciclo dà una definizione generica di aspettative tipiche di esiti e capacità legati alle qualifiche/ai titoli accademici che rappresentano la fine di tale ciclo.

(*) Il descrittore per il ciclo breve dell'istruzione superiore (all'interno o collegato al primo ciclo), sviluppato dall'Iniziativa congiunta per la qualità come parte del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 5 del Quadro europeo delle qualifiche.

(**) Il descrittore per il primo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 6 del Quadro europeo delle qualifiche.

(***) Il descrittore per il secondo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 7 del Quadro europeo delle qualifiche.

(****) Il descrittore per il terzo ciclo nel Quadro dei titoli accademici dell'area europea dell'istruzione superiore, approvato dai ministri responsabili dell'istruzione superiore riuniti a Bergen nel maggio 2005, nel contesto del processo di Bologna, corrisponde ai risultati dell'apprendimento al livello 8 del Quadro europeo delle qualifiche.

BIBLIOGRAFIA

- [1] UNI EN ISO 9000 Sistemi di gestione per la qualità Fondamenti e vocabolario
- [2] UNI EN ISO 9001 Sistemi di gestione per la qualità Requisiti
- [3] UNI ISO 10018 Gestione per la qualità Linee guida per il coinvolgimento e la competenza delle persone





Membro italiano ISO e CEN www.uni.com www.youtube.com/normeUNI www.twitter.com/normeUNI www.twitter.com/formazioneUNI