← Torna a Soluzioni Organizzative

Guide pratiche · Guida 3 di 8

Sviluppo del sistema delle risorse umane

Un sistema HR è un insieme interconnesso di politiche, processi, dati e decisioni che consente a un'organizzazione di fornire, sviluppare e mantenere le capacità di cui ha bisogno. Questa guida presenta un approccio pratico proposto da Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane che inizia con le esigenze aziendali e termina con un sistema che può essere gestito e misurato. Il software può supportare l'implementazione, ma non può sostituire ruoli chiari, procedure eque o informazioni affidabili.

Passi + modelli + un caso pratico

Edizione ottobre 2026

Risorsa conoscitiva gratuita

In questa guida

Dati di questa edizione

Numero di versione

UHRDA-EN-G03-20261031-02

Data di revisione dell’edizione

2026-10-31

Titolare responsabile degli aggiornamenti

Direzione della formazione

Ambito d'uso

Una guida pratica e modelli di lavoro per adattarsi al contesto dell’organizzazione.

La revisione di questa edizione verifica la consistenza del materiale pubblicato, i suoi link, dettagli in edizione e la portata d’uso. La scheda di edizione nel PDF mostra gli stessi dettagli, e il materiale della pagina originale viene mantenuto.

Invia un riscontro o richiedi un aggiornamento dei contenuti

1. Punto di partenza e risultati attesi

Destinatari

- Risorse umane e direttori di sviluppo organizzativi.
- Leader, direttori di reparto e titolari di ruoli critici.
- Digital Transformation, data e policy review team.

Che cosa produrrete

- Una mappa di servizi HR legati alle esigenze organizzative e dei dipendenti.

- Politiche e procedure coerenti con responsabilità definite e controllo delle versioni.
- Profili di ruolo e competenze, e un piano di abilità e talento.
- Un dizionario di dati, cruscotto indicatore e controlli di accesso e qualità.
- Un piano di transizione, formazione e supporto utente.

Ingressi da preparare

- La strategia, la struttura e i ruoli approvati e le decisioni organizzative.
- Dati di forza lavoro, movimento dei dipendenti e competenze, accessibili al livello di autorizzazione richiesto.
- Le politiche attuali, le procedure, i moduli e i risultati delle revisioni.
- I dipendenti richiedono volumi, reclami dei dipendenti e osservazioni dei manager.
- Bilancio e vincoli normativi, requisiti di conservazione dei dati e requisiti dell'autorità competente.

2. Metodologia di lavoro

Collegare il sistema al ciclo di vita dei dipendenti

Collegare la pianificazione della forza lavoro con reclutamento, selezione, onboarding, performance, sviluppo, progressione di carriera e poi trasferimento o separazione. Ogni fase ha bisogno di un ingresso chiaro e di un output passato alla fase successiva. Ad esempio, la descrizione del lavoro definisce i criteri di selezione, gli obiettivi di bordo e le competenze da sviluppare. Utilizzando diverse definizioni del ruolo in queste fasi crea decisioni contrastanti, anche se ogni procedura funziona bene da sola.

Condividi responsabilità e chiarisci la governance

HR possiede la progettazione di policy, la consegna dei servizi e la gestione dei dati nel suo mandato, mentre i manager identificano le esigenze aziendali e supervisionano le prestazioni e l'implementazione. Leadership approva le scelte con gli effetti organizzativi e le funzioni competenti esaminano le questioni regolamentari. Le valutazioni delle prestazioni e le stime delle esigenze non devono essere lasciate a una parte senza prove e revisioni. Il sistema dovrebbe anche spiegare come un dipendente può correggere i propri dati, richiedere una spiegazione di una decisione, o sollevare un reclamo secondo le regole applicabili.

Costruire una solida base prima dell'automazione

Inizia definendo ruoli, processi, dati e che è autorizzato a modificarli. Testare la procedura manualmente su scala limitata, quindi convertire le sue regole in requisiti tecnici. Limitare le autorizzazioni a ciò che è necessario e mantenere un percorso di audit dei cambiamenti e delle approvazioni dei dati. Utilizzare l'analisi per supportare il giudizio professionale, il controllo della data bias ed evitare decisioni conseguenti su individui basati su valutazioni automatizzate non visualizzate. Il modello proposto non conferisce l'accreditamento o dimostrare la conformità a uno standard internazionale.

Si tratta di un approccio pratico proposto dall'Unione, informato dai riferimenti alla fine della guida. Adapt i passaggi, i tempi e le misure per la dimensione dell'organizzazione, l'autorità e i dati disponibili. La guida non costituisce la certificazione di conformità o accreditamento da parte delle organizzazioni di riferimento.

3. Fasi dettagliate di attuazione

1 Diagnosi dei servizi e delle debolezze

Servizi HR di inventario, come reclutamento, onboarding, congedo, aggiornamenti dati, prestazioni e sviluppo. Chiedi ai dipendenti e ai manager dove i servizi sono ritardati, le informazioni vengono ripetute o le risposte differiscono. Collegare ogni problema per richiedere record o un campione di file, e classificarlo come una politica, procedura, competenze, dati o problemi tecnologici. Identificare servizi critici il cui fallimento ha un impatto diretto, e iniziare con loro piuttosto che riscrivere ogni documento contemporaneamente.

Proprietario consigliato

Direttore HR e team di miglioramento.

Risultato richiesto

Una mappa di servizio e una diagnosi delle priorità.

Controllo della progressione

Ogni priorità ha un impatto documentato e un proprietario conosciuto.

2 Standardizzare i ruoli e le competenze richieste

Rivedere lo scopo, gli output e le responsabilità di ogni famiglia di lavoro, distinguendo il titolo di lavoro, il grado e il ruolo effettivo. Definire le competenze tecniche e comportamentali osservabili a livelli chiari, con esempi del comportamento richiesto. Descrizioni di prova con manager e titolari di lavoro, ed evitare di copiare liste lunghe di attributi generici. Impostare il livello di competenza richiesto per soddisfare i doveri del ruolo, e non trattare la lunghezza del servizio da solo come prova di competenza.

Proprietario consigliato

Progettazione dell'organizzazione, risorse umane e manager specializzati.

Risultato richiesto

Una guida di lavoro e un dizionario di competenze con livelli definiti.

Controllo della progressione

La stessa definizione può essere utilizzata in selezione, valutazione e sviluppo.

3 Capacità di piano e forza lavoro

Traduci gli obiettivi aziendali nei volumi e tipi di attività e competenze necessarie, quindi confrontali con la capacità attuale e proiettata. Le lacune del conteggio delle competenze e le scarse assegnazioni di lavoro. Sviluppare opzioni tra cui lo sviluppo, i trasferimenti interni, il miglioramento dei processi e l'assunzione, laddove consentito, stimando il tempo di disponibilità, costi e rischi per ciascuno. Presentare almeno due scenari quando la domanda è incerta, e rivedere le ipotesi quando il servizio o la tecnologia cambia.

Proprietario consigliato

Pianificazione, risorse umane e finanza.

Risultato richiesto

Un piano di capacità legato al business plan.

Controllo della progressione

Ogni richiesta di reclutamento o sviluppo si basa su un bisogno specifico e recensibile.

4 Costruire politiche e procedure coerenti

Per ogni politica, indicare il suo scopo, la sua portata, approvare l'autorità, le regole, e i meccanismi di eccezione e di lutto. Traducilo in una procedura specificando l'ingresso, i passaggi, la persona responsabile, la durata e l'output di chiusura. Rivedere i conflitti tra le politiche di performance, promozione, formazione e ricompensa, e riferire dettagli normativi agli specialisti. Assegnare un numero di versione, data effettiva e proprietario di aggiornamento, quindi pubblicare la versione corrente in un luogo accessibile e ritirare vecchie forme.

Proprietario consigliato

Risorse umane e le funzioni normative competenti.

Risultato richiesto

Una politica, una procedura e forme approvate.

Controllo della progressione

I dipendenti possono capire che cosa è richiesto, il percorso di richiesta e il loro diritto di fare domande.

5 Collegare le prestazioni con l'apprendimento e lo sviluppo

Imposta gli obiettivi di lavoro che esprimono i risultati su cui il dipendente ha una ragionevole influenza, tra cui la qualità appropriata, la tempistica e il comportamento professionale. Train manager per fornire feedback in corso e discutere le prove, quindi calibrare le valutazioni per ridurre le differenze di interpretazione. Trasformare le competenze verificate in piani di sviluppo e lacune negli strumenti o nell'autorità nelle azioni di gestione. La valutazione annuale non dovrebbe essere la prima volta che un dipendente sente circa un problema di prestazione.

Proprietario consigliato

Line manager e risorse umane.

Risultato richiesto

Un ciclo di performance, piani di sviluppo e una revisione di valutazione.

Controllo della progressione

Ogni divario è legato ad un'azione appropriata e alla data di follow-up, con un percorso di revisione disponibile.

6 Organizzare i dati e definire i requisiti digitali

Creare un dizionario che definisce il significato di ogni campo, la fonte, il proprietario e chi può visualizzarlo e modificarlo. Standardizzare gli identificatori e controllare i duplicati e i valori mancanti in un campione, quindi attraverso la portata completa. Scrivere i requisiti di sistema come scenari di lavoro, come l'aggiornamento e l'approvazione dei dati dei dipendenti e il monitoraggio del cambiamento. Test report, autorizzazioni, integrazione, esportazione e recupero, e definire una politica di conservazione e cancellazione in linea con i requisiti locali prima della migrazione dei file.

Proprietario consigliato

Risorse umane, tecnologia dell'informazione e sicurezza dei dati.

Risultato richiesto

Un dizionario di dati, requisiti funzionali e piano di migrazione.

Controllo della progressione

Gli errori di origine o le autorizzazioni eccessivamente ampie non vengono trasferiti senza la bonifica documentata.

7 Pilotare il sistema e formare gli utenti

Scegli un reparto o una famiglia di lavoro che rappresenta un volume e una complessità adeguati, quindi eseguire un ciclo completo di servizio. Eccezioni di prova, assenza, errori e rimostranze accanto al percorso normale. Formare dipendenti e manager sui loro compiti reali, e fornire brevi istruzioni, un canale di supporto e un rispondente nominato. Raccogliere errori e domande frequenti, e regolare la procedura prima di ridimensionare. Non giudicare la prontezza formando la frequenza senza testare la capacità degli utenti di eseguire il lavoro.

Proprietario consigliato

Responsabile del progetto e rappresentanti del reparto pilota.

Risultato richiesto

Un rapporto pilota, un registro difetto e un pacchetto di formazione.

Controllo della progressione

Gli utenti possono completare scenari di base e i difetti critici vengono risolti.

8 Operare la governance e il miglioramento continuo

Attiva un cruscotto mirato che integri qualità del servizio, capacità, dati e sviluppo, e assegna un responsabile dell’intervento per ogni scostamento. Esamina i reclami e le eccezioni come segnali utili al miglioramento delle politiche, oltre che come singoli casi. Riesamina periodicamente le autorizzazioni di accesso, aggiorna ruoli e competenze e stabilisci una data per la revisione delle politiche. Documenta le decisioni di miglioramento e i risultati affinché il sistema non dipenda dalle conoscenze di una sola persona o da pratiche incoerenti tra le sedi.

Proprietario consigliato

Direttore HR e comitato di governance.

Risultato richiesto

Un ciclo di revisione, registro di miglioramento e rapporto di gestione.

Controllo della progressione

Ogni indicatore ha una definizione, fonte, proprietario, programma di revisione e decisione potenziale.

Guida e modelli di lavoro: https://uhrda.net/organizations/guides/hr-systems/

4. Modelli pronti all’uso

Iniziare con la riga illustrativa, quindi completare una copia della riga vuota utilizzando le informazioni dell'organizzazione. Ogni modello può essere scaricato in un formato compatibile con il foglio di calcolo o stampato all'interno della guida.

Servizio HR

Definire ciò che l'utente del servizio vede e a cosa il team di consegna si impegna. L'esempio è ipotetico; i tempi richiedono l'approvazione locale.

Servizio	Input	Titolare del servizio	Produzione	Condizioni di chiusura
Aggiornare la qualificazione dei dipendenti	Documento di richiesta e verifica	Responsabile dei dati dei dipendenti	Un record di personale aggiornato	Approva l'aggiornamento, avvisa il dipendente e registra la modifica

Registrazione del gap di capacità

Utilizzare con i piani di business; regole per giudicare i dipendenti sulle impressioni generali.

Role o famiglia di lavoro	Capacità richiesta	Prove della situazione attuale	Intervento	Prove di prontezza
Analista delle risorse	Analizzare i movimenti della forza lavoro	Un test pratico ha rivelato un errore nella definizione dell'indicatore	Allenamento e pratica utilizzando dati de-identificati	Un rapporto accurato recensito da uno specialista

5. Esempio ipotetico: uniformare il sistema di inserimento e di gestione delle prestazioni

Un'organizzazione ipotetica con più dipartimenti ha assunto venti dipendenti in un periodo. Una revisione dei file ha dimostrato che solo otto avevano scritto, approvato gli obiettivi di bordo, e i manager hanno usato diversi moduli di follow-up.

- I requisiti di bordo sono stati standardizzati dalla famiglia di lavoro, e un manager è stato assegnato la responsabilità per ogni nuovo dipendente.
- I compiti pratici e le recensioni pietre miliari sono stati aggiunti invece di affidarsi esclusivamente alla consegna di un manuale del dipendente.
- Il sistema è stato testato su una successiva coorte di venti dipendenti, verificando il completamento del compito.

Interpretare il risultato

Nell'esempio ipotetico, i file di bordo accettati sono stati completati per diciotto dipendenti: 90% rispetto al 40%. Solo il completamento del processo di misure; la qualità del lavoro, l'integrazione e la successiva ritenzione devono essere esaminate prima di trarre conclusioni sull'impatto più ampio.

Imparare dal caso

Definizioni standardizzate, responsabilità del gestore e verifica affidabile importa più che aggiungere moduli o trattare una firma come prova sufficiente di prontezza.

6. Indicatori di misurazione e monitoraggio

Accettare la definizione, la fonte di dati, la linea di base, il proprietario di destinazione e misura prima della misurazione. Gli obiettivi sono approvati all'interno dell'organizzazione. Quando il denominatore di un rapporto è zero, registrarlo come “non calcolabile” piuttosto che calcolare un valore.

Misura	Calcolo	Fonte di dati	Frequenza di valutazione
Completamento dei requisiti di bordo accettati	I dipendenti che soddisfano i requisiti di bordo accettati in tempo ÷ dipendenti la cui scadenza di completamento a bordo è rientrata nel periodo × 100.	Elenco di controllo onboarding e prova dell'accettazione del manager.	Mensile assumendo coorte.
Qualità del campo di dati dei dipendenti	Campi critici corretti e completi nel campione ÷ totale dei campi critici esaminati × 100; definisci il metodo di campionamento.	Un rapporto di verifica dei dati controllato contro i documenti di supporto approvati.	Mensile durante lo sviluppo, poi trimestrale.
Copertura dei piani di sviluppo per lacune critiche	Casi di gap critici con un piano approvato, un proprietario e una valutazione definita ÷ tutti i casi di gap critici verificati × 100.	Registrazione e piani di sviluppo di Competency Assessment.	Quarto; la copertura non significa miglioramento è stato raggiunto.
Conformità ai tempi di servizio HR	Richieste completate all'interno del periodo di tempo approvato ÷ tutte le richieste dello stesso tipo completato durante il periodo × 100; mostrare richieste aperte in ritardo separatamente.	I servizi del dipendente registrano e le date di ricevimento e di chiusura.	Mensile per ogni tipo di servizio.

7. Piano di attuazione indicativo

I seguenti periodi sono fasi di pianificazione regolabili, non garantiti tempi di implementazione.

Periodo	Azione	Consegnabile
Fondazione: una proposta di quattro settimane	Diagnosi dei servizi e standardizzazione delle definizioni dei ruoli e dei dati critici.	Una mappa prioritaria, il dizionario iniziale e le responsabilità.
Sviluppo: da sei a otto settimane suggerite	Sviluppare politiche, accordi di prestazione, piani di capacità e requisiti tecnologici.	Un pacchetto di procedura pronto per il pilotaggio.
Attuazione: da otto a dodici settimane	Pilota, treno e transizione gradualmente; adattare le durate alle dimensioni organizzative e al ciclo di approvazione.	Un sistema operativo, il monitoraggio del cruscotto e la revisione degli impatti.

8. Errori comuni e come evitarli

Avviare il progetto acquistando un sistema prima di definire il servizio.

Convertire i processi approvati in requisiti e testarli con scenari prima dell'accettazione.

Trattare le risorse umane come solo responsabile delle prestazioni.

Definire le responsabilità di manager, dipendenti e leadership in ogni fase.

Utilizzando una valutazione per ogni lavoro.

Esiti del ruolo di equilibrio e competenze, con chiari criteri comportamentali.

Raccogliere più dati rispetto alle esigenze del servizio.

Specificare lo scopo, le autorizzazioni di accesso e il periodo di conservazione di ogni campo.

Misurare l'attività solo per corso o la richiesta conta.

Aggiungere misure di qualità del servizio, disponibilità e applicazione di apprendimento.

9. Lista di controllo prima dell’approvazione

- D C'è una mappa di servizio con proprietari chiari.
- D I ruoli e le competenze sono collegati alla selezione e alle prestazioni.
- D Le politiche sono coerenti e sono state riesaminate a livello locale.
- D I dati critici hanno definizioni, fonti e autorizzazioni di accesso.
- D Il pilota copre le eccezioni e il diritto di porre domande.
- D Il cruscotto bilancia la qualità del servizio, le capacità e i dati.

Utilizzare questa lista di controllo alla riunione di revisione finale. Osservazioni record, nome del decisore, data di approvazione e versione del documento.

10. Riferimenti per approfondire

Materiale pratico originale preparato da Unione Araba per lo Sviluppo delle Risorse Umane. I seguenti riferimenti forniscono background concettuale e ulteriore lettura; i modelli e gli esempi illustrativi sono stati preparati per questo materiale. La data di revisione nel materiale originale è 16 ottobre 2026; i dettagli attuali dell'edizione appaiono sulla carta di edizione.

1 OPM — Gestione dei talentiUn riferimento per collegare i bisogni organizzativi per attrarre, sviluppare e mantenere le competenze, e per la responsabilità condivisa tra leadership e risorse umane.https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/talent-management/

2 OPM — Cultura delle prestazioniUn riferimento per una cultura delle prestazioni che include feedback, apprendimento continuo e il collegamento dei singoli risultati agli obiettivi. Le disposizioni regolamentari degli Stati Uniti non sono presentate come requisiti locali.https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/performance-culture/

Trasforma la guida in un piano d’azione

Valuta il punto di partenza, quindi prepara un piano di implementazione che può essere stampato e recensito.

Mantenere il materiale e condividere la conoscenza

La tua copia PDF gratuita

Puoi leggere e stampare la guida e scaricare direttamente il PDF senza inserire un indirizzo email. Per richiedere una copia via email, usa il modulo facoltativo qui sotto. Con il tuo consenso vengono salvati l’email, l’organizzazione se indicata, il nome della guida e la data della richiesta.

Abilita Javascript per inviare una richiesta di download. La lettura e la stampa dal menu del browser rimangono disponibili.