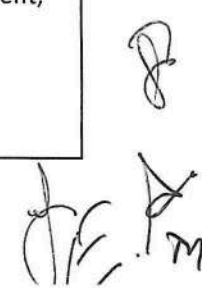


17	Il Direttore di un Dipartimento si confronta con lei rispetto alla necessità di coprire la posizione di Responsabile dei Servizi Informatici, che diverrà vacante a breve. All'interno del Dipartimento c'è una persona che collabora da alcuni anni in una posizione specialistica e di supporto al Responsabile e che ha del potenziale, ma bisogna pensare per lui a un percorso di sviluppo che lo renda pronto nel giro di 1-2 anni. Provi a dettagliare quali azioni di sviluppo proporrebbe per preparare questa persona.	Processo di onboarding neo assunti: caratteristiche e specifiche	Regional and national consumer banks are telling us people "simply do not want to work for a bank" and highly skilled workers want to work in FinTech, professional services, or technology firms. They, too, are struggling to find and retain people, raising wages at a steady clip as they try to hang on to the people they have. every company is transforming and the people are just tired and ready for a break. The result is a steady increase in recruiting budgets, higher wages, and lots and lots of focus on recruitment.
18	Da un Dipartimento le giungono voci di un diffuso malcontento tra il PTA rispetto al clima lavorativo. Il SD e il Direttore le chiedono un consiglio rispetto a delle attività formative per ridurre questo problema. Cosa consiglierebbe?	Inclusione lavoratori con disabilità: quali prassi suggerire a chi collabora con persone con disabilità	We just completed a year-long study of Organization Design in companies and found something very profound. While only 11% of companies are experienced in this domain, it's one of the most important secrets of success. Rather than just "post a bunch of job descriptions" and hope smart people will apply, it's time to look at the work you need to do and redesign the organization for growth.
19	Alcuni suoi colleghi dell'Area Risorse Umane hanno recentemente partecipato a un seminario formativo in cui si parlava delle "tavole di rimpiazzo": uno strumento di pianificazione del personale utile a ipotizzare chi potrebbe sostituire una persona che lascia la propria posizione. Le sembra uno strumento utile e applicabile all'interno dell'Università?	Un dipartimento ha vinto un importante progetto di ricerca e necessita di due nuove unità per la relativa gestione amministrativa. Illustri l'iter per l'attribuzione di due risorse a tempo determinato, evidenziando le principali disposizioni normative da osservare.	Demographics: This Is An Urgent Problem. Let me give you a little more incentive. If you think the talent shortage is a problem now, just wait. It's going to get much worse. More than 2.5 million people retired "early" during the pandemic and the fertility rate in all maturity economies is far below replacement. (Replacement is 2.1: US Fertility rate is 1.84, Canada is 1.57, Germany is 1.48, the UK is 1.86). In fact, the numbers are scary. If we don't do something to rapidly increase immigration and educational advancement, it's going to get much harder to hire in the years ahead. Even China's fertility rate is only 1.6.



20	Feedback continuo o feedback formale periodico: pregi e difetti	Un/a responsabile di struttura deve fare fronte all'improvvisa cessazione di un dipendente della propria unità e si rivolge all'Ufficio per avere indicazioni sulle possibili modalità di sostituzione. Illustri le possibili alternative, evidenziando le principali disposizioni normative da osservare	Every company is now in the "productivity business." If you can't find a way to continuously reorganize your company to improve productivity, you'll simply fall behind. Last week we talked with one of the hottest technology companies in the world and their HR team has become one of the "least productive" in their industry. Their particular company is deploying what they call "human middleware." People are running around doing things that HR Tech systems should be done automatically. They already have Workday and lots of other great tools – they just have not deployed them well or organized for success.
21	Pianificazione performance: indicare gli step principali di un processo tradizionale e possibili miglioramenti	Un/a responsabile di struttura ha delle riserve su un'unità di personale neoassunta e si rivolge all'Ufficio per avere informazioni rispetto al periodo di prova ed alla possibilità di recesso. Illustri le previsioni normative in materia e indichi quali suggerimenti riterrebbe poter dare al Responsabile per risolvere in modo alternativo la criticità	Employers are faced with a shortage of labor, high levels of turnover, inflationary expectations in wages, and a set of industry transformations that just won't stop. Our new Global Workforce Intelligence Research shows that industries like Healthcare and Banking, our two first focus areas, are redesigning their entire workforce around labor shortages, clinical transformation, digital payments, and technologies we cannot ignore. How are you going to manage all this? By redesigning your company around your people.




22	L'Università di Padova ha sviluppato, da alcuni anni, delle linee guida sull'applicazione del linguaggio di genere. Tuttavia, continuano ad arrivare segnalazioni all'Area Risorse Umane che queste linee guida non vengono applicate. Illustri quali azioni proporrebbe per favorire l'applicazione di queste linee guida all'interno dell'Università.	L'Ufficio deve predisporre un vademecum per i nuovi assunti con le principali disposizioni relative al servizio. Illustri come presenterebbe le previsioni normative in materia di assenze per malattia e indichi quali punti di attenzione riterrebbe di dover segnalare in particolare	I mean redesigning your operations around the skills, energy, and resilience of your people. Prudential just redesigned its entire service delivery model around its staff and skills. Bosch Power Tools let its sales and engineering team redesign its entire product and marketing function. Letting employees redesign your company for success really really works. As I discussed in the keynote (Corporate Members get access to all the videos and content), this is a new and profound idea. Companies can't simply "hire" or "reskill" their way forward. We now face a design problem, where organizations must essentially design their business around their people.
23	Gestione di un team con elevata distanza generazionale: quali idee per creare spirito di squadra e collaborazione?	L'Ufficio deve predisporre un vademecum per i nuovi assunti con le principali disposizioni relative al servizio. Illustri come presenterebbe le previsioni normative in materia di permessi retribuiti e indichi quali punti di attenzione riterrebbe di dover segnalare in particolare	Starbucks, for example, is now convinced that its customer experience is dependent on its employee experience. And employees are overworked and stressed by all the new products and offerings created during the pandemic. This is a problem of Irresistible by Design. Beneath this idea is a very important concept. Employees are not labor or "tools" to be used. They are the core, lifeblood, and source of all value in your company. If you treat them as tools, they break, leave, or hold your organization back.




24	L'area Diritto allo Studio dell'Università di Padova, che sta selezionando dei nuovi giovani collaboratori che si occupino delle attività di Tutorato, le chiede un supporto per strutturare la prova di selezione. Cosa consiglierebbe loro?	Quali metodi adottare per una gestione efficace di un team che lavora in agile?	Is Tesla a great company? Sure, they make great cars. But as many insiders report, it's a tough place to work, and turnover plagues management. I saw the entire L&D team resign one year. When Tesla competition catches up, they'll learn to deal with this situation. I watched GE go down this path, and so did IBM (now fully recovered), Microsoft (reinvented itself) and so many more companies. Great companies endure for decades because they design their businesses around their people, and I am here to say that this is what we talked about all week.
25	L'area Career Service dell'Università di Padova, che sta selezionando dei nuovi collaboratori che si occupino delle attività di placement, le chiede un supporto per strutturare la prova di selezione. Cosa consiglierebbe loro?	L'Ufficio deve predisporre un vademecum per i nuovi assunti con le principali disposizioni relative al servizio. Illustri come presenterebbe le previsioni normative in materia di part time e indichi quali punti di attenzione riterrebbe di dover segnalare in particolare	You may be at odds with a union, products may suffer (talk to Boeing about listening to employees), and innovation may slow. You have to think about "people as your core of strength," and stop thinking about labor as "one of the contributors to value." Listen to employees. Design around their skills and ability. Give them the power to create. Walmart, a company with more than 2.3 million employees, is one of the most people-centric organizations I ever met. Donna Morris, the CHRO, told us story after story about how the company is helping people build new careers, investing in HR development, and building new leadership skills – all focused on helping Walmart associates thrive, grow, and perform.



26	Illustri le principali caratteristiche della tecnica dell'assessment center. Per quali figure all'interno di un'università ne suggerirebbe l'utilizzo (dati gli obiettivi e i costi di questa tecnica)?	Un dipartimento vorrebbe affidare due incarichi di lavoro autonomo a supporto di un progetto di ricerca e chiede indicazioni all'Ufficio sui vincoli da rispettare. Illustri l'iter per l'acquisizione delle due risorse, evidenziando le principali disposizioni normative da osservare.	Rhonda Morris, the CHRO of Chevron, explained how the company is one of the "most Irresistible" in the world, with a retention rate well over 90%. They operate as a family, giving people support, education, and growth throughout their career. I grew up in the neighborhood of the Chevron Richmond Refinery, and my friends parents absolutely adored working there. Chevron's performance as an energy company is an investor's dream come true.
27	Da un centro di Centro di Ateneo le giungono voci di un diffuso malcontento rispetto ai ritmi di lavoro, ai rapporti con i responsabili, alla mancanza di opportunità. Provi a suggerire come strutturerebbe un'indagine di clima per raccogliere alcune informazioni più puntuali e progettare di conseguenza delle azioni correttive.	Budget Formazione: come costruirlo ? Descriva le macro voci che includerebbe	Nickle Lamoureux, the CHRO of IBM, told us all about IBM's cultural transformation, and how the company is revitalizing itself once again. This company, which I have admired for decades, remains one of the most tenured and still-respected tech giants in the world, and they are growing and innovating again. IBM, by the way, now has a Chief Culture Officer and a huge focus on design thinking, implementing Irresistible by Design all around the world.
28	Il SD di un Dipartimento viene a chiederle un consiglio: l'utilizzo del lavoro agile sta generando alcune difficoltà nelle comunicazioni e nel coordinamento dei processi di lavoro tra colleghi. Lui ha lasciato che le persone si auto-organizzassero ma la cosa non sembra funzionare. Cosa gli suggerirebbe?	Un/a responsabile di struttura vorrebbe valorizzare due dipendenti della propria unità inquadrati nella categoria C, di cui uno con laurea triennale, e si rivolge all'Ufficio per avere indicazioni sulle possibilità in merito. Illustri quali proposte avanzerebbe, evidenziando le principali disposizioni normative da osservare	Loren Shuster, the CHRO of Lego Group (a multi-billion dollar private company that is one of the most successful "play" businesses on the planet), told us how the company's entire leadership program was designed and built by employees. Lego is not only a people-focused company, they understand and believe in the ideas of "employee-led design," letting each employee act as a leader in every strategic area.

29	Il dirigente del Centro di Ateneo per le Biblioteche è preoccupato: l'età media del personale è 55 anni e nel giro di pochi anni molti andranno in pensione. Suggesta al dirigente delle soluzioni per non "perdere" la conoscenza e l'esperienza delle persone che lasceranno la sua struttura a breve.	Policy formazione: che regole adotterebbe per regolamentare la fruizione di formazione per il personale	Andy Ortiz, the CHRO of Cedars Sinai in Los Angeles, explained how the company has become the "most diverse" employer in its geography, measuring every health outcome, every people practice, and every interaction with a focus on inclusion, respect, and care. I just spent a day in the hospital this weekend here in Oakland, and I can tell you this is much more important than you may realize.
30	Il dirigente del Centro di Ateneo per le Biblioteche è preoccupato: recentemente sono state fatte molte assunzioni di giovani e questo ha creato all'interno del personale due gruppi, i giovani e i vecchi, che hanno difficoltà ad integrarsi. Provi a suggerire al dirigente delle azioni per favorire l'integrazione.	Le rappresentanze sindacali sollecitano l'apertura del bando per le progressioni economiche orizzontali. Illustri quali ritiene siano i dati essenziali da acquisire a supporto dell'istruttoria che deve essere presentata al/la Dirigente, evidenziando le principali disposizioni normative da osservare.	Stephane Charbonnier, the CHRO of L'Oreal USA, explained how the company's entire business strategy is based on creating beauty products and services for a highly diverse world of different genders, nationalities, ages, shapes and sizes. So their strategy to be Irresistible is built around the need to be inclusive and embrace diversity at the grass roots. Diversity and inclusion teams operate at all levels in L'Oreal, making it one of the most compelling companies in the beauty industry.




31	Il Direttore di un Dipartimento viene a chiederle un consiglio: recentemente sono state fatte molte assunzioni di colleghi internazionali, per aumentare il grado di internazionalizzazione del corpo docente. I colleghi internazionali hanno difficoltà ad integrarsi. Provi a suggerire al Direttore delle azioni per favorire l'integrazione.	Un/a dipendente si rivolge all'Ufficio chiedendo di essere assegnata ad un'altra struttura, più vicina alla sua residenza, per difficoltà nell'organizzazione familiare. Illustri come gestirebbe la criticità e quali proposte avanzerebbe per contemperare le esigenze del/la collega e quelle della sua struttura di appartenenza.	Covid-19 spurred on the Great Resignation of 2021, during which record numbers of employees voluntarily quit their jobs. But what we are living through is not just short-term turbulence provoked by the pandemic. Instead, it's the continuation of a trend of rising quit rates that began more than a decade ago. Five main factors are at play in this trend: retirement, relocation, reconsideration, reshuffling, and reluctance. All of these factors, the authors argue, are here to stay. They explore each in turn and encourage leaders to examine which of them are contributing most to turnover in their organizations, so that they can adapt appropriately as they move into the future.
32	Il SD di un Dipartimento viene a chiederle un consiglio: recentemente sono stati assunti dei giovani collaboratori che, dopo l'iniziale entusiasmo, sembrano avere un calo di motivazione. Non avendo la possibilità di offrire loro aumenti retributivi e percorsi di carriera (ad es. promozioni) il SD non sa cosa fare. Cosa gli consiglierebbe?	Il/La Dirigente deve predisporre l'aggiornamento della programmazione triennale del personale. Illustri quali ritiene siano gli elementi essenziali del processo ed i principali passaggi dell'iter autorizzativo, evidenziando le principali disposizioni normative da osservare	During the earliest months of the pandemic, employers couldn't downsize fast enough. Millions were laid off, executives took symbolic pay cuts and ordered wage and hiring freezes, and many economists predicted a grim year ahead for workers hoping to just get their old jobs back, never mind get ahead. Eighteen months later, U.S. employers are struggling to fill 10 million jobs and many of those same workers are looking at the offerings and saying, "No, thanks."

33	Nel corso degli ultimi anni, a causa di una generale scarsità di talenti nel mercato del lavoro, molte aziende stanno attivando azioni di <i>employer branding</i>. Provi a suggerire quali azioni potrebbe fare in questo senso l'Università di Padova.	Per la realizzazione del PNRR l'Ateneo si trova nelle necessità di reclutare diverse nuove risorse, che si aggiungono a quelle già previste dalla programmazione annuale. Nel richiamare le principali disposizioni normative relative al reclutamento del personale t.a., illustri quali proposte avanzerebbe per ottimizzare l'attività dell'Ufficio garantendo al contempo il raggiungimento dell'obiettivo	According to the U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS), more than 47 million Americans quit their jobs in 2021—an unprecedented number of exits from the workforce that many people are now calling the Great Resignation. However, Fuller and Kerr write that "such talk is overblown." Although a record number of workers did quit in 2021, if the figure is considered in the context of total employment over the past dozen years, "you can see that what we are living through is not just short-term turbulence provoked by the pandemic but rather the continuation of a long-term trend," they write.
34	E' noto che una struttura organizzativa, ad esempio un dipartimento, ha troppo personale rispetto agli altri: quali iniziative per ridurre la numerosità del personale presente?	Una struttura di Ateneo chiede all'Ufficio di avviare le procedure di reclutamento per una nuova figura a tempo indeterminato. Illustri come articolerebbe il processo e gli elementi essenziali da inserire nel bando di concorso, evidenziando le principali disposizioni normative da osservare	In 2021, older workers left their jobs at a faster rate than normal, and many did so at younger ages. Some of these workers retired due to a desire to spend more time with their loved ones or to focus on non-work priorities, which was made possible due to "surging stock markets and buoyant residential property values," Fuller and Kerr write. In addition, a significant number of older workers left because of their increased risk of severe Covid-19 outcomes. So far, there has been a 1.9% decline in workforce participation among workers ages 55 and older—the opposite of what occurred during the last major crisis, the Great Recession, when workforce participation in this age group increased by 1%.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.