

Concorso

80

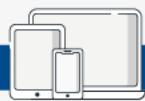
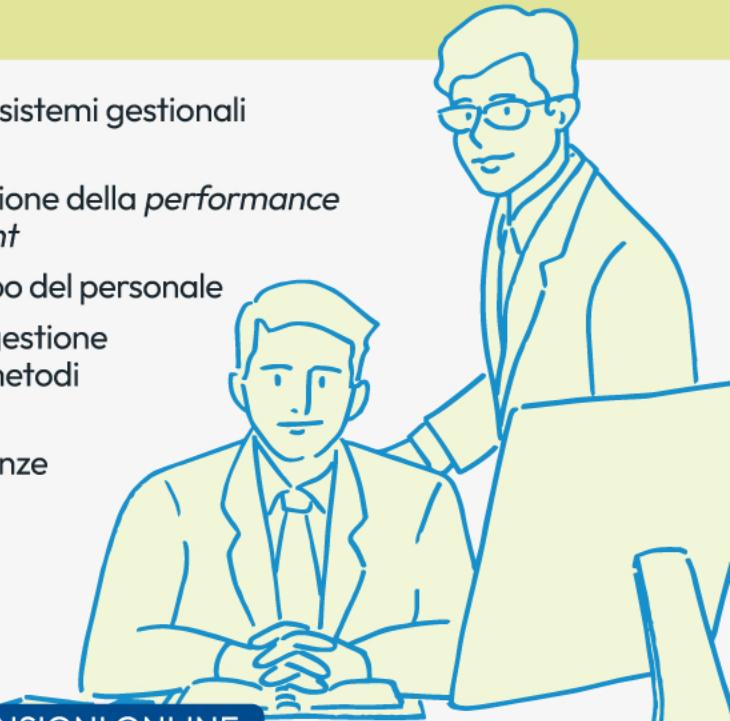
FUNZIONARI delle RISORSE UMANE

AGENZIA delle ENTRATE

Manuale completo

per tutte le prove

- Teoria dell'organizzazione e dei sistemi gestionali di risorse umane
- Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e del *performance management*
- Reclutamento, selezione, sviluppo del personale
- Progettazione, realizzazione e gestione di interventi formativi, inclusi i metodi e le tecniche di formazione
- Rapporto di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione
- Elementi di statistica
- Lingua inglese e Informatica



IN OMAGGIO ESTENSIONI ONLINE

Software di
simulazione

 EdiSES formazione
corso d'**Inglese** per i concorsi

 EdiSES
edizioni

Concorso

80 FUNZIONARI delle RISORSE UMANE AGENZIA delle ENTRATE

Manuale completo per tutte le prove

Accedi ai servizi riservati

Il codice personale contenuto nel riquadro dà diritto a servizi riservati ai clienti. Registrandosi al sito, dalla propria area riservata si potrà accedere a:

**MATERIALI DI INTERESSE
E CONTENUTI AGGIUNTIVI**

CODICE PERSONALE



Grattare delicatamente la superficie per visualizzare il codice personale.
Le **istruzioni per la registrazione** sono riportate nella pagina seguente.
Il volume NON può essere venduto né restituito se il codice personale risulta visibile.
L'accesso ai servizi riservati ha la **durata di 18 mesi** dall'attivazione del codice e viene garantito esclusivamente sulle edizioni in corso.

Istruzioni per accedere ai contenuti e ai servizi riservati

SEGUI QUESTE SEMPLICI ISTRUZIONI

SE SEI REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



inserisci email e password



inserisci le ultime 4 cifre del codice ISBN,
riportato in basso a destra sul retro di
copertina



inserisci il tuo **codice personale** per
essere reindirizzato automaticamente
all'area riservata

SE NON SEI GIÀ REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



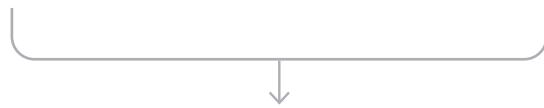
registra al sito **edises.it**



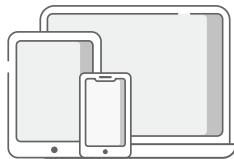
attendi l'email di conferma
per perfezionare
la registrazione



torna sul sito **edises.it** e segui la
procedura già descritta per
utenti registrati



CONTENUTI AGGIUNTIVI



Per problemi tecnici connessi all'utilizzo dei
supporti multimediali e per informazioni sui
nostri servizi puoi contattarci sulla piattaforma
assistenza.edises.it

SCARICA L'APP **INFOCONCORSI** DISPONIBILE SU APP STORE E PLAY STORE

Concorso

80 FUNZIONARI

delle **RISORSE UMANE**

AGENZIA delle ENTRATE

Manuale completo per tutte le prove



Concorso 80 Funzionari delle risorse umane – Agenzia delle Entrate – Manuale completo per tutte le prove
I Edizione, 2024
Copyright © 2024 EdiSES Edizioni S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2028 2027 2026 2025 2024

Le cifre sulla destra indicano il numero e l'anno dell'ultima ristampa effettuata

A norma di legge è vietata la riproduzione, anche parziale, del presente volume o di parte di esso con qualsiasi mezzo.

L'Editore

Progetto grafico: ProMedia Studio di A. Leano

Cover Design and Front Cover Illustration: Digital Followers Srl

Fotocomposizione: EdiSES Edizioni S.r.l.

Stampato presso: PrintSprint S.r.l. – Napoli

Per conto della EdiSES Edizioni S.r.l. – Piazza Dante 89 – Napoli

ISBN 979 12 5602 195 6

www.edises.it

I curatori, l'editore e tutti coloro in qualche modo coinvolti nella preparazione o pubblicazione di quest'opera hanno posto il massimo impegno per garantire che le informazioni ivi contenute siano corrette, compatibilmente con le conoscenze disponibili al momento della stampa; essi, tuttavia, non possono essere ritenuti responsabili dei risultati dell'utilizzo di tali informazioni e restano a disposizione per integrare la citazione delle fonti, qualora incompleta o imprecisa.

Realizzare un libro è un'operazione complessa e, nonostante la cura e l'attenzione poste dagli autori e da tutti gli addetti coinvolti nella lavorazione dei testi, l'esperienza ci insegna che è praticamente impossibile pubblicare un volume privo di imprecisioni. Saremo grati ai lettori che vorranno inviarci le loro segnalazioni e/o suggerimenti migliorativi sulla piattaforma *assistenza.edises.it*

Sommario

Libro I

Teoria dell'organizzazione e dei sistemi gestionali delle risorse umane

SEZIONE I - L'ORGANIZZAZIONE E I SISTEMI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Capitolo 1 Principi di economia dell'organizzazione.....	3
Capitolo 2 Modelli organizzativi aziendali e loro evoluzione	7
Capitolo 3 L'assetto organizzativo: la struttura organizzativa e i meccanismi operativi	34
Capitolo 4 I sistemi di gestione delle risorse umane (HRMS).....	65

SEZIONE II IL MANAGEMENT PUBBLICO

Capitolo 1 I principi teorici del management pubblico.....	68
Capitolo 2 Leadership e management.....	74
Capitolo 3 Le teorie contingenti della <i>leadership</i>	85
Capitolo 4 Il processo di <i>policy making</i>	94
Capitolo 5 Progettazione e pianificazione.....	98
<i>Quesiti di verifica</i>	



Libro II

Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e del *performance management*

Capitolo 1 La <i>performance</i> : misurazione e valutazione	107
Capitolo 2 Il <i>performance management</i>	123

<i>Quesiti di verifica</i>	
---	--



Libro III Reclutamento, selezione, sviluppo del personale

Capitolo 1 La gestione del personale: dal reclutamento allo sviluppo.....	135
Capitolo 2 Tecniche e strumenti di gestione del personale	141
<i>Quesiti di verifica</i>	



Libro IV Progettazione, realizzazione e gestione di interventi formativi, inclusi i metodi e le tecniche di formazione

Capitolo 1 Formazione e sviluppo del capitale umano	171
Capitolo 2 L'analisi dei fabbisogni formativi	179
Capitolo 3 Progettazione e realizzazione degli interventi formativi	183
Capitolo 4 La valutazione degli interventi formativi.....	194
Glossario	199

<i>Quesiti di verifica</i>	
---	--



Libro V Rapporto di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione

Capitolo 1 La disciplina generale e l'instaurazione del rapporto di lavoro	205
Capitolo 2 Lo svolgimento del rapporto di lavoro	223
Capitolo 3 Profili di responsabilità del dipendente.....	240
Capitolo 4 La responsabilità disciplinare, i codici di comportamento e il codice disciplinare	246
Capitolo 5 Il sistema sanzionatorio e la cessazione del rapporto di lavoro.....	254

<i>Quesiti di verifica</i>	
---	--



Libro VI Elementi di statistica

Capitolo 1 Introduzione alla statistica	267
Capitolo 2 Le distribuzioni statistiche e le rappresentazioni grafiche.....	274
Capitolo 3 Le medie	284
Capitolo 4 Variabilità ed eterogeneità.....	293
Capitolo 5 Indici di forma	303
Capitolo 6 Rapporti statistici e numeri indice	308
Capitolo 7 Le relazioni tra due caratteri.....	312
Capitolo 8 La probabilità e le variabili casuali	322
Capitolo 9 Campioni e distribuzioni campionarie	332
Capitolo 10 Elementi di teoria della stima	338
 <i>Quesiti di verifica</i>	



Libro VII Lingua inglese e Informatica

Capitolo 1 Inglese	345
Capitolo 2 Informatica.....	364
 <i>Quesiti di verifica</i>	



Premessa

Il volume è rivolto a quanti intendono partecipare al Concorso per **80 Funzionari** da destinare ai **processi di selezione, valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane** indetto dall'**Agenzia delle Entrate**.

Il manuale comprende tutte le materie per la **prova scritta** d'esame:

- teoria dell'organizzazione e dei sistemi gestionali di risorse umane
- sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e del *performance management*
- reclutamento, selezione, sviluppo del personale
- progettazione, realizzazione e gestione di interventi formativi, inclusi i metodi e le tecniche di formazione
- rapporto di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione
- elementi di statistica

Per la **prova orale**, il volume contiene le nozioni di **lingua inglese** e di **informatica**.

Per una verifica e un allenamento in vista delle prove, tra i contenuti web è disponibile una serie di **quesiti di verifica** a risposta multipla.

Il **software online**, accessibile gratuitamente nell'area riservata, consente di effettuare infinite simulazioni della prova scritta.

Ulteriori materiali didattici sono disponibili nell'area riservata a cui si accede mediante la registrazione al sito *edises.it* secondo la procedura indicata nelle prime pagine del volume.

Eventuali errata-corrige saranno pubblicati sul sito *edises.it*, nella scheda "Aggiornamenti" della pagina dedicata al volume.

Altri aggiornamenti sulle procedure concorsuali saranno disponibili sui nostri **profili social** e su **blog.edises.it**.



Indice

Libro I Teoria dell'organizzazione e dei sistemi gestionali delle risorse umane

SEZIONE I L'ORGANIZZAZIONE E I SISTEMI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Capitolo 1 Principi di economia dell'organizzazione

1.1	Definizione di organizzazione.....	3
1.2	Le variabili organizzative: il modello delle 7 S.....	3
1.3	L'Organizzazione come funzione aziendale.....	5
1.4	La cultura organizzativa	5

Capitolo 2 Modelli organizzativi aziendali e loro evoluzione

2.1	Introduzione alle teorie di organizzazione aziendale.....	7
2.2	Le teorie classiche	7
2.2.1	L'organizzazione scientifica del lavoro	8
2.2.2	La teoria della direzione amministrativa.....	10
2.2.3	La teoria della burocrazia	12
2.3	La teoria delle relazioni umane di Mayo.....	14
2.4	Le teorie motivazionali.....	14
2.4.1	La gerarchia dei bisogni di Maslow.....	15
2.4.2	La teoria dei fattori duali o teoria duale della motivazione di Herzberg	17
2.4.3	L'anarchia organizzata di McGregor.....	18
2.4.4	Achievement-power-affiliation di McClelland.....	19
2.4.5	Teoria ERG di Alderfer	19
2.4.6	Teoria del rinforzo di Skinner.....	20
2.4.7	Teoria dell'Aspettativa-Valenza-Strumentalità di Vroom.....	20
2.4.8	Teoria dell'apprendimento organizzativo di Argyris e di Schön.....	21
2.5	Le teorie contingenti	23
2.5.1	Ambiente e organizzazione.....	24
2.5.2	Tecnologia e organizzazione	25
2.5.3	Dimensione e organizzazione	26
2.5.4	Strategia e organizzazione	27
2.6	Le teorie dell'azione organizzativa	27
2.6.1	La teoria della cooperazione organizzativa di Barnard.....	28
2.6.2	Teoria del comportamento amministrativo di Simon	29
2.6.3	Teoria dell'azione organizzativa di Thompson.....	30
2.7	<i>Learning organization</i>	32

Capitolo 3 L'assetto organizzativo: la struttura organizzativa e i meccanismi operativi

3.1	L'assetto organizzativo	34
-----	-------------------------------	----



3.2	La progettazione dell'assetto organizzativo	34
3.3	La struttura organizzativa: la macrostruttura e la microstruttura	35
3.4	Le cinque componenti dell'organizzazione.....	35
3.5	La progettazione della struttura organizzativa	36
3.6	La progettazione della microstruttura	37
3.6.1	Analisi dei compiti e delle mansioni	37
3.6.2	Specializzazione orizzontale e verticale del lavoro	38
3.6.3	Formalizzazione del comportamento.....	39
3.6.4	Formazione e indottrinamento	39
3.7	I meccanismi di coordinamento	39
3.8	La progettazione della macrostruttura	39
3.8.1	Raggruppamento dei ruoli in unità organizzative	40
3.8.2	Dimensione delle unità organizzative.....	41
3.9	La progettazione dei collegamenti laterali	42
3.10	La progettazione del potere decisionale: il decentramento.....	42
3.11	La progettazione della mesostruttura	43
3.12	I fattori contingenti che influiscono sulla scelta del modello organizzativo.....	44
3.13	La rappresentazione della struttura organizzativa.....	44
3.13.1	Gli organigrammi.....	44
3.13.2	I mansionari.....	45
3.14	I modelli di organizzazione	45
3.15	Struttura funzionale	46
3.16	Struttura divisionale	47
3.17	Struttura per progetto	49
3.18	Struttura a matrice.....	50
3.19	Assetti organizzativi di Mintzberg	52
3.19.1	Struttura semplice	52
3.19.2	Burocrazia meccanica (machine bureaucracy).....	52
3.19.3	Burocrazia professionale (professional bureaucracy).....	53
3.19.4	Soluzione divisionale (divisional organization)	53
3.19.5	Adhocrazia (innovative organization).....	54
3.20	Le imprese a rete	54
3.21	I meccanismi operativi.....	56
3.22	I sistemi di pianificazione e di controllo.....	56
3.22.1	Il <i>benchmarking</i> nel sistema di pianificazione e di controllo	57
3.22.2	La struttura tecnico-contabile del sistema di pianificazione e di controllo	57
3.23	Il sistema informativo aziendale.....	58
3.23.1	Il sistema e i flussi informativi	58
3.23.2	I sistemi informativi di supporto delle decisioni aziendali: i sistemi informativi direzionali	60
3.23.3	I pacchetti integrati	61
3.23.4	L'Information and Communication Technology.....	62
3.23.5	Intranet ed extranet aziendale	62
3.23.6	Sistemi Enterprise Resource Planning e sistemi Customer Relationship Management.....	63
3.23.7	Sistemi di gestione della conoscenza (Knowledge Management System)	64

Capitolo 4 I sistemi di gestione delle risorse umane (HRMS)

4.1	I sistemi HRMS.....	65
4.2	Caratteristiche dei sistemi HRMS.....	65
4.3	Tipologie di sistemi HRMS.....	66

SEZIONE II IL MANAGEMENT PUBBLICO**Capitolo 1 I principi teorici del management pubblico**

1.1	Il movimento culturale del New Public Management	68
1.2	I modelli teorici di riferimento	68
1.3	I principi di applicazione.....	69
1.4	La riprogettazione della qualità normativa nell'ordinamento italiano.....	70
1.4.1	L'esigenza di una regolazione di qualità	70
1.4.2	La disciplina dell'analisi e della verifica dell'impatto sulla regolazione	71
1.4.3	L'introduzione della <i>soft law</i> nel sistema delle fonti del diritto	72

Capitolo 2 Leadership e management

2.1	Il <i>management</i> nelle pubbliche amministrazioni	74
2.2	L'attività organizzativa del manager	75
2.2.1	La progettazione dei ruoli	75
2.2.2	La ruota di Deming	75
2.3	I modelli di <i>leadership</i>	76
2.3.1	Significato di <i>leadership</i>	76
2.3.2	Il modello situazionale.....	77
2.3.3	La «finestra di Johari»	77
2.3.4	Lo stile assertivo.....	78
2.4	La responsabilità del manager pubblico connessa al raggiungimento degli obiettivi	79
2.5	Il management dell'anticorruzione e della trasparenza.....	80
2.6	La colpa in vigilando	81
2.7	Il procedimento disciplinare.....	81
2.8	La responsabilità del dirigente connessa al rispetto dei termini procedurali.....	83

Capitolo 3 Le teorie contingenti della *leadership*

3.1	Il modello di Fiedler	85
3.1.1	I fattori che influenzano la situazione.....	85
3.1.2	I profili di <i>leadership</i>	86
3.1.3	Il <i>Least Preferred Coworker</i> (LPC)	87
3.2	Il modello di Vroom, Yetton e Jago	88
3.2.1	Problemi e stili decisionali.....	88
3.2.2	Il modello decisionale	89
3.3	Il modello di Hersey e Blanchard.....	91
3.3.1	Il livello di maturità (o sviluppo) dei collaboratori.....	91
3.3.2	Lo stile di <i>leadership</i> adeguato alla maturità	92

Capitolo 4 Il processo di *policy making*

4.1	Il processo decisionale negli enti pubblici.....	94
4.2	Fasi del processo decisionale	94
4.3	L'agenda	95
4.4	I modelli decisionali	96
4.5	L'analisi costi-benefici	97



Capitolo 5 Progettazione e pianificazione

5.1	La progettazione	98
5.2	Il processo di pianificazione nelle amministrazioni pubbliche	99
5.3	Lo strumento della direttiva ministeriale	100
5.4	Il sistema degli indicatori.....	101
5.5	Il budget.....	103
5.5.1	Classificazioni di budget.....	104

Quesiti di verifica

Libro II

Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e del *performance management*

Capitolo 1 La *performance*: misurazione e valutazione

1.1	Il concetto di <i>performance</i>	107
1.2	Il Sistema di misurazione e di valutazione	107
1.2.1	Definizione e oggetto della valutazione.....	107
1.2.2	Finalità della valutazione.....	108
1.3	Le strutture e i soggetti coinvolti.....	109
1.3.1	Quadro d'insieme	109
1.3.2	Gli organismi indipendenti di valutazione (OIV).....	110
1.4	Il ciclo della <i>performance</i>	111
1.5	<i>Performance</i> individuale: le nuove indicazioni nella Direttiva 29 novembre 2023	111
1.5.1	Le dimensioni della <i>performance</i> individuale.....	111
1.5.2	La valutazione per risultati: caratteri e tipologie degli obiettivi	112
1.5.3	La valutazione per comportamenti organizzativi nella Pubblica amministrazione (Fonte: Formez PA)	114
1.5.4	La valutazione dei comportamenti dirigenziali: la <i>leadership</i>	115
1.5.5	La valorizzazione del merito nel contesto organizzativo.....	116
1.5.6	Le nuove tipologie di valutazioni	117
1.6	La <i>performance</i> organizzativa	118
1.6.1	Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	118
1.6.2	Le dimensioni della <i>performance</i> organizzativa: gli indicatori.....	118
1.7	Il Piano della <i>performance</i> , la Relazione annuale e il PIAO.....	121
1.8	Il trattamento accessorio collegato alla <i>performance</i>	121
1.8.1	Gli strumenti di premialità ex D.Lgs. 150/2009.....	121
1.8.2	Altre forme di premialità	122

Capitolo 2 Il *performance management*

2.1	Definizione e finalità	123
2.2	Caratteristiche del <i>performance management</i>	123
2.3	Fasi del <i>performance management</i>	124
2.4	Strumenti di misurazione e valutazione.....	125
2.5	<i>Performance management</i> e sviluppo professionale.....	126
2.6	Sfide nel <i>performance management</i>	127

2.7	Applicazione della teoria del <i>goal setting</i> nel <i>performance management</i>	128
2.8	Le schede di valutazione: componenti e proprietà.....	129
2.9	Il colloquio di <i>performance management</i>	130
2.10	<i>Performance management</i> nella P.A. e nelle aziende private: caratteri comuni e differenze	131
	Quesiti di verifica	



Libro III

Reclutamento, selezione, sviluppo del personale

Capitolo 1 La gestione del personale: dal reclutamento allo sviluppo

1.1	La gestione delle risorse umane	135
1.2	Reclutamento	135
1.3	Selezione	136
1.4	Inserimento: l'addestramento e la formazione	136
1.5	Sviluppo del personale: valutazione e incentivazione	137
1.5.1	Sistemi e processi di valutazione del personale	137
1.5.2	Sistemi di incentivazione del personale	140

Capitolo 2 Tecniche e strumenti di gestione del personale

2.1	Introduzione	141
2.2	I test situazionali.....	142
2.2.1	Esempi di test situazionali	143
2.3	I test logico-attitudinali.....	146
2.3.1	Quesiti di logica verbale	147
2.3.2	Quesiti di ragionamento critico-verbale	147
2.3.3	Quesiti di logica numerica e <i>problem solving</i>	147
2.3.4	Quesiti di ragionamento astratto e ragionamento spaziale.....	149
2.4	I test di personalità.....	149
2.4.1	La struttura dei test della personalità.....	150
2.4.2	Test di Rorschach	151
2.4.3	Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI)	152
2.4.4	Big Five Questionnaire-2 (BFQ-2)	153
2.5	L'Assessment Center	157
2.5.1	Le linee guida internazionali in materia di Assessment Center.....	158
2.5.2	Individuazione delle competenze da valutare	160
2.5.3	Gli strumenti per la valutazione delle competenze nell'Assessment Center	161
2.5.4	La prova <i>in-basket</i>	162
2.5.5	Studio di caso	164
2.5.6	Casi gestionali	165
2.5.7	Presentazione	166
2.5.8	<i>Interview simulation</i> e Intervista comportamentale	166
2.5.9	Discussione di gruppo a ruoli liberi e a ruoli assegnati.....	167
2.6	Il Development Center	167

Quesiti di verifica



Libro IV

Progettazione, realizzazione e gestione di interventi formativi, inclusi i metodi e le tecniche di formazione

Capitolo 1 Formazione e sviluppo del capitale umano

1.1	La formazione come strumento di sviluppo del capitale umano	171
1.2	Le competenze nella formazione delle risorse umane	172
1.3	Tipologie di formazione.....	172
	1.3.1 Formazione per l'inserimento	173
	1.3.2 Formazione tecnica	173
	1.3.3 Formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali.....	173
	1.3.4 Formazione comportamentale	173
	1.3.5 Formazione manageriale	174
1.4	Dal bilancio di competenze al fascicolo elettronico del lavoratore.....	174
	1.4.1 Il bilancio di competenze	174
	1.4.2 Il patto formativo.....	176
	1.4.3 Il fascicolo elettronico del lavoratore	177

Capitolo 2 L'analisi dei fabbisogni formativi

2.1	L'importanza strategica dell'analisi dei fabbisogni	179
2.2	Metodi di rilevazione dei fabbisogni formativi	180
	2.2.1 L'osservazione diretta	180
	2.2.2 L'intervista	180
	2.2.3 I questionari	181
	2.2.4 Il focus group	181
2.3	Bisogni rilevati e gap di competenze	182
2.4	Il report al committente	182

Capitolo 3 Progettazione e realizzazione degli interventi formativi

3.1	Progettare gli interventi formativi	183
3.2	Macro-progettazione e micro-progettazione degli interventi formativi	184
	3.2.1 La macro-progettazione	184
	3.2.2 La micro-progettazione	184
3.3	Obiettivi didattici: generali e specifici	185
3.4	Metodi e tecniche di formazione	186
3.5	Formazione in aula	186
	3.5.1 Lezione frontale	187
	3.5.2 Lezione partecipata.....	187
	3.5.3 <i>Case method</i>	188
	3.5.4 <i>Role playing</i>	189
3.6	Formazione a distanza	190
	3.6.1 Formazione a distanza sincrona	190
	3.6.2 Formazione a distanza asincrona.....	191
3.7	Formazione <i>blended</i>	192
	3.7.1 Flipped classroom	192

Capitolo 4 La valutazione degli interventi formativi

4.1	Il processo di valutazione della formazione: nozione e indicatori.....	194
4.2	Valutazione del gradimento	195
4.3	Valutazione dell'apprendimento.....	195
4.4	Valutazione dell'impatto sui partecipanti.....	196
4.5	Valutazione dell'impatto sulle performance aziendali.....	197
4.6	Modelli di valutazione della formazione: livelli di misurazione e indicatori.....	197
4.6.1	Modello di Kirkpatrick.....	197
4.6.2	Modello ROI di Phillips	198
	Glossario	199

Quesiti di verifica



Libro V

Rapporto di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione

Capitolo 1 La disciplina generale e l'instaurazione del rapporto di lavoro

1.1	Il rapporto di lavoro pubblico	205
1.1.1	Caratteristiche generali	205
1.1.2	La privatizzazione	205
1.2	Il sistema delle fonti	206
1.2.1	Le fonti di diritto pubblico e di diritto comune.....	206
1.2.2	La Costituzione.....	207
1.2.3	Il Testo unico sul pubblico impiego (D.Lgs. 165/2001)	207
1.2.4	I livelli di contrattazione	208
1.2.5	Il contratto del comparto Funzioni centrali.....	209
1.2.6	Il riparto fra i vari livelli di contrattazione	210
1.3	La gestione delle risorse umane e l'adozione del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione)	210
1.3.1	Finalità e ambito soggettivo	210
1.3.2	I contenuti del PIAO	212
1.3.3	L'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico	214
1.4	Le procedure di reclutamento e l'instaurazione del rapporto di lavoro.....	214
1.4.1	L'obbligo del concorso pubblico previsto dalla Costituzione	214
1.4.2	Le procedure alternative: stabilizzazioni, selezioni da elenchi, formazioni di elenchi di idonei e portale InPA	215
1.4.3	L'avviamento a selezione e le assunzioni obbligatorie.....	216
1.4.4	L'instaurazione del rapporto di lavoro.....	217
1.5	Il lavoro a tempo indeterminato e l'utilizzo di forme flessibili dell'attività lavorativa....	218
1.5.1	Il lavoro subordinato a tempo indeterminato	218
1.5.2	Il lavoro flessibile	219
1.6	L'ordinamento professionale.....	220
1.6.1	Le aree professionali.....	220
1.6.2	Le progressioni orizzontali e verticali	222
1.6.3	Le posizioni organizzative e professionali	222



Capitolo 2 Lo svolgimento del rapporto di lavoro

2.1	Nozioni introduttive	223
2.2	I diritti patrimoniali dei dipendenti	223
2.3	I diritti non patrimoniali dei dipendenti	223
2.3.1	Il diritto allo svolgimento delle mansioni proprie	223
2.3.2	Il diritto all'ufficio o al posto di lavoro	225
2.3.3	I diritti sindacali	225
2.3.4	Il diritto alla salute e sicurezza nel luogo di lavoro	225
2.3.5	Il diritto alla sospensione dell'attività lavorativa	225
2.3.6	Il diritto allo studio	226
2.3.7	Il diritto alle assenze	227
2.3.8	Il diritto a fruire dell'aspettativa	228
2.3.9	Diritto all'integrazione nell'ambiente di lavoro	229
2.4	I doveri dei dipendenti	229
2.4.1	Disciplina generale	229
2.4.2	Il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici	230
2.4.3	La segnalazione di illeciti e la tutela del dipendente (il cosiddetto whistleblower)	231
2.4.4	Gli obblighi del dipendente nel CCNL Funzioni centrali	232
2.5	L'attività lavorativa in modalità agile o come lavoro da remoto	233
2.5.1	Il lavoro agile e le differenze con il telelavoro	233
2.5.2	La disciplina e le tutele	234
2.5.3	Lo smart working nelle amministrazioni pubbliche	235
2.6	Mutamenti nel rapporto di lavoro	236
2.6.1	Nozione di mobilità	236
2.6.2	La mobilità volontaria (o individuale)	237
2.6.3	La mobilità obbligatoria (individuale o collettiva)	238
2.6.4	L'equiparazione dei livelli di inquadramento	239
2.6.5	Il comando, il distacco e il collocamento fuori ruolo	239

Capitolo 3 Profili di responsabilità del dipendente

3.1	I profili di responsabilità	240
3.2	La responsabilità civile	240
3.2.1	Disciplina generale	240
3.2.2	La responsabilità extracontrattuale	241
3.2.3	La responsabilità precontrattuale e da comportamento scorretto	241
3.3	La responsabilità penale	242
3.4	La responsabilità amministrativo-contabile	243
3.4.1	Responsabilità amministrativa e danno d'immagine	243
3.4.2	Il danno da disservizio	243
3.4.3	L'azione di responsabilità	244
3.4.4	La responsabilità degli agenti contabili	245

Capitolo 4 La responsabilità disciplinare, i codici di comportamento e il codice disciplinare

4.1	Nozione e norme di riferimento	246
4.2	La legislazione nazionale	246
4.3	I codici di comportamento	247
4.3.1	Principi generali	247
4.3.2	Obblighi di condotta	247



4.4	La contrattazione collettiva e il codice disciplinare.....	249
4.4.1	I contenuti del codice disciplinare	249
4.4.2	La pubblicità del codice disciplinare	251
4.5	I principi informatori della contestazione.....	251
4.5.1	Disciplina generale	251
4.5.2	La tempestività.....	251
4.5.3	La specificità e l'immutabilità.....	252
4.6	L'accessibilità agli atti istruttori	252

Capitolo 5 Il sistema sanzionatorio e la cessazione del rapporto di lavoro

5.1	Le sanzioni disciplinari senza licenziamento	254
5.1.1	I criteri di determinazione delle sanzioni.....	254
5.1.2	Le sanzioni applicabili.....	254
5.1.3	Determinazione concordata della sanzione	256
5.2	La cessazione del rapporto di lavoro e il licenziamento.....	257
5.2.1	Cause generali di cessazione del rapporto di lavoro.....	257
5.2.2	Il licenziamento con preavviso.....	257
5.2.3	Il licenziamento senza preavviso	259
5.3	Il procedimento disciplinare.....	259
5.3.1	Titolarità del potere disciplinare.....	259
5.3.2	Fasi del procedimento disciplinare dinanzi all'UPD	260
5.3.3	Il procedimento disciplinare accelerato.....	261
5.3.4	Il rapporto fra procedimento disciplinare e procedimento penale.....	262
5.4	La sospensione cautelare del dipendente	263

Quesiti di verifica



Libro VI Elementi di statistica

Capitolo 1 Introduzione alla statistica

1.1	La disciplina e le sue applicazioni	267
1.2	Popolazione e unità statistiche	267
1.3	Fasi di un'analisi statistica	268
1.4	I caratteri statistici	269
1.5	Scale di misurazione dei caratteri	269
1.5.1	Scala nominale.....	269
1.5.2	Scala ordinale	270
1.5.3	Scala a intervalli.....	270
1.5.4	Scala a rapporti	270
1.6	Suddivisione in classi di modalità di un carattere quantitativo.....	271
1.7	Le frequenze e le intensità	271
1.7.1	Le frequenze assolute	271
1.7.2	Le frequenze relative	272
1.7.3	Le frequenze cumulate	273
1.8	Rappresentazione e sintesi dei risultati di una rilevazione statistica	273

Capitolo 2 Le distribuzioni statistiche e le rappresentazioni grafiche

2.1	Le distribuzioni di frequenza	274
2.2	Le serie.....	277
2.3	Le rappresentazioni grafiche.....	277
2.3.1	Il diagramma a dispersione	278
2.3.2	Il diagramma circolare	279
2.3.3	Il diagramma ad aste.....	280
2.3.4	Il diagramma a barre	281
2.3.5	Gli istogrammi	282

Capitolo 3 Le medie

3.1	Concetto di media.....	284
3.2	La media aritmetica.....	284
3.2.1	Proprietà della media aritmetica	286
3.3	La media geometrica.....	287
3.4	La media armonica.....	288
3.5	La media quadratica	288
3.6	La moda	289
3.7	La mediana	290
3.8	I quantili	292

Capitolo 4 Variabilità ed eterogeneità

4.1	Misure della variabilità e della eterogeneità	293
4.2	Gli scostamenti semplici medi	293
4.3	La varianza	294
4.4	Lo scarto quadratico medio o deviazione standard.....	295
4.5	La devianza.....	295
4.6	Gli indici normalizzati.....	296
4.7	Il coefficiente di variazione	296
4.8	Campo di variazione e differenza interquantile	297
4.9	La mutua variabilità	297
4.10	La concentrazione	298
4.11	Misure di eterogeneità	302

Capitolo 5 Indici di forma

5.1	Introduzione agli indici di forma	303
5.2	La simmetria.....	303
5.3	La curtosì.....	305
5.4	I momenti.....	306

Capitolo 6 Rapporti statistici e numeri indice

6.1	Il confronto tra grandezze	308
6.2	I rapporti statistici	308
6.2.1	Rapporto di composizione	308
6.2.2	Rapporto di coesistenza	309
6.2.3	Rapporto di derivazione.....	309
6.2.4	Rapporto di durata	309

6.3	I numeri indice semplici	309
6.4	Alcune proprietà degli indici semplici.....	310
6.5	I numeri indice complessi.....	311
Capitolo 7 Le relazioni tra due caratteri		
7.1	Le distribuzioni statistiche bivariate	312
7.2	Dipendenza in distribuzione - Connessione	313
7.3	Misure di connessione.....	314
7.4	Misure di dipendenza in media	316
7.5	Dipendenza lineare: il modello di regressione	317
7.5.1	Specificazione dei parametri della retta di regressione	319
7.6	Correlazione lineare.....	321
Capitolo 8 La probabilità e le variabili casuali		
8.1	L'incertezza e la sua misura.....	322
8.2	Definizioni e assiomi	322
8.3	Operazioni sulle probabilità	323
8.4	La misura della probabilità	323
8.4.1	Definizione classica	323
8.4.2	Definizione frequentista.....	324
8.4.3	Definizione su scommessa	324
8.5	Probabilità condizionate	324
8.6	Teorema di Bayes.....	325
8.7	Variabili casuali e distribuzioni teoriche di probabilità.....	325
8.7.1	Variabili casuali discrete e variabili casuali continue.....	325
8.7.2	Valore medio e varianza di una variabile casuale	327
8.8	La variabile casuale binomiale.....	327
8.9	La variabile casuale di Poisson	328
8.10	La variabile casuale Normale (gaussiana).....	328
8.11	La variabile casuale Chi-quadrato	329
8.12	La variabile casuale di Student	330
8.13	La variabile casuale di Fisher	331
Capitolo 9 Campioni e distribuzioni campionarie		
9.1	Popolazione e campione	332
9.2	Errori campionari ed errori extra-campionari	333
9.3	Campioni da popolazioni finite.....	333
9.3.1	Campionamento casuale semplice.....	334
9.3.2	Campionamento casuale stratificato	335
9.3.3	Campionamento casuale a grappoli e a stadi.....	336
9.4	Campioni da popolazioni infinite.....	336
9.5	Statistiche e distribuzioni campionarie	337
Capitolo 10 Elementi di teoria della stima		
10.1	Stimatori e stime.....	338
10.2	Proprietà di uno stimatore	338
10.3	Stimatore puntuale della media della popolazione	340



10.4	Il metodo dei minimi quadrati	340
10.5	La stima per intervallo della media di una popolazione Normale	340
<i>Quesiti di verifica</i>		



Libro VII

Lingua inglese e Informatica

Capitolo 1 Inglese

1.1	Cloze test	345
1.1.1	Caratteristiche generali.....	345
1.1.2	Question tags.....	345
1.1.3	I verbi modali.....	346
1.1.4	I pronomi interrogativi.....	346
1.1.5	Il futuro.....	347
1.1.6	Il verbo "portare"	348
1.1.7	Verbi + "ing form" e verbi + infinito.....	349
1.1.8	Le azioni abituali	351
1.1.9	I verbi causativi.....	352
1.1.10	Uncountable nouns.....	353
1.2	Reading comprehension.....	353
1.2.1	Consigli utili.....	353
1.3	Translation	356
1.3.1	False friends	356
1.3.2	I verbi seguiti da preposizione	358
1.3.3	Phrasal verbs.....	359
1.3.4	Il future in the past	360
1.3.5	Il passato: past simple, present perfect e present perfect continuous.....	361
1.3.6	Il periodo ipotetico	362

Capitolo 2 Informatica

2.1	Concetti generali.....	364
2.1.1	La CPU	364
2.1.2	Tipi di computer	365
2.2	Hardware.....	365
2.2.1	Componenti hardware	365
2.3	Software.....	368
2.3.1	Software di sistema	369
2.3.2	Software applicativo e multimediale	369
2.3.3	Diritto d'autore e licenze d'uso	370
2.3.4	Realizzazione di un software.....	370
2.3.5	Algoritmi	371
2.4	Struttura di Microsoft Word.....	372
2.4.1	Operazioni di base	373
2.4.2	Impostazioni di pagina	375
2.4.3	Scrittura.....	375
2.4.4	Altre funzioni	379

2.5	Struttura di Microsoft Excel.....	379
2.5.1	La cartella di lavoro.....	380
2.5.2	Le formule	383
2.5.3	Le funzioni.....	384
2.5.4	Formattazione di un foglio elettronico	385
2.5.5	Il quadratino di riempimento	387
2.5.6	Grafici e diagrammi in Excel.....	389
2.5.7	Ordinamento dati	389
2.6	Le reti informatiche.....	390
2.6.1	Protocolli di rete	390
2.6.2	Internet.....	391
2.6.3	Il web	392
2.6.4	La connessione	393
2.7	Glossario.....	394
	<i>Quesiti di verifica</i>	

Libro I

Teoria dell'organizzazione e dei sistemi gestionali delle risorse umane

SOMMARIO

SEZIONE I

Capitolo 1

L'organizzazione e i sistemi di gestione delle risorse umane

Capitolo 2

Principi di economia dell'organizzazione

Capitolo 3

Modelli organizzativi aziendali e loro evoluzione

Capitolo 4

L'assetto organizzativo: la struttura organizzativa e i meccanismi operativi

I sistemi di gestione delle risorse umane (HRMS)

SEZIONE II

Capitolo 1

Il Management pubblico

I principi teorici del management pubblico

Capitolo 2

Leadership e management

Le teorie contingenti della leadership

Capitolo 4

Il processo di *policy making*

Capitolo 5

Progettazione e pianificazione

Sezione I

L'organizzazione e i sistemi di gestione delle risorse umane

Capitolo 1

Principi di economia dell'organizzazione

1.1 Definizione di organizzazione

In economia aziendale, le diverse definizioni del concetto di **organizzazione** sono state sviluppate a partire dal suo significato di base: *attività di strutturazione e gestione delle risorse disponibili volte a conseguire un determinato obiettivo*.

Negli studi aziendalistici, l'organizzazione a cui si fa riferimento è quella di un'azienda. La definizione più acclamata è stata data dall'accademico canadese **Henry Mintzberg** (1939-vivente) secondo cui: *l'organizzazione è il complesso delle modalità secondo le quali è effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti ed è realizzato il coordinamento tra tali compiti*.

In economia aziendale, affinché si possa parlare di organizzazione è indispensabile, quindi, la presenza dei seguenti elementi:

1. Divisione del lavoro.
2. Specializzazione in compiti.
3. Coordinamento dei compiti.

L'analisi di un'organizzazione concerne:

- **l'assetto organizzativo**, come parte dell'azienda che consente all'organismo aziendale di realizzare la propria attività e, quindi, di conseguire gli obiettivi prestabiliti;
- **la funzione aziendale Organizzazione** che agisce sulle variabili di cui si compone l'assetto organizzativo;
- **le teorie di organizzazione aziendale**.

Di tale analisi ci occuperemo nel resto della trattazione.

1.2 Le variabili organizzative: il modello delle 7 S

In generale, un'**organizzazione** è un sistema composto da più variabili interdipendenti. In un'organizzazione aziendale, è necessario individuare una serie di variabili che incidono sull'attività aziendale e che si è soliti denominare **variabili influenzanti**. I modelli implementati per identificare tali variabili sono molteplici, uno dei più noti è il **modello delle 7 S**, descritto nel 1982 nel libro *Alla ricerca dell'eccellenza* da Tom Peters e Ro-



bert Watermann, due consulenti della società internazionale di consulenza manageriale **McKinsey**. Il modello, nato dalla loro collaborazione con gli accademici Anthony Athos e Richard Pascale, per almeno 15 o 20 anni, era stato proposto dalla McKinsey e imitato, con varianti più o meno rilevanti, dalle altre principali società di consulenza manageriale, come guida per comprendere e risolvere i problemi delle organizzazioni.

Tale modello fornisce una visione dell'azienda sistematica e olistica (nel senso che il sistema ha valore maggiore rispetto alla somma dei singoli elementi), in cui esistono delle interconnessioni tra **7 variabili** che interagiscono e si influenzano in maniera reciproca, per cui ogni componente influenza il resto dell'organizzazione.

Il modello impone un'analisi delle organizzazioni da diversi punti di vista, sia quelli cosiddetti **duri** sia quelli cosiddetti **morbidi**. Tre variabili del modello sono definite *hard* (dure), le altre quattro sono definite *soft* (morbide o intangibili).

Le variabili *hard* sono: la strategia, la struttura e i sistemi. Le variabili *soft* sono: lo staff, lo style, le skills e gli shared values.

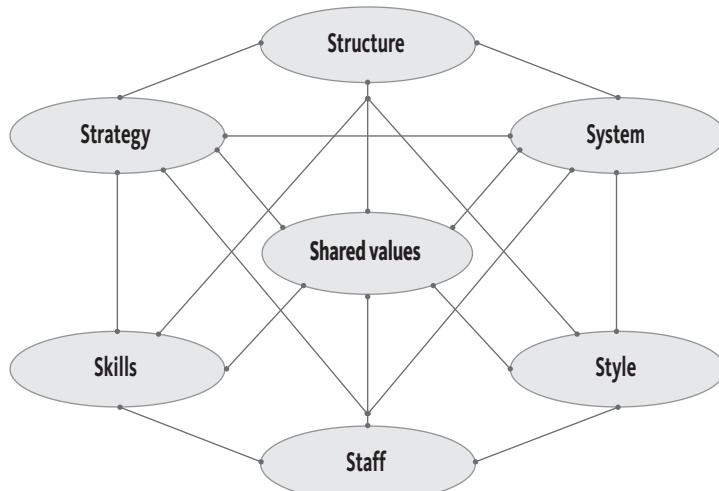


Figura 1.1 - Modello delle 7 S

Analizziamo nello specifico le 7 variabili.

- 1. Strategia** (*strategy*), costituita dall'insieme delle azioni che l'azienda intende mettere in atto, mediante le quali persegue una posizione di leadership in conformità alla mission.
- 2. Struttura** (*structure*), rappresentata dalle funzioni e dai rapporti di dipendenza formale dell'organizzazione, ossia dal modo in cui l'azienda è organizzata e dalle relazioni tra le sue entità.
- 3. Sistemi** (*systems*), rappresentati dai processi, dagli strumenti e dalle procedure utilizzate per la gestione e che devono indicare il *modus operandi* per il raggiungimento delle performance aziendali.
- 4. Style**, che concerne il modo di concepire, di proporre e di gestire l'azienda, dunque lo stile di leadership tenuto dai manager dell'organizzazione.



Concorso

80 FUNZIONARI delle RISORSE UMANE

AGENZIA delle ENTRATE

Manuale completo
per tutte le prove

Manuale completo per la preparazione al Concorso per 80 Funzionari da destinare ai processi di selezione, valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane indetto dall'Agenzia delle Entrate.

Il manuale comprende tutte le materie per la **prova scritta** d'esame:

- teoria dell'organizzazione e dei sistemi gestionali di risorse umane
- sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e del *performance management*
- reclutamento, selezione, sviluppo del personale
- progettazione, realizzazione e gestione di interventi formativi, inclusi i metodi e le tecniche di formazione
- rapporto di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione
- elementi di statistica

Per la **prova orale**, il volume contiene le nozioni di **lingua inglese** e di **informatica**.



IN OMAGGIO
ESTENSIONI ONLINE

Software di
simulazione



EdiSES formazione
corso d'**Inglese** per i concorsi

Le **risorse di studio** gratuite sono accessibili per 18 mesi dalla propria area riservata, previa registrazione al sito edises.it.
Il **software** consente di esercitarsi su un vastissimo database e **simulare** la prova scritta.



EdiSES
edizioni



blog.edises.it



infoconcorsi.edises.it



€ 35,00



ISBN 979-12-5602-195-6



9 791256 021956