

2026

Manuale HR per aziende 10-50 dipendenti: processi, strumenti e responsabilità

Cosa trovi in questa guida

1	Perché serve un manuale HR	3
2	I tre processi da formalizzare subito	5
3	Ruoli e responsabilità HR	7
4	Indice del manuale HR	9

Perché serve un manuale HR

Fino a 10 dipendenti ci si arrangia: le regole non scritte funzionano perché tutti si conoscono e le eccezioni si gestiscono caso per caso. Tra i 10 e i 50 dipendenti, però, ogni persona in più aggiunge un nuovo margine di interpretazione, e quello che prima era buon senso condiviso diventa fonte di conflitto. Il problema non è la crescita in sé: è che nessuno si ferma a scrivere le regole finché qualcosa non va storto.

IN SINTESI

- Tra i 10 e i 50 dipendenti, i processi HR non scritti generano incoerenze tra manager, errori in busta paga e malcontento che si potrebbe evitare con poco sforzo.
- I tre processi da formalizzare per primi sono onboarding, gestione ferie e permessi, e rilevazione presenze: coprono l'80% delle situazioni quotidiane.
- Un manuale HR non deve essere un documento legale: serve a rispondere in modo uniforme alle domande più frequenti, indipendentemente da chi è in ufficio quel giorno.
- Definire chi decide cosa (titolare, manager di linea, amministrazione) è la metà del lavoro: senza questa chiarezza, ogni processo scritto resta lettera morta.
- Lo strumento giusto non è Excel più organizzato: è una piattaforma che automatizza le approvazioni e tiene traccia di tutto, così non devi ricostruire la storia ogni volta.

Il costo reale del disordine

Quando le regole esistono solo in testa al titolare o al responsabile amministrativo, l'azienda funziona finché quella persona è presente e disponibile. Basta una settimana di ferie, un cambio di manager o un nuovo assunto per scoprire che nessuno sa esattamente come funziona.

Il danno non è solo operativo. Un dipendente che vede un collega ottenere un permesso in modo diverso da come è stato trattato lui percepisce un'ingiustizia, anche se non c'era nessuna cattiva intenzione. La percezione di trattamento diseguale è una delle prime cause di insoddisfazione e turnover nelle PMI.

C'è poi il rischio di errori in busta paga: se le ore di straordinario, i permessi o le presenze vengono comunicati in modo informale (un messaggio su WhatsApp, una mail senza oggetto standard), chi elabora le paghe lavora su dati incompleti o ambigui. Correggere una busta paga sbagliata costa tempo, crea tensione e, in alcuni casi, espone l'azienda a contestazioni.

Quando iniziare a strutturarsi

Non esiste un numero magico, ma ci sono segnali precisi che indicano che è il momento di mettere le cose per iscritto.

- Hai assunto un responsabile di team o un capo area che gestisce autonomamente le persone, ma non ha istruzioni su come comportarsi con ferie, permessi o orari.

- Hai ricevuto almeno una volta una domanda del tipo "ma Giulia aveva fatto così" da parte di un dipendente che si sentiva trattato in modo diverso.
- L'elaborazione delle buste paga richiede ogni mese una serie di telefonate per chiarire assenze, variazioni di orario o straordinari non tracciati.
- Stai assumendo nuove persone e ti rendi conto che l'onboarding dipende interamente da chi capita accanto al nuovo arrivato.
- Il tuo consulente del lavoro ti ha già chiesto più di una volta documentazione che non riesci a trovare in modo ordinato.

Cosa NON deve essere il manuale HR

Un manuale HR per una PMI non è un regolamento aziendale di 80 pagine scritto da un avvocato. Non deve coprire ogni scenario possibile, non deve essere infallibile dal punto di vista legale e non deve diventare un documento che nessuno legge.

Deve rispondere alle domande che i tuoi dipendenti fanno più spesso: come si richiede un giorno di ferie, cosa succede se si arriva in ritardo, chi avvisare in caso di malattia, come funziona il primo giorno di lavoro. Deve essere abbastanza chiaro da togliere ambiguità senza diventare un labirinto di regole.

Il formato ideale per una PMI è un documento di 10-15 pagine, aggiornabile, che i responsabili possano consultare in autonomia. Non serve una revisione legale annuale: serve che sia coerente con quello che succede davvero in azienda.

I tre processi da formalizzare subito

Non devi scrivere un manuale completo in una settimana. Parti dai tre processi che generano più domande, più malintesi e più errori: onboarding, gestione ferie e permessi, rilevazione presenze. Questi tre coprono la maggior parte delle interazioni quotidiane tra azienda e dipendente, e sono anche quelli dove l'assenza di regole scritte si sente di più.

Onboarding: il primo mese conta

L'onboarding non è solo consegnare il badge e spiegare dove si trova la macchinetta del caffè. È il periodo in cui il nuovo dipendente capisce come funziona davvero l'azienda, quali sono le aspettative su di lui e a chi rivolgersi quando ha un dubbio. Un onboarding non strutturato lascia tutto questo al caso: il nuovo arrivato impara le regole osservando i colleghi, spesso in modo sbagliato.

Un processo di onboarding scritto non deve essere complesso. Deve stabilire chi fa cosa nei primi 30 giorni: chi accoglie il nuovo dipendente il primo giorno, chi si occupa degli accessi ai sistemi, chi fa il primo colloquio di allineamento dopo due settimane. Definendo questi passaggi una volta sola, smetti di improvvisare ogni volta che assumi qualcuno.

Il documento che descrive l'onboarding può essere una semplice sequenza di attività con i relativi responsabili. Non serve altro.

Cosa mettere per iscritto sull'onboarding

Questi sono i punti minimi che ogni processo di onboarding scritto dovrebbe coprire.

- Chi gestisce la firma del contratto e la consegna dei documenti obbligatori (busta paga, informativa privacy, regolamento aziendale) e entro quando.
- Chi attiva gli accessi ai sistemi (email, gestionale, strumenti di lavoro) e chi verifica che siano operativi entro il primo giorno.
- Chi è il punto di riferimento del nuovo assunto per le prime due settimane (un tutor, un collega senior, il responsabile diretto).
- Quando si tiene il primo colloquio formale di feedback: idealmente tra il 15° e il 30° giorno, non lasciato al caso.

Ferie e permessi: le regole che tutti chiedono

Le ferie e i permessi sono il terreno dove le incoerenze si vedono di più. Se ogni manager gestisce le richieste in modo diverso, i dipendenti parlano tra di loro e nascono tensioni. Mettere per iscritto le regole non significa essere rigidi: significa essere equi.

Il processo scritto deve stabilire almeno tre cose: come si fa una richiesta (quale canale, con quanto anticipo), chi la approva (il responsabile diretto, il titolare, l'amministrazione?) e cosa succede in caso di sovrapposizione tra colleghi. Senza queste indicazioni, ogni richiesta diventa una trattativa separata.

Attenzione anche alle ferie non godute: il CCNL applicato stabilisce entro quando devono essere fruita, e l'azienda ha l'obbligo di programmarle. Se non lo fai, rischi di trovarti a fine anno con dipendenti che hanno accumulato settimane di ferie non godute, con i relativi costi di liquidazione in caso di uscita.

Schema processo ferie e permessi

Ecco come strutturare il flusso di approvazione in modo semplice e uniforme.

Tipo di assenza	Anticipo minimo richiesto	Chi approva	Come si comunica
Ferie pianificate (3+ giorni)	15 giorni prima	Responsabile diretto	Piattaforma HR o modulo scritto
Ferie brevi (1-2 giorni)	5 giorni prima	Responsabile diretto	Piattaforma HR o email
Permesso ROL / ex festività	48 ore prima	Responsabile diretto	Piattaforma HR o email
Permesso urgente (motivi personali)	Appena possibile, entro inizio turno	Responsabile diretto	Chiamata + conferma scritta
Malattia	Entro 30 minuti dall'inizio turno	Responsabile diretto + amministrazione	Chiamata + invio numero protocollo certificato INPS

Rilevazione presenze: la base del payroll

La rilevazione presenze è il processo che alimenta direttamente la busta paga. Se i dati arrivano in modo disorganizzato all'amministrazione, gli errori sono quasi inevitabili. Il problema più comune nelle PMI non è l'assenza di un sistema di rilevazione, ma l'assenza di regole su chi inserisce i dati, entro quando e chi li verifica prima che vadano in elaborazione.

Il processo scritto deve stabilire: chi inserisce le presenze (il dipendente, il responsabile, l'amministrazione?), entro quale data del mese, chi controlla le anomalie (assenze non giustificate, ore extra non approvate) e chi comunica i dati al consulente del lavoro o alla piattaforma di payroll.

Se usi ancora fogli Excel condivisi o registri cartacei, considera che oltre i 20-25 dipendenti il rischio di errori cresce in modo esponenziale. Non perché Excel sia sbagliato in assoluto, ma perché più persone che modificano lo stesso file in momenti diversi generano versioni non allineate.

Ruoli e responsabilità HR

Nelle PMI tra 10 e 50 dipendenti, le responsabilità HR sono spesso distribuite in modo informale tra il titolare, un responsabile amministrativo e i vari manager di linea. Funziona finché non c'è nulla da decidere in fretta o finché non nasce una controversia. Definire chi decide cosa, anche solo su un foglio, cambia completamente la velocità e la qualità delle decisioni.

Le tre figure HR di una PMI

In una PMI non hai bisogno di un ufficio HR strutturato, ma hai bisogno di sapere chi fa cosa. Le funzioni HR si distribuiscono naturalmente su tre figure: chi ha la visione strategica e firma le decisioni importanti, chi gestisce l'operativo quotidiano e il rapporto con i dipendenti, e chi coordina le persone nel lavoro di tutti i giorni.

Queste tre figure non devono essere tre persone diverse: in molte PMI la stessa persona copre più ruoli. L'importante è che i ruoli siano riconoscibili e che ognuno sappia fino a dove arriva la propria autonomia decisionale e dove invece deve coinvolgere qualcun altro.

Chi decide cosa: la matrice delle responsabilità

Questa matrice semplificata ti aiuta a definire i confini decisionali per le situazioni più comuni.

Situazione	Decide	Viene informato	Esegue / Registra
Approvazione ferie ordinarie	Responsabile di team	Nessuno (salvo sovrapposizioni)	Amministrazione / piattaforma HR
Approvazione permesso urgente	Responsabile di team	HR / amministrazione	Amministrazione / piattaforma HR
Nuova assunzione	Imprenditore / Responsabile di team	Responsabile di team (se decide l'imprenditore)	HR / amministrazione + consulente lavoro
Contestazione disciplinare	Imprenditore (con supporto consulente)	Responsabile di team	HR / amministrazione
Variazione orario di lavoro	Imprenditore	Responsabile di team	HR / amministrazione + consulente lavoro
Gestione malattia lunga (oltre 3 giorni)	HR / amministrazione	Imprenditore	Amministrazione + INPS
Valutazione delle performance	Responsabile di team	Imprenditore (sintesi annuale)	HR / sistema di tracciamento

Il primo HR: cosa aspettarsi da questa figura

Quando l'azienda supera i 15-20 dipendenti, una persona deve dedicare almeno una parte significativa del proprio tempo alle questioni legate alle persone.

Questa persona non deve essere un esperto di diritto del lavoro (per quello c'è il consulente del lavoro), ma deve sapere come funzionano i processi interni, dove trovare le risposte alle domande più frequenti dei dipendenti e quando escalare una situazione al titolare o al consulente. È la figura che mantiene vivo il manuale HR e che si accorge per prima quando una regola smette di funzionare.

Dare a questa persona strumenti adeguati (non solo Excel e una casella email dedicata) è un investimento che si ripaga rapidamente in termini di errori evitati e tempo risparmiato.

Errori di delega da evitare

Questi sono i pattern più comuni che generano confusione e conflitti nelle PMI in fase di crescita.

- Il titolare approva direttamente le ferie anche quando esiste un responsabile di team: svuota di autorità il manager e crea un collo di bottiglia continuo.
- L'amministrazione cambia un'informazione contrattuale (orario, mansione, sede) senza coinvolgere il titolare: qualsiasi modifica al contratto individuale richiede il passaggio formale corretto.
- Il responsabile di team gestisce una situazione disciplinare da solo, senza avvisare HR o titolare: le contestazioni disciplinari hanno una procedura precisa e devono essere gestite con supporto.
- Nessuno è responsabile dell'aggiornamento del manuale HR: dopo 6 mesi il documento è già obsoleto e nessuno lo consulta più.
- La comunicazione tra responsabile di team e amministrazione avviene solo oralmente: i dati sulle presenze, gli straordinari e i permessi devono sempre avere una traccia scritta.

Indice del manuale HR

Questo indice è pensato per essere adattato alla tua azienda, non copiato alla lettera. Parti dalle sezioni che coprono i processi più urgenti (di solito onboarding, ferie e presenze) e aggiungi le altre man mano. Un manuale incompleto ma aggiornato vale molto di più di un manuale perfetto che nessuno usa.

Struttura consigliata del manuale

Ogni sezione indica l'argomento da trattare, il livello di priorità per iniziare e chi, in genere, è il responsabile del contenuto.

Sezione del manuale	Priorità	Responsabile del contenuto
1. Presentazione dell'azienda e valori	Media	Imprenditore
2. Come funziona l'onboarding (primi 30 giorni)	Alta	HR / responsabile amministrativo
3. Orari di lavoro e flessibilità	Alta	HR / responsabile amministrativo
4. Come si richiedono ferie e permessi	Alta	HR / responsabile amministrativo
5. Rilevazione presenze e gestione straordinari	Alta	HR / amministrazione
6. Gestione della malattia e delle assenze prolungate	Alta	HR / amministrazione
7. Smart working: regole e accordo individuale	Media	HR / imprenditore
8. Strumenti aziendali e policy d'uso	Media	HR / IT o responsabile sistemi
9. Valutazione delle performance e feedback	Media	HR / responsabile di team
10. Formazione e sviluppo professionale	Bassa (per iniziare)	HR / imprenditore
11. Benefit aziendali e welfare	Media	HR / amministrazione
12. Come gestire una richiesta o un problema	Alta	HR / imprenditore

Come scrivere ogni sezione

Per ogni sezione del manuale, rispondi a tre domande: qual è la regola (cosa si fa), qual è il processo (come si fa, con quali strumenti e tempistiche) e chi è responsabile (chi decide, chi esegue, chi viene informato). Non servono lunghe spiegazioni: tre paragrafi brevi e chiari valgono più di una pagina densa di dettagli che nessuno leggerà.

Usa un linguaggio diretto, rivolto al dipendente. Scrivi "se hai bisogno di un giorno di permesso, invia la richiesta almeno 48 ore prima" invece di "le richieste di permesso devono essere presentate con un preavviso minimo di 48 ore". La differenza sembra piccola, ma il primo formato viene letto e capito molto più facilmente.

Prevedi un aggiornamento formale del manuale almeno una volta all'anno, di solito all'inizio dell'anno o in concomitanza con un rinnovo del CCNL applicato. Indica sempre la data dell'ultima revisione nel documento: è un segnale di cura che i dipendenti notano.

Smart working: cosa serve nel 2026

Se la tua azienda prevede lo smart working, il manuale deve contenere una sezione dedicata con questi elementi minimi.

- L'accordo individuale scritto tra azienda e dipendente è obbligatorio: deve indicare i giorni in remoto, le fasce di reperibilità e il diritto alla disconnessione.
- Dal 2026 è richiesta un'informativa specifica sui rischi per la sicurezza del luogo di lavoro scelto dal dipendente: non è sufficiente il documento di valutazione rischi generale.
- Le regole su strumenti, connessione e rimborso spese vanno definite in anticipo: chi fornisce il PC, chi copre la connessione, cosa succede in caso di guasto.
- La policy di smart working deve indicare chiaramente se e come i giorni in remoto possono essere modificati con preavviso, sia dall'azienda che dal dipendente.

Tre cose da fare nei prossimi 30 giorni

Non serve partire da zero con un progetto manuale HR completo. Puoi fare la differenza in un mese con tre azioni concrete. Prima: scrivi il processo di onboarding per la prossima assunzione, anche solo in tre pagine. Seconda: definisci e comunica al team le regole su come si richiedono ferie e permessi, chi approva e con quali tempistiche. Terza: stabilisci chi in azienda è responsabile di raccogliere e verificare i dati di presenza prima dell'elaborazione delle buste paga.

Queste tre azioni da sole eliminano la maggior parte delle situazioni ambigue che rallentano l'azienda e generano tensioni. Il resto del manuale può crescere nel tempo, aggiungendo una sezione alla volta man mano che identifichi nuove aree di disordine.

Ricorda che il manuale HR è uno strumento vivo: il suo valore non sta nel numero di pagine, ma nel fatto che le persone lo consultino davvero quando ne hanno bisogno.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalabrino, supportata da alcuni tra i migliori imprenditori e fondi d'investimento italiani – per risolvere un problema reale: il peso della burocrazia sulle aziende in Italia.

Jet HR è una soluzione innovativa per pagare stipendi e automatizzare processi HR, affiancati da un team di supporto con tempi di risposta record e un Consulente del Lavoro dedicato.

Jet HR è una piattaforma che integra tutte le funzioni HR essenziali, specificatamente sviluppate per la normativa italiana, tra cui: assunzione di nuovi dipendenti; gestione di smart-working, ferie, permessi e malattia; rilevazione presenze; note spese; compliance salute e sicurezza; creazione e distribuzione dei cedolini; pagamento degli stipendi; e altro ancora.

Per saperne di più

jethr.com