

**VALORE P.A. 2021**

# ***Change management per la gestione efficace delle risorse umane***

***CORSO DI II° LIVELLO***

AREA TEMATICA: Gestione delle risorse umane: sviluppo della qualità organizzativa e gestione dei conflitti

*Università per Stranieri di Perugia* in collaborazione con il Consorzio *Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica*

## **Indice**

- 1. Il corso**
- 2. Obiettivi**
- 3. Struttura del Corso**
- 4. Moduli formativi**
- 5. Modalità di selezione**
- 6. Metodologie didattiche**
- 7. Monitoraggio delle presenze e della qualità del corso**
- 8. Risultati attesi e indicatori di output**
- 9. *Faculty* del Corso**
- 10. Attestazione**
- 11. Aspetti organizzativi**

## 1. IL CORSO

Il cambiamento organizzativo è arrivato nel 2020 con forza nella PA sulla spinta dell'emergenza pandemica provocando impatti ad ogni livello, stravolgendo procedure, prassi, organigrammi, funzioni.

Nel 2021 continuano gli effetti di questa profonda trasformazione che ha imposto nuove modalità di lavoro. In questo contesto la gestione del cambiamento e la gestione delle risorse umane (HR Management) rappresentano ambiti sempre più strategici delle organizzazioni pubbliche. La consapevolezza della necessità di avere cura del capitale umano è sempre più forte e l'emergenza sanitaria ancora in corso ha imposto cambiamenti profondi che abbiamo dovuto fronteggiare in tempi ristretti e con strumenti talvolta inadeguati, con conseguente aumento di stress.

Lo smart working è entrato nelle nostre case come nuova modalità di lavoro, ma a un anno di distanza cosa ne resta? Quale sarà la sua evoluzione? Abbiamo sviluppato capacità di *change management*? Abbiamo le conoscenze e gli strumenti giusti per governarlo?

La centralità del lavoro per obiettivi, la necessità di nuovi stili di leadership e la motivazione dei collaboratori, l'importanza di sentirsi parte di un gruppo nonostante la distanza fisica e lo stress di relazioni precarie e mutevoli sono entrate a far parte del nostro patrimonio di conoscenze? O vanno ancora potenziate?

Questo corso di formazione è rivolto a coloro che ricoprono posizioni dirigenziali, che in questa nuova fase di continuo cambiamento intendono sviluppare competenze per analizzare e creare le condizioni di benessere organizzativo, di motivazione, di valorizzazione e di crescita professionale delle risorse umane in maniera efficace ed efficiente.

Il corso specialistico, all'interno della cornice del Pubblico impiego, si propone di potenziare le competenze delle figure apicali delle organizzazioni pubbliche, orientandole al cambiamento, alla valorizzazione dei collaboratori, al miglioramento continuo attraverso l'assegnazione di obiettivi e la misurazione dei risultati, alla promozione di una comunicazione efficace all'interno dei gruppi di lavoro così da favorire una sana gestione delle relazioni professionali ed interpersonali.

Di fronte la crescente complessità del sistema, il corso è strutturato per fornire ai partecipanti le competenze necessarie a valorizzare le potenzialità conoscitive, emotive e relazionali prevenendo e affrontando correttamente le possibili situazioni di conflitto, demotivazione, stress psico-fisico durante l'espletamento dei propri compiti.

## 2. OBIETTIVI

Il corso si propone di raggiungere *l'obiettivo strategico dell'aumento della produttività e della qualità dei servizi* attraverso una più efficiente gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni pubbliche.

I moduli didattici intendono perseguire i seguenti *obiettivi specifici*:

- Sviluppare un proprio stile di leadership per motivare e sostenere il cambiamento organizzativo all'interno della PA;
- Apprendere e sperimentare tecniche e procedure per rafforzare l'efficacia operativa dei gruppi di lavoro, così da migliorare l'efficienza dell'impiego delle risorse umane;
- Migliorare le relazioni interne al gruppo di lavoro per ridurre lo stress organizzativo e sviluppare un clima favorevole alla creatività, propositività, innovazione;
- Acquisire conoscenze in merito alla valutazione e valorizzazione delle performance del personale.

Per raggiungere gli obiettivi sopraelencati, le lezioni alterneranno momenti teorici a momenti pratici, durante i quali ci saranno esercitazioni di gruppo finalizzate all'applicazione delle nozioni trattate. Tale approccio ottimizzerà l'apprendimento da parte dei corsisti e, tramite simulazioni di problematiche reali, li guiderà nella gestione dei rapporti all'interno della propria organizzazione di appartenenza.

**Il percorso formativo è stato progettato per lo svolgimento mediante didattica frontale in presenza**, ma nel caso in cui l'aggravarsi dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 dovesse comportare l'impossibilità di organizzare l'attività formativa in presenza e conseguentemente all'autorizzazione da parte della Direzione Regionale di INPS, questo percorso formativo è immediatamente realizzabile tramite Formazione a Distanza sincrona.

### 3. LA STRUTTURA DEL CORSO

## Change management per la gestione efficace delle risorse umane

Struttura: il corso della durata complessiva di **60 ore** è suddiviso in 9 moduli didattici articolati in 15 gg.

N° GIORNATA	DOCENTE	ARGOMENTO DA TRATTARE	MACRO-AREA	DURATA IN ORE
1)	Prof. Francesco Duranti	Presentazione del corso e introduzione alle nuove regole del lavoro pubblico	STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI	4
2)	Dott.ssa Margherita Pera	L' Analisi del benessere organizzativo	SALUTE E SICUREZZA	4
3)	Dott.ssa Margherita Pera	<i>Change Management:</i> gestire il cambiamento organizzativo	LEADERSHIP E MANAGEMENT	4
	Dott.ssa Samantha Zamboni			4
4)	Dott.ssa Samantha Zamboni	Sviluppare un proprio stile di <i>leadership</i> per motivare e sostenere il cambiamento		4
				4
5)	Dott.ssa Margherita Pera	La gestione del gruppo di lavoro	GRUPPO DI LAVORO	4
				4
6)	Dott.ssa Samantha Zamboni	Azioni e strumenti per attivare la motivazione dei collaboratori	STRUMENTI DI GESTIONE	4
				4
7)	Prof. Francesco Duranti	Gestione dei rapporti sindacali	STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	4
8)	Prof.ssa Denita Cepiku	La valutazione della Performance		4
9)	Prof. Emidio Diodato	LA teoria del Conflitto e le tecniche di negoziazione	GESTIONE DELLE RELAZIONI	4
	Dott.ssa Margherita Pera	Comunicazione e gestione dei conflitti		4
				4
			<b>ORE TOTALI</b>	<b>60</b>

## 4. I MODULI FORMATIVI

### MODULO 1. PRESENTAZIONE DEL CORSO E INTRODUZIONE ALLE NUOVE REGOLE DEL LAVORO PUBBLICO (4 ORE)

**Docente: Prof. Francesco Duranti, coordinatore scientifico**

La prima giornata del corso sarà dedicata ad analizzare il valore strategico delle risorse umane all'interno di ciascuna organizzazione pubblica. Infatti, la *performance* del settore pubblico è strettamente connessa alla qualità delle prestazioni delle risorse umane impiegate, che devono essere "guidate" verso una serie di obiettivi attesi, valorizzandone le capacità, le conoscenze e favorendone anche la crescita personale e professionale.

Oggetto di analisi nel modulo saranno le principali regole sul lavoro pubblico, nell'ottica di ottimizzazione della produttività e di efficienza del servizio.

Particolare attenzione sarà data alla nuova disciplina della gestione delle risorse umane, nonché potere disciplinare, semplificazione, trasparenza, gestione del fabbisogno di personale, anticorruzione e lotta all'assenteismo.

- Introduzione al lavoro pubblico: origini, dinamica ed evoluzioni recenti;
- Lo *smart working* nelle PA: profili giuridici;
- Il codice di comportamento alla luce delle nuove linee guida ANAC;
- Responsabilità e potere disciplinare;
- Anticorruzione e trasparenza nel lavoro pubblico;
- Misure di contrasto all'assenteismo.

### MODULO 2. L'ANALISI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO (4 ORE)

**Docente: Dott.ssa Margherita Pera, Psicologa del lavoro**

Il secondo modulo si focalizzerà sui fattori di benessere e di malessere organizzativo, sui rischi psicosociali, sul burnout, le molestie in ambito lavorativo la valutazione dello stress lavoro correlato e le possibili azioni di miglioramento.

**Il modulo tratterà i seguenti argomenti:**

- Definizione di benessere organizzativo;
- Aspetti normativi del benessere organizzativo;
- Lo stress lavoro correlato: definizione e cause;
- Il *mobbing*: definizioni e cause;
- Il *burnout*: definizioni e cause;

- Le molestie in ambito lavorativo;
- Strumenti e metodi di valutazione del benessere organizzativo;
- Le possibili azioni di miglioramento.

La metodologia utilizzata sarà una metodologia partecipativa che alternerà teoria a esercitazioni pratiche, *role playing*, questionari auto-valutativi e filmati.

### **MODULO 3. CHANGE MANAGEMENT: GESTIRE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO (8 ORE)**

**Docenti: Dott.ssa Margherita Pera Psicologa del lavoro e D.ssa Samanta Zamboni, esperta di *leadership e change management***

Quella che siamo vivendo è un'epoca caratterizzata da cambiamenti continui, sia dal punto di vista organizzativo sia in termini di competenze necessarie per gestire, facilitare, motivare i propri collaboratori. Per questa ragione gli strumenti di *change management* sono diventati una priorità all'interno delle organizzazioni.

Sono competenze essenziali per i *manager* che devono essere in grado di comunicare nuove strategie, fare accogliere con fiducia nuovi strumenti di lavoro oppure guidare i propri collaboratori nella transizione a un nuovo modello organizzativo.

Il nuovo paradigma è vedere e trasmettere ai propri collaboratori che il cambiamento possa diventare uno stimolo, una risorsa, più che una sfida difficile e stancante per chi lo affronta

**Il modulo tratterà i seguenti argomenti:**

- Le fasi del cambiamento;
- Le resistenze al cambiamento;
- Le risorse per il cambiamento;
- Definizione e caratteristiche dei cambiamenti nelle organizzazioni;
- Fasi del processo di cambiamento organizzativo.

### **MODULO 4. SVILUPPARE UN PROPRIO STILE DI LEADERSHIP PER MOTIVARE E SOSTENERE IL CAMBIAMENTO (8 ORE)**

**Docente: D.ssa Samanta Zamboni, esperta di *leadership e change management***

Il modulo si concentra sul tema della *leadership* e in particolare invita i corsisti a riflettere sullo sviluppo di un proprio stile, aderente al proprio sistema valoriale e al proprio istinto di guida del gruppo.

**Il modulo mira a raggiungere i seguenti obiettivi:**

- Costruire il proprio stile di *leadership* per aumentare l'impatto sull'ambiente e sulle prestazioni delle persone da gestire;
- Capire come valorizzare il potenziale umano al fine di creare un ambiente di lavoro, di supporto e fiducia, che promuova un miglioramento continuo dei collaboratori;
- Imparare ad utilizzare processi per migliorare l'innovazione, il processo di delega, agevolare la pianificazione, definire standard di prestazioni individuali, usare efficacemente il tempo;
- Acquisire gli strumenti e le tecniche per comunicare in maniera persuasiva (come ottenere l'adesione per iniziative che prevedono cambiamenti, come promuovere la cooperazione e la fiducia nell'ambiente di lavoro, come gestire riunioni in modo efficace).

**Il modulo tratterà le seguenti tematiche:**

- Essere *Leader* oggi: identificare le qualità di un buon *leader*;
- Riconoscere il ruolo della *leadership* nella propria organizzazione;
- I quattro fondamentali stili di *leadership*;
- La *leadership* situazionale;
- I principi di *leadership* per superare le resistenze al cambiamento all'interno delle organizzazioni;
- Le abitudini di efficacia personale;
- Le 5 domande per ottimizzare il proprio tempo;
- Il lavoro per obiettivi e il focus sui risultati;
- La motivazione del personale: l'Autonomia;
- Autoresponsabilizzazione e l'*empowerment* dei collaboratori;
- La flessibilità di orari e sedi di lavoro in *smart working*;
- La gestione dei *feedback*;
- Come comunicare al meglio il cambiamento organizzativo;
- Come mantenere il giusto equilibrio tra vita lavorativa e vita personale;
- Come massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle videoconferenze.

**MODULO 5. LA GESTIONE DEL GRUPPO DI LAVORO  
(8 ORE)**

**Docente: Dott.ssa Margherita Pera**

Il quinto modulo del corso è dedicato alla tematica del *team building* e come favorire il lavoro di gruppo all'interno dell'organizzazione. Tale aspetto, infatti, risulta fondamentale nel raggiungere efficacemente gli obiettivi comuni.

Il modulo tratterà le seguenti tematiche:

- Definizione di gruppo, gruppo di lavoro, lavoro di gruppo;
- Gli stadi di sviluppo del gruppo;

- Gli obiettivi;
- Il metodo;
- I ruoli;
- Il sistema di competenze del gruppo di lavoro;
- La delega.

La metodologia utilizzata sarà una metodologia partecipativa che alternerà teoria a esercitazioni pratiche, *role playing*, questionari auto-valutativi e filmati.

#### **MODULO 6. AZIONI E STRUMENTI PER ATTIVARE LA MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI (8 ORE)**

**Docente: D.ssa Samanta Zamboni, esperta di *leadership* e *change management***

Il sesto modulo del corso si focalizzerà sulla gestione efficace dei propri collaboratori e in particolare sull'importanza per il leader del gruppo di conoscere come poter attivare la loro motivazione. Alla luce di questo, le persone possono diventare il vero valore aggiunto dell'organizzazione se si conoscono le loro aspettative, i loro bisogni e se vengono create le giuste condizioni. Grazie allora giusta motivazione il collaboratore conquista gli obiettivi, acquisisce una percezione di efficacia sempre maggiore ed è pronto a lanciarsi alla conquista di obiettivi ancora più ambiziosi, indispensabile quindi conoscere quali azioni e quali strumenti possono attivare l'atteggiamento giusto e di conseguenza i comportamenti più efficaci.

- Conoscere come motivare sé stesso e gli altri
- La diagnosi motivazionale
- Come creare un clima positivo
- Il ruolo del leader nell'attivare la motivazione
- Riconoscere il potenziale degli altri
- Le forme di riconoscimento
- Come poter gratificare e apprezzare nel modo giusto
- La relazione tra motivazione e competenza
- Migliorare la capacità di delega in vista di risultati migliori
- Attuare il processo di delega in otto fasi
- Gestire e correggere gli errori con attenzione e senza creare risentimento
- L'approccio e il metodo del coaching per far crescere e motivare

#### **MODULO 7. LA GESTIONE DEI RAPPORTI SINDACALI (4 ORE)**

**Docente: Prof. Francesco Duranti**



Il settimo modulo è dedicato all'analisi della contrattazione collettiva e della sua evoluzione nel corso del tempo, con particolare attenzione al rapporto tra fonte normativa e contrattuale, ai nuovi contratti di comparto, ai soggetti della contrattazione collettiva, all'efficacia ed all'interpretazione del contratto collettivo e di quello integrativo, ai diritti sindacali e alla condotta antisindacale della PA.

### Principali temi

- La contrattazione collettiva dalla “Riforma Brunetta” alla “Riforma Madia”;
- La legge e la contrattazione collettiva;
- I soggetti della contrattazione collettiva: l'ARAN;
- La procedura di formazione, l'efficacia e l'interpretazione del contratto;
- I nuovi contratti di comparto;
- I diritti sindacali e la condotta antisindacale della PA.

## **MODULO 8. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI (4 ORE)**

**Docente: Prof.ssa Denita Cepiku,**

L'ottavo modulo del Corso si occupa dell'analisi del ciclo della performance nelle sue diverse fasi, consistenti nell'analisi strategica, nella mappatura degli stakeholder, nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti, e, infine, nella rendicontazione dei risultati. Particolare attenzione sarà dedicata al tema della valutazione partecipativa e della valutazione della performance individuale.

### Principali temi

- Pianificazione, programmazione e controllo delle performance aziendali. Principi generali sui sistemi di misurazione e gestione delle performance. La struttura organizzativa e i sistemi informativi a supporto della gestione.
- Presupposti e motivazioni di fondo della riforma. Problemi di implementazione della precedente normativa in oggetto e possibili soluzioni offerte dal titolo II del d.l.vo 150/09. Evoluzione delle finalità nell'ottica del PNRR. Il quadro normativo e il ciclo di performance.
- Gli strumenti di analisi strategica (rilevazione dei bisogni) e di identificazione degli obiettivi strategici. La definizione del piano delle performance e del sistema di misurazione e valutazione. Gli ambiti della valutazione e la funzione premiale. Principali soggetti,



competenze e responsabilità. Ruolo, funzioni e responsabilità degli organismi indipendenti di valutazione e degli altri soggetti coinvolti. Verso il Piano unico.

- La valutazione della performance individuale. La definizione dei comportamenti attesi e del contributo individuale.

## **MODULO 9. COMUNICAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI (12 ORE)**

**Docenti: Dott.ssa Margherita Pera e Prof. Emidio Diodato, Professore ordinario Università per Stranieri di Perugia**

Il nono ed ultimo modulo affronterà la tematica della gestione delle relazioni e degli eventuali conflitti all'interno dell'organizzazione.

**I principali temi trattati saranno i seguenti:**

- Le teorie del conflitto;
- L'importanza di una classificazione dei conflitti;
- I processi di trasformazione dei conflitti;
- Le percezioni e le interpretazioni;
- Le arene della comunicazione;
- I conflitti a livello intermedio;
- La gestione dei conflitti "micro";
- Il problem solving comune;
- Il metodo Gordon per la gestione dei conflitti;
- L'ascolto nella gestione dei conflitti;
- Gli stili comunicativi nella gestione dei conflitti.

La metodologia utilizzata sarà una metodologia partecipativa che alternerà teoria a esercitazioni pratiche, questionari auto-valutativi e filmati.

## 5. MODALITA' DI SELEZIONE

In caso di un numero di partecipanti superiore a quello consentito dall'Avviso, si auspica la possibilità di realizzare una seconda edizione del medesimo corso. Nel caso ciò non fosse autorizzato il direttore scientifico in collaborazione con la Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica attiverà una procedura di selezione basata su titoli (ruolo svolto all'interno dell'amministrazione e anni di esperienza nel settore) e, se questo non fosse sufficiente, prevedendo una selezione scritta con domande a risposta multipla in materia di gestione delle risorse umane.

## 6. METODOLOGIE DIDATTICHE

Il percorso formativo sarà realizzato prevedendo una continua alternanza tra momenti di lezione frontale e analisi di casi, momenti esercitativi, confronto e risposte a quesiti. I docenti coinvolti nel corso, nonché il direttore didattico, durante tutta la durata del corso, saranno a disposizione dei discenti a distanza (via mail) per chiarire dubbi e affrontare casi pratici posti dai partecipanti stessi.

Durante gli incontri saranno svolte esercitazioni pratiche, *role playing*, saranno visionati questionari auto-valutativi e filmati, privilegiando l'approccio *learning-by-doing* e la discussione delle singole questioni.

## 7. MONITORAGGIO DELLE PRESENZE E DELLA QUALITA' DEL CORSO

Il Proponente, dotato di un sistema di certificazione qualità (UNI EN ISO 9001:2008), utilizzerà registri di presenza con firma e orario in entrata e uscita. La regolarità della frequenza al corso sarà garantita dalla presenza costante di un tutor.

Il Proponente, dotato di un sistema di certificazione qualità (UNI EN ISO 9001:2008), utilizzerà i propri questionari di *customer satisfaction* sia per la valutazione intermedia che finale del corso.

Questo permetterà di correggere tempestivamente eventuali criticità emerse durante lo svolgimento del corso, e quindi avere un quadro complessivo sul gradimento e sul raggiungimento dei risultati attesi al termine del percorso formativo.

## 8. RISULTATI ATTESI ED INDICATORI DI OUTPUT

Il corso mira a migliorare le conoscenze dei corsisti in materia di organizzazione amministrativa e di gestione delle risorse umane, nonché sviluppare le capacità degli stessi di agire con comportamenti proattivi e motivanti nei confronti dei propri colleghi e collaboratori.

Nello specifico **i risultati attesi** del corso sono:

1. Riconoscere il proprio stile di *leadership* per condurre i gruppi di lavoro in modo efficace verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'ente;
2. Valorizzare la capacità di lavorare in gruppo, tenendo conto delle variabili relazionali, motivazionali e organizzative;
3. Migliorare il clima di lavoro;
4. Imparare ad elaborare obiettivi organizzativi e individuali, misurabili in termini di efficacia, coerenza organizzativa e rilevanza quali/quantitativa;
5. Sviluppare capacità di *assessment* delle risorse umane presenti nel gruppo di lavoro per valorizzare il potenziale di ciascuno al fine di raggiungere il miglioramento organizzativo.

### **Indicatori di output:**

1. Riduzione dei conflitti interni;
2. Aumento delle proposte utili a migliorare l'efficienza e la qualità dell'azione amministrativa;
3. Riduzione delle giornate di malattie riconducibile allo stress lavoro correlato.

L'efficacia del corso sarà misurata a sei mesi dalla fine del corso tramite un ulteriore questionario rivolto ai responsabili dei corsisti per analizzare la ricaduta organizzativa dell'intervento formativo.

## 9. FACULTY DEL CORSO

### Direttore Didattico :

**Prof. Avv. Francesco Duranti:** Professore associato di *Diritto pubblico comparato* e di *Istituzioni di Diritto pubblico* nell'Università per Stranieri di Perugia. Avvocato giuslavorista nel Foro di Perugia.

### **Docenti:**

**Emidio Diodato:** Professore ordinario di *Scienza politica* nell'Università per Stranieri di Perugia.

**Denita Cepiku:** Professore associato di management pubblico, Università "Tor Vergata"

**Margherita Pera** – Psicologa del lavoro, formatrice, ed esperta di benessere organizzativo

**Samanta Zamboni** – *Business Coach*, esperta di formazione professionale, personale e di ingegneria delle prestazioni aziendali

## 9. ATTESTAZIONE FINALE

A chi avrà frequentato almeno il 70% del monte ore totale del corso e superato l'esame finale, consistente nella presentazione del project work, sarà rilasciato da parte dell'Università per Stranieri di Perugia l'**attestato di partecipazione con profitto**.

## 10. ASPETTI ORGANIZZATIVI

Durante il corso saranno forniti i materiali e la documentazione necessaria, nonché tutti gli strumenti operativi utili alla futura prosecuzione autonoma delle attività.

### **Sede del corso:**

- **Perugia** per la regione Umbria

**Durata del corso:** 60 ore

**Periodo di svolgimento del corso:** 12 febbraio 2022. Data termine presunta: 25 giugno 2022