



Università
per Stranieri
di Perugia

AMBASCIATRICE DELL'ITALIA NEL MONDO



Scuola Umbra di
Amministrazione Pubblica

VALORE P.A. 2020

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 Generali**
- 3. Struttura del Corso**
- 4. I moduli formativi**
- 5. *Faculty* del Corso**
- 6. Aspetti organizzativi**



IL CORSO

Il cambiamento organizzativo è arrivato nel 2020 con forza nella PA provocando impatti ad ogni livello, stravolgendo procedure, prassi, organigrammi, funzioni.

In questo contesto la gestione del cambiamento e la gestione delle risorse umane (HR Management) rappresentano un ambito sempre più strategico delle organizzazioni pubbliche. La consapevolezza della necessità di avere cura del capitale umano è sempre più forte e l'emergenza sanitaria che stiamo vivendo 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 diventata la nuova modalità di lavoro da casa, ma abbiamo le conoscenze e gli strumenti giusti per governarlo? Abbiamo sviluppato capacità di *change management* o abbiamo improvvisato?

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.

Nonostante la crescente complessità del sistema e la criticità del momento che stiamo vivendo, 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 loro compiti.



OBIETTIVI GENERALI

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 della didattica frontale, 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.

Articolazione del Corso

Il corso avrà una durata complessiva di **50 ore** e sarà articolato in 8 giornate, come descritto in tabella:

| COORDINAMENTO: PROF. Francesco Duranti, Università per Stranieri di Perugia | | | | | |
|--|---------------------------|--|--|----------------------|----------------------------|
| N° GIORNATA | DOCENTE | ARGOMENTO DA TRATTARE | MACRO-AREA | DURATA IN ORE | ORARIO |
| 1. | Prof. Francesco Duranti | Le nuove regole del lavoro pubblico | STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI | 5 | 09.00-14.00 |
| 2. | Dott.ssa Margherita Pera | Il benessere organizzativo ai tempi del Covid-19 | SALUTE E SICUREZZA DEI COLLABORATORI E DELL'ORGANIZZAZIONE | 7 | 09.00-13.00 14.00-17.00 |
| 3. | Dott.ssa Margherita Pera | <i>Change Management:</i> gestire il cambiamento organizzativo | MANAGEMENT | 7 | 09.00-13.00 14.00-17.00 |
| | Dott.ssa Samantha Zamboni | | | | |
| 4. | Dott.ssa Samantha Zamboni | Sviluppare un proprio stile di <i>leadership</i> per motivare e sostenere il cambiamento | LEADERSHIP E MANAGEMENT (gestione per obiettivi) | 6 | 09.00-13.00 14.00-16.00 |
| 5. | Dott.ssa Margherita Pera | La gestione del gruppo di lavoro | GRUPPO DI LAVORO | 7 | 09.00-13.00 14.00-17.00 |
| 6. | Giacomo Sintini | La motivazione dei collaboratori | GESTIONE DELLE RELAZIONI | 5 | 09.00-14.00 |



| COORDINAMENTO: PROF. Francesco Duranti, Università per Stranieri di Perugia | | | | | |
|--|--------------------------|---|--|----------------------|----------------------------|
| N° GIORNATA | DOCENTE | ARGOMENTO DA TRATTARE | MACRO-AREA | DURATA IN ORE | ORARIO |
| 7. | Prof. Francesco Duranti | La valutazione delle <i>performance</i> | STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI | 4 | 09.00-13.00 |
| | | Gestione rapporti sindacali | | 3 | 14.00-17.00 |
| 8. | Prof. Emidio Diodato | Comunicazione e gestione dei conflitti | GESTIONE DELLE RELAZIONI | 6 | 09.00-13.00 14.00-16.00 |
| | Dott.ssa Margherita Pera | | | | |
| ORE TOTALI | | | | 50 | |

Programma di dettaglio

MODULO 1. LE NUOVE REGOLE DEL LAVORO PUBBLICO (5 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 e le novità in tema di *smart working* nelle PA, nell'ottica di ottimizzazione della produttività e di efficienza del servizio.

Particolare attenzione sarà data alla nuova disciplina della gestione delle risorse umane, nonché alle più recenti novità introdotte in tema di 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. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO AI TEMPI DEL COVID-19 (7 ORE)

Docente: D.ssa Margherita Pera, Psicologa del lavoro

Il secondo modulo si focalizzerà sulle cause del malessere organizzativo, sugli effetti dei cambiamenti apportati dalla comparsa del Covid-19, sui rischi psicosociali, 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;
- L'impatto del Covid-19 sul benessere organizzativo;
- Il distress da Covid-19;
- Lo stress lavoro correlato: definizione e cause;
- Il *mobbing*: definizioni e cause;
- Il *burnout*: definizioni e cause;
- 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 (7 ORE)

Docenti: D.ssa Margherita Pera e D.ssa Samantha Zamboni, esperta di *leadership* e *change management*

Quella che siamo vivendo è un'epoca caratterizzata da cambiamenti continui, sia dal punto di vista organizzativo che delle competenze necessarie per gestire, facilitare, motivare i propri collaboratori. Per questa ragione gli strumenti di *change management* sono diventati una priorità per essere efficaci 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, come lo *smart working*.

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:

- Definizione e caratteristiche dei cambiamenti nelle organizzazioni;
- Fasi del processo di cambiamento organizzativo;
- Le persone e l'organizzazione: il rapporto tra i ruoli, i processi, le relazioni, il clima e la cultura in un'ottica di *smart working*;
- Resistenze al cambiamento.
- Comprendere le logiche necessarie per una gestione efficace del cambiamento organizzativo
- Il ruolo del manager in un'azienda *smart working*
- Come coniugare lo *smart working* con il lavoro in *team*

MODULO 4. SVILUPPARE UN PROPRIO STILE DI LEADERSHIP PER MOTIVARE E SOSTENERE IL CAMBIAMENTO (6 ORE)

Docente: D.ssa Samantha Zamboni

Il quarto 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 tuo stile di *leadership* per aumentare l'impatto sull'ambiente e sulle prestazioni delle persone che gestisci;
- 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 nello *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 (7 ORE)

Docente: D.ssa Margherita Pera

Il quinto modulo del corso è dedicato alla tematica del *team building* e a 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. LA MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI (5 ORE)

Docente: Giacomo Sintini, formatore e motivatore

Il sesto modulo del corso si focalizzerà sulla motivazione, partendo dall'assunto che, quest'ultima è da considerarsi come la risposta che ciascuno di noi dà alla domanda "Perché sto facendo ciò che sto facendo?". La motivazione non solo, quindi, è un fattore prettamente interiore a ogni persona, ma è anche e soprattutto l'atteggiamento che scegliamo di tenere verso chi ci sta intorno e verso le circostanze che si manifestano. Difficilmente, infatti, si può combattere ciò che ci circonda, ma si può, tuttavia, imparare ad adattare il proprio atteggiamento e renderlo costruttivo verso chi ci circonda e ciò che ci accade.

Il modulo favorirà lo scambio di opinioni e di esperienze fra i partecipanti, utilizzando una serie di metodologie che porteranno dapprima a riflettere le persone, per poi coinvolgerle in semplici esercizi che favoriranno l'apprendimento. Le metodologie utilizzate saranno le seguenti:

- *Leadership e followership*;
- *Team work* – il senso di fare squadra;
- La condivisione degli obiettivi;
- La capacità di adattare le proprie competenze a nuovi contesti lavorativi e personali;
- Affrontare le difficoltà dello *smart-working*: assunzione della responsabilità individuale;
- La gestione del tempo;

La lezione, in totale coerenza e complementarietà con gli altri moduli, affronterà la tematica della motivazione e dell'analisi del clima promuovendo l'adozione di una comunicazione efficace, di una gestione corretta dei feedback da fornire ai colleghi e collaboratori, nonché dell'idea che ciascun obiettivo personale può essere valorizzato all'interno di un obiettivo più grande: quello di squadra.

MODULO 7. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI (4 ORE)

Docente: Prof. Francesco Duranti

Il settimo modulo del Corso si occupa dell'analisi del ciclo della *performance* nelle sue diverse fasi, consistenti nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante 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 della *performance* individuale fra *smart working* e lavoro in ufficio e alle modalità di valutazione dei dipendenti in *smart working*.

Principali temi

- Le “ragioni” della valutazione dei dipendenti pubblici
- *Performance* e sistemi di misurazione e valutazione: finalità, ruolo, caratteristiche ideali, benefici
- Ciclo della *performance*
- Aspetti giuridici della valutazione della *performance*
- Misurazione dei risultati e dei comportamenti.
- La valutazione della *performance* individuale fra *smart working* e lavoro in ufficio. Le modalità di valutazione dei dipendenti in *smart working*
- Il conseguimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi. I modelli. Gli strumenti
- I nuovi POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), come sezione del Piano della *performance* (art. 263 D.L. 34/2020 convertito in L. 77/2020): l'individuazione delle modalità attuative del lavoro agile

MODULO 8. LA GESTIONE DEI RAPPORTI SINDACALI (3 ORE)

Docente: Prof. Francesco Duranti

L'ottavo 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 9. COMUNICAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI (6 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”

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

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.

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.

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.

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

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

Giacomo Sintini – *Training Development Manager*, Responsabile settore Sport presso Randstad Hr Solutions S.r.l.. Ex giocatore professionista di Volley e *Motivational Speaker*.



Università
per Stranieri
di Perugia

AMBASCIATRICE DELL'ITALIA NEL MONDO



Scuola Umbra di
Amministrazione Pubblica

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.

Attestazione della partecipazione:

- ai fini della validità del corso il partecipante dovrà aver frequentato **almeno il 75% del monte ore** totale **ai fini del riconoscimento della frequenza**

Sede del corso: Perugia

Durata del corso: 50 ore

Periodo di svolgimento del corso: 3 marzo 2021 – 07 luglio 2021