



Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro

CAPACITÀ HR E STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE NELLA PA

*Strumenti manageriali per la valorizzazione
del personale nella PA*

Elisa Benazzi

Esperta tematica FORMEZ PA



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA



Agenda dei contenuti :

❖ Benessere organizzativo

Focus: Indicatori di benessere e malessere organizzativo

❖ Le persone al centro

Focus: i principi etici

❖ Le leve

Focus: motivazione al lavoro, la leadership trasformativa, l'appartenenza, le belle relazioni: cinque vie per coltivarle nel lavoro e nei gruppi



Progetto GRU: Innovazione organizzativa e strategia di gestione delle risorse umane

Accompagnare le amministrazioni in un percorso di innovazione organizzativa e sviluppo strategico delle risorse umane, attraverso:



La semplificazione e reingegnerizzazione dei processi



Il rafforzamento delle competenze trasversali del capitale umano



La creazione di nuovi modelli organizzativi e di lavoro, con un'attenzione particolare all'impiego delle soft skill

Il benessere organizzativo

**Le organizzazioni non sono
fatte solo di regole e strutture**



ma anche di stati d'animo, emozioni e
climi:

sono cioè anche una realtà
psicologica, soggettiva,
un insieme di percezioni,
motivazioni ed aspettative.



Il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Tappe storiche

Anni '30-'40 → Sicurezza e prevenzione infortuni

Anni '50-'60 → Prime forme di ergonomia e attenzione alla salute mentale

Anni '70-'80 → Nasce il concetto di **wellness** e promozione della salute

Anni '90-2000 → Psicologia della salute organizzativa e benessere integrato

Le dimensioni di Benessere Organizzativo:

- ambiente di lavoro salubre
- chiarezza di obiettivi
- riconoscimento e valorizzazione delle competenze
- capacità di ascolto
- sicurezza sul lavoro
- ambiente relazionale positivo
- senso di utilità sociale
- equità organizzativa
- stress
- apertura all'innovazione

1. Soddisfazione per l'organizzazione	Gradimento per l'appartenenza a un'organizzazione ritenuta di valore
2. Voglia di impegnarsi per l'organizzazione	Desiderio di lavorare per l'organizzazione, anche oltre il richiesto
3. Sensazione di far parte di un team	Percezione di puntare, uniti, verso un obiettivo. Percezione di una coesione emotiva nel gruppo
4. Voglia di andare al lavoro	Quotidiano piacere nel recarsi al lavoro
5. Elevato coinvolgimento	Sensazione che, lavorando per l'organizzazione, siano soddisfatti anche bisogni personali
6. Speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali	Fiducia nella possibilità che l'organizzazione abbia la capacità di superare gli aspetti negativi esistenti
7. Percezione di successo dell'organizzazione	Rappresentazione della propria organizzazione come vincente
8. Rapporto tra vita lavorativa e privata	Percezione di un giusto equilibrio tra lavoro e tempo libero
9. Relazioni interpersonali	Soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro
10. Valori organizzativi	Condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione
11. Immagine del management	Fiducia nelle capacità gestionali e professionali della dirigenza (credibilità) e apprezzamento delle qualità umane e morali della dirigenza (stima)

Indicatori di benessere,
rilevabili a livello individuale

1. Insofferenza nell'andare al lavoro	Esistenza di una difficoltà quotidiana a recarsi al lavoro
2. Assenteismo	Assenze dal luogo di lavoro per periodi più o meno prolungati e comunque sistematici
3. Disinteresse per il lavoro	Scarsa motivazione che può o meno esprimersi anche attraverso comportamento di scarso rispetto di regole e procedure, e nella qualità del lavoro
4. Desiderio di cambiare lavoro	Desiderio chiaramente collegato all'insoddisfazione per il contesto lavorativo e/o professionale in cui si è inseriti
5. Alto livello di pettegolezzo	Il pettegolezzo raggiunge livelli eccessivi, rendendolo quasi un sostituto dell'attività lavorativa
6. Covare risentimento verso l'organizzazione	Il dipendente prova rancore-rabbia nei confronti della propria organizzazione fino ad esprimere un desiderio di rivalsa
7. Aggressività inabituale e nervosismo	Espressione di aggressività, anche solo verbale, eccedente rispetto all'abituale comportamento della persona, che può manifestarsi anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Irritabilità
8. Disturbi psicosomatici	Classici disturbi dell'area psicosomatica (sonno, apparato digerente, ecc.)
9. Sentimento di inutilità	La persona percepisce la propria attività come vana, inutile, non valorizzabile
10. Sentimento di irrilevanza	La persona percepisce se stessa come poco rilevante, quindi sostituibile, non determinante per lo svolgimento della vita lavorativa dell'organizzazione.
11. Sentimento di disconoscimento	La persona non sente adeguatamente riconosciuti né le proprie capacità né il proprio lavoro
12. Lentezza nella performance	I tempi per portare a termine i compiti lavorativi si dilatano con o senza autopercezione del fenomeno
13. Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc.	Il dipendente e/o cliente non ha chiaro «chi fa cosa», senza che, a volte, ciò determini disagio e desiderio di porvi rimedio
14. Venir meno della propositività a livello cognitivo	E' assente sia la disponibilità ad assumere iniziative che il desiderio di sviluppo delle proprie conoscenze professionali
15. Aderenza formale alle regole e anaffettività lavorativa	Pur svolgendo i propri compiti e attenendosi alle regole e procedure dell'organizzazione, il dipendente non partecipa emotivamente ad esse

Indicatori di malessere,
cioè caratteristiche che se presenti
l'organizzazione avrebbe bisogno di
un piano per potenziare il benessere

Cosa cambia oggi nella PA :

Le **Direttive Zangrillo** segnano un punto di svolta, riconoscono nella **valorizzazione del capitale umano** e nel **benessere organizzativo** i pilastri per una PA capace di affrontare le sfide del presente e del futuro.

Oggi, il contesto richiede un cambiamento profondo, realizzato da

Pensare per impatti

promuovendo valore pubblico e raggiungendo i risultati attesi

Agire in modo integrato

superando compartimenti stagni e logiche settoriali

Valorizzare le persone

riconoscendone il potenziale, la motivazione e il benessere

Il **clima organizzativo** è una **condizione psicologica collettiva** che riflette come le persone percepiscono l'ambiente di lavoro. È l'espressione di un **soggetto collettivo**: non è la somma delle opinioni individuali, ma nasce e si sviluppa nei **piccoli gruppi** attraverso l'interazione quotidiana e i processi di lavoro.

Comprende:

le **percezioni condivise**
sull'ambiente organizzativo

le **aspettative reciproche**
tra persone e ruoli

il modo in cui si **vive e**
interpreta il lavoro

Il clima che c'è dentro influenza il clima che c'è fuori

Questo aspetto è particolarmente rilevante nella Pubblica Amministrazione, dove:

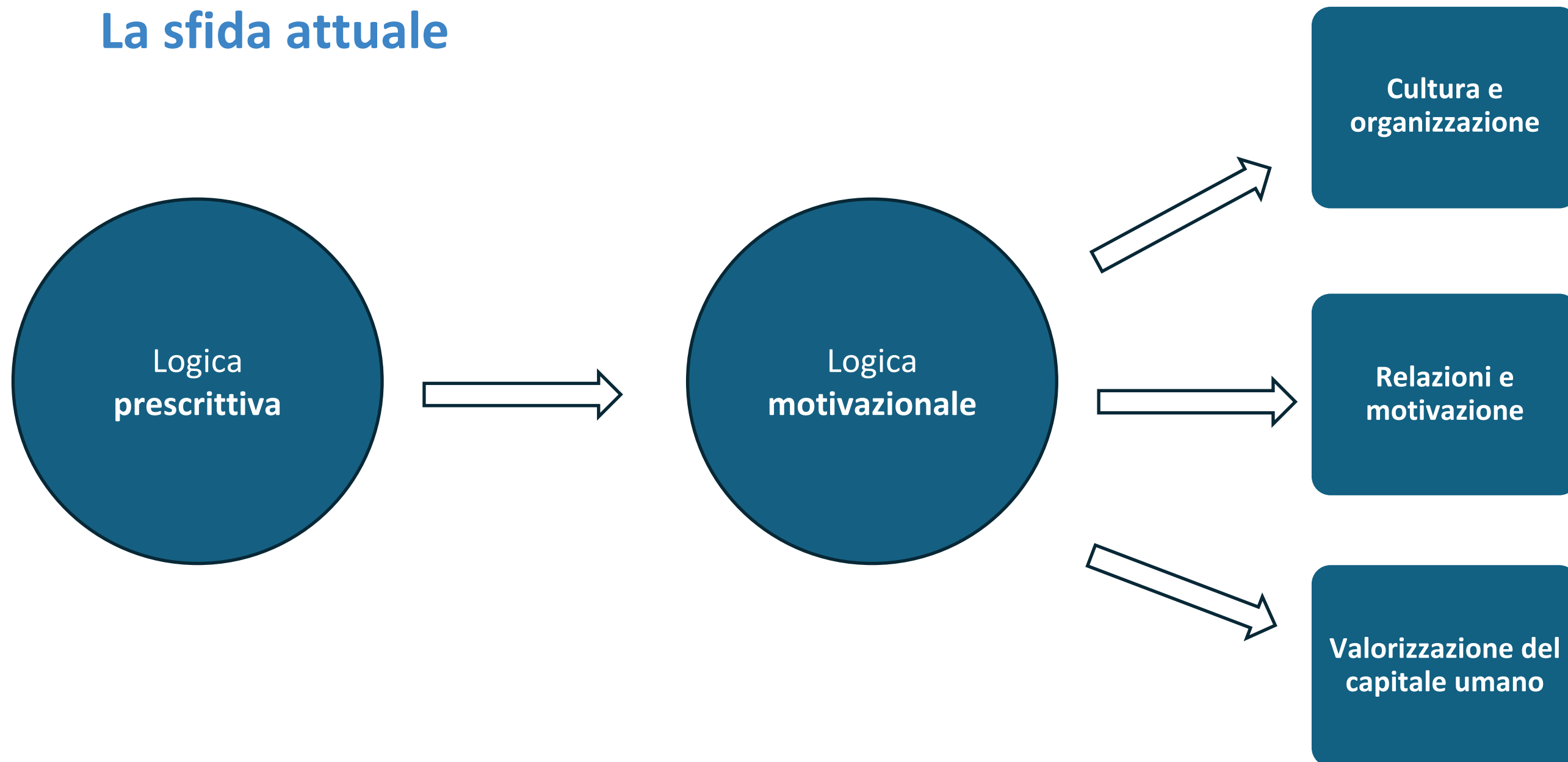


la qualità dei **servizi erogati**
dipende fortemente dalla qualità
delle **relazioni interne**



un clima positivo **favorisce**
fiducia, trasparenza,
collaborazione anche nei
confronti **dell'utenza e dei**
cittadini.

La sfida attuale



Le persone al centro



Valorizzazione del Capitale Umano

La PA oggi non può più limitarsi a "gestire persone": deve saperle governare, sviluppare e valorizzare, per generare valore pubblico sostenibile.



Continuità Storica

Gli Enti Locali sono sistemi di persone che operano con persone, per le persone.



La risposta tangibile

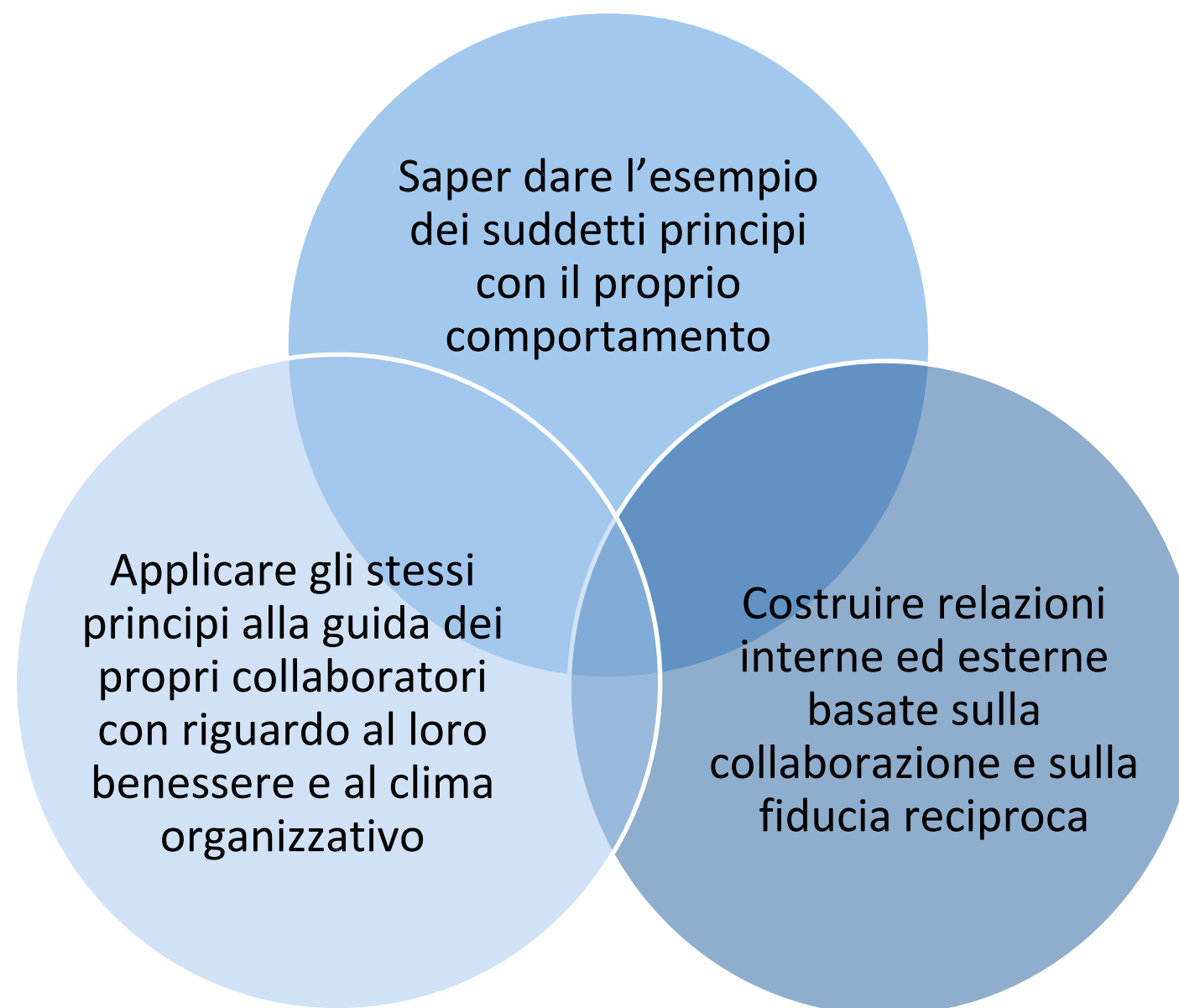
Le attività, le procedure, le prestazioni e i servizi devono essere continuamente riprogettati in base ai bisogni reali dei cittadini la qualità della risposta pubblica dipende da persone motivate e guidate da un sentimento di mentalità pubblica.

Principi etici per il pubblico impegno italiano



Tratto dal Codice di
condotta dei dipendenti
pubblici DPR 62/2013

Principi etici per il dirigente pubblico italiano



Tratto dal Codice di
condotta dei dipendenti
pubblici DPR 62/2013

Un modello soggettivamente
efficace per l'utenza,
strutturalmente efficace per gli
addetti ed economicamente
efficiente per la comunità

Le leve

Le leve della motivazione

per motivare, dobbiamo essere motivati (passione)

la motivazione ha bisogno di obiettivi (visione)

la motivazione non dura per sempre (decorso)

la motivazione si nutre di apprezzamenti

la partecipazione serve a motivare

la motivazione ha bisogno di vedere dei progressi

le sfide sono motivanti se viene percepito un possibile successo

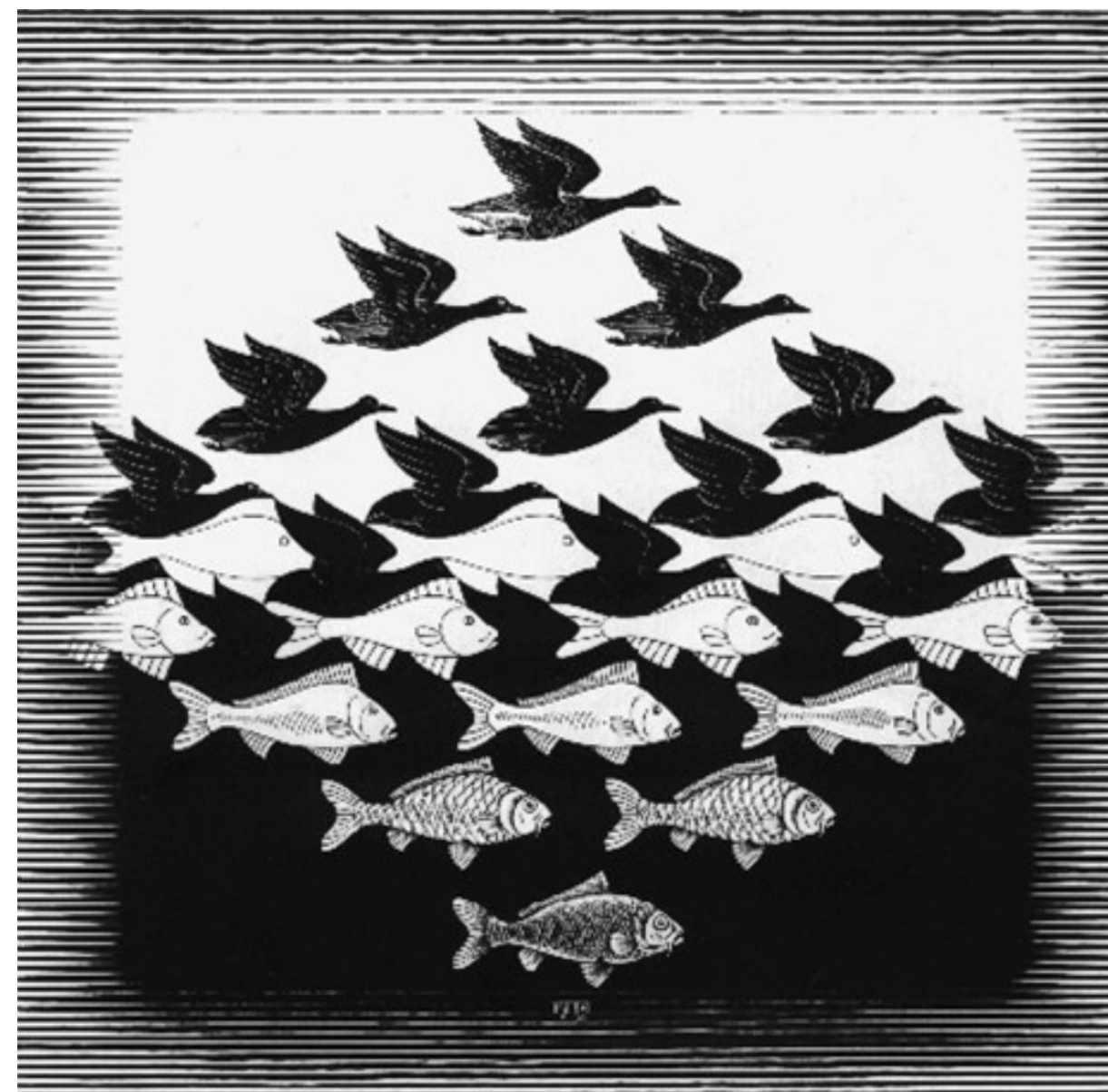
ognuno ha il suo detonatore motivazionale

appartenere a un gruppo aiuta a motivare

Le leve della leadership

Cos'è la Leadership?

È la forza di fare cose straordinarie con persone ordinarie



M. ESCHER

Headship VS Leadership

HEADSHIP



Si segue
l'Autorità del Ruolo

Si agisce
sentendone l'Obbligo

LEADERSHIP



Si segue
l'Autorevolezza della Persona

Si agisce
sentendone la Libertà

Leadership e scambio

Ogni leadership è sempre l'esito di uno scambio:

Qualcosa si dà e qualcosa si ottiene

Tra ciò che ottiene il leader :	Tra ciò che ottengono i follower :
- consenso	- soddisfare i bisogni
- azioni	- soddisfare i desideri
- decisioni	
- percezioni	
- aiuto	

La leadership trasformativa si basa su quattro comportamenti chiave:



Bisogni e leadership

BISOGNO DI INDIVIDUAZIONE

rispecchia i miei bisogni ideali
e ciò che vorrei essere o diventare

CARISMATICA

BISOGNO DI AFFETTO

sa farmi sentire ascoltato/a, riconosciuto/a
e compreso/a

EMPATICA

BISOGNO DI INDIRIZZO

possiede conoscenze e contenuti che mi sono
utili e che non possiedo

COMPETENTE

BISOGNO DI SICUREZZA

mi fa sentire parte di una comunità
e in un legame che sento protettivo

PROTETTRICE

BISOGNO DI SOGNI

mi trasmette motivazioni, ragioni
o valori per agire

VISIONARIA

BISOGNO DI SVILUPPO

mi dedica aiuto per il mio sviluppo
e il mio cambiamento

EDUCATRICE

Cosa fa dire «Sì» alle persone?

Le persone aderiscono più facilmente alle nostre idee e alle nostre proposte se vi trovano corrispondenze con questi aspetti della loro identità:

- principi e valori,
- opinioni e convinzioni,
- bisogni e necessità,
- aspirazioni e desideria.



Cosa fa dire «NO» alle persone?

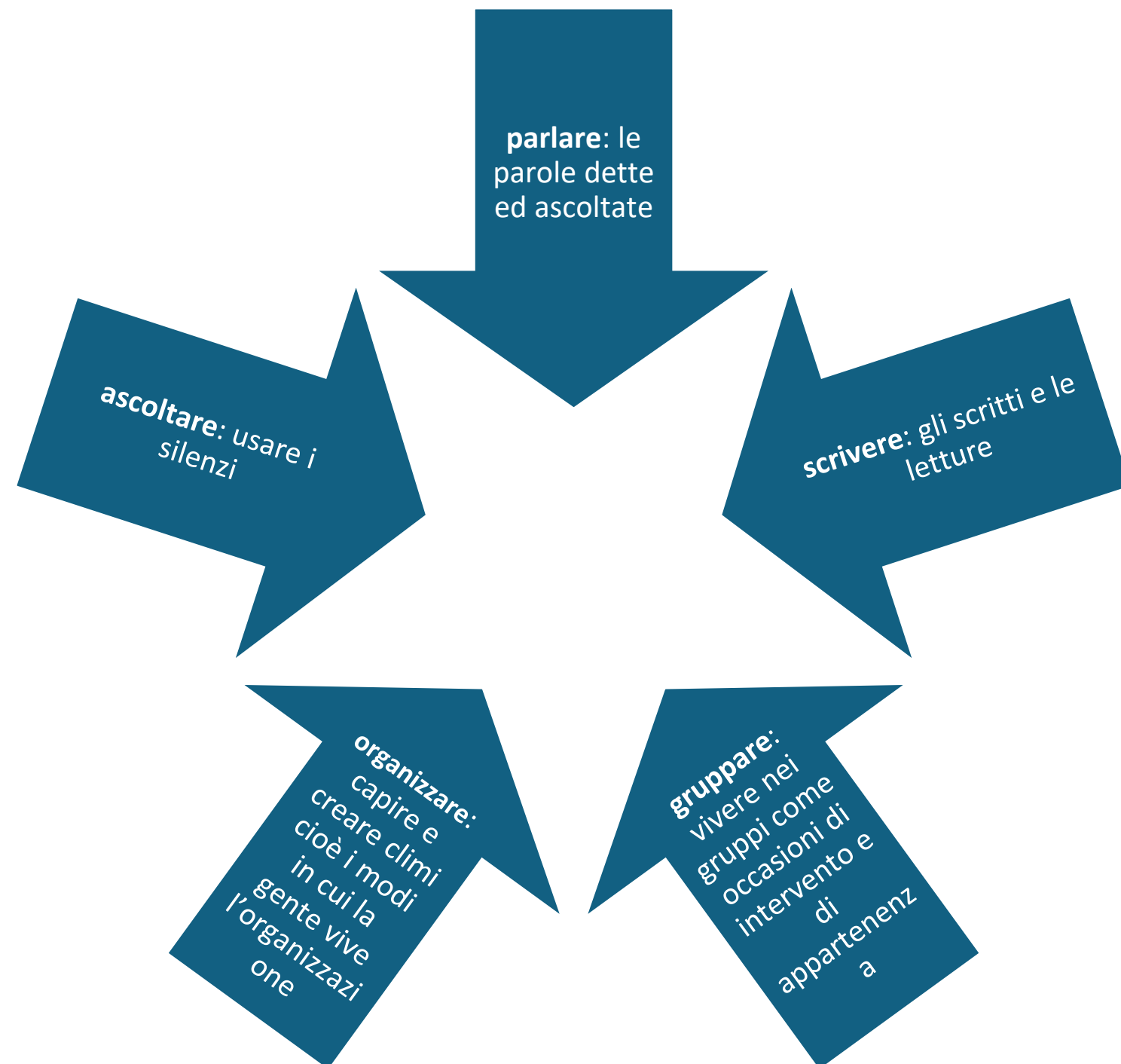
Le persone resistono alle nostre idee e proposte perché:

- non le comprendono completamente,
- le comprendono male,
- non vi riconoscono un beneficio,
- non vivono un bisogno o una necessità che li spinge a cambiare,
- non credono in noi,
- hanno timore di fallire e di danneggiare la propria autostima.



Capacità della leadership





Le belle relazioni:
cinque vie per coltivarle nel
lavoro e nei gruppi

Ne parliamo con

Comune di **Carpi**

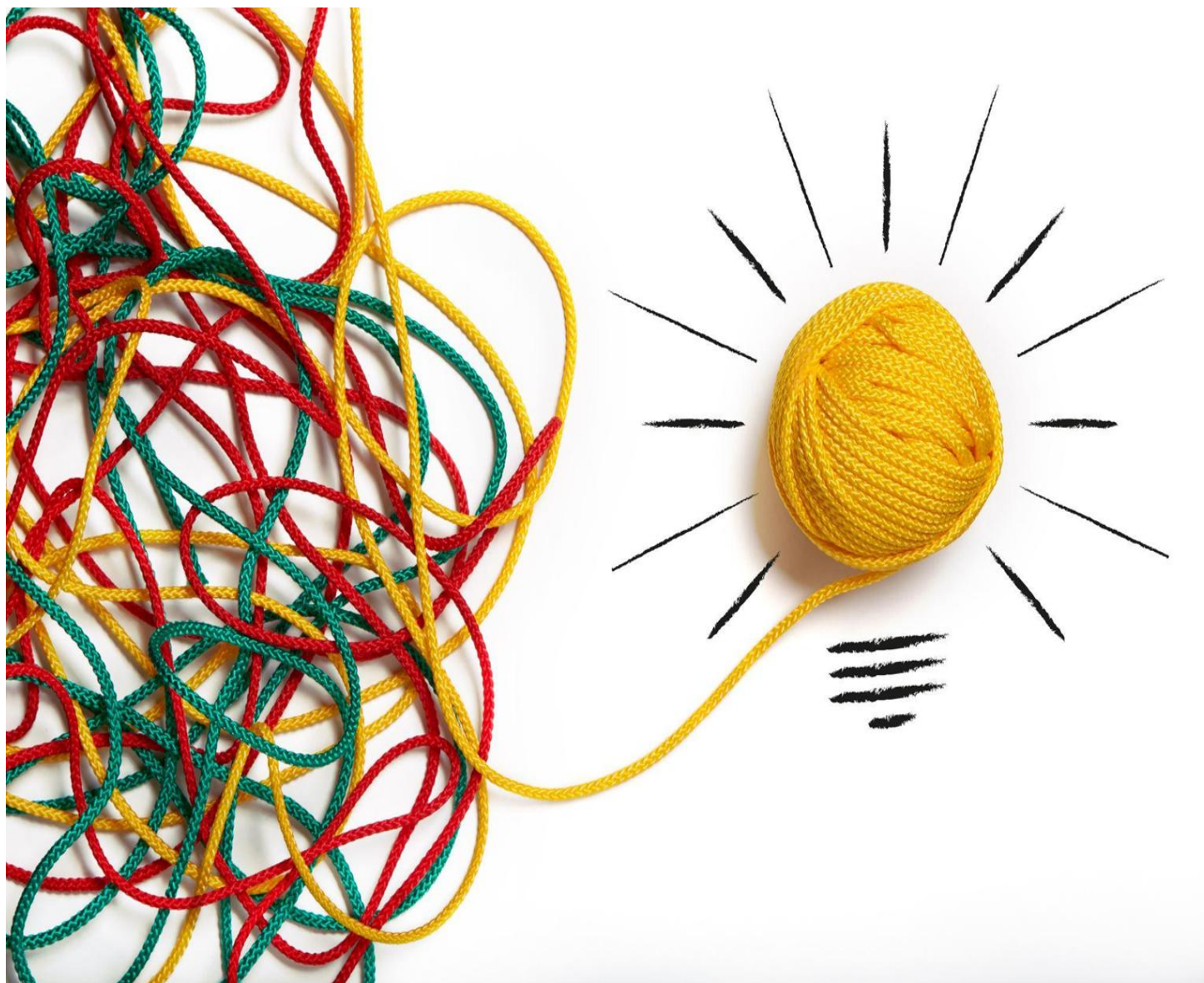
Comune di **Grosseto**

Comune di **Faenza**

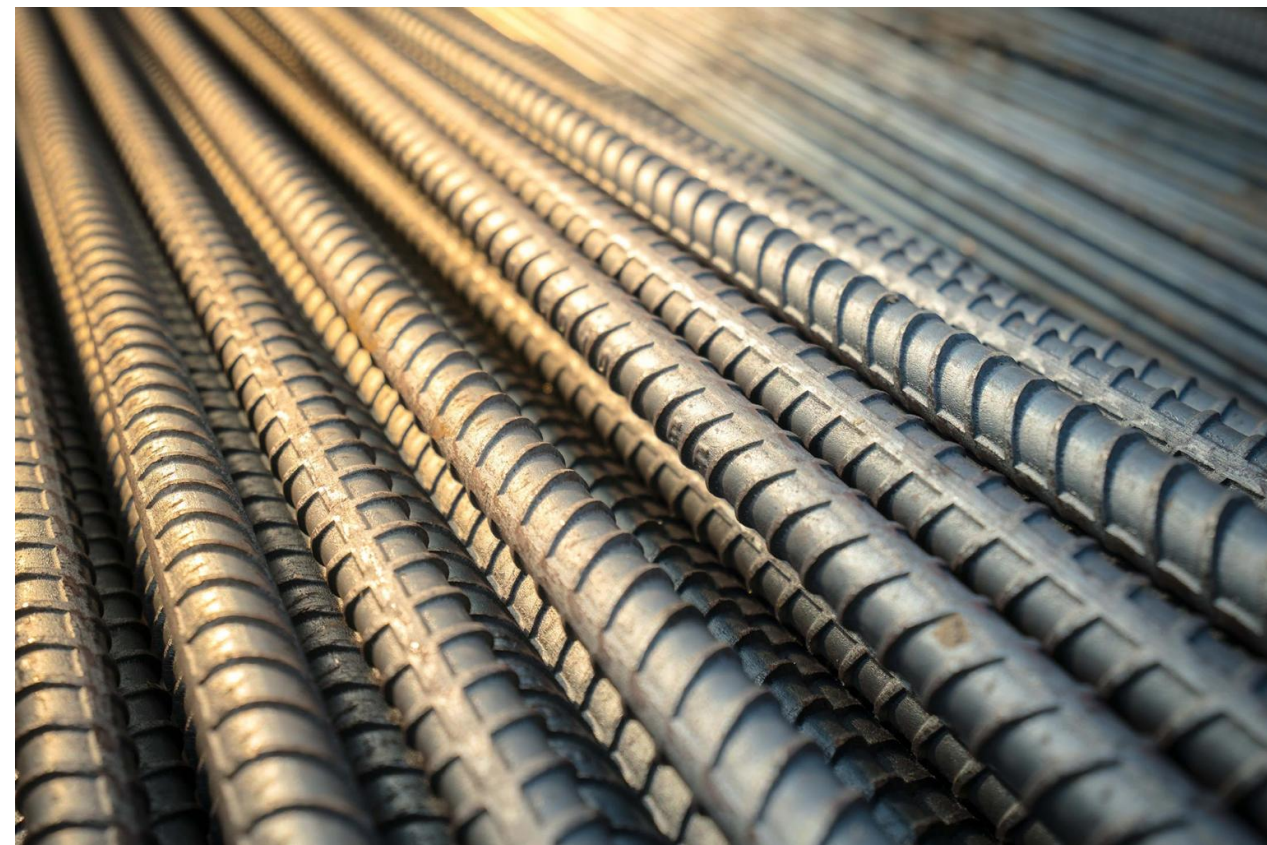


In che modo la vostra
amministrazione ha ripensato gli
strumenti di gestione del
personale per favorire una
maggiore valorizzazione delle
persone, rafforzandone
l'autonomia e la motivazione?

Ci sono delle azioni che avete
intrapreso per rinforzare la
“centralità della persona”?



Ci raccontate un'esperienza significative in cui l'introduzione di strumenti manageriali ha prodotto un cambiamento tangibile nel lavoro quotidiano e nel clima organizzativo?





Innovazione organizzativa e strategie
di gestione delle risorse umane



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

FORMEZ

AL SERVIZIO DELLA PA

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro