



CIRCOLARE N. 11

17 FEB. 1993

Roma

19

# Ministero del Tesoro

RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO  
ISPETTORATO GENERALE DEGLI AFFARI GENERALI  
DEL PERSONALE E DEGLI STUDI

Divisione II  
Prot. N. 116191 Allegati vari

Agli Ispettorati Generali  
LORO SEDI

Alle Ragionerie centrali ed Uffici  
centrali di Ragioneria  
LORO SEDI

Stampata a nota del

OGGETTO : Seminari per dirigenti - Organizzazione e  
gestione delle risorse umane.

Alle Ragionerie Regionali dello  
Stato

LORO SEDI

Alle Ragionerie Provinciali  
dello Stato

LORO SEDI

*Si ringrazia l'utile contributo dell'argomento e si indica nella risposta  
di M. di Riccardo la Divisione a cui si risponde.*

Nel quadro delle iniziative di formazione e aggiornamento rivolte al personale delle Amministrazioni pubbliche, la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione ha programmato un ciclo di 12 seminari per dirigenti, nell'area relativa alla organizzazione ed alla gestione delle risorse umane.

Lo scopo dell'iniziativa è quello di intensificare e diffondere, in modo più capillare, all'interno delle Amministrazioni una cultura manageriale che diventi patrimonio comune della dirigenza pubblica.

I seminari, di cui si allega in sintesi il programma ed uno schema riepilogativo, sono articolati in maniera da assicurare la necessaria coerenza interna ed una relativa indipendenza, nel senso che ciascuno di essi ha obiettivi suoi propri, ma tutti seguono una

logica unitaria che tende a sistemare le varie tematiche secondo un modello generale di formazione manageriale.

Dopo la partecipazione al modulo introduttivo la frequenza degli altri moduli presuppone il possesso di conoscenze ed abilità che formano il contenuto di quelli che logicamente li precedono.

I moduli seminarii si svolgeranno in due o tre giornate di studio di 6 ore ciascuna (mattina e pomeriggio) presso le sedi di Roma, Caserta e Bologna della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione.

Le richieste di partecipazione dei dirigenti potranno essere avanzate, tenendo conto dei requisiti indicati nell'allegato programma, sia per ogni singolo seminario che per tutto il ciclo dei 12 seminari, e dovranno contenere le seguenti indicazioni:

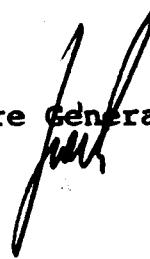
- . nome e cognome;
- . qualifica;
- . ufficio;
- . settore operativo;
- . sede della SSPA prescelta per la frequenza.

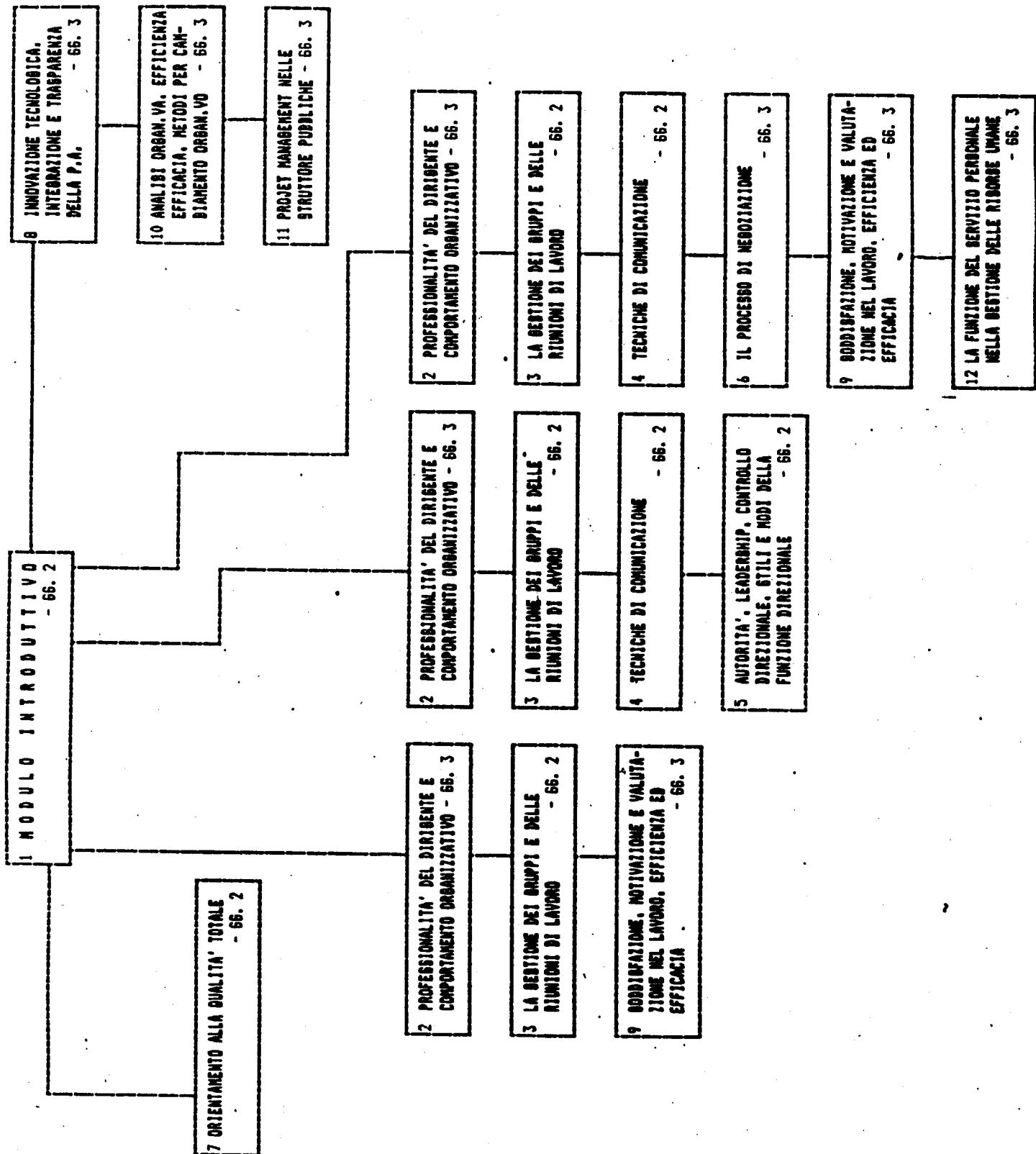
La partecipazione a quattro dei suddetti seminari potrà sostituire, a richiesta dei Dirigenti di nuova nomina, la frequenza ai seminari informativi previsti dagli artt. 4 e 6 della legge n. 301/84.

Si precisa, infine, che la partecipazione alle suddette iniziative oltre ad essere condizionata dal numero dei posti messi a disposizione dalla Scuola Superiore della P.A., sarà subordinata alle disponibilità finanziarie necessarie per fronteggiare le spese di missione e pertanto soltanto un limitato numero di dirigenti potrà essere ammesso a partecipare ai seminari in argomento.

Si pregano, pertanto, gli Uffici in indirizzo di voler segnalare, con la massima urgenza, anche a mezzo fax, e comunque entro e non oltre il 25 febbraio p.v., i nominativi dei Dirigenti interessati all'iniziativa.

L'Ispettore Generale Capo





PROGRAMMA

**SEMINARI PER DIRIGENTI**

**Area manageriale**

**Modulo n.1 "Introduttivo"**

durata: 2 gg.

**Argomenti:**

Analisi delle disfunzioni dei pubblici servizi.

Presupposti di un recupero di efficienza e di efficacia e prospettive di cambiamento alla luce della più recente normativa.

Approccio tradizionale e approccio sistematico alla organizzazione.

Teorie, scuole e modelli organizzativi.

Sviluppo organizzativo e innovazione.

La gestione coerente delle variabili organizzative.

Il ruolo dei servizi pubblici nello sviluppo del sistema socio-economico del Paese e in rapporto all'Europa.

**Modulo 2. "Professionalità del dirigente e comportamento organizzativo"**

durata: 3 gg.

requisiti: aver frequentato il modulo introduttivo

**Argomenti:**

Formazione, professionalità e performances.

La componente "relazionale" della professionalità del dirigente.

Percezione, comportamento e valutazione.

Natura del processo percettivo: come si formano le impressioni sugli altri; influenze dei tratti del carattere sulla percezione; influenze della situazione sulla percezione; riflessi della percezione sull'adeguamento interpersonale.

Il comportamento umano, rapporti interpersonali e relazioni interne ai gruppi di lavoro.

Analisi transazionale e programmazione neurolinguistica.

Frustrazioni, stress, conflitti e meccanismi di difesa.

Resistenza al cambiamento, creatività, innovazione.

**Modulo n.3. "La gestione dei gruppi e delle riunioni di lavoro"**

durata:: 2 gg.

requisiti: aver frequentato i moduli 1 e 2.

Argomenti:

Il gruppo come strumento di lavoro, le caratteristiche del lavoro di gruppo.

Aspetti psicosociologici del lavoro di gruppo.

Come creare e mantenere efficiente un gruppo di lavoro.

Gruppi e organizzazioni: lavoro di gruppo, sviluppo del potenziale e cambiamento organizzativo.

La gestione dei conflitti nei gruppi di lavoro.

**Modulo n.4. "Tecniche di comunicazione"**

durata: 2 gg.

requisiti: aver frequentato i moduli 1-2-3

Argomenti:

Il processo di comunicazione: aspetti psicosociologici.

Aspetti tecnici e funzionali: tipologie delle comunicazioni; canali e mezzi della comunicazione efficace.

Tecniche espositive e di reporting; la riunione come strumento di decisione.

Le tecnologie a supporto della comunicazione. Comunicazioni e sviluppo organizzativo; le comunicazioni come fattore di cambiamento nei rapporti interni e con il pubblico.

**Modulo n.5. "Autorità, leadership, controllo direzionale, stili e modi della funzione dirigenziale".**

Durata: 2 gg.

Requisiti: aver frequentato i moduli 1-2-3-4

Argomenti:

L'autorità nelle organizzazioni.

Controllo direzionale e stili di direzione. Management e leadership.

Direzione e cambiamento organizzativo; un approccio al cambiamento nella P.A.

Partecipazione, formazione continua e sperimentazione per lo sviluppo organizzativo.

Metodologie e tecniche innovative per l'organizzazione e la direzione nel settore pubblico: esperienze e risultati.

**Modulo n.6. "Il processo di negoziazione"**

durata: 3 gg.

requisiti: aver frequentato i moduli 1-2-3-4

Argomenti:

Teoria generale della negoziazione: i fondamenti del conflitto e l'occasione negoziale; struttura e tipologia del negoziato.

Il pre-negoziato: lo scenario, gli interessi, la dissonanza, la strategia, la pianificazione.

La dialettica negoziale: il processo di comunicazione nella negoziazione; le fasi dialettiche; rituali e simbolismi; stili di negoziato e tattiche di influenza.  
Il post-negoziato: la documentazione, l'interpretazione e la gestione dell'accordo.

**Modulo n.7. "Orientamento alla qualità totale"**

durata: 2 gg.

requisiti: aver frequentato il modulo 1

Argomenti:

Economia di mercato e servizi pubblici nello scenario macroeconomico europeo e internazionale.

La cultura e i processi della qualità totale.

Sviluppo delle relazioni interne, motivazione e professionalità.

Orientamento al pubblico e alla domanda di mercato.

Motivazione, professionalità, tecnologie e qualità totale.

Relazione esterne, comunicazioni e immagine.

Metodologie e tecniche organizzative in funzione della qualità totale. I circoli di qualità.

**Modulo n.8. "Innovazione tecnologica, integrazione e trasparenza della P.A."**

durata: 3 gg.

requisiti: aver frequentato il modulo 1.

Argomenti:

Conoscenza, normalizzazione e armonizzazione dei dati e delle informazioni, nell'ottica della legge n. 241/1992.

La gestione dell'innovazione tecnologica nella P.A..

Sistemi informativi e processi decisionali. Le banche dati. I sistemi aperti e standard. Quadro metodologico di riferimento per i progetti di sistemi informativi nel settore pubblico. Lo sviluppo dei progetti intersetoriali nella P.A.. L'automazione d'ufficio e l'informatica individuale.

**Modulo n.9. "Soddisfazione, motivazione e valutazione nel lavoro, efficienza ed efficacia".**

durata: 3 gg.

requisiti: aver frequentato i moduli 1-2-3.

Argomenti:

Soddisfazione, motivazione e produttività.

Motivazioni e comportamento: approcci teorici alla motivazione.

Gli approcci organizzativi alla motivazione.

Formazione continua, performance, valutazione e sviluppo organizzativo.

Modelli organizzativi per lo sviluppo della motivazione.

La direzione partecipata per obiettivi.

Indicatori della produttività, efficienza ed efficacia.

Rinforzi e incentivi.

Il sistema premiante nella P.A.: problemi e prospettive.

**Modulo n.10. "Analisi organizzativa, efficienza, efficacia. Metodi di rilevazione dell'impiego delle risorse e della produttività per il cambiamento organizzativo e dei processi di lavoro".**

durata: 3 gg.

requisiti: aver frequentato i moduli 1-8.

Argomenti:

Obiettivi del processo di revisione di una struttura organizzativa.

Produttività, efficienza ed efficacia. Metodi e tecniche di rilevazione e valutazione della produttività.

Strutture e procedure: analisi e razionalizzazione. Analisi di una struttura organizzativa. Fasi e modalità di svolgimento del processo:

- Individuazione delle unità elementari
- Definizione dell'assetto interno
- Analisi dei compiti, attività e risultati
- Rilevazione delle principali relazioni con le altre unità elementari e della rete
- Valorizzazione economica dei prodotti/servizi offerti.

Rilevazione impiego di risorse per attività; individuazione costo di ogni attività/prodotto.

Indicazione degli aspetti critici e delle possibili razionalizzazioni.

Studio di un caso.

#### **Modulo 11. "Project management nelle strutture pubbliche"**

durata: 3 gg.

requisiti: aver frequentato i moduli 1-8-10.

#### **Argomenti:**

Criteri e tecniche di programmazione nei Ministeri e nelle altre strutture pubbliche. Cambiamento e sviluppo organizzativo. Organizzazione di progetto e direzione per obiettivi. Le fasi del ciclo di vita del progetto. Tecniche di gestione dei progetti: pianificazione strategica e operativa, analisi e controllo. Gli strumenti per la gestione efficace dei progetti. Fattori di successo e ruolo del project manager.

**Modulo 12. "La funzione del Servizio personale nella gestione delle risorse umane"**

durata: 3 gg.

requisiti: aver frequentato i moduli 1-2-3-4-6-9-.

Argomenti:

Acquisizione, integrazione e sviluppo delle R.U.

Collegamento fra politiche del personale e strategie dell'organizzazione. Analisi dei vincoli e delle opportunità emergenti dalla più recente normativa.

Relazioni interne e relazioni sindacali.