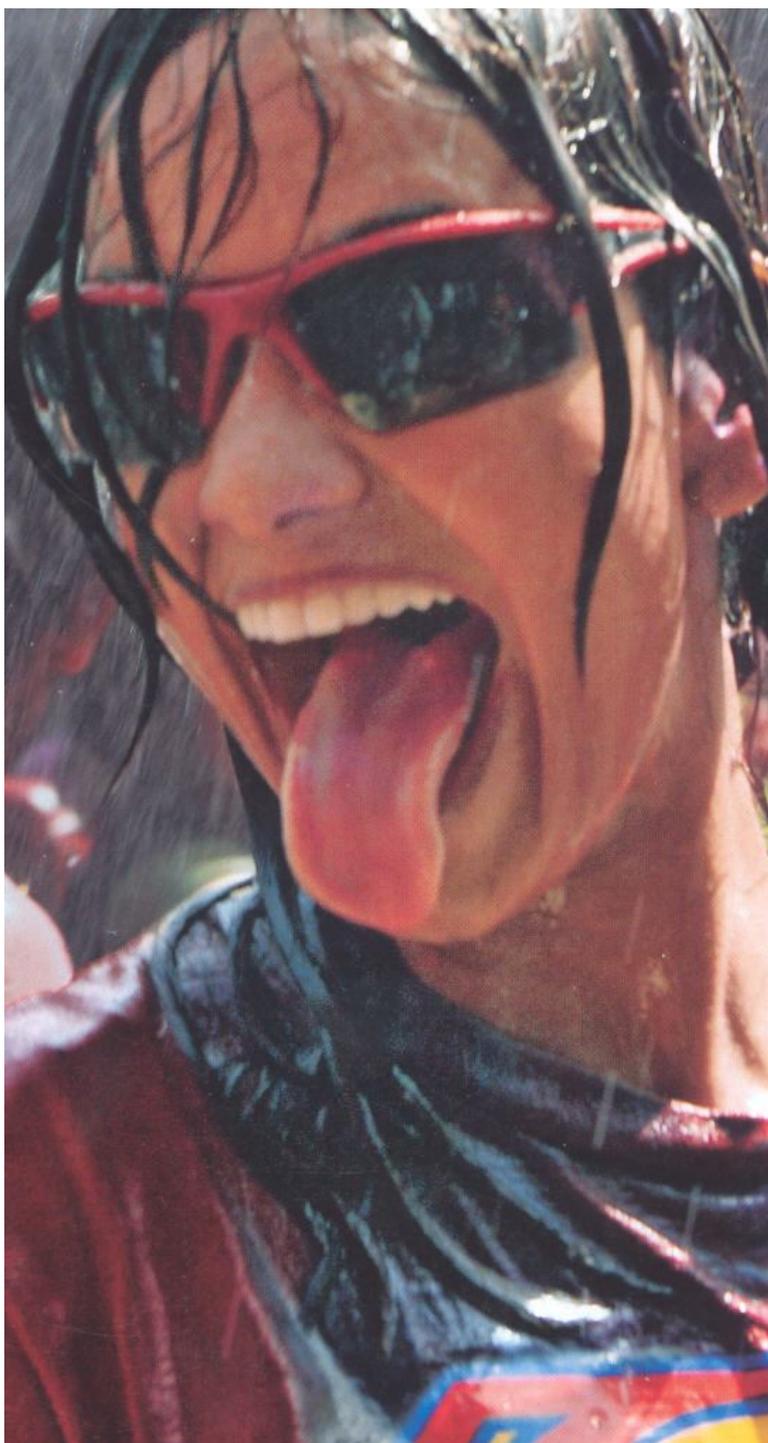


SI PUO' CAMBIARE IL MONDO?



VISIONI DI UN NUOVO SPAZIO DI CONOSCENZA,
PER LA COSTRUZIONE
DI UN BUON CLIMA ORGANIZZATIVO
IN UN UFFICIO PUBBLICO
- PROGETTO BENESSERE -

INTRODUZIONE

Saper investire sulle risorse umane attraverso la ricerca di una nuova forma di conoscenza e di una formazione continua è la capacità che sempre più si rivela determinante nel successo di una Pubblica Amministrazione che vuole essere moderna ed efficace nel servizio reso all'utenza.

D'altra parte, l'accelerazione delle riforme istituzionali ha avuto conseguenze profonde sull'organizzazione del lavoro; non solo ha reso obsoleti i ruoli tradizionali, ma soprattutto ha fatto emergere figure inedite e imposto nuovi modi di far fronte ai conflitti e alle sfide.

Il problema non è solo ridurre gli sprechi, è valorizzare un capitale che diventa sempre più prezioso in un contesto in cui gli individui sono investiti di responsabilità decisionale.

E' il risultato della progressiva riduzione del numero delle mansioni e dei livelli gerarchici che caratterizza l'attuale struttura organizzativa della Pubblica Amministrazione. Da sempre la forza della struttura pubblica si è radicata nella "MEMORIA" e cioè in quell'accumulo di esperienze e di competenze non scritte che Dirigenti e lavoratori memorizzavano individualmente e si trasmettevano come una risorsa collettiva cui attingere.

Oggi la vitalità di un ufficio pubblico si deve, invece, misurare sulle sue doti di creatività, sulla capacità dei suoi uomini di anticipare i problemi inediti e prospettare con lungo anticipo, soluzioni appropriate non ancora sperimentate.

I processi di informatizzazione e le multimedialità in generale, ad esempio, stanno valorizzando non tanto la mentalità tecnico-specialistica, quanto quella logico-intuitiva, questo perché le competenze specialistiche subiscono con maggiore forza i mutamenti del mercato ed in un breve arco di tempo possono diventare inservibili; bisogna quindi guardare e pensare di più a quelle che possiamo chiamare le competenze personali: le doti di analisi, la capacità di motivare un gruppo, di pianificare, di organizzare, di gestire il cambiamento.

Si ha bisogno di buoni scacchisti, persone che nei diversi ambiti si sono impadronite del bagaglio professionale e se ne servono in modo originale, per trovare di volta in volta la mossa vincente. Negli scacchi le regole sono sempre le stesse, ma ogni partita è diversa dalle altre.

Ci sono uffici pubblici, del resto, che, a causa di continui mutamenti normativi si trasformano in modo radicale anche in pochi mesi, il problema, quindi, di avere degli operatori adeguati riguarda questi settori in maniera quasi drammatica.

La Direttiva Frattini, del 13.12.2001 "Formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni", sembra essere l'unica strategia a lungo periodo idonea per colmare questo gap.

Nessuna Pubblica Amministrazione può, infatti, ormai permettersi di farsi trovare impreparata di fronte ai cambiamenti, né è sufficiente fare affidamento sulla professionalità già consolidata nel tempo, bisogna invece poter formare persone che sappiano portare idee nuove ed individuare, in uno scenario mutato, gli elementi dinamici più fruttuosi.

Quello che il nostro Paese ci chiede, nel prossimo futuro, è di far fronte ad una situazione più fluida; non sempre, infatti, è facile classificare (non nella forma, ma nella sostanza) una posizione all'interno di una struttura organizzativa.

Per determinati compiti, si ha bisogno di figure che ancora non ci sono; ciò significa, in molti casi, individuare operatori che fino a poco prima si erano occupati di altro, ma che adeguatamente formati ad una nuova visione multimediale del lavoro e della vita potranno operare con successo in un settore completamente diverso.

L'altra grande esigenza del momento è trasmettere la propria filosofia innovativa ad ogni componente della struttura organizzativa. Il successo dipende in gran parte dalle capacità che avremo di incentivare ed armonizzare il patrimonio offerto dalle risorse umane.

Il lavoro può restituire importanza alla dimensione umana, perché tutti abbiamo bisogno di emozioni e cioè di momenti in ufficio che ci permettono di superare noi stessi, di accrescere la nostra autostima e trovare le motivazioni più solide per sentirci parte di un progetto comune.

1. Multimedialità ed innovazione: la trasformazione del lavoro

L'avvento dell'informatica ha comportato una radicale trasformazione del lavoro e dell'economia, avviando quella che viene comunemente definita come postindustriale.

Tuttavia non è cambiato solo il concetto ed il modo di lavorare, microelettronica e sviluppo invasivo dell'informatica travolgono, ormai, ogni campo di attività umana e stanno continuando a modificare la società, gli stili di vita, il tempo libero, la cultura.

L'introduzione delle tecnologie nelle procedure amministrative della P.A. ha innovato profondamente le strutture tradizionali del lavoro riducendo la dicotomia tra lavoro normale e lavoro intellettuale, trasformando il contenuto e le modalità operative delle attività più tradizionali, introducendo nuovi bisogni e prodotti, sviluppando potenzialità insite nelle macchine, ma che devono essere governate dall'uomo.

In ordine a questa rapidissima innovazione tecnologica non manca chi ha visto nel computer un potenziale nemico, capace di divenire un controllore inflessibile oppure un mezzo per rendere troppo frenetici i tempi di lavoro; altri, al contrario, ne hanno esaltato le potenzialità positive.

Di fatto queste due posizioni sono riscontrabili ancora oggi nell'ampia gamma di contesti lavorativi della P.A. come poli contrapposti che si confrontano nella stessa organizzazione o come differenti approcci di uso delle tecnologie e questo perché non si è proceduto ad anticipare un percorso formativo di tipo culturale ed uno specifico addestramento tecnico.

Una serie di fattori concomitanti disegnano, quindi, oggi, un nuovo contesto per la P.A. in cui si viene a delineare un ambiente lavorativo profondamente innovativo caratterizzato da semplicità, dinamismo e mutevolezza dei bisogni.

E' in ambito comunitario che si dettano le linee guida, gli standard di servizio e le performance che il mondo del lavoro pubblico italiano deve avere per competere alla pari con gli altri paesi europei; in sostanza, dopo i parametri economici di Maastricht, si è passati al dispiegamento dei parametri minimi relativi ai servizi da rendere ai cittadini. L'eliminazione delle barriere doganali, tecniche e fiscali, la moneta unica, l'apertura dei mercati nazionali, la libera circolazione dei lavoratori, impongono inderogabilmente alle strutture pubbliche un processo di adeguamento organizzativo per migliorare, dove è necessario, e comunque standardizzare in ambito europeo, la qualità dei servizi.

Questa rinnovata attenzione al cittadino - utente fa sì che gli obiettivi immediati che il lavoro pubblico si è posto, si coniughino con la necessità di soddisfare la richiesta di servizio dell'impresa privata che interagisce con esso.

L'offerta del prodotto servizio deve così comprendere un surplus di valori innovativi quali: novità, qualità, prestazioni, progresso, tecnologia, servizio.

Diventano, quindi, strategiche le politiche formative del personale e l'investimento in capitale umano per un nuovo spazio di conoscenza che ogni Amministrazione Pubblica adotta. La gestione innovativa delle risorse umane deve incidere, infatti, in modo esponenziale sulla buona riuscita di questa rivoluzione culturale; cercare un'integrazione tra individuo ed organizzazione, è il primo passo consapevole per un apparato pubblico moderno che abbandona vecchi modelli ed insiste con decisione sulla interazione tra il cambiamento organizzativo ed il senso di appartenenza degli individui all'organizzazione che cambia.

La multimedialità nella P.A. ha indirizzato l'orientamento organizzativo sulla valorizzazione delle risorse umane, infatti, mentre le tecnologie sono facilmente imitabili, i comportamenti, la professionalità, la cultura aziendale, il senso di appartenenza ad un gruppo, sono difficili da gestire e trasferire ad altre realtà, risultando elementi strategici per un processo innovativo sostenibile.

La scommessa vincente di ogni organizzazione si gioca, quindi, sulle competenze degli uomini, perché essi solo possono trovare situazioni di superamento, cambiare i termini del problema, avere una politica.

E' in questo nuovo contrasto che si sviluppa un ricco filone di teorie riconducibili a quella che viene definita "valorizzazione del capitale umano – intellettuale" dove vengono considerate come priorità le variabili psico-sociologiche, i sentimenti e le relazioni interpersonali.

Lavorando ormai per processi, ci si rende conto che ogni lavoratore ha propri obiettivi, che è teso a soddisfare indipendentemente dalla sua attività nell'organizzazione.

Riuscire a far coincidere soddisfazione personale e "successo" professionale, diventa l'obiettivo dei nuovi approcci di gestione delle risorse umane.

Di fatto, il "capitale umano" viene considerato soprattutto nella sua componente emotiva, lavorando sui comportamenti dell'uomo, sulle sue motivazioni personali e sui legami con il gruppo con cui interagisce.

1.1 Ufficio virtuale e telelavoro

La diffusione delle tecnologie telematiche e videomatiche, lo sviluppo di reti internazionali di comunicazione e lavoro come Internet, rendono possibile l'eliminazione dell'ufficio come luogo fisico.

Lavorare a distanza – telelavorare, diventa possibile per ogni attività per cui sia sufficiente collegarsi con il sistema informativo dell'organizzazione, cioè dove il contenuto del lavoro sia prevalentemente legato alla progettazione, creazione e trattamento delle informazioni, o dove l'attività svolta sia già di carattere informatico e quindi la delocalizzazione del lavoratore non incide sostanzialmente sul tipo di lavoro.

Esistono diversi tipi di telelavoro, ma sono fondamentali solo due caratteristiche: il collegamento interattivo tra lavoratore ed ufficio, la delocalizzazione del posto di lavoro dall'ufficio all'abitazione dell'impiegato o verso un telecentro (i telecentro sono edifici attrezzati con

apparecchiature di lavoro e telecomunicazione e servizi comuni dove convergono lavoratori di più settori).

Attualmente le esperienze europee sono orientate maggiormente verso forme di lavoro domiciliato, viste le difficoltà logistiche (strutture adeguate, tecnologie di collegamento, costi iniziali) di realizzare centri multisocietari molto diffusi negli Stati Uniti.

Nel panorama europeo sono molti i paesi che, ormai da anni, hanno dato un impulso significativo allo sviluppo del lavoro a distanza; l'Italia, invece, non ha ancora avviato in modo analitico un vero programma sul tema del telelavoro.

La diffusione del lavoro a distanza permette, poi, una notevole riduzione dei costi del lavoro.

Il lavoro da casa riduce, infatti, sensibilmente le spese per l'affitto e la gestione degli uffici; gli esperti di organizzazione calcolano che un ufficio telematico casalingo, collegato all'ufficio, costi dal 25% al 50% in meno di quello tradizionale. In una organizzazione dove la riduzione dei costi al minimo è indispensabile per una politica dei servizi competitiva, il telelavoro è, quindi, una valida soluzione a molti problemi.

Nonostante anche motivi sociali (minor traffico, riduzione inquinamento, opportunità lavorative per persone con difficoltà di spostamento) favoriscano l'espansione del telelavoro, il suo sviluppo non è così facile ed immediato.

Diversi i problemi ed i fattori da considerare: innanzitutto bisognerebbe capire quali sono le attività ed i compiti che hanno le caratteristiche adatte per essere trasferite al telelavoro, poi bisognerebbe superare le resistenze culturali opposte, spesso, anche dagli stessi addetti che vedono l'allontanamento fisico dall'ufficio come una perdita di sicurezza occupazionale; per ultimo sono gli stessi Dirigenti a non avere ancora sviluppato una cultura della gestione del personale incentrata sull'uso delle professionalità più che sull'uso delle persone.

Tutto questo contemporaneamente alla necessità di individuare idonee procedure operative e precisi assetti legislativi relativi a ambiente di lavoro, salari, politiche del personale.

Nel concreto l'organizzazione si occupa di trasformare a sue spese parte dell'abitazione in un posto operatore, fornendo computer, linee telefoniche e fax; sono garantiti i contatti con l'ufficio e la situazione del lavoro è osservabile simultaneamente dall'unità operativa di appartenenza; al lavoratore spettano gli stessi diritti sindacali, gestionali e formativi di tutti il personale dipendente. Questa innovazione richiede di spostare il controllo dal compito all'obiettivo, alla qualità del lavoro svolto.

Controllare a distanza significa valutare i risultati e non le mere presenze dei collaboratori. La nuova dimensione tecnologica implica una tale trasformazione culturale e comportamentale da modificare profondamente la forma mentis ormai già fisiologicamente programmata, accettando la dimensione virtuale del lavoro si passa dalla cultura dell'ordine e controllo a quella del consenso e della partecipazione, dove non conta la presenza del lavoratore, ma il risultato della sua attività, ai telelavoratori si chiede di assumersi stabilmente delle responsabilità le cui

caratteristiche principali diventano: organizzazione, flessibilità ed autonomia.

Le competenze essenziali del telelavoratore riguardano, quindi, la comunicativa e la capacità di autoorganizzarsi, coniugate a doti di volontà, sicurezza, disciplina, fiducia in sé stessi e naturalmente, esperienza di lavoro.

Si tratta di una evoluzione mentale che non si ferma alla disponibilità verso l'uso di nuove tecnologie, ma ad una visione più professionale delle proprie capacità.

I Dirigenti dell'organizzazione per proprio conto dovranno avere delle competenze più specifiche nell'ambito decisionale, della pianificazione, del controllo e della programmazione.

Non è più possibile contattare fisicamente dei collaboratori che sono totalmente a disposizione, ma si deve imparare a pianificare i momenti di contatto, che avvengono con modalità e tempi previsti.

La comunicazione diventa strategica, soprattutto perché con essa si favorisce il senso di appartenenza della persona che è distante, e la sua motivazione; i Dirigenti dovrebbero non far sentire emarginate le persone che lavorano a distanza.

Il telelavoro è, quindi, uno strumento per rendere l'organizzazione più flessibile e meno burocratica, avere, inoltre, un sistema gestionale di tipo avanzato rappresenta oggi una maggior disponibilità di rendere dei servizi adeguati agli standard europei.

2. La coscienza di sé e la formazione come strumenti di gestione e sviluppo dell'innovazione della Pubblica Amministrazione

La centralità del fattore umano nei modelli organizzativi che si vanno affermando nella nuova strategia innovativa della P.A. si intreccia sempre più con lo sviluppo della formazione continua, partendo dal presupposto che le capacità organizzative siano la fonte principale del miglioramento della qualità dei servizi da rendere al cittadino – utente.

Queste capacità si identificano soprattutto con il saper apprendere; conoscenze e capacità di apprendere stanno nelle persone, ma dipendono anche dal modello organizzativo, da qui l'importanza di agevolare nella P.A. la crescita di una cultura che sappia convivere con l'innovazione e la complessità.

La formazione è strumentale alle strategie come un insieme di sistemi, tecniche e modelli che servono a far funzionare la struttura organizzativa, ma è anche costitutiva della strategia come attività di direzione e sviluppo dei collaboratori.

Nello svolgere le attività lavorative, ogni individuo porta con sé i suoi bisogni, le sue aspirazioni, le responsabilità connesse con i suoi altri ruoli della vita che vengono a condizionare i suoi comportamenti, la sua partecipazione ed il suo coinvolgimento nel lavoro.

L'intensità della motivazione determina qualità e quantità della prestazione, una P.A. moderna tesa all'efficacia, all'innovazione, alla

qualità, invece di usare i vecchi modelli gerarchici come controllo del lavoro, deve prediligere un sistema incentrato sul principio della delega, per cui la motivazione diviene il fattore basilare per ottenere condivisione, coinvolgimento e partecipazione.

Il passaggio delicato è quello di arrivare, attraverso un adeguato e costante percorso formativo, ad un sistema basato sull'autocontrollo, dove ogni persona deve avere un orientamento al risultato, con la necessità di sviluppare capacità di innovazione e creatività, che consentono risposte rapide ed efficaci ai mutamenti esterni.

La strutturazione delle attività amministrative deve quindi tenere conto del significato motivazionale che il lavoro può avere per l'individuo, il compito può essere fonte di motivazione intrinseca e può assumere per il lavoratore il significato di ricompensa.

In questa visione la formazione è finalizzata ad una ottimizzazione della gestione delle risorse umane, dei risultati e di una migliore organizzazione dei servizi più qualitativi; tutto questo può significare in primo luogo un aumento della produttività interna, ma anche un forte ritorno positivo di immagine e la possibilità di incidere anche sui fattori di incremento dell'occupazione rimanendo in linea con la funzione sociale oltre che di servizio che riveste la P.A.

Investire in formazione significa avere vantaggi concreti più o meno immediati:

- Vantaggi economici (lo sviluppo continuo delle competenze e la riorganizzazione degli uffici migliorano la produttività, la qualità dei servizi e dei processi, e riducono, infine, in modo significativo le spese);
- Vantaggi professionali (lo sviluppo delle carriere, la motivazione e la condivisione degli obiettivi aziendali accrescono l'efficacia delle prestazioni);
- Vantaggi sociali (una maggior coesione interna ed una trasformazione degli atteggiamenti collettivi assicura una comunicazione maggiore verso i cittadini – utenti).

La formazione ha anche l'obiettivo di sviluppare conoscenza, abilità ed informazioni possedute dal personale e di orientare coerentemente i comportamenti.

L'orientamento si sviluppa generalmente per incrementare la produttività delle risorse umane, intervenendo in risposta ai bisogni dell'organizzazione; si tratta prevalentemente di interventi separati sugli individui in funzione del miglioramento immediato della prestazione lavorativa, oppure come supporto ai processi di flessibilizzazione della struttura organizzativa e si rivolge prevalentemente ai soggetti maggiormente coinvolti nei processi di innovazione.

Nonostante lo scollamento della cultura italiana della formazione rispetto a quella più evoluta di altri paesi europei in questi ultimi anni si è avuto, anche da noi, un approccio più umanistico della formazione dove sono centrali gli uomini con le loro aspettative, le loro esigenze ed i loro valori individuali. In quest'ottica le strategie formative rappresentano un ideale congiungimento tra realizzazione degli obiettivi del singolo e lo sviluppo organizzativo della P.A.

3. Gestione del capitale umano

3.1 Le risorse umane

Nell'ambito delle organizzazioni il personale è la risorsa più importante poiché da essa dipendono:

a) *La produttività*, in quanto un servizio di qualità è realizzabile solo attraverso un impegno sinergico da parte di tutti i membri dell'Organizzazione;

b) *Lo sviluppo tecnologico*, visto che l'adozione di nuove tecniche e metodologie presuppone anche l'introduzione di nuove figure professionali qualificate;

c) *La qualità del lavoro*, aumentando il livello medio di istruzione, cresce anche il desiderio di un lavoro interessante, qualificante e motivante che risponde al crescente bisogno di crescita professionale.

Come sosteneva Maslow, i bisogni fondamentali dell'uomo sono organizzati secondo una gerarchia di prepotenza relativa per cui la gratificazione derivante dalla soddisfazione del bisogno immediato (relativamente più fisiologico) consente l'emergere di altri obiettivi di natura più propriamente sociale, che motivano l'uomo a sviluppare ed analizzare le sue massime potenzialità e capacità.

Consapevoli di queste rinnovate esigenze oggi si cerca un equilibrio tra la logica del profitto e la cultura delle risorse umane. Si auspica una gestione partecipativa delle risorse che assicuri opportunità di lavoro in grado di valorizzare, assecondare ed incentivare i lavoratori, rispettando il complesso delle aspirazioni, attitudini, motivazioni, che essi manifestano.

3.2 Leadership – Efficienza

Le variabili del Sistema Organizzativo (Struttura – Leadership – Influenza sociale – Efficienza) sono strettamente connesse al significato ed alle caratteristiche del concetto di gruppo. Con riferimento al gruppo di lavoro assumono particolare importanza la leadership e l'efficienza.

Una delle caratteristiche del gruppo è l'interazione prolungata tra i componenti del gruppo stesso e proprio il rapporto di mutua interdipendenza che si stabilisce tra essi, contribuisce a definire la loro percezione di appartenenza.

Questo sentire comune è rafforzato dalla "scoperta" di obiettivi, per il cui raggiungimento sono necessari, la condivisione di norme, l'attribuzione di ruoli e l'adempimento dei compiti ad essi corrispondenti.

Nei gruppi di lavoro l'obiettivo più importante è orientato al compito ed il suo conseguimento avviene in una struttura di ruoli ben definita di tipo gerarchico, dove un "dirigente", ad esempio, agisce da leader; non sempre la struttura formalmente riconosciuta, corrisponde alla struttura di potere (leadership) che agisce all'interno del gruppo.

E' inevitabile che nel gruppo di lavoro si formino in parallelo, e spesso in contrapposizione alla struttura stessa, dei gruppi spontanei (informali) dove può emergere un leader (informale) o una situazione di leadership capace di coinvolgere il team e di condizionare l'efficienza più di quanto non riesca il leader formale.

Nei momenti di cambiamento organizzativo è evidente l'importanza del lavoro di gruppo in quanto risulta più funzionale alla risoluzione di problemi e di situazioni conflittuali che spesso si verificano nei processi di trasformazione.

La condivisione dei momenti di tensione e dei conseguenti stati di ansia, l'interazione e lo scambio reciproco di idee, fanno sì che vengano integrate personalità e competenze diverse (Sapere, Saper Fare, Saper Essere); il gruppo integrato ed affiatato raggiunge un livello di efficienza più soddisfacente rispetto al livello che potrebbe conseguire un componente che agisce isolatamente.

Per il buon funzionamento del gruppo è necessario stimolare la partecipazione ed il coinvolgimento delle parti. Vi sono due livelli di attenzione da sollecitare rispetto all'obiettivo, uno razionale inteso come scopo da raggiungere, ed uno emozionale inteso come piacere di lavorare insieme. Vi è, inoltre, la necessità di rispondere a regole condivise (parlare con chiarezza, avere capacità di ascolto, definire i tempi e le modalità di azione), valorizzare le attitudini dei singoli e veicolare le informazioni.

3.3 La pianificazione ed il controllo: obiettivi e strategie

La struttura organizzativa, per funzionare in modo efficiente, necessita della pianificazione e del controllo delle risorse umane di cui dispone.

In base alle regole condivise l'organizzazione deve provvedere ai bisogni ed alle aspettative dell'individuo, deve stimolarne l'iniziativa e gestirne lo sviluppo professionale in funzione degli obiettivi e delle strategie.

Pianificare e controllare l'attività significa dunque definire gli obiettivi in modo da poterne verificare il raggiungimento e stabilire un equilibrio tra il perseguimento dei fini, le prestazioni individuali ed il riconoscimento economico. Una chiara definizione degli obiettivi è importante in quanto facilita la scelta degli strumenti e dei provvedimenti più idonei al loro raggiungimento, consente di valutare ed accertare il risultato raggiunto e rende possibile osservarne la validità.

3.4 La gestione efficace delle Risorse Umane

Con il termine gestione del personale ci si riferisce all'insieme delle attività che permettono all'organizzazione di assicurarsi le risorse umane qualitativamente e quantitativamente adatte. Alcuni strumenti adottati per la gestione del personale sono:

- la selezione: permette di individuare le persone più adatte a ricoprire i vari ruoli e di assegnare i compiti pianificati. Per poter identificare chi possiede o chi ha la possibilità di sviluppare le

competenze richieste, è necessario definire le competenze corrispondenti a quei ruoli e compiti che dovranno essere attribuiti;

- la formazione : consente di implementare ed acquisire le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati; consente di comunicare agli individui le proprie aspettative, inoltre è uno strumento per coordinare un know-how condiviso. La condivisione è un elemento importante di coesione in quanto sviluppa senso di appartenenza alla struttura;

- la valutazione : è un giudizio sulle competenze possedute dal personale e su come vengono utilizzate per raggiungere elevati livelli di prestazione (performance), tenendo sempre presente che tali competenze devono sfociare in risultati conformi agli obiettivi. Ci si avvale di due metodi di valutazione, per "comportamenti" che esamina il contributo fornito dalla persona in relazione alla posizione occupata e alle mansioni svolte (struttura burocratica), e per "obiettivi" che esamina il grado di raggiungimento degli obiettivi e delle prestazioni preventivamente concordate (struttura a matrice);

- le ricompense e gli incentivi : sono di fondamentale importanza per stimolare le persone ed i loro comportamenti coerentemente con gli obiettivi richiesti dall'organizzazione. Le ricompense possono essere monetarie, di prestigio, di carriera o legate a benefici vari, ma sarebbe opportuno che fossero collegate alle prestazioni ottenute dal personale nell'espletamento dei compiti assegnati ed ad un sistema di equità interno metodologicamente costruito. E' provato che, quando le retribuzioni sono collegate alle prestazioni, i lavoratori sono motivati a dare il meglio, rendendo l'intero sistema organizzativo molto più efficace. Tutto ciò genera nel soggetto una aspettativa di continua crescita salariale a fronte di elevati standard prestazionali; nel caso in cui l'organizzazione decidesse di ridurre la crescita retributiva per l'insorgere di necessità contingenti, si avrà un forte calo motivazionale. La dinamica retributiva è perciò un fenomeno estremamente delicato, perché da esso dipendono le prestazioni individuali, il livello di motivazione ed il senso di equità che il dipendente si forma circa le politiche di gestione del personale.

3.5 Comunicare per conoscere

A questo proposito va ricordata l'importanza della comunicazione come strumento attraverso cui si ottengono e diffondono le informazioni e come strumento di coordinamento e cooperazione.

Affinchè la comunicazione sia efficace è necessario che venga gestita in modo circolare (interattivo), ossia che l'elaborazione delle informazioni avvenga attraverso la stimolazione e lo scambio reciproco affinché tutti possono concordare e condividere i rispettivi interessi. Solo in questo modo è possibile il raggiungimento dei risultati prefissati.

Chi ha il compito e la responsabilità di condurre il gruppo (leader) deve possedere determinati comportamenti comunicativi che, per essere efficaci, devono rispondere a determinate caratteristiche:

- L'Empatia, capacità di esprimersi sia in situazioni di gruppo che individuali, entrando in sintonia (emotiva) con l'interlocutore;
- la Stabilità emotiva, capacità di dare continuità e stabilità del rendimento anche sotto stress;
- L'Adattabilità, intesa come disponibilità ad accertare ed ascoltare punti di vista diversi dai propri senza irrigidimenti;
- la Leadership/Autorevolezza, capacità di influenzare ed ottenere consensi dal gruppo;
- L'Iniziativa, capacità di orientare gli eventi verso il risultato in modo propositivo e stimolante;
- la Persuasione/Mediazione, capacità di presentare soluzioni in modo convincente trovando un equo compromesso;
- la Pianificazione/Organizzazione, capacità di definire il percorso per il raggiungimento dell'obiettivo utilizzando correttamente le risorse (qualitative e quantitative).

4. Il nuovo ruolo del Formatore Multimediale nelle ricerche educative

Parlare del ruolo e delle competenze del "Formatore Multimediale" rispetto all'attuale connotazione di questa figura nella P.A. può risultare ostico perché si pensa al formatore nella sua accezione tradizionale anche se tradizionale, cioè vicino al modello di insegnante, non è.

L'attuale azione formatrice differisce, invece, sia dall'istruzione che dall'addestramento professionale, il formatore, infatti, non solo ha la funzione di modificare le prospettive professionali e le carriere degli individui, ma anche quella di incidere la sfera della personalità, delle relazioni, del progetto di vita individuale e pertanto richiede una visione antropologica globale.

E' in quest'ottica, peraltro mutuata dalle istituzioni formative italiane ed europee, che viene usato il termine "Formatore" puntualizzando, però, come si vada avvertendo la necessità di un incremento di flessibilità di questa figura per adeguarla alle effettive esigenze della P.A.

Ruoli e competenze del Formatore Multimediale, indipendentemente da titoli accademici o investiture istituzionali, si stanno nettamente orientando verso un disegno flessibile che può svolgere la sua funzione solo attraverso una comune visione della P.A., una comune condivisione di obiettivi e di missioni ed infine una cultura formativa di fondo.

E' possibile, quindi, individuare la strategicità delle competenze e del ruolo del Formatore nelle funzioni di: analisi, progettazione, valutazione, condizionamento, orientamento ed attività di produzione-relazione con la realtà locale.

Funzioni che offrono capacità, attitudini, esperienze differenziate, ma complementari ed interagenti in modo trasversale tanto da consentire lo sviluppo della logica del lavoro in staff.

La figura del Formatore nei settori dell'Amministrazione Pubblica è oggi collocata essenzialmente all'interno di azioni per l'inserimento e l'aggiornamento di livelli professionali intermedi.

Si tratta di realtà organizzative che riconoscono al Formatore una funzione interna, spesso gestita in modo autonomo attraverso proprie strutture formative. Gli interventi collegati ai bisogni della P.A. sono essenzialmente di quattro tipi:

- formazione per neo assunti, passaggi di ruolo, assunzioni di nuove responsabilità;
- formazione di supporto ai mutamenti normativi;
- riqualificazione del personale;
- formazione per lo sviluppo innovativo dei servizi all'interno di strategie tese al raggiungimento di una migliore qualità.

L'orientamento prevalente è, quindi, nel giudicare comportamenti fondamentali di queste professionalità: le attitudini comunicative e relazionali, un background nel settore, l'orientamento al cambiamento ed al problem solving, fatto salvo che l'attività del Formatore non può essere disgiunta dalle scelte strategiche dell'Amministrazione Pubblica.

Per la P.A. , dove il Formatore spesso non riceve un riconoscimento esplicito, non è ancora immaginabile la prospettiva di una risorsa interna che si occupi in maniera esclusiva della Formazione del personale.

Sicuramente il futuro del Formatore prevederà l'inserimento del suo ruolo nello Staff organizzativo, poiché partendo dall'analisi dei bisogni e delle esigenze specifiche delle singole persone si può sviluppare un'attività di sostegno e di arricchimento degli individui e conseguentemente dell'organizzazione.

Le conoscenze del Formatore dovranno fondersi completamente con lo sviluppo dell'organizzazione e sostanzarsi prevalentemente nella conoscenza dei lineamenti organizzativi, nella padronanza di metodologie multimediali e tecniche per interventi formativi, nella comprensione e capacità di gestione delle dinamiche relazionali individuali e collettive interne con il sistema in cui si lavora, ed infine, nella capacità di progettazione, di conduzione di gruppi e di gestione degli interventi.

Si è visto come il "sapere" del Formatore rappresenti una caratteristica essenziale, una competenza specialistica che dà sostanza alla specificità del suo ruolo per lo sviluppo delle risorse umane nel contesto della P.A.

E' opinione diffusa che l'attività del Formatore debba rappresentare un legame, una sorta di mediazione, tra metodologie formative ed il contesto in cui queste devono trovare applicazione.

L'adeguatezza di un intervento formativo rivolto al personale della P.A., dovrà quindi riservarsi su una logica che consideri, sia a livello di progettazione che di realizzazione, il lavoratore come un soggetto inserito in un contesto organizzativo dove è obbligato ad intrecciare una serie di relazioni personali e professionali: la soggettività dei colleghi, i processi di lavoro sono le dimensioni con cui deve confrontarsi nello svolgimento della sua attività.

A questo si unisce la necessità di sviluppare un livello di conoscenza adeguato allo sviluppo organizzativo del contesto in cui si opera, dove

l'investimento nel capitale umano diventa centrale nella pianificazione delle strategie da adottare.

Il Formatore Multimediale diviene, allora, un facilitatore dello sviluppo organizzativo. Dall'analisi dei casi di interventi di formazione nella P.A. emerge, poi, l'importanza di realizzare un'analisi preliminare da verificare in itinere, delle variabili organizzative e dei bisogni individuali.

Laddove le caratteristiche dei bisogni formativi non siano state conosciute ex ante, spesso, la progettazione ed il risultato finale lamentano un maggiore scostamento tra attese e risultati.

5. Progetto Benessere

Ogni realtà lavorativa moderna che si proponga come obiettivo una condizione ambientale adeguata, che tenga cioè conto di aspetti tecnici ma anche umani, deve porre necessariamente attenzione sulle necessità della singola persona.

La vita professionale di ognuno, come è evidente in questa società considerata moderna e tecnologicamente avanzata, assume spesso aspetti difficili ed insoddisfacenti e si avverte, in maniera sempre più determinante, l'esigenza di maggiore benessere e tranquillità.

Bisogna, quindi, avere un vivo interesse per gli aspetti psicologici, consapevoli tutti ormai del fatto che solo un equilibrio tra mente e corpo può determinare soddisfazione nella vita sia professionale che privata.

Questo progetto nasce dal desiderio di contribuire in maniera pratica a migliorare aspetti che, pur essendo di massima importanza sono trascurati e non ben valutati.

Aspetti che, infine, contribuiranno in maniera determinante al successo di tutta l'intera organizzazione.

5.1 Aspetto logistico

E' ormai noto da molti anni in letteratura ed in campo industriale che l'ambiente di lavoro, l'illuminazione, la pulizia, il mobilio, i supporti tecnologici, la sicurezza, giocano un rilevante ruolo nel benessere o malessere dei lavoratori, che difatti si ripercuote sul rendimento, sulle presenze e quindi sulla produttività.

L'Italia, recependo una direttiva CEE, ha approvato il decreto legislativo 626/94 con successive modificazioni, che attua una revisione del concetto di sicurezza e prevenzione nel mondo del lavoro.

In questo decreto sono state individuate figure ed organismi con compiti specifici nella valutazione dei rischi e nella attuazione delle misure di prevenzione e sicurezza.

Il datore di lavoro come principale responsabile dell'attività di prevenzione, dovrebbe stimolare i lavoratori ad acquisire sull'argomento un orientamento proattivo e partecipativo, che va dall'eliminazione o riduzione dei rischi, fino alle misure di emergenza da adottare.

Il legislatore, a tale proposito, ha previsto una formazione permanente e non episodica, per creare una cultura della prevenzione, della sicurezza e del benessere nei luoghi di lavoro.

Nella maggior parte degli uffici pubblici, però, il citato decreto legislativo è un concetto astratto, e mentre le aziende private, anche in presenza di un solo dipendente, sono state costrette ad ottemperare immediatamente alle norme previste in materia, con evidenti aggravii di bilancio, al "padrone" Stato si è concesso un lungo periodo di oblio. L'effetto di questa tacita proroga è sotto gli occhi di tutti: solo pochissimi sono gli uffici in regola.

La formazione e l'informazione rappresentano, quindi il passaggio di fondo per predisporre e preparare nella P.A. strutture idonee ad una visione d'insieme della salute e del benessere dei lavoratori, valore fondamentale per troppo tempo eccessivamente trascurato.

5.2 Aspetto conciliatorio tra lavoro, redditi e progetti di vita

La condizione di intensificazione del lavoro richiede, come primo passo, che vi sia una reale capacità di contrattare da parte degli individui, professionalmente motivati ed abili, le condizioni della prestazione lavorativa, ed i relativi redditi derivanti al di là delle normali relazioni sindacali.

Relativamente allo stile di direzione, va detto che effetti positivi possono ricollegarsi al coinvolgimento di gruppo del personale, allorchè venga riunito con cadenza periodica per affrontare tematiche che interessano esigenze generali dell'ufficio.

La possibilità di assicurare margini di indipendenza al personale, ossia la tendenza a consentire autonomia operativa ovviamente nell'ambito di direttive di massima ben definite.

Un sistema di lavoro imperniato alla effettiva collaborazione e con adeguati margini di autonomia, necessita di essere anche ispirato da una logica di direzione a carattere prevalentemente partecipativo e solo in parte direttivo, ai fini di una serena esplicazione. Può essere, infatti, rilevato come il criterio partecipativo, integrato all'occasione da quello direttivo, garantisce un significativo temperamento fra obiettivi della struttura e aspirazioni del personale.

In particolare, attraverso un atteggiamento partecipativo, viene meglio assicurata la motivazione e la collaborazione del personale, mentre un atteggiamento direttivo si rende utile ogni volta che occorre preordinare linee di indirizzo che coinvolgono il lavoro del gruppo o nei casi urgenti ed indifferibili, o comunque per quelle scelte che richiedono l'assunzione di responsabilità.

In secondo luogo assume importanza anche la funzione del sistema premiante, vale a dire la possibilità offerta in termini di sviluppo di carriera e riconoscimento di premi per il raggiungimento di risultati a chi dimostra di avere più capacità professionale e maggiore volontà ad impegnarsi.

Il modello di direzione partecipativo di cui si è detto, rivolto al coinvolgimento del personale, se non prevede un sistema premiante, non riuscirà a raggiungere i propri obiettivi.

E' chiaro, infatti, che qualsiasi forma effettiva di partecipazione è legata all'assunzione di responsabilità ed al corrispondente riconoscimento dei risultati raggiunti, per cui rientra nella funzione relativa alla direzione del personale anche l'aspetto legato alla valutazione della stessa.

Va rilevato che, in tal senso, la P.A., pur faticosamente, con l'istituzione del Fondo Unico di Amministrazione, ha previsto in quasi tutti i contratti collettivi di lavoro, le basi per un utile strumento per consentire l'applicazione di un sistema premiante.

La possibilità di attribuire compensi aggiuntivi alla retribuzione principale a favore del personale, utilizzando risorse dal Fondo Unico, rappresenta senz'altro una delle novità introdotte, anche se il sistema andrebbe sviluppato prevedendo maggiori fondi finanziari da destinare a tal fine.

Per migliorare le motivazioni, oltre alla corretta assegnazione del personale alle varie posizioni nella struttura organizzativa, si deve far leva anche sull'ampliamento delle mansioni.

Peraltro un tale obiettivo viene, in questo particolare momento delle Pubbliche Amministrazioni, agevolato dal fatto che è stata prevista la riqualificazione del personale.

L'attribuzione di nuove mansioni può consentire un ampliamento verticale rispetto ai compiti svolti e, per taluni dipendenti, vi è la possibilità di un coinvolgimento dalle fasi prettamente esecutive ed operative a quella decisionale.

L'ampliamento e l'arricchimento delle mansioni può essere realizzato anche "in via orizzontale" ossia chiamando a partecipare ad altri e diversi lavori, pur nell'ambito dello stesso livello di responsabilità, con un meccanismo di rotazione.

Esaurite queste considerazioni a carattere generale si ritiene interessante sviluppare l'aspetto connesso alla rilevazione operativa del livello di benessere del personale all'interno della struttura, in quanto è evidente che eventuali interventi correttivi da adottare presuppongono un'analisi attendibile o comunque significativa della realtà o ambito lavorativo di riferimento.

Senza questo passaggio sarà molto difficile promuovere l'aspetto premiante e soddisfacente del lavoro che diventa conciliatorio con i progetti di vita di ognuno.

Si moltiplicheranno per converso, solo pratiche per favorire l'adattamento passivo dei lavoratori anche a situazioni professionali difficilmente sostenibili.

5.3 Aspetto psicologico

Nell'attività lavorativa esistono, oltre all'ormai tristemente noto mobbing, numerosi fattori e situazioni capaci di interferire con lo stato di salute dell'individuo, intendendosi per salute, non soltanto l'assenza per malattia, ma il pieno benessere fisico, psichico e sociale.

Fra questi fattori, il più significativo, che mina il benessere psicologico degli individui sul posto di lavoro, è lo stress da frustrazione. E' un rischio lavorativo poco conosciuto, un fenomeno sommerso di cui le stesse vittime provano vergogna e del quale, spesso, hanno scarsa e distorta coscienza.

La mancanza di motivazione, la perdita totale del senso di appartenenza, la negata partecipazione e condivisione ad un progetto comune genera frustrazioni difficilmente sanabili, se non con una riconquista di quell'orgoglio di appartenenza ad una P.A. che sappia coinvolgere, responsabilizzare e motivare.

5.4 L'operatività progettuale

Questo progetto viene ipoteticamente commissionato dal Ministero dell'Interno – Dipartimento per gli Affari Interni e territoriali, Direzione Centrale delle Risorse Umane - e prevede un'analisi del territorio su cui si realizzano gli interventi formativi, un'analisi dei bisogni e degli obiettivi ed un'analisi generale del contesto (mediante la somministrazione di un questionario, Allegato A).

Si pone come obiettivo quello di formare figure professionali innovative, con competenze integrate ed interdisciplinari, che abbiano capacità gestionali nel creare un clima di benessere sui posti di lavoro.

I soggetti interessati sono individuati nel personale contrattualizzato appartenente all' area C.

Il progetto prevede una partnership con la Provincia di Roma, la Regione Lazio, la Facoltà di Architettura dell'Università La Sapienza di Roma, la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre, l'Ordine dei Giornalisti e le Organizzazioni Sindacali presenti sul territorio.

La necessità di concepire questo progetto, attraverso una vasta partnership, nasce dall'esigenza di instaurare una solida cooperazione con tutte le istituzioni interessate presenti sul territorio.

Il concetto di partnership è qui inteso primariamente come stimolo alla concertazione di tutti i soggetti coinvolti assumendo la forma organizzativa della rete.

La rete è la struttura ottimale di condivisione delle risorse per dare vita ad altre strutture di cooperazione trasversale, che rendono più efficiente e di maggiore impatto la politica formativa adottata.

La struttura capillare della rete permette la cooperazione delle unità in tempo reale attraverso lo scambio continuo di informazioni e la realizzazione di un valore aggiunto che deriva dalla maggiore dotazione di informazioni, risorse e competenze, nonché dalla condivisione e diffusione dei risultati.

A tale riguardo si dovrà gestire una conferenza di servizi con tutti gli Enti interessati, individuando con un apposito protocollo d'intesa, un gruppo tecnico che promuova azioni sinergiche sul territorio.

Il mondo dell'imprenditoria privata provvederà a sponsorizzare il progetto avendo in cambio un notevole ritorno di immagine, questo intervento economico è funzionale per realizzare la formazione al cosiddetto costo zero portando il bilancio del corso a pareggio.

L'obiettivo è , infatti, quello di scaricare la maggior parte delle spese all'esterno comprimendo al massimo i costi.

Le sedi didattiche saranno la Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno, la Provincia di Roma e la Regione Lazio, che sul tema del benessere in ufficio hanno degli obiettivi e dei denominatori comuni.

La scelta dei docenti verrà fatta tra professori universitari, esperti di provata capacità della materia, sindacalisti, testimonial aziendali, con l'ausilio, a titolo gratuito, di una società di consulenza formativa.

Per verificare se il corso sta raggiungendo gli obiettivi prefissati verrà fatta una valutazione "in itinere" anche al fine di tarare meglio le procedure formative.

A fine corso si procederà ad un'analisi della qualità ed ad un monitoraggio (valutazione ex post) mediante la somministrazione di una batteria di domande (allegato B) ai partecipanti, per verificare, tra l'altro, la sostenibilità dell'azione formativa intrapresa.

Le metodologie adottate saranno di due tipi:

- FAD (formazione a distanza), che permette di formarsi senza sottrarre tempo all'attività lavorativa e di avere a disposizione in qualsiasi momento un tutor remoto dedicato a supporto del percorso formativo, per quanto riguarda le nozioni normative del D.Lgs 626/94.
- IN AULA per il restante percorso formativo.

Il corso vedrà la partecipazione di 28 unità, avrà la durata di cinque giorni per quaranta ore d'aula complessive con frequenza obbligatoria a tempo pieno.

Non verrà frazionata la giornata d'aula con più docenti per permettere agli stessi lezioni ed esercitazioni pratiche nella stessa giornata.

Si provvederà ad istituire una segreteria organizzativa (trasporti – materiale didattico – assistenza varia).

CALENDARIO DELLE LEZIONI

1° GIORNO

La cultura della sicurezza sul lavoro

Docente A

Ore 9.00 – 11.00

Il D.Lgs 626/94 e successive modificazioni – La formazione obbligatoria

Ore 11.30 – 13.30

Diritti e doveri del lavoratore in materia di sicurezza sul lavoro -
Esercitazione

Ore 15.00 – 18.00

L'applicazione del D.Lgs 626/94 negli immobili di interesse storico –
artistico adibiti ad uffici del Ministero dell'Interno - Esercitazione

2° GIORNO

Il benessere psicologico in ufficio

Docente B

Ore 9.00 – 11.00

Le criticità ambientali – Analisi degli indicatori

Ore 11.30 – 13.30

La comunicazione interna e l'informazione – L'assorbimento della
situazione ambientale - Esercitazione

Ore 15.00 – 18.00

La mancanza del senso di appartenenza al gruppo – La motivazione
professionale come effetto premiante

3° GIORNO

Il malessere sul posto di lavoro derivato dal rischio di riforma permanente

Docente C

Ore 9.00 – 11.00

L'impreparazione alle innovazioni come causa di ansia e frustrazione negli
ambienti lavorativi

Ore 11.30 – 13.30

Lavorare in gruppo – Effetti positivi della condivisione di strategie -
Esercitazione

Ore 15.00 – 18.00

La rete sistemica ed informatica come moltiplicatore di esperienze e
facilitatore di informazioni

4° GIORNO

La gestione dello stress

Docente D

Ore 9.00 – 11.00

Ansia e stress – Definizioni e differenze

Ore 11.30 – 13.30

Le cause dello stress personali ed ambientali – analisi delle criticità – Il
Mobbing

Ore 15.00 – 18.00

Il capo come causa di stress o creatore di benessere – La Leadership -
Esercitazione

5° GIORNO

La creazione, valorizzazione e condivisione del patrimonio di conoscenza di
un gruppo nel lavoro in team

Docente E

Ore 9.00 – 11.00

Lo sviluppo del capitale intellettuale

Ore 11.30 – 13.30

L'autovalutazione delle proprie capacità – Il confronto come elemento di
crescita - Esercitazione

Ore 15.00 – 18.00

Le politiche unitarie di gestione del personale

(Allegato A)

TEST D'ENTRATA

INFORMAZIONE A CARATTERE GENERALE

- Unità organizzativa di riferimento:
- Livello di istruzione:
- Qualifica o profilo professionale:
- Esperienza e addestramento:
- Tempo di permanenza nell'attuale collocazione funzionale:

INFORMAZIONI SUL TIPO DI MANSIONI EFFETTIVAMENTE SVOLTE

- Complessità dei compiti, ossia in che misura il lavoro comporta valutazioni articolate ed approfondite da caso a caso:
- Responsabilità per le decisioni, vale a dire se ed in che misura la partecipazione al lavoro comporta il coinvolgimento nel processo decisionale:
- Responsabilità per il lavoro altrui (sono attribuite funzioni di coordinamento di altre unità lavorative):
- Cooperazione interfunzionale (quanto l'esplicazione del proprio lavoro comporta l'esigenza o l'utilità di rapportarsi ad altri colleghi):

MAI TALVOLTA SPESSO SEMPRE

- Necessità di riferirsi al Direttore della struttura:

TALVOLTA MAI SEMPRE

- Sforzo mentale (il lavoro comporta l'esecuzione di frequenti approfondimenti, conteggi, verifiche, controlli, valutazioni):

TALVOLTA SPESSO SEMPRE

- Eventuale riconoscimento economico ricevuto a valere sul Fondo Unico di Amministrazione (indicare numero e motivazione del riconoscimento):

- Condizioni ambientali (il posto di lavoro e la posizione rendono agevole l'effettuazione del proprio lavoro):

MEDIOCRE SUFFICIENTE

BUONO OTTIMO

- Infortuni o incidenti subiti sul posto di lavoro (indicare quali):
- Assenze giustificate dal servizio nel corso dell'anno (indicare distintamente per malattia, ferie, permessi, ecc.):

Si è del parere che dall'analisi delle risposte fornite si possono rilevare significativi aspetti di approfondimento per comprendere se il sistema lavorativo presenti degli squilibri che richiedano, appunto, degli interventi correttivi per migliorare il benessere e le motivazioni del dipendente.

In via generale, è da ritenere che situazioni "patologiche" possono emergere laddove risulti che il dipendente sia chiamato a prestare il proprio lavoro da molto tempo nello stesso processo, senza coordinamento e cooperazione con altri soggetti e senza aver ottenuto riconoscimenti economici premianti o comunque un sensibile coinvolgimento nel processo decisionale.

Una accentuata percentuale di assenza dal lavoro che si riscontri per il personale al quale viene attribuito in qualche misura un diretto coinvolgimento nel processo decisionale si ritiene sia, già di per sé, segnale di disagio e di difficoltà, ovviamente escludendo situazioni in cui l'assenza si ricolleggi a fattori eccezionali od occasionali.

Nella stessa prospettiva andranno esaminate ed analizzate tutte le altre informazioni richieste nel questionario, correlandole opportunamente fra loro.

Si è poi del parere che tale analisi può assumere maggiore significatività se condotta, in una prima fase, da un Ufficio a tal preposto – come quello del Controllo interno previsto per disposizione di legge in tutte le Amministrazioni Pubbliche – che possa avere una visione quanto più completa dell'intera struttura e la possibilità di omogeneizzare i dati e le risultanze che emergono.

Solo in un successivo momento tale lavoro potrà essere inquadrato nella realtà della singola unità lavorativa o Divisione o Area per considerare anche i fattori più peculiari e caratterizzanti insieme con il Dirigente responsabile.

(Allegato B)

VALUTAZIONE FINALE – ANALISI DEI RISULTATI

- Quale è la sua valutazione in ordine agli insegnamenti svolti? [1= insufficiente; 2= sufficiente; 3= buona; 4= ottima; 5= eccellente]

A. La cultura della sicurezza sul lavoro

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

B. Il benessere psicologico in ufficio

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

C. Il malessere sul posto di lavoro derivato dal rischio di riforma permanente

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

D. La gestione dello stress

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

E. La creazione, valorizzazione e condivisione del patrimonio di conoscenza nel lavoro in team

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

- Ritiene che il corso sia stato utile per ridurre la conflittualità intra-organizzativa sviluppando atteggiamenti cooperativi sul lavoro?

SI NO

- Ritiene che il corso abbia favorito un passaggio più fluido e coerente delle informazioni?

SI NO

- Ritiene opportuno approfondire gli argomenti trattati?

SI NO

- Se la risposta è positiva indicare quali, sbarrando le lettere identificative

A **B** **C** **D** **E**

- Ritiene, invece, che qualche argomento trattato sia stato influente al raggiungimento degli obiettivi?

SI NO

- Se la risposta è positiva indicare quali, sbarrando le lettere identificative

A **B** **C** **D** **E**

- Ritiene che la partecipazione al corso abbia favorito la sua comunicazione interpersonale?

SI NO

- Come valuta complessivamente il corso a cui ha partecipato? [1= insufficiente; 2= sufficiente; 3= buono; 4= ottimo; 5= eccellente]

1 **2** **3** **4** **5**

- Ritiene che il corso abbia raggiunto i risultati per cui è stato programmato?

SI NO

Considerazioni finali

Per ottenere un soddisfacente livello di benessere del fattore umano, con positivi riflessi sulle motivazioni e sul rendimento, è necessario affrontare e risolvere il problema dell'integrazione tra obiettivi individuali ed obiettivi della struttura amministrativa.

Allorché si riuscirà a tener conto di tale imprescindibile esigenza si saranno poste le basi per una serena esplicazione dell'attività lavorativa, in quanto il personale sarà naturalmente motivato a fornire il suo migliore contributo all'organizzazione in un ambiente sereno e stimolante.

Tale finalità può essere realizzata sia avendo riguardo al modello di direzione del personale, al sistema premiante, al tipo di mansioni affidate, oltre ovviamente ad una attenzione per la logistica e l'allestimento dei luoghi di lavoro e ancor di più per la postazione di lavoro nel quale il dipendente è chiamato a dare il proprio contributo lavorativo.

Si tratta, in conclusione, di una situazione in movimento dove gli operatori sono certamente molto sensibili alle provocazioni della modernità, ma chiedono, con sempre maggiore forza, una struttura retributiva ed incentivante meritocratica, in un sistema ricco di valenze suggestive e di forti motivazioni.

Chiedono, in buona sostanza, una P.A. capace, attraverso una formazione multimediale permanente, di coinvolgere, di premiare in relazione ai risultati, di disegnare carriere collegate ai meriti e, in una parola, di espugnare i "riti" che volevano l'immagine dell'Amministrazione Pubblica compressa dall'inefficienza, tutto il resto sarà, altrimenti, solo un esercizio di retorica.

Bibliografia

Tajfel H. – Fraser C., *“Introduzione alla psicologia sociale”*, Il Mulino, Bologna, 1984

Boldizzoni D., *“La motivazione al lavoro sulle aziende dei servizi”*, Fendac Servizi s.r.l. Editore, Milano, 1987

Informa – Istituto Nazionale Per La Formazione Aziendale, *“Il Ruolo e la Funzione del Capo”*, Dispense, Roma, 2000

Progetto Copernico, *“Meccanismi Operativi”*, Dispense, Torino, 2002

Gruppo Formazione della Direzione del Personale, *“Teoria della motivazione umana”* (A.Maslow), Edizioni Industrie Pirelli S.p.A. Milano, 1973

Truini D., *“Guida alla comunicazione interpersonale e di gruppo”*, Franco Angeli, Milano, 2002

Hainail A. – Pasini W., *“Medicina psicosomatica”*, Masson Editori, Milano, 1989

Pancheri P., *“Stress Emozioni e malattie”*, Est Mondatori, Milano, 1980

Keith W. Sehnert, *“Stress/ Unstress. Come è possibile controllare lo stress a casa e sul posto di lavoro”*, Minneapolis Augbusg Publishing House, 1981

Alessandrini G., *“La formazione continua nelle organizzazioni”*, Tecnodid, Napoli, 1994

Isfol, *“La formazione continua in Italia”*, Franco Angeli, Milano, 1995

Scarpitti G. – Zingarelli D., *“Il telelavoro. Teorie e applicazioni”*, Franco Angeli, Milano, 1999