



Progetto per la Crescita delle
Competenze nella Pubblica
Amministrazione Locale

L'Integrazione dei Processi di Gestione delle Risorse Umane

VALORE COMUNE

Progetto per la Crescita delle
Competenze nella Pubblica
Amministrazione Locale

- | | |
|---|----------|
| 1 L'integrazione dei processi della gestione delle Risorse Umane | 3 |
| 2 Come i Modelli di Capacità consentono di integrare i processi? | 5 |

1 L'integrazione dei processi della gestione delle Risorse Umane

Nei Comuni la gestione delle Risorse Umane assume spesso caratteristiche di frammentazione:

- i criteri con cui le persone vengono selezionate in entrata non corrispondono ai criteri con cui vengono valutate nel corso della loro permanenza nell'Organizzazione;
- gli interventi di formazione sono pensati per interi uffici o categorie professionali, senza essere legati ai bisogni individuali di sviluppo dei singoli dipendenti;
- non c'è una corrispondenza stretta tra valutazione delle persone e sistema delle ricompense;
- i percorsi di carriera perseguiti dai dipendenti sono "falsati" dalla ricerca dell'aumento delle Responsabilità, piuttosto che dall'aumento delle Capacità.

L'adozione di una metodologia trasversale ai processi di gestione delle Risorse Umane può rendere più coerente e integrata la gestione delle Risorse Umane.

Poiché i contributi efficaci delle persone agli obiettivi del Comune sono frutto, in ultima analisi, delle Capacità che sanno esprimere nel lavoro, possiamo identificare tale metodologia nel Modello di Capacità.

Definiamo come "Capacità", un insieme specifico di caratteristiche personali, che danno luogo a comportamenti, valutabili in termini di coerenza con i risultati che il ruolo deve perseguire.

Un "Modello di Capacità" è, conseguentemente, l'insieme delle Capacità che contribuiscono al successo nel presidio degli obiettivi di ruolo. Ad esempio, ai Responsabili potrebbe essere richiesto di esprimere queste abilità:

- aggiornamento e sviluppo professionale;
- conoscenza e rigore normativo – procedurale;
- pianificazione, realizzazione, ottimizzazione e monitoraggio;
- iniziativa e innovazione;
- gestione dei collaboratori;
- lavoro in team e collaborazione inter-settoriale;

- consapevolezza e relazione socio-territoriale e organizzativa;

- abilità di comunicazione, influenza e negoziazione;

In tale Modello possiamo ritrovare, per ogni Capacità:

- Una definizione articolata, in modo che tutti possano comprenderne univocamente il significato. Ad esempio:

- Lavoro in team e collaborazione inter-settoriale:
 - Comprendere gli obiettivi di ruolo e le problematiche degli altri settori e servizi del Comune, attivandosi per integrare i rispettivi contributi.
 - Instaurare con i colleghi di pari livello relazioni costruttive e collaborative, ricercare soluzioni condivise ai problemi comuni, essere determinati tanto nel richiedere supporto quanto nell'offrirlo.

- La descrizione specifica di "livelli" di abilità crescente nel presidio delle capacità, in modo da fornire criteri oggettivi per la valutazione. Ad esempio:

- Conosce a livello essenziale gli obiettivi di ruolo e le problematiche degli altri settori e servizi del Comune e utilizza questa conoscenza per evitare sovrapposizioni o "vuoti" di responsabilità.
- Conosce a livello articolato gli obiettivi di ruolo e le problematiche degli altri settori e servizi del Comune e utilizza questa conoscenza per mantenere rapporti cordiali e costruttivi con gli altri Responsabili:
 - Dedica una parte adeguata del suo tempo e delle sue energie al raggiungimento di obiettivi intersettoriali. Cerca attivamente il confronto con gli altri settori, sia per rendere costruttiva la collaborazione, sia per risolvere in modo tempestivo e armonico eventuali conflittualità;
 - Nel rapportarsi con gli altri settori, persegue sempre un approfondimento condiviso dei problemi o delle iniziative, per cercare insieme la risposta più adeguata, o addirittura per consentire al "cliente interno" di scegliere tra due o tre opzioni,

in relazione alla valutazione di costi-benefici che in ultima analisi solo quest'ultimo è in grado di portare a termine.

- E' un punto di riferimento nel promuovere o gestire iniziative intersetoriali che producono dei miglioramenti nell'integrazione interna dei servizi del Comune.

2 Come i Modelli di Capacità consentono di integrare i processi?

Processo	Utilizzo del Modello di Capacità	Esempio
Selezione	<ul style="list-style-type: none"> • Identificazione nelle persone delle Capacità che consentono un efficace inserimento delle persone nel ruolo di accesso (breve termine) e il successo in ruoli di maggior responsabilità (medio/lungo termine) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se seleziono un Responsabile dell'Ufficio Tecnico, utilizzo delle prove per valutare la capacità di gestire i rapporti con i fornitori e le abilità di pianificazione
Gestione della prestazione	<ul style="list-style-type: none"> • Attivazione di un processo continuo di miglioramento della prestazione della persona, fissando traguardi di miglioramento di Capacità specifiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Il Responsabile dei Servizi Sociali non si è integrato bene con gli altri Uffici: inserisco questo tema nei suoi obiettivi personali di performance
Formazione e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> • Presidio della diffusione delle Capacità critiche per il Comune, colmando l'eventuale gap tra livello di Capacità richiesto dal ruolo e livello di Capacità posseduto dalle persone 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacità di comunicare con i Cittadini è carente in tre persone su sei dell'Anagrafe, in due su dieci della Vigilanza, in una su cinque dell'Ufficio turismo: le coinvolgo tutte in un unico intervento formativo

Processo	Utilizzo del Modello di Capacità	Esempio
Sistema delle ricompense	<ul style="list-style-type: none"> Premiare le persone che si impegnano maggiormente per lo sviluppo delle proprie Capacità 	<ul style="list-style-type: none"> Il Responsabile dei Lavori Pubblici ha migliorato la sua Leadership e riceve un premio superiore a quello del Catasto, che non si è impegnato in tal senso
Crescita professionale, Percorsi di carriera	<ul style="list-style-type: none"> Aiutare le persone a orientare i loro sforzi di crescita professionale, in relazione alle Capacità che sanno esprimere meglio 	<ul style="list-style-type: none"> Il coordinatore della Contabilità ha eccellenti capacità di analisi e deboli abilità organizzative, la sua carriera potrebbe meglio orientarsi verso attività di Controllo di gestione che di responsabilità nel presidio dell'intera Area amministrativa