

Università di Verona
MASTER IN GESTIONE ED INNOVAZIONE
NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Ruoli direzionali e gestione delle risorse umane nel nuovo management pubblico

Giovanni Costa
 10 febbraio 2006

Copyright © 2006 – Giovanni Costa

Giovanni Costa



Ordinario di Organizzazione aziendale alla Facoltà di Economia dell'Università di Padova.

Ha insegnato a Ca'Foscari, alla SDA Bocconi, Fondazione Cuoa e all'ESSEC di Parigi. Ha partecipato a programmi di sviluppo direzionale presso Aziende sanitarie, Enti Locali, Dipartimento della Funzione Pubblica e Ministero dei Lavori Pubblici.

E' stato membro del Nucleo di Valutazione delle Università di Cà Foscari e di Bologna e dell'Azienda Ospedaliera di Padova. E' membro del Comitato Scientifico di "Entreprise et Personnel" di Parigi.

E' autore, tra l'altro, di:

- (con M.Gianecchini), Risorse umane. Persone, relazioni e valore, McGraw-Hill, Milano, 2005
- (con P. Gubitta), Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni, McGraw-Hill, Milano, 2004
- (con R.C.D.Nacamulli) Manuale di organizzazione aziendale, Utet Libreria, Torino, 1996-1998 (5 vol.)
- Manuale di gestione del personale, UTET, Torino, 1992 (3 volumi)

E-mail giovanni.costa@unipd.it

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Obiettivi della lezione

Fornire il quadro concettuale e gli strumenti per

- capire il ruolo di una moderna direzione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni
- capire come sia possibile integrare la logica amministrativa con la logica gestionale nella direzione delle risorse umane
- sviluppare specifiche politiche di sviluppo delle risorse umane in un contesto del cambiamento dell'organizzazione e dei ruoli direzionali nelle pubbliche amministrazioni

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

La DRU come servizio strategico



Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Dal personale alle risorse umane

- Amministrazione del personale
 - Il personale come *vincolo*
- Gestione del personale
 - Il personale come *costo*
- Direzione e sviluppo delle risorse umane
 - Il personale come *risorsa*

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Amministrazione del personale - 1

- Attività
 - Aspetti amministrativi, contabili e legali del rapporto di lavoro
- Segmentazione del personale
 - Per categorie contrattuali
- Organizzazione
 - Uffici amministrativi
 - Il capo diretto non ha un ruolo

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Amministrazione del personale - 2

- Strumenti e politiche
 - Non esistono politiche esplicite del personale; assenza di rapporti con linea gerarchica e di strumentazioni specifiche
- Valutazione performance della funzione personale
 - Correttezza amministrativa
 - Legalità
- Cultura
 - Cultura burocratica
 - Professionalità amministrativa

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Gestione del personale - 1

- Attività
 - Supporto tecnico alla linea gerarchica e responsabilità diretta per alcune politiche
- Segmentazione del personale
 - Per categorie gerarchiche
 - Attenzione agli stakeholders interni
- Organizzazione
 - Ruolo limitato del capo diretto nelle problematiche del personale

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Gestione del personale - 2

- Strumenti e politiche
 - Tecniche sofisticate
 - Politiche formalizzate
- Valutazione performance della funzione personale
 - Efficienza ed efficacia nell'uso del personale
- Cultura
 - Cultura tecnocratica
 - Competenze elevate nei problemi specialistici del personale, ma medie o basse sugli aspetti specifici della produzione del servizio

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Direzione e sviluppo delle risorse umane - 1

- Attività
 - Rapporti sistematici tra scelte strategiche, organizzazione e sviluppo delle competenze professionali
- Segmentazione del personale
 - Per caratteristiche professionali e individuali
 - Attenzione agli stakeholders interni ed esterni
- Organizzazione
 - Ruolo centrale del capo diretto nelle problematiche del personale

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Direzione e sviluppo delle risorse umane - 2

- Strumenti e politiche
 - Elevato uso di tecniche di comunicazione e interazione
 - Bassa formalizzazione delle politiche
- Valutazione performance della funzione personale
 - Contributo alla creazione di valore per l'utente finale e istituzionale attraverso lo sviluppo delle competenze distintive delle risorse
- Cultura
 - Gestione strategica del servizio

Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Le configurazioni della Direzione Risorse Umane DRU multiruolo: il modello di Ulrich



Copyright © 2005 – Giovanni Costa

Le configurazioni della Direzione Risorse Umane
DRU multiruolo: il modello di Ulrich

I ruoli strategici

- Partner strategico
 - Efficienza ed efficacia nell'implementazione della strategia
 - Efficienza ed efficacia nella risposta al cliente (creazione procedure, routine)
- Agente di cambiamento
 - Guardiano e catalizzatore della cultura aziendale
 - Facilitatore del cambiamento
 - Identificazione dei problemi
 - Creazione di relazioni di fiducia
 - Realizzazione di piani d'azione

Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Le configurazioni della Direzione Risorse Umane
DRU multiruolo: il modello di Ulrich

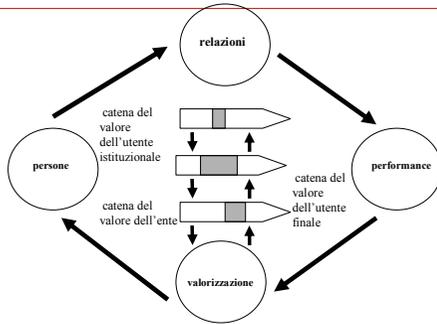
I ruoli operativi

- Gestore (*administrative expert*)
 - Ruolo più tradizionale (*Amministrazione del personale, Gestione del personale*)
 - Creazione di procedure efficienti ed efficaci per tutte le politiche di gestione del personale
- *Employee champion*
 - Sviluppo commitment e competenze delle persone
 - Dialogo, rapporto con i collaboratori, stimolo alla linea per la gestione delle persone

Attenzione: i ruoli sono spesso presenti!

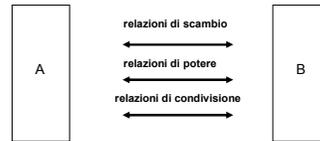
Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Il ciclo del valore delle risorse umane



Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Tipologia di relazioni



Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Leva relazionale

elevate	organizzazione incompetente	organizzazione eccellente
competenze individuali	organizzazione inconsistente	organizzazione competente
basse	bassa	elevata
	qualità della relazione	

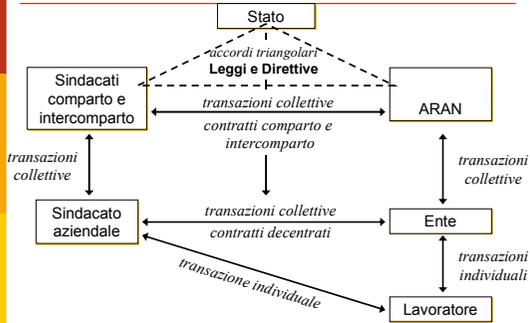
Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Le due dimensioni relazionali

Coinvolgimento emotivo, commitment, attenzione	+	Burocrazia a controllo politico	Organizzazione integrata
	-	Oligarchia	Burocrazia tecnocratica
		-	+
		Rispetto	

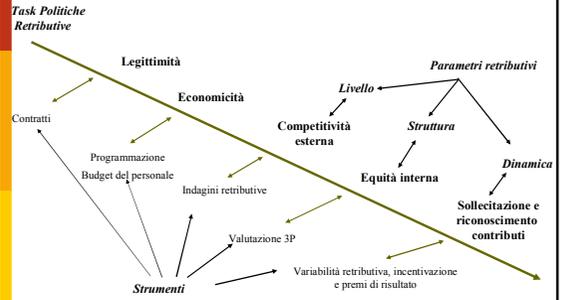
Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Sistema di relazioni industriali nel pubblico impiego



Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Politiche retributive



Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Le 3 dimensioni della valutazione



Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Punti chiave per realizzare il cambiamento

- ❑ Sviluppo delle conoscenze (apprendimento)
- ❑ Creazione di forze trainanti
- ❑ Gestione delle resistenze al cambiamento e superamento degli ostacoli oggettivi
- ❑ Sviluppo delle risorse (in particolare delle risorse umane)

Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Commitment e tipologie di manager pubblico



Copyright © 2005 - Giovanni Costa

Per saperne di più

- Adinolfi P., 2004, *Il mito dell'azienda - L'innovazione gestionale e organizzativa nelle amministrazioni pubbliche*, McGraw-Hill, Milano
- Carinci F. (a cura di), 1995, *Il lavoro alle dipendenze pubbliche dal Dlgs 29/1993 alla Finanziaria 1995*, Giuffrè, Milano
- Cerese F.P. (a cura di), 1999, *La nuova dirigenza pubblica. Esperienze e percorsi di una riforma*, Carocci, Roma
- Costa G. (a cura di), 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino
- Costa G., Gianecchini M., 2005, *Risorse umane. Persone, relazioni, valore*, McGraw-Hill, Milano
- Costa G., Gubitta P., 2004, *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano
- Costa G., S.De Martino, 1985, *Management pubblico*, Etas, Milano
- Panozzo F., (a cura di), *Pubblica amministrazione e competitività territoriale*, F. Angeli, Milano, 2004
- Rebora G., 1995, *Organizzazione e politica del personale nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini, Milano
- Rebora G., Ruffini R., 2001, *La gestione del personale degli enti locali*, Il Sole 24 Ore, Milano

Copyright © 2005 - Giovanni Costa