

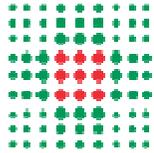
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

# **Modulo IMPLEMENTAZIONE e CONDUZIONE di PROCESSI OPERATIVI per la GESTIONE DELLE RISORSE**

Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni

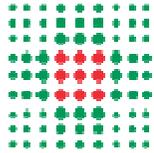
[e.tarroni@ospfe.it](mailto:e.tarroni@ospfe.it)

Cell. Aziendale 334/1460895



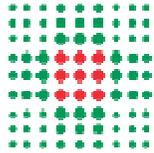
## **OBIETTIVI :**

- APPLICARE L'ANALISI ORGANIZZATIVA**
  
- CONOSCERE gli ELEMENTI ESSENZIALI nella GESTIONE delle RISORSE UMANE in SANITA'**
  
- CONOSCERE il PROCESSO di PIANIFICAZIONE e ATTRIBUZIONE delle RISORSE UMANE**



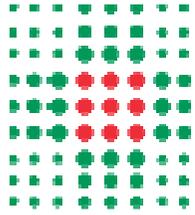
## CONTENUTI

- U.D N.1: L'ANALISI ORGANIZZATIVA in SANITA'**
- U.D N.2: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE delle RISORSE UMANE in SANITA'. LE HUMAN RESOURCE: da FORZA LAVORO a CAPITALE INTELLETTUALE**
- U.D N.3:IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE**
- U.D N.3 bis: IL SISTEMA di VALUTAZIONE delle RISORSE UMANE**
- U.D N.4: LA GESTIONE INTEGRATA delle RISORSE UMANE**



## BIBLIOGRAFIA

- ❑ *Vaccani R., Riprogettare la sanità- Modelli di analisi e sviluppo, Carocci Faber, 2012*
- ❑ *Orlandi C., Manuale di management per le professioni sanitarie, McGrawHill, 2015*
- ❑ *Auteri E., Management delle risorse umane, Guerini studio, 2009*
- ❑ *Fischetti A., La gestione delle risorse umane, Alpha Test, 2007*

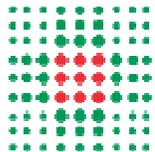


## □ U.D N.3

# IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE

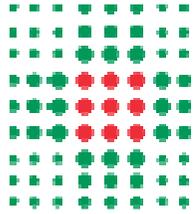
30 gennaio 2017

Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni



AULA...

# PIANIFICARE le RU: COSA SIGNIFICA?

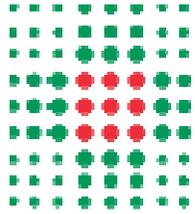


# IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE

IN TEMA DI GRU, TUTTE LE AZIENDE COMPRESSE QUELLE SANITARIE, DEVONO REALIZZARE LA MIGLIORE INTEGRAZIONE E COERENZA POSSIBILE TRA OBTV DA RAGGIUNGERE E RISORSE PROFESSIONALI DISPONIBILI.

GLI OBTV  REDDITIVITA' E COMPETITIVITA' (IN SANITA'??? BENE SALUTE= BISOGNO/ PRESTAZIONI DI ALTO LIVELLO- REMUNERATIVE ???/ ECCELLENZA E SPECIALISTICA) PER ASSICURARE LA PERMANENZA NEL MERCATO e SOPRAVVIVERE ALLE RIORGANIZZAZIONI SOCIO-SANITARIE: AREA VASTA)

RISORSE PROFESSIONALI  SONO QUELLE REALMENTE UTILIZZABILI, sono le RISORSE EFFETTIVE/OPERATIVE

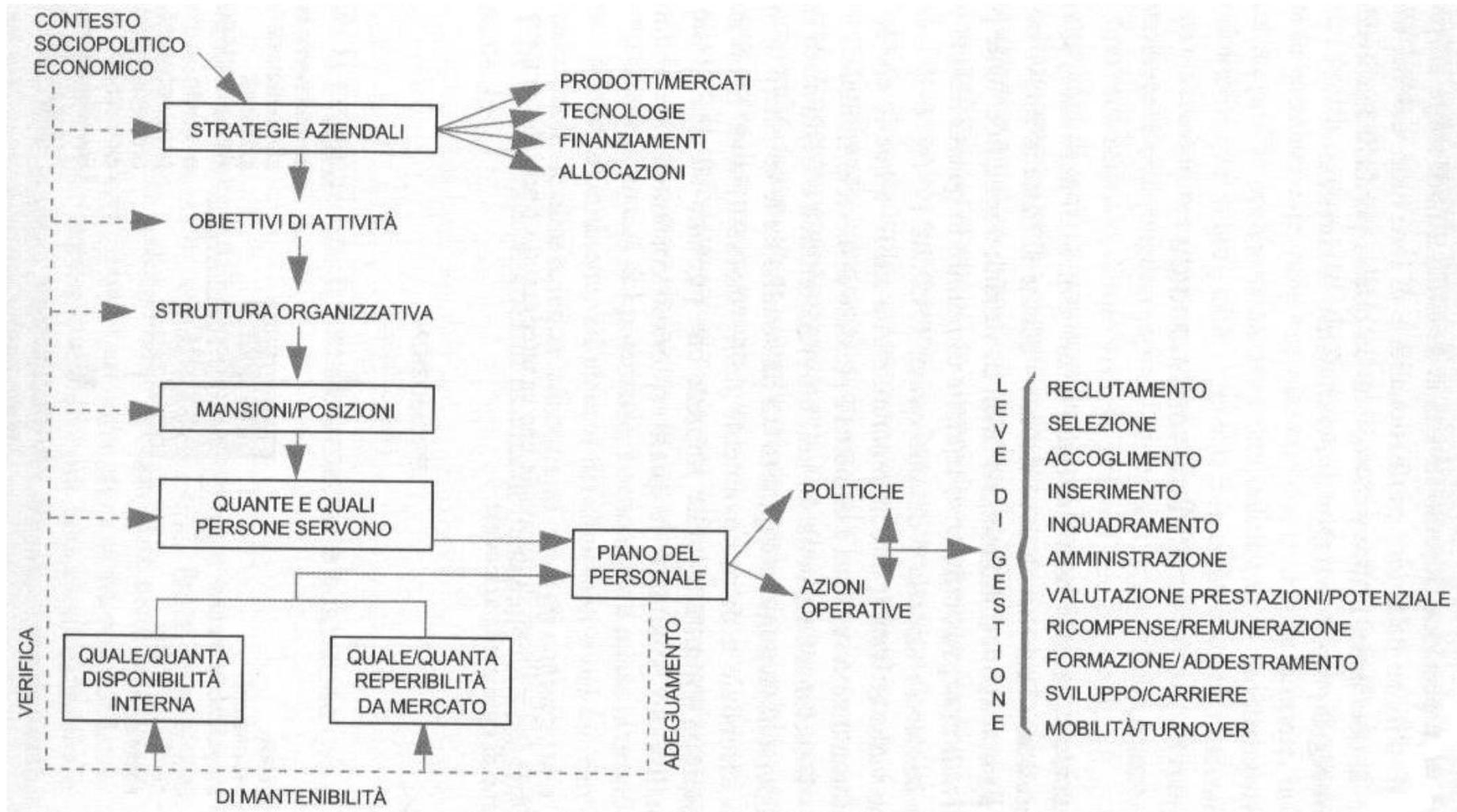
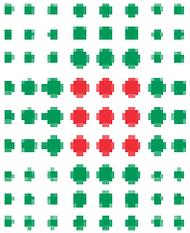


# IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE

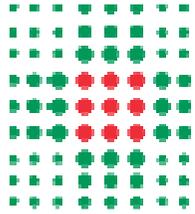
QUESTA **COERENZA** NON SI PUO' DEFINIRE UNA VOLTA PER TUTTE, DEVE ESSERE CONTINUAMENTE RICERCATA IN UN AMBIENTE SEMPRE PIU' SOGGETTO A CAMBIAMENTI SPESSO TURBOLENTI ED IMPREVIDIBILI.

## LE AZIENDE DEVONO RISPONDERE a SE' STESSE:

- 1) QUALI SONO LE RISORSE DI CUI L'AZIENDA DISPONE E QUALI QUELLE DI CUI DOVREBBE DISPORRE PER RAGGIUNGERE GLI OBTV?



**Processo di pianificazione RU**

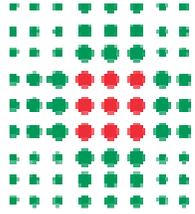


# IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE

QUESTA **COERENZA** NON SI PUO' DEFINIRE UNA VOLTA PER TUTTE, DEVE ESSERE CONTINUAMENTE RICERCATA IN UN AMBIENTE SEMPRE PIU' SOGGETTO A CAMBIAMENTI SPESSO TURBOLENTI ED IMPREVIDIBILI.

## LE AZIENDE DEVONO RISPONDERE a SE' STESSE:

- 1) QUALI SONO LE RISORSE DI CUI L'AZIENDA DISPONE E QUALI QUELLE DI CUI DOVREBBE DISPORRE PER RAGGIUNGERE GLI OBTV?

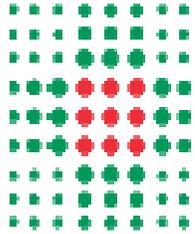


# IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE

QUESTA **COERENZA** NON SI PUO' DEFINIRE UNA VOLTA PER TUTTE, DEVE ESSERE CONTINUAMENTE RICERCATA IN UN AMBIENTE SEMPRE PIU' SOGGETTO A CAMBIAMENTI SPESSO TURBOLENTI ED IMPREVIDIBILI.

## LE AZIENDE DEVONO RISPONDERE a SE' STESSE:

- 1) QUALI SONO LE RISORSE DI CUI L'AZIENDA DISPONE E QUALI QUELLE DI CUI DOVREBBE DISPORRE PER RAGGIUNGERE GLI OBTV?



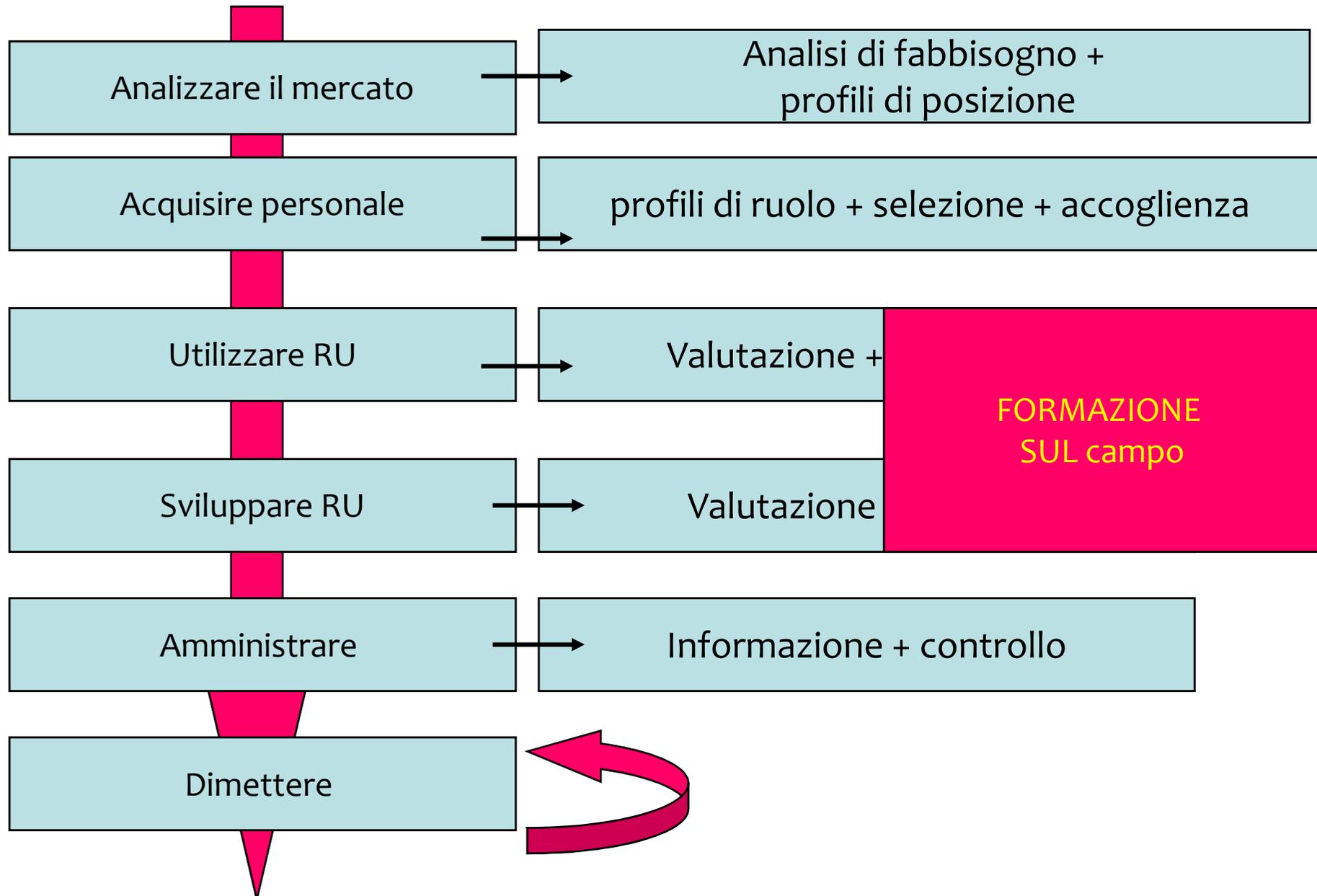
# IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE

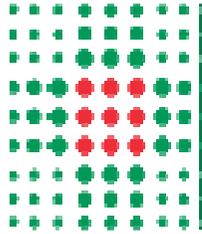
QUESTA **COERENZA** NON SI PUO' DEFINIRE UNA VOLTA PER TUTTE, DEVE ESSERE CONTINUAMENTE RICERCATA IN UN AMBIENTE SEMPRE PIU' SOGGETTO A CAMBIAMENTI SPESSO TURBOLENTI ED IMPREVIDIBILI.

## LE AZIENDE DEVONO RISPONDERE a SE' STESSE:

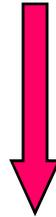
- 1) QUALI SONO LE RISORSE DI CUI L'AZIENDA DISPONE E QUALI QUELLE DI CUI DOVREBBE DISPORRE PER RAGGIUNGERE GLI OBTV?

# Processo di gestione delle RU

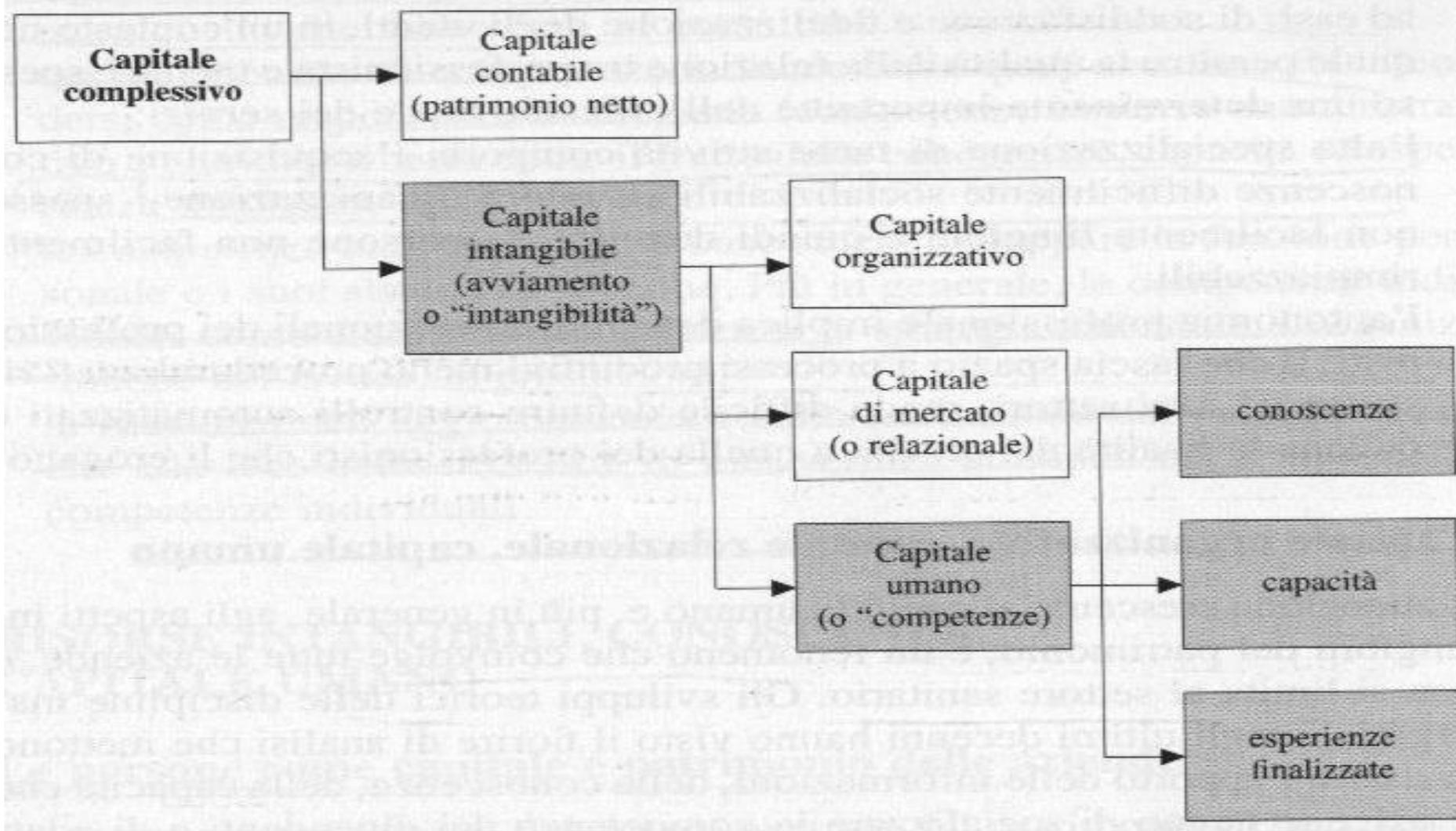
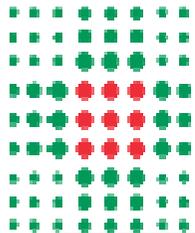


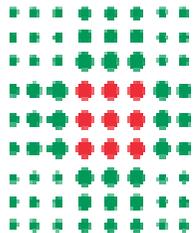


RIS. UMANE - PATRIMONIO INTANGIBILE



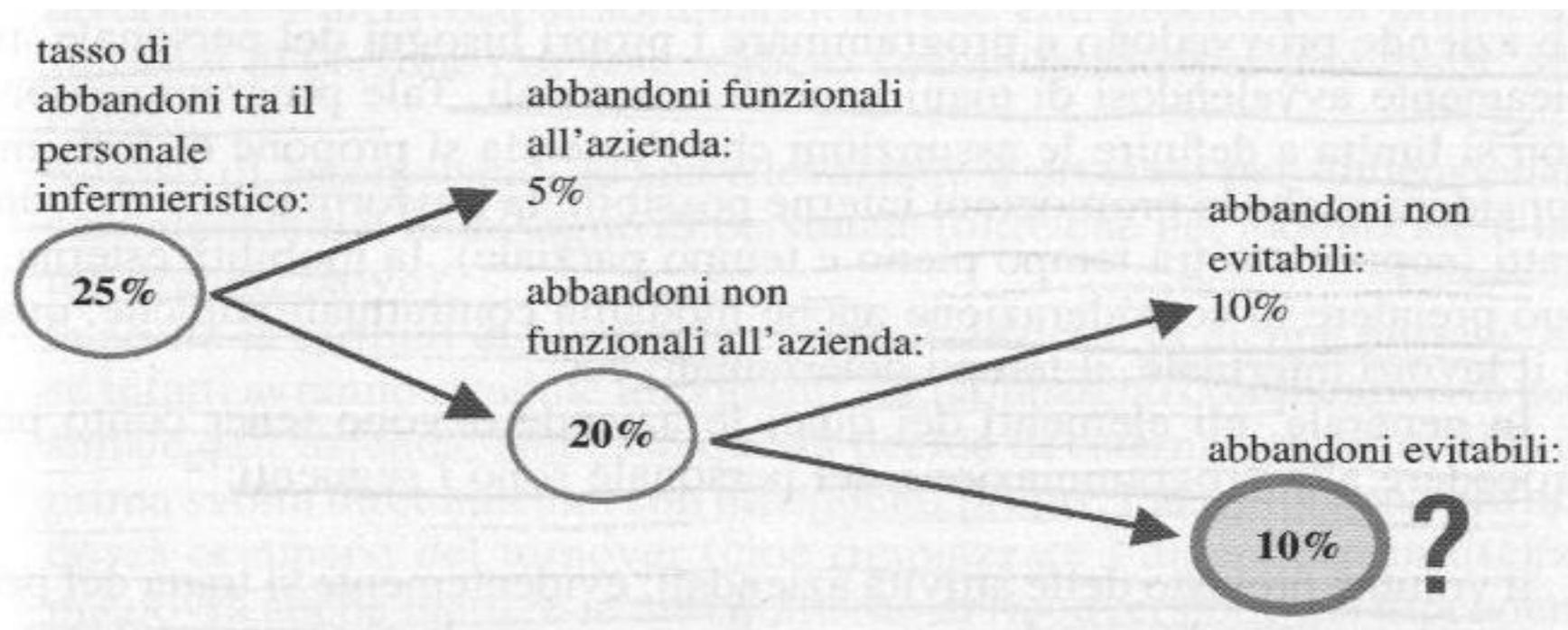
CAPITALE ORGANIZZATIVO  
CAPITALE RELAZIONALE  
CAPITALE UMANO





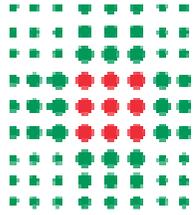
# Sistemi operativi di GESTIONE RU

- Pianta organica e dotazione organica
- Gestione del turn-over di personale
- Programmazione del personale



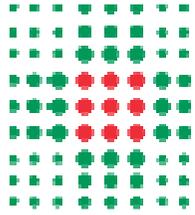
Condizioni per un ricambio desiderabile	Condizioni per un ricambio non desiderabile
Dimissioni di operatori poco validi	Dimissioni di operatori di valore elevato
Dimissioni di personale che crea conflitti e clima negativo	Dimissioni di gruppo senza preavviso
Necessità reale di riduzione di personale	Dimissione di figure poco disponibili sul mercato del lavoro
Ricambio di personale vs cambiamenti organizzativi	Dimissioni di personale competente con ruoli e responsabilità +++





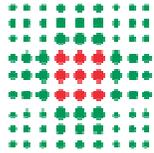
## IL PROCESSO di PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE (RU)

- 2) QUALI SONO LE COMPETENZE PRESENTI ALL'INTERNO E QUALI QUELLE CHE DOBBIAMO ACQUISIRE PER VINCERE LE SFIDE DELLA COMPETITIVITA'?
- 3) QUALI SONO LE COMPETENZE MANAGERIALE CHE DEVE POSSEDERE LA DIRIGENZA PER INDIRIZZARE LE RISORSE E COLLABORRE CON LORO PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBTV?
- 4) QUALI SONO I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CHE E' NECESSARIO CHE TUTTO IL CORPO AZIENDALE MANIFESTI PER RAGGIUNGERE I RISULTATI ATTESI?
- 5) COME SI GESTISCONO IN AZIENDA LE RU, ovvero GLI STRUMENTI, LE METODOLOGIE E LE LEVE SONO EFFICACI PER il RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBTV O NE SERVONO DI NUOVI?



# LA PIANIFICAZIONE delle RISORSE UMANE

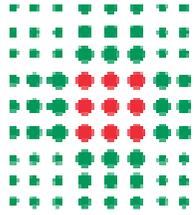
E' IL PROCESSO attraverso il quale SI REALIZZA IL CONTINUO ED EFFICACE ADEGUAMENTO DELLE PERSONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA E SI FAVORISCE LA LORO CORRETTA ALLOCAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE RENDENDO IL LORO CONTRIBUTO PROFESSIONALE UN VALORE AGGIUNTO.



# PIANIFICARE le RU: COSA SIGNIFICA?



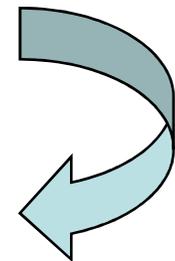
**PREVEDERE IN TERMINI  
QUANTITATIVI E QUALITATIVI  
LE NECESSITA' DI PERSONALE**

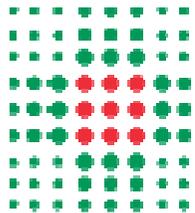


## PIANIFICARE le RU: COSA SIGNIFICA?

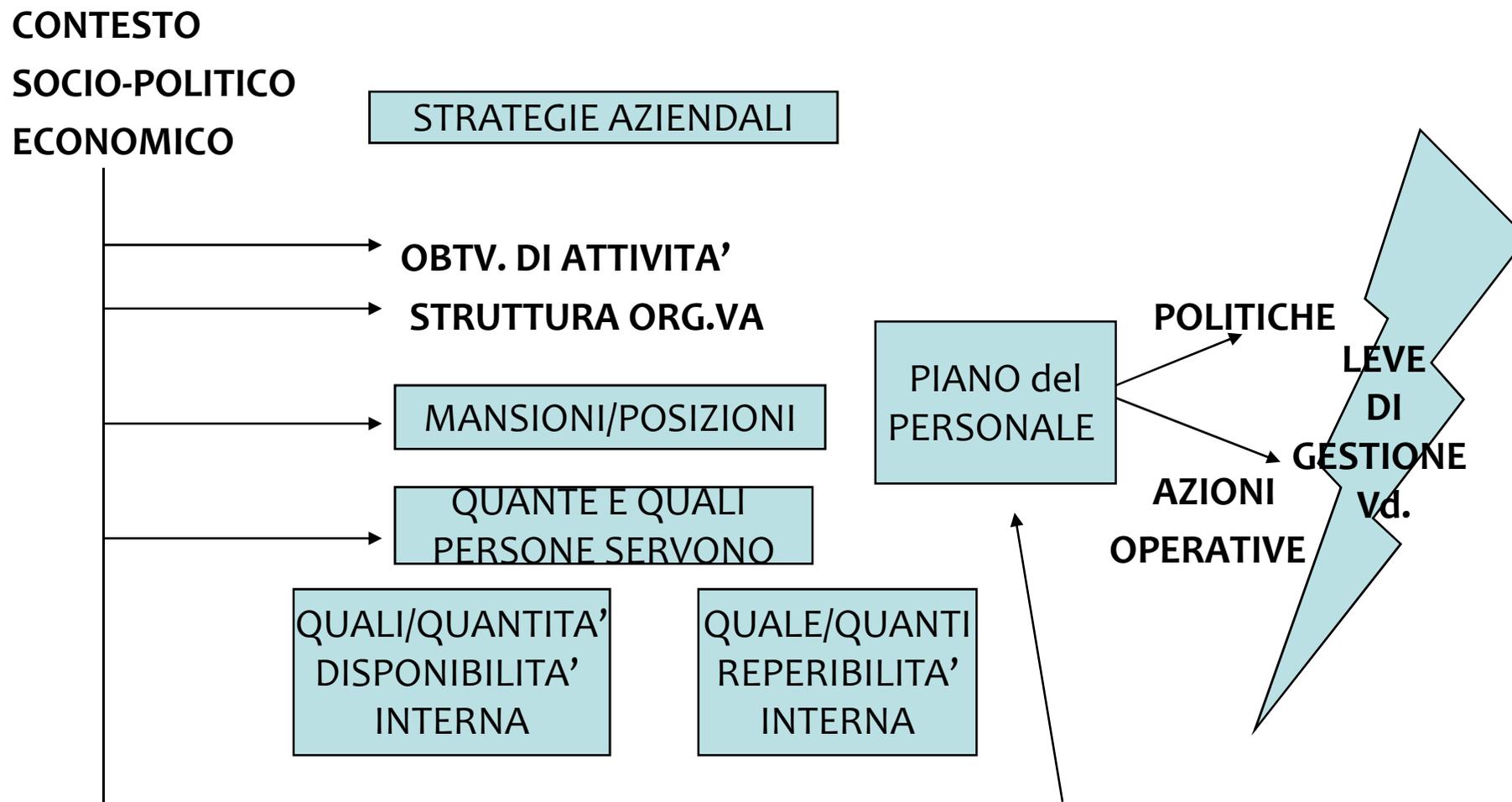
- **ANALIZZARE QUANTE E QUALI RISORSE CI SONO IN AZIENDA RISPETTO A QUELLE CHE SERVONO E COME SI PRESENTA L'OFFERTA DALL'ESTERNO**
- **MAPPATURA INTERNA E CORRELAZIONE MAPPATURA ESTERNA (VD. MERCATO DEL LAVORO): PERMETTE DI TRACCIARE LA POPOLAZIONE INTERNA PRESENTE E POTENZIALE IN TERMINI DI ETÀ ANAGRAFICA, ANZIANITÀ AZIENDALE, LIVELLO DI SCOLARITÀ, PROFESSIONALITÀ/SPECIALIZZAZIONI, EXPERTISE, ETC.**

**SONO TUTTI ASPETTI IN RAPIDO E CONTINUO CAMBIAMENTO...  
IN MOLTI CASI ACCELERATO DALL' ESTERNO: (lo Stato)**

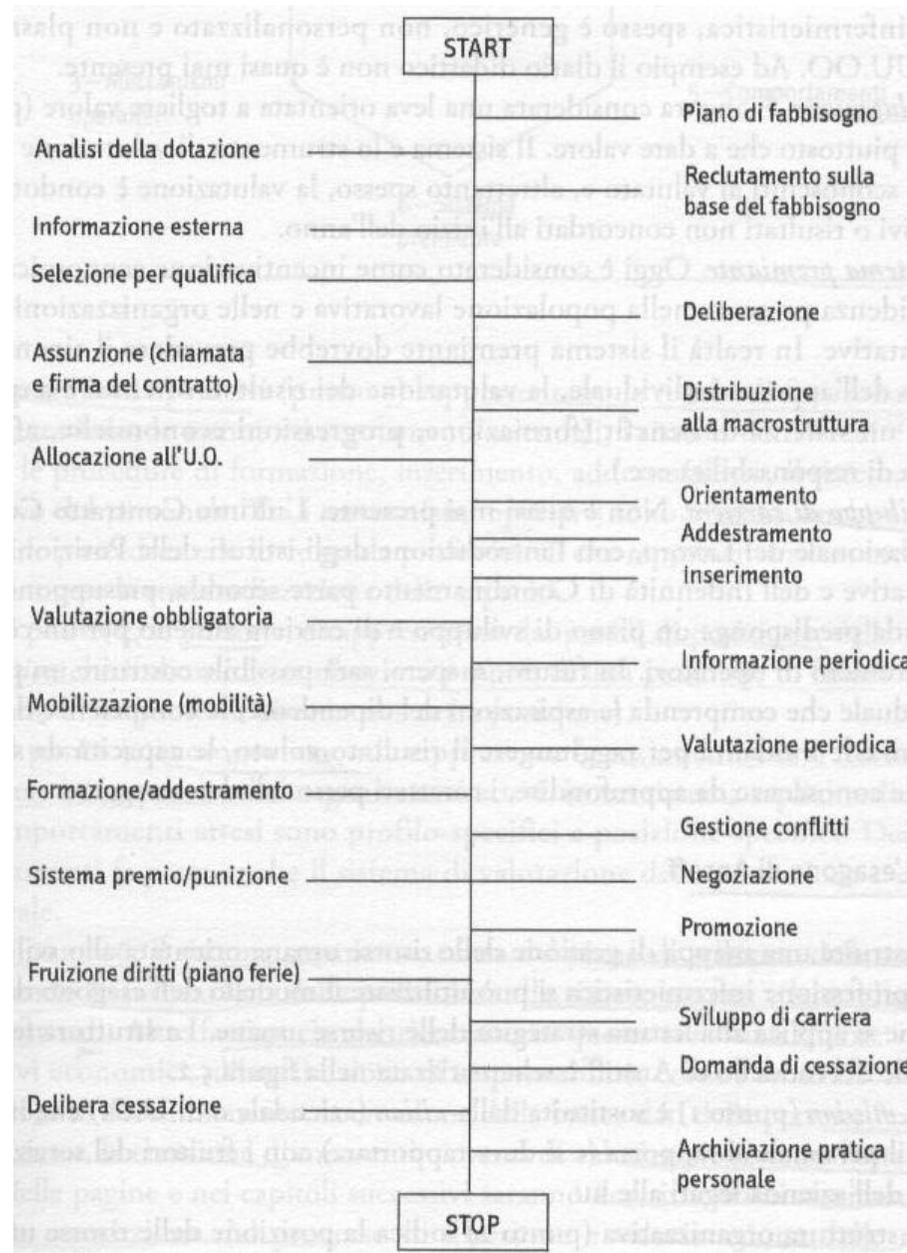


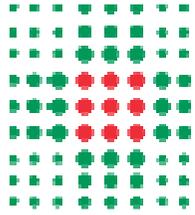


**Fig. 6.1 – Processo pianificazione risorse umane**  
*pag 153 E.Auteri, management delle Risorse umane, 2009 Milano*



# Le leve di gestione delle RU



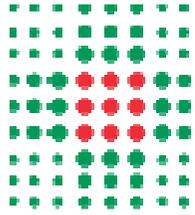


# GESTIONE DEL PERSONALE

## (VD. LEVE DI GESTIONE)

- RECLUTAMENTO
- SELEZIONE
- ACCOGLIMENTO
- INSERIMENTO
- APPLICAZIONE ISTITUTI CONTRATTUALI(INQUADRAMENTO, AMMINISTRAZIONE)
- SVILUPPO PROFESSIONALE(CARRIERA, VALUTAZIONE , REMUNERAZIONE, MOBILITA',TURNOVER)





# IL RECLUTAMENTO

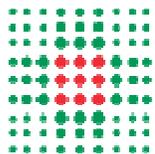
**QUANDO LE AZIENDE HANNO DEFINITO IL LORO PIANO DEL PERSONALE , SE E' NECESSARIO IMMETTERE NUOVE RISORSE “SI RECLUTA NUOVO PERSONALE”**

***Definizione:***

**E' LA PROCEDURA CON LA QUALE UN'AZIENDA CHIAMA DEL PERSONALE A FAR PARTE DEL PROPRIO ORGANICO attraverso DEBITE MODALITA', OVVERO REQUISITO E' LA DOMANDA DI LAVORO DA PARTE DEL PROFESSIONISTA.**

# Il reclutamento



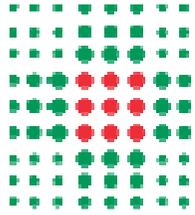


# RECLUTAMENTO

PRIMA DI RENDERLO OPERATIVO:

➤ INDIVIDUARE I PROFILI PROFESSIONALI  
DA RICERCARE  JOB REQUIREMENTS

IN CONSIDERAZIONE DELLE POSIZIONI E DEI RUOLI  
CHE SI INTENDONO RICOPRIRE (SPECIFICHE  
COMPETENZE DI TIPO PROFESSIONALE/ DI TIPO  
MANAGERIALE/DI TIPO PERSONALE)



# RECLUTAMENTO

## PRESUPPONE:

- ANALISI E DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE INDISPENSABILI E RICERCATE (Preparazione, conoscenze, esperienze: SKILLS)



CHI?

- POSIZIONE-RUOLI DA RICOPRIRE E COMPITI DA SVOLGERE

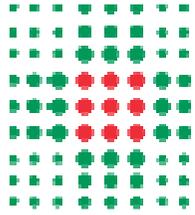


PER QUALE POSTO?

- STANDARD DELLA PERSONA/PROFESSIONISTA DA RICERCARE



COME SCEGLIERE LA PERSONA GIUSTA?



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

# RECLUTAMENTO

## MESSAGGIO

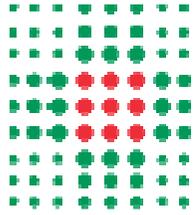
Chi stiamo cercando  
Cosa possiamo offrire

CAPACITA' DI SODDISFARE  
LE ESIGENZE DELL'AZIENDA  
(Profilo  
professionale/personale)

MOTIVAZIONE AL LAVORO



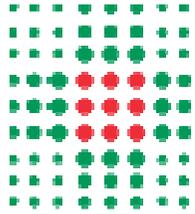
Elisa Tarroni- CdL Scienze Inf.che Ostetriche



# RECLUTAMENTO

PER AVVIARE LA PROCEDURA OCCORRE  
INDIVIDUARE E ATTIVARE:

- 1) LE FONTI: INTERNE (mobilita' interna) ED ESTERNE (MERCATO del LAVORO)
- 2) I CANALI: MEZZI DI COMUNICAZIONE/BANDI DI CONCORSO/PUBBLICITA' (G.U-Albo aziendale-Bollettini di categoria- contatti con colleghi)



# RECLUTAMENTO: FONTI

## MERCATO INTERNO

Costi amministrativi

Minor quantità di persone interessate

Basso ricambio

Costi di adattamento

## MERCATO ESTERNO

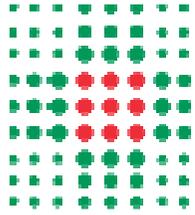
Costi di sostituzione

Costi organizzativi

Maggiore potenzialità di offerta

Diminuzione coesione interna

Rischio di inefficacia dei sistemi di selezione

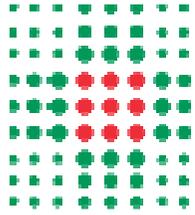


# RECLUTAMENTO

**LE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO DELLE AZIENDE PUBBLICHE SONO SOGGETTE AD UNA NORMATIVA MOLTO RIGIDA:**

- 1) LE TAPPE DELL'INDIZIONE DEL CONCORSO\* O DELLA PUBBLICAZIONE DELL'AVVISO DI ASSUNZIONE SONO PREFISSATE E REGOLATE PER LEGGE. LA PUBBLICITA' E' AFFIDATA AI MEZZI DI COMUNICAZIONE UFFICIALI : GAZZETTA UFFICIALE/ ALBO AZIENDALE

\*Il pubblico concorso, come strumento di reclutamento e selezione ha l'obiettivo di selezionare con imparzialità grandi numeri per posizioni generiche. Prova d'esame scritta, prova pratica e colloquio-es.orale

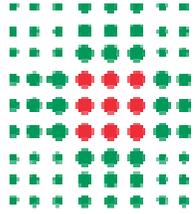


# RECLUTAMENTO

**NELLE AZIENDE SANITARIE PUBBLICHE SI RICORRE, TRADIZIONALMENTE, AL MERCATO DI LAVORO ESTERNO PER LE POSIZIONI DI BASE DELLA PIRAMIDE ORGANIZZATIVA.**

**ANCORA OGGI COLORO CHE LE RICOPRONO FARANNO POI UNA CARRIERA INTERNA LEGATA ALL'ANZIANITA' DI SERVIZIO.**

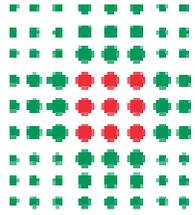
**DA POCHI ANNI ANCHE PER LE POSIZIONI APICALI SI COMINCIA AD AVVALERSI DEL MERCATO ESTERNO... (vd. L. 251/2000)**



# RECLUTAMENTO

**NELLE AZIENDE SANITARIE PRIVATE SI  
RICORRE, TRADIZIONALMENTE, ALLA  
CHIAMATA DIRETTA DEL PROFESSIONISTA  
(SCREENING DEI CURRICULUM)**

**IN ALCUNI RARI CASI A CONCORSI**

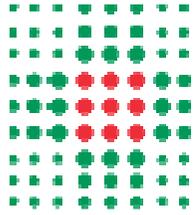


# LA SELEZIONE

## Definizione:

**E' LA PROCEDURA CON LA QUALE SI EFFETTUA LA SCELTA TRA I CANDIDATI CHIAMATI/CONVOCATI NELLA FASE DI RECLUTAMENTO.**

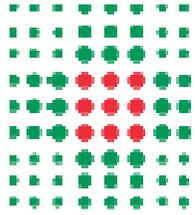
**UNA VOLTA SUPERATE LE PROVE DI SELEZIONE, IL PERSONALE E' ASSUNTO O FA PARTE DELLA LISTA (GRADUATORIA) DI COLORO CHE SARANNO ASSUNTI.**



# LA SELEZIONE

## **OBTV GENERALI DELLA SELEZIONE:**

- 1) GARANTIRE UN GIUDIZIO OGGETTIVO/IMPARZIALE A TUTTI COLORO CHE ASPIRANO AD UN DETERMINATO IMPIEGO**
- 2) ASSICURARE L'ACCESSO DEI PIU' IDOENI, IN POSSESSO DEI REQUISITI PREDERMINATI RELATIVI A QUELLA SPECIFICA POSIZIONE/ GRANDI NUMERI TOTALI E E PICCOLI NUMERI PARTICOLARI PER LA POSIZIONE...**



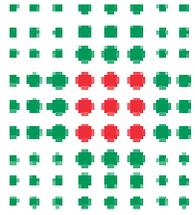
# LA SELEZIONE

## COSA NON E'

<ul style="list-style-type: none"><li>• UNA SCIENZA ESATTA</li><li>• UN GIUDIZIO ASSOLUTO</li><li>• UNA SITUAZIONE REALE</li><li>• UN "GIOCO" O "CASTIGO"</li><li>• UN INDAGINE</li></ul>
---

## COSA E'

<ul style="list-style-type: none"><li>• UNA SOMMATORIA DI PERCEZIONI</li><li>• VALUTAZIONE DELL'IDONEITA' DI UNA PERSONA alla POSIZIONE di LAVORO</li><li>• UNA PRECISA RESPONSABILITA' AZIENDALE</li><li>• MOMENTO DI COMUNICAZIONE</li></ul>
--

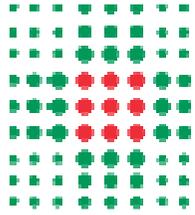


# LA SELEZIONE

## **SOMMARIO:**

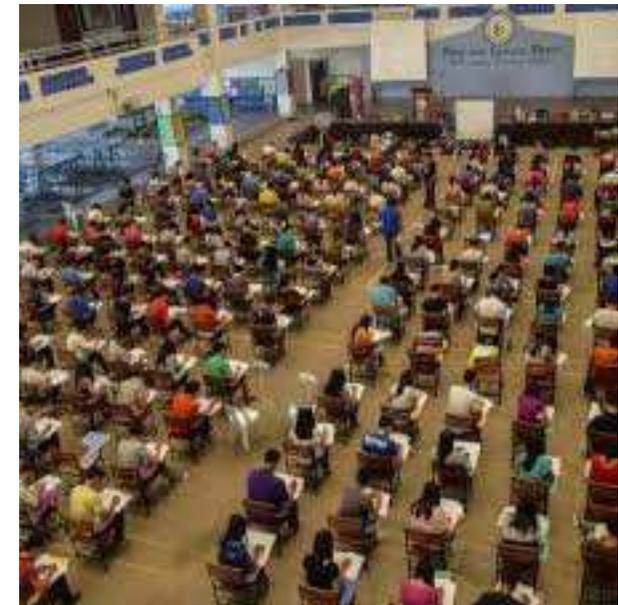
**E' UN PROCESSO CHE INVESTE TUTTE LE DIREZIONI AZIENDALI E DEVE PARTIRE SEMPRE DAL PRESUPPOSTO DI BASE CHE SI RICERCA LA “PERSONA GIUSTA PER IL POSTO GIUSTO”.**

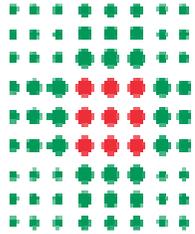
**... ECCO PERCHE' L'ANALISI DEL RUOLO/POSIZIONI E DELLE FUNZIONI-COMPITI**



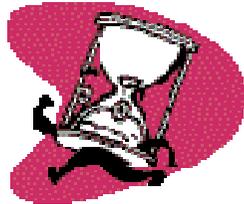
# LA SELEZIONE

- CURRICULUM
- PROVA SCRITTA-ANALISI DEI CASI
- TEST A RISPOSTA MULTIPLA (PROFESSIONALI, ATTITUDINALI, COGNITIVI)
- COLLOQUIO/INTERVISTA (VALUTA LA MOTIVAZIONE, LA VOLONTA' DI ASSUMERSI RESPONSABILITA' DEL LAVORO, LA DISPONIBILITA AL LAVORO DI GRUPPO)
- TUTTE LE MODALITA'





# L'ASSUNZIONE...



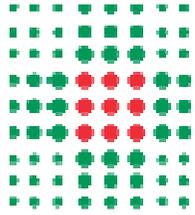
QUANDO L'AZIENDA HA SCELTO LE PERSONE DA ACQUISIRE, PROCEDE ALLA LORO ASSUNZIONE, CIOE' INSTAURA IL RAPPORTO DI LAVORO.

NELLE AZIENDE SANITARIE PUBBLICHE PER LE PROFESSIONI SANITARIE:

- 1) “CONTRATTO DI LAVORO A TEMPO INDETERMINATO SUBORDINATO”
- 2) “CONTRATTO DI LAVORO A TEMPO DETERMINATO SUBORDINATO”

IL RAPPORTO DI LAVORO SI FORMALIZZA CON LA STIPULA TRA LE PARTI ( DATORE di LAVORO E PRESTATORE d'OPERA) DEL CONTRATTO DI LAVORO IN FORMA SCRITTA.

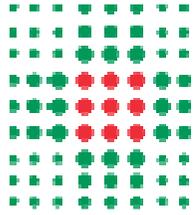
APPLICAZIONE CCNL AREA COMPARTO



**NEL MOMENTO IN CUI IL RAPPORTO DI LAVORO SI COSTITUISCE, IL LAVORATORE ASSUNTO VIENE INQUADRATO IN UNA DELLE 4 CATEGORIE PREVISTE dall'art. 2095 del CODICE CIVILE: DIRIGENTE, QUADRO, IMPIEGATO, OPERAIO.**

**ICCNL DI CATEGORIA CONTRIBUISCONO A CLASSIFICARE IN MANIERA PIÙ ANALITICA L' INQUADRAMENTO (vd. Classificazione dei lavoratori); l'inquadramento nella categoria avviene sulla base di 3 elementi:**

- DECLARATORIA GENERALE**
- PROFILO PROFESSIONALE**
- ESEMPIO**

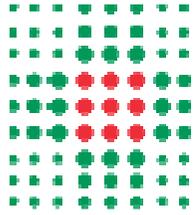


**LA DECLARATORIA** determina le caratteristiche delle funzioni inquadrare nelle categorie stesse ( direttive, di concetto, esecutive) e i requisiti fondamentali di preparazione professionale, le esperienze, le capacità, l'abilità, l'autonomia ed il livello culturale del lavoratore.

**IL PROFILO PROFESSIONALE** esprime il contenuto delle attività ricomprese in ogni singola categoria e presenta un situazione lavorativa concreta.

**L'ESEMPIO** indica le principali figure professionali di riferimento

**Il CCNL** è un riferimento essenziale per l'inquadramento del personale, le aziende si dotano al loro interno di **STRUMENTI** per l'attribuzione di categorie, incarichi, qualifiche e per la gestione retributiva.



# L'ACCOGLIMENTO

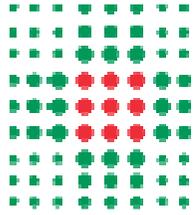
**NEL MOMENTO DI CONCLUSIONE DELLA SELEZIONE (VI SARA' UN VINCITORE ED UNA GRADUATORIA) IL PROCESSO di Pianificazione NON E' ANCORA CONCLUSO.**

**PER FAR SI' CHE IL PROCESSO SI CONCLUDA E' NECESSARIO GARANTIRE CHE LA PERSONA VINCITRICE/PRESCELTA POSSA ESSERE IN BREVE INSERITA ed INTEGRATA NELL'ORGANICO AZIENDALE.**

DOPO L'ASSUNZIONE... INSERIMENTO IN AZIENDA

**E' PERTANTO NECESSARIO DEFINIRE UN PIANO DI INTRODUZIONE IN AZIENDA del NEO-ASSUNTO CHE PREVEDA UN PERCORSO DI INSERIMENTO, UNA PIANIFICAZIONE DEGLI AFFIANCAMENT  
PIANO DI SVILUPPO (?)**





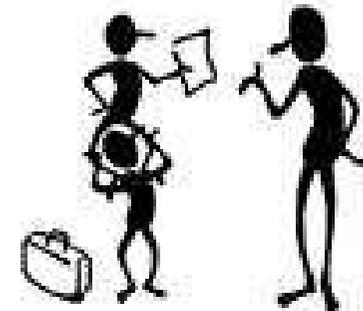
# L'ACCOGLIMENTO

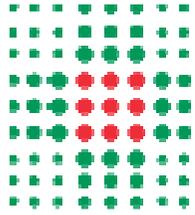
## Definizione:

FASE CHE RAPPRESENTA IL PRIMO CONTATTO DEL NEOASSUNTO CON L'AZIENDA DELLA QUALE E' DIVENUTO DIPENDENTE.

PREVEDE IN GENERE UN COLLOQUIO CON IL DIRIGENTE FINALIZZATO A:

- 1) ORIENTARE IL NEOASSUNTO ALL'AZIENDA E ALLA SUA POSIZIONE LAVORATIVA

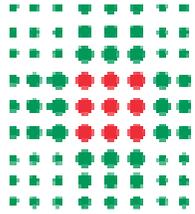




# L'ACCOGLIMENTO

- 2) RACCOGLIERE INFO RIGUARDANTI LE ESPERIENZE DEL SOGGETTO, LE SUE PREFERENZE ED ABITUDINI LAVORATIVE, LE SUE CONVINZIONI IN MATERIA PROFESSIONALE
- 3) FORNIRGLI TUTTE LE INFO NECESSARIE SULL'AMBIENTE, I DIPARTIMENTI, LE UU.OO, I REGOLAMENTI E LE PROCEDURE

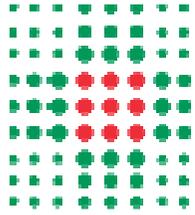
AL COLLOQUIO PUO' ESSERE ABBINATA LA CONSEGNA DI MATERIALE INFORMATIVO. UNA VOLTA INDIVIDUATA LA U.O DI ASSEGNAZIONE VI SARA' IL COINVOLGIMENTO DEL RID/RAD e/o del COORDINATORE.



# L'ACCOGLIMENTO

**E' IL COMPLESSO DI INIZIATIVE ED AZIONI PROGRAMMATE PER FORNIRE AL NUOVO ASSUNTO LE INFORMAZIONI RELATIVE:**

- 1) ALL'AMBIENTE DI LAVORO – AZIENDA IN GENERALE**
- 2) ALL'UNITA' OPERATIVA/SERVIZIO DI ASSEGNAZIONE**
- 3) ALLE FUNZIONI PROPRIE A CUI E' DESTINATO – RUOLO**
- 4) ALLE PERSONE CON CUI DOVRA' COLLABORARE (INTER-INTRA PROF)**
- 5) AI REGOLAMENTI INTERNI E LE PROCEDURE AZIENDALI(ORARIO DI LAVORO, DIVISE, TURNI, REGOLE D ICOMPORTAMENTO,ECC.)**
- 6) AI SUOI DIRITTI E OBBLIGHI COME DIPENDENTE (DURATA PERIODO DI PROVA/MODALITA' DI VALUTAZIONE)**

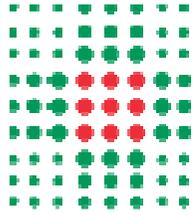


# L'ACCOGLIMENTO

COLLOQUIO DI :

- ✓ ORIENTAMENTO ALL'AZIENDA
- ✓ ILLUSTRAZIONE DELLA MISSION /VISION
- ✓ ORIENTAMENTO ALLA FUNZIONE
- ✓ PRESENTAZIONE DEL PERCORSO DI SVILUPPO PROFESSIONALE → ECM, PORTFOLIO, PERCORSI DI CARRIERA

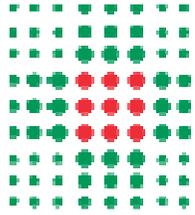




# L'INSERIMENTO

## Definizione:

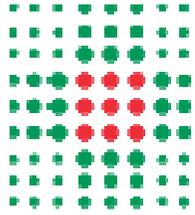
**PROCESSO ATTRAVERSO IL QUALE IL NEOASSUNTO ENTRA A FAR PARTE DELL'ORGANICO DEL DIPARTIMENTO e/o UU.OO MEDIANTE UN APPRENDIMENT OED UN COINVOLGIMENTO PROGRESSIVO NELE ATTIVITA' DI ROUTINE e POI IN QUELLE STRAORDINARIE.**



# L'INSERIMENTO

## **OBTV:**

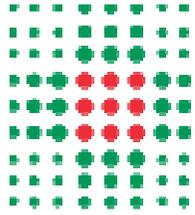
- 1) RENDERE AUTONOMO IL NEOASSUNTO NELLO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' DI ROUTINE**
- 2) FARLO SENTIRE A PROPRIO AGIO NELLA COMPLESSA RETE DI RELAZIONI PROFESSIONALI ED UMANE**
- 3) FARGLI ACQUISIRE LE REGOLE, LA CULTURA DEL NUOVO AMBIENTE DI LAVORO**
- 4) FORNIRE AI COLLEGHI L'OCCASIONE PER RIPENSARE ALLE MODALITA' ORGANIZZATIVE**



# L' INSERIMENTO

- **COMPLESSO DI INIZIATIVE E AZIONI DI INFORMAZIONE E FORMAZIONE PROGRAMMATE PER ACCOMPAGNARE (*EX-DUCERE*) IL NEOASSUNTO NEL PRIMO PERIODO DELLA SUA NUOVA ATTIVITA' LAVORATIVA**

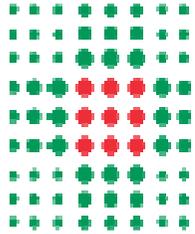




# L' INSERIMENTO

- **AFFIANCAMENTO A TUTOR**
- **DEFINIZIONE e APPLICAZIONE PIANO DI INSERIMENTO (CONDIVISIONE)**
- **ILLUSTRAZIONE PIANO DI ROTAZIONE DI FUNZIONI (DOVE PRESENTE)**
- **PRESENTAZIONE PIANO DI VALUTAZIONE-CONTROLLO (SU COSA E COME VERRA' VALUTATO)**





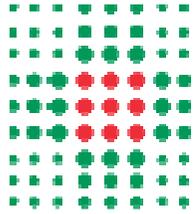
# L' INSERIMENTO

## IL RUOLO DEL TUTOR...

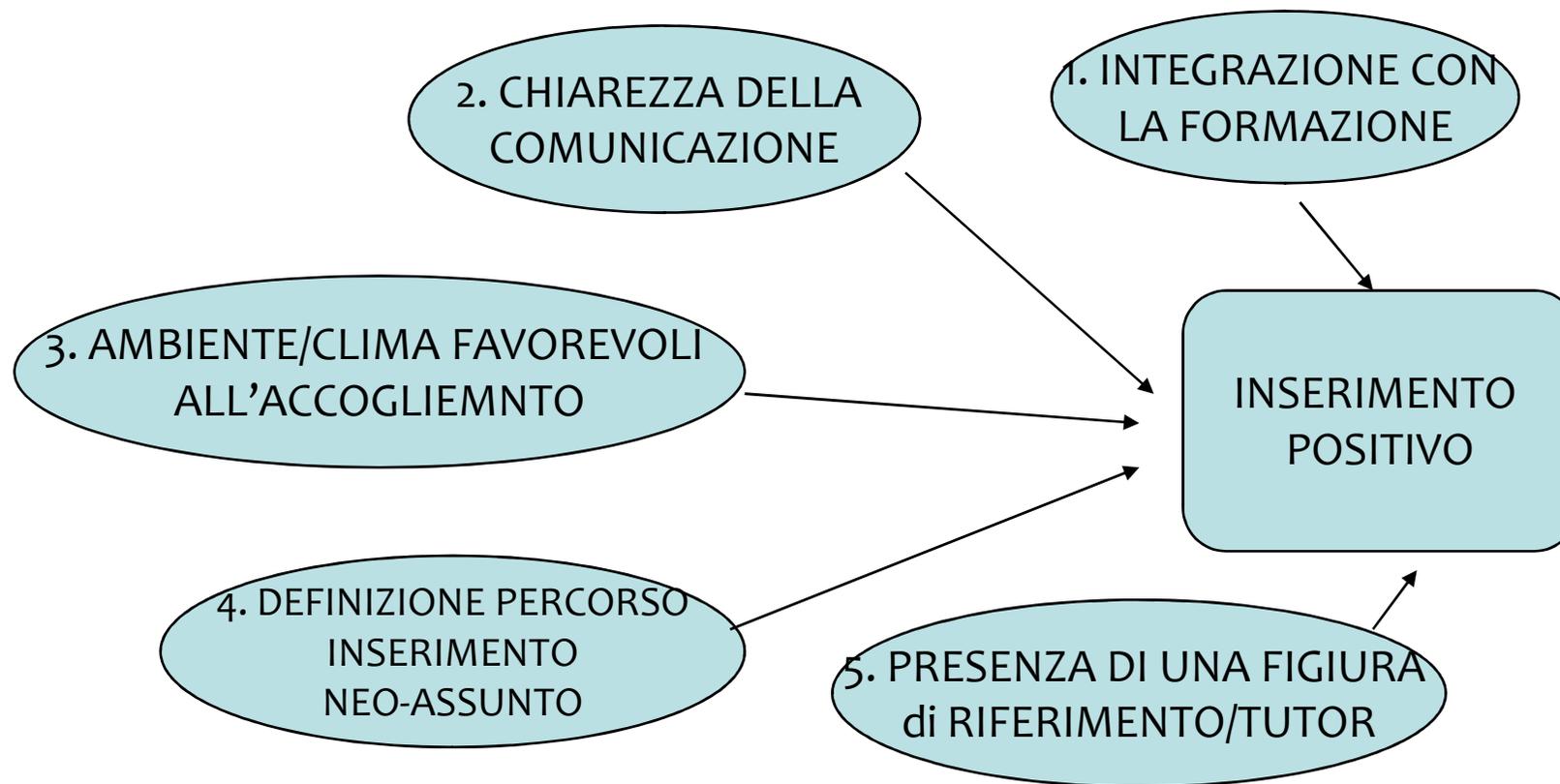
- 1) FACILITATORE DELL'APPRENDIMENTO
- 2) STIMOLATORE
- 3) MODELL DI RUOLO
- 4) FIGURA DI SOSTEGNO
- 5) PRINCIPALE VALUTATORE



**OTTIMIZZARE IL PERIDO DI APPRENDIMENTO DEL  
NEOASSUNTO, RIUSCENDO NEI TEMPI STABILITI  
A FORMARE/ADDESTRARE SUL CAMPO IL NUOVO INSERITO  
CHE SARA' AUTONOMO IN TUTE LE ATTIVITA'.**

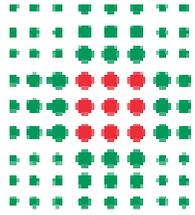


# L'INSERIMENTO: PERCHE' SIA POSITIVO



# Fattori per un inserimento positivo





# L'INSERIMENTO INSODDISFACENTE...

## CAUSA di

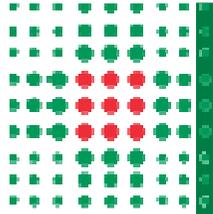
- Bassi stimoli lavorativi, compiti piatti ripetitivi
- Scarsa possibilità di sviluppare le proprie capacità
- Non esatta comprensione del ruolo (aspirazione troppo elevate dei neoassunti)
- Incapacità/impossibilità di assumere iniziative
- Conflitti con i superiori

## CONSEGUENZE

- Insoddisfazione
- Perdita di potenzialità
- Frustrazione
- Bassa produttività

**FUGA  
BURN OUT**





## RETENTION

Convinzione di partenza → la risorsa umana è la più importante risorsa di un'impresa

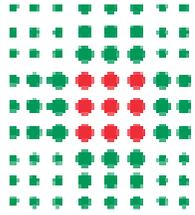
Necessità → trattenerne le *risorse umane di valore*

Fenomeno da combattere → turn over , burn out

# STRATEGIA PER LA RETENTION

# Fattori di ritenzione Kaye et al. 1999

- Sviluppo di carriera, apprendimento e crescita
- Lavoro interessante e sfide
- Lavoro significativo
- Colleghi
- Sentirsi membro del team
- Divertimento
- Autonomia
- Flessibilità
- Salario e benefici
- Leadership
- Ambiente di lavoro
- Località
- Sicurezza nel lavoro



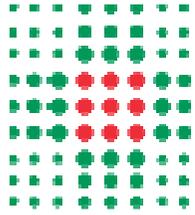
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

## □ U.D N. 3bis

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE delle RISORSE UMANE

30 gennaio 2017

**Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni**



## **LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE: PERCHE' VALUTARE?**

### **TUTTE LE AZIENDE FANNO VALUTAZIONE:**

- 1. FORMALIZZATA: PRESENTI ED APPLICATI CON PERIODICITA' METODOLOGIE COMUNI E STRUMENTI OGGETTIVI. LA VALUTAZIONE DELLE "3P".**
- 2. NON FORMALIZZATA: PRESENZA DI MODALITA' DIVERSE FRUTTO DELLA SOGGETTIVITA' DEI VALUTATORI CHE GENERA IMPOSSIBILITA' DI SISTEMATIZZARE I RISULTATI**

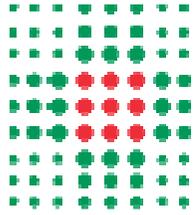
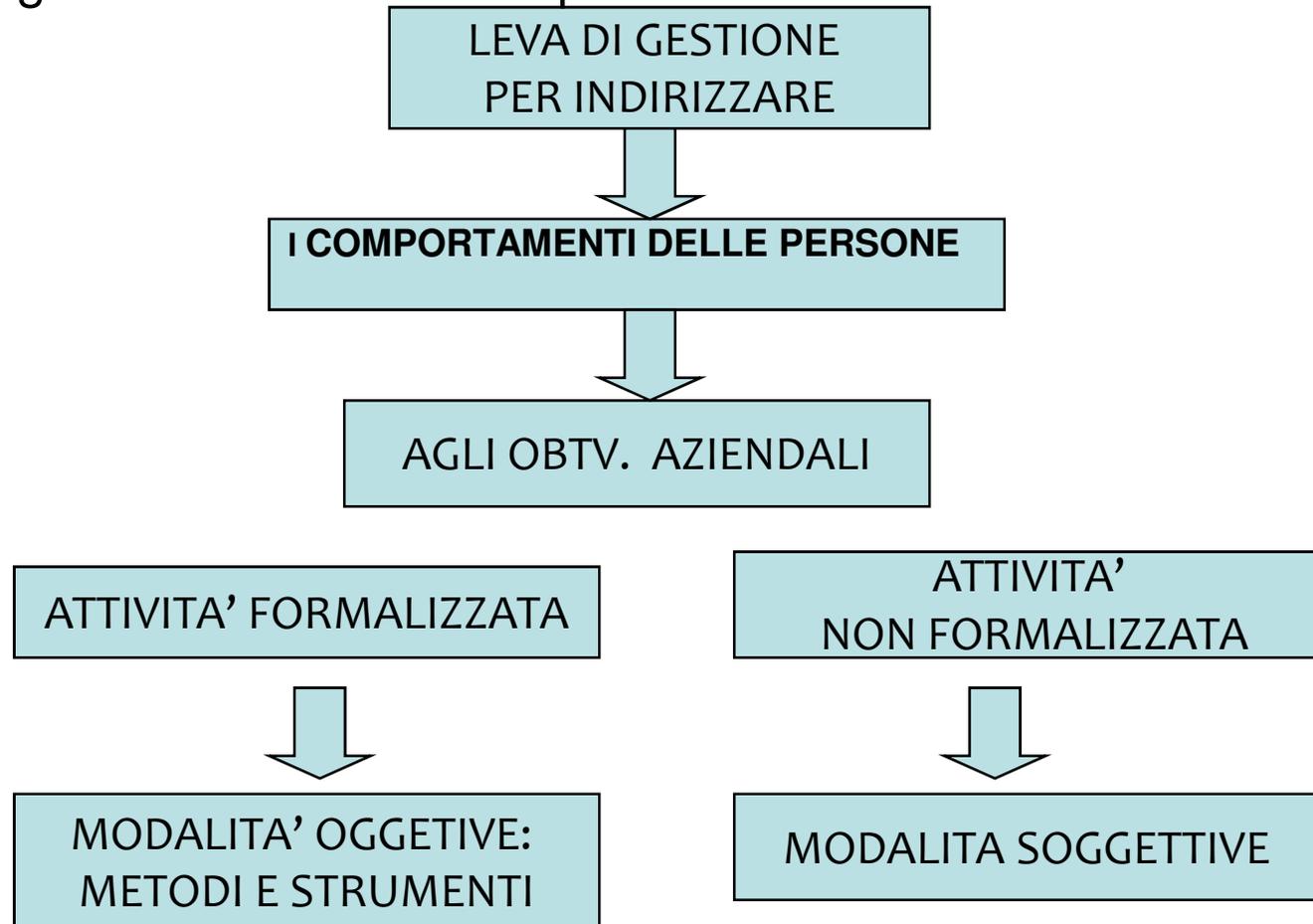
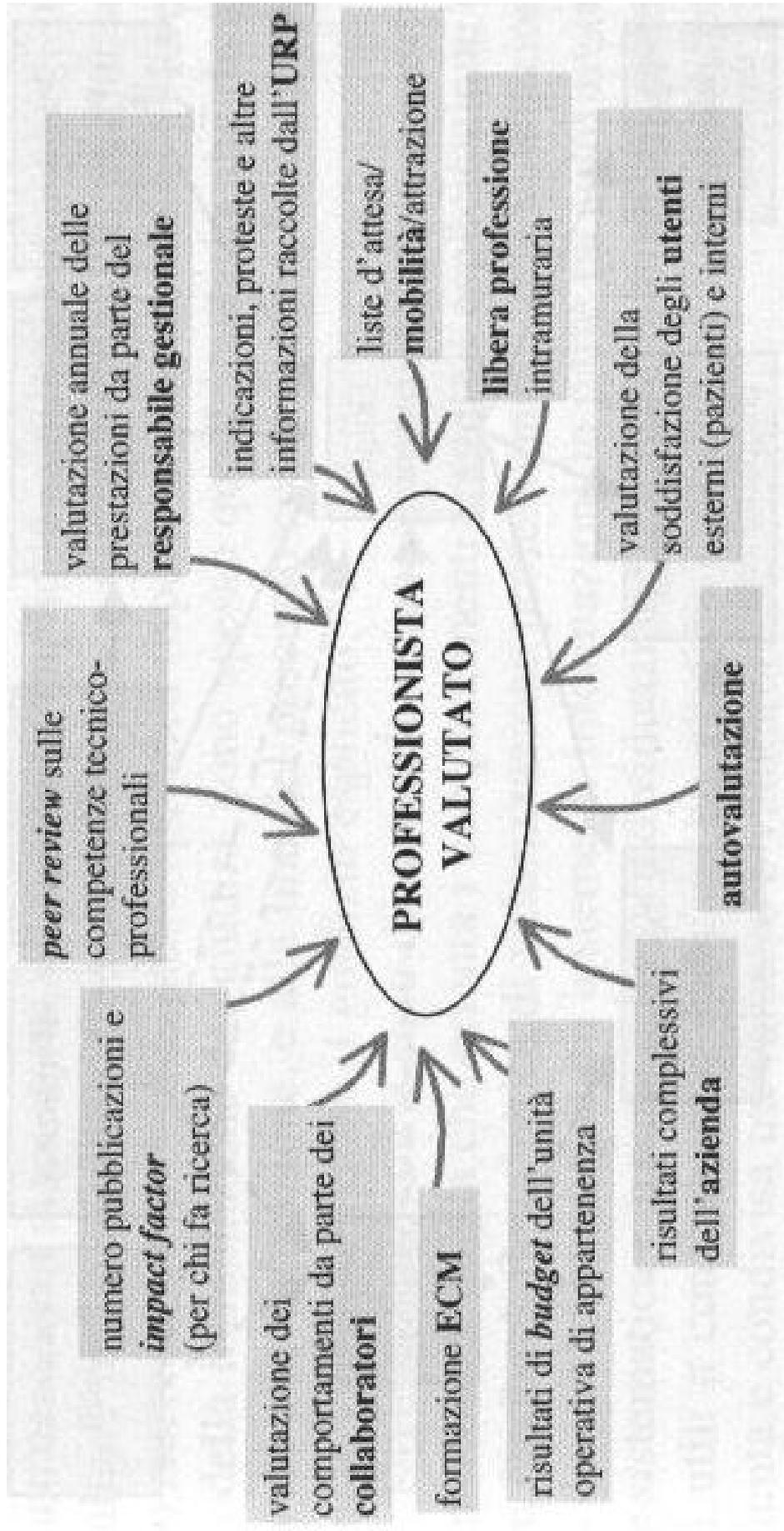
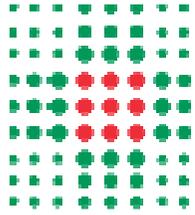


Fig. 1: la valutazione del personale







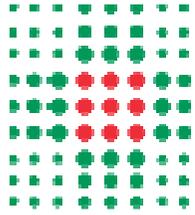
# LA VALUTAZIONE del PERSONALE

ref. C, Calamandrei, C. Orlandi; La Dirigenza Infermieristica, Mc Graw Hill, 2009

**DEFINIZIONE: PROCEDURA ORGANICA E SISTEMATICA MEDIANTE LA QUALE SU OGNI DIPENDENTE O SULLE CATEGORIE DEI DIPENDENTI DECISE DALLA D.A VIENE ESPRESSO PERIODICAMENTE UN GIUDIZIO VOLTO A INDIVIDUARNE, SECONDO CRITERI OMOGENEI:**

- 1) IL RENDIMENTO
  - 2) IL COMPORTAMENTO
- } NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO

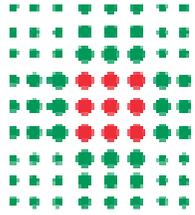
**3) LE POTENZIALITA' DI SVILUPPO CHE SAREBBERO IN GRADO DI ESPRIMERE**



## LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

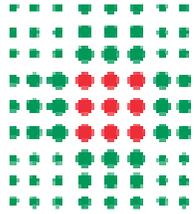
**La valutazione del personale ha molteplici finalità :**

- **migliorare le prestazioni delle risorse umane orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali;**
- **censire le competenze (ovvero le conoscenze e le capacità del personale) ed il potenziale delle risorse umane in funzione di un ottimale sviluppo;**
- **fornire un input oggettivo al sistema incentivante dell'azienda in base al quale decidere eventuali aumenti di stipendio, progressioni di carriera ecc..**



## LA VALUTAZIONE e i suoi OBIETTIVI

- 1) **TRASPARENZA E ANALITICITA' DEL SISTEMA PREMIANTE, al fine di una equa distribuzione dei premi**
- 2) **CENSIMENTO/MAPPATURA DEL POTENZIALE UMANO e delle COMPETENZE PRESENTI NELL'ORGANIZZAZIONE**
- 3) **MIGLIORAMENTO delle PRESTAZIONI e dei COMPORTAMENTI, versus obiettivi aziendali**
- 4) **SUPERVISIONE MIRATA verso chi deve correggere/modificare determinati comportamenti**
- 5) **COMUNICAZIONE TRA VALUTATO E VALUTATORE**
- 6) **IDENTIFICARE BISOGNI FORMATIVI E AGGIORNAMENTO, per lo sviluppo delle persone e la crescita della organizzazione**



## LA VALUTAZIONE e i suoi OBIETTIVI

**DISPOSIZIONI NORMATIVE PREVEDONO LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SANITARIO, IN PARTICOLARE IL DLgs 29/93 ATTRIBUISCE AI DIRIGENTI UNA PARTE DI RETRIBUZIONE CORRELATA ALLA PRESTAZIONE.**

**ANCHE NEGLI ULTIMI CCNL:**

- 1) CCNL COMPARTO SANITA' 1998-2001: Capo III Sviluppo professionale, stabilisce una valutazione annuale per le PO (art.21) e passaggi all'interno della categoria legati alla valutazione dei risultati e delle prestazioni (art.35)**
- 2) CCNL 2002-2005, art. 8, comma 4, prevede l'adozione di metodologie che attuino una valutazione permanente delle prestazioni e dei risultati di ciascun dipendente**

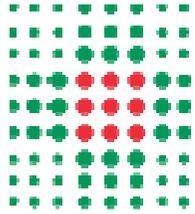
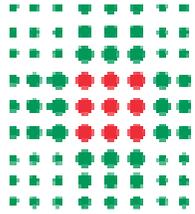


Tavola 7.2 – Classificazione dei principali sistemi di valutazione

		soggettività di giudizio		oggettività di giudizio	
		1	2	3	4
oggetti del valutatore		L'individuo come miscellanea di caratteristiche psicologiche comportamentali e di risultati di lavoro	L'individuo rispetto ad alcuni fattori esprimanti comportamenti/ atteggiamenti attesi nel contesto lavorativo	Risultati generici di lavoro riferiti a quanto richiesto dalla mansione ricoperta	Risultati specifici a fronte di obiettivi e compiti assegnati al valutato
	principali metodologie	Giudizio globale	Valutazione per fattori e gradi	Valutazione per risultati	Direzione per obiettivi (MBO)
		schede di giudizio confronti distribuzioni forzate graduatoria			
		<b>Valutazione dei meriti</b>		<b>Valutazione delle prestazioni</b>	
livelli di comunicazione del giudizio		Riservata	Pubblicazione dei soli criteri generali	Comunicazione sintetica di un giudizio generale	Comunicazione e discussione dei singoli risultati e del giudizio complessivo

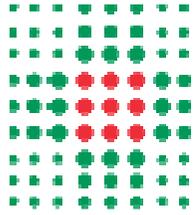


## **METODOLOGIA DI VALUTAZIONE: UN ESEMPIO**

### **LA VALUTAZIONE DELLE “3P”:**

- **POSIZIONE o JOB EVALUATION**
- **PRESTAZIONE o PERFORMANCE APPRAISAL**
- **POTENZIALE o POTENTIAL EVALUATION**

### **E LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE...**



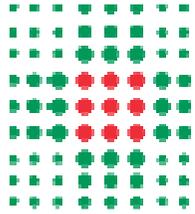
# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE= JOB EVALUATION

**ANCHE IN SANITA':**

**LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE = JOB ANALYSIS + JOB DESCRIPTION+  
JOB SPECIFICATION = JOB EVALUATION**

**MIRA A STABILIRE IL VALORE RELATIVO DI OGNI POSIZIONE ALL'INTERNO DELLA ORGANIZZAZIONE, IN MODO CHE SI POSSANO CONFRONTARE FRA LORO TUTTE LE POSIZIONI**

**NON SI FA MAI RIFERIMENTO ALLA PERSONA CHE RICOPRE IL RUOLO PERCHE' LO SCOPO E' DEFINIRE COME LA SINGOLA POSIZIONE CONTRIBUISCA AL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI AZIENDALI. COSI' LE DIFFERENZE RETRIBUTIVE TRA UN LAVORO E L'ALTRO DOVREBBERO TROVARE GIUSTIFICAZIONE NELLA DIVERSA COMPLESSITA' della POSIZIONE RICOPERTA.**



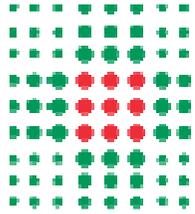
# **LA VALUTAZIONE della POSIZIONE: JOB ANALYSIS**

## **ANALISI DELLA POSIZIONE**

**SI SOMINISTRANO QUESTIONARI E/O SI SOTTOPONGONO AD OSSERVAZIONE DIRETTA LE PERSONE CHE RICOPRONO QUELLA DETERMINATA POSIZIONE.**

**LE INFORMAZIONI CHE CI INTERESSANO SONO:**

- A. QUALI ATTIVITA' SONO SVOLTE E CON QUALI MODALITA'?**
- B. QUANTO TEMPO E QUALI MATERIALI?**
- C. QUALI SONO LE ATTIVITA' PIU' IMPORTANTI?**

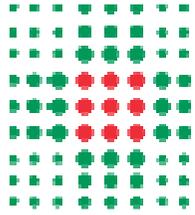


# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE: JOB DESCRIPTION

## DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE

**E' UN DOC. CHE SPECIFICA ELEMENTI DISTINTIVI DI UNA SPECIFICA  
POSIZIONE:**

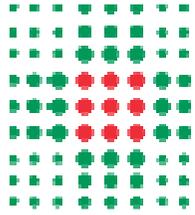
- A. NOME POSIZIONE**
- B. SCOPO, OBTV, RISULTATI RICHIESTI**
- C. COLLOCAZIONE GERARCHICA**
- D. COMPITI**
- E. METODI**
- F. INTERDIPENDENZE**



# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE: JOB SPECIFICATION

## SPECIFICAZIONE della POSIZIONE

**SI DETERMINANO I REQUISITI NECESSARI PER RIVESTIRE LA POSIZIONE, PER SVOLGERE I COMPITI CHE LA POSIZIONE RICHIEDE (CONOSCENZE, CAPACITÀ, ESPERIENZA) E LE CONDIZIONI AMBIENTALI/LOGISTICO/STRUTTURALI.**



# LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE= JOB EVALUATION

LE METODOLOGIE UTILIZZATE SONO:



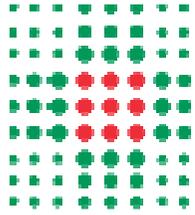
1. DESCRIZIONE E SPECIFICAZIONE

2. ANALISI

3. VALUTAZIONE

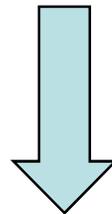


delle POSIZIONI  
AZIENDALI



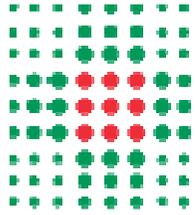
**NELLE AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI come QUELLE  
SANITARIE SONO ENORMI:**

- 1) LE DIMENSIONI DELL'ORGANICO**
- 2) L'ARTICOLAZIONE DELLE RESPONSABILITA'**



**PRECISARE LE MANSIONI A TUTTI GLI APPARTENENTI ALLA  
STESSA CATEGORIA professionale , perché LAVORANO IN AREE  
“PRODUTTIVE” DIVERSE con FUNZIONI DIVERSE e con ATTIVITA'  
DIVERSE**





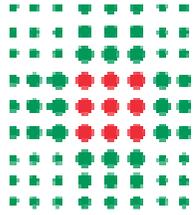
**IDEALMENTE:**

**QUANDO L'AZIENDA HA PESATO TUTTE  
LE SUE POSIZIONI, APPLICANDO  
UN "MOLTIPLICATORE ECONOMICO"**

**A OGNI PESO potrebbe essere IN GRADO DI DETERMINARE ANCHE LA  
RETRIBUZIONE CORRISPONDENTE E DI BASARLA SU  
CRITERI FORTI DI EQUITA' INTERNA.**



**ESEMPIO:**



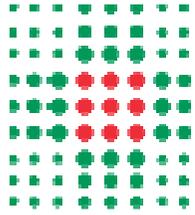
ESEMPIO: METODOLOGIA di VALUTAZIONE GRUPPO HAY- creata da E. N.Hay- 1900/1950 (UTILIZZATA NELLA Pubblica Amministrazione Americana)

**PRINCIPIO: Ad ogni posizione viene attribuita una finalità da raggiungere al fine di CONTRIBUIRE AL RISULTATO FINALE dell'organizzazione.**

**Per raggiungere gli obiettivi/scopi di una POSIZIONE è necessario possedere determinate CONOSCENZE, ESPERIENZE e CAPACITA' oltre ad essere in grado di RISOLVERE EVENTUALI DIFFICOLTA' TECNICHE, ORGANIZZATIVE E DI RELAZIONE.**

**Sulla base di questo principio 3 sono i FATTORI DI VALUTAZIONE INDIVIDUATI:**

- 1. COMPETENZA, know how**
- 2. INIZIATIVA CREATRICE, problem solving**
- 3. FINALITA', accountability**



ESEMPIO: METODOLOGIA di VALUTAZIONE GRUPPO HAY- creata da E. N.Hay- 1900/1950  
(UTILIZZATA NELLA Pubblica Amministrazione Americana)

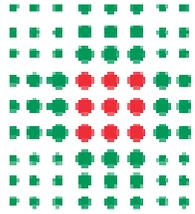
**ATTRAVERSO IL PESO ATTRIBUITO AI VARI FATTORI RICHIESTI  
DALLE POSIZIONI, APPOSITE COMMISSIONI DI VALUTAZIONE  
PROCEDONO:**

- **ALLA CLASSIFICAZIONE DELLE VARIE POSIZIONI**
- **ALLA ATTRIBUZIONE DI UN PUNTEGGIO SPECIFICO,  
RAGGRUPPANDO IN CLASSI**
- **ALLA RETRIBUZIONE DIVERSIFICATA**

**IN SANITA'...  
legge Brunetta**

**Piano....**

Elisa Tarroni- CdL Scienze Inf.che Ostetriche

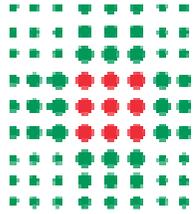


## LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

**PRINCIPIO GENERALE: A PARITA' DI PESO ORGANIZZATIVO  
DOVREBBE CORRISPONDERE EGUALE RETRIBUZIONE.**

OBTV OPERATIVO: INDIVIDUARE UNO STRUMENTO CHE PERMETTA DI DELINEARE UNA “MAPPA” DELLE POSIZIONI di lavoro, DELLE POS. ORG.VE AZIENDALI- SIA DIRIGENZIALE CHE COMPARTO-  
MEDIANTE “PESATURA” OSSIA ATTRIBUZIONE DI VALORE NUMERICO COSI' DA PORTARE ALLA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DELLA POSIZIONE  NON ANCORA ATTIVO!

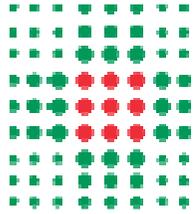
**VALUTARE LE POSIZIONI SIGNIFICA AVVIARE UN RAGIONAMENTO COMPLESSIVO SULL'ORGANIZZAZIONE CERCANDO LA COERENZA TRA MODELLI ORG.VI, CONTENUTI DI RESPONSABILITA' E CRITERI DI VALUTAZIONE.**



## **LA VALUTAZIONE della POSIZIONE in Sanità...**

**LE AZIENDE SANITARIE CHE TENDONO e CHE TENTANO  
QUESTO APPROCCIO, NELLA SCELTA DEL METODO e/o  
STRUMENTI DI VALUTAZIONE DOVREBBERO TENERE  
PRESENTE CHE L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE E':**

- 1) IL CONTENUTO ORGANIZZATIVO DELLA POSIZIONE E NON IL  
PROFESSIONISTA CHE LA OCCUPA**



## LA VALUTAZIONE della POSIZIONE in Sanità...

**NELLE AZIENDE SANITARIE...**

**C'E' DIFFERENZA FRA LE POSIZIONI A CONTENUTO GESTIONALE E QUELLE A CONTENUTO PROFESSIONALE**

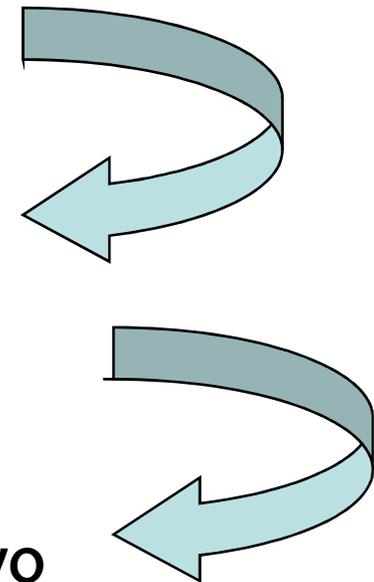
**LE SCHEDE DI VALUTAZIONE VANNO DISTINTE:**

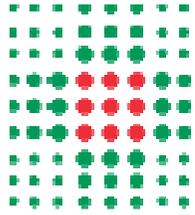
- 1) per INCARICHI DI STRUTTURA**
- 2) per INCARICHI PROFESSIONALI**

**LA PESATURA ANDREBBE LEGATA ALLA PARTE ECONOMICA**

**MACROCLASSE PUNTEGGIO**  **LIVELLO RETRIBUTIVO**

**SONO SCELTE STRATEGICHE, DI DIREZIONE, TENUTO CONTO DEI VINCOLI ECONOMICI**

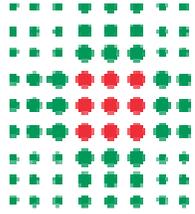




## LA VALUTAZIONE della POSIZIONE

La valutazione della posizione viene di norma effettuata al momento dell'assegnazione al lavoratore dell'incarico ed è utilizzata ANCHE per definire il livello retributivo correlato alla posizione stessa.

Auspicabile che l'**Azienda** effettui un **monitoraggio costante e sistematico** per assicurare nel tempo l'**ottimale allocazione delle risorse e la giusta compensazione**.

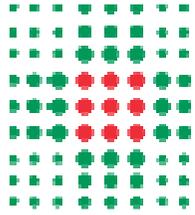


SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

# **LA VALUTAZIONE della POSIZIONE**

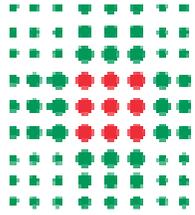
**OGGETTIVABILITA' E MISURABILITA'**

**RIMANE ALONE di SOGGETTIVITA'**



## LA VALUTAZIONE della POSIZIONE in Sanità...

- Viene individuato il cosiddetto **profilo di posto**, ovvero le competenze richieste per ricoprire ogni posizione;
- Il profilo ideale viene quindi confrontato con quello in possesso delle persone in azienda (profilo “reale”) per individuare la risorsa più adatta a ricoprire la posizione o per pianificare eventuali interventi formativi, integrativi o correttivi.

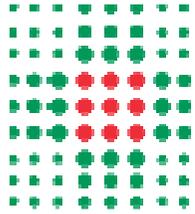


## LA VALUTAZIONE della POSIZIONE

Basata su una analisi del **presente**

Concentra la sua attenzione sulle posizioni organizzative individuandone le caratteristiche peculiari in termini di:

- finalità
- responsabilità
- compiti
- necessità di personale



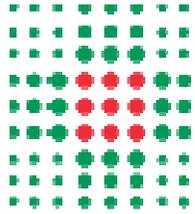
## **DALLA POSIZIONE AL RUOLO...**

**POSIZIONE: IL POSTO OCCUPATO DAL “TITOLARE” DI UNA MANSIONE**  **OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE è DETERMINARE IL VALORE RELATIVO A QUELLA POSIZIONE, IL SUO VALORE IN RELAZIONE AL FINE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA**

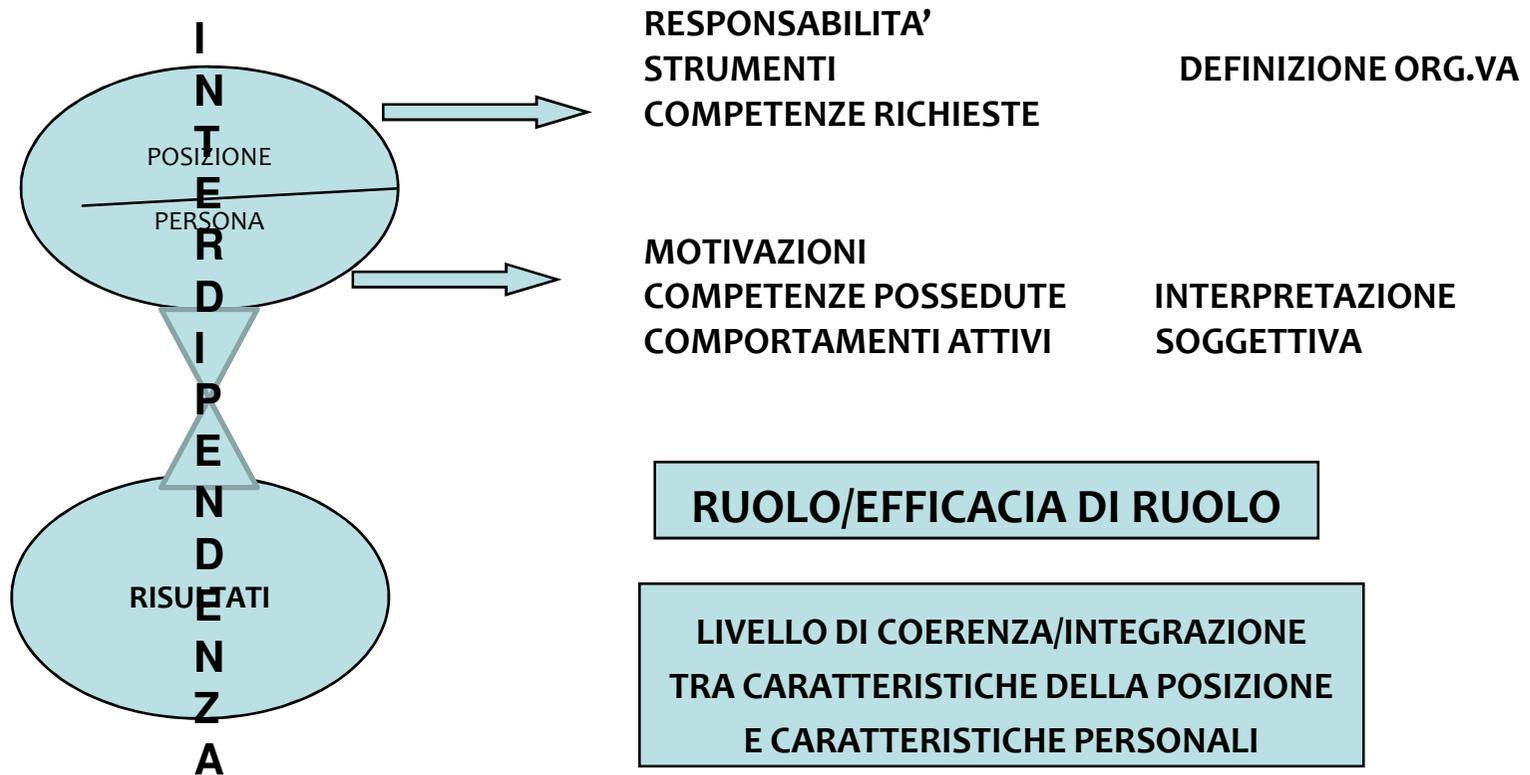
**RUOLO: COMPORTAMENTO ATTUATO DALLA PERSONA CUI E' AFFIDATA LA POSIZIONE. NON STATICO E FORMALE MA INSIEME DI COMPORTAMENTI INTERDIPENDENTI** 

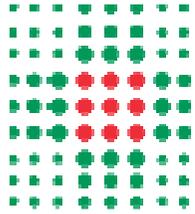


**EFFICACIA DEL RUOLO**



## INTERDIPENDENZA VARIABILI ORGANIZZATIVE e VARIABILI PERSONALI





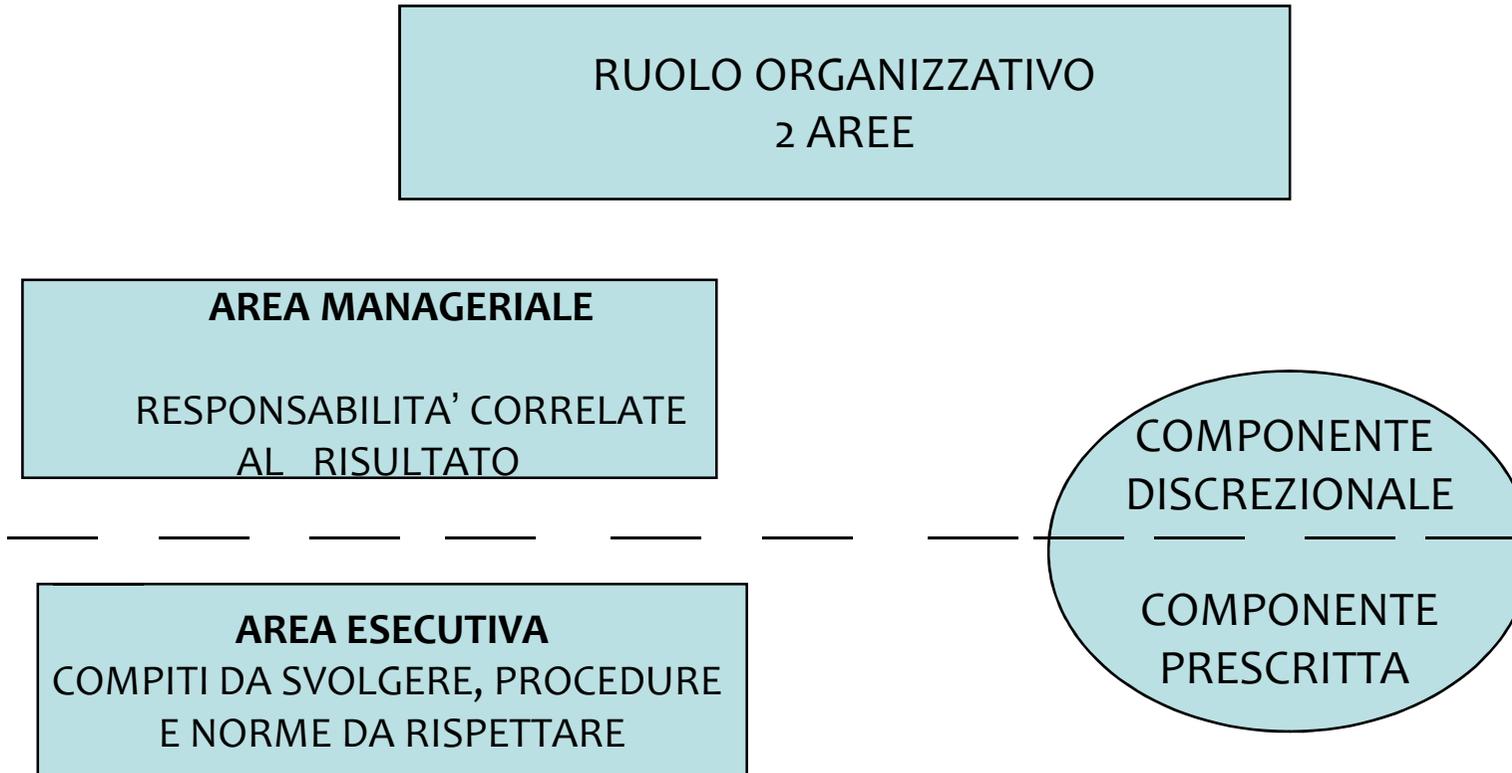
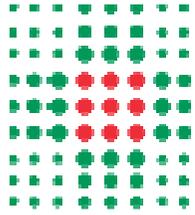
# IL RUOLO

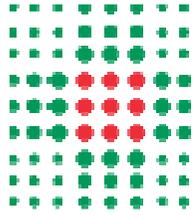
**DEFINIZIONE PSICOSOCIALE: INSIEME DI COMPORTAMENTI CHE  
UNA PERSONA ATTUA PER SODDISFARE LE PROPRIE ATTESE E  
QUELLE DEGLI INTERLOCUTORI**

**LE ATTESE DI CHI INTERAGISCE CON IL “TITOLARE” DEL RUOLO  
NEL PRODURRE I RISULTATI CHE CI SI ASPETTA DAL RUOLO  
STESSO**



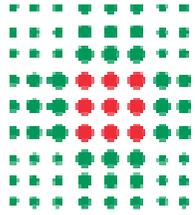
**CHE COSA FARE ? A QUALE FINE ?  
CON CHI? CON QUALI STRUMENTI?**





## **LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI= PERFORMANCE APPRAISAL**

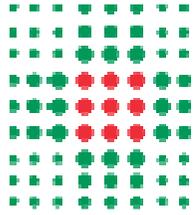
***La valutazione delle prestazioni  
concentra la sua attenzione sulla  
prestazione (o performance) del  
lavoratore, intesa come il contributo da  
lui fornito all'organizzazione: ciò che ha  
fatto, come titolare della posizione,  
utilizzando le sue competenze.***



## LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

***La prestazione può essere valutata sotto due diversi aspetti:***

- ***i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati (il "cosa è stato fatto");***
- ***i comportamenti organizzativi tenuti (o agiti) dal lavoratore (il "come è stato fatto") che possono riguardare vari aspetti, quali la leadership, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di problem solving, l'orientamento al cliente, l'orientamento alla qualità, la capacità innovativa ecc.***

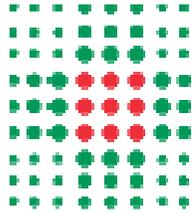


# LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

**SERVE PER CAPIRE QUANTO UNA PERSONA HA CONTRIBUITO AI  
RISULTATI AZIENDALI**

**IL SUO OGGETTO E' DETERMINARE QUANTO VALE CIO' CHE  
QUELLA PERSONA HA FATTO NELLA SUA POSIZIONE, O NEL SUO  
RUOLO**

**LA MODALITA' UTILIZZATA E' QUELLA DI CONFRONTARE OBTV  
PREFISSATI PIUTTOSTO CHE COMPORAMENTI RICHIESTI O  
COMPITI ASSEGNATI CON I RISULTATI EFFETTIVAMENTE  
RAGGIUNTI, I COMPORAMENTI ATTIVATI, I COMPITI ESEGUITI  
IN UN PERIODO DI TEMPO STABILITI**



# LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

**IL RIFERIMENTO E' LA PERSONA**

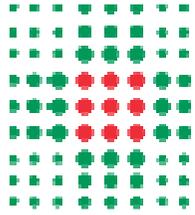


**CONFRONTO**

- 1. OBTV E RISULTATI**
- 2. COMPORTAMENTI ATTESI E COMPORTAMENTI DIMOSTRATI**
- 3. COMPITI ASSEGNATI E COMPITI ESEGUITI**



**IN UN PERIODO DI TEMPO STABILITO**



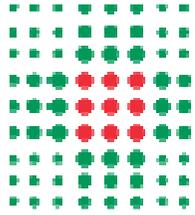
# LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

## QUATTRO FASI:

- 1) COLLOQUIO PER ASSEGNAZIONE OBTV (MISURABILI E RANGE TEMPORALE)
- 2) VERIFICHE PERIODICHE
- 3) VALUTAZIONE RISULTATI CONSEGUITI
- 4) COMUNICAZIONE RISULTATI

**IN TERMINI OPERATIVI LA FORMALIZZAZIONE DEGLI OBTV AVVIENE IN UN DOCUMENTO, CHE E' LA SCHEDA di VALUTAZIONE del DIPENDENTE**

**L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBTV AVVIENE GENERALMENTE AD INIZIO ANNO**



# LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

**IL CICLO DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI SI CHIUDE  
NEL MOMENTO IN CUI IL VALUTATORE:**

- 1) GIUDICA RAGGIUNTI I RISULTATI RISPETTO AGLI OBTV  
ASSEGNATI**
- 2) FORMULA UNA VALUTAZIONE D ISINTESI**
- 3) COMUNICA QUESTA VALUTAZIONE AL COLLABORATORE**

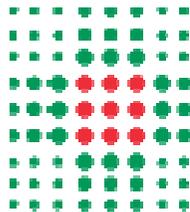
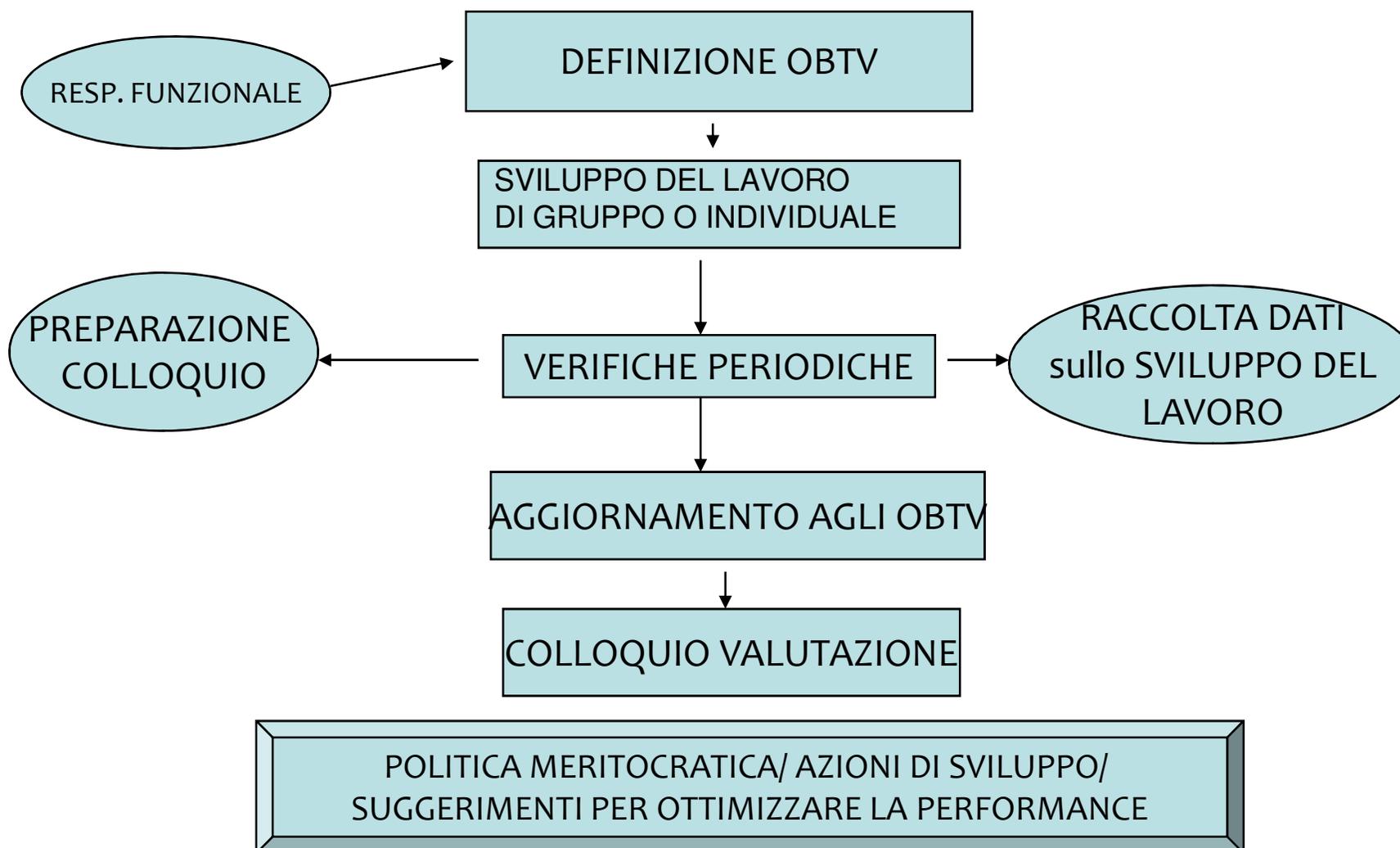
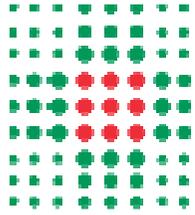


fig. 2: Il processo di valutazione delle prestazioni

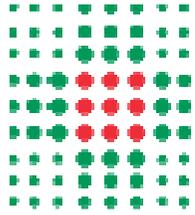




## LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

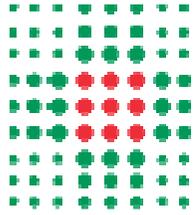
*Se la valutazione è basata sui risultati, i dati sugli stessi possono provenire dal controllo di gestione e, in particolare, gli obiettivi con i quali raffrontare i risultati possono essere fissati in sede di pianificazione aziendale.*

*La stretta integrazione del sistema di valutazione del personale con il sistema di pianificazione e controllo è uno dei capisaldi della metodica nota come **GESTIONE PER OBIETTIVI** o Management by objectives (MbO)*



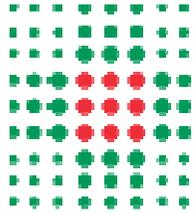
## LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE: POTENTIAL EVALUATION

La valutazione del potenziale concentra la sua attenzione sul potenziale del lavoratore, ossia le competenze inesprese che il lavoratore possiede ma non sono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta (perché non richieste o richieste in misura inferiore al posseduto).

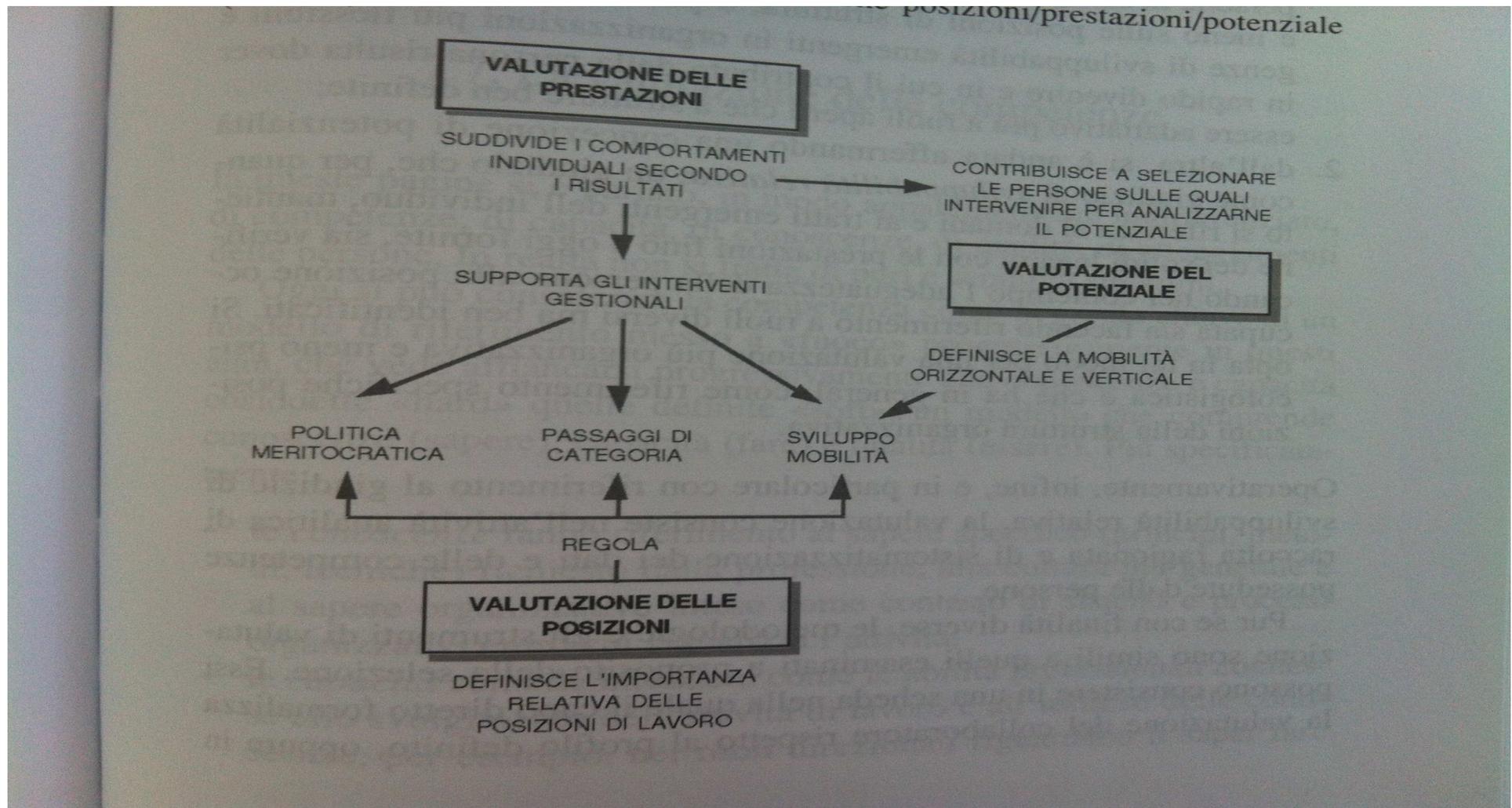


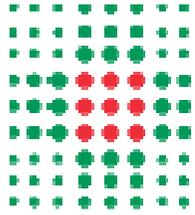
## LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

La sua finalità è quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo il lavoratore in altre posizioni, anche di maggiore responsabilità, attraverso la mobilità interna e percorsi di carriera.



*E. Auteri, management delle Risorse umane, 2009 Milano*  
Integrazione fra valutazione posizioni/prestazioni/potenziale: le 3P



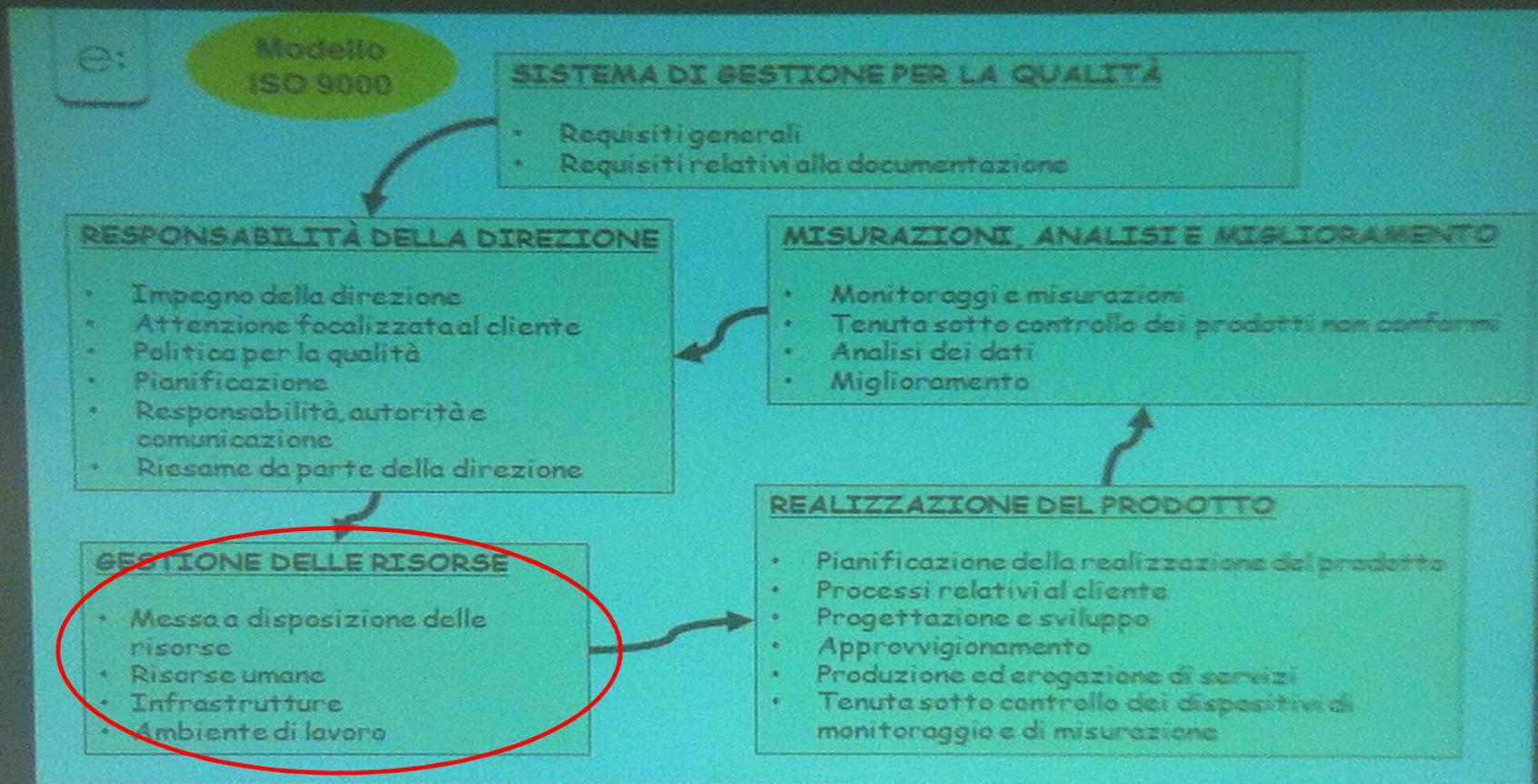
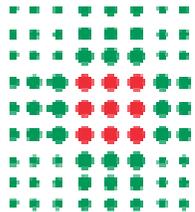


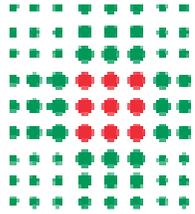
## QUALITA' e GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (GRU)

**LA CORRELAZIONE TRA TQM E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE  
PERCHE' la GRU INTESA COME GESTIONE DEL CAPITALE  
UMANO E' UN APPROCCIO UMANISTICO CHE VALORIZZA:**

- 1. CREATIVITA' ED INTELLIGENZA**
- 2. CAPACITA'**
- 3. RESPONSABILITA'**

**DELL'UOMO PROFESSIONISTA**



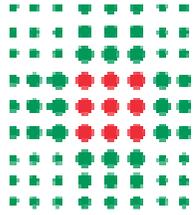


## **QUALITA' e GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

**IL SISTEMA QUALITA'** IMPATTA SUI VALORI E SULLE SCELTE CHE CARATTERIZZANO LE POLITICHE DEL PERSONALE NELLE AZIENDE, CONTRIBUENDO ALLO SVILUPPO DEL PARADIGMA GESTIONALE DEL “MARKETING INTERNO” E DEL “LAVORATORE CLIENTE”.

TUTTE LE AREE DI GESTIONE DEL PERSONALE NE RISULTANO POTENZIALMENTE INFLUENZATE E RINNOVATE, DALLA SELEZIONE ALLA FORMAZIONE, DAGLI STILI di LEADERSHIP ALLO STUDIO DELLE COMPETENZE.

**IL SISTEMA QUALITA' CONTRIBUISCE ALLA COMUNICAZIONE INTERNA CENTRATA SUL COINVOLGIMENTO ATTIVO E SUL LAVORO DI GRUPPO ATTRAVERSO IL TQM** PRENDONO CORPO NUOVI MODELLI ORG.VI E FUNZIONALI FONDATI NON PIU' SULLE STRUTTURE ORG.VE VERTICALI MA SUI **PROCESSI TRASVERSALI**.

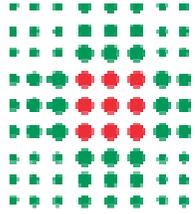


## QUALITA' e GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La TQ VEDE NELLA FORMAZIONE CONTINUA LA LEVA DECISIVA PER IL MANTENIMENTO E LO SVILUPPO DELLA PROFESSIONALITA', NELL'ORGANIZZAZIONE E NEI SINGOLI PROFESSIONISTI, A TUTTI I LIVELLI.

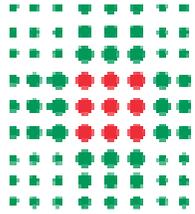
NEL TEMPO E' DIVENUTO INDISPENSABILE ASSICURARE LE COMPETENZE DISTINTIVE PER INTERPRETARE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO E L'INNOVAZIONE DEI SERVIZI E DELLE PRESTAZIONI SANITARIE, ATTRAVERSO IL MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO FORMATIVO IN TUTTI LE FASI DELLA PRESA IN CARICO:

1. DIAGNOSI BISOGNI di SALUTE
2. PROGETTAZIONE-PIANIFICAZIONE PERCORSI DI CURA E ASSISTENZA
3. EROGAZIONE PRESTAZIONE SANITARIA
4. VALUTAZIONE.



## QUALITA' e GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

- 1. MONITORAGGIO COSTANTE DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE INTERNO/PERSONALE DIPENDENTE**
- 2. BENESSERE ORGANIZZATIVO**
- 3. QUALITA' CLIMA AZIENDALE**
- 4. QUALITA' DEL LAVORO**

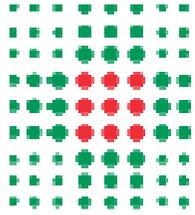


## **GESTIONE delle RISORSE UMANE: LA NUOVA VISIONE**

### **LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE:**

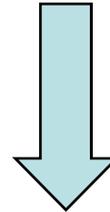
**1. TRADIZIONALE: BASATA → **SULLE DESCRIZIONI DELLE POSIZIONI , RESPONSABILITÀ (=JOB DESCRIPTION) E DEI RIEQUISITI MINIMI PER RICOPRIRLE (JOB SPECIFICATION). PERMETTE DI DETERMINARE QUALI SONO I COMPITI E LE RESPONSABILITA' ASSEGNATE ALLE POSIZIONI E QUALI SONO I RIEQUISITI MINIMI PER RICOPRIRLE.****

**NON AFFRONTA LA DETERMINAZIONE DEI RISULTATI CHE DEVONO PRODURRE LE PERSONE ASSEGNATE ALLE VARIE POSIZIONI E QUALI COMPETENZE DEVONO ESSERE POSSEDUTE PER PRODURRE I RISULTATI ATTESI.**



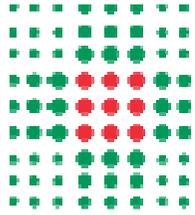
## **NUOVA VISIONE NELLA GRU**

### **MODELLO DELLE COMPETENZE**



### **LA PERSONA GIUSTA AL POSTO GIUSTO**

**MA COSA SI INTENDE PER COMPETENZA??? aula**



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE  
EMILIA-ROMAGNA  
Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara

## IN CONCLUSIONE

**... IL RISULTATO FONDAMENTALE CHE PUO' ESSERE OTTENUTO  
IMPLEMENTANDO IL/UN MODELLO delle COMPETENZE E' QUELLO DI...**



**COLLOCARE LE PERSONE GIUSTE  
AL POSTO GIUSTO**