

## □ U.D N. 3bis

# IL SISTEMA DI VALUTAZIONE delle RISORSE UMANE

9 marzo 2018

**Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni**



## **LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE: PERCHE' VALUTARE?**

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

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



# RIFERIMENTI NORMATIVI

DISPOSIZIONI NORMATIVE PREVEDONO LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SANITARIO, IN PARTICOLARE:

1. IL D.Lgs 29/93 ATTRIBUISCE AI DIRIGENTI UNA PARTE DI RETRIBUZIONE CORRELATA ALLA PRESTAZIONE
2. 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)
3. 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
4. D.Lgs 150/2009 Riforma Brunetta, regola il sistema di valutazione delle strutture e del personale ed i metodi di incentivazione della produttività e del merito

# 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 VIENE ESPRESSO PERIODICAMENTE UN GIUDIZIO VOLTO A INDIVIDUARNE, SECONDO CRITERI OMOGENEI:

1) IL RENDIMENTO

2) IL COMPORTAMENTO  
LAVORO

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

NELLO SVOLGIMENTO DEL



# LA VALUTAZIONE del PERSONALE

La valutazione deve assicurare la **VALIDITA'** e **AFFIDABILITA'** degli **STRUMENTI** utilizzati: ciò si realizza attraverso l'utilizzo di **fattori di valutazione chiari e rispondenti al contesto lavorativo (Item di valutazione)**, sia con l'impiego di misure e scale di valutazione che contribuiscono a migliorare la capacità del valutatore di assegnare un giudizio.



## TIPOLOGIE di VALUTAZIONE

1. Valutazione annuale dei risultati raggiunti
2. Valutazione annuale delle competenze
3. Valutazione pluriennale di fine incarico
4. Valutazione pluriennale 5/15 anni/equiparazione
5. Valutazione periodo di prova



# I SOGGETTI del PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. **IL PROFESSIONISTA – VALUTATO** è il primo soggetto coinvolto, il quale durante il colloquio con il responsabile si autovaluta su presupposti di autoresponsabilizzazione e di maggiore grado di oggettività possibile.
2. **IL RESPONSABILE – VALUTATORE:** la responsabilità della valutazione compete alla “linea” e quindi il superiore è solitamente identificato nella figura del coordinatore della persona la cui prestazione è oggetto di valutazione . E’ il **valutatore di I<sup>a</sup> Istanza**.
3. **Nucleo di valutazione:** composto da persone esperte esterne e da rappresentanti interni della Direzione. E’ l’organo **valutatore di II<sup>a</sup> Istanza nei casi di ricorso** da parte dei valutati (sede extragiudiziale ).
4. **Collegio tecnico:** solo per la valutazione degli incarichi o altre selezioni interne



## 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..

## Obiettivi della VALUTAZIONE

- 1) VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE
- 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
- 7) TRASPARENZA E ANALITICITA' del SISTEMA PREMIANTE, al fine di una equa distribuzione dei premi

# I PRINCIPALI SISTEMI DI VALUTAZIONE

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 esprimenti 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

Fig. 1: La valutazione del personale



Fig. 2: La valutazione del “professional”: ambiti di valutazione



# **ESEMPIO**

## **DI UNA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

LA VALUTAZIONE DELLE “3P”:

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

In combinazione con LA VALUTAZIONE DELLE **COMPETENZE...**



# 1^P:LA VALUTAZIONE della POSIZIONE= JOB EVALUATION

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

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

NELLA VALUTAZIONE 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. CONCETTUALMENTE IN TAL MODO LE  
DIFFERENZE RETRIBUTIVE TRA UN LAVORO E L'ALTRO  
DOVREBBERO TROVARE GIUSTIFICAZIONE NELLA DIVERSA  
COMPLESSITA' della POSIZIONE RICOPERTA.

# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE= JOB EVALUATION

La Job Evaluation (Valutazione/Pesatura delle Posizioni Organizzative) nasce negli Stati Uniti all'inizio del XX secolo, e si sviluppa all'interno della dialettica tra il taylorismo e le scuole di pensiero ad esso successive: un Modello di Job Evaluation definisce il peso specifico della posizione organizzativa in relazione alle altre posizioni, in termini di confronto di responsabilità organizzativa differente.

Si tratta dunque di un processo sistematico e rigoroso di **misurazione del lavoro, basato sull'analisi della posizione a prescindere dal lavoratore che la occupa**: oggetto dell'analisi sono infatti i contenuti del posto di lavoro, non venendo preso in considerazione il merito individuale e la prestazione della persona (che saranno invece oggetto della Valutazione delle Competenze e della Valutazione della Prestazione).



# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE= JOB EVALUATION

La Job Evaluation:

1. è strettamente connessa all'Analisi Organizzativa (quindi all'analisi dei Processi)
2. può costituire il supporto strutturale per diverse leve gestionali (Valutazione delle Prestazioni, Formazione, Potenziale), le quali – pur potendo essere attivate anche a prescindere dalla “pesatura” delle posizioni – possono trovare una efficace metrica di riferimento (Item) nella misurazione dei fattori di valutazione



# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE= JOB EVALUATION



*Processo di Introduzione di un Modello di Job Evaluation*



# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE:

## 1. JOB ANALYSIS

La VALUTAZIONE della POSIZIONE ha il proprio presupposto nell' ANALISI DELLA POSIZIONE (**Job Analysis**), ossia il processo di raccolta delle informazioni relative ad un ruolo, che ha l'obiettivo di identificare e descrivere le "mansioni", i compiti e le competenze necessarie per ricoprire con successo un determinato ruolo.

LE INFORMAZIONI CHE INTERESSANO SONO:

- A. QUALI ATTIVITA' SONO SVOLTE E CON QUALI MODALITA'?
- B. QUANTO TEMPO E QUALI MATERIALI occorrono?
- C. QUALI SONO LE ATTIVITA' PIU' IMPORTANTI, ovvero le attività distintive della posizione e che la rendono necessaria all'organizzazione del lavoro?

# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE:

## 1. JOB ANALYSIS

L'analisi della posizione si concretizza attraverso lo strumento della Job Description e del correlato Piano di attività .

**Job Description:** elenco di tutte le responsabilità, dei requisiti e delle qualifiche necessarie per una specifica posizione di lavoro.

**Piano attività:** strumento organizzativo che descrive l'elenco delle attività da eseguire/garantire per la soddisfazione dei bisogni del paziente e per il funzionamento della realtà organizzativa:

FASCIA ORARIA	ATTIVITA'	OPERATORI



# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE: 2. JOB DESCRIPTION

STRUMENTO di DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE

SPECIFICA GLI ELEMENTI DISTINTIVI DI UNA determinata  
POSIZIONE di LAVORO:

- A. NOME POSIZIONE
- B. SCOPO, OBTV, RISULTATI RICHIESTI
- C. COLLOCAZIONE GERARCHICA
- D. COMPITI
- E. METODI
- F. INTERDIPENDENZE (gerarchiche e funzionali)



# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE:

## 3. JOB SPECIFICATION

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



## **LA VALUTAZIONE della POSIZIONE: 3. JOB SPECIFICATION**

Sulla base dell'analisi della mansione si facilita la definizione del profilo del candidato ideale in termini di competenze, abilità, attitudini, caratteristiche di personalità necessarie a svolgere quella determinata mansione.

**E' LA SPECIFICAZIONE della POSIZIONE di LAVORO.**



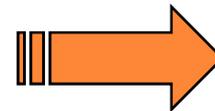
# LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE= JOB EVALUATION



LE METODOLOGIE UTILIZZATE SONO:

1. DESCRIZIONE E SPECIFICAZIONE (JOB DESCRIPTION+ JOB  
SPECIFICATION)

2. ANALISI



delle POSIZIONI  
AZIENDALI

3. VALUTAZIONE

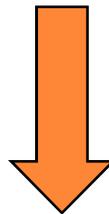




# LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE= JOB EVALUATION

NELLE AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI come QUELLE  
SANITARIE SONO ENORMI:

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



PRECISARE LE MANSIONI di TUTTI GLI APPARTENENTI ALLA  
STESSA CATEGORIA professionale, perché LAVORANO IN AREE  
“PRODUTTIVE” DIVERSE con FUNZIONI DIVERSE e con  
ATTIVITA' DIVERSE (es.competenze generaliste e competenze  
specialistiche).



# LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE= JOB EVALUATION



Teoricamente:

“QUANDO L’AZIENDA HA PESATO TUTTE LE SUE POSIZIONI, APPLICANDO UN “MOLTIPLICATORE ECONOMICO” A OGNI PESO, potrebbe DETERMINARE ANCHE LA RETRIBUZIONE CORRISPONDENTE e BASARLA SU CRITERI di EQUITA’ INTERNA”.

**ESEMPIO**

# LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE= JOB EVALUATION

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**



# LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE= JOB EVALUATION

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:**

- 1. ALLA CLASSIFICAZIONE DELLE VARIE POSIZIONI**
- 2. ALLA ATTRIBUZIONE DI UN PUNTEGGIO SPECIFICO, RAGGRUPPANDOLE IN  
CLASSI**
- 3. ALLA RETRIBUZIONE DIVERSIFICATA**

**IN ITALIA in SANITA'... Riforma della Pubblica amministrazione (Legge Brunetta)**

# Sintesi della VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE= JOB EVALUATION



# LA VALUTAZIONE della POSIZIONE

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

NELLE AZIENDE SANITARIE:

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

LE SCHEDE DI VALUTAZIONE si DISTINGUONO:

- 1) "Gestional": per INCARICHI DI STRUTTURA (SEMPLICI E COMPLESSE, es. Posizioni Organizzative, Dirigenti e Direttore SIT)
- 2) "Professional" per INCARICHI PROFESSIONALI (es. Infermieri e Ostetriche)

LA PESATURA POTREBBE SUCCESSIVAMENTE ESSERE

LEGATA ALLA PARTE ECONOMICA



MACROCLASSE

PUNTEGGIO LIVELLO RETRIBUTIVO

Elisa Tarroni- CdL Scienze Inf.che Ostetriche



## LA VALUTAZIONE della POSIZIONE

La valutazione della posizione viene effettuata al momento dell'assegnazione, al lavoratore, dell'incarico ed è utilizzata **ANCHE** per definire il livello retributivo correlato alla posizione stessa, sulla base del Contratto Collettivo Sanità - Area Comaparto ed Area STPA



## LA VALUTAZIONE della POSIZIONE

- 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

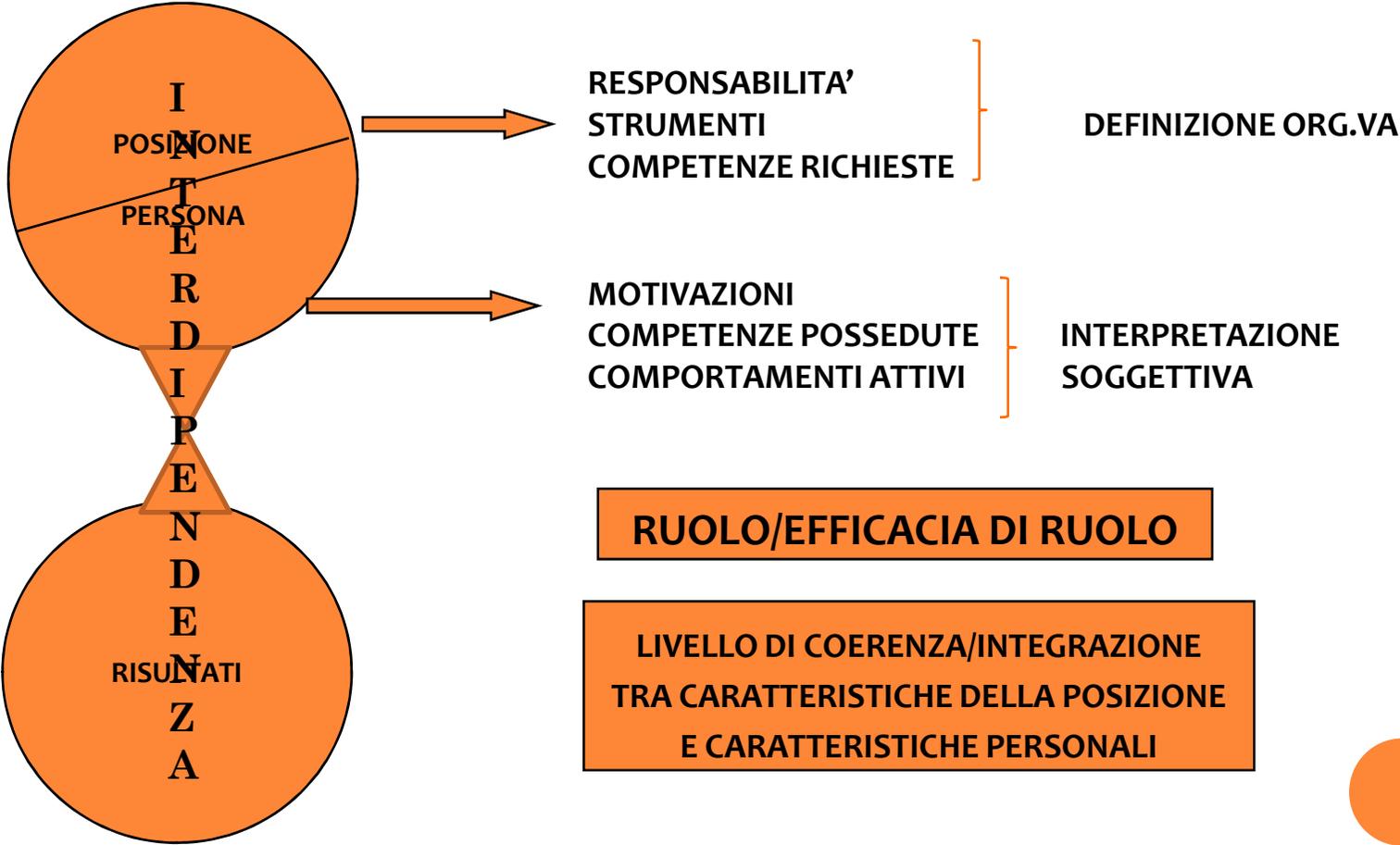
Basata su una analisi del presente

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

- finalità
- responsabilità
- compiti
- necessità di personale



# INTERDIPENDENZA TRA VARIABILI ORGANIZZATIVE E VARIABILI PERSONALI



## 2^P: 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 proprie 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, I COMPORTAMENTI RICHIESTI E/O I  
COMPITI ASSEGNATI CON I RISULTATI EFFETTIVAMENTE  
RAGGIUNTI, I COMPORTAMENTI ATTIVATI, I COMPITI  
ESEGUITI IN UN PERIODO DI TEMPO STABILITI



# LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

**IL RIFERIMENTO E' LA PERSONA**

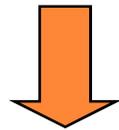


**CONFRONTO**

**1. OBTV E RISULTATI**

**2. COMPORTAMENTI ATTESI E COMPORTAMENTI DIMOSTRATI**

**3. COMPITI ASSEGNATI E COMPITI ESEGUITI**



**IN UN PERIODO DI TEMPO STABILITO**



# FASI della VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

QUATTRO FASI:

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

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

L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI dovrebbe avvenire AD INIZIO ANNO, GENERALMENTE ENTRO IL PRIMO TRIMESTRE

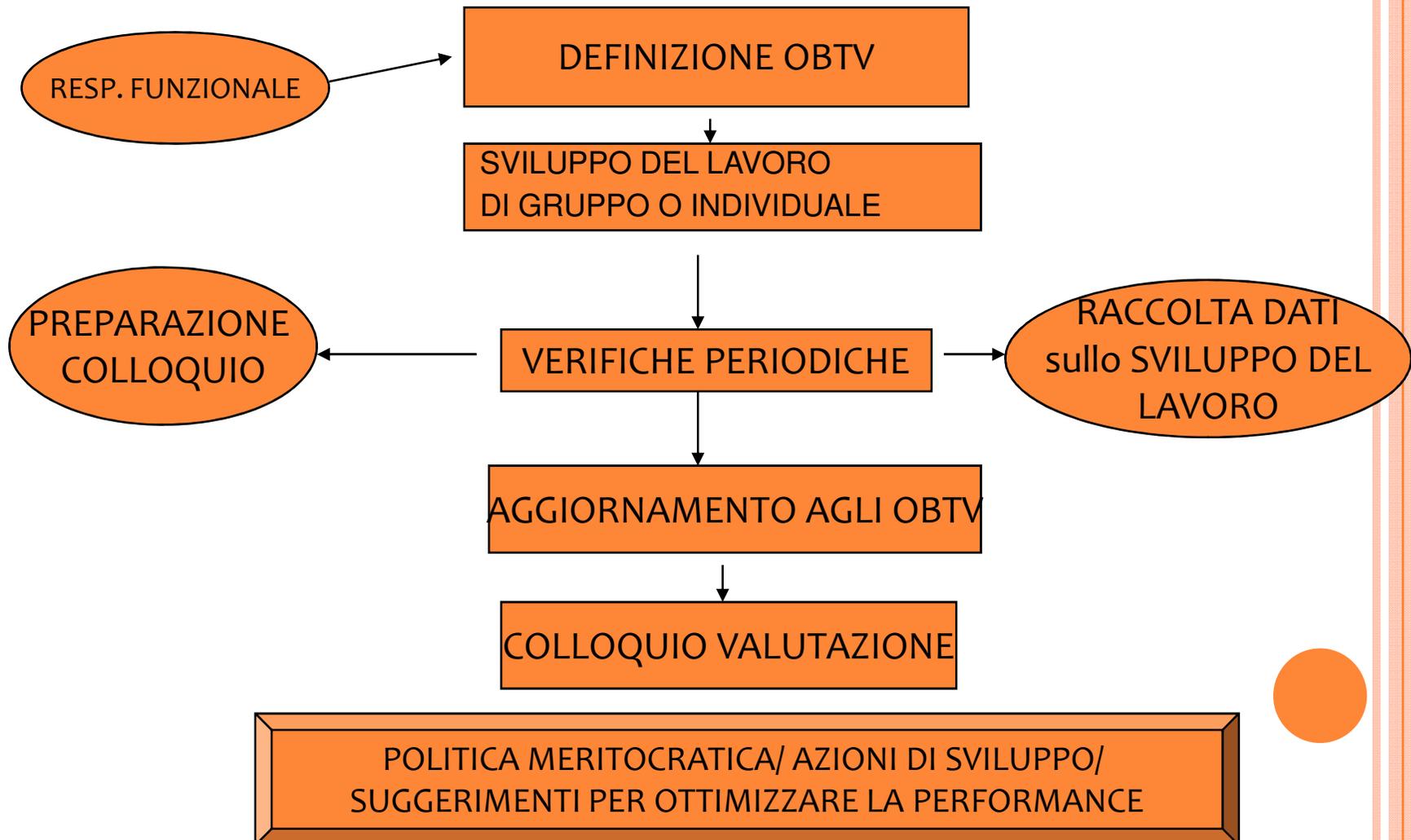
# LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

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

In conclusione il processo di valutazione comincia con il colloquio e si conclude con un colloquio. La tracciabilità di tutto il percorso di valutazione è fondamentale requisito di formalità. Può essere CARTACEA o INFORMATIZZATA.

FIG. 3: IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI



## 3<sup>^</sup>P: LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE, o 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).



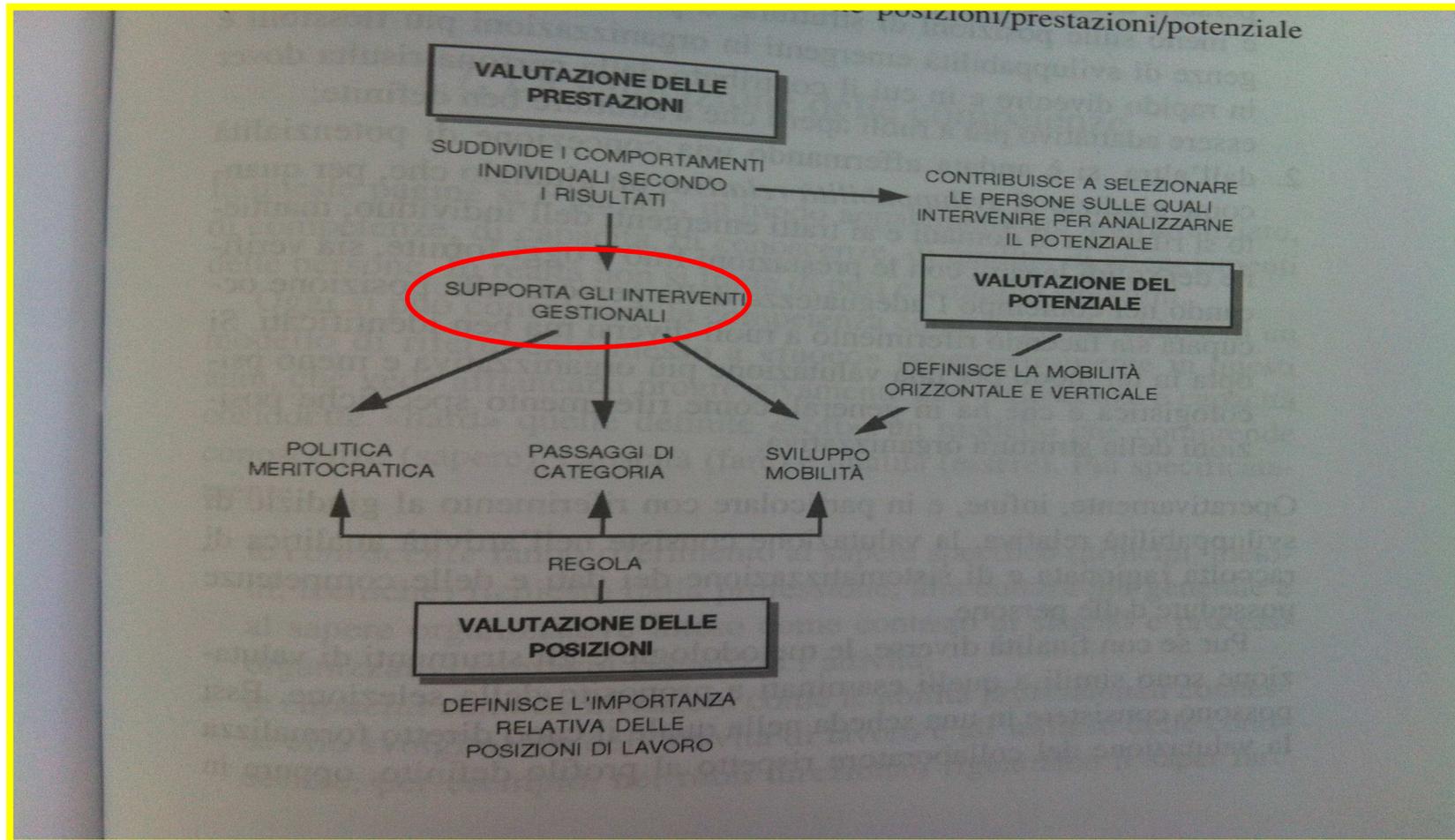
# LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

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



# INTEGRAZIONE FRA VALUTAZIONE POSIZIONI/PRESTAZIONI/POTENZIALE: LE 3P

*E.AUTERI, MANAGEMENT DELLE RISORSE UMANE, 2009 MILANO*



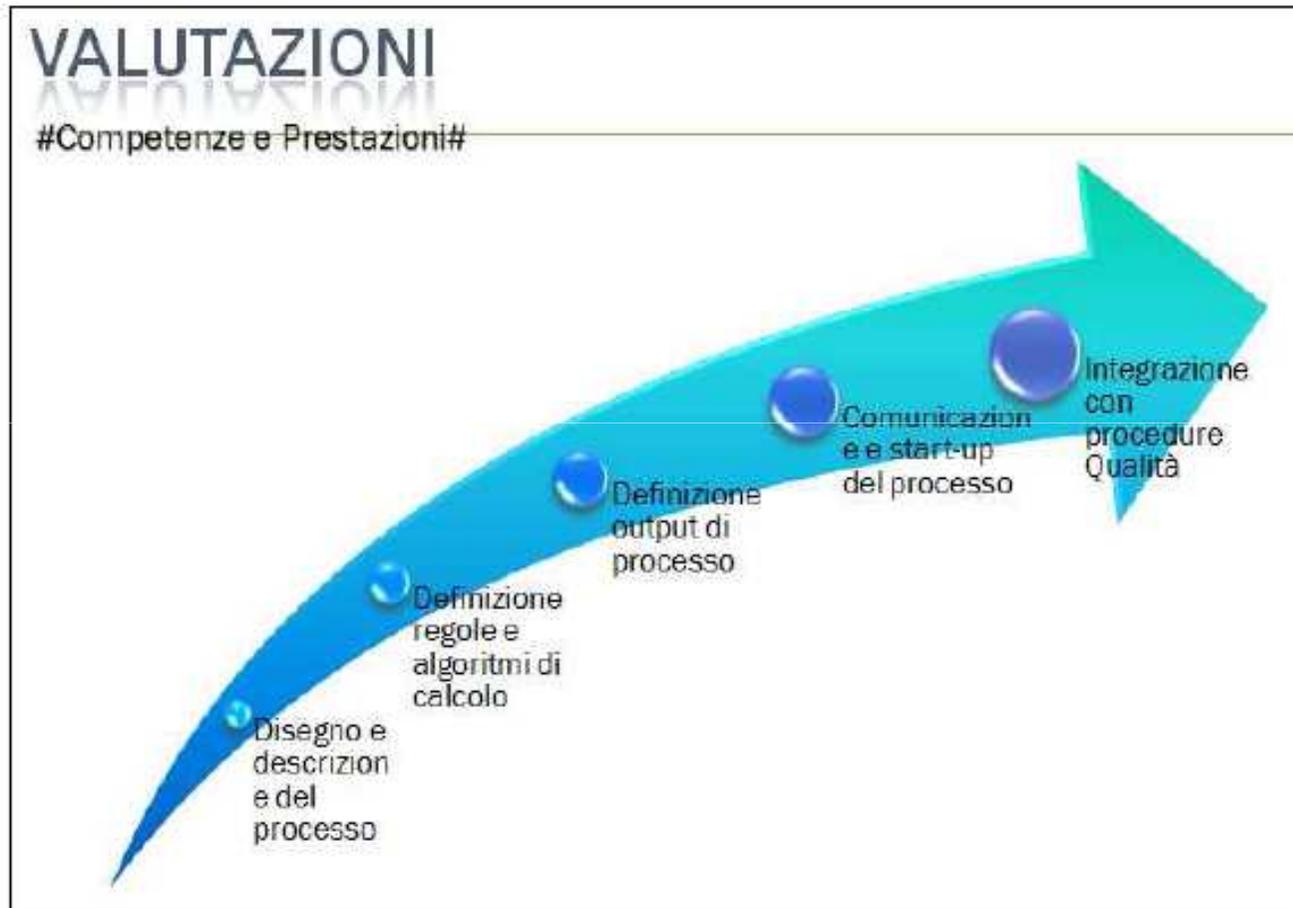
Elisa Tarroni- CdL Scienze Inf.che Ostetriche

# LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Le **politiche di gestione delle risorse umane basate sulle competenze (competence based)** possono essere interpretate come la risposta organizzativa attraverso la quale si crea e si diffonde la conoscenza, a livello individuale e collettivo: le persone vengono così considerate le principali portatrici di competenze.

L'importanza riconosciuta alle persone nel contesto organizzativo conduce ad una maggiore attenzione ai **sistemi ed alle pratiche di gestione delle risorse umane, fonti primarie di identificazione, sviluppo, utilizzo e protezione delle competenze**: si enfatizza il valore di uno sviluppo completo delle competenze delle persone, al fine di aumentare la soddisfazione e conseguentemente il contributo individuale per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

# LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE



*Processo di Valutazione delle Competenze e delle Prestazioni*



# QUALITA' E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

**D. PERCHE' LA CORRELAZIONE TRA Total Quality Management E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE ?**

**R. PERCHE' la GRU - INTESA COME GESTIONE DEL CAPITALE UMANO - E' UN APPROCCIO UMANISTICO CHE VALORIZZA:**

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

**DEL PROFESSIONISTA inteso come PERSONA**



# QUALITA' e GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

1. **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”.
2. 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.



# QUALITA' e GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

3. IL SISTEMA QUALITA' CONTRIBUISCE ALLA COMUNICAZIONE INTERNA CENTRATA SUL COINVOLGIMENTO ATTIVO E SUL LAVORO DI GRUPPO ATTRAVERSO TALE APPROCCIO PRENDONO CORPO NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI E FUNZIONALI FONDATI NON PIU' SULLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE VERTICALI MA SUI **PROCESSI TRASVERSALI**.



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

La QUALITA' Totale 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.**



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

ASSICURARE LE COMPETENZE DISTINTIVE 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:

TRADIZIONALE: BASATA SULLA DESCRIZIONE DELLE POSIZIONI , RESPONSABILITA' (=JOB DESCRIPTION) E DEI REQUISITI MINIMI PER RICOPRIRLE (JOB SPECIFICATION).

1. PERMETTE DI DETERMINARE QUALI SONO I COMPITI E LE RESPONSABILITA' ASSEGNATE ALLE POSIZIONI E QUALI SONO I REQUISITI MINIMI PER RICOPRIRLE
2. MA 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.

## GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: LA NUOVA VISIONE

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE:

MODERNA: BASATA SULLE COMPETENZE riconosce l'importanza riconosciuta alle persone nel contesto organizzativo e permette l'allocazione della PERSONA GIUSTA nel POSTO GIUSTO

