

U.D N.2

**ORGANIZZAZIONE & GESTIONE
delle RISORSE UMANE in SANITA'**

“Le risorse umane: da forza lavoro a capitale intellettuale”.

18 gennaio 2018

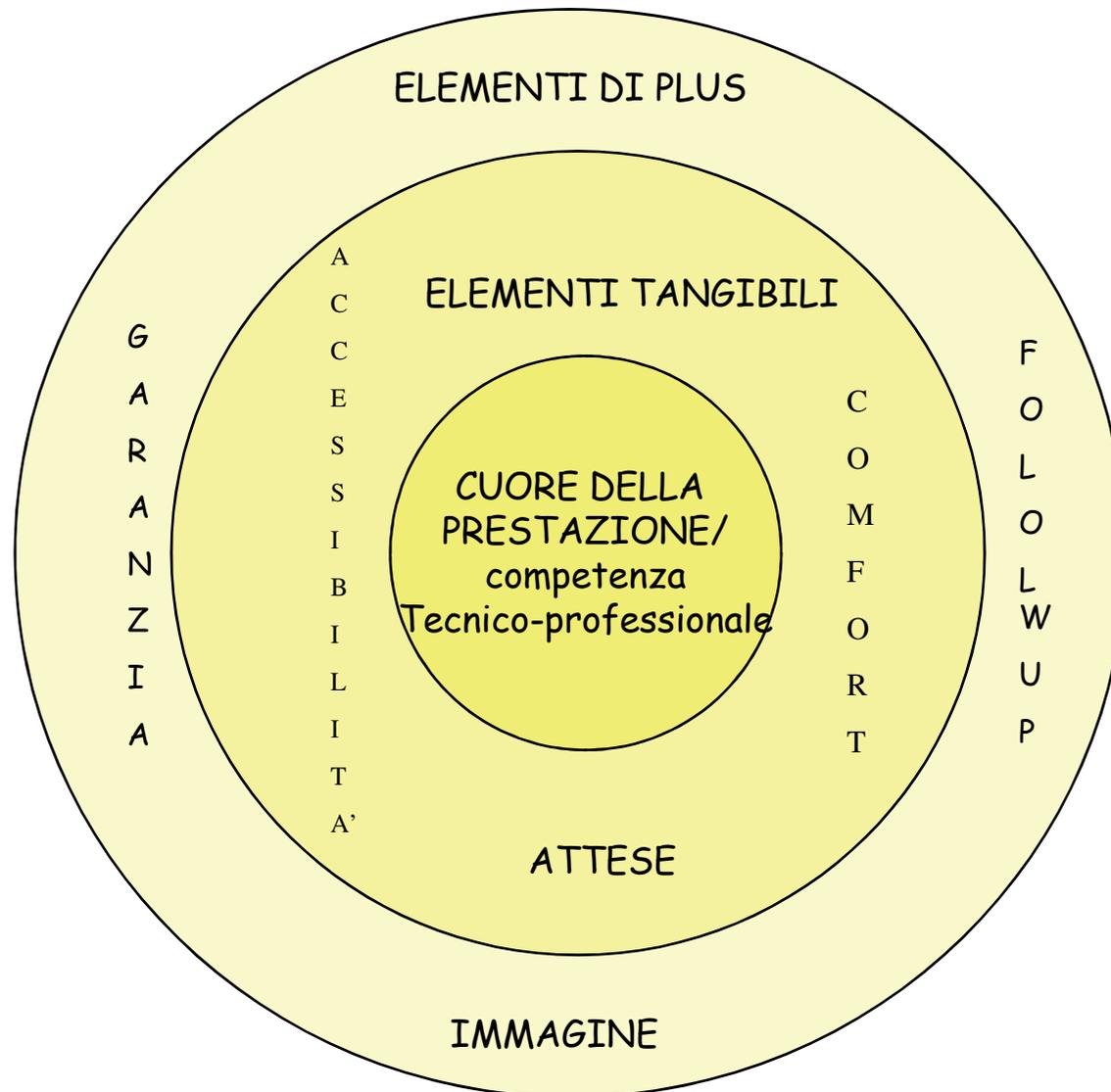
Docente: Dott.ssa Elisa Tarroni



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*

PERCHÉ OCCUPARCI DELLE RISORSE UMANE?*



***PERCHE' LE AZIENDE - ANCHE QUELLE SANITARIE - HANNO RISORSE INTANGIBILI E RISORSE UMANE (capitale intellettuale= cap. umano+ cap.strutturale + cap. relazionale)**

LE RISORSE INTANGIBILI:

- SONO BENI IMMATERIALI CHE CONTRIBUISCONO A GENERARE PRODUZIONE/FUTURO REDDITO SENZA TUTTAVIA AVERE UN ASPETTO FISICO O FINANZIARIO.
- SONO CARATTERIZZATE DALLA NON TANGIBILITA'
- SONO COSTITUITE DA COSTI CHE NON ESAURISCONO LA LORO UTILITA' IN UN SOLO PERIODO MA MANIFESTANO I BENEFICI ECONOMICI LUNGO UN ARCO TEMPORALE DI PIU ESERCIZI
- SONO ASSET DEFINITI DALLA SEMPLICE SOMMA DI CAPITALE UMANO (CONOSCENZE e COMPETENZE POSSEDUTE DALLE PERSONE) E DELLE PROPRIETA' INTELLETTUALI (MARCHI REGISTRATI- OUTCOMES) DI UNA ORGANIZZAZIONE-AZIENDA

**PERCHE' LE AZIENDE - ANCHE QUELLE SANITARIE - HANNO
RISORSE INTANGIBILI E RISORSE UMANE (capitale
intellettuale= cap. umano+ cap.strutturale + cap. relazionale)*

RISORSE UMANE= CAPITALE UMANO= COMPETENZE DEL PERSONALE

- RAPPRESENTA LO STRUMENTO CREATIVO DEL BENE/SERVIZIO OFFERTO.**
- E' DEFINITO COME LA FONTE DELLA INNOVAZIONE, DEL RINNOVAMENTO/ LA FONTE CHE ALIMENTA OGNI FUNZIONE ORGANIZZATIVA**
- COERENZA FRA CAPACITA' DELLE PERSONE ED I BISOGNI/OBTV DELL'AZIENDA**

Le risorse sono i pilastri dell'organizzazione.

Si distinguono/classificano in:

- Tangibili : TANGIBILY ASSET=(risorse finanziarie+ risorse fisiche-strutturali)
- Intangibili: INTANGIBILIY ASSET(capitale intellettuale= risorse informative (sistemi informativi aziendali + risorse reputazione aziendale + copyright+ skills delle risorse umane)
- Umane/Personne: KNOWLEDGE/COMPETENZE



Le risorse sono rappresentate da un insieme di **asset**:
capitali e diritti di proprietà, il nome e la notorietà di un brand, il know-how tecnologico, routine o competenze a livello di processo, ecc..

Asset = l' **attività** come risorsa economica capace di essere posseduta o controllata e di produrre valore. In parole povere, gli **asset** rappresentano un valore di proprietà che possono essere convertiti in denaro (anche se in contanti per sé è anche considerato un bene).



tangibili

Le **risorse tangibili** sono le più semplici da identificare.

risorse finanziarie; fisiche; localizzazione

Tuttavia, avendo come obiettivo la misurazione del potenziale per la creazione del *vantaggio competitivo*, il loro valore di iscrizione nel sistema contabile aziendale (*Book Value*) spesso non è indicativo del loro valore strategico.

intangibili

Le **risorse intangibili** sono spesso la causa della forte divergenza tra il valore contabile (*Book Value*) ed il valore di mercato (*Market Value*).

tecnologia; reputazione; cultura aziendale

Il rapporto tra le due grandezze (*Market-to-Book Ratio*) esprime quante volte il valore di mercato supera il valore contabile. La *tecnologia* è un asset che ricomprende, tra gli altri, brevetti e *copyrights*.

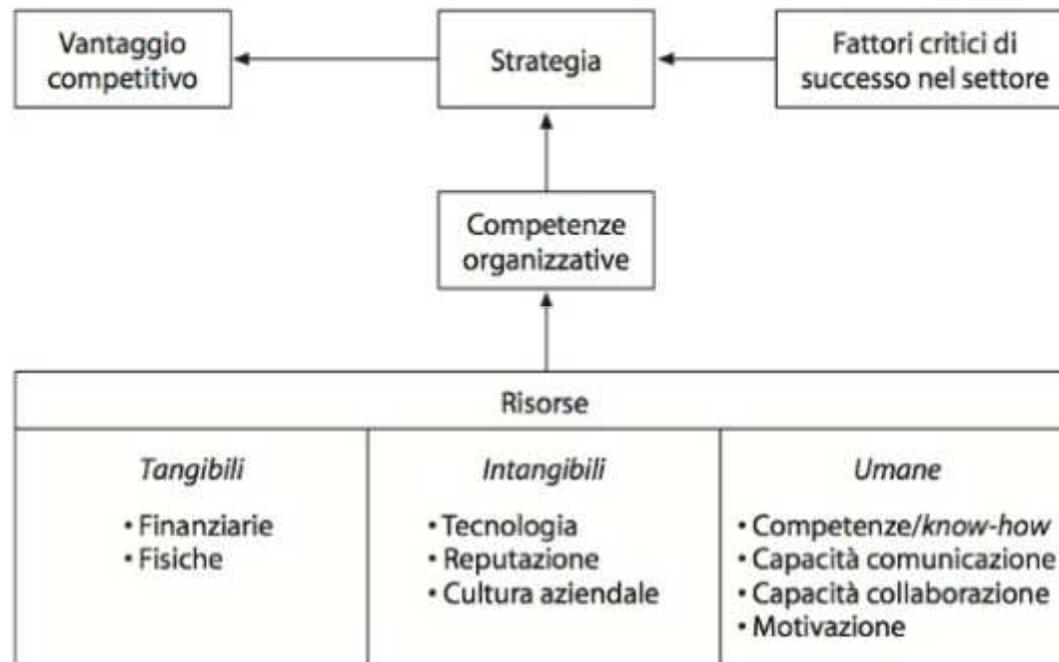
umane

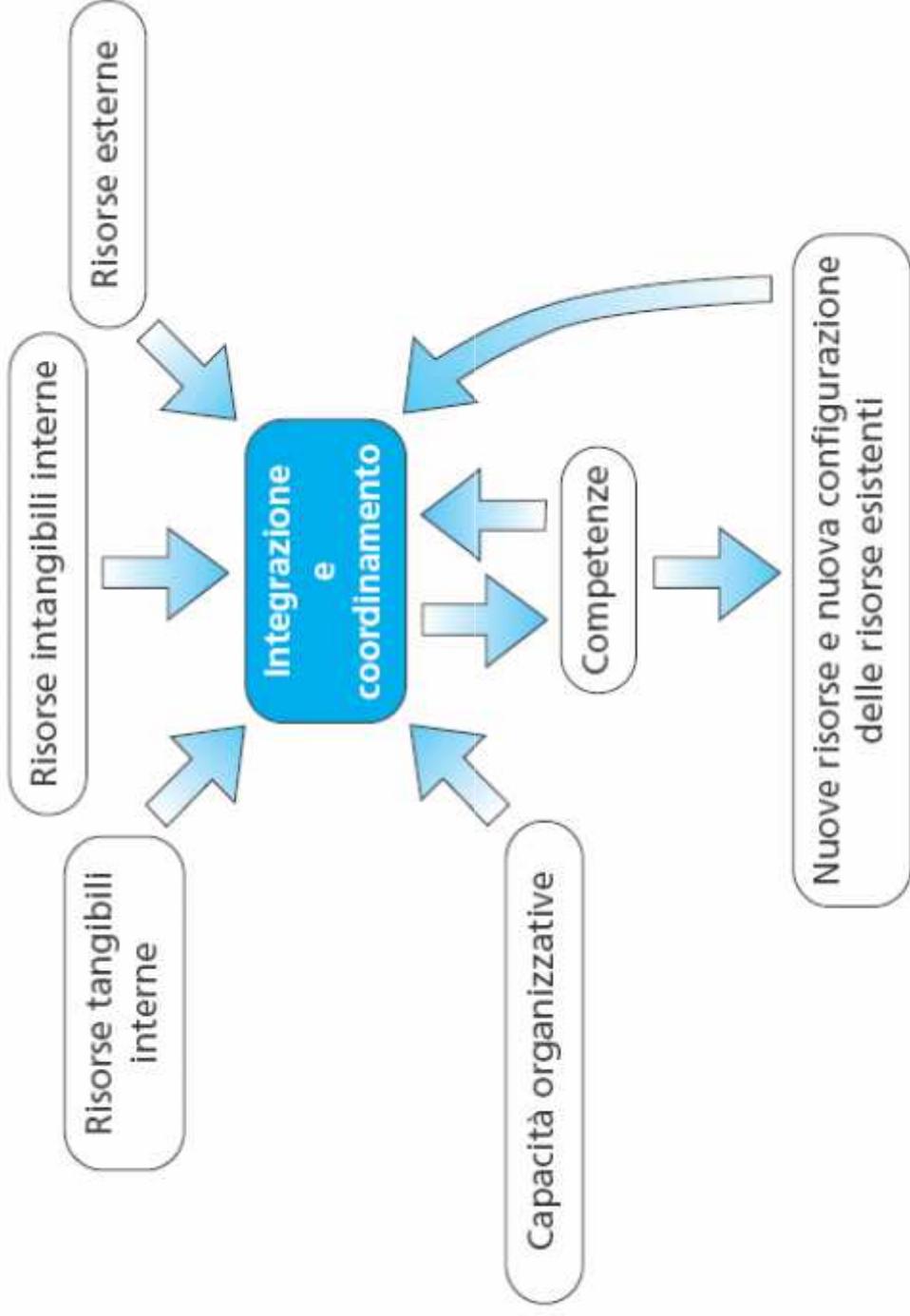
Le **risorse umane** ricomprendono le conoscenze e le capacità individuali, nonché un ampio spettro di abilità: la capacità di lavorare in team, quella di gestire informazioni, il saper prendere decisioni, il potenziale di apprendimento.

le *skills* individuali, la capacità di comunicazione e di collaborazione, la motivazione

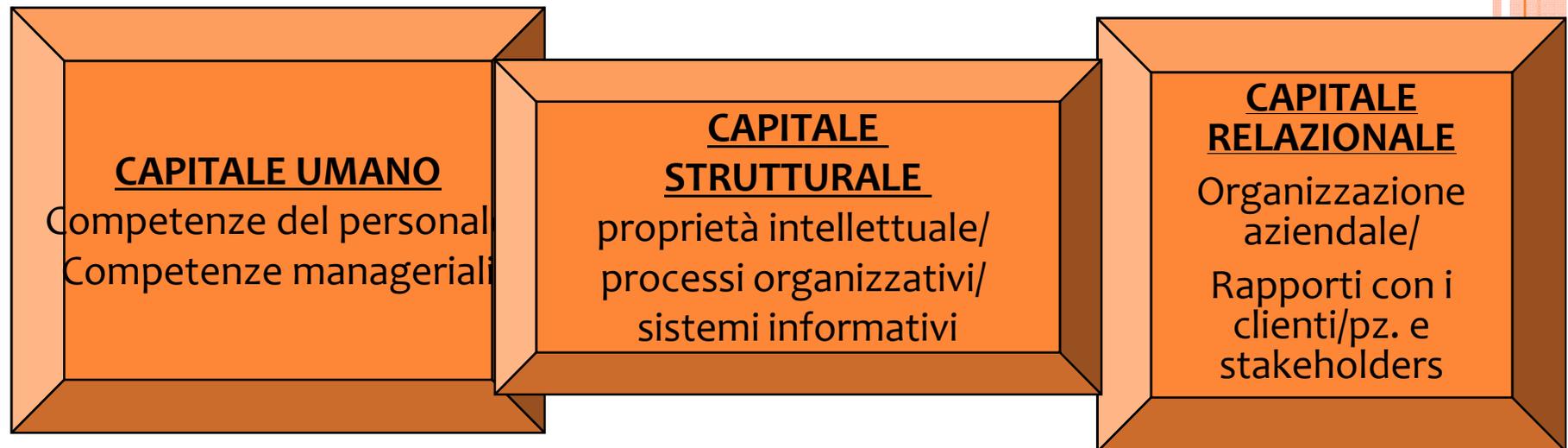
Risultano essenziali per il *vantaggio competitivo* e devono essere oggetto di attenzione da parte del top management.

i legami





LE COMPONENTI IL CAPITALE INTELLETTUALE



IL CAPITALE UMANO: DEFINIZIONE e MISURAZIONE

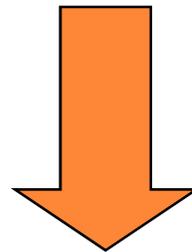
- E' UNA DELLE COMPONENTI PRINCIPALI del CAPITALE INTELLETTUALE A DISPOSIZIONE di UN AZIENDA.
- **COMPETENZE E ABILITA' POSSEDUTE DAI DIPENDENTI, IL LORO LIVELLO DI ISTRUZIONE, LE LORO SPECIALIZZAZIONI...**

IL CAPITALE UMANO: DEFINIZIONE e MISURAZIONE

- **E' L'INSIEME DI VALORI CHE NON SONO MISURABILI CON CRITERI UNIFORMI, POSTO CHE SI TRATTA DI UN INSIEME ETEROGENEO DI QUALITA', ESPERIENZE, ABILITA' POSSEDUTE DAI LAV. DIP NON ESPRIMIBILI IN TERMINI MONETARI**
- **L'AZIENDA SENZA LE CAPACITA' POSSEDUTE DALLE PERSONE IMPIEGATE NELL'IMPRESA NON POTREBBE OPERARE E PERTANTO... vd. slide 13**

IL CAPITALE UMANO: DEFINIZIONE e MISURAZIONE

***IL CAPITALE UMANO**



INCIDE

CRESCITA & SVILUPPO AZIENDALE



IL CAPITALE UMANO: DEFINIZIONE e MISURAZIONE

LE Risorse Umane DETERMINANO L'INNOVAZIONE AZIENDALE, ATTRAVERSO:

- 1. LO SVILUPPO CONTINUO DELLE IDEE E DELLE CONOSCENZE POSSEDUTE**
- 2. LE QUALITA' TECNICHE, LE ABILITA' E LE CAPACITA' del PERSONALE CRESCONO GRAZIE :**
 - 1) ALL'ATTIVITA' DI FORMAZIONE**
 - 2) ALLA CONCRETA POSSIBILITA' DELLA FORZA LAVORO DI INTERAGIRE E DIALOGARE CON IL MANAGEMENT.**

Esempi di INDICATORI RELATIVI al CAPITALE UMANO

- **NUMERO DIPENDENTI**
- **ETA' MEDIA LAVORATORI**
- **% DIRIGENT ISUL TOT. DIPENDENTI**
- **LIVELLO MEDIO ISTRUZIONE DEI LVORATORI**
- **DURATA MEDIA RAPPORTI DI LAVORO**
- **COMPETENZE SPECIFICHE O SPECIALIZZAZIONI PARTICOLARI DEI LAVORATORI**
- **% SPESA PER FORMAZIONE PERSONALE**
- **INDICE D ISODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI**
- **GRADO DI MOTIVAZIONE DEI DIPENDENTI**
- **EFFICACIA-EFFICIENZA SISTEMI DI APPRENDIMENTO**
- **% PRESENZA FEMMINILE NELL'ORGANICO DIRIGENZIALE**
- **TURN-OVER PERSONALE**
- **ANZIANITA' AZIENDALE MEDIA PER CATEGORIE OMOGENEE DI DIPENDENTI**
- **FATTURTO PER DIPENDENTE**

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE:

DEFINIZIONE E.AUTERI

**PROCESSO ARTICOLATO e COMPLESSO che
RIGUARDA :**

- **L'AMMINISTRAZIONE**
- **LA VALUTAZIONE**
- **LO SVILUPPO**
- **LA RETRIBUZIONE**
- **ecc...**

delle RISORSE UMANE in AZIENDA



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

- **NELLE GRANDI ORGANIZZAZIONI, COME QUELLE SANITARIE CI SONO DIVERSI RUOLI/FUNZIONI che GESTISCONO IL PROCESSO NELLA PARTICOLARE FUNZIONE SPECIALISTICA (es. amm.ne personale, direzione risorse umane, relazioni sindacali, normativa del lavoro, organizzazione del personale, formazione del personale, clima organizzativo, etc)**

LA GESTIONE delle Risorse Umane

- Insieme delle politiche, delle tecniche e dei sistemi utilizzati per *intervenire sui comportamenti e sulle competenze delle persone* con l'obiettivo di stimolare le persone ad assumere comportamenti coerenti con il raggiungimento degli obiettivi aziendali
- **E' UN PROCESSO**

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE:

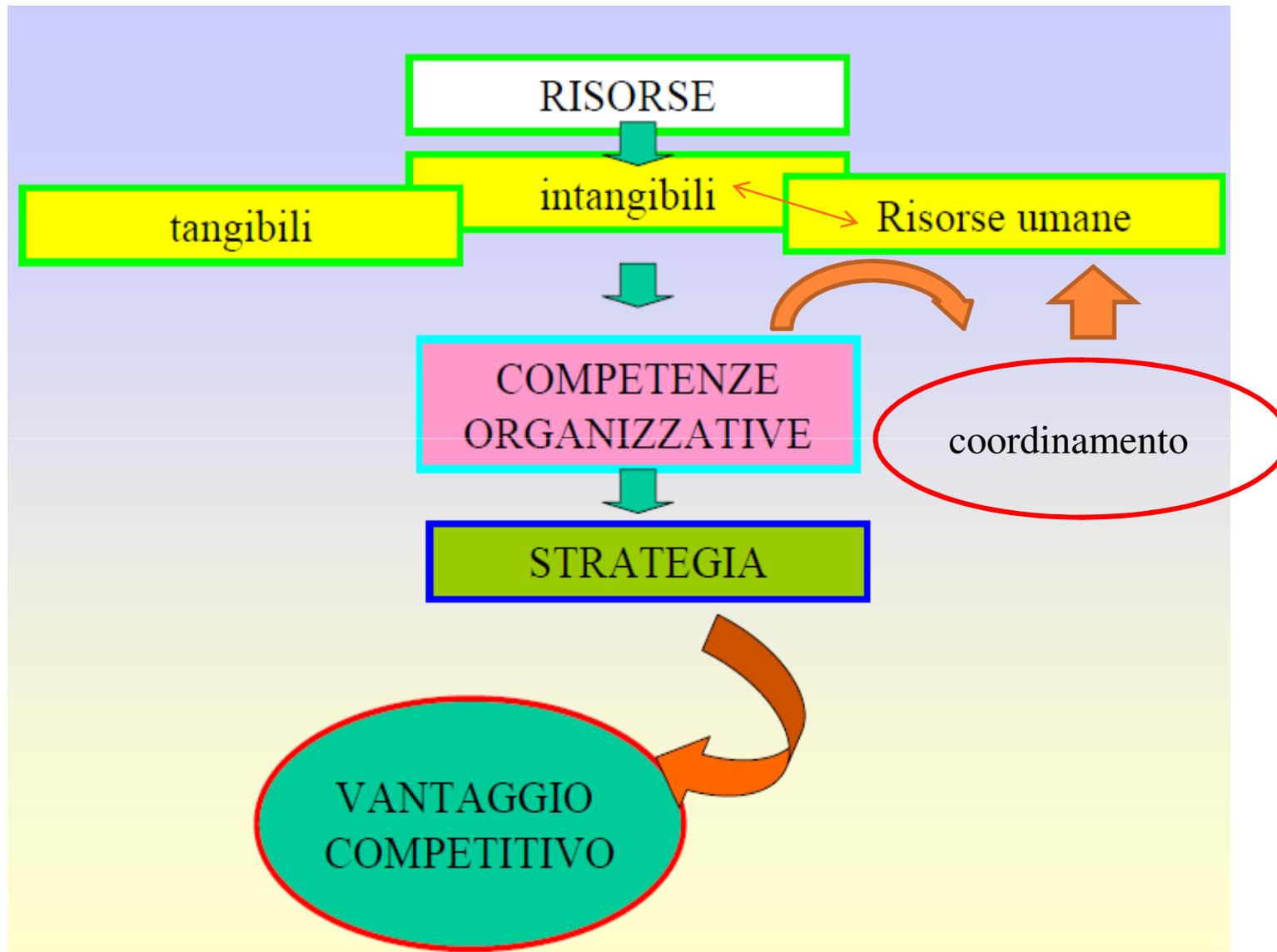
- PROCESSO COSTITUITO DI FASI
- OGNI FASE E' DEFINITA DALL'INSIEME DELLE ATTIVITA'
- ATTIVITA' che SI PREFIGGONO DI GARANTIRE IL MIGLIORE UTILIZZO DELLA RISORSA "UOMO" DI CUI L'AZIENDA DISPONE
- Attraverso un coordinamento operativo



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

- **LA GESTIONE del PERSONALE COMPRENDE UN INSIEME DI ATTIVITA' CHE HANNO COME RIFERIMENTO LE PERSONE (UOMINI/DONNE/GIOVANI/MENO GIOVANI) CON LA LORO INTELLIGENZA, LE LORO EMOZIONI, I LORO SENTIMENTI**
- **Persone che DEVONO ESSERE ADEGUATAMENTE COORDINATE AL FINE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**





Le risorse vanno **coordinate** e **organizzate** ai fini dell'acquisizione del **vantaggio competitivo**.

*La capacità di coordinamento è
più importante della stessa
disponibilità delle risorse*



Cruciale è l'utilizzo efficiente delle proprie risorse, più che la dimensione delle stesse.

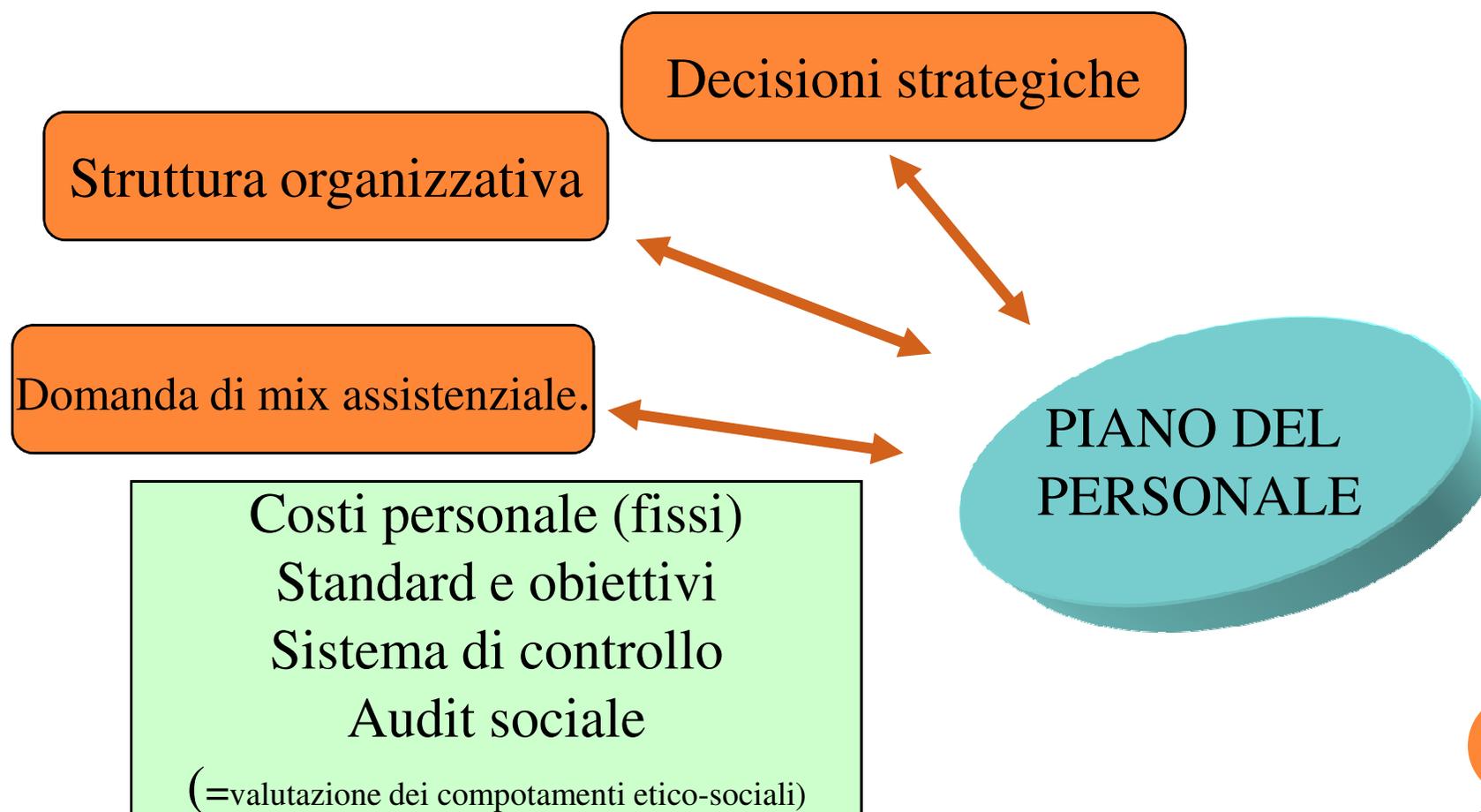
Come massimizzare il rendimento delle risorse:

1. focalizzarle su pochi obiettivi;
2. accumularle attraverso lo sfruttamento dell'esperienza (propria e degli alleati);
3. combinarle e bilanciarle;
4. conservarle e reimpiegarle in differenti ambiti.

(Strategia come leverage)



GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



GESTIONE RISORSE UMANE: FASI

- RECLUTAMENTO
- SELEZIONE
- ACCOGLIMENTO
- INSERIMENTO
- APPLICAZIONE ISTITUTI
CONTRATTUALI
- SVILUPPO PROFESSIONALE



LA GESTIONE delle RISORSE UMANE: I PRINCIPI di BASE

1. **NELLE ORGANIZZAZIONI SI GESTISCONO
COMPORTEMENTI**
2. **APPROCCIO FUNZIONALE, NON IDEOLOGICO**
3. **SI FORMULANO DIAGNOSI E NON GIUDIZI**
4. **NO PROIEZIONE**

**1. NELLE ORGANIZZAZIONI SI GESTISCONO COMPORAMENTI,
NON INDIVIDUI**

**NELL'ORGANIZZAZIONE E' RILEVANTE CIO' CHE LE
PERSONE FANNO E NON CIO' CHE SONO**

QUESTO PRINCIPIO:

- STA ALLA BASE di UN APPROCCIO PROFESSIONALE ED
OGGETTIVO ALLA GESTIONE**
- CONSENTE DI NON FARE gli "PSICOLOGI DILETTANTI" ma
di ESSERE GESTORI DI RISORSE UMANE**

2. APPROCCIO FUNZIONALE, NON IDEOLOGICO

- **NON UTILIZZARE CATEGORIE BENE/MALE, BUONO/CATTIVO, POSITIVO/NEGATIVO A PRIORI (vd. approccio ideologico= partire da un'idea valoriale in sé)**
- **VALUTARE OGNI COMPORTAMENTO COME COERENTE-INCOERENTE RISPETTO AGLI OBTV : ogni variabile gestionale è da valutare come positiva o negativa non in sé ma in funzione del tipo di comportamento teso dall'organizzazione**

ESp. PREMIARE L'IMPEGNO PIUTTOSTO CHE I RISULTATI NON È NE' PIU' NE' MENO EQUO, È PIU' O MENO FUNZIONALE A COME SI È ORGANIZZATO IL LAVORO A CIÒ CHE SI VUOLE OTTENERE

3. SI FORMULANO DIAGNOSI E NON GIUDIZI

**SE QL.CUNO SBAGLIA E' IMPORTANTE CHIEDERSI
PERCHE' PIUTTOSTO CHE AFFERMARE CHE E' UN
INCAPACE.**

**SI POSSONO COSI' ATTUARE AZIONI CORRETTIVE
PROFESSIONALI (LA TERAPIA ORGANIZZATIVA SEGUE LA
DIAGNOSI...)**

**LA GESTIONE DEI COLLABORATORI RICHIEDE ATTENZIONE
NELLA FASE DI "RACCOLTA DATI/FATTI" E NELLA
DIAGNOSI, PRIMA DI OGNI DECISIONE ORG.VA**

4. NO PROIEZIONE

**E' LA PRINCIPALE DIFFICOLTA' NELLA GRU, PERCHE' LA GRU
COINVOLGE:**

- a) RAZIONALMENTE,**
- b) EMOTIVAMENTE,**
- c) PERSONALMENTE**

TOCCANDO IL POTERE, I BISOGNI, I VALORI PERSONALI

4. NO PROIEZIONE

LA PROIEZIONE E' UNO DEGLI ERRORI DI VALUTAZIONE PIU' COMUNE.

- PORTA A GESTIRE/VALUTARE/SCEGLIERE UTILIZZANDO COME MISURA LA MOTIVAZIONE, LE CARATTERISTICHE, I VALORI PERSONALI E AD ESPRIMERE UN GIUDIZIO:**

A) POSITIVO SE QUESTI COINCIDONO

B) NEGATIVO SE SI DISCOSTANO

AL DI LA' DELLA OGGETTIVA REALTA' DEI FATTI

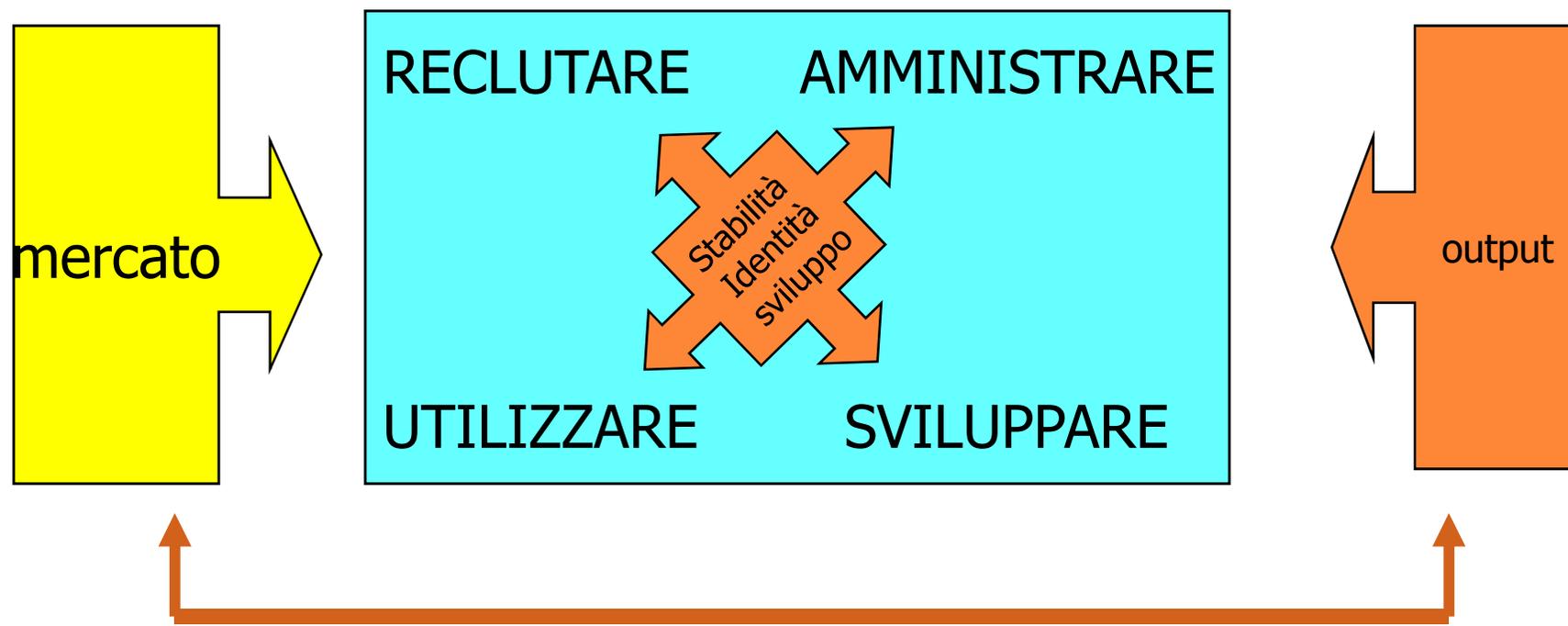
DEFINIZIONE DELLE FASI E ATTIVITA'



- **PIANIFICAZIONE**
- **RECLUTAMENTO**
- **SELEZIONE**
- **ASSUNZIONE**
- **FORMAZIONE & ADDESTRAMENTO**
- **VALUTAZIONE delle PRESTAZIONI**
- **VALUTAZIONE del POTENZIALE**
- **AMMINISTRAZIONE e RETIBUZIONE**
- **COMUNICAZIONE**
- **CLIMA E BENESSERE ORGANIZZATIVI**



GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



LA GESTIONE DELLE R.U

3 MODELLI:

- 1) **Gestione burocratica/economica:** SEMPLICE APPLICAZIONE delle NORME, SIA DI LEGGE SIA DI CONTRATTO, CHE RIGUARDANO IL RAPPORTO DI LAVORO.

Es. SONO AZIENDE DI PICCOLE DIMENSIONI DOVE LA GESTIONE delle R.U E' RIDOTTA ALL'INDISPENSABILE

- 2) **Gestione «umanistica» :** c'è un MAGGIORE ORIENTAMENTO ALLE PERSONE CHE LAVORANO nell'AZIENDA, SI CONSIDERANO LE PERSONE IN QUANTO TALI, OSSIA CON ALTRE NECESSITA' OLTRE ALLA AMMINISTRAZIONE E RETRIBUZIONE. Es. SONO AZIENDE DI MEDIE DIMENSIONI DOVE LA GESTIONE DELLE R.U SI RICONDUCE AL MODELLO delle RELAZIONI UMANE (INIZIATIVE CON POCO COINVOLGIMENTO E POCO PARTECIPATIVE)

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

3) **Gestione strategica:** LA GESTIONE delle R.U e LE POLITICHE dell'AZIENDA SONO IN STRETTO COLLEGAMENTO CON GLI OBTV DI COMPETITIVITA' E DI SVILUPPO DELL'AZIENDA STESSA.

In genere SONO AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI che APPLICANO il MODELLO INTEGRATO di GESTIONE delle R.U .

LE POLITICHE di GESTIONE CARATTERIZZANO ED INDIRIZZANO LE ATTIVITA' OPERATIVE CERCANDO DI CONIUGARE AUTONOMIA PROFESSIONALE E OMOGENEITA' GESTIONALE.

Elisa Tarroni- CdL Scienze Inf.che Ostetriche

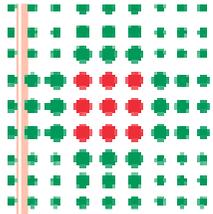


LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

NELLE AZIENDE SANITARIE SI TENDE AL 3)

1. SI FA GESTIONE STRATEGICA DELLE R.U
2. SI INNOVA NELLA GESTIONE DEL PERSONALE,
3. SI MIGLIORANO LE METODOLOGIE,
4. SI ATTIVANO GLI STRUMENTI NUOVI IN MODO DA ASSICURARE ALLE R.U UNO STRETTO COLLEGAMENTO ED UNA SINTONIA CONTINUA FRA IL LORO SVILUPPO E GLI OBTV AZIENDALI PER CONSENTIRNE IL RAGGIUNGIMENTO.





SIGNIFICATO DELLA GESTIONE DELLE RU

AZIENDE

che producono /
erogano
prodotti/servizi
standardizzati



Gestione del
personale

ECONOMICA

SERVO-PROCEDURE SERVO-
TECNOLOGIA

AZIENDE

Che producono erogano
prodotti/servizi non
standardizzabili e ad alto
contributo professionale
discrezionale

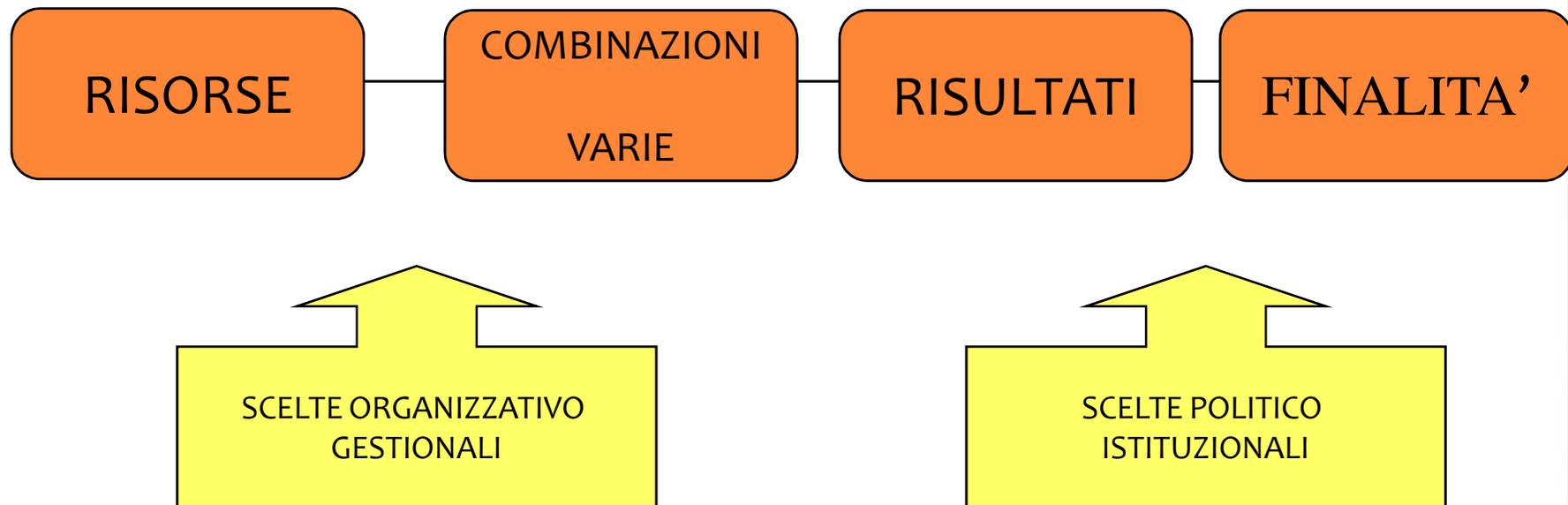


Gestione del personale

STRATEGICA

Fattore personale = Fattore vincente

IL SISTEMA AZIENDA



LE POLITICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

COMBINAZIONI

VARIE

Nascono dal rapporto tra
le CARATTERISTICHE DEL SINGOLO
e le CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE
E LO DEFINISCONO.



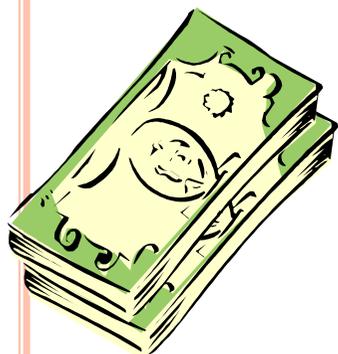
POLITICHE-SCELTE ORGANIZZATIVO
GESTIONALI

COSA FA LA DIREZIONE INF.CA & TECNICA NELLA GRU

1. AMBITO GESTIONE RISORSE

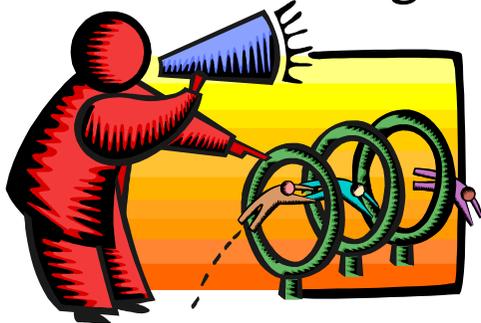
- partecipa alla definizione dei criteri per la MOBILITA'
- Partecipa alla definizione dei criteri per la TURNISTICA
- Partecipa alla definizione dei criteri per la gestione delle VARIABILI: part time, inidoneità, idoneità con prescrizione
- Definisce i criteri per la definizione delle DOTAZIONI DEGLI ORGANICI di personale
- Definisce criteri per la MAPPATURA delle professionalità esistenti

Definisce le POLITICHE per la gestione della risorsa personale



2. AMBITO GESTIONE PROCESSI

- Percorsi – PDTA basati sull'evidenza scientifica
- Definizione procedure, linee guida, protocolli
- Meccanismi di INTEGRAZIONE INTER-INTRA PROFESSIONALI
- Modalità/Modelli organizzativo-assistenziali
 - Implementazione modelli professionali
 - Integrazione figure di supporto



AMBITO GESTIONE RISULTATI

- Sistemi di VALUTAZIONE della qualità dell'assistenza erogata (vd. NSO; CUSTOMER SATISFACTION)
- Percorsi di ACCREDITAMENTO ISTIT.LE
- Percorsi di CERTIFICAZIONE
- Sistemi di TQM



I SOGGETTI RESPONSABILI nella GESTIONE delle RU

LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Stabilisce le politiche, procedure, tecniche che riguardano tutto il personale.
• Rapporto indiretto ed episodico

I MANAGER DI LINE

Sono responsabili dell'applicazione delle decisioni prese dalla Direzione del personale nei confronti del singolo dipendente.
• Rapporto diretto e continuo.

IL VERTICE STRATEGICO

Ogni azienda decide, in base alle proprie esigenze e alle professionalità disponibili, di attribuire la responsabilità ad uno o più soggetti indicati e definisce le modalità dei loro rapporti

LA GESTIONE DEL PERSONALE in TEMPI di TURBOLENZA

- **Chi deve gestire all'interno delle organizzazioni uomini e orientarli verso obiettivi può subire la tentazione di sviluppare modelli a forte razionalità nel tentativo, più o meno consapevole, di eludere la complessità e perseguire ORDINE ed EFFICIENZA.**

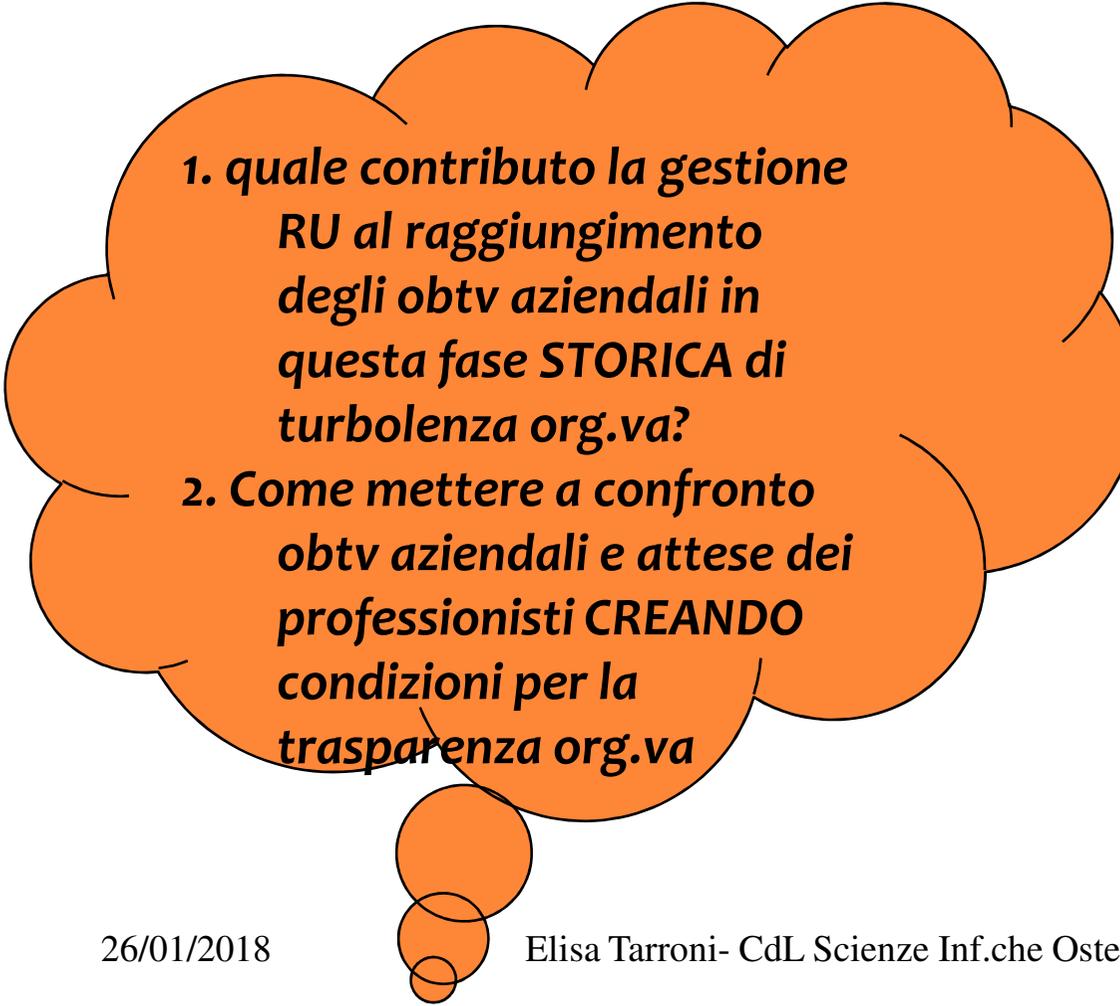


LA GESTIONE DEL PERSONALE in TEMPI di TURBOLENZA

- La GRU diventa un “*ars combinatoria*” fra diverse discipline e fra aspetti formali - contratti, procedure, meccanismi operativi- e la sensibilità, l’esperienza, l’ideologia dei vari soggetti che si incontrano nella pratica quotidiana del decidere e del fare.
- Ars combinatoria che trova il suo SNODO nel METODO, nella COMPETENZA PROFESSIONALE animata da VALORI ed ORIENTATA DALLE POLITICHE AZIENDALI
- TUTTO QUESTO ALL’INTERNO DI UN QUADRO COMPETITIVO ACCENTUATO, dove RIMANE PREVALENTE LA LOGICA ECONOMICA E LA NECESSITA’ DI CREARE E NON DISTRUGGERE VALORE

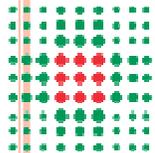
E. Auteri – 2009- *Management delle risorse Umane*, pag.48

LA GESTIONE DEL PERSONALE in TEMPI di TURBOLENZA

- 
- 1. quale contributo la gestione RU al raggiungimento degli obiettivi aziendali in questa fase STORICA di turbolenza org.va?**
 - 2. Come mettere a confronto obiettivi aziendali e attese dei professionisti CREANDO condizioni per la trasparenza org.va**

1.	CONOSCENZA DEI FINI E DELLE STRUTTURE	
----	---------------------------------------	--

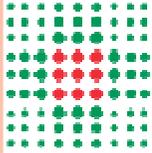
2.	CONOSCENZA DELLE PERSONE	
----	--------------------------	--



LA GESTIONE DEL PERSONALE in TEMPI di TURBOLENZA

**TROVARE RISPOSTA A QT 2 DOMANDE SIGNIFICA
PRENDERE ATTO DEL RUOLO DELLE PERSONE per
il SUCCESSO DELLA ORGANIZZAZIONE E QUINDI
L'ORGANIZZAZIONE DOVREBBE AVERE IL
CORAGGIO DI METTERSI IN GIOCO NELLA
GESTIONE STRATEGICA ED INTEGRATA
SUPERANDO I VECCHI STEREOTIPI DI STAMPO
BURACRATICO**

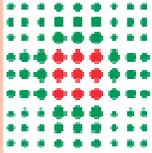




LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE:

- 1) **SIGNIFICATO e LIMITI**
- 2) **ATTIVITA' di GOVERNANCE**





SIGNIFICATO & LIMITI

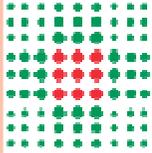
SIGNIFICATO: Ottenere la massima rispondenza tra il sistema degli obiettivi che l'organizzazione si propone di raggiungere e la competenza degli individui

L'EVOLUZIONE del SIGNIFICATO:

- **approccio meccanicistico**
- **approccio sistemico**
- **approccio complesso (empowerment)**

SIGNIFICATO & LIMITI

LIMITI: In assoluto, non esiste una modalità di gestione delle risorse umane migliore di altre.



ATTIVITA' DI GOVERNANCE

AMBIENTE: Influenze sociali,
politiche, economiche, culturali e
tecnologiche

ORGANIZZAZIONE: strategie,
obv e risorse

INDIVIDUI: caratteristiche

C
O
E
R
E
N
Z
A

