



università di ferrara
DA SEICENTO ANNI GUARDIAMO AVANTI.

“Implementazione e conduzione dei processi operativi per la gestione delle risorse”

I PARADIGMI DELL'ORGANIZZAZIONE E LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

ORGANIZZAZIONE

- **Organizzazione** = azienda, insieme di persone e mezzi organizzativi per scopo
- **Organizzazione** = disciplina che studia il funzionamento di un'azienda
- **Organizzazione** = insieme di gestione e rilevazione = amministrazione d'azienda
- **Organizzazione** = insieme di variabili organizzative capaci di influenzare i comportamenti verso obiettivi

ORGANIZZAZIONE

Consiste nelle attività riguardanti la divisione del lavoro tra le persone e il necessario coordinamento (**struttura**), il sistema di modalità e regole che la fanno funzionare (**meccanismi operativi**) e le modalità dei manager di guidare le persone (**stili di leadership**).

Le scelte aziendali su questi aspetti determinano l'assetto organizzativo di dell'azienda

ORGANIZZAZIONE

Henry Mintzberg (dal 1983...) ha individuato 5 configurazioni organizzative:

- Struttura semplice
- Burocrazia meccanica
- Forma professionale
- Forma divisionale
- Adhocrasia

ORGANIZZAZIONE

Fondamenti dell'organizzazione:

- Nucleo operativo (maestranze)
- Vertice strategico (triade direzionale)
- Linea intermedia (quadri, coordinatori)
- Tecnostruttura (uff. qualità, controllo gestione, selezione e formazione risorse)
- Staff di supporto (ass.legale, mensa, centralino, uff.stampa, URP, CUP...)

ORGANIZZAZIONE

Forma professionale:

- Nucleo operativo composto da professionisti dotati di ampia autonomia ed elevato controllo del proprio lavoro; contribuiscono a realizzare l'”oggetto” aziendale, e a concorrere alla standardizzazione delle capacità e delle conoscenze.

ORGANIZZAZIONE

I professionisti:

- influiscono sulla formulazione delle strategie aziendali perché in possesso di elevata specializzazione
- risolvono problematiche complesse
- possono condividere risorse e servizi di supporto, **MA.....**
- Sono difficili da coordinare
- Tendono a conservare lo status quo

ORGANIZZAZIONE

Adhocrasia:

- strutturalmente orientata al cambiamento
- a gestire la creatività
- a generare innovazioni complesse in modo sistematico
- dinamica e spesso anticipatrice di bisogni non ancora espressi
- coordinamento basato su adattamento reciproco e collegamenti laterali per gestire flussi informativi tra i gruppi di lavoro

ORGANIZZAZIONE

Il MIX tra le due configurazioni rappresenta l'ideale cui tendere nella ricerca del modello ideale, ma va sempre ricercata la coerenza di sistema tra le diverse variabili, in modo da orientare i comportamenti al raggiungimento degli obiettivi.

Trovare equilibrio tramite razionale divisione del lavoro, corretti meccanismi di coordinamento e integrazione, decentramento, sistemi di sviluppo e gestione delle risorse

Progettazione organizzativa

- Macrostruttura: frutto di scelte al vertice di un'azienda, declinata in *organigramma*
- Microstruttura:
 - deriva dall'organigramma aziendale
 - delinea il comportamento organizzativo dei singoli e dei gruppi
 - la progettano i manager, i responsabili dello sviluppo organizzativo, di dirigenti delle professioni.....)

Progettazione organizzativa

Aspetti fondamentali:

- Divisione del lavoro e specializzazione
- **Coordinamento delle attività**
- **Decentramento decisionale**
- Raggruppamento e individuazione UUOO
- Formalizzazione della struttura

Progettazione organizzativa

divisione del lavoro e specializzazione

- Divisione e differenziazione per raggiungere gli obiettivi
- Allocazione risorse alle diverse funzioni e definizione delle relazioni necessarie
- Specializzazione per aumentare la produttività = la quantità di compiti attribuiti ad una posizione di lavoro e l'autonomia più o meno elevata

Progettazione organizzativa

divisione del lavoro e specializzazione

- Job enlargement: notevole varietà di compiti, meno monotono, permette di ampliare il contributo personale al perseguimento OBV
- Job enrichment: possibilità di controllare il proprio lavoro, molto motivante

Es. nuove professioni, oltre all'assistenza, svolgono programmazione, controllo e coordinamento del proprio lavoro

Progettazione organizzativa

coordinamento

- E' la funzione più complessa perché deve integrare ed armonizzare le attività dei singoli individui e dei gruppi, orientandoli al raggiungimento degli obiettivi e all'efficacia, ma rispettando autonomia e discrezionalità, dev'essere orientato al processo assistenziale, con tutte le attività previste, di supporto e interdipendenza da altre strutture
- Strumenti:
 - Adattamento reciproco
 - Supervisione gerarchica
 - Standardizzazione dei processi e degli esiti
 - Standardizzazione conoscenze e capacità

Progettazione organizzativa

decentramento decisionale

Attribuire autorità di decidere e relativa responsabilità a persone posizionate più vicine al punto in cui sorgono i problemi dei quali occorre trovare soluzione

- Decentramento verticale: diffusione lungo la linea gerarchica (*line*) in senso discendente (*delega*). Utile nelle organizzazioni sanitarie
- Decentramento orizzontale: potere distribuito agli organi di staff, esterni alla **line**, con funzioni di assistenza, consulenza, servizi specialistici all'alta direzione e a tutta la line

Progettazione organizzativa

raggruppamento delle UUOO

Le principali modalità si basano su:

- Conoscenze e capacità (specialità)
- Processi di lavoro (per tipologia di attività)
- Funzioni (marketing, logistica...)
- Output (produzione o fornitura prodotto o servizio, es. mensa)
- Clientela (reparto paganti)
- Località geografica (distretti sanitari)

Progettazione organizzativa

raggruppamento delle UUOO

- Il raggruppamento produce condivisione risorse, responsabilità congiunta rispetto agli obiettivi, collaborazione sotto una sola supervisione, ma tende a isolare le UUOO
- Coordinamento *laterale* per favorire integrazione fra le UUOO:
 - *Case manager = ruolo di integrazione*
 - *Team = gruppi di integrazione*

Progettazione organizzativa

raggruppamento delle UUOO

- ***Case manager***: posizione che assicura la migliore gestione del flusso di lavoro con responsabilità trasversale, tra diverse UUOO, riferita a gruppi omogenei di pazienti
- ***Team***: soluzione per coordinare più livelli, rispondere a forti esigenze di integrazione tra UUO a diversi livelli e di varie tipologie (percorsi ospedale-territorio, commissioni LDD e Ausili)

Progettazione organizzativa

la formalizzazione della struttura

- Esplicitazione delle regole e della divisione del lavoro e delle procedure
- Ridurre l'eccessiva discrezionalità dei membri e la variabilità dei comportamenti
- Controllare efficienza/efficacia
- Ottenere uguale trattamento degli utenti
- Presidiare le aree critiche
- Presidiare la sicurezza del paziente e dell'operatore (risk management)

Progettazione organizzativa

la formalizzazione della struttura

Strumenti:

- Organigrammi
- Job description o profili di ruolo
- Procedure e diagrammi di flusso
- (Rete informale delle relazioni)

Progettazione organizzativa

Non esiste un modello perfetto, si deve lavorare per dare coerenza alle attività tra una razionale divisione del lavoro, un decentramento oculato, sistemi di gestione delle risorse umane orientati al coinvolgimento, non solo alle regole, orientamento alla creazione di valore oltre che all'efficienza ed efficacia

Progettazione organizzativa

Nel percorso di un'organizzazione verso efficienza, efficacia e creazione di valori esiste un fattore essenziale:

- ❖ Le persone (il capitale umano) con il loro patrimonio di conoscenze, abilità, competenze, motivazione, cultura, valori, rappresentano la “massa critica” la cui gestione influisce in modo determinante sul funzionamento del sistema.

ORGANIZZAZIONE VS GESTIONE

- Sinergie positive tra persone e mezzi per potenziare la capacità di creare valore
- Sviluppare integrazione tra le diverse parti che concorrono alla realizzazione di un processo assistenziale evitando barriere tra le fasi
- Promuovere “cultura aziendale” e “leadership” ispirate a principi di sviluppo, innovazione, riconoscimento dei risultati, diffusione della conoscenza che stimolino a dare il meglio.

GESTIONE DEL PERSONALE

- Insieme delle attività che si prefiggono di garantire la valorizzazione delle persone per consentire i migliori risultati aziendali in termini di efficacia ed efficienza
- Insieme di processi che governano il rapporto con le singole persone e influenzano le loro decisioni di restare, impegnarsi, collaborare, assumersi responsabilità oppure il contrario.

Leadership

- Slides Leadershipform
- Slides leadership efficace
- 6 cappelli

GESTIONE DEL PERSONALE

AREE DELLA GESTIONE:

- Dimensionamento dell'organico
(programmazione delle risorse necessarie)
- Ricerca, selezione e inserimento del personale
- Addestramento e formazione
- Valutazione, percorsi di carriera, sistemi incentivanti (retributivi e non)
- Uscite

GESTIONE DEL PERSONALE

Programmazione delle risorse necessarie:

- ❑ Standard di personale vs standard di offerta assistenziale
- ❑ Indici di sostituzione, gestione assenze, ferie, straordinari
- ❑ Applicazione delle variabili contrattuali (doveri, diritti, opportunità)

GESTIONE DEL PERSONALE

Esercizio:

- Definire dotazione organica di un'UO di Riabilitazione Intensiva di 38 posti letto
- Definire dotazione organica di un'UO di Riabilitazione estensiva di 44 posti letto

BIBLIOGRAFIA

- Mintzberg H. “La progettazione dell’organizzazione aziendale” 1996 Il Mulino
- Zangrandi A. “Economia e management per le professioni sanitarie” 2011 – McGraw-Hill
- Pennini A, Barbieri G. “La responsabilità del coordinatore delle professioni sanitarie” McGraw-Hill 2011
- Pennini A. “Strumenti di management” McGraw-Hill 2013

**ADESSO
TOCCA A
VOI!**

