



università di ferrara
DA SEICENTO ANNI GUARDIAMO AVANTI.

GESTIONE DELLE RISORSE IN RIABILITAZIONE

Standard di personale

- Link alle dotazioni RI e RE – RER
- **Dotazione FT vs popolazione**
- Profilo di ruolo o job
- Reclutamento
- Addestramento/formazione
- Valutazione competenze, sviluppo
- Accreditemento (qualità)

Profilo di ruolo o Descrizione di Posizione

“Descrizione analitica formalizzata per iscritto delle principali caratteristiche di una posizione organizzativa. La “job description” indica il nome della posizione, le sue finalità principali, la posizione in organigramma , le principali relazioni con le altre posizioni organizzative, le principali mansioni” (Wikipedia)

- Job analysis
- Job description
- Job specification
- Job evaluation

Profilo di ruolo o Descrizione di Posizione

- **Job analysis:** raccolta e analisi di dati su comportamenti agiti, riferiti e osservabili in una posizione, effettuata da un gdl rappresentativo usando profili, contratti, normative e documenti (letteratura) e metodologie come interviste, focus group, questionari, osservazione diretta (sul campo)
- **Job description (+job specification):** definisce funzioni, responsabilità connesse e comportamenti attesi
- **Job evaluation:** pesatura della posizione per quantificare gli elementi per attribuzione di retribuzione o sistemi premianti e confrontare tra loro diverse posizioni

Profilo di ruolo o Descrizione di Posizione

Fa riferimento alle competenze ritenute indispensabili per ricoprirla dal punto di vista dell'organizzazione che chiede "cosa serve" per lavorare in quel contesto.

La visione del singolo professionista si esprime nel gestire e valorizzare le proprie competenze.

I due punti di vista possono confliggere in un'organizzazione complessa, ad alto tasso di conoscenza applicata, come quella sanitaria: quello dell'organizzazione deve essere privilegiato, ma il pdv dei professionisti va preso in considerazione, perché se la relazione tra i due soggetti è efficace, il livello di sovrapposizione dei comportamenti attesi dalle parti è elevato.

Definizione di “competenza”

- Spencer e Spencer: “una caratteristica dell’individuo che è causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione che è misurata sulla base di un criterio prestabilito”
- Le Boterf : “mobilizzazione dei saperi che si sono saputi selezionare, integrare e combinare in un contesto o per un obiettivo specifico. Esprime una relazione tra un soggetto e una specifica situazione lavorativa, scaturisce da analisi del “soggetto in azione” e dalla considerazione del tipo di risorse che mette in campo e da come le combina per raggiungere i risultati di volta in volta richiesti

Finalità del Profilo di Ruolo

- Creare chiarezza rispetto a ruoli, funzioni, responsabilità
- Chiarire cosa ci si aspetta da quel profilo nel contesto specifico
- Fornire le basi per avviare sistemi di valutazione e di pianificazione dello sviluppo di carriera
- Creare le basi per i processi di selezione del personale
- Individuare i fabbisogni formativi
- Promuovere lo sviluppo di sistemi premianti basati sulla valutazione delle competenze

I livelli di competenza

- Novizio
- Principiante avanzato
- Competente
- Abile
- Esperto

Il novizio opera attraverso regole e procedure in modo rigido e poco contestualizzato...

L'esperto utilizza prevalentemente la comprensione intuitiva per interpretare le situazioni e agire di conseguenza...

I livelli di competenza

- Il patrimonio di conoscenze e il patrimonio informale, reso importante dall'esperienza, deve essere valorizzato e supportato.
- Non fa riferimento al mero scorrere del tempo né alla sola anzianità.
- Indica piuttosto il perfezionamento di nozioni e teorie precostituite, grazie all'incontro con molte situazioni reali che aggiungono sfumature e gradi di differenza alla teoria.

Il reclutamento

- **Il reclutamento è la procedura con la quale un'azienda chiama del personale a far parte del suo organico** esprimendo con le debite modalità la propria domanda di lavoro.
- Per fare questo l'azienda entra in contatto con il mercato del lavoro, sia esterno che interno alla sua organizzazione: è importante che a tale scopo attivi una ricerca che utilizzi più mezzi possibile.
- Un reclutamento efficace permette di far conoscere a un certo numero di persone una determinata posizione di lavoro spiegando le ragioni per cui va considerata attraente.
- Le organizzazioni che offrono servizi sanitari dovrebbero curare molto la procedura di acquisizione di nuovi elementi perché da essa dipende il necessario ricambio del personale, con ricadute sulla qualità dell'intero servizio.

Il reclutamento

Il processo del reclutamento richiede necessariamente di avere ben chiaro:

- chi si sta cercando e per quale posto;
- quanto grande deve essere il numero degli interessati;
- come fare a scegliere “la persona giusta”.

Il secondo punto merita una precisazione: più è grande il numero delle persone interessate a una determinata posizione di lavoro, più sarà facile individuare la persona giusta; va però tenuto presente che tanto più grande è il numero dei candidati, tanto maggiori saranno i costi della selezione.

Il reclutamento

Le procedure di reclutamento delle aziende pubbliche sono soggette a una normativa molto rigida

Le tappe dell'indizione del concorso o della pubblicazione dell'avviso di assunzione sono prefissate e regolate per legge; la pubblicità del bando è affidata ai mezzi di comunicazione ufficiali rappresentati dalla **Gazzetta Ufficiale e dall'Albo dell'azienda.**

Il reclutamento

- **Il mercato esterno ha una maggiore potenzialità di offerta**, potendo contare su un numero elevato di persone con determinate caratteristiche; tuttavia, i costi necessari per raggiungerle e possibilmente convincerle a fare domanda di assunzione sono considerevoli.
- **Il mercato interno**, al contrario, offre una minor quantità di persone potenzialmente interessate, ma a costi di contatto sensibilmente inferiori.
- Nelle aziende sanitarie, soprattutto pubbliche, si ricorre tradizionalmente al mercato del lavoro esterno per le posizioni alla base della piramide organizzativa (personale di supporto, infermiere, fisioterapista ecc.); coloro che le ricoprono fanno poi una carriera interna molto legata all'anzianità di servizio.

Il reclutamento

- Qualsiasi azienda, incluse quelle sanitarie, dovrebbe tendere ad assumere solo il personale di cui ha bisogno, in possesso delle caratteristiche più adatte al ruolo individuato. Non è quindi pienamente razionale assumere “qualifiche” (infermieri, tecnici di radiologia, coordinatori, ausiliari ecc.), anziché le persone più adatte per una determinata posizione: l’infermiere per l’U.O. di rianimazione, il tecnico per la sala di neuroradiologia, il coordinatore per l’ortopedia, l’ausiliario per la psichiatria ecc.
- Ogni dirigente o coordinatore sa che è necessario un periodo di tempo relativamente lungo per addestrare e preparare infermieri di unità coronarica o di terapia intensiva o di sala operatoria tecnici per il laboratorio di virologia, fisioterapisti per la riabilitazione dei traumi cranici, ecc. Sarebbe dunque preferibile assumere personale già preparato per il posto che dovrà ricoprire, richiedendo per esso uno specifico candidato. Pur con i vincoli esistenti, è necessario attivare tutti gli strumenti possibili per migliorare questa fase gestionale, incluso il coinvolgimento del responsabile dell’unità organizzativa presso la quale la persona che sarà assunta dovrà prestare la propria opera.

Il reclutamento

- Per rendere più efficace la selezione, prima dell'assunzione può essere messo in atto un sistema di raccolta dei dati relativi ai candidati, in particolare delle loro esperienze formative e lavorative.
- A tale scopo si possono elaborare alcuni moduli da compilare in modo omogeneo per evitare la dispersione delle informazioni. I moduli di domanda dovrebbero prevedere notizie su:
 - livello di formazione posseduto;
 - esperienze lavorative;
 - impegno in organizzazioni professionali;
 - partecipazione a corsi e convegni di aggiornamento;
 - sviluppi di carriera;
 - eventuali incarichi speciali;

Il reclutamento

Di quanto personale si ha bisogno?

E' necessario determinare l'entità del rapporto:

Candidati da esaminare/Posti da ricoprire

Quando il rapporto tende a 1 (pochi candidati per pochi posti), la possibilità di selezionare il candidato più idoneo è bassa e sono bassi anche i costi della selezione.

Se, invece, il rapporto tende ad aumentare (molti candidati per pochi posti), la possibilità di selezionare il candidato più adatto aumenta, ma aumentano anche i relativi costi (in termini finanziari, organizzativi ecc.)

Il reclutamento

- **Link a Bando di concorso**

Inserimento

Con **l'inserimento il neoassunto entra a far parte dell'organico del dipartimento (dell'U.O. o del Servizio)** mediante un apprendimento e un coinvolgimento progressivo nelle attività di routine e in quelle straordinarie. Anche questa fase è estremamente delicata, tanto da segnare in modo spesso indelebile tutta la vita lavorativa di una persona. I suoi obiettivi sono essenzialmente i seguenti:

- rendere il neoassunto autonomo nello svolgimento delle attività tipiche del dipartimento, dell'U.O. o del Servizio;
- farlo sentire a suo agio nella complessa rete di relazioni professionali e umane che caratterizza un ambiente di lavoro;
- fargli acquisire le regole, il linguaggio e la cultura di tale ambiente, per lui nuovo;
- fornire ai colleghi l'occasione per un ripensamento collettivo delle proprie modalità operative, che devono essere poste nella veste migliore per essere trasmesse in modo da non deludere le aspettative del neoassunto.

Inserimento

Se, invece, questa fase è poco curata, il neoassunto e l'U.O. o il Servizio devono integrarsi da soli, senza alcun supporto gestionale né alcuna supervisione. In questi casi i neoassunti sperimentano frequentemente un'assenza di stimoli, dovuta al fatto che i primi compiti assegnati, non rispondendo ad alcun disegno formativo, sono i più semplici e i meno gratificanti.

Se a ciò si aggiunge che i neoassunti sovente hanno un eccesso di aspettative che nessuno si premura di considerare e che i loro rapporti interpersonali possono essere dettati da un certo timore del personale più anziano, si arriva alla conclusione che il risultato dei processi di inserimento lasciati a se stessi può essere quello di produrre in fretta un lavoratore frustrato nelle sue speranze.

Inserimento

Perché possano preparare al meglio l'inserimento dei nuovi operatori, il dirigente, il RAD e il coordinatore devono essere consapevoli di questo rischio e devono sapere quali sono i principali ostacoli che vanno superati:

- *aspettative inappropriate dell'U.O o del Servizio.* Spesso l'arrivo del neoassunto nell'unità era atteso da molto tempo, nel quale si è prodotto un carico di aspettative non sempre giustificate. È tipica la speranza che il nuovo arrivato sappia già lavorare da solo, cosa che raramente si verifica nella realtà. Anzi, è probabile che l'ingresso del nuovo operatore comporti all'inizio un carico di lavoro maggiore per la necessità di istruirlo e guidarlo. Quando l'ingresso dei neoassunti avviene in primavera, le aspettative possono essere ancora maggiori: in previsione delle ferie estive ci si attende un apprendimento rapido, cosa che può rendere frettoloso il processo di inserimento;

Inserimento

- *incontro con gli operatori anziani.* Il professionista con molti anni di anzianità può vedere nel neoassunto un “pericolo” potenziale, perché è portatore di nuove conoscenze e di motivazioni che possono turbare le modalità consolidate di esecuzione delle attività;
- *una collaborazione non ottimale da parte dei medici.* L'apporto dei medici per un efficace inserimento è necessario, in quanto essi devono collaborare al massimo nelle procedure di informazione e di formazione alle attività dell'U.O. o del Servizio e mostrarsi tolleranti per le inevitabili difficoltà dei primi giorni di inserimento. È dunque importante che sia sollecitata una loro stretta collaborazione al processo.

Inserimento

I requisiti per un buon processo di inserimento sono i seguenti:

- *la presenza di un'analisi organizzativa che riveli i punti e i momenti critici dell'organizzazione, da presidiare con particolare attenzione*
- *il coinvolgimento di tutto il personale, in particolare delle figure dirigenziali (dirigente, –RAD, coordinatore, responsabile medico);*
- *la condivisione, da parte del neoassunto e del personale, degli obiettivi e della metodologia;*
- *la personalizzazione del processo. Poiché ogni U.O. o Servizio ha caratteristiche particolari (per esempio, per quanto riguarda il personale, l'età media, l'anzianità lavorativa, le esperienze, il livello di preparazione, la coesione e l'autonomia), così come ha esigenze particolari ogni persona che in essa viene inserita (età, esperienze precedenti, tipo di formazione, cultura, ambiente di provenienza ecc.), un programma di inserimento non può essere standardizzato nei dettagli. Ne vanno stabiliti i criteri di fondo, all'interno dei quali il singolo programma andrà adattato alla singola situazione;*
- *l'esistenza di procedure scritte per tutte le fasi;*

Inserimento

- *la presenza di criteri di valutazione chiari e il più possibile obiettivi*
- *una preliminare e accurata definizione:*
 - ✓ dei tempi e delle tappe del processo di apprendimento, considerando le diverse esigenze
 - ✓ dell'organizzazione e del neoassunto;
 - ✓ degli obiettivi di apprendimento, distinti in intermedi e finali;
 - ✓ dell'assegnazione delle responsabilità dell'addestramento;
 - ✓ se si prevede l'affiancamento del neoassunto a un tutor, delle caratteristiche e delle modalità di formazione di quest'ultimo.

Inserimento

Indice del libretto informativo per l'operatore neoassunto

- Premessa
- Sei un professionista
- Sei un professionista... dentro un'organizzazione
- Le regole organizzative

Diritti, doveri e responsabilità del pubblico dipendente:

- l'orario di lavoro
- cosa fare in caso di malattia
- cosa fare in caso di infortunio sul lavoro
- come si ottengono le ferie
- come si ottengono i congedi e le aspettative
- la partecipazione ad assemblee del personale e i diritti sindacali
- il diritto alla mensa
- La struttura dell'istituzione e i suoi organi
- Numeri telefonici utili in caso di emergenza

Sviluppo professionale

Principali leve:

- **Gestione del Dossier Formativo** (Mappa delle competenze, aggiornamento tecnico-professionale permanente, progetti formativi)
- **Coinvolgimento nelle azioni di miglioramento della qualità della propria UO o area professionale** (partecipazione a gruppi di lavoro e audit periodici)

Sviluppo professionale

- Link a Catalogo prodotti
- Link a Mappa competenze
- Link a Progetti FSC

Bibliografia

- Calamandrei C. a cura di Claudio Orlando “Manuale di management per le professioni sanitarie” McGraw-Hill 2015
- Pennini A, Barbieri G. “La responsabilità del coordinatore delle professioni sanitarie” McGraw-Hill 2011
- Pennini A. “Strumenti di management” McGraw-Hill 2013