

Gestione delle risorse umane

Aprile 2019

Mario Faini



Gestione e sviluppo delle risorse umane

STRATEGIA AZIENDALE

STRATEGIA RISORSE UMANE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

DESCRIZIONE POSIZIONI

REQUISITI POSIZIONI

ANALISI POTENZIALE

VALUTAZIONE POSIZIONI

VALUTAZIONE "PRESTAZIONI"

VALUTAZIONE POTENZIALE

REMUNERAZIONE

FORMAZIONE

PIANI SVILUPPO

SELEZIONE

CLIMA
SISTEMA
VALUTAZIONE

STILE DI
MANAGEMENT

QUALITA'
RISORSE
UMANE

Modello

- Giuridico – burocratico
- Professionale - Aziendale

Modello burocratico

- Adatto a contesti stabili a bassa personalizzazione delle prestazioni e a basso fabbisogno di autonomia
- Non funziona in contesti dinamici con elevata autonomia professionale ed autonomia diffusa
- I limiti sono nella non flessibilità, nella difficoltà di risposta ai cambiamenti di contesto e di bisogni (ad es. degli utenti) e porta l'organizzazione ad orientare **l'impegno** dei professionisti **sui compiti**, la **responsabilità per atti** e mortifica la responsabilizzazione sui risultati.

Responsabilità per i ruoli di direzione DSC

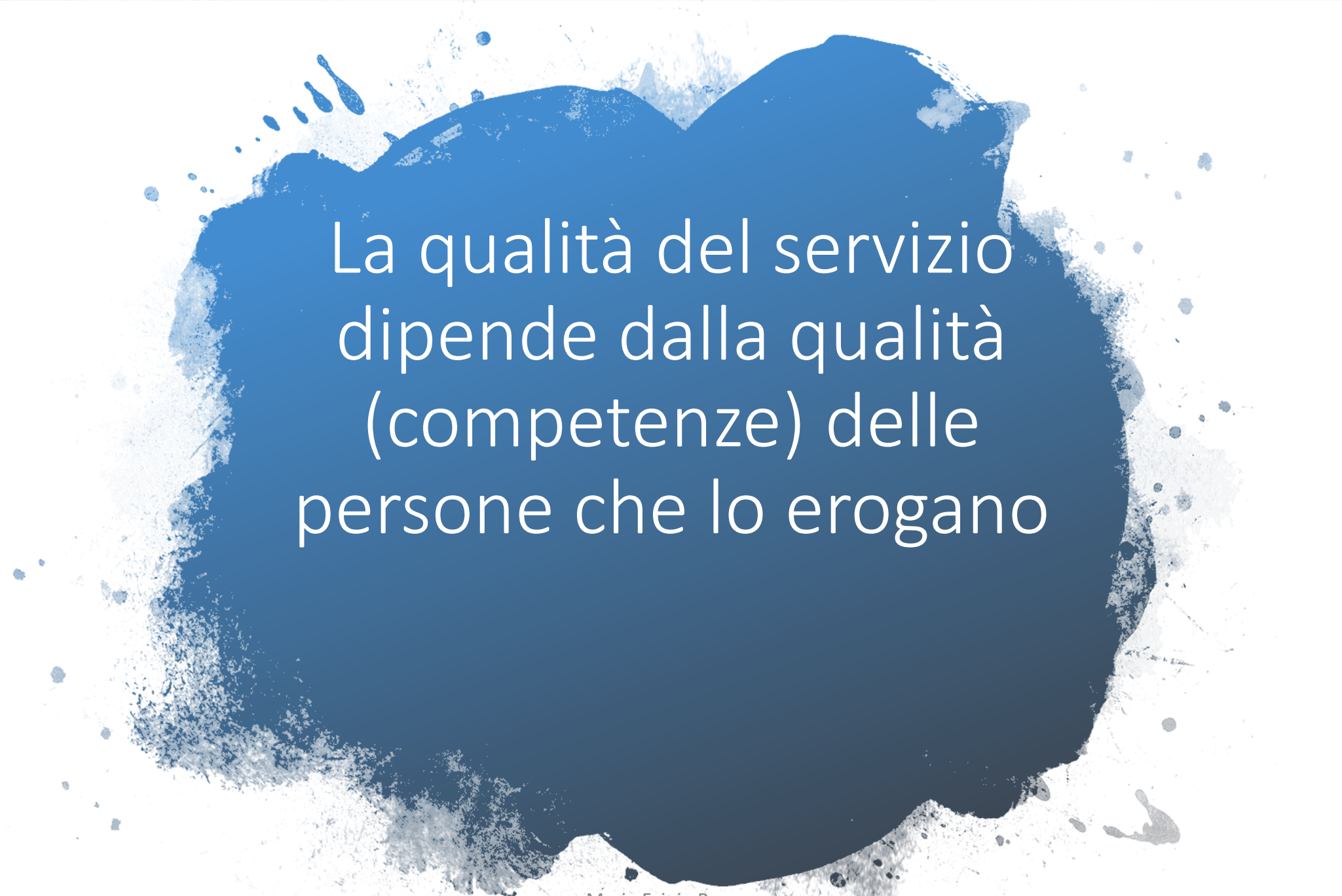
- Da professionista a professionista che gestisce
- Oltre alle responsabilità cliniche anche quelle organizzative, economiche e gestionali

Responsabilità per i ruoli di direzione DSC

- Gestire il Budget affidato
- Gestire le risorse umane - professionali
- Gestire le risorse strumentali

Competenze distintive del direttore

- Team leadership
- Managerialità
- Sviluppo degli altri
- comunicazione



La qualità del servizio
dipende dalla qualità
(competenze) delle
persone che lo erogano

Al centro le competenze

- Organizzazione, tecnologie, processi Sono fondamentali per il successo del servizio professionale che le organizzazioni sanitarie erogano ma
- Le scelte le fanno le persone E quindi professionalità e competenze diventano centrali

La gestione dei «talenti»

- conoscere

Definire ruoli, mappare le competenze

- sviluppare

Progettare carriere e formazione

- riconoscere

Premiare in modo coerente gestire gli incarichi

La gestione dei «talenti» quali obiettivi

- Introdurre la cultura del merito e dello sviluppo delle competenze

- Assicurare il più possibile equità in base al contributo che ogni professionista dà al raggiungimento degli obiettivi

Ma a cosa serve ? Quali valori ?

- Importanza di un modello che contempla competenze e comportamenti condivisi
- Individuare chi da contributo
- Sviluppare le competenze
- Collegare performance e carriera >>> meritocrazia
- Migliorare le performance individuali e quelle dell'organizzazione

Premiare i risultati

- Cosa facciamo ? ...

- che sistemi operativi abbiamo messo in atto ?

- Che ritmicità hanno ?

- Che responsabilità prevedono ?

- Che flussi informativi utilizzano ?

- Quanto sono in grado di «selezionare» il target ?

- Collegamento al contratto

- ... collegamento ed integrazione con altri strumenti

Riconoscere le competenze

- Cosa facciamo ?

- che sistemi operativi abbiamo messo in atto ?

- Che ritmicità hanno ?

- Che responsabilità prevedono ?

- Che flussi informativi utilizzano ?

- Quanto sono in grado di «selezionare» il target ?

- Collegamento al contratto

- ... collegamento ed integrazione con altri strumenti



performance

Competenze
comunicative
relazionali

competenze
professionali e
comportamenti

competenze
manageriali

Cosa ci aspettiamo da chi ha un ruolo di responsabilità manageriale

- Team leadership
- Attenzione all'utilizzo delle risorse
- Problem solving
- Comunicazione
- Attenzione alla formazione dei propri collaboratori
- Sviluppo e valutazione dei collaboratori
- Propensione al cambiamento e all'innovazione

Cosa ci aspettiamo da chi ha un ruolo di responsabilità professionale

- Affidabilità
- Propensione all'aggiornamento
- Comunicazione (diversa)
- Lavoro di squadra
- Problem solving
- Adesione ai valori dell'organizzazione

Quanto possono «pesare» le competenze

| | | Competenze | | |
|-------|------------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| | | Manageriali/org | Comunicative relaz | Tecnico - Spec |
| Ruoli | Dirigente Struttura | 60% | 20% | 20% |
| | Dirigente Professional | 20% | 20% | 60% |
| | Coordinatore | 60% | 20% | 20% |
| | Professionista | 20% | 30% | 50% |
| | Esecutivo | 20% | 40% | 40% |
| | | | | |

Cosa si dovrebbe aspettare una organizzazione sanitaria

Sugli elementi precedentemente individuati

1. ci si aspetta un livello di piena soddisfazione che è il livello che garantisce il buon funzionamento dell'organizzazione
2. Può essere osservabile e promuovibile un livello di eccellenza che è quello che va molto sopra e ritmicamente oltre le aspettative

Il focus non deve essere sul livello atteso ma sul miglioramento

Elementi da considerare

- **Attenzione al processo di valutazione**
- **Attenzione agli strumenti (alle schede di valutazione)**
- **Attenzione al collegamento tra competenze e risultato**

