



Regione
Lombardia

ASL Brescia

Percorso di aggiornamento e confronto per Responsabili Sanitari dei servizi socio-sanitari

Venerdì 7 marzo: la gestione delle risorse umane



***Le scelte chiave per un management
efficace nella gestione delle risorse umane***

***Relatore Dott.ssa Fausta Podavitte:
Direttore Dipartimento ASSI ASL Brescia***

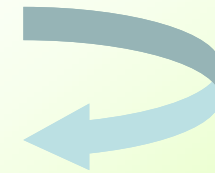
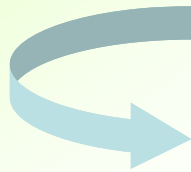
Essere risorsa

Gestire le risorse

COME MI SENTO?

Io appartenente ad una
organizzazione e dipendente

Io responsabile di operatori



Come coniugare i sentimenti
relativi alle due posizioni?

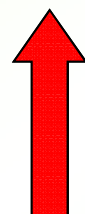
Punti chiave

La collocazione della Direzione sanitaria nella struttura

La negoziazione



con i vertici



Le relazioni della Direzione Sanitaria



con il personale

La gestione delle risorse umane

È un tema importante e interessante?
Quanto interessante in un Servizio socio sanitario?

L'organizzazione dei turni, l'attribuzione di ruoli e la verifica delle competenze sono i pilastri unici e fondamentali della gestione degli operatori?

Ci sono altri aspetti fondamentali?

Lo scenario

Ridare senso alle azioni

avere il ruolo
di responsabile

- la condizione attuale
 - le prospettive
 - le certezze
- i cambiamenti in atto
- il senso del lavoro in struttura
 - le relazioni
- i rapporti col mondo esterno

avere il ruolo
di operatore



Quanta consapevolezza?

Il presente ed il futuro delle unità di offerta per anziani

RETE CONSOLIDATA

ADI + ADI-CP

RSA

CDI

HOSPICE

ALLOGGI PROTETTI

LE SPERIMENTAZIONI

**Residenzialità leggera
(es. Comunità Residenziali)**

**RSA/RSD
aperte**

Le RSA accolgono anche alcune tipologie particolari di ospiti

**Alcune caratteristiche: gravità
deroga sull'età
specificità approccio**

Alzheimer in nuclei o posti letto ordinari

SLA in posti letto ordinari

SV in nuclei o posti letto dedicati

Ex OP in posti letto ordinari

Pazienti in fase terminale in posti letto ordinari

Pazienti con importanti compromissioni in posti letto convenzionati
(non in SV)

Le RSA gestori anche di



CDI
Comunità Residenziali
ADI e ADI-CP
Alloggi Protetti

ed ora

di progetti RSA aperte —————> interventi a sostegno di pazienti con demenza certificata, sia a domicilio, sia in struttura

Il personale è preparato a questa varietà di approcci e setting?

Alcuni elementi chiave da considerare nei Servizi socio sanitari

- *la complessità, fragilità e cronicità degli ospiti*
- *il ruolo della valutazione multidimensionale geriatrica e delle decisioni assunte, la multidisciplinarietà sia valutativa sia di presa in carico*
- *la capacità di valutare i bisogni e la necessità di adeguare le conoscenze alle rapide “mutazioni” in corso*
- *le funzioni dell'integrazione*
- *l'accompagnamento e la “care” anziché la guarigione*

Alcune criticità con ricadute sulla gestione del personale



- **esternalizzazione** di parte dei servizi, con inserimento di operatori dipendenti da altre ditte (es. cooperative)
- **presenza** di multietnicità
- **motivazioni diverse** che portano alla scelta del lavoro in RSA (es. OSS)
- **complessità** e varietà delle relazioni con ospiti, parenti, colleghi

necessità di mediazione fra pianificazione ed emergenza,
consolidamento ed innovazione

- **rapporto** costante con malattia, sofferenza, dolore e morte

Per un Management efficace

servono: conoscenze e competenze specifiche,
ma anche una visione olistica (olos= il tutto)
globale dell'essere umano

È importante avere una strategia
intesa nel suo senso pieno e profondo

strategia → coerenza ed unicità di direzione
alle azioni ed alle decisioni,
visione prospettica



Management



responsabilità e potenzialità



garantire interventi di riattivazione delle risorse,
fare emergere le potenzialità, creare sistemi di
“reciprocità”, garantire interventi “educativi”
un sistema in cui
“le risorse trainano le risorse”

Quando sono presenti

- lavoro per obiettivi*
- strumenti operativi*
- protocolli, linee guida*
- documentazione, modulistica, procedure condivise*
- presenza di equipe, anche formalmente istituita*
- sistemi di attribuzione di competenze (incarichi formali, job description)*
- sistemi di verifica e monitoraggio periodici e di valutazione del personale*

Il risultato è garantito?



Una terminologia carica di significati “emotivi”

- la conoscenza
- la competenza
- il rispetto
- la qualità della comunicazione e della relazione
- la condivisione
- la motivazione
- l'appartenenza
- la consapevolezza
- la valorizzazione
- il riconoscimento
- la restituzione e l'accompagnamento

il responsabile come “guida di riferimento”

Alcuni comportamenti per una gestione efficace delle risorse umane

- **chiarire gli obiettivi e condividerli**
- **dedicare spazio all'ascolto**
- **favorire la stimolazione e la partecipazione**
- **individuare ed ottimizzare i punti di forza, non solo le criticità**
- **valutare le prestazioni in tempi definiti e restituire gli esiti fornendo indicazioni**
- **saper delegare verificandone gli esiti**



La gestione delle

Risorse strumentali

Manuali per l'impiego
Manuali per la manutenzione
Protocolli per utilizzo, ...

Risorse umane

Strumenti operativi (es. linee guida)
Verifiche - valutazioni
Progressione carriera, ...

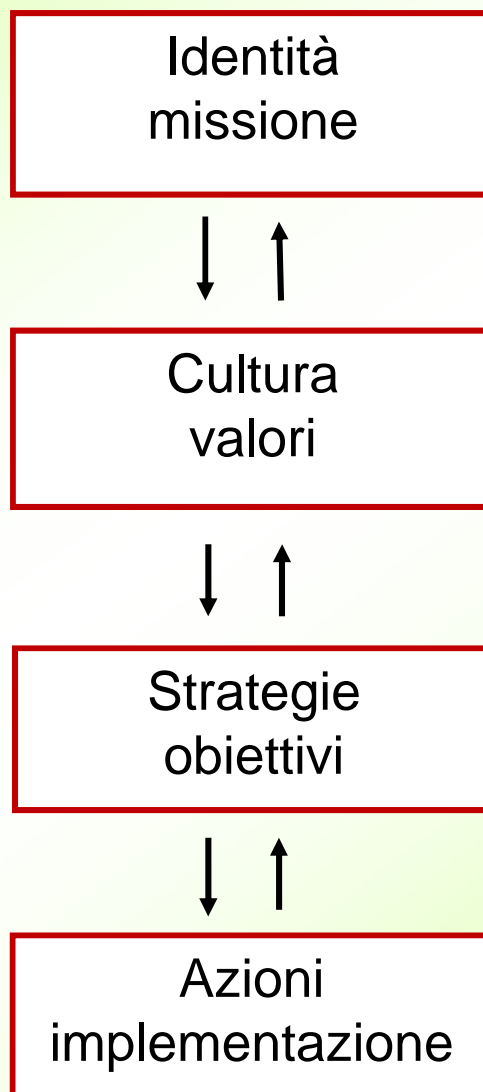
Quali rischi?

di inadeguato scarso utilizzo
di provocazione danni
di usura anticipata
di riduzione dei livelli di prestazione

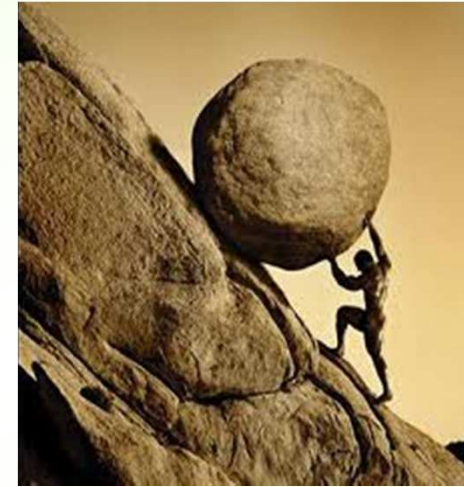
E rispetto agli operatori?

di demotivazione
scarso interesse
mancanza di senso di appartenenza
rabbia verso l'organizzazione
sentimenti di frustrazione
scarsa qualità prestazioni

Livelli dei processi organizzativi secondo Dilts



Le componenti principali del cambiamento



- La desiderabilità del risultato atteso
- La fiducia di poterli raggiungere con gli elementi decisi
- L'appropriatezza dei comportamenti o le difficoltà rilevate
- La credenza dei singoli partecipanti di essere in grado di attuare i comportamenti richiesti
- Il senso di responsabilità e valore personale dei soggetti coinvolti in relazione alla richiesta ed al risultato atteso

Temi delle credenze connesse al cambiamento organizzativo

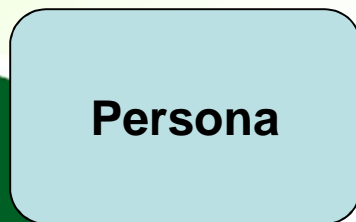
Meritevole di
responsabilità

capace

idoneo
ecologico

desiderabile

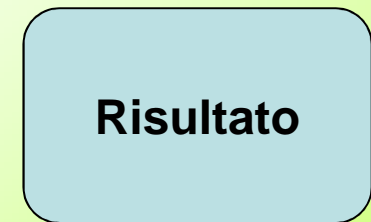
possibile



piano



percorso



La centralità dell'operatore nei Servizi psico-geriatrici

Fragilità degli operatori
che si incontrano con le fragilità dell'ospite

garantire la CARE

*La sua qualità è determinata
dalla loro capacità di
prendersi cura dei pazienti*

abilità relazionale ed umana
degli operatori

La principale tecnologia sono gli operatori

relazione

base strumentale di ogni processo di cura

Risorse umane ed emotive

L'operatore è una risorsa preziosa soggetta a fenomeni di esaurimento ed usura

I ruoli

del management

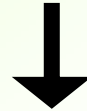
della formazione

interventi di riattivazione
delle risorse anziché solo
direttivi e riparatori

educazione alla relazione,
vicinanza, per saper convivere
con sofferenza, dolore e morte

Una efficiente allocazione delle risorse

può portare come massimo risultato a



qualità di vita di ospiti ed operatori

qualità delle prestazioni nel rapporto utente/operatore

Modello delle competenze: essendo presenti in ogni persona, seppure diversificate, in ambiente adatto sviluppano risultato

Alcuni elementi funzionali alla direzione

**Visione sistemica, ricerca di coerenza e compatibilità
fra le strategie per la gestione del personale**

Funzione del personale integrata ai livelli decisionali

**La partecipazione di rappresentanti del personale
alla programmazione**

Alcune fra le principali funzioni di direzione e sviluppo del personale

- formazione
- sviluppo delle risorse
- sviluppo organizzativo
- comunicazione interna e analisi del clima
- valorizzazione delle competenze e loro condivisione

Leadership



**no a piani strategici rigidi
sì a intenzione strategica**

Alcuni indicatori di clima

- sostegno***
- calore***
- riconoscimento dei ruoli***
- apertura e feedback***

Vulnerabilità allo stress lavorativo

- * mancanza di risultati reali quale minaccia all'equilibrio
- * difficile equilibrio fra percezione di sé, stile relazionale, stile lavorativo

antidoti

- * sentire di essere una squadra
- * forte senso della professionalità
- * ottenere riconoscimenti
- * sentire di lavorare in una buona istituzione

L'equipe come cuore

Assessmant geriatrico

Lavoro di equipe



determina ed è determinato dal clima emotivo



è una messa in comune di competenze, professionalità e persone, di sofferenza e carico emotivo



Necessità e criticità



L'equipe richiede manutenzione, poiché fonte anche di conflittualità

Lavoro d'equipe

Valutazione multidimensionale
ed azione multidisciplinare



- **Identità professionale**
- **Identità di gruppo**

- Responsabilità individuale professionale**
- Responsabilità dell'equipe quale soggetto curante collettivo**

Positività: messa in comune di competenze, professionalità e carico emotivo

La Direzione Sanitaria

Un caleidoscopio di

- responsabilità
 - relazioni
 - risorse
 - risposte

Per aiutare a ridare SENSO ad ogni azione e processo

Il futuro?



insieme

possiamo determinarne i colori

... si spera ...!

grazie