



Ente Ospedaliero Cantonale

Il bilancio delle competenze dei collaboratori

Simona Minotti Cristiano

Capo progetto

Responsabile servizio risorse umane ORBV/IOSI

eoc

Obiettivi di un sistema di gestione, valutazione e sviluppo delle prestazioni

- Accrescere le competenze dei nostri collaboratori nell'ottica di una sempre migliore **qualità delle prestazioni al paziente** (a 360°)
- Accrescere le competenze dei nostri collaboratori nell'ottica di una sempre migliore **qualità delle relazioni e della collaborazione** all'interno dei diversi contesti lavorativi

Elementi di cambiamento in breve

- **«Rendere la vita più semplice» ai partecipanti al colloquio**
 - Competenze tradotte in **comportamenti osservabili**
 - Attesi dall'organizzazione
 - Scelti dal leader (in quanto le competenze sono dinamiche)
- **Responsabilizzare il leader in tutto il processo: accountability**
 - Costruzione delle **aspettative** e dei relativi esempi
 - Sostegno ai collaboratori
- MA allo stesso tempo, **maggior coinvolgimento/ responsabilizzazione del collaboratore: empowerment**
- **Focus:** giudizio / voto **Vs.** feedback / sviluppo
- **Estensione** a tutta la popolazione EOC (compreso il corpo medico)



- **2015: Simona Minotti-Cristiano capo progetto**
 - Ferruccio Doga, responsabile servizio EOFORM
 - Board RU
 - Vera Born, assistente scientifica RU
- **Sviluppo del nuovo modello e costruzione delle aspettative**

Fonti:

- Workshop N.O.I Leader
- Workshop Lominger
- Progetto OBV
- Altre fonti esterne (es. indagine Manpower)
- **Condivisione del modello**
 - 04.'16 DG progetti
 - 04.'16 – 07.'16 vari gremii (16) + workshop collaboratori
- **Condivisione delle aspettative**
 - 05.'16 Direttore Pellanda
 - 05.'16 – 12.'16 vari gremii (8)
- 06.'16 – 12.'16 Ricerca del **software**
- 01.'17 – 05.'17 Installazione del software
- 02.'17 – 04.'17 **Formazione** a tutti i quadri

Come siamo
arrivati ad
oggi?

Come vogliamo perseguire gli obiettivi sopracitati?

- Coerentemente con il modello LEO

- Scegliendo il *dialogo*:

Giudizio / voto Vs. feedback / sviluppo



- Favorendo il *processo*: momento Vs. Processo che stimoli il feedback regolare e continuo.
«Alimentazione reciproca continua» (minimo 1 volta all'anno colloquio «strutturato»)



Su cosa avviene il dialogo? Aspettative (a 360°) tradotte in aree d'abilità

1. Area emotiva / intrapersonale

Insieme di abilità del collaboratore che fanno riferimento alla gestione di sé e delle proprie emozioni.

2. Area sociale / interpersonale

Insieme di abilità utilizzate dal collaboratore atte a favorire la buona relazione e l'interazione con altri.

3. Area operativa – realizzativa

Insieme di comportamenti che consentono al collaboratore di organizzare, pianificare, ... al meglio i proprio compiti.

4. Area tecnico – professionale

Insieme di competenze teoriche e abilità pratiche riguardanti specificamente il profilo professionale del collaboratore.

5. Area strategica

Insieme di comportamenti che se assunti dal collaboratore permettono il suo personale sviluppo e/o quello dell'organizzazione.

Aspettative espresse in comportamenti

- Le competenze/aspettative sono l'espressione di comportamenti concreti e quindi osservabili.
- Vantaggi nel definire le competenze in termini di comportamenti osservabili:
 1. Consente di indirizzare il lavoro dei collaboratori rendendo espliciti quali sono i comportamenti attesi;
 2. Maggiore pertinenza ed efficacia nei feed-back.

Area di
abilità

Collaboratore

Comportamenti osservabili

Attesi dall'organizzazione

1. Reagisce consapevolmente in maniera adeguata agli stimoli esterni.
2. Riconosce le proprie emozioni e le esprime chiaramente nel modo e contesto adeguati.
3. Si impegna a cogliere lo stato d'animo degli altri sia in momenti di gioia che di difficoltà, sforzandosi di capirne il punto di vista.
4. È consapevole dei propri valori e della relazione che c'è con quelli portati avanti dall'organizzazione, e agisce con coerenza, al fine d'ispirare fiducia.
5. Mantiene un atteggiamento di autocontrollo e costruttivo quando si sente personalmente criticato (es. critica delle proprie idee), verbalmente attaccato e quando è stressato.
6. Tiene conto delle esigenze del cliente/paziente e dei suoi familiari dimostrando ascolto attivo e disponibilità.

Esempio: Rimane in ascolto quando riceve delle critiche da un suo paziente.

Esempio: Non esprime delle critiche ad un collega in mezzo al corridoio con colleghi e pazienti, ma lo fa in ufficio quando solo loro sono presenti.

Area emotiva / intrapersonale

Attesi dall'area/dal reparto/dal leader

1. ...
2. ...

Come avviene il processo?

- **Attraverso un processo continuo** (supportato da un nuovo strumento informatico)
- **Il cuore del processo è per tutti il piano d'azione** che individuerà:
 - Obiettivi e/o aspettative in termini di comportamenti attesi per il periodo di riferimento (le competenze sono dinamiche)
 - Ev. obiettivi e/o aspettative in termini di Formazione
- Il piano d'azione può essere fatto su 1/2 o più aree d'abilità a dipendenza dei bisogni del collaboratore e dell'organizzazione
- Approccio globale non check-list
- Per direttori e quadri superiori con i piani d'azione convivono anche ancora gli obiettivi

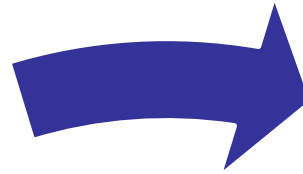
La scala di valutazione diventa il piano di azione

La scala di valutazione viene sostituita da:

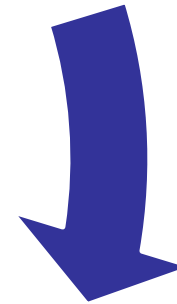
1. uno spazio per le **osservazioni** in merito a singoli comportamenti osservabili o all'area di abilità in generale
2. un «**Piano d'azione**»

Responsabilità del leader di condividere con il responsabile di servizio e/o il servizio risorse umane le «situazioni estreme»

- Verifica piano d'azione
- Feedback
- Nuovo piano azione

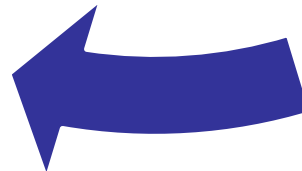


**Condivisione
delle
aspettative**



- Feedback
- Piano d'azione

- Verifica piano d'azione
- Feedback
- Nuovo piano azione



Chi è incluso nel nuovo modello?

- Tutto il personale medico e non medico (eccezione personale in formazione e medici assistenti nel percorso FMH)

Con quale strumento?

Software Altamira: particolarità

Altamira

- www.altamirahrm.com/it/
- Parte dedicata (accesso) al **collaboratore**
- Disponibilità di un «**diario di bordo**» nel quale annotare informazioni, osservazioni, incontri, ...
- Possibilità di inserire delle **scadenze/tempistiche** ai vari piani d'azione (invio di email quali promemoria)
- Possibilità di inserire dei **feedback intermedi** nella stessa scheda di bilancio
- Tramite una pagina di report sarà possibile visionare lo **stato dei processi** dei propri collaboratori