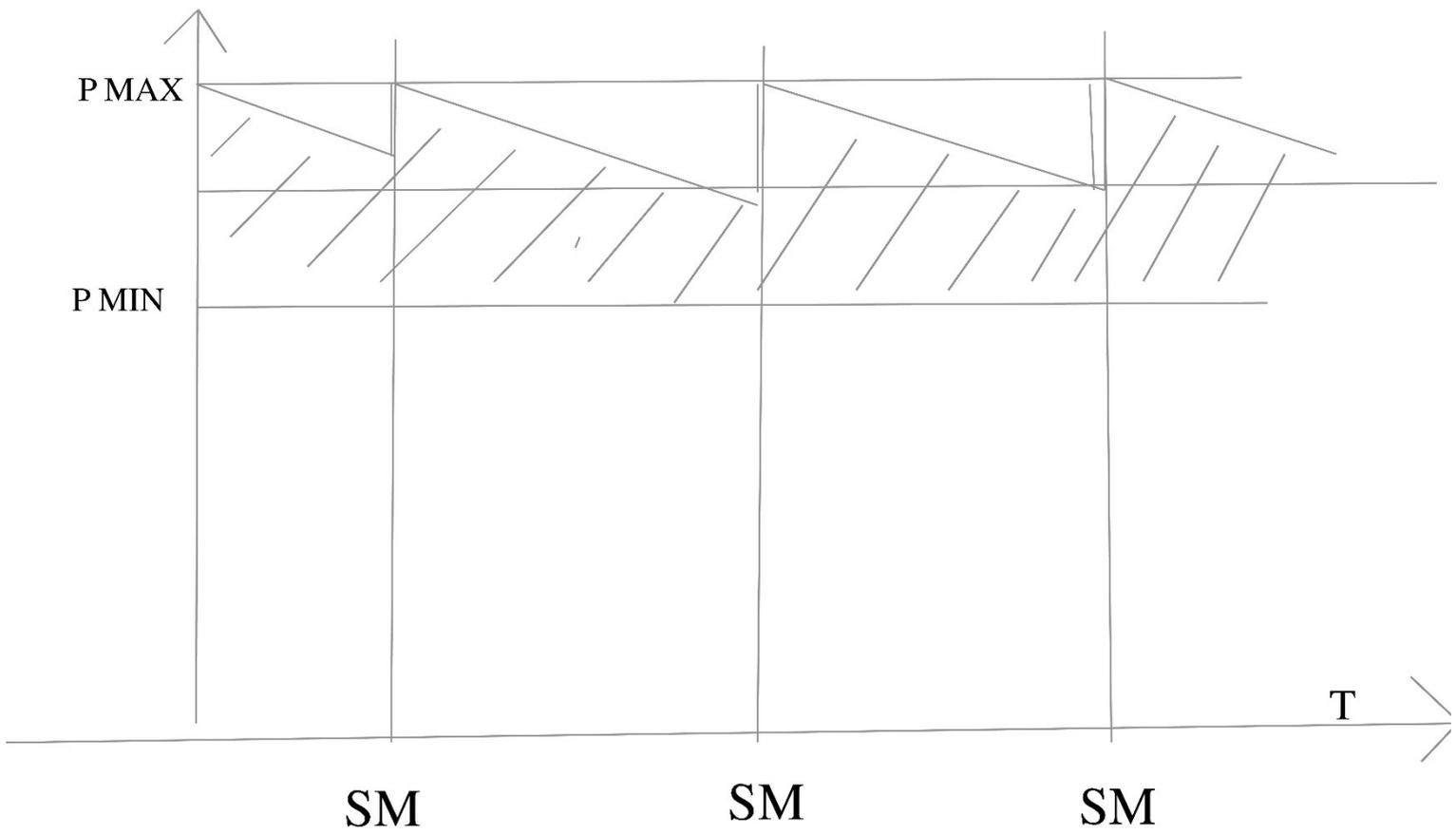


# Quante persone posso gestire al meglio? 8-10



# IL RUOLO DEL RESPONSABILE

- si occupa di garantire che il gruppo generi la maggior quantità possibile di valore rispetto agli obiettivi lavorativi

**VALORE:** tutto ciò che serve a... obiettivi lavorativi... nel rispetto dei parametri di efficacia e di efficienza

# LA RICERCA E LA SELEZIONE DEL PERSONALE

il primo elemento che influisce  
sulla performance del  
personale è la sua motivazione  
per le varie tipologie di  
motivazione

un problema della ricerca e  
selezione del personale sta nel  
fatto che viene svolta in  
urgenza

# RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

La ricerca va fatta in anticipo, se possibile con continuità

## ACQUISIZIONE DI CANDIDATURE

- organizzare presso la struttura corsi ASA-OSS, se non siete accreditati, ad esempio fornire le aule gratuitamente all'istituto accreditato
- contattare le liste di diplomati

- inserire nel sito la sezione “lavora con noi” e successivamente posizionarla mediante google ad words
- utilizzo di linkedin, meglio il PLUS, soprattutto per infermieri e altre professioni sanitarie
- utilizzo di google advanced search con filtro pdf e word per ricerca cv e curriculum
- utilizzo subito.it – gratuito o a pagamento
- centri per l'impiego
- stage e tirocini

L'analisi dei cv: creare una griglia con dei parametri scala likert per una valutazione

- la griglia consisterà di parametri tecnico specifici e trasversali

convocazione a colloquio,  
senza immediata possibilità di inserimento

organizzazione preselezione e colloquio

- test di intelligenza
  - per l'apprendimento, utilizzare il test memoria di

- lavoro ossia, predisporre un foglio con istruzioni lavorative, 20 righe?, darlo al candidato, farlo leggere, farselo restituire, attendere 20 secondi, farselo spiegare
- test teorico sull'attività che andrà a svolgere
  - prova pratica – ai sensi di legge...

all'occorrenza si convocano i candidati idonei per il periodo di prova

# IL PERIODO DI PROVA STRUTTURATO

è utile aver effettuato un  
ASSESSMENT del lavoro, ossia  
la descrizione dettagliata del  
lavoro all'interno delle varie  
aree aziendali, che sarà  
composta di mansioni che a  
loro volta saranno composte di  
varie attività minori  
esempio:

- somministrare il cibo  
all'ospite
  - saper leggere la scheda  
alimentare dell'ospite
  - saper utilizzare gli ausili

necessari in relazione  
all'ospite

- saper posizionare l'ospite in modo adeguato alle sue esigenze
- saper gestire l'alimentazione dell'ospite disfagico
- rilevazione del gradimento e dell'effettiva alimentazione
- relazionarsi correttamente all'ospite in particolare che rifiuta l'alimentazione
- rispetto dei tempi di erogazione del pasto

grazie all'assessment posso pianificare lo sviluppo delle competenze nel periodo di prova

andrò dunque a definire in modo formale il/i tutor di affiancamento per il periodo di prova

il tutor spiega lo svolgimento della mansione in tutte le sue parti e si occupa di verificare apprendimento e applicazione

importante nel periodo di prova non pressare il

candidato con troppe richieste,  
per vedere se si attiva da solo

Un bravo responsabile si  
riconosce quando è assente

il responsabile accentratore  
tende a non delegare e a  
creare un rallentamento della  
macchi organizzativa, in sua  
assenza ci sono problemi...  
muore prima degli altri

analisi economica del lavoro...

- 22€/h costo persona
  - nel settore dei servizi il valore prodotto e il conseguente fatturato dovrebbe essere il doppio
  - 44€/h valore ideale
  - il lavoratore stanco... costa 22 rende 22
  - il lavoratore stanco e triste -10%
    - costo annuale della tristezza 4400euro di mancato valore
    - rispetto all'attesa 48.400euro di mancato valore

# MOTIVARE GLI IMMOTIVABILI...

- . il comportamento umano è  
30% dna 70% contesto ed  
educazione
- per motivare il gruppo,  
prima si motivano i singoli

# DUE TIPOLOGIE DI LAVORATORI

- esecutore – persona portata al processo/procedure, non orientata all'obiettivo... un modo per compensare tale atteggiamento è quello di ridiscutere periodicamente gli obiettivi del lavoro da svolgere... un altro modo è l'utilizzo "ossessivo" del "tu come faresti?"
  - questo obbliga le persone a fare astrazione e scelta, abilità che se non stimolata viene perduta

- il proattivo – persona tesa all'obiettivo, non anarchica ma energica – se bloccato tende a spegnersi e a diventare esecutore... ma se di razza se ne va da solo

## I CASI DEL PUBBLICO

- l'infermiere poco leader...
  - vantaggio – ruolo riconosciuto come maggiormente qualificato
  - svantaggio – pensa di imporsi a noi solo per il suo ruolo

- leadership positiva o naturale, quando viene riconosciuta dal basso in modo naturale... colui che gli altri cercano – quando coincide con un ruolo di responsabilità è ancora più efficace
- la leadership negativa o imposta, viene imposta dall'alto
- da collega a responsabile – se non sono in grado di modificare il tipo di relazione con i colleghi... mi faccio male

- l'appartenenza allo stesso gruppo prevede norme e attese condivise
- di conseguenza è impossibile restare amici allo stesso modo
- il finto delegante...

Il bravo responsabile frustra la comfort-zone

Da colleghi a responsabili – considerare l'importanza di una formazione specifica

Anassertività – tendenza a non

trasmettere all'esterno i propri stati di tensione

- esplosione diretta o con proiezione
- scarico in ambiente protetto
- distacco ambientale – genera somatizzazioni elevate, di tipo fisico (psoriasi, gastriti, herpes, problemi muscolo scheletrici, insonnia, blocco dell'appetito sessuale), psicologico (stati di agitazione impreveduti fino ad attacchi di panico, stati depressivi)
- il collaboratore infedele se

- possibile va lasciato a casa
- coinvolgere nelle modifiche
    - fare in modo che le stesse siano proposte almeno in parte dalle persone che ne saranno coinvolte
    - nella creazione delle modifiche è importante definire/ridefinire gli obiettivi delle stesse e dividerli apertamente
    - fare delle verifiche successive sulla bontà delle modifiche apportate

# LE COMPETENZE

- **TECNICHE - software**
  - specifiche per lo svolgimento del compito
  - sono acquisibili – studio ordinario, formazione extra, al lavoro, in affiancamento
  - sono spesso in fase di selezione sopravvalutate
    - può andar bene in situazioni di collocamento temporaneo, facilmente monitorabile
- **TRASVERSALI - hardware**
  - sono applicabili a vari contesti

- sono difficili da individuare e da stimolare
  - creatività
  - capacità di problem-solving
    - durante le riunioni proporre casi e far discutere la loro soluzione – far presentare a colui che ha risolto un caso, la soluzione ai suoi colleghi
  - capacità di miglioramento di processo – è connesso al concetto di miglioramento continuo

- durante le riunioni, chiedere di ragionare sul miglioramento delle attività, questo favorisce lo sviluppo e la condivisione di modelli di lavoro migliori
- capacità di innovazione
- CAP. ORGANIZZATIVE – del mio lavoro, del mio lavoro in relazione a quello degli altri, del lavoro degli altri – organizzazione di primo livello, di secondo livello (che preveda anche cosa fare in caso di

imprevisti) – per essere stimolata l'organizzazione va delegata

- **APPRENDIMENTO**: inteso come cura della propria cultura e competenza, oltre che di quella delle persone vicine
- **AFFIDABILITA'**: faccio ciò per cui mi sono impegnato
  - affidabilità per carattere – fortemente connessa ai meccanismi di auto-sovraccarico che determinano stress-lavoro-correlato

- affidabilità per motivazione – le persone si impegnano nella misura in cui questo sia per loro vantaggioso
  - utilizzo leve materiali – di sicurezza – socializzazione – stima – autorealizzazione
    - stima e attribuzione di ruolo, positiva inversa – è fortemente connessa alla relazione con chi ti stimola
    - **RESPONSABILITÀ** – intesa come il curarsi delle

risultanze delle proprie  
azioni sui colleghi e  
sull'organizzazione – può  
essere rinforzata  
attraverso la relazione e in  
tal senso il responsabile si  
cura di garantire buone  
relazioni tra i colleghi,  
creando clima positivo e  
momenti di scambio –  
valgono molto le azioni di  
EMPOWERMENT di gruppo,  
in grado di scardinare  
schemi percettivi e  
comportamentali negativi

● **CAPACITA' CONGNITIVE E DI**

# ATTENZIONE

- risentono di nervosismo, e sono fortemente diminuite dalla stanchezza

## ●CAPACITA'

NELL'ESECUZIONE DEL COMPITO – finalizzazione e tenuta fisica e cognitiva

- INTELLIGENZA – capacità di gestire le proprie in funzione di un corretto operare

- RESISTENZA ALLO STRESS: prevenirlo attraverso una corretta gestione di se – strategie di coping

# STORIA DEL LAVORO

- caccia – pesca – raccoglitori
- agricoltura
- artigianato
- il primo esempio di industria moderna è stato l'arsenale di Venezia
- rivoluzione industriale
- Taylorismo – organizzazione scientifica del lavoro
- Adam Smith – uomo economico
- Fordismo – la Ford T e la catena di montaggio
- seconda guerra mondiale
- Toyota – isola di lavoro

- prevede la partecipazione strutturata e costante al miglioramento di processo
- Istituire momenti di miglioramento

## Patologie organizzative

- . allineamento al ribasso – quando le persone, in assenza di stimoli motivazionali e **meritocrazia**, tendono ad allinearsi alla produttività di chi fa meno

- Gianni può fare 8 su 10
- **situazione 1**
  - Gianni fa 6,5 – colleghi 5,5
- **situazione 2**
  - Gianni fa 7,5 – colleghi 7,5
  - è fondamentale, prima di intervenire a correzione di chi lavora male, far sentire gratificato chi lavora bene
    - accorgersi + pacca sulla spalla
    - senza sovraccaricare, dare la possibilità di

svolgere attività a maggior valore aggiunto (potrebbe richiedere una formalizzazione del ruolo)

- sotto banco...  
possibilità di scegliersi con maggior libertà le ferie... extra economici
- formazione aggiuntiva a valore aggiunto
- gestione dei benefit aziendali – grazie alle convenzioni
- istituzione di un sistema di monitoraggio

della performance  
condiviso e obiettivo –  
che avrà valenza su  
eventuali sviluppi di  
carriera

- **GIOCHI DI PRODUZIONE** –  
quando il gruppo di lavoro  
decide arbitrariamente un  
livello di produttività  
inferiore rispetto a quello  
normalmente possibile
  - gruppo di lavoratori  
anziani... trascina anche  
quelli più volenterosi inseriti  
da poco nel gruppo... **qua si  
è sempre fatto così!**

- . “spezzare” il gruppo... se vissuto come punitivo può generare delle mine vaganti
  - meglio applicare una regolarità nella modifica dei gruppi, come ad esempio la rotazione periodica
  - i giochi di produzione possono essere una risposta a problemi di relazione con il responsabile

La rotazione perché???

- la rotazione del personale è lo spostamento regolare periodico a
  - nuove mansioni

- nuovi assistiti
- nuovi piani/nuclei
- nuove strutture
  - è previsto il ritorno al punto di partenza
- utilità
  - rompere dinamiche di gruppo negative, ad esempio quelle che determinano i “giochi di produzione”
  - promuovere lo sviluppo di competenze
  - prevenire il rischio burn-out
  - garantire un miglior livello assistenziale, ed in particolare una buona interscambiabilità rispetto agli assistiti
- negatività
  - faticosa da organizzare
  - faticosa da far digerire
  - assenza di figure intermedie, o

comunque presenza di figure intermedie non efficaci

- tempi di assestamento: solitamente due rotazioni complete

## LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

- è maggiore quanto maggiore è il tempo da cui non c'è cambiamento
- va superata la forza di spunto – 6 volte rispetto a quella di mantenimento del moto, può essere usata anche per la psicologia

# DOMANDE DEL PUBBLICO BIS

- anzianità e lavoro
- 

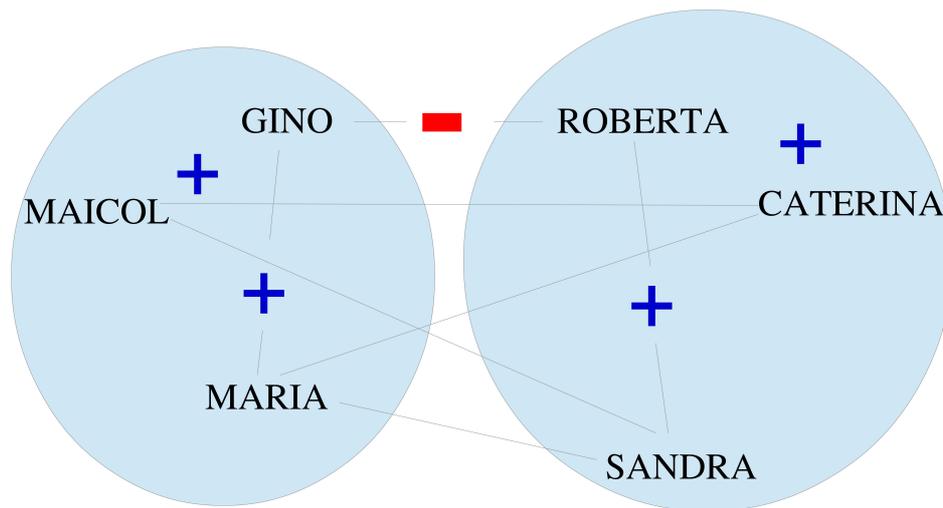
**FLUSSO COMUNICATIVO –**  
l'insieme di comunicazioni che attraversano l'azienda,  
interno/interno,  
interno/esterno,  
esterno/interno – il  
responsabili garantisce il flusso

- comunicazioni obbligatorie e tracciabili
- comunicazioni accessorie legate al livello di relazione

# RELAZIONE ED EFFICACIA COMUNICATIVA

Contenuto	Relazione	Risultato
+	-	-
-	-	-
-	+	+
+	+	++

Il responsabile si occupa di favorire relazioni positive all'interno e con il gruppo di lavoro e dunque deve intervenire come mediatore in caso di dinamiche negative/conflictuali



## TEORIE DEI GRUPPI

- abbiamo bisogno di un gruppo e lo formiamo in automatico
- i gruppi per rinforzarsi tendono a crearsi dei "nemici" esterni
- le dinamiche negative tra gruppi sono deboli (automatiche), o forti ( motivate)

## Leve motivazionali

- il responsabile deve essere un bravo motivatore
- la teoria di riferimento è quella dei bisogni sviluppata da Maslow
  - **FISIOLOGICI**: stipendio adeguato al costo vita – servizio mensa – turni di lavoro che permettano recupero fisico – tempo per vita familiare – non sprecare tempo al lavoro – tempo programmabile a medio/lungo termine –

maternità paternità – l.104  
– ferie

- **SICUREZZA:** percezione di se a medio lungo termine – necessità di una garanzia dei fisiologici (contratto a T.I.) - abitudine organizzativa di condividere il futuro del lavoro con i collaboratori
- **SOCIALIZZAZIONE E AFFILIAZIONE:** parlare e sentirsi parte del gruppo
- **STIMA:** riconoscimento del proprio valore da parte dell'azienda – sistema di

monitoraggio della performance

- AUTOREALIZZAZIONE:  
quanto il posto di lavoro preveda una valorizzazione delle mie potenziali in modo continuo e dinamico – piano di sviluppo professionale, piano di formazione

c.v. e stipendio=1250euro  
aumento

- situazione 1
  - a voi 400€ – ai colleghi 480€
- situazione 2

- a voi 350€ - ai colleghi  
350€