

# IIa lezione

---

# Le variabili di contesto

---

- Una volta introdotte nel sistema organizzazione, queste risorse danno luogo a delle variabili, (elementi che possono continuamente variare, raggruppabili in categorie) che, interagendo, determinano il processo di trasformazione (attività di prevenzione, cura, riabilitazione, produzione di conoscenze, etc.).
  - Si possono pertanto considerare le seguenti categorie di variabili: umane, sociali, tecniche, istituzionali ed organizzative
-

# Variabili istituzionali

---

- caratteristiche dell'istituzione tra quali la mission, le norme che la regolano, le scelte politiche, natura pubblica o privata, etc..
    - *Ad esempio un ospedale pubblico sarà orientato a garantire la diagnosi e cura dei pazienti ponendo come aspetti secondari i costi di gestione e l'efficienza, un ospedale privato sarà orientato soprattutto a garantire il profitto ai proprietari ponendo maggior attenzione all'efficienza.*
-



## - 1. L'ASSETTO ISTITUZIONALE

\* INTERVIENE SULL'ORGANIZZAZIONE E SULLE ALTRE VARIABILI DEL  
CONTESTO

IN QUANTO STRUTTURA POTERI E PREROGATIVE DI ORGANI E RUOLI

\* STABILISCE REGOLE CHE IMPRONTANO LA VITA DELL'AZIENDA,  
FAVORISCONO

(O LIMITANO) SOLUZIONI ORGANIZZATIVE

\* ESISTONO ASSETTI ISTITUZIONALI EFFICACI, CHE FAVORISCONO  
PERMANENZA

E PROGREGO DELLE AZIENDE, E INEFFICACI, CHE PORTANO LE AZIENDE AL

DECLINO

\* LA CAPACITA' DEI SOGGETTI CHE PARTECIPANO ALL'AZIENDA DI  
ELABORARE



## - 2. LE VARIABILI STRATEGICHE

---

\* SONO DESTINATE A GENERARE UNA TENSIONE FISIOLOGICA NEGLI ASSETTI

AZIENDALI

\* PORTANO A SINTESI LE ESIGENZE DI ADEGUAMENTO E INNOVAZIONE RISPETTO ALLE DINAMICHE DI DERIVAZIONE AMBIENTALE, RICHIEDENDO ADATTAMENTO E FLESSIBILITA'

\* NELL'AMBITO DEI NESSI TRA STRATEGIA E STRUTTURA, UN CONTESTO ORGANIZZATIVO FONDATA SULL'INIZIATIVA DIFFUSA, LA COOPERAZIONE, LA FIDUCIA TRA LE PERSONE, CAPACE DI GENERARE APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO, PUO' COSTITUIRE CONDIZIONE IMPORTANTE E FONTE DEL CAMBIAMENTO STRATEGICO

# Variabili umane

---

- caratteristiche degli individui che operano nell'organizzazione tra cui: età, sesso, cultura, motivazione, qualifica,
    - *Ad esempio Una prevalenza di donne o uomini, giovani o meno giovani determina caratteristiche diverse dell'organizzazione, individui con un buon grado di cultura professionale potranno garantire prestazioni migliori*
-



## - 4. LE VARIABILI INDIVIDUALI

- \* RIGUARDANO LE CARATTERISTICHE DELLE PERSONE CHE AGISCONO NEL SISTEMA ORGANIZZATIVO
- \* NEL FUNZIONAMENTO DELL'AZIENDA, HANNO PESO RILEVANTE LA PERSONALITA' E LE CARATTERISTICHE INDIVIDUALI, IN PARTICOLARE DEGLI ATTORI CHIAVE: CONOSCENZE, SPECIALIZZAZIONI, ESPERIENZE, MA ANCHE ABITUDINI DI COMPORTAMENTO, MOTIVAZIONI, BISOGNI ED ESIGENZE, ASPETTATIVE, VALORI, MODI DI CONCEPIRE IL LAVORO, L'AZIENDA, LE RELAZIONI SOCIALI
- \* PER L'ORGANIZZAZIONE HANNO PARTICOLARE RILIEVO LA QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE, LE CONOSCENZE TECNICHE, LE ABILITA' LAVORATIVE, GLI ATTEGIAMENTI E LE MOTIVAZIONI RIGUARDO AL LAVORO, LE ATTITUDINI RELAZIONALI, LA CAPACITA' COLLABORATIVA
- \* LA VARIABILE UMANA INTERAGISCE CON GLI ALTRI ELEMENTI DEL CONTESTO: IL TIPO DI PERSONE INSERITO IN UNA AZIENDA E' IN UNA CERTA MISURA CONDIZIONATO DALL'ASSETTO ISTITUZIONALE STRATEGICO, DALLE TECNOLOGIE, DALLE SCELTE ORGANIZZATIVE; CONTANO IN QUESTO IL TIPO DI LAVORO E IL LIVELLO RETRIBUTIVO OFFERTO, LE CONOSCENZE TECNICHE RICHIESTE, LE MODALITA' DI SELEZIONE ADOTTATE

# Variabili sociali

---

- caratteristiche dei gruppi tra cui:  
unione, disunione, potere, orientamento  
agli scopi del lavoro, orientamento ad  
interessi di altro tipo,  
sindacalizzazione, etc..
  - *Ad esmpio gruppi di individui affiatati ed  
orientati a svolgere bene il lavoro,  
daranno maggiori garanzie di gruppi  
disuniti o motivati solo a garantirsi  
vantaggi economici.*
-



## - 5. LE VARIABILI SOCIALI

RIGUARDANO LE RELAZIONI INTERPERSONALI NELL'AMBITO DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO

---

LE AGGREGAZIONI DI GRUPPO , CHE SI INTERPONGONO TRA INDIVIDUI E ORGANIZZAZIONE, DETERMINANDO O INFLUENZANDO I COMPORTAMENTI:

- LE PERSONE NON OPERANO COME INDIVIDUI ISOLATI
- SONO INFLUENZATE DA IDEE, CONCEZIONI E NORME, CHE SI STABILISCONO NELLE RELAZIONI SOCIALI DI GRUPPI E SOTTOGRUPPI DI APPARTENENZA, CHE POSSONO DISCOSTARSI DA REGOLE E OBIETTIVI FORMALMENTE RICONOSCIUTI NEL SISTEMA ORGANIZZATIVO
- IN SISTEMI SOCIALI ABBASTANZA AMPI SI CONSTATA LA PRESENZA DI GRUPPI, IDENTIFICABILI SECONDO COLLEGAMENTI RELAZIONALI DI DIVERSO ORDINE: AFFINITA' DI TIPO PROFESSIONALE, ATTINENTI AL TEMPO LIBERO, AGLI INTERESSI CULTURALI, ALL'IMPEGNO SOCIO-POLITICO, ALL'ORIGINE TERRITORIALE

LA COMPONENTE SOCIALE PRESENTE NELLE AZIENDE CREA UN ORGANIZZAZIONE INFORMALE ACCANTO ALL'ORGANIZZAZIONE FORMALE

---

# Variabili tecniche

---

- caratteristiche delle tecnologie intese come attrezzature, materiali e conoscenze necessarie a farle funzionare.
  - *Ad esempio un ospedale in possesso di tecnologie di livello elevato richiederà al personale maggiore qualificazione, un ospedale con tecnologie inferiori punterà maggiormente sulle capacità umane.*
-



### - 3. LE VARIABILI TECNOLOGICHE

---

- \* SONO DETERMINANTE FONDAMENTALE DELLE SCELTE ORGANIZZATIVE, SOPRATTUTTO PER QUANTO RIGUARDA IL NUCLEO OPERATIVO E LE MODALITA' DI UTILIZZO DEL LAVORO ESECUTIVO
- \* NON DEVONO IMPORRE SOLUZIONI ORGANIZZATIVE: IN PARTICOLARE, L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE EVIDENZIA L'APERTURA DI NUOVE OPPORTUNITA', NON PREVEDIBILI, DA ESPORARE ATTRAVERSO RICERCA E PROGETTAZIONE CONGIUNTA, TECNOLOGICA E ORGANIZZATIVA
- \* LE MODALITA' ORGANIZZATIVE NON DISCENDONO DIRETTAMENTE DALLE TECNOLOGIE; SONO FILTRATE DA UN AMBITO DECISIONALE SPECIFICO E DALL'INFLUENZA DEGLI ALTRI FATTORI DEL CONTESTO

# Variabili organizzative

---

- L'insieme di queste variabili concorre ad influenzare e a determinare le variabili organizzative ossia il come un'istituzione si organizza per raggiungere i fini prefissati.
    - *Tra le variabili organizzative si possono considerare quei caratteri dell'organizzazione riguardanti in particolare:*
      - *Struttura organizzativa*
      - *Meccanismi operativi*
      - *Processi sociali*
-



- LE FONDAMENTALI VARIABILI ORGANIZZATIVE DA CONSIDERARE SONO:

- \* LA FORMA ORGANIZZATIVA ASSUNTA, CHE RAPPRESENTA LA SCELTA DELLA LOGICA DI FONDO DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO
- \* LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA ADOTTATA, CHE CONSISTE NELLE MODALITA' PER LA DIVISIONE DEL LAVORO E IL COORDINAMENTO DELLE DIVERSE RESPONSABILITA', IDENTIFICANDO ORGANI, RUOLI E COMPITI E RISPETTIVE RESPONSABILITA'
- \* I MECCANISMI OPERATIVI (O SISTEMI DI GESTIONE), CHE SONO GLI STIMOLI DINAMICI POSTI SISTEMATICAMENTE IN ATTO PER CONSENTIRE L'ADATTAMENTO DELL'OPERATO DI ORGANI E RUOLI ALLE ESIGENZE DELLA SITUAZIONE; DI PARTICOLARE RILIEVO SONO I SISTEMI O LE PRATICHE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
- \* LO STILE DI DIREZIONE O DI LEADERSHIP, CHE RAPPRESENTA IL MODELLO DI RIFERIMENTO ADOTTATO DAI CAPI O RESPONSABILI DI RANGO PIU' ELEVATO PER RAPPORTARSI CON I SUBORDINATI, E, QUINDI, PER GESTIRE IL POTERE ORGANIZZATIVO E ORIENTARE L'ORGANIZZAZIONE

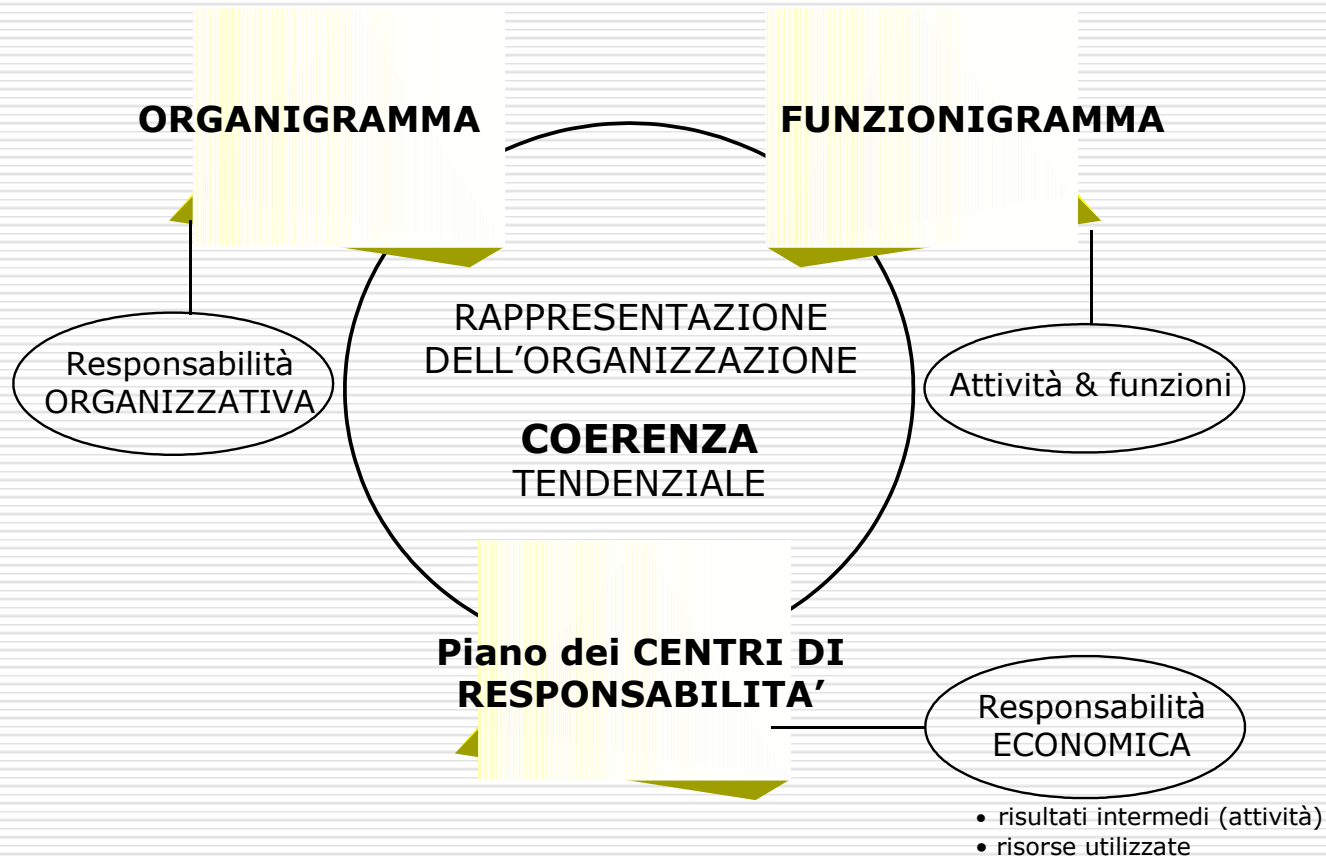
# Struttura organizzativa

---

- La struttura organizzativa: prevede e regola la distribuzione e attribuzione stabile di risorse e ruoli organizzativi e comprende oltre che le strutture fisiche (edifici, impianti, etc.) la divisione gerarchica e funzionale del lavoro
-

# Definizione delle Responsabilità

---



# La divisione del Lavoro

1. **Vision:** impostazione teorico concettuale (meccanica vs organica); approcci differenti, etc.

2. **Forme:** elementare, burocratica, decentrata

3. **Struttura:** semplice, funzionale, divisionale, a matrice

4. **Sistema uffici/unità:** analisi delle interdipendenze funzionali

5. **Sistema dei ruoli/famiglie professionali**

**PROCESSI**

**NOTA:** più un'org.ne è piccola tanto più la dimensione macro tende a coincidere con quella micro. Le fasi 3, 4, e 5 sono fortemente interconnesse.

Ambito della **macro** e **meso**  
analisi/progettazione

Ambito della **micro**  
analisi/progettazione

# L'organigramma gerarchico

---

- Rappresenta l'espressione grafica della divisione gerarchica del lavoro, descrive i rapporti di subordinazione gerarchica ossia da chi si deve ricevere gli ordini, a chi si deve richiedere le ferie, etc..
    - *Ad esempio l'OTA riceve ordini dalla Capo Sala, la Capo Sala dal Primario etc..*
-

# Direzione strategica

---

- Contando sull'organizzazione gerarchica, in un'Azienda sanitaria, il Direttore Generale ha la possibilità, attraverso i Direttori Sanitario, Amministrativo ed eventualmente il Coordinatore Sociale, di dirigere e controllare tutta l'organizzazione.
  - A loro volta infatti i Direttori Sanitario ed Amministrativo potranno infatti esercitare la direzione ed il controllo sui responsabili dei Presidi, delle Unità Operative, dei Dipartimenti e dei Distretti (ad es. il responsabile di un distretto).
-

# Livelli dirigenziali di coordinamento e di produzione

---

- Scendendo i gradini successivi dell'organizzazione, si arriva ai livelli dirigenziali, specialistici (medici, biologi) e di coordinamento
  - I livelli di produzione comprendono le figure professionali, (infermiere, tecnico di radiologia) ed esecutive (o.t.a., ausiliari socio sanitari, commessi)
-

# Classificazione delle strutture

---

L'organizzazione dell' ASL ... si articola in:

- Strutture a prevalente responsabilità gestionale (Organigramma)
- Strutture a prevalente responsabilità professionale (Funzionigramma)
- Posizioni organizzative.

## Strutture a prevalente responsabilità gestionale

Le strutture a prevalente responsabilità gestionale corrispondono a:

Strutture organizzative complesse  
Strutture organizzative semplici.

Per **struttura** si intende una articolazione interna dell'azienda per la quale è identificata una responsabilità univocamente definita di gestione di risorse umane, tecniche o finanziarie assegnate.

# Strutture Complesse e Semplici

---

Le **strutture complesse** si qualificano per funzioni atte a governare od attuare processi complessi (anche con forte impatto interfunzionale) che richiedono un elevato grado di autonomia decisionale e che comportano la gestione di risorse umane, tecnologiche o finanziarie rilevanti per entità o diversità.

La **struttura semplice** rappresenta l'unità organizzativa minima cui si attribuiscono funzioni che richiedono l'autonomia decisionale necessaria per l'attuazione di processi semplici o per contributi a processi complessi e che comportano la attribuzione delle risorse umane, tecnologiche o finanziarie sufficienti allo scopo.

---

# Strutture a prevalente responsabilità professionale

---

Le strutture a prevalente responsabilità professionale corrispondono a:

Dipartimenti funzionali che riportano direttamente al Direttore Generale o al Direttore di Macrostruttura;

Centri di responsabilità professionale, che comportano elevate competenze tecnico-professionali specialistiche riferite a prestazioni quali-quantitative complesse;

---

Posizioni professionali di base, che comportano una competenza funzionale di base

# Posizioni organizzative

---

- Unità operative con responsabilità affidata a personale non dirigente.

Possono essere Staff o articolazioni interne di SOS o SOC. Possono essere di tipo gestionale, funzionale o miste. Solo quelle di Staff e a prevalente caratterizzazione gestionale sono esplicitamente individuate dal Piano di Organizzazione

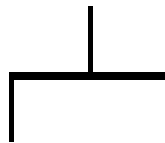
---

# Organigramma: Simboli e criteri di lettura

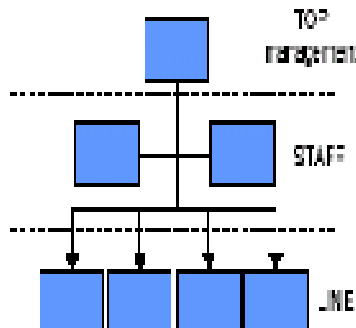
1. Le Unità Organizzative (con nome del responsabile e n. di risorse umane)



2. Le linee di sovra/subordinazione (rapporti)



3. La posizione dell'U.O. se di LINE o di STAFF



L'**organigramma** è un riferimento formale per la comprensione delle responsabilità e delle risorse umane (quantità) e non delle funzioni dell'U.O.

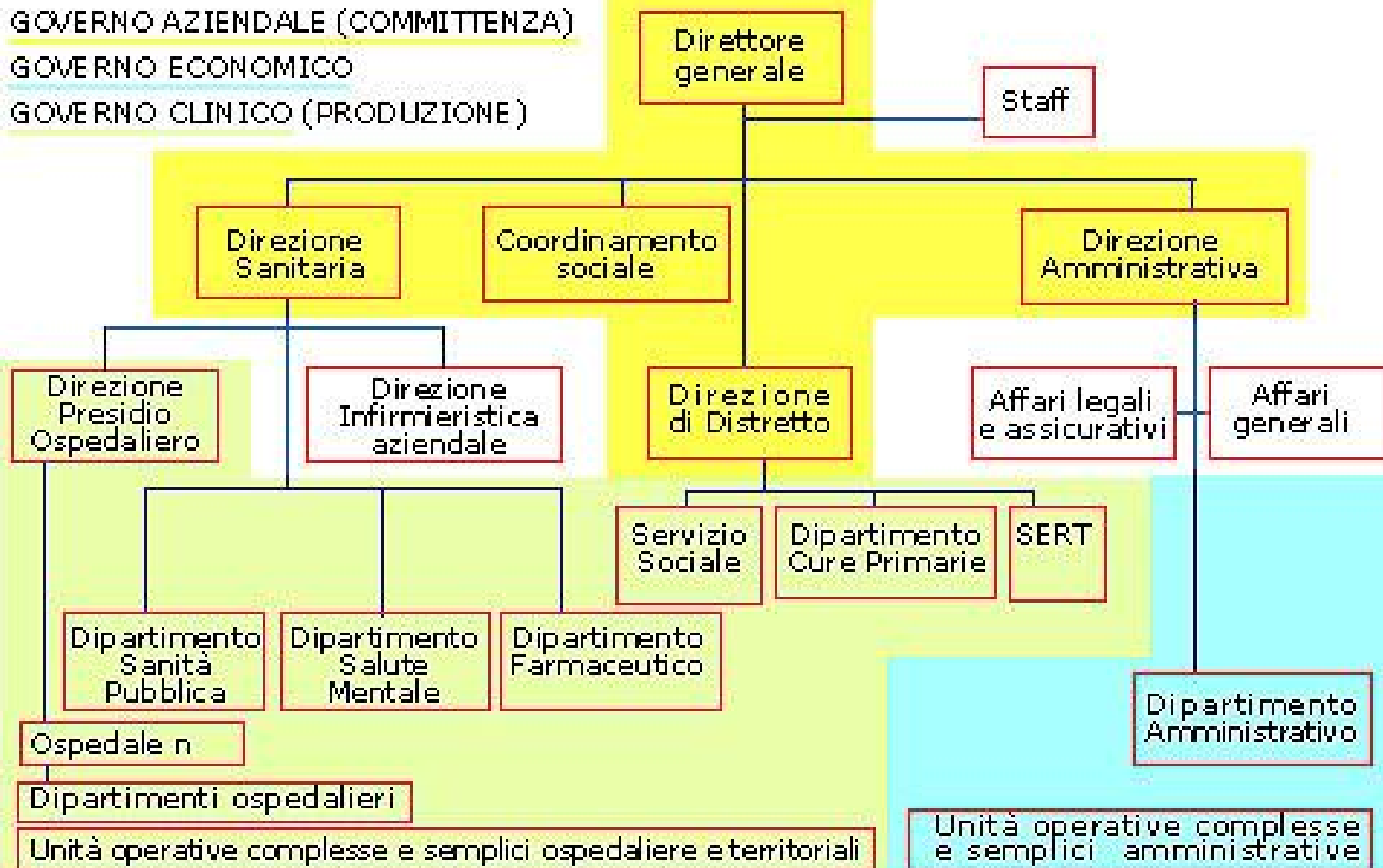
**Tipo di lettura:** L'analisi investe la dimensione verticale. Le relazioni di sovra e subordinazione (gerarchie), responsabilità organizzativa, dotazione organica.

# Organigramma A.S.L.

GOVERNO AZIENDALE (COMMITTENZA)

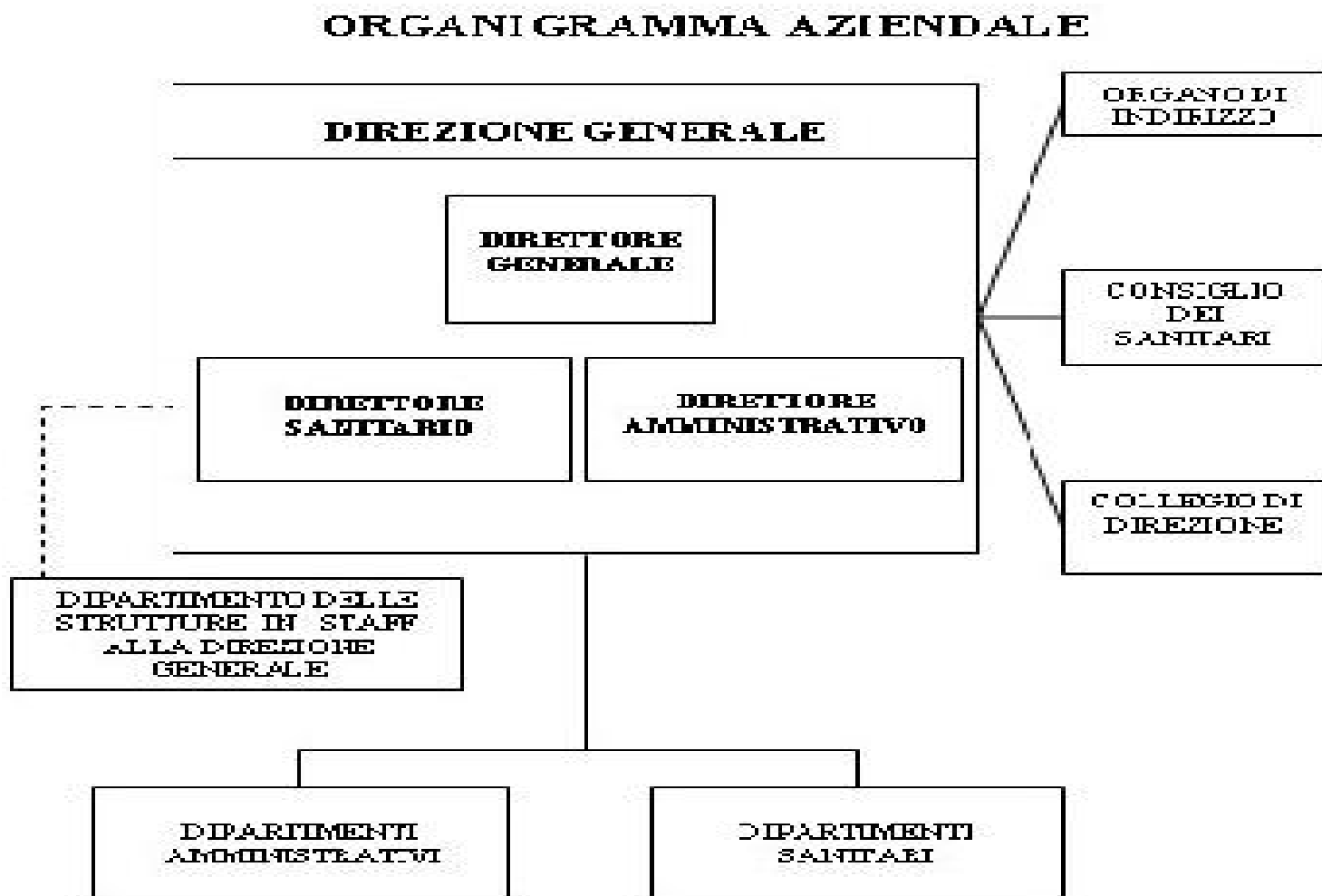
■ GOVERNO ECONOMICO

GOVERNO CLINICO (PRODUZIONE)





# Organigramma Az. Ospedaliera



# Organigramma Funzionale

---

- Rappresenta l'espressione grafica della divisione funzionale del lavoro, descrive rapporti di dipendenza esistenti tra realtà od operatori, anche non subordinati gerarchicamente, finalizzati al buon e coordinato funzionamento dei diversi settori. La divisione funzionale serve ad attribuire con chiarezza i compiti alle varie parti dell'organizzazione (ad es. funzione amministrativa, sanitaria etc.).
  - *Ad es. il Coordinatore dipende funzionalmente dal Dirigente Infermieristico, il Direttore di Struttura dal Responsabile di Dipartimento.*
-

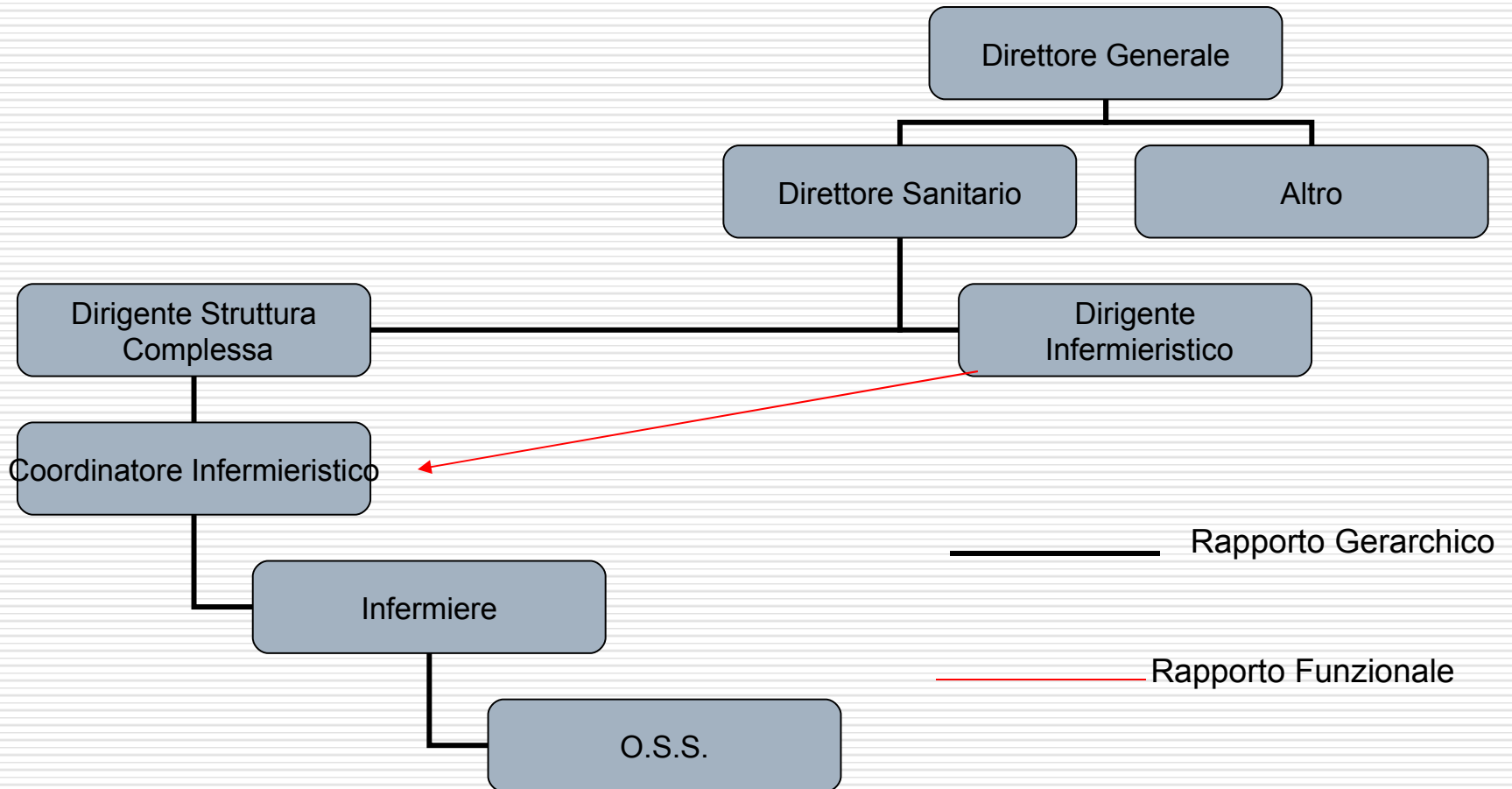
# Organigramma Funzionale

---

- Possono essere inoltre previste articolazioni a matrice o per progetti che non obbedendo ad una logica strettamente gerarchica, danno maggior flessibilità alla struttura ed evitano la rigidità propria della suddivisione per strutture
-

# Funzionigramma

---



# Mandato

---

- Definire la possibile collocazione all'interno dell'organigramma aziendale della direzione infermieristica e le sue eventuali articolazioni, rapporti con gli altri elementi della struttura
-

# Ruolo

---

- All'interno della **divisione** del lavoro ciascun individuo trova una sua collocazione che deriva dalla qualifica con la quale è stato assunto e dagli eventuali successivi avanzamenti di carriera
  - Tale posizione è definita ruolo
-

# Ruolo giuridico

---

- Il ruolo, da un punto di vista formale può essere definito come l'insieme **delle** attribuzioni che un individuo assume in un organizzazione a seguito di stipula di un contratto, concorso o chiamata ed è definito da mansionari, profili professionali o funzionali
-

# Ruolo organizzativo

---

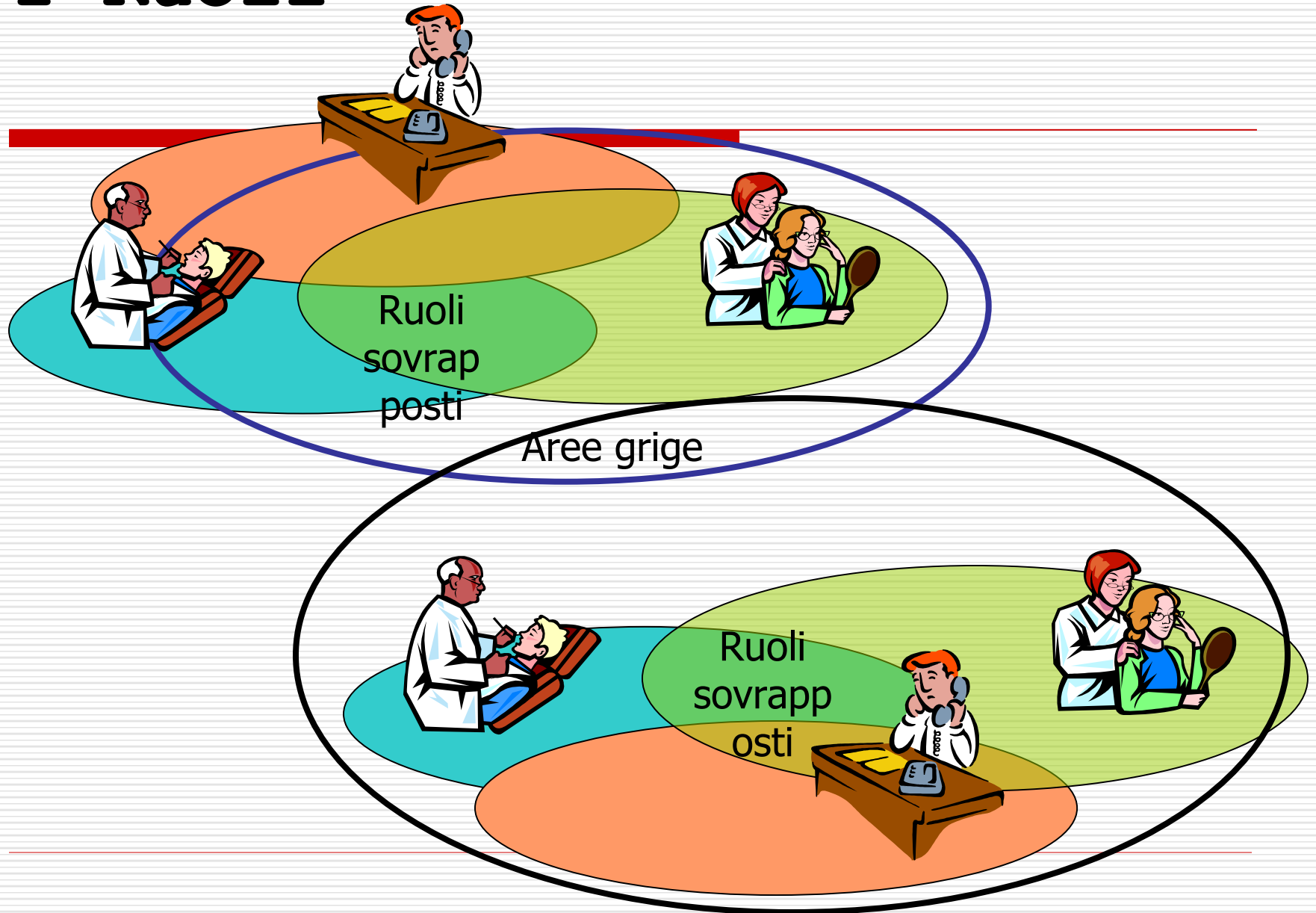
- Il ruolo visto da un punto di vista organizzativo, può contenere qualcosa di diverso dal ruolo formale, in quanto consiste in "ciò che gli altri operatori della struttura si attendono che uno faccia" (regole implicite). Questa distinzione permette di capire perchè individui con medesime qualifiche ed inquadramento, possono svolgere attività sostanzialmente diverse.
-

# Assunzione di ruolo

---

- processo attraverso il quale un soggetto, inserito in un'organizzazione, definisce/viene definito (ne) i confini della sua sfera di azione.
  - tale processo può condurre un individuo o gruppo ad aumentare o ridurre il proprio campo di azione, sia rispetto a quanto stabilito dalla norma che dai criteri di suddivisione del lavoro “attività di confine”
-

# I Ruoli



# JOB DESCRIPTION

---

**Descrizione:** è uno strumento che permette di conoscere i contenuti e le responsabilità della posizione indipendentemente dalle caratteristiche e dalle prestazioni della persona che occupa la stessa. Costituisce la premessa conoscitiva indispensabile per la valutazione delle posizioni.

## **Obiettivi:**

- Permette di comprendere la posizione e costituisce il punto di partenza per la strutturazione del **processo di valutazione**;
  - contribuisce a portare **chiarezza** nell'organizzazione e di conseguenza di migliorarne l'efficacia;
  - permette di individuare gli elementi base per i sistemi di valutazione delle prestazioni e di **pianificazione delle carriere**;
  - costituisce un elemento per la definizione delle caratteristiche critiche per il processo di **selezione**;
  - migliorare la correttezza dei **sistemi retributivi**;
  - individuazione di eventuali **fabbisogni formativi**.
-

# Job Description

---

**Metodologia:** l'analisi della posizione viene effettuata mediante un'intervista al titolare che, partendo dallo scopo e dai processi di servizio a cui è riconducibile la posizione, la descrive in termini di compiti principali, attività svolte e responsabilità connesse, relazioni (interne/esterne) ed eventuali criticità.

Completa il quadro descrittivo la *Job specification* mediante la quale è possibile individuare le principali conoscenze professionali richieste dalla posizione, oltre che le capacità particolarmente distintive (ad es. *problem solving*, orientamento all'utente, flessibilità ecc.).

In altre parole il focus è sui requisiti professionali richiesti per svolgere al meglio il ruolo.

---

# Role playing

---

□ Progettare una situazione simulata nella quale si determini un conflitto dovuto a:

■ Presenza di aree grige

ovvero

■ Presenza di sovrapposizioni di ruolo

---