

**“LA PROFESSIONE DI PSICOLOGO  
NELLE ORGANIZZAZIONI”  
Sala Alessi del Perugia Plaza Hotel  
Via Palermo, 88**

*Perugia, 26, 27, 28 novembre 2004*

**COMPETENZE PROFESSIONALI E LORO VALUTAZIONI IN UNA  
PROSPETTIVA DI QUALITÀ DEL SERVIZIO: PROBLEMI PRATICI E  
CONCETTI TRABALLANTI.**

Luigi Spadarotto, Università degli Studi di Pavia

**SCHEMA DELL'INTERVENTO**

- 1. Cenni allo scenario organizzativo**
- 2. Due parole sulla attuale base ideologica della gestione delle R.U.**
- 3. Vincoli e/o sfide strutturali**
- 4. Uno sguardo semi-critico al concetto “traballante” di Competenza**
- 5. Le competenze nel ruolo polimorfo del Capo**
- 6. Le competenze nel conseguimento della Qualità del Servizio**
- 7. La misura della competenza. Una grana che nessuno vorrebbe affrontare.**
- 8. La sovrabbondanza delle competenze oggetto di valutazione nella posizione di Dirigente Sanitario**
- 9. Il sistema di Valutazione ideale delle competenze. Anche qui è lecito sognare.**

# **1. CENNI ALLO SCENARIO ORGANIZZATIVO**

**PRESSOCHE' TUTTE LE ORGANIZZAZIONI  
DEVONO AFFRONTARE PROBLEMI DI  
FLESSIBILITA', CONFORMITA' AI BISOGNI  
DEI LORO CLIENTI/UTENTI,  
ECONOMICITA' DEI PROCESSI**

**TUTTE, PIU' O MENO ESPLICITAMENTE,  
PRETENDEREBBERO DI INCAMERARE O  
COLTIVARE RISORSE CON CAPACITA'  
"TAGLIATE SU MISURA"**

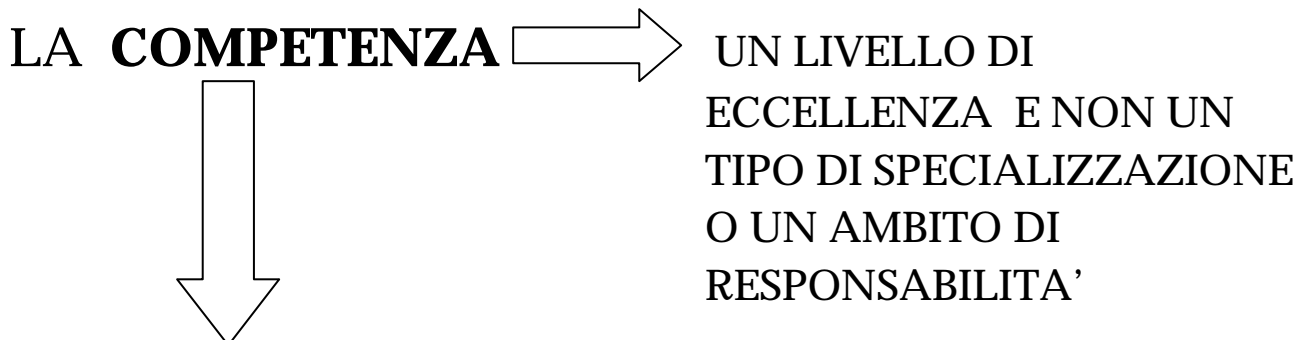
## **2. DUE PAROLE SULLA ATTUALE BASE IDEOLOGICA DELLA GESTIONE DELLE R.U.**

**L'ENFASI CONCETTUALE E' PASSATA  
DAL "CAPITALE MATERIALE E  
MONETARIO" AL "CAPITALE UMANO"  
CARATTERIZZATO DALLA CULTURA E  
DALLE COMPETENZE POSSEDUTE DAI  
SUOI COSTITUENTI.**

### **3. VINCOLI E/O SFIDE STRUTTURALI**

DI FRONTE ALLA VELOCITA' SEMPRE  
MAGGIORE DI OSOLESCENZA DEI  
FATTORI DELLA PRODUZIONE DI BENI E  
SERVIZI E' OBBLIGATORIO  
("MANDATORY") ESSERE VERSATILI,  
SCATTANTI,  
ADATTABILI E INDEFESSAMENTE  
ORIENTATI ALL'APPRENDIMENTO DI  
COMPETENZE SPENDIBILI E  
CAPITALIZZABILI.

## 4. UNO SGUARDO SEMI-CRITICO AL CONCETTO “TRABALLANTE” DI COMPETENZA



E’ STATA INQUADRATA COME:

<b>CONSTATAZIONE</b>		<b>DEDUZIONE</b>
(A) RIFERITA ALLA QUALITA’ DEL MANUFATTO O DEL SERVIZIO OFFERTI E OBIETTIVAMENTE DESCRITTI		(A1) RIFERITA ALLE PRATICHE E ALLE CONOSCENZE CHE SI PRESUME SIANO NECESSARIE PER FORNIRE UN RISULTATO DI QUALITA’
(B) LA COMPETENZA COINCIDE CON IL RISULTATO CONSEGUITO 	(C) LA COMPETENZA COINCIDE CON L’EFFETTO PRODOTTO 	(B1) LA COMPETENZA COINCIDE CON LA 
SOLUZIONE	SODDISFAZIONE	PREPARAZIONE
COMPETENZA EVIDENTE	COMPETENZA IMPRESSIONANTE	COMPETENZA LATENTE
<b>SELEZIONE</b>	<b>SEDUZIONE</b>	<b>FORMAZIONE</b>

## 7. LA MISURAZIONE DELLE COMPETENZE

(Una grana che nessuno vorrebbe affrontare)

Il Ciclo di Valutazione Aziendale ci mette in debita evidenza il collegamento funzionale tra i **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI** e i **RISULTATI** esibiti dal valutato, la **RECENSIONE** degli **EVENTI**, il **GIUDIZIO FORMALE** incluso nelle schede di valutazione e gli **EFFETTI GESTIONALI** e **SOGGETTIVI** provocati dalla registrazione burocratica del protocollo valutativo e dalla comunicazione dell'esito al valutato.

In questo collegamento sono elementi di **Metodo**:

le **CATEGORIE VALUTATIVE**, i **SUPPORTI** di **REGISTRAZIONE** dei fatti e dei dati, il **MODULO** di **VALUTAZIONE** con le indicazioni operative e le **SCALE GRADUATE** con le quali esprimere l'intensità riscontrata dei fattori prescelti, il **MOMENTO** e i **SUGGERIMENTI** formali per effettuare la comunicazione dell'esito al valutato e le **LINEE GUIDA** di politica gestionale dalle quali trarre spunti per dar luogo agli effetti gestionali.

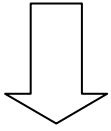
Sono per altro aspetti **Soggettivi**:

le **FORME DI RECENSIONE** degli eventi e dei fatti registrati dal valutatore, le **ATTRIBUZIONI** di validità o di inadeguatezza associate ai suddetti eventi/fatti registrati, la conversione di siffatte attribuzioni in **GRADI** di intensità sulle scale a disposizione, la **QUALITA'** del colloquio col quale si comunica al valutato il giudizio formalizzato.

Va da sé che la soggettività degli aspetti richiamati non sia eludibile, ma il Metodo seguito è tanto più utile al valutatore quanto più gli impedisce di abbandonarsi alla propria soggettività.

# **Metodologia di conversione e scale di misura**

SEQUENZA LOGICA NELLA CONVERSIONE *DI* UNA  
**DESCRIZIONE IN UN DATO QUANTITATIVO**



*A – CONCETTO*

**DEFINIZIONE GENERALE E IMPRESSIONISTICA DI UN  
FENOMENO PERCEPITO** (Es. Competenza)

*B – DIMENSIONI DEL CONCETTO*

**COMPONENTI INTRINSECHE AL CONCETTO  
CARATTERIZZATE DA ASPETTI CONCRETI**

(Es. Competenza manuale-artigianale, intellettuale, disciplinare, ecc.)

*C – INDICATORE EMPIRICO O PARAMETRO*

**ESPRESSIONE/LOCUZIONE CHE DESIGNA UN ATTRIBUTO  
MISURABILE DI UNA DIMENSIONE OGGETTIVA**

(Es. Grado di conformità ad un modello artistico eccellente)

*D – NUMERO INDICE*

**VALORE O ESPRESSIONE PUNTUALE CHE DEFINISCE  
EMPIRICAMENTE IL GRADO DI INTENSITA' DI UNA  
VARIABILE QUALITATIVA (mutabile)**

(Es. Numero indice che quantifica su una scala il grado di conformità prescelto)



## 7 bis. CICLO DI VALUTAZIONE AZIENDALE





## **8. LA SOVRABBONDANZA DELLE COMPETENZE OGGETTO DI VALUTAZIONE NELLA POSIZIONE DI DIRIGENTE SANITARIO**

**L'ART. 32 del Contratto dei Medici**, oltre agli Obiettivi specifici propri di ciascuna professionalità, individua, per tutti i dirigenti, alcuni elementi (COMPETENZE?) di valutazione, ulteriormente integrabili a livello aziendale. Sintetizzandone la descrizione e isolandoli dalle proposizioni che li enunciano, essi concernono:

- a – la **COLLABORAZIONE INTERNA** (1)  
e la **PARTECIPAZIONE MULTIPROFESSIONALE** (2)  
*(concetto da chiarificare.);*
- b – l'**ESPLETAMENTO delle FUNZIONI AFFIDATE** nella gestione delle attività (3)  
e la **QUALITA' dell'APPORTO SPECIFICO;** (4)
- c – la **CAPACITA' di MOTIVARE,** (5)  
**GUIDARE,** (6)  
**VALUTARE** i collaboratori, (7) e  
la **CAPACITA' DI GENERARE UN CLIMA** Organizzativo favorevole alla Produttività, (8)  
attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e la gestione degli istituti contrattuali  
*(riteniamo che quest'ultima parte sia una indicazione di metodo e non un fattore di valutazione)*
- d – conseguire **APPROPRIATEZZA e QUALITA' CLINICA** delle prestazioni, (9)

dimostrare **ORIENTAMENTO all'UTENZA**, (10)  
esprimere **ORIENTAMENTO** alla **CERTIFICAZIONE**  
di qualità dei servizi, (11)

- e – la **CAPACITA' di PROMUOVERE l'INNOVAZIONE**  
tecnologica, (12)  
di **GESTIRE l'INNOVAZIONE** tecnologica, (13)  
di **PROMUOVERE l'INNOVAZIONE** procedurale, (14)  
di **GESTIRE l'INNOVAZIONE** procedurale, (15)  
di PROMUOVERE il conseguente **PROCESSO**  
**FORMATIVO** (16)  
di **GESTIRE** il conseguente **PROCESSO FORMATIVO** (17)  
di **PROMUOVERE la SELEZIONE** del personale (18)  
di **GESTIRE la SELEZIONE** del personale. (19)

f – **CONSEGUIRE (?)** il minimo credito formativo non  
appena si rende operativa la procedura. (20)

g – **CONSEGUIRE** gli obiettivi prestazionali assegnati. (21)

h – **RISPETTARE** il codice di comportamento allegato  
al contratto. (22)

## SCHEDE DI VALUTAZIONE ADATTATE ALLE NECESSITA' VALUTATIVE DELLA DIRIGENZA SANITARIA

Considerato il sovrabbondante elenco delle  
“competenze” indicato dall’articolo citato, è difficile  
poter costruire uno strumento valutativo con gli  
auspicati attributi della

- praticita’
- attendibilita’
- completezza
- utilita’

Si rende per tanto necessario selezionare i Fattori di  
Valutazione accorrandoli all’interno di categorie che  
siano sufficientemente rappresentative delle esigenze  
pratiche di valutazione facilmente padroneggiabili dai  
ruoli sovrintendenti.

Le suddette categorie sono le :

**COMPETENZE PROFESSIONALI**

**COMPETENZE MANAGERIALI**

**QUALITA' PERSONALI**

che ragionevolmente abbracciano l’insieme delle  
competenze dispiegate da un ruolo professionale con  
responsabilità manageriali. Un esempio di  
riadattamento in tal senso viene fornito di seguito.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DELLA DIRIGENZA DELL'OSPEDALE DI.....**

DIPARTIMENTO/UNITA' OPERATIVA/REPARTO OPERATIVO  .....	DENOMINAZIONE DEL VALUTATO  .....	POSIZIONE ORGANIZZATIVA DEL DIRIGENTE VALUTATO  .....	DATA DI EFFETTUAZIONE DELLA VALUTAZIONE  .....	DENOMINAZIONE E POSIZIONE ORGANIZZATIVA DEL DIRIGENTE VALUTATORE  .....					
COMPETENZE PROFESSIONALI E CAPACITA' PERSONALI DIMOSTRATE DAL VALUTATO NELLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E NELL'ESPLETAMENTO DEI PROPRI COMPITI ISTITUZIONALI			SCALA DI VALUTAZIONE						
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI</b>			1	2	3	4	5	6	7
IL VALUTATO NEL CORSO DELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DEGLI ADEMPIMENTI PROFESSIONALI <ul style="list-style-type: none"> <li>• HA MESSO IN EVIDENZA UNA ADEGUATA PREPARAZIONE PROFESSIONALE NELLA PROPRIA DISCIPLINA SPECIALISTICA (.....),</li> <li>• HA CONFERITO, ALLE SUE PRESTAZIONI PROFESSIONALI, UN LIVELLO DI AFFIDABILITA' E APPROPRIATEZZA,</li> <li>• HA MANTENUTO UN LIVELLO DI AGGIORNAMENTO TECNICO-SCIENTIFICO,</li> </ul>									

<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>	1	2	3	4	5	6	7
<p>IL VALUTATO NEL CORSO DELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DEGLI ADEMPIMENTI PROFESSIONALI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HA ORGANIZZATO PROFICUAMENTE LE RISORSE MATERIALI E STRUMENTALI A PROPRIA DISPOSIZIONE</li> <li>• HA IMPIEGATO CORRETTAMENTE ED EFFICACEMENTE LE RISORSE UMANE AFFIDATE</li> <li>• HA INSTAURATO UN CLIMA PSICOLOGICO PRODUTTIVO E IMPRONTATO AL CONSENSO,</li> </ul>							

<b>QUALITA' PERSONALI</b>	1	2	3	4	5	6	7
<p>IL VALUTATO NEL CORSO DELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI E DEGLI ADEMPIMENTI PROFESSIONALI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HA TENUTO UN COMPORTAMENTO COERENTE CON I PRINCIPI DEONTOLOGICI E GLI ORIENTAMENTI ETICI AZIENDALI</li> <li>• HA DIMOSTRATO DI MANTENERE L'AUTOCONTROLLO ANCHE IN SITUAZIONI DI EMERGENZA</li> <li>• HA MESSO IN EVIDENZA FLESSIBILITA' E ADATTABILITA' AI CAMBIAMENTI</li> </ul>							