

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI GENOVA

Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche

Dipartimento di Medicina Sperimentale (DIMES)

*Corso di Laurea Magistrale in Scienze delle Professioni Sanitarie
Tecniche diagnostiche*



Sessione di Laurea del 13 Novembre 2023

*La formazione del neoassunto/ neoinserto del TSRM: progettualità,
implementazione e consapevolezza delle competenze in ASL2 Liguria*

Relatore

Prof. Tito Luminati

Candidato

Francesco Viale

Anno accademico 2022-2023

Indice

<i>Abstract</i>	<i>pag. 3</i>
<i>Introduzione</i>	<i>pag. 4-7</i>
<i>Scopo del lavoro</i>	<i>pag. 8</i>
<i>Materiali e metodi</i>	<i>pag. 9-51</i>
<i>Risultati e discussione</i>	<i>pag. 52-61</i>
<i>Conclusioni</i>	<i>pag. 62</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>pag. 63-64</i>

Abstract

Candidato: Francesco Viale

matricola 3547645

Sessione di Laurea del 13 Novembre 2023

Titolo della Tesi: La formazione del neoassunto/neoinserito del TSRM: progettualità, implementazione e consapevolezza delle competenze in ASL2 Liguria

Relatore: Chiarissimo Prof. Tito Luminati

Introduzione: La Direzione Aziendale di Asl 2 Liguria ha richiesto alla S.C. Radiologia di inserire tra gli obiettivi di budget del 2023 la creazione di un piano di affiancamento-formazione e di valutazione delle competenze del neoassunto-neoinserito TSRM, questa scelta è dovuta ad un piano assunzioni importante, che ha visto in due anni l'assunzione di circa 15 nuovi TSRM a tempo indeterminato, di conseguenza la necessità di una rinnovata e valida procedura di inserimento, formazione e valutazione

Scopo del lavoro: Definire il percorso per l'inserimento lavorativo del personale con qualifica di TSRM neoassunto / neoinserito attraverso la predisposizione di un programma di pianificazione specifica per struttura dipartimentale e documentata al fine di consentire una appropriata valutazione dei risultati conseguiti durante le fasi di addestramento

Metodi: Analisi del contesto organizzativo, declinazione degli obiettivi, definizione delle modalità di inserimento e formazione dei neo-dipendenti, definizione del processo di valutazione, descrizione delle fasi operative, indicazioni su attori, documenti e tempi di riferimento

Risultati – discussioni: La collaborazione del personale a vari livelli di Comparto e Dirigenza ha permesso la stesura di un progetto di formazione suddiviso per neoassunti e neoinseriti, con istruzioni in merito alle modalità operative, oltre ad una scheda di valutazione suddivisa in due macro aree, con un totale di 44 obiettivi, la possibilità di fornire un giudizio strutturato, in più step e con diversi colloqui valutatore-dipendente

Conclusioni: Il progetto di inserimento-formazione-valutazione per neoassunti e neoinseriti risulta benvenuto dalla Dirigenza, oltre che dai dipartimenti coinvolti, sia nelle figure dei valutatori che dei valutati, un progetto di formazione distinto in base alla tipologia di neo-dipendente permette di ottimizzare l'inserimento dello stesso, avere un elenco di obiettivi da raggiungere e una valutazione a step con la possibilità di più colloqui di chiarimento rendono più oggettiva e completa la valutazione

Introduzione

La tesi sviluppata si concentra sulle modalità di inserimento, affiancamento, formazione e valutazione di personale neoassunto o neoinserto nel ruolo di TSRM presso Asl2 Liguria, il progetto in questione è legato ad un obiettivo di budget per il 2023 per la S.C. Radiologia di Asl2, per cui è stata inserita la creazione di un piano di affiancamento e di valutazione delle competenze del neoassunto TSRM.

La tesi è stata sviluppata in seguito ad un progetto di tirocinio da poco concluso che si concentra prettamente sulla creazione di un progetto di formazione ed una scheda di valutazione più che soddisfacente per valutatore e dipendente.

Luogo di svolgimento del tirocinio: Struttura Complessa Coordinamento Professioni Sanitarie Ospedaliera, sede amministrativa Padiglione Vigiola, Ospedale San Paolo Savona
Attività svolte dalla struttura:

- Coordinamento, indirizzo e governo della linea delle professioni sanitarie (infermieristiche, ostetriche, tecnico-sanitarie) in ambito ospedaliero
- allocazione e gestione del personale sanitario (area comparto) a livello aziendale e nelle unità che operano in ospedale
- definizione di indicatori e criteri di misura concernenti l'impiego del personale ospedaliero nelle diverse attività in cui è coinvolto e collaborazione con le strutture competenti sui sistemi di monitoraggio e verifica collegati al risk management e all'auditing interno
- progettazione e sviluppo di modelli assistenziali innovativi, coerenti con la configurazione organizzativa ospedaliera-aziendale
- individuazione dei fabbisogni di risorse infermieristiche, ostetriche, tecniche, della prevenzione e assistenziali, e supporto alla direzione nell'attribuzione delle stesse in relazione agli obiettivi stabiliti
- definizione dei criteri per la gestione del personale a livello ospedaliero, in collaborazione con la struttura competente per la gestione delle risorse umane riguardo a: selezione, accoglimento, inserimento, valutazione, sviluppo, formazione e mobilità
- valutazioni relative al fabbisogno formativo del personale ospedaliero di riferimento e partecipazione alla definizione del piano di formazione, in coerenza con gli obiettivi aziendali

- concorso allo sviluppo e verifica del sistema informativo, in relazione ai flussi informativi e agli strumenti software per la gestione delle attività di competenza per il personale ospedaliero.

Analisi del contesto organizzativo

L'Azienda Sociosanitaria Ligure ASL 2 Liguria è un'organizzazione che opera nel settore della sanità e dell'assistenza sociale nella regione Liguria. Fondata con l'obiettivo di garantire una gamma completa di servizi sanitari e socio-sanitari alla popolazione locale, l'ASL 2 Liguria svolge un ruolo fondamentale nell'assicurare il benessere e la salute dei cittadini liguri e non solo.

L'ASL 2 Liguria gestisce ospedali, ambulatori, centri di riabilitazione e strutture per l'assistenza domiciliare, offrendo una vasta gamma di servizi medici, chirurgici, diagnostici e terapeutici. Collabora strettamente con professionisti sanitari altamente qualificati, compresi medici, infermieri, tecnici, terapisti e operatori socio-sanitari, per fornire cure di alta qualità.

Inoltre, l'ASL 2 Liguria promuove attivamente programmi di prevenzione e sensibilizzazione per la salute pubblica, concentrandosi sulla promozione di uno stile di vita sano e sulla prevenzione di malattie. Partecipa anche alla gestione delle emergenze sanitarie e delle situazioni di crisi, garantendo una risposta efficace e tempestiva alle necessità della comunità.

L'organizzazione si impegna a essere al passo con gli sviluppi tecnologici e le migliori pratiche nel campo della sanità, al fine di garantire il miglioramento continuo dei servizi offerti.

L'ASL 2 Liguria è guidata da un forte impegno verso l'equità nell'accesso alle cure e al benessere, lavorando per ridurre le disuguaglianze nella salute tra i cittadini liguri.

In sintesi, l'ASL 2 Liguria è una parte essenziale del sistema sanitario regionale, dedicata a fornire servizi di alta qualità, promuovere la salute e il benessere della popolazione locale e rispondere alle sfide sanitarie emergenti.

Di seguito ho riportato l'organigramma aziendale e l'organigramma dei due dipartimenti coinvolti nel progetto di questa tesi, ovvero i dipartimenti di Diagnostica e quello Tecnico Sanitario

Organigramma aziendale [1]

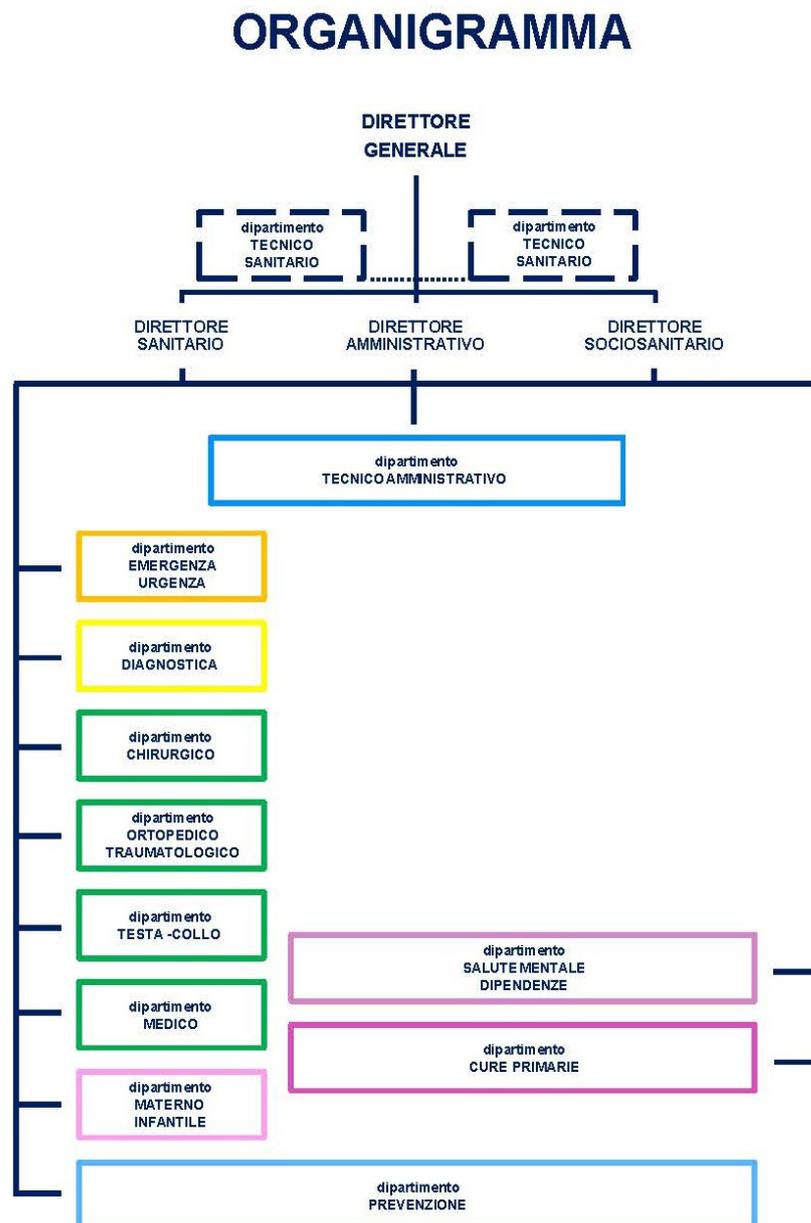


Fig.1 Organigramma aziendale

Organigramma del dipartimento di Diagnostica [1]



Organigramma del dipartimento Tecnico Sanitario [1]



Fig.2 e 3 Organigramma dip. Diagnostica e Tecnico Sanitario

Scopo del lavoro

Lo scopo del lavoro è sviluppare una nuova e migliore procedura che preveda in modo metodico le modalità di inserimento, affiancamento-formazione e valutazione del personale TSRM neoassunto o neoinserto. L'esito è la creazione di un progetto di inserimento-formazione oltre che di una scheda di valutazione specifica per la figura del TSRM, quest'ultima modificabile in base alle esigenze specifiche della S.C/S.S.D accogliente.

Lo scopo della nuova procedura operativa è di definire il percorso per l'inserimento lavorativo del personale neoassunto/neo-inserto attraverso la predisposizione di un programma di pianificazione specifica per struttura dipartimentale e documentata al fine di consentire una appropriata valutazione dei risultati conseguiti durante le fasi di addestramento.

Gli obiettivi specifici sono:

- allineare le competenze del neoassunto con le specifiche funzioni e responsabilità proprie del profilo di riferimento e integrarle nello specifico contesto lavorativo
- favorire l'integrazione intra e interprofessionale e sviluppare il senso di appartenenza al gruppo di lavoro e all'Azienda
- individuare una figura di riferimento responsabile dell'addestramento del neoassunto
- prevenire possibilità di errori ed infortuni
- consentire al Direttore/Dirigente/Coordinatore di orientare l'inserimento e di valutare capacità, conoscenze, inclinazioni dell'operatore neoassunto/neoinserto assegnato alla struttura.

La nuova procedura descrive inoltre le competenze e le responsabilità delle Strutture coinvolte nel percorso del personale neoassunto, al fine di garantire la corretta applicazione dei relativi adempimenti e per promuovere, nel più breve tempo possibile, il raggiungimento dell'autonomia operativa, nonché rispettare gli adempimenti normativi in tema di Sicurezza negli Ambienti di Lavoro come indicato nell'art. 37 del D.Lgs. 81/08 e in tema di Privacy come indicato dal Regolamento 2016/679/UE

Materiali e metodi

Piani di processo

Sono stati redatti nel 2020 e mantenuti aggiornati negli anni sei documenti che comprendono tutti passaggi obbligatori per legge per l'inserimento di personale neoassunto, il cui titolo riassume pienamente il contenuto degli stessi documenti [2]:

- 1 Adempimento dei requisiti giuridico/amministrativi per l'assunzione
- 2 Adempimento formazione in materia di Sicurezza negli ambienti di lavoro
- 3 Visita d' idoneità per i soggetti sottoposti a sorveglianza sanitaria obbligatoria
- 4 Personale adibito ad attività con radiazioni ionizzanti
- 5 Accoglienza / Informazioni
- 6 Addestramento/tutoring e verifica del periodo di prova

Prima di parlare delle modalità di formazione applicabili in una Asl, è necessario rivedere in sintesi ruoli e responsabilità del TSRM

Il tecnico sanitario di radiologia medica (abbreviato in TSRM) è il professionista dell'area tecnico-sanitaria che, in autonomia o collaborazione, opera con il medico radiologo, radioterapista, medico nucleare, fisico sanitario e con tutte quelle figure mediche e sanitarie nell'ambito d'impiego di radiazioni ionizzanti, di energie termiche, ultrasoniche e di risonanza magnetica. Per svolgere questa professione è necessaria la laurea triennale, ottenibile frequentando un corso universitario di primo livello in Tecniche di Radiologia Medica, per Immagini e Radioterapia, presso le facoltà di medicina e chirurgia. Può esercitare solo dopo l'iscrizione al rispettivo collegio di residenza. [3]

Il TSRM opera, in qualità di dipendente o di libero professionista, in qualsiasi ambito che prevede l'utilizzo di sorgenti radiologiche sia artificiali che naturali, di energie termiche, ultrasoniche, di risonanza magnetica, cioè nelle strutture ospedaliere ed extra ospedaliere del Sistema Sanitario Nazionale e nelle analoghe strutture private ed istituti di ricovero e cura a carattere scientifico; industrie di produzione e agenzie di vendita operanti nel settore della diagnostica per immagini e radioterapia; centri di ricerca universitaria ed extrauniversitaria nel settore biomedico. A questo personale, tenuto a prestare la propria opera nelle "zone controllate", viene corrisposta una indennità professionale specifica. L'accesso alla professione nel settore pubblico avviene tramite concorso. [4]

Il TSRM si rivolge al paziente malato (diagnosi, terapia e interventistica) o sano (prevenzione) per lo svolgimento, su prescrizione medica, degli esami radiologici standard o di quelli che richiedono l'impiego di apparecchiature più sofisticate, per l'esecuzione

delle terapie radianti e in tutte quelle attività legate all'impiego di sorgenti radioattive, a risonanza magnetica nucleare e delle apparecchiature ad esse connesse, nel rispetto delle norme di radioprotezione previste dall'Unione Europea. [5]

Competenze

In ambito diagnostico il TSRM conduce le procedure per la formazione dell'immagine nella radiologia tradizionale (radiografia, fluoroscopia, mammografia, ecc.), nella tomografia computerizzata (TC), nell'imaging a risonanza magnetica (MRI), in angiografia e in medicina nucleare. Prepara il paziente per lo svolgimento dell'esame spiegandogli, quando possibile, la procedura e posizionandolo adeguatamente per lo studio del distretto anatomico interessato. [3]

In medicina nucleare il TSRM prepara, per ogni paziente, anche la dose di radiofarmaco da iniettare per lo svolgimento della scintigrafia o della tomografia ad emissione di positroni (PET), occupandosi delle attività correlate al laboratorio chimico chiamato "camera calda". Nell'ambito terapeutico, il TSRM conduce le procedure per la terapia radiante, preparando il paziente per lo svolgimento della stessa, spiegandogli la procedura e posizionandolo adeguatamente. Prepara, inoltre, per ogni paziente, dispositivi personalizzati necessari per un corretto trattamento (schermi, maschere, ecc.). [4]

Il TSRM si occupa nella radiologia interventistica, in questo caso in stretta collaborazione con il medico radiologo, di tutte le procedure invasive o mini-invasive diagnostiche o terapeutiche effettuate mediante la guida ed il controllo delle metodiche radiologiche, quali fluoroscopia, TC, ecc. [3, 4]

Inoltre ha un ruolo essenziale durante gli interventi chirurgici, specialmente di tipo ortopedico, fornendo al chirurgo immagini radioscopiche o radiografiche.

Il TSRM in fisica sanitaria, collabora con i responsabili dei servizi per la risoluzione di alcuni problemi nell'impiego di sorgenti di radiazione per la diagnostica, la terapia e la ricerca e per la protezione del paziente dalle radiazioni ionizzanti che possono nuocere alla salute, se assorbite con intensità superiore al dovuto o senza le necessarie precauzioni. [3]

Recentemente il TSRM ha trovato nuova collocazione anche nella gestione dei sistemi informativi dedicati alla radiologia, come ad esempio amministratore di sistemi RIS-PACS. Questa nuova competenza inoltre ha comportato l'introduzione in molti Atenei italiani di Master universitari specifici per il ruolo.

Core Curriculum

Il Core Curriculum può essere definito come il “piano di ciò che si deve insegnare e di ciò che gli allievi devono imparare. Consiste nel nucleo di conoscenze "essenziali" di una determinata disciplina o di un determinato corso di formazione”. Esso stabilisce gli obiettivi educativi specifici per raggiungere le conoscenze, abilità e competenze richieste dal neo professionista. È organizzato in: ambito culturale, tema generale, unità didattica elementare, livelli di conoscenza (superficiale, generale, particolareggiata), livelli di competenza (mnemonica, interpretativa, decisionale) e livelli di abilità (teorica, pratica, autonoma). Attraverso la definizione del Core Curriculum è possibile identificare gli obiettivi generali di un corso di formazione e la costruzione di un curriculum formativo orientato alle competenze. Infatti organizzare l'apprendimento per competenze e porle come traguardo, favorisce la pianificazione per moduli interdisciplinari, la posizione attiva degli allievi e l'adozione di un sistema di valutazione delle attività formative valido, che abbia come scopo la verifica del raggiungimento di competenze. [6]

L'obiettivo principale della formazione è preparare un professionista pronto ad agire con competenza, con un buon orientamento alla ricerca, alla formazione continua, alla risoluzione dei problemi complessi attraverso l'integrazione con altri professionisti e la partecipazione dei pazienti. Nella formazione dei professionisti sanitari non è sufficiente l'apprendimento e l'applicazione di procedure e regole standardizzate, ma è necessario che gli allievi sviluppino capacità progettuali e di problem solving unitamente a competenze organizzative e tecnico-specialistiche. È richiesta inoltre una capacità “metacognitiva” nel comprendere e rapportarsi ai bisogni degli assistiti, nell'apprendere a lavorare collaborando con altre professioni, nell'operare scelte discrezionali e responsabili in base ai bisogni emergenti. In questi anni, per rispondere con adeguata efficacia ai problemi di salute della comunità, sono stati attuati diversi processi di implementazione degli iter formativi degli operatori delle professioni sanitarie. Questo ha portato ad un progressivo aggiornamento e adeguamento della formazione intra ed extra-aziendale tale da favorire una corretta realizzazione dei bisogni formativi. Il primo step è quello di trovare la giusta correlazione tra gli obiettivi formativi definiti dal profilo professionale e la realizzazione dei vari progetti formativi. Per raggiungere questa omogeneità è necessaria la condivisione di strumenti, come il Core Curriculum, che nella definizione del Core Competence trova le conoscenze e quindi gli obiettivi formativi considerati indispensabili per la formazione del professionista sanitario. [6]

Core Competence

Il Core Competence definisce l'essenza delle attività professionali, in stretta correlazione con il Core Curriculum, che esprime gli obiettivi didattici della formazione di base. Le componenti principali del Core Competence, che il professionista deve acquisire e che gli permettono di svolgere con efficacia, appropriatezza e in maniera etica la propria professione, sono: conoscenze o sapere concettuale; abilità o aspetto operativo della competenza; abilità o comportamenti compresi anche i valori propri della professione. [6]

La formazione deve essere guidata da alcuni principi di riferimento raccomandati dall'Organizzazione Mondiale Sanità (OMS):

- **Pertinenza:** grado di adeguatezza tra i programmi di formazione basati sui bisogni sanitari rilevati nella popolazione e le competenze acquisite per poter agire;
- **Posizione attiva del professionista:** essendo il protagonista dell'apprendimento è necessario attuare un approccio pedagogico che permetta di attivare le sue capacità e potenzialità nei vari contesti sanitari attraverso programmi educativi pertinenti e pianificati;
- **Apprendimento per problemi:** il problema rappresenta uno stimolo per l'allievo che deve attivarsi per risolverlo raccogliendo informazioni che poi utilizzerà per comprendere le varie situazioni che gli si presentano;
- **Valutazione valida:** è uno strumento molto importante, essa permette di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi educativi. Deve rispondere a criteri di qualità, validità, affidabilità oggettiva e comodità. Inoltre dalla valutazione l'allievo può capire quali siano le sue lacune e trovare spunti per la motivazione all'apprendimento e trovare soluzioni formative per colmare eventuali carenze. [7]

Metodi di insegnamento e tutorato clinico

Il tirocinio clinico deve garantire l'integrazione tra insegnamento teorico e l'esperienza pratica sul campo, permettere la trasmissione di una cultura professionale legata ad una pratica in costante evoluzione e rappresentare la modalità formativa fondamentale per sviluppare competenze professionali, ragionamento diagnostico e pensiero clinico.

Il processo di insegnamento clinico inizia con la condivisione Tutor-allievo degli obiettivi e bisogni di apprendimento, prosegue con la scelta delle attività cliniche su cui esercitarsi con supervisione e graduale autonomia e si conclude con una valutazione formativa sulle performance cliniche raggiunte. [7]

Per realizzare tutto ciò diversi sono i metodi richiesti per favorire l'apprendimento di abilità tecnico-operative, relazionali, decisionali e di pianificazione. Di seguito ne vengono descritti alcuni:

- Modello professionale da imitare (role-modeling): si basa sull'esempio, il professionista si pone cioè come un modello da cui l'allievo prende ispirazione. Talvolta questo processo avviene in maniera inconsapevole da parte del professionista che non pensa alla ricaduta educativa delle proprie azioni. Tuttavia questo è un modello di insegnamento legato al passato e risulta effettivamente efficace quando usato in un processo intenzionale collegato alla pratica clinica nel quale il Tutor esplicita e spiega i suoi comportamenti e decisioni assistenziali. [8]

- Porre, porsi domande e pensare ad alta voce: queste tecniche aiutano il ragionamento clinico. Il processo interrogativo si svolge in fasi che interagiscono tra loro: riconoscere un bisogno informativo che deriva dalla curiosità, perplessità o dal dubbio; esprimere questa esigenza in forma di domanda, usare conoscenze pregresse e ricercare informazioni, risposte. Nell'insegnamento clinico le domande hanno lo scopo di stimolare l'allievo a porsi, per primo, buone domande (self-questioning), questo pone la responsabilità dell'apprendimento sullo studente, aumenta la sua attenzione e gli permette di adottare misure correttive. [8]

Pensare ad alta voce significa verbalizzare i pensieri e il ragionamento mentre si esegue un'attività ed è una strategia utile per far allenare lo studente nel ragionamento clinico. Può essere utilizzato sia dallo studente che dal Tutor i quali di fronte a una situazione esplicitano i processi utilizzati mentre prendono una decisione. Anche la verbalizzazione come il porsi domande aiuta gli studenti ad acquisire consapevolezza della mancanza di conoscenze o di errori nel ragionamento.

-Self-directed learning (SDL): si può tradurre in apprendimento autodiretto ed è stato definito da Knowles nel 1975 "un processo nel quale coloro che apprendono prendono l'iniziativa, con o senza l'aiuto degli altri, nel diagnosticare i propri bisogni di apprendimento, nel formulare obiettivi educativi, identificare risorse umane e materiali per l'apprendimento, nello scegliere e realizzare appropriate strategie e valutare i risultati dell'apprendimento" Pertanto il SDL può essere considerato come la situazione in cui l'individuo ha piena responsabilità di pianificare il proprio percorso di apprendimento. [8]

- Fornire feedback: il feedback è un'informazione data dal Tutor all'allievo in merito alla qualità di una prestazione, per evidenziare l'eventuale differenza tra performance osservata e desiderata, per promuovere il miglioramento e le abilità dello stesso. Attraverso il

feedback l'allievo assume maggiore consapevolezza dei propri errori e conosce meglio la propria prestazione. Per essere efficace il feedback deve essere mirato e non generico, riferirsi a comportamenti e situazioni specifiche e possibilmente recenti, deve essere percepito come autentico e costruttivo, deve contenere sia elementi positivi che di debolezza della performance (infatti risulta inefficace se consiste nella sola lode e quando contiene istruzioni direttive), infine deve stimolare strategie per il miglioramento e mettere in discussione l'allievo. [8]

- Apprendimento per problemi (PBL): questo metodo si svolge in un gruppo di 7-8 allievi, moderato da un Tutor, ai quali viene presentato un problema clinico. Questo viene poi discusso collettivamente in una prima seduta di circa 2 ore che ha lo scopo di far emergere le conoscenze necessarie ma non possedute dagli allievi per stimolare la loro curiosità che li porterà ad approfondire indipendentemente le conoscenze acquisite per la risoluzione del problema. [8]

- Problem Solving (PS): anche in questo caso viene discusso in un gruppo di 7-8 allievi, moderato da un Tutor, un problema clinico con l'obiettivo di far emergere conoscenze non possedute ma deve essere risolto all'interno della stessa sessione di lavoro. Con il PS si insegna come individuare i problemi, come affrontarli oltre che focalizzarsi sul metodo di risoluzione, ovvero come porsi le domande per cercare di trovare le risposte. [8]

- Apprendimento di competenze pratiche attraverso l'utilizzo di griglie e di checklist da costruire con il Tutor riguardo la realizzazione di una sequenza di azioni di una procedura. È un metodo che permette di riflettere, rielaborare e interiorizzare la pratica favorendone l'automatismo. [8]

- Simulazione o role-playing: si compie attraverso la simulazione di una situazione clinico-terapeutica che inizia con la produzione di una trama relazionale e di una griglia di osservazione, prosegue poi con l'interpretazione simulata dei personaggi sotto l'osservazione del gruppo e del Tutor, per finire con l'analisi e la valutazione critica collegiale della "performance" nella simulazione. [8]

- Counseling pedagogico: è il rapporto interpersonale tra allievo e Tutor, che sostiene il primo nella relazione per superare le difficoltà individuali di apprendimento o di adattamento all'ambiente. [8]

Strumenti per l'apprendimento clinico

Il Tutor ha diversi strumenti a disposizione per supportare l'allievo nell'apprendimento clinico tra cui: il contratto formativo/di apprendimento, il metodo del briefing e debriefing e il diario di bordo. [7, 8]

Contratto formativo

È costituito da un piano di apprendimento realizzato in collaborazione tra Tutor e allievo che definiscono e concordano gli obiettivi da raggiungere, il tempo da impiegare, le strategie e le risorse predefinite, le modalità con cui valutare il raggiungimento degli obiettivi, i momenti della valutazione, l'entità dell'impiego autonomo dell'allievo per conseguire gli obiettivi previsti nei tempi concordati. [7, 8]

È uno strumento che mira:

- Alla personalizzazione del percorso educativo
- Alla promozione dell'indipendenza del discente e allo sviluppo di un'attitudine
- Alla formazione continua fondata su un impegno attivo nella propria autoeducazione.

Il Tutor nel contratto formativo ha il compito di stimolare l'allievo nella formazione del contratto, aiutarlo a trovare risorse e strategie, motivarlo a risolvere eventuali problemi e accompagnarlo ad una crescente responsabilizzazione verso il suo percorso formativo, fino a raggiungere il traguardo dell'apprendimento auto diretto che deve mantenersi vivo per tutto il corso della vita professionale.

D'altro canto l'allievo si impegna a riflettere sulla propria esperienza formativa, identificare eventuali carenze professionali e comunicarle al Tutor per trasformare la riflessione in consapevolezza e richiesta di aiuto.

Briefing e debriefing

Sono strumenti nel processo di apprendimento all'interno dei quali si attivano i processi di riflessione e si facilita l'allievo a memorizzare, trasferire, generalizzare, valutare, utilizzare altre conoscenze e rielaborare i vissuti dell'esperienza formativa.

Secondo la definizione di Mackenzie (2002) il briefing è una "riflessione finalizzata ad affrontare l'esperienza che include istruzioni e regole che permettano di raggiungere obiettivi prefissati". Mentre il debriefing è una "riflessione dopo l'esperienza per ottimizzare l'apprendimento analizzando l'esperienza sul campo e valutando quanti obiettivi sono stati raggiunti"

Durante la fase di briefing, prima dell'esperienza, gli allievi vengono esortati ad analizzare le caratteristiche di una determinata situazione clinica concreta del reparto in oggetto. Consiste in una sorta di pre-colloquio che mira a preparare l'allievo all'osservazione e incuriosirlo, serve per assisterlo nel delineare gli obiettivi dello scenario comprendendo la comunicazione con il paziente, i ruoli, le funzioni, i tempi e il setting. Il tutto permette di orientare e valutare il risultato conseguito.

Sarebbe opportuno effettuare un briefing prima di ogni esperienza di tirocinio in una nuova sede, durante il tirocinio nella stessa sede ogni 1-2 settimane in base alla durata dell'attività, in gruppo (minimo 2 massimo 12 allievi), dichiarando lo scopo dell'incontro, informando gli allievi sugli aspetti organizzativi della formazione, condividendogli obiettivi di apprendimento, attirando l'attenzione sui prerequisiti teorici ed elaborando attese e preoccupazioni.

In seguito all'esperienza è utile organizzare un debriefing che permette di ragionare su ciò che è stato vissuto. Si svolge attraverso la conversazione tra gli allievi, guidata dal Tutor, che ha lo scopo di esplorare e comprendere le relazioni tra processi, eventi, azioni, pensieri e sentimenti. Il debriefing supporta il discente nella discussione e migliora l'apprendimento, inoltre può facilitare l'acquisizione della capacità di comunicazione terapeutica, affrontare le emozioni e i sentimenti degli studenti. [7, 8]

Diario di bordo

Il diario è uno strumento che permette di riflettere sulle esperienze vissute attraverso la scrittura. Annotando eventi, elementi soggettivi, oggettivi, ipotesi diagnostiche, azioni da intraprendere, pensieri, reazioni ed emozioni è possibile fare un resoconto (giornaliero o settimanale) di esperienze assistenziali e di tenerne memoria per poterle riesaminare e rivalutare anche a distanza di tempo. Questo metodo stimola l'allievo alla riflessione e all'autovalutazione, mentre il Tutor deve fornire un feedback non critico finalizzato a stimolare la riflessione. [7, 8]

Sistema di formazione continua in medicina

L'Educazione Continua in Medicina (ECM) è il processo attraverso il quale il professionista della salute si mantiene aggiornato per rispondere ai bisogni dei pazienti, alle esigenze del Servizio sanitario e al proprio sviluppo professionale. Essa comprende l'acquisizione di nuove conoscenze, abilità e attitudini utili a una pratica competente ed esperta.

Pertanto ogni professionista sanitario ha l'obbligo deontologico di mettere in pratica le nuove conoscenze e competenze per offrire una assistenza qualitativamente utile, a fine di prendersi cura dei propri pazienti con competenze aggiornate, senza conflitti di interesse, in modo da poter essere un buon professionista della sanità.

Il Programma nazionale di ECM è stato avviato nel 2002 con il D.Lgs. 502/1992 integrato dal D.Lgs. 229/1999 che hanno istituito l'obbligo della formazione continua per i professionisti della sanità che è requisito indispensabile per svolgere attività professionale in qualità di dipendente o libero professionista.

Dal 1° gennaio 2008, con l'entrata in vigore della Legge 24 dicembre 2007, n. 244, la gestione amministrativa del programma di ECM ed il supporto alla Commissione Nazionale per la Formazione Continua, fino ad oggi competenze del Ministero della salute, sono stati trasferiti all'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali (Agenas).

L'obbligo formativo è triennale, viene stabilito con deliberazione della CNFC ed è pari a 150 crediti formativi, fatte salve le decisioni della CNFC in materia di esoneri, esenzioni ed eventuali altre riduzioni. Il professionista sanitario può conoscere in ogni momento, tramite l'accesso all'anagrafe nazionale del Co.Ge.A.P.S. (Consorzio Gestione Anagrafica delle Sanitarie), i crediti maturati e il proprio debito formativo complessivo. [5]

Fasi del processo formativo; un processo formativo dovrebbe innanzitutto occuparsi di sviluppare il capitale umano, le fasi principali di qui si compone sono [7]:

- Analisi dei fabbisogni formativi
- Definizione degli obiettivi
- Progettazione del corso
- Erogazione del corso
- Valutazione dei risultati

Il Processo di formazione parte dall'analisi dei fabbisogni formativi dell'organizzazione delle Risorse umane

Valutazione make or buy [7]

L'analisi make or buy svolge un ruolo molto importante nella gestione dell'approvvigionamento di progetto e, più in generale, nel processo decisionale che guida le scelte iniziali riguardanti un progetto o parti di esso.

Infatti uno dei principali interrogativi che dovrebbero caratterizzare le scelte di avvio è se sia più conveniente realizzare internamente uno o più prodotti e/o servizi oppure commissionarli all'esterno.

Uno sviluppo interno implica una verifica sulle competenze delle risorse disponibili. L'acquisto all'esterno implica una attenta selezione dei fornitori con le risorse e le capacità più adeguate.

In generale, il risultato di un'analisi make or buy dipende dalle caratteristiche del progetto e dal livello di tolleranza al rischio che si intende assumere.

Esistono vantaggi e svantaggi di entrambi gli approcci e in un qualsiasi progetto esisterà probabilmente un mix di cose che si acquistano e di cose che si fanno internamente.

Per il processo di formazione risultano fondamentali [7]:

- Progettazione ed organizzazione degli interventi formativi. Si cercano di realizzare le condizioni ottimali per l'apprendimento
- Realizzazione dell'intervento
- Valutazione dei risultati conseguiti e dell'impatto della attività realizzate, soprattutto con riferimento all'apprendimento dei partecipanti, l'efficacia dei contenuti formativi rispetto ai fabbisogni, l'effettivo arricchimento professionale del personale coinvolto

L'analisi dei fabbisogni formativi può riguardare [7]:

Fabbisogni organizzativi: esigenza di formazione che deriva dalla scelta strategica dell'organizzazione (obiettivi ai quali la formazione deve condurre le persone interessate)

Fabbisogni professionali: esigenza di formazione che emerge dall'analisi del gap esistente tra le performance attuali e quelle desiderate (riuscire a colmare questo gap costituisce l'obiettivo finale del processo formativo)

Fabbisogni individuali: esigenza formativa della singola persona in funzione non solo della posizione in azienda ma soprattutto del suo sviluppo professionale (punti di forza e di debolezza in vista del suo sviluppo di carriera).

Tornando al concetto di Make or buy della formazione, è opportuno valutare pregi e difetti delle due alternative

Centro di formazione interno:

- Corsi interni più orientati al contesto organizzativo e culturale dell'azienda
- Prodotti e processi formativi più aderenti alla realtà e alle necessità aziendali
- Consolidamento del processo formativo nel contesto organizzativo aziendale

Soluzione esterna:

- Possibilità di creare un confronto a livello di partecipanti tra esperienze professionali diverse
- Possibilità di far leva su un'offerta formativa qualificata
- Variabilità dei costi
- Possibilità di dar luogo ad iniziative rivolte a poche persone (non ci sarebbe convenienza a fare ciò all'interno)

Una volta determinata l'opzione migliore è opportuno ricordare come andrebbe articolato un piano formativo [7]:

- Titolo del progetto formativo
- Destinatari
- Obiettivi formativi perseguiti
- Sede o sedi di svolgimento
- Principali contenuti che saranno proposti ai partecipanti
- Metodi didattici utilizzati
- Eventuale articolazione in moduli
- Aspetti organizzativi (responsabile dell'azione formativa, risorse interne)
- Aspetti quantitativi (quante ore)
- Collaborazione esterna (agenzia formativa, specialisti, ecc.)
- Calendario del corso
- Budget economico di progetto

Il passo successivo è determinare quali metodi didattici è opportuno utilizzare [7, 8]:

- Lezione (formazione passiva)
- Discussione di casi
- Role playing: simulazione di una situazione aziendale "interpretando" i vari ruoli coinvolti
- T-group: i partecipanti sono chiamati a vivere ed analizzare le dinamiche interpersonali all'interno di un gruppo (migliora le capacità relazionali e di interazione in un gruppo)
- E-learning: formazione interattiva

È importante anche stare a passo coi tempi, l'evoluzione delle attività formative è in continuo fermento, bisogna mantenersi sempre aggiornati sulle nuove opportunità di apprendimento.

I primi modelli di formazione a distanza:

-Messa in rete di materiali didattici (mancano le relazioni di scambio tra l'insieme delle persone coinvolte)

-E-learning: Forma di insegnamento mediata dalla tecnologia digitale della comunicazione che prevede la realizzazione di ambienti virtuali di natura multimediale di apprendimento e di interazione (recupera la dimensione collaborativa e interattiva)

-Net-learning: Costruire contesti efficaci ed esperienze personalizzate di apprendimento in rete e attraverso la rete (interazione tra docente e allievo e tra allievi, ognuno portatore di esperienze e conoscenze)

È fondamentale inoltre la valutazione della formazione, tesa a misurare il soddisfacimento dei bisogni di formazione:

Verifica dell'apprendimento

– modo in cui i soggetti hanno vissuto la formazione

– qualità e quantità delle conoscenze apprese

Verifica di trasferimento (reale utilizzo di quanto acquisito nella normale attività lavorativa)

Valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'intervento formativo, analizzare i risultati di un intervento formativo

È importante raccogliere [8]:

- Le reazioni dei partecipanti:

Percezione e giudizi suscitati nei partecipanti dell'esperienza fatta (chiarezza, metodi didattici utilizzati, ecc.)

-Apprendimento:

Effetti prodotti sui singoli individui in termini di miglioramento delle conoscenze, delle capacità, degli atteggiamenti

-Contributi al cambiamento:

Quale l'impatto che, attraverso i singoli individui, l'intervento formativo è riuscito a generare nella realtà organizzativa e nel suo funzionamento

Alcune criticità relative alla formazione [7]

- Collegare le attività formative con gli obiettivi e le esigenze delle unità operative dove operano le persone coinvolte, per avere dei benefici di ritorno più diretti ed immediati
- Collegare le attività d'aula con quelle lavorative sia portando la realtà operativa e gestionale in aula, sia enfatizzando il trasferimento dei contenuti d'aula in comportamenti operativi
- Focalizzare l'attività formativa più sul ruolo attuale e futuro che non sul grado gerarchico

La formazione deve rispondere a requisiti in termini di:

- Formazione permanente o continua: si delinea un percorso formativo lungo tutto l'arco della vita lavorativa
- Formazione diffusa: con modalità e contenuti diversi interessa tutte le persone che operano nell'organizzazione
- Formazione di qualità: legata ad obiettivi congiunti di efficacia ed efficienza

La valutazione delle risorse umane: analisi dei principali metodi a disposizione delle aziende

L'importanza delle risorse umane: definizione, gestione e loro valore

Definizione di risorse umane: «Il termine risorse umane viene utilizzato nel linguaggio manageriale ed economico aziendale per indicare il personale che presta la propria attività lavorativa, sia esso pubblico oppure privato; in particolare si intendono i lavoratori dipendenti con il proprio capitale umano, ovvero la forza lavoro.» [9]

Il ciclo del valore delle risorse umane [9]:

Personae: Hanno caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche e sociali che vanno a differenziare il loro comportamento nel lavoro e quindi di conseguenza il valore che potenzialmente sono in grado di apportare all'interno di una relazione organizzativa.

Relazioni: Le risorse umane per essere utilizzate devono entrare in relazione con l'azienda, tale relazione viene costruita attraverso un contratto. L'azienda dovrebbe essere capace di gestire una pluralità di relazioni con le risorse umane.

Prestazioni: Le persone con le proprie competenze, conoscenze e capacità, una volta instaurata la relazione con l'azienda, vengono inserite nella realtà aziendale dove possono fornire la loro prestazione.

Valorizzazione: La valorizzazione della prestazione è una funzione della capacità dell'impresa di inserire il valore generato dalla risorsa umana nella catena del valore aziendale ed anche in quella dei clienti e degli altri stakeholder. È la fase che chiude il ciclo delle risorse umane; essa è delicata; complessa

I sistemi di valutazione delle risorse umane [9]

Definizione di valutazione: «La valutazione è un insieme di attività finalizzate alla conoscenza, allo sviluppo e al riconoscimento dell'operato e delle caratteristiche di chi opera in un'organizzazione nonché all'analisi e definizione della struttura organizzativa.»

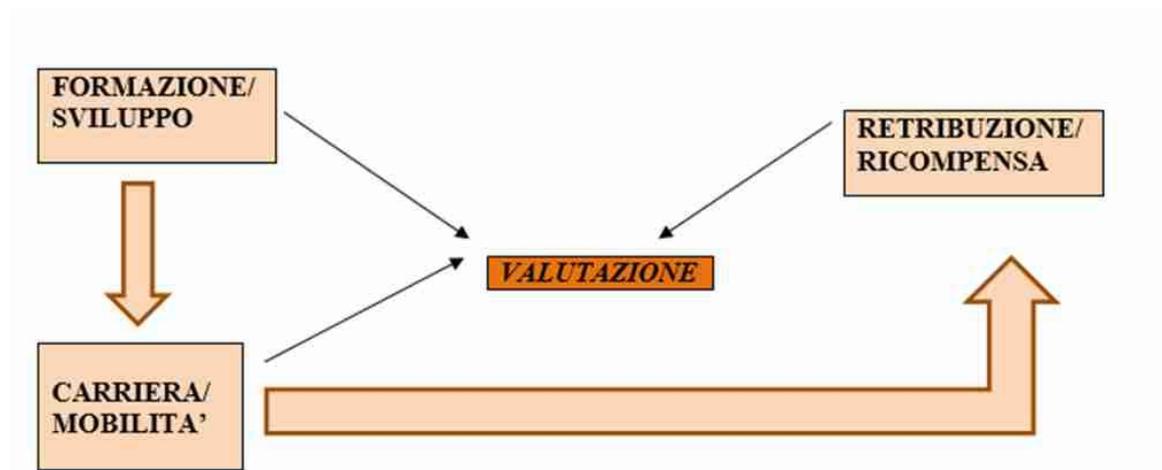


Fig.4 Metodi di valutazione del personale

Il sistema di valutazione permanente, qualunque esso sia, deve:

- discendere da una strategia gestionale;
- essere coerente con la cultura aziendale;
- essere articolato;
- essere diffuso, gestito coerentemente, governato nei processi fondamentali.

Le aziende si sono impegnate nella formalizzazione dei sistemi valutativi al fine di garantirsi e di garantire alle proprie risorse umane:

- l'affidabilità;
- la sistematicità e la continuità dell'azione valutativa;
- l'omogeneità e la confrontabilità delle valutazioni;
- la trasparenza dei rapporti interni tra il capo e i relativi collaboratori

Gli oggetti della valutazione: cosa si valuta nelle organizzazioni? [9, 10]

- valutazione delle posizioni
- valutazione delle prestazioni
- valutazione del potenziale
- valutazione delle competenze

Posizioni (*presente*), descrizione:

La valutazione delle posizioni o anche detta job evaluation concentra la sua attenzione sulle posizioni organizzative, individuando:

- le caratteristiche principali di ciascuna posizione in termini di finalità, responsabilità, compiti e necessità di personale;
- il cosiddetto profilo, cioè le competenze richieste per ricoprire ciascuna posizione.

Oggetto di valutazione:

La valutazione delle posizioni ha quindi lo scopo di individuare come e quanto ogni singola posizione contribuisca al raggiungimento dei risultati aziendali. L'oggetto della valutazione delle posizioni è quello di stabilire, quanto vale, che "valore" ha una determinata posizione per l'organizzazione, cosa ci si attende dal titolare che la ricopre e quali compiti egli debba svolgere.

Il processo di valutazione delle posizioni si articola in quattro fasi distinte [9]:

- 1- Analisi delle posizioni (job analysis): in questa fase vengono raccolti ed esaminati i dati e le informazioni relativi alla posizione;
- 2- Descrizione della posizione (job description): sulla base dei risultati emersi dalla precedente fase di analisi viene redatto un documento che formalizza e specifica i diversi fattori costitutivi della posizione (titolo, scopo, responsabilità/ attività, dimensioni, relazioni e finalità);
- 3- Definizione dei requisiti (job requirements): questa fase del processo serve all'identificazione e alla descrizione dei requisiti (conoscenze, capacità, abilità, esperienza) che il titolare dovrebbe possedere per svolgere in modo efficace i compiti richiesti dalla posizione;
- 4- Valutazione (job evaluation): il processo si completa con la ponderazione del valore relativo che una posizione assume all'interno della struttura organizzativa in rapporto alle altre posizioni presenti.

Strumenti

Gli strumenti si differenziano dalle fasi che vengono prese in considerazione:

- 1- Analisi della posizione: in questa fase vengono utilizzate tecniche di osservazione, intervista e questionari;
- 2- Valutazione della posizione: metodi quantitativi, metodi non quantitativi, metodi globali, metodi basati sul processo decisionale tra cui il metodo Hay.

Ruoli e soggetti coinvolti:

Lo sviluppo del processo di valutazione delle posizioni coinvolge, a vario titolo, diverse tipologie di interlocutori: alcuni direttamente nella realizzazione delle attività di analisi e di valutazione, molti nella fase successiva ai suoi esiti.

Vantaggi: la valutazione delle posizioni consente di

- confrontare il valore delle diverse posizioni/ruoli aziendali con quelli di altre organizzazioni
- verificare l'adeguatezza della struttura organizzativa

Prestazioni (passato) descrizione:

La valutazione delle prestazioni concentra la tua attenzione sulla prestazione (o performance) del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione, ciò che ha fatto, quale titolare della posizione, utilizzando le sue competenze.

Oggetto di valutazione:

La misurazione della prestazione consente all'organizzazione di capire quanto una persona sia riuscita a contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali, ovvero in che misura abbia svolto i compiti propri della posizione ricoperta.

La valutazione delle prestazioni identifica due grandi gruppi:

- 1- gli obiettivi di prestazione, ovvero i risultati forniti;
- 2- i comportamenti agiti per fornire i risultati e per perseguire gli obiettivi assegnati

Il processo di valutazione delle prestazioni si basa su quattro fasi [9]:

- 1- Assegnazione degli obiettivi: nel corso di un colloquio, posto all'inizio del periodo di osservazione, valutatore e valutato definiscono e formalizzano i risultati attesi, cioè dividono e condividono gli obiettivi da perseguire;
- 2- Verifiche periodiche: il contatto durante l'operatività quotidiana consente al valutatore di realizzare costantemente verifiche informali sull'andamento del lavoro; sono necessarie anche verifiche formali;

3- Valutazione dei risultati conseguiti: il valutatore esprime su un'apposita scheda di valutazione il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dimensiona i risultati forniti;

4- Comunicazione della valutazione: affinché il processo abbia efficacia è necessario che alla formulazione della valutazione segua la sua comunicazione al valutato durante un colloquio

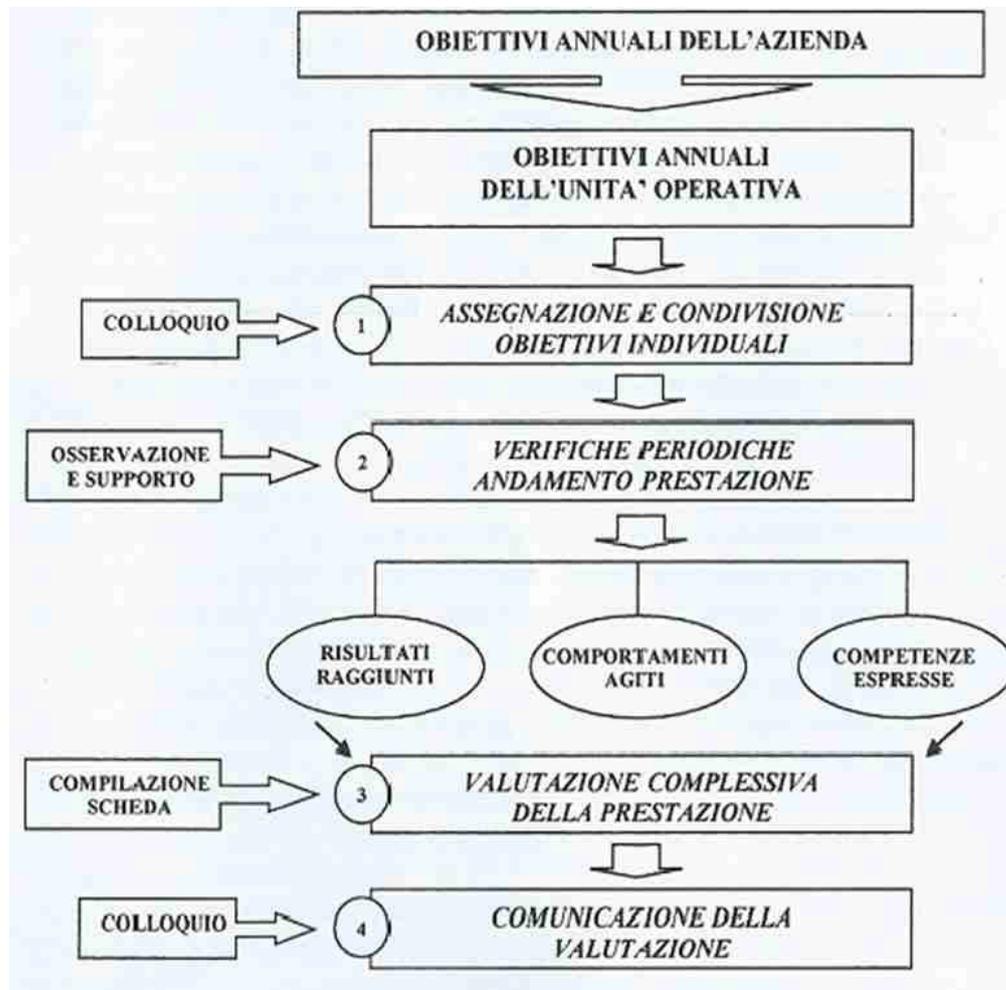


Fig.5 Processo di valutazione

Strumenti:

I principali strumenti utilizzati nella valutazione delle prestazioni sono sia di carattere formale (schede di valutazione) che di carattere relazionale (colloqui):

- Schede di valutazione: si compongono di tre sezioni:

- 1- introduttiva;
- 2- valutativa;
- 3- integrativa.

- Osservazione: il suo scopo è quello di raccogliere informazioni e dati relativi all'andamento quotidiano nella prestazione;

- Colloquio: affinché il colloquio rappresenti realmente uno strumento all'interno della relazione capo-collaboratore deve essere opportunamente controllato sia dal punto di vista delle modalità di conduzione che dei fattori di contesto in cui viene svolto.

Ruoli e soggetti coinvolti: Il processo di valutazione delle prestazioni coinvolge direttamente capo e collaboratore.

Vantaggi e punti di attenzione [9, 10]:

Applicando le metodologie di valutazione delle prestazioni in modo continuo i vantaggi che possono essere ottenuti riguardano l'organizzazione, il valutato e il valutatore.

Potenziale (futuro) descrizione: «Il processo di analisi e valutazione del potenziale è un'attività volta ad indirizzare ad individuare le capacità potenziali, ovvero le attitudini dei membri di un'organizzazione per poterne orientare lo sviluppo verso posizioni e funzioni diverse da quelle attuali.»

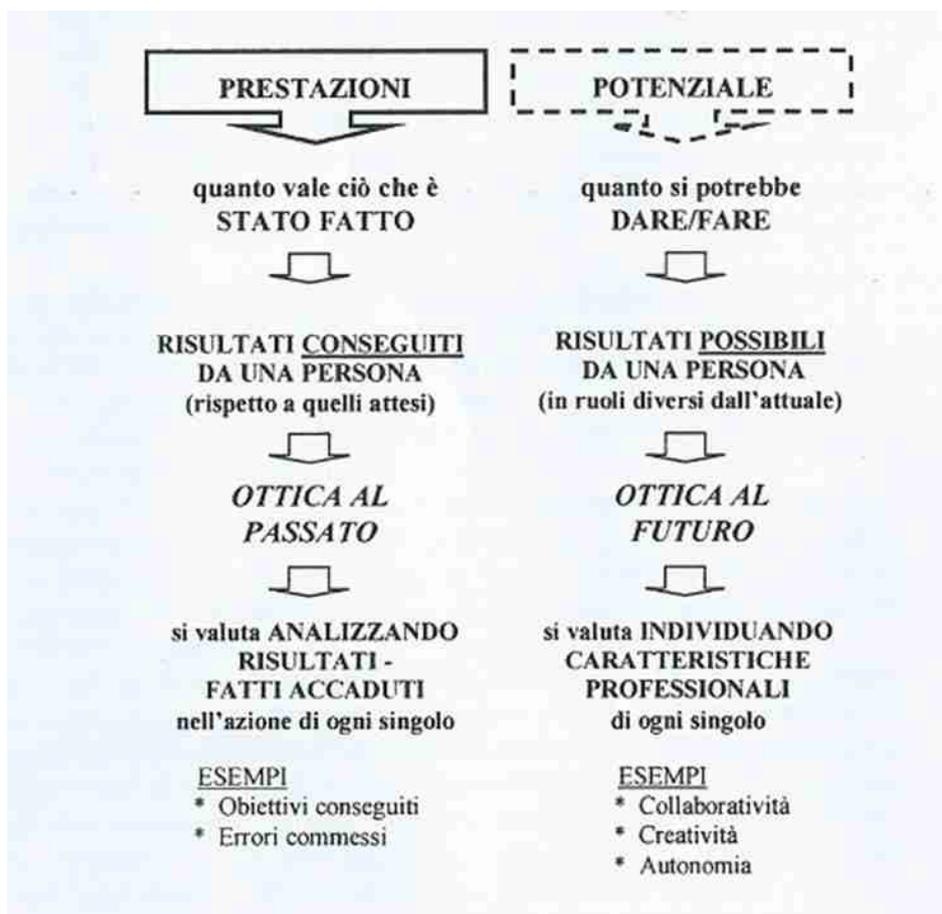


Fig.6 Valutazione Prestazioni vs Potenziale

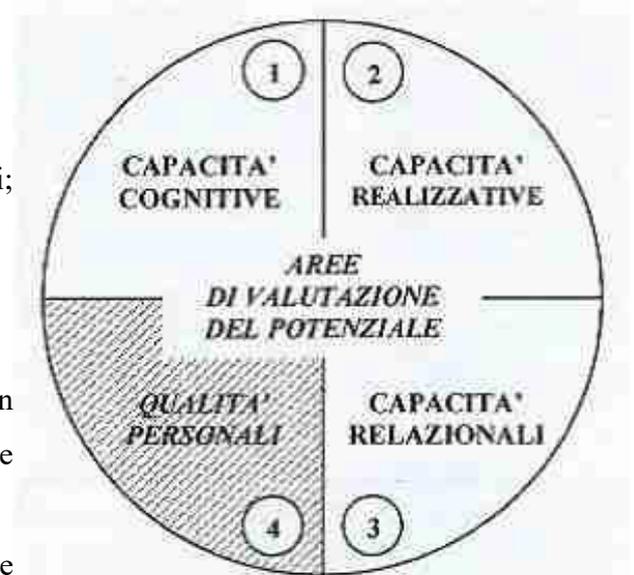
Oggetto di valutazione:

Il potenziale viene definito come: «l'insieme delle caratteristiche che si ipotizza siano a disposizione di un individuo ma che, nei momenti e nelle situazioni considerate, non hanno la possibilità di essere manifestate e quindi risultano essere sconosciute.»

Quando si valuta il potenziale, bisogna far riferimento a quattro aree [9]:

- 1- area delle capacità cognitive;
- 2- area delle capacità realizzative;
- 3- area delle capacità relazionali;
- 4- area delle qualità

Fig.7 Aree di valutazione



Processo di valutazione [9]:

L'impostazione e la realizzazione di un programma di valutazione del potenziale persegue generalmente una o più delle seguenti finalità:

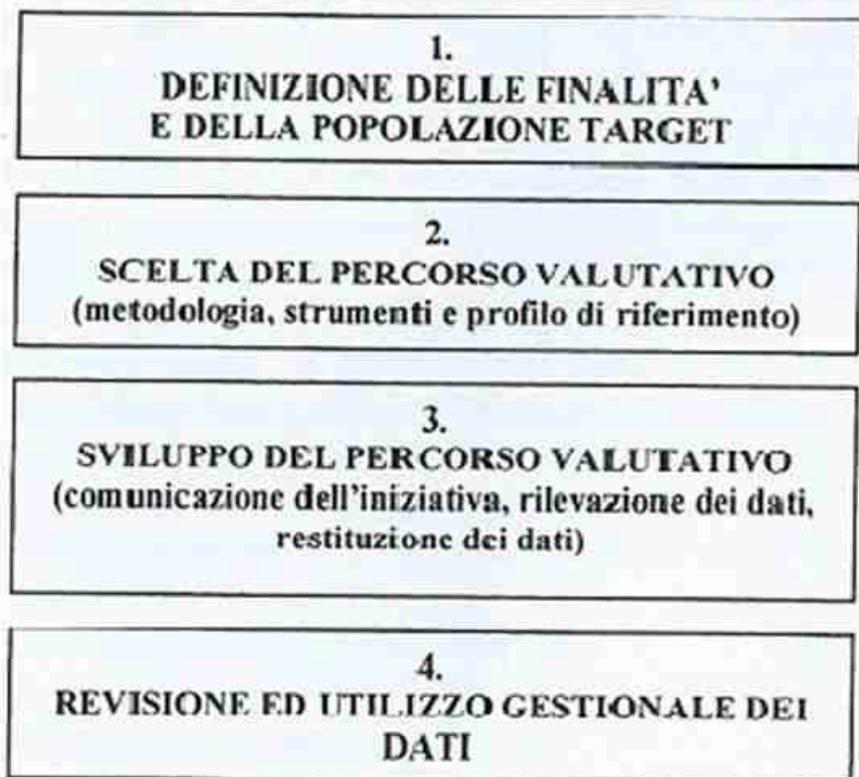
-avere un quadro delle risorse disponibili in base ad ipotesi di sviluppo o riassetto organizzativo nel breve-medio periodo;

-pianificare il

fabbisogno di risorse umane in coerenza con le strategie aziendali e i cambiamenti aspettati

-individuare i possibili candidati rispetto a posizioni chiave e responsabilità critiche per il futuro;

Fig.8 Step percorso valutativo



- definire un utilizzo delle risorse, per quanto possibile, coerente alle loro caratteristiche producendo un rinforzo nelle loro motivazioni verso il lavoro;
- circoscrivere e programmare in modo mirato le esigenze di formazione e di sviluppo delle persone.

Strumenti:

Per esporre i principali strumenti utilizzati nella valutazione del potenziale è utile ricorrere alla suddivisione vista in precedenza fra metodi di valutazione diretti ed indiretti.

Metodi diretti: Prevedono il coinvolgimento attivo dei valutati in una serie di prove finalizzate a mettere in luce le loro caratteristiche personali (l'Assessment Center, l'Assessment Center Individuale, i test e i questionari).

Metodi indiretti: I metodi indiretti non prevedono il coinvolgimento dei valutati e la rilevazione delle loro caratteristiche di potenziale viene affidata ad esperti interni o esterni all'azienda. In questo ambito gli strumenti utilizzati sono la scheda di valutazione e l'intervista

Ruoli e soggetti coinvolti [9, 10]:

I principali protagonisti del processo valutativo possono essere specifici target di popolazione: giovani e giovani manager, ruoli specifici (esempi: ruoli di staff), dirigenti.

Il processo coinvolge anche la linea, sia nella definizione del profilo di potenziale sia nello svolgimento di specifiche attività valutative, quali la compilazione delle schede o le interviste.

Vantaggi: Il principale vantaggio di un processo di valutazione del potenziale è quello di consentire ad un'azienda di conoscere il patrimonio umano disponibile per rispondere ai fabbisogni organizzativi di breve e medio periodo (2-5 anni).

Bisogna porre attenzione perché in questa valutazione si ha per oggetto la dimensione qualitativa dei profili individuali e quindi: evitare di valutare il potenziale in base alla prestazione e all'impegno all'attuale; considerare che trattandosi di un oggetto di valutazione qualitativo è più esposto alla soggettività del valutatore

valutazione	Posizione	Prestazione	Potenziale
Oggetto: cosa si valuta	Attività, responsabilità Competenze richieste Relazioni....	Risultati quali-quantitativi, competenze applicate (livello)	Competenze possedute e/o non utilizzate Tratti di personalità Motivazioni
Orientamento temporale	Presente	Passato (anno)	Futuro
Parametri	Fattori convenzionali Livelli di responsabilità Punteggi	Dati Fatti Effetti di comportamenti	Competenze e Motivazioni coerenti con le strategie di sviluppo
Finalità	Razionalità aziendale Struttura retributiva	Diffusione valori comuni Sistema Premiante Sistema Formativo Miglioramento continuo	Sviluppo Risorse Piani di sviluppo
Responsabilità	Personale	Linea - Personale	Personale - Linea

Fig.9 Tabella riassuntiva valutazione per aree

Competenze: si attribuisce sempre maggiore importanza a ciò che le persone sanno o possono fare: nelle organizzazioni si è in presenza di lavoro sempre meno definito per persone sempre più competenti. [9]

Oggetto di valutazione:

“Caratteristica intrinseca dell’individuo, appartenente alla dimensione psicologica, costituita dall’insieme articolato di capacità, conoscenze, esperienze finalizzate. Esprime attraverso i comportamenti e necessita, per esprimersi dell’azione di motivazione e contesto. L’aspetto specifico del contesto, che impatta, sulla nascita e sviluppo della competenza, è la cultura organizzativa”.

La competenza è costituita da diversi fattori:

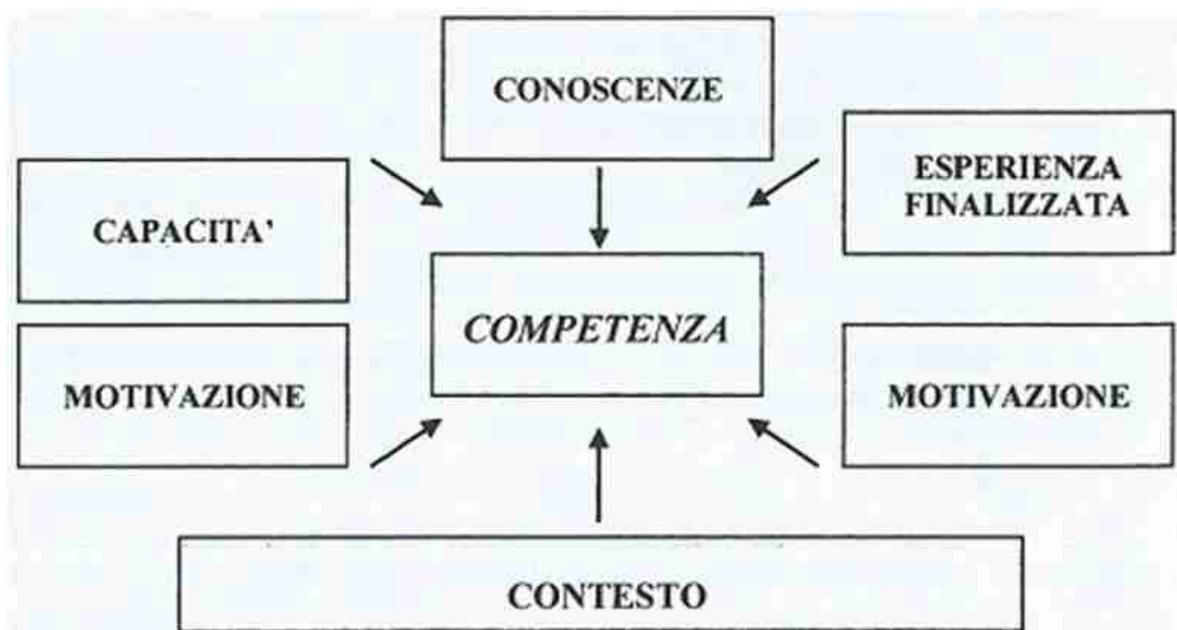


Fig.10 Elementi della competenza

Analisi dei principali metodi a disposizione delle aziende per la valutazione delle risorse umane.

Un processo di valutazione delle competenze può essere così articolato [9]:

- definizione dei criteri per la misurazione delle prestazioni;
- identificazione dei best performer in tali ruoli;
- raccolta dei dati relativi alle prestazioni eccellenti;
- identificazione delle competenze (conoscenze e capacità) specificatamente richieste a ciascun ruolo (costruzione del modello di competenze);
- articolazione di ogni competenza in comportamenti osservabili in base ad una scala di valutazione;
- validazione statistica del modello di competenze;
- applicazione del modello alla pianificazione e alla gestione delle risorse umane.

Strumenti:

L'individuazione delle attività connesse al ruolo rappresenta dunque il momento centrale e di avvio dell'intero processo di rilevazione delle competenze e di definizione del modello.

Le ipotesi di attività, una volta definite, sulla base dell'analisi del job description vengono integrate e convalidate attraverso lo strumento dell'intervista.

Ruoli e soggetti coinvolti:

Tutti i ruoli aziendali possono essere coinvolti sia nella fase di individuazione delle competenze e quindi nella successiva fase della valutazione.

Vantaggi e punti di attenzione:

La valutazione delle competenze può consentire alle organizzazioni di conseguire diversi vantaggi:

- dotarsi di sistemi di funzionamento più flessibili e realmente in grado di valorizzare il contributo delle persone;
- fondare sul modello di competenze un diverso modo di concepire, progettare la pianificazione delle risorse umane in tutte le sue leve tipiche;
- ripensare alla valutazione delle prestazioni e del potenziale in ottica nuova

Conclusioni sulla valutazione:

Il processo valutativo sia esso focalizzato sull'analisi delle posizioni, sulla rilevazione dei risultati di prestazione o sull'identificazione delle potenzialità individuali o delle competenze, ha maggiori garanzie di efficacia laddove alcune condizioni ne favoriscono l'implementazione.

Queste condizioni riguardano:

- organizzazione
- valutatori
- valutati

Gli strumenti utilizzati per la valutazione delle risorse umane

Come fare la valutazione

È un tema tanto importante quanto spinoso per il consulente o il valutatore che si appresta ad effettuarla. Produrre schede di valutazione del personale dipendente, formare i valutatori, decidere cosa valutare e perché sono solo alcune delle tante attività che il consulente deve mettere in atto.

I due obiettivi principali, per effettuare una valutazione del personale, sono:

- gestire le risorse umane: se conosco i dipendenti più efficaci ho anche la possibilità di premiarli adeguatamente;
- sviluppare le risorse umane: se capisco cosa determina la performance posso aiutare i dipendenti meno performanti ad ottenere risultati migliori tramite la formazione

Le fasi della valutazione [9]

Una valutazione del personale si determina attraverso una serie di fasi:

- 1- definire cosa valutare;
- 2- fare un'analisi del contesto;
- 3- incaricare i valutatori, interni o esterni all'azienda e il più imparziali possibili;
- 4- selezionare i metodi di valutazione;
- 5- raccogliere i dati sulle performance e fare un'analisi dei dati;
- 6- dare un feedback al valutato;
- 7- prendere decisioni sulle valutazioni.

La costruzione delle schede di valutazione: cosa valutare? [9]

1- Valutazione della prestazione

Si basa sul confronto tra i risultati ottenuti dalle persone e gli obiettivi prefissati.

2- Valutazione del potenziale

Questo tipo di analisi si basa sulle caratteristiche possedute da una persona ma non ancora espresse in un determinato ruolo. Si vuole comprendere quali sono le capacità potenziali della persona.

3- Valutazione delle competenze

Riguarda l'esame del patrimonio di conoscenze, qualità e capacità possedute in relazione agli obiettivi analizzati.

4- Valutazione dei tratti di personalità

Riguarda la personalità del candidato, essa ha sicuramente dei vantaggi (sono applicabili solamente da Psicologi, consentono di accedere ad informazioni che nessun altro strumento è in grado di cogliere)

5- Valutazione dei comportamenti

È la più facile da applicare in quanto i comportamenti sono in qualche misura osservabili

Le modalità di costruzione [9, 10]

Fig.11 Scheda di valutazione

1- Scheda di valutazione del personale basata sulle frequenze

Si utilizza il semplice conteggio di determinati comportamenti. Contando, ad esempio, in una linea produttiva il numero di pezzi prodotti, ho una stima della performance di un operaio. Contando il numero di errori prodotti ho una stima dell'inefficacia.



2- Scheda di valutazione del personale basata sulla graduatoria

Il valutatore, si trova a dover ordinare dal migliore al peggiore i dipendenti in un gruppo. Si può utilizzare questo strumento quando si vuole discriminare i livelli di performance di più dipendenti; se infatti ho tutti dipendenti altamente performanti, non riesco a discriminare.

3- Scala di valutazione ancorata a comportamenti

Si tratta di scale numeriche con determinati comportamenti ancorati, in corrispondenza di ogni numero vi è una descrizione comportamentale. In questo modo il numero associato alla persona è ben definito dal comportamento descritto.

4- Uso delle checklist

Le checklist sono frasi espresse in forma descrittiva, tipiche di un certo lavoro, in cui il valutatore deve rispondere in base a chi si trova di fronte.

CHECK LIST VALUTAZIONE PERSONALE

CARATTERISTICA	PERCENTUALE	IMPORTANZA
Capacità di lavorare in gruppo per raggiungere obiettivi	Es. 40%	Es. 8,7
Capacità di intuire le cause scatenanti di un problema		
Capacità di comunicare in maniera concisa e comprensibile		
Capacità di ascoltare in maniera aperta e positiva		
Capacità di migliorare e di migliorarsi		
Attenzione ai dettagli e abilità nel completare un lavoro		
Capacità di lavorare in gruppo		
Leadership riconosciuta da parte dei capi e dei colleghi		
Autocoscienza di pregi e difetti		
Capacità di prendersi dei rischi		
Abilità nella negoziazione		
Cultura tecnica specifica		
Cultura trasversale generica (es. lingue, impostazione riunioni, ecc.)		
Capacità di lavorare bene seguendo le regole		

Fig.12 Esempio di checklist per valutazione

5- Utilizzo degli eventi critici

Consiste nell'identificare gli aspetti critici del comportamento e della valutazione.

6- Utilizzo degli assessment center

Gli assessment center o prove di gruppo sono particolarmente utili per comprendere lo stile di comportamento della persona nel gruppo, è importante utilizzare questa tecnica quando si tende a dare molta importanza alla comunicazione all'interno del gruppo o alla relazione con l'altro.

7- Utilizzo delle interviste e dei questionari

L'intervista è uno strumento integrativo dell'osservazione ma può essere utilizzata anche come strumento unico. Possiamo avere un'intervista strutturata, se questa prevede domande predefinite e risposte confrontabili, o semi strutturata quando è più libera.

Il questionario è costruito da un elenco di compiti/responsabilità ai quali andare ad attribuire un punteggio ponderato. Punto di vantaggio di questa tipologia di strumenti è il costo molto basso e l'essere standardizzato che permette un confronto in azienda

Chi si occupa della valutazione? [10]

I supervisor:

si tratta di team leader, manager e dipendenti rappresentativi di un determinato gruppo, si sceglie di affidare loro la valutazione quando si ritiene che essi abbiano una prospettiva privilegiata nella valutazione del personale.

I subordinati:

anche questi possono valutare con grande efficacia i superiori, questa strategia molto efficace per plasmare la leadership è raramente applicata in quanto i manager sono talvolta resistenti a farsi valutare dai propri subordinati.

I colleghi

I clienti:

far effettuare la valutazione del personale ai clienti è fondamentale quando si tratta di dipendenti a stretto contatto col pubblico. Le valutazioni del personale più grezze si basano esclusivamente sul numero di reclami, ma talvolta è possibile analizzare il personale tramite appositi questionari.

I test per la valutazione [9]

«Cosa» Per identificare cosa deve essere valutato, bisognerà creare un elenco delle cose che si vuole andare a valutare, purché queste siano misurabili.

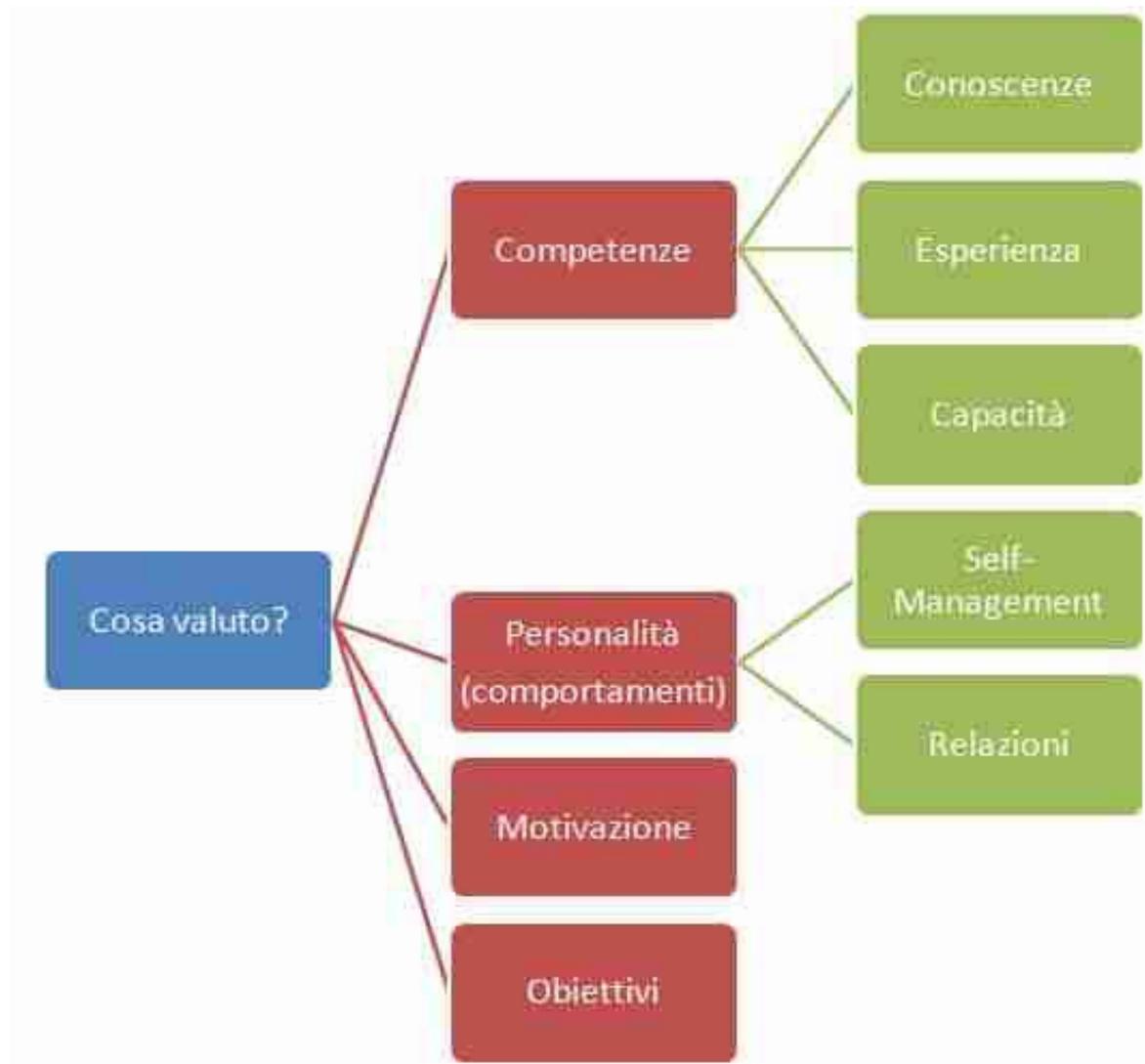


Fig.13 Schema di cosa valutare

«Come» valutarlo

Invece, per identificare come valuto, bisognerà definire uno strumento adeguato col quale lavorare valutando il rapporto costo/beneficio.

Cos'è un test?

Un test è una misurazione obiettiva e standardizzata di un campione di comportamento. Deve essere: attendibile (fornire risultati stabili); valido (misurare esattamente ciò che si propone di misurare).

Tipologie di test

Attitudinali: misurano la capacità di un soggetto di eseguire una determinata attività.

Possono essere: Test logico-deduttivi o test di ragionamento.

Comportamento organizzativo: per la valutazione dei comportamenti organizzativi insieme all'analisi delle aspettative verso il lavoro. Mi permette di misurare: motivazione, intelligenza emotiva, stile di leadership, clima organizzativo e stress da lavoro.

Personalità: per valutare la corrispondenza tra il profilo della personalità del soggetto e il suo ruolo organizzativo. Mi permette di misurare: stabilità emotiva, apertura mentale, responsabilità, ecc.

«Cosa» deve essere valutato: la Posizione e la Prestazione

La posizione valutata attraverso i test

Analisi delle posizioni:

Cos'è: è uno strumento che permette di conoscere i contenuti delle posizioni organizzative.

Cosa descrive: quest'analisi viene fatta attraverso una scheda e descrive diversi fattori, come: la collocazione nell'organigramma, le principali azioni che pone in essere, le principali aree di risultato, le conoscenze richieste e, infine, il grado di autonomia di cui gode [9]

Valutazione delle posizioni:

Cos'è: è uno strumento attraverso cui ogni singola posizione viene valutata e confrontata con le altre posizioni della struttura.



Fig. 14 Posizione vs Prestazione

Cosa valuta

l'oggetto della valutazione sono i compiti e le attività svolte nell'ambito della posizione esaminata. Quando si valuta una posizione si deve astrarre dalla persona che ricopre il ruolo, concentrandosi solo sul contenuto della posizione.

Come si valutano: si fa riferimento a diversi approcci metodologici. Questi sono:

- metodi globali;
- metodi analitici;
- metodi non quantitativi

Il modello più spesso utilizzato nella valutazione è un sistema di valutazione per fattori a punteggio. Viene attribuito un peso a determinati fattori e la somma di tutti i pesi dovrà essere pari a 100. I fattori possono poi essere suddivisi, a loro volta, in subfattori e anche questi avranno dei pesi specifici attribuitigli. Il punteggio finale si ottiene dalla moltiplicazione del punteggio di ogni fattore per il peso attribuito al fattore stesso. [9]

IPOTESI DI SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI									
FUNZIONE:									
TITOLO DELLA POSIZIONE:									
UNITA' ORGANIZZATIVA:									
Fattori di valutazione:	Peso fattore	Sub-fattori	Peso sub-fattore	Valutazione fattore					
				1	2	3	4	5	
Punteggio									
Competenze e conoscenze		Ampiezza conoscenze: Profondità conoscenze							
Competenze manageriali		Competenze manageriali							
Gestione risorse umane		N° dipendenti: Livello professionale:							
Responsabilità		Di natura economica: Di natura organizzativa: Di natura penale e civile:							
Discrezionalità decisioni									
Complessità organizzativa		Pluralità di fasi: Sedi decentrate: Tecnologie utilizzate:							
Rilevanza relazioni		Relazioni interne: Relazioni con l'utenza: Relazioni istituzionali							
Punteggio totale	100%								

Fig.15 Scheda di valutazione delle posizioni

Il colloquio per la valutazione [9]

1- Definire gli obiettivi del colloquio:

- chiarire in cosa consiste la sua durata prevista;
- comunicare al soggetto valutato che si tratterà di un dialogo aperto.

2- Favorire il dialogo:

- invitare il soggetto valutato ad esprimere il suo pensiero;
- formulare domande aperte, finalizzate ad ottenere informazioni, del tipo:
“Che cosa avrebbe potuto fare meglio?” È soddisfatto del risultato?”.

3- Analizzare i risultati più importanti conseguiti:

- essere specifici in merito al riconoscimento dei comportamenti positivi (per rafforzarli);
- esprimere il proprio parere in merito ai risultati ottenuti;
- specificare l'attività che si intende proseguire (ciò che ha dimostrato funzionare);
- affermare la propria fiducia nel soggetto valutato.

4- Esaminare insieme al soggetto valutato le responsabilità fondamentali e i dati sulla performance:

- analizzare gli obiettivi conseguiti e quelli mancati;
- ricordare che si tratta di un confronto per analizzare i motivi dell'effettivo/mancato conseguimento.

5- Analizzare eventuali scostamenti della performance rispetto ai livelli richiesti

Fase 1 - Rivedere le aspettative:

- sollecitare un'analisi obiettiva del problema, attraverso domande specifiche.

Fase 2 - Analizzare le risposte ottenute:

- ascoltare attentamente e sollecitare esempi concreti, senza formulare accuse o colpevolizzare.

Fase 3 - Risolvere insieme il problema:

- stabilire un dialogo finalizzato a risolvere i problemi.

Fase 4 - Restare ancorati alla realtà:

- essere specifici nel definire che cosa lo studio si aspetta ed entro quale data.

6- Illustrare le attività principali e gli obiettivi di sviluppo previsti per il futuro

- fissare obiettivi di performance realistici e farli stabilire al valutato.

7- Concludere con una nota positiva

- riepilogare il contenuto del colloquio e concludere con una nota positiva sul futuro.

Fatte queste premesse, bisogna identificare chi prende in carico il neo-dipendente, ovvero il Tutor aziendale.

Il Tutor aziendale è colui che, rivestendo un ruolo chiave nella gestione dei processi di inserimento e di accompagnamento di un nuovo e/o inesperto assunto, diventa un punto di riferimento nel sistema di relazioni che si viene a creare fra impresa, neofita, colleghi, istruzione e formazione. Il Tutor aziendale è il responsabile del percorso di apprendimento esperienziale e di sviluppo professionale del neo-assunto connesso alla nuova esperienza lavorativa. La funzione e il ruolo di Tutor nell'azienda riguardano in particolare l'accompagnamento verso la conoscenza del lavoro, lo sviluppo delle competenze tecniche, la conoscenza delle prassi organizzative e del sistema di relazioni da presidiare per gestire adeguatamente il ruolo. Le attività e i compiti della funzione lo rendono il garante del corretto svolgimento del periodo di apprendimento. Il periodo di apprendimento nel contesto di lavoro è progettato intenzionalmente anche con altri soggetti interni ed esterni, in funzione delle caratteristiche della persona (nuova o inesperta), e delle caratteristiche dell'azienda. In tale prospettiva, quello del Tutor aziendale va considerato un ruolo chiave nella struttura aziendale: oltre ad essere in stretto rapporto con il responsabile della gestione risorse umane tale ruolo garantisce alle nuove persone le migliori condizioni possibili per imparare, e per svolgere adeguatamente le attività e i compiti progressivamente assegnati. [11]

Cosa fa il Tutor Aziendale

La funzione primaria di un Tutor aziendale è quella di accompagnamento dell'apprendista nel processo di crescita personale e professionale, in sintonia con le attese e le esigenze dell'azienda. Il ruolo del Tutor prende forma attraverso un insieme di attività che riguardano:

- La facilitazione dell'apprendimento delle competenze per il lavoro
- L'informazione
- L'orientamento
- Il sostegno
- Il monitoraggio e la valutazione

Facilitare l'apprendimento

Una persona che entra in un nuovo contesto organizzativo ha di norma bisogno di informazioni, più o meno specifiche, sulle attività da svolgere in modo progressivamente autonomo in azienda. È utile porsi nei confronti del neo-assunto sapendo che c'è quasi sempre uno scarto fra quello che sa, o pensa di conoscere, e quello che è richiesto effettivamente nella posizione all'interno della specifica azienda. Occorre, quindi, attivarsi per ridurre lo scarto e adattare le esigenze sia del neoassunto che dell'organizzazione. Il percorso dovrebbe partire dalla conoscenza dell'insieme di competenze sviluppato dal neoassunto nei diversi contesti, e articolarsi in diverse fasi nelle quali sono definiti gli oggetti di apprendimento ritenuti necessari per svolgere le attività richieste. [11]

Nel progettare il percorso è utile definire in anticipo le diverse situazioni in azienda nelle quali, oltre a descrivere il lavoro, si fa 'provare' al nuovo inserito cosa vuol dire applicare in concreto una conoscenza (magari acquisita nel percorso scolastico), oppure trasferire nella situazione attuale competenze maturate in precedenti esperienze/attività. Se il nuovo arrivato è giovane e inesperto, inoltre, potrà essere utile definire il percorso proponendo attività con difficoltà crescenti, per ridurre la probabilità di insuccesso, ma anche per permettergli/le, seppur in situazione 'protetta', di sperimentare e anche di sbagliare. Consentire di sbagliare (quando ciò non implichi conseguenze rilevanti per l'azienda o per lo stesso apprendista) è un atteggiamento che facilita e incoraggia la crescita professionale. L'eventuale errore può infatti essere utilizzato come opportunità di riflessione, così da permettere alla persona di comprendere perché il proprio comportamento è risultato non adeguato. L'errore, in un percorso di apprendimento intenzionalmente progettato, può costituire quindi una opportunità per riflettere, adattare e riorientare l'apprendimento verso la direzione più opportuna. L'identificazione anticipata di momenti di confronto sull'andamento del percorso costituisce un ulteriore aspetto di facilitazione del processo di apprendimento. L'apprendimento in situazione richiede spazi di discussione e confronto su quanto è stato realizzato, sulle eventuali difficoltà tecniche e relazionali incontrate, e su quali cambiamenti sono ritenuti necessari. La riflessione sull'esperienza dell'apprendista, guidata dal Tutor, è fondamentale per l'efficacia del processo di socializzazione e di apprendimento. Va da sé che in questa prospettiva la disponibilità, il tempo e un atteggiamento paziente rappresentano fattori importanti per la buona riuscita del percorso e/o dell'inserimento. La presenza continuativa, la vicinanza e la disponibilità del Tutor

rappresentano elementi determinanti per il buon esito dell'esperienza professionale del 'nuovo arrivato', e quindi anche per l'ottimizzazione dell'investimento economico, organizzativo e temporale dell'azienda. [11]

Informare

Un'altra attività rilevante del Tutor aziendale riguarda l'informazione e l'aggiornamento sul funzionamento dell'azienda. Si fa riferimento alle informazioni di base: dove siamo (sede/sedi), che cosa facciamo (prodotti e servizi), come lo facciamo (processi di erogazione, attività, ruoli), ecc. Si tratta di dimensioni presenti di solito anche su siti, pagine web, social e, dunque, con ogni probabilità relativamente note all'apprendista, ma che è sicuramente utile riprendere in presenza.

Così come è utile richiamare eventuali 'storie organizzative': eventi rilevanti o comunque significativi perché possono testimoniare il modo peculiare di essere e di fare impresa di quella specifica azienda. Per fornire informazioni utili, occorre dedicare tempo alla presentazione dell'azienda e del lavoro, alla presentazione dei colleghi e dell'eventuale squadra o gruppo di lavoro. In particolare, vanno condivisi con il nuovo collaboratore i dati e le informazioni sulla struttura, sui processi di lavoro, sui diversi ruoli e le diverse mansioni, sulle eventuali regole e procedure in uso nella struttura. Una buona pratica per gestire al meglio questo aspetto, consiste nel dedicare un po' di tempo all'ingresso in azienda, progettando e gestendo un breve tour all'interno della stessa: presentare i colleghi, mostrare gli spazi e le attrezzature, indicare dove è possibile trovare gli oggetti/strumenti utili per l'attività, ecc. Tale momento potrebbe anche rappresentare una ulteriore occasione informale per raccontare un po' di storia dell'organizzazione, i cambiamenti, le caratteristiche del personale nelle diverse funzioni, gli eventi accaduti ritenuti importanti, ecc. [11]

Orientare

Il Tutor aziendale con la sua azione informativa e di accompagnamento del processo di apprendimento, nonché con il confronto, la discussione e i consigli operativi, crea le condizioni per una sorta di auto-orientamento per il neo-assunto. Infatti, nel percorso di apprendimento in azienda, il neo-assunto si mette alla prova in uno specifico ruolo, così da poter capire se ciò che sta imparando e facendo soddisfa le proprie aspettative. Le attività e i compiti da svolgere nell'esperienza rappresentano un'occasione di verifica dei propri obiettivi professionali, di carriera e/o di realizzazione in senso lato. L'esperienza di lavoro,

in altri termini, assume una funzione auto-orientante e il Tutor in questo caso può fornire all'apprendista un supporto alla comprensione degli effetti dell'esperienza, nonché nell'incoraggiarlo verso un'analisi più accurata e realistica. Il suo ruolo, in questo caso, si esplica nel supportare e nello stimolare una continua e proficua riflessione sugli apprendimenti e sui vissuti inerenti lo sviluppo e la progressiva costruzione della sua identità e carriera professionale. [11]

Dare sostegno

L'ingresso in un nuovo contesto organizzativo è un cambiamento che può essere caratterizzato dall'incertezza e percepito come un insieme di compiti difficili da superare. L'apprendista deve, infatti, comprendere la nuova situazione, riuscire ad adattarsi, stabilire nuove relazioni, contrastare il timore di essere inadeguato, acquisire nuove competenze, confermare le proprie aspettative, ecc. È frequente che questo insieme di compiti generi, in particolare nei giovani, preoccupazione, tensione, insicurezza, con evidenti conseguenze sul piano dell'attivazione nel processo di apprendimento. Tale attivazione è favorita dalla manifestazione dell'interesse reale da parte del Tutor nei confronti della nuova persona, e dalla sua capacità di aiutarlo a 'sentirsi parte' del nuovo gruppo di cui è appena entrato a far parte. Durante il periodo iniziale è particolarmente importante prestare attenzione a ciò che il giovane si immagina di trovare all'interno dell'impresa, e a costruire una situazione che lo aiuti ad esprimere i propri interessi e anche a manifestare le proprie perplessità e difficoltà. Non è raro che un giovane neo-assunto non riesca ad esprimere le difficoltà che affronta nel lavoro, oppure che richieda più o meno consapevolmente un aiuto, proprio per gli effetti che la nuova situazione di lavoro genera sul piano personale o familiare. Offrire disponibilità all'ascolto e stimolare l'espressione delle proprie idee manifestando un atteggiamento 'accogliente' e non valutativo-sanzionatorio, facilita la integrazione e l'apprendimento del lavoro del giovane, e soddisfa anche altre esigenze di natura sociale, relazionale e partecipativa. [11]

Monitorare e valutare

Il monitoraggio e la valutazione rappresentano azioni molto importanti per l'efficacia del progetto di inserimento e di crescita professionale. La verifica dei risultati progressivamente ottenuti dal neo-assunto, oltre a permettere l'eventuale aggiustamento del percorso in tempo reale, influenza lo sviluppo da parte sua di competenze di autovalutazione del proprio processo di apprendimento.

Monitoraggio e feedback ricorrente rappresentano gli strumenti di regolazione (e auto-regolazione) del processo di acquisizione delle competenze, correlate alle richieste del ruolo. In questa azione è rilevante coinvolgere attivamente il neo-assunto, concordando i tempi e le modalità di verifica. Monitoraggio e valutazione ricorrente rappresentano inoltre un segnale chiaro e preciso al neo-assunto dell'interesse dell'azienda in merito ai suoi sforzi per apprendere il mestiere e integrarsi nel gruppo e nell'azienda. Monitoraggio e valutazione, nell'ambito di processi di apprendimento nel luogo di lavoro e in particolare nell'apprendistato duale, vanno essenzialmente orientati allo sviluppo. Il Tutor aziendale, oltre a fornire in modo ricorrente il proprio riscontro, dovrà esprimere al termine di un periodo di tempo definito e concordato, anche una valutazione complessiva dell'operato del nuovo arrivato. La valutazione complessiva del neo-inserito potrà rappresentare un momento formalizzato di analisi e riflessione del percorso professionale in atto, nonché l'occasione per l'identificazione delle competenze sviluppate e delle aree di miglioramento che permangono. Tale valutazione potrà eventualmente costituire la base per modificare, confermare o anche al limite interrompere l'esperienza lavorativa in atto. [11]

Quali risorse ha a disposizione il Tutor Aziendale [11]

Proponiamo ora di riflettere sugli strumenti a disposizione del Tutor aziendale per gestire il progetto di inserimento e di apprendimento, e per svolgere al meglio le attività descritte in precedenza. Si è già detto di quanto siano rilevanti la progettazione intenzionale del percorso di inserimento, il monitoraggio e la gestione operativa dell'inserimento. È ora utile evidenziare che ogni progetto esprime un'intenzionalità che deve essere tradotta in azioni concrete: i progetti non 'vanno da sé', non sono procedure e devono essere governati, verificati e adattati alle situazioni specifiche. Come è stato confermato anche negli atelier, i Tutor aziendali dispongono di tre risorse essenziali per governare il percorso di apprendimento:

- a. competenza relazionale
- b. competenza tecnico-professionale ed esperienza organizzativa
- c. competenza comunicativa

Competenza Relazionale

La capacità del Tutor di mettersi in relazione con l'apprendista rappresenta un fattore determinante della qualità di tutto il processo di inserimento e di apprendimento. È

importante fare attenzione e stabilire una buona relazione con il neo-inserito in quanto la percezione positiva dell'apprendista a questo livello facilita l'integrazione con lo staff di lavoro, migliora il clima lavorativo, contribuisce alla formazione di un sentimento di fiducia, stimola ad una migliore prestazione lavorativa, getta le basi per un accrescimento della motivazione verso il lavoro e incoraggia l'assunzione di comportamenti attivi e propositivi. Una relazione positiva e costruttiva tra Tutor aziendale e apprendista permette a quest'ultimo di sentirsi ben accolto, accettato e rispettato, non solo come lavoratore ma anche e soprattutto come persona. La percezione di una buona relazione stimola l'apprendista a vedere nell'impresa una risorsa efficace per soddisfare i propri bisogni professionali e personali. A questo proposito è utile rammentare che, soprattutto per un giovane, sviluppare nuove positive relazioni, sentirsi apprezzato per le proprie caratteristiche/competenze, e percepire che si sta andando in una direzione soddisfacente per sé e per gli altri, può addirittura (almeno entro certi limiti e in certe fasi) essere percepito come più importante rispetto ad elementi di rilievo quali la stabilità dell'impiego e la entità della retribuzione. [11]

Competenza Tecnico-Professionale

Il Tutor aziendale valorizza la propria competenza tecnico-professionale e utilizza la propria esperienza come riferimento prioritario per guidare e gestire il processo di inserimento dell'apprendista. Essere di esempio per l'apprendista, adottando modalità di rapporto e comportamenti coerenti con quanto definito nel percorso di apprendimento; e fare riferimento alla propria esperienza come modello e repertorio cui attingere suggerimenti interpretativi ed operativi: sono aspetti su cui fondare le modalità di relazione con il neo-inserito. [11]

Competenza Comunicativa

Saper comunicare correttamente e con chiarezza i propri obiettivi, i propri pensieri, ed anche le proprie emozioni costituisce una risorsa importante nell'azione di accompagnamento dell'apprendista nel percorso di apprendimento. La comunicazione non si esaurisce nello scambio di informazioni, ma è un'esperienza e un processo di reciproco influenzamento che deve essere continuamente regolato e controllato. La consapevolezza di che cosa c'è in gioco in questo processo può aiutare il Tutor a identificare le modalità più opportune e utili nelle diverse fasi di inserimento in azienda. L'attenzione da parte del Tutor alla comunicazione può consentire una maggiore comprensibilità delle informazioni

date e una maggiore partecipazione dell'apprendista allo scambio, con effetti positivi sul senso di appartenenza e di inclusione nell'ambiente lavorativo. Nello scambio comunicativo è rilevante fare attenzione all'aspetto verbale, ma anche e soprattutto a quello non verbale. L'aspetto verbale riguarda gli aspetti di significato razionale ed esplicito attribuito alle idee, ai contenuti, alle informazioni da scambiare (ad esempio, descrivere l'azienda, il tipo di lavoro, l'articolazione del percorso, ecc.). La comunicazione non verbale invece spesso aiuta a meglio comprendere il significato più ampio di quanto si vuol scambiare. La gestualità, il tatto, il contatto oculare, la postura, l'uso dello spazio interpersonale determinano, sul piano emotivo, il clima e il senso dell'intero processo di comunicazione. Ad esempio, un contenuto può essere meglio compreso in una conversazione amichevole, utilizzando una tonalità non alta, guardandosi reciprocamente, in un ambiente e in condizioni facilitanti l'ascolto, ecc. [11]

Nello schema che segue si specificano inoltre le esigenze implicite dell'apprendista e il sistema di comunicazione che dovrebbe essere tenuto in considerazione dal Tutor aziendale. Tanto più il Tutor riuscirà a rispondere alle domande implicite del neo-inserito o ne favorirà l'esplicitazione, tanto più lo scambio informativo sarà efficiente ed efficace.

Fig.17 Schema esigenze dell'apprendista [11]

LE DOMANDE IMPLICITE DELL'APPRENDISTA	IL SISTEMA DI COMUNICAZIONE DEL TUTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Cosa facciamo qui? • Che cosa si vuole da me? • Dove mi colloco nel sistema? • Che ricompensa avrò se... • In quale grado corro rischi se comunico le mie idee e sentimenti? • Come sono trattato rispetto agli altri? • Come sto andando? 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiarezza degli obiettivi • Chiarezza dei compiti e delle aspettative • Comprensione dei ruoli e funzioni degli altri • Vantaggi e svantaggi per la persona (motivazione) • Sostegno e incoraggiamento • Coerenza, regole del gioco, fiducia e credibilità • 'Valutazione': chiarezza dei criteri

Le fasi dell'inserimento e dell'apprendimento in azienda

Come in parte anticipato, l'inserimento e l'accompagnamento iniziano con l'ideazione del percorso e con una preparazione del contesto aziendale che accoglierà la nuova risorsa; proseguono con l'accoglienza nei modi e nei tempi ipotizzati; si sviluppano con esperienze di apprendimento in azienda e vengono monitorati con modalità ricorrenti fino a che non si effettua una valutazione dei risultati per lo sviluppo.

Fig.18 Fasi del processo di inserimento [11]



Indipendentemente da chi si occupi dell'avvio del percorso di inserimento (che sia l'imprenditore, l'amministrazione o l'ufficio risorse umane) sarebbe rilevante coinvolgere il Tutor sin dalla fase preparatoria e progettuale. In generale conviene raccogliere e formalizzare con un certo anticipo le aspettative dell'azienda, del responsabile del settore e/o ufficio dove sarà inserita la nuova risorsa e dai colleghi che si troveranno a lavorare fianco a fianco con il nuovo assunto. Anche una verifica informale, non strutturata, permetterà di crearsi una immagine articolata e realistica sui reali presupposti connessi all'inserimento. Farsi una idea sull'impatto che il nuovo inserimento potrà avere sul clima, sulla squadra, sul carico di lavoro, ecc. può inoltre essere utile per la progettazione di dettaglio del percorso di apprendimento sul lavoro. Dopo aver raccolto idee, opinioni e attese, è opportuno identificare la gamma delle competenze e delle attività che dovranno caratterizzare il percorso di inserimento e apprendimento. Le competenze possono esse considerate gli obiettivi del percorso di apprendimento e nel loro insieme possono anche prefigurare le componenti di una qualificazione professionale a cui fare eventualmente riferimento. Si tratta quindi di stabilire gli obiettivi in termini di competenze da sviluppare-verificare, di quali attività l'apprendista neo-inserito dovrà svolgere, specificando le modalità (come), i colleghi (con chi), in che tempi (durata). In questa fase progettuale il coinvolgimento e la condivisione con il Tutor scolastico che predispose la parte del progetto relativa alla formazione esterna non solo sono auspicati, ma rappresentano un fattore essenziale di sviluppo dello specifico percorso di apprendimento,

e contestualmente un fattore essenziale per il miglioramento partecipato e condiviso del sistema duale. [11]

Azioni

- Raccogliere e formalizzare le aspettative dell'azienda e dai colleghi che si troveranno a lavorare fianco a fianco con il nuovo assunto
- Identificare le competenze da sviluppare e le attività che il nuovo collega dovrà svolgere
- Progettare il percorso di apprendimento sul lavoro anche con il confronto con gli Istituti-Agenzie che rappresentano il sistema di istruzione e formazione professionale
- Verificare e/o predisporre l'ambiente (fisico, sociale e organizzativo) di lavoro

La Preparazione

Il primo impatto con la nuova situazione 'lascia il segno', ed è quindi molto importante e particolarmente significativo per il neo-assunto. La persona che entra in un nuovo ambiente e si relaziona con nuove persone tenderà a essere influenzata dal modo con cui viene accolta. Una buona accoglienza orienta le modalità di porsi nei confronti del lavoro e dei nuovi colleghi e stimola comportamenti attivi e propositivi. L'accoglienza è prioritariamente focalizzata a fornire informazioni sul lavoro, sull'azienda e sul contesto operativo, e a raccogliere informazioni di dettaglio sull'apprendista. In particolare, dovranno essere fornite informazioni sulle caratteristiche dell'impresa (che cosa produce, cenni sulla sua storia, come è organizzata, ecc.) e sul reparto in cui il giovane verrà inserito (che cosa produce, che tecnologie vengono utilizzate, come è organizzato, ecc.). Saranno presentati i colleghi con cui avrà a che fare (mansioni, competenze, storia professionale) e i compiti che sarà progressivamente chiamato a svolgere, nonché le competenze che dovrà acquisire e risultati di cui dovrà rispondere. È opportuno inoltre esplicitare il percorso di apprendimento e le forme dell'aiuto che potrà ricevere dal Tutor durante il proprio inserimento. Per quanto riguarda la raccolta diretta di informazioni dall'apprendista, può essere utile effettuare una ricostruzione dell'esperienza e un'eventuale verifica delle competenze in ingresso, oltre che una verifica dell'immagine dell'azienda che ha finora maturato, nonché delle attività da svolgere e delle sue aspettative. In pratica in accoglienza il Tutor aziendale potrebbe fornire al neo-inserito una breve descrizione di sé, illustrando il proprio ruolo in azienda e specificando cosa farà come Tutor e quale disponibilità potrà assicurare durante il percorso di inserimento e apprendimento. Qualora l'apprendista

lavorasse con altri colleghi oltre che con il Tutor aziendale, sarà opportuno presentare anche questi ultimi al nuovo arrivato. Dopo le presentazioni è rilevante spiegare e descrivere all'apprendista con chiarezza il ruolo, le attività e le aspettative dell'azienda (a breve, a medio ed eventualmente anche a lungo termine). L'illustrazione del percorso che il Tutor e/o l'azienda hanno predisposto in fase preparatoria può costituire una modalità che facilita la condivisione e la comprensione delle diverse tappe del processo di apprendimento individuate e proposte dall'azienda. [11]

Azioni

- Presentarsi descrivendo ruolo, responsabilità e attività
- Presentare l'azienda
- Descrivere, consuetudini, regole e buone pratiche
- Spiegare all'apprendista il suo ruolo e cosa ci si aspetta da lui
- Illustrare il percorso di apprendimento
- Svolgere una ricognizione in azienda
- Presentare i colleghi

L'Accoglienza

Nella fase di preparazione è stato definito il percorso di apprendimento nel contesto di lavoro, che si ritiene opportuno proporre al neo-inserito. Tale percorso è stato già presentato in fase di accoglienza, ma si ritiene che sia utile riprenderlo in modo ricorrente come una sorta di mappa di riferimento per ricordare, sia all'apprendista che al Tutor aziendale, a quale punto si è rispetto al percorso complessivo progettato e alla meta da raggiungere. Il percorso di apprendimento può essere quindi descritto come una sequenza di attività da svolgere individualmente con la supervisione del Tutor o di altri colleghi. Il Tutor aziendale dovrà illustrare in modo semplice e comprensibile come svolgere correttamente ciascuna attività. Appare utile soffermarsi più volte nella illustrazione dell'attività, verificando che il neo inserito, specialmente se alla prima esperienza, abbia compreso bene cosa deve essere fatto, in che modo, con quali tempi e con quali attenzioni. Conviene non limitarsi ad una comunicazione verbale (scritta o telefonica), ma è essenziale presentarla e svolgerla direttamente in presenza, sottolineando i passaggi che si ritengono più rilevanti o critici. Durante le prime attività svolte del neo-inserito, il Tutor aziendale

dovrà essere presente, al suo fianco, monitorando il lavoro e fornendo un supporto allo svolgimento dell'attività. Una forma 'tradizionale' di organizzazione delle attività pratiche può essere riassunta dalla sequenza 'dire - fare- far fare'. [11]

- Dire. Il Tutor fornisce le informazioni importanti, spiega le operazioni che occorre compiere per realizzare un certo tipo di lavoro con i consueti metodi e supporti, come ad esempio tabelloni e slide, diagrammi di flusso delle operazioni che si devono compiere.
- Fare. Successivamente, il Tutor passa a dimostrare concretamente l'operazione stessa, in modo da associare alle parole anche le azioni collegate. Questa fase è importante e viene di solito eseguita in modo accurato (il Tutor compie lentamente le operazioni che sta insegnando, accompagnandole con un commento esplicativo che si ricollega a quanto anticipato in precedenza).
- Far fare. Dopo che l'apprendista ha capito di cosa si tratta, e dopo che ha visto come si fa, giunge per lui il momento di cimentarsi direttamente nella esecuzione concreta del nuovo compito.

Specialmente nel primo periodo di apprendimento è importante fornire consigli e indicazioni pratiche per lo svolgimento corretto dei compiti assegnati. Va da sé che tanto più sarà presente una supervisione nelle prime fasi del percorso, tanto prima l'apprendista potrà acquisire padronanza della situazione. Durante lo sviluppo dell'esperienza di apprendimento è rilevante monitorare giorno dopo giorno l'andamento del percorso e dell'apprendista, non solo in riferimento alle prestazioni, ma anche alle modalità di relazione con i colleghi, al rapporto con l'ambiente, al sistema di attese confermate o modificate dall'azione, ecc.

Azioni

- Spiegare e dare consigli e indicazioni utili per lo svolgimento delle attività
- Mostrare come si fa il lavoro
- Verificare se l'apprendista ha capito lo scopo ed il senso della metodologia di lavoro.
- Correggere e spiegare le ragioni dell'errore.
- Supportare e incoraggiare l'apprendista quando è in difficoltà

L'Apprendimento

La valutazione può essere considerata una sorta di bilancio complessivo dei risultati del progetto di apprendistato. Il Tutor aziendale e gli altri partner del progetto di inserimento e apprendimento hanno la responsabilità di valutare se gli obiettivi e le aspettative iniziali sono state soddisfatte, e se è opportuno apportare modifiche al progetto. Si è già detto che il percorso di apprendimento nel contesto di lavoro si avvia definendo le competenze tecnico-professionali considerate rilevanti per il lavoro e/o per la qualifica professionale, organizzando e strutturando per quanto possibile gli spazi, le situazioni e i tempi di lavoro. Le competenze tecnico-professionali, identificate con altri interlocutori coinvolti in fase di preparazione del percorso, rappresentano gli obiettivi prioritari della valutazione durante lo svolgimento e al termine dell'esperienza di apprendimento nel contesto di lavoro. Riteniamo tuttavia utile rammentare che un apprendimento realizzato in situazioni di lavoro concrete richiede un approccio che considera rilevante anche lo sviluppo nel neo-assunto di capacità di autovalutazione. Lo sviluppo di tale capacità è soprattutto mediato dalla modalità comunicativa e relazionale adottata dal Tutor che crea le condizioni e le occasioni di confronto sulle prestazioni, fornendo utili feedback, anche per riflettere sulla globalità dell'esperienza in atto. In generale quindi la finalità della valutazione, oltre alla verifica di quanto acquisito in termini di conoscenze e competenze tecniche del neo-assunto, riguarda anche la verifica di quanto l'esperienza di lavoro abbia generato una migliore comprensione di sé e delle proprie prospettive di sviluppo; e di quanto l'investimento effettuato dall'azienda (ed anche dall'apprendista) abbia prodotto quanto desiderato e atteso. [11]

Azioni

- Valutare se gli obiettivi iniziali erano effettivamente concreti e raggiungibili
- Valutare se il progetto e le aspettative iniziali sono state soddisfatte
- Verificare se è necessario fare correzioni rispetto al progetto iniziale per esperienze future

Risultati e discussioni

Con le premesse contenute in materiali e metodi, si è pensato di elaborare un progetto ed una scheda di formazione per TSRM di recente assunzione, sia a tempo determinato che indeterminato, con alcune distinzioni tra operatori neoassunti e neoinserti.

Progetto di Formazione per un Tecnico di Radiologia Neoassunto

Il progetto di formazione per un tecnico di radiologia neoassunto è stato sviluppato per fornire al nuovo membro del team le competenze, le conoscenze e le abilità necessarie per svolgere in modo efficace le responsabilità associate al ruolo. La formazione mira a garantire che il tecnico sia in grado di operare correttamente le apparecchiature diagnostiche, eseguire esami radiografici di alta qualità e fornire assistenza ai pazienti nel rispetto delle procedure di sicurezza.

Durata del Progetto: Il progetto di formazione avrà una durata complessiva di 6 mesi, con formazione teorica e pratica sul campo.

Fase 1: Introduzione del dipendente, prime 6 settimane

Introduzione all'ambiente ospedaliero e al reparto di radiologia:

Presentazione dell'ospedale, della sua struttura organizzativa e dei principali dipartimenti.

Panoramica del ruolo del tecnico di radiologia all'interno del reparto e delle sue responsabilità.

Introduzione alle norme e alle politiche di sicurezza e igiene ospedaliera.

Principi di base della radiologia:

Introduzione ai principi fondamentali della radiologia e dei raggi X.

Comprendere i concetti di dose di radiazione, qualità dell'immagine e protezione dai raggi X.

Apprendimento delle tecniche di posizionamento del paziente per esami radiografici specifici.

Utilizzo delle apparecchiature diagnostiche:

Conoscenza delle apparecchiature radiologiche, inclusi i raggi X tradizionali, le apparecchiature a fluorescenza e altre tecnologie avanzate, di qui in primis la TC

Apprendimento delle modalità di funzionamento e della manutenzione di base delle apparecchiature.

Pratica nella gestione delle apparecchiature per ottenere immagini di alta qualità.

Procedure radiografiche:

Apprendimento delle procedure radiografiche standard per diverse parti del corpo.

Comprendere le modalità di preparazione del paziente, il posizionamento e l'uso degli accessori necessari.

Conoscenza dei protocolli di imaging specifici per diverse condizioni e patologie.

Sicurezza radiologica:

Comprendere le norme di sicurezza e i principi di protezione dai raggi X per il paziente, il personale e l'ambiente.

Apprendimento delle procedure per ridurre l'esposizione ai raggi X e per gestire i rifiuti radiologici.

Conoscenza delle norme e delle linee guida per la radioprotezione e l'uso sicuro dei materiali radioattivi.

Fase 2: Formazione Pratica sul Campo, ulteriori 6 settimane

Supervisione e assistenza:

Il tecnico neoassunto lavorerà a stretto contatto con tecnici di radiologia esperti, sotto la loro supervisione e guida.

Sarà coinvolto nella preparazione dei pazienti, nel posizionamento e nella corretta esposizione ai raggi X.

Avrà l'opportunità di assistere nella revisione e nell'interpretazione delle immagini radiografiche.

Esecuzione autonoma degli esami:

Gradualmente, il tecnico neoassunto avrà l'opportunità di eseguire autonomamente gli esami radiografici sotto la supervisione dei tecnici esperti.

Sarà incoraggiato a mettere in pratica le competenze acquisite durante la formazione teorica e a consolidare la propria autonomia nel lavoro.

Comunicazione con i pazienti:

Saranno fornite le competenze comunicative necessarie per interagire con i pazienti in modo empatico e professionale.

Sarà promosso l'apprendimento di tecniche per mettere a proprio agio i pazienti e spiegare loro le procedure radiografiche.

Risoluzione dei problemi e gestione delle situazioni difficili:

Il tecnico neoassunto sarà esposto a situazioni problematiche o complesse che possono verificarsi durante gli esami radiografici.

Sarà incoraggiato a sviluppare la capacità di risolvere problemi in modo tempestivo ed efficiente, garantendo la sicurezza del paziente.

Valutazione della Formazione:

Durante e alla fine del progetto di formazione, saranno effettuate valutazioni per monitorare il progresso del tecnico neoassunto e garantire il raggiungimento degli obiettivi formativi. Saranno programmate sessioni di feedback per discutere i punti di forza, gli eventuali punti di miglioramento e le opportunità di crescita.

Il progetto di formazione sarà supervisionato da un responsabile designato, che sarà responsabile di valutare l'apprendimento del tecnico neoassunto e garantire il successo del processo formativo.

Esempio di scheda di Formazione per un Tecnico di Radiologia Neoassunto

Nome del Tecnico: [X, Y]

Data di Assunzione: [X/Y/2023]

Obiettivo della Formazione:

Fornire al tecnico di radiologia neoassunto le conoscenze, le competenze e le abilità necessarie per svolgere in modo efficace le sue responsabilità e funzioni all'interno del reparto di radiologia. La formazione mira a garantire che il tecnico sia in grado di operare correttamente le apparecchiature diagnostiche, eseguire esami radiografici e fornire assistenza ai pazienti nel rispetto delle procedure di sicurezza.

Durata della Formazione: [Fino a 6 mesi]

Descrizione della Formazione:

Introduzione all'ambiente ospedaliero e al reparto di radiologia:

Presentazione dell'ospedale, della sua struttura organizzativa e dei principali dipartimenti.

Panoramica del reparto di radiologia, delle sue attività e delle risorse disponibili.

Introduzione alle norme e alle politiche di sicurezza e igiene ospedaliera.

Principi di base della radiologia:

Introduzione ai principi fondamentali della radiologia e dei raggi X.

Comprendere i concetti di dose di radiazione, qualità dell'immagine e protezione dai raggi X.

Apprendimento delle tecniche di posizionamento del paziente per esami radiografici specifici.

Utilizzo delle apparecchiature diagnostiche:

Conoscenza delle apparecchiature radiologiche, inclusi i raggi X tradizionali, le apparecchiature a fluorescenza e altre tecnologie avanzate.

Apprendimento delle modalità di funzionamento e della manutenzione di base delle apparecchiature.

Pratica nella gestione delle apparecchiature per ottenere immagini di alta qualità.

Procedure radiografiche:

Apprendimento delle procedure radiografiche standard per diverse parti del corpo.

Comprendere le modalità di preparazione del paziente, il posizionamento e l'uso degli accessori necessari.

Conoscenza dei protocolli di imaging specifici per diverse condizioni e patologie.

Sicurezza radiologica:

Comprendere le norme di sicurezza e i principi di protezione dai raggi X per il paziente, il personale e l'ambiente.

Apprendimento delle procedure per ridurre l'esposizione ai raggi X e per gestire i rifiuti radiologici.

Conoscenza delle norme e delle linee guida per la radioprotezione e l'uso sicuro dei materiali radioattivi.

Comunicazione e assistenza ai pazienti:

Sviluppo delle competenze comunicative per interagire in modo efficace con i pazienti e i loro familiari.

Apprendimento delle tecniche per mettere a proprio agio i pazienti e spiegare loro le procedure radiografiche.

Gestione delle situazioni difficili o emotivamente cariche durante gli esami radiografici.

Progetto di Formazione per un Tecnico di Radiologia Neoinserito

Introduzione:

Il progetto di formazione per un tecnico di radiologia neoinserito è stato sviluppato con l'obiettivo di fornire al nuovo membro del team le competenze e le conoscenze necessarie per svolgere efficacemente le sue responsabilità nel nuovo reparto di radiologia. La formazione si concentrerà sul rafforzare le competenze teoriche e pratiche per operare le apparecchiature diagnostiche, eseguire esami radiografici e fornire assistenza ai pazienti nel rispetto delle procedure di sicurezza, valutando in questo caso le conoscenze pregresse con un colloquio conoscitivo ad inizio del rapporto di lavoro. Riusulta fondamentale anche un ottimale integrazione con il personale.

Durata del Progetto: Il progetto di formazione avrà una durata complessiva dai 3 ai 6 mesi, in base ai mesi-anni di esperienza del neoinserito e l'eventuale differente tipologia di lavoro (Angiografia, Pronto Soccorso, Radioterapia, ecc.) con formazione teorica e pratica sul campo.

Fase 1: Formazione Teorica (prime 3-6 settimane)

Introduzione all'ambiente ospedaliero e al reparto di radiologia:

Presentazione dell'ospedale, della sua struttura organizzativa e dei principali dipartimenti.

Panoramica del ruolo del tecnico di radiologia e delle sue responsabilità nel reparto.

Introduzione alle norme di sicurezza e alle procedure operative standard.

I Principi di base della radiologia dovrebbero essere assodati, ma nel caso specifico si possono rivedere:

Concetti fondamentali della radiologia e dei raggi X.

Dose di radiazione, qualità dell'immagine e protezione dai raggi X.

Posizionamento del paziente per esami radiografici specifici.

Utilizzo delle apparecchiature diagnostiche, presumendo siano anche solo in parte differenti:

Conoscenza delle apparecchiature radiologiche, tra cui apparecchiature a raggi X tradizionali e avanzate.

Funzionamento delle apparecchiature e procedure di manutenzione di base.

Gestione delle apparecchiature per ottenere immagini di alta qualità.

Ripasso delle procedure radiografiche, focus su eventuali esami particolari eseguiti:

Procedure standard per esami radiografici di diverse parti del corpo.

Preparazione del paziente, posizionamento corretto e utilizzo di accessori appropriati.

Protocolli di imaging per condizioni e patologie specifiche.

Ripasso di sicurezza radiologica:

Norme di sicurezza e protocolli di protezione dai raggi X per pazienti, operatori e ambiente di lavoro.

Riduzione dell'esposizione ai raggi X e gestione dei rifiuti radiologici.

Norme per la radioprotezione e l'uso sicuro di materiali radioattivi.

Fase 2: Formazione Pratica sul Campo (ulteriori 3-6 settimane)

Osservazione e assistenza:

L'apprendista lavorerà a stretto contatto con tecnici di radiologia esperti per osservare e assistere durante gli esami radiografici, quelli di fluoroscopia, la TC ed eventuali altre macchine avanzate.

Sarà incoraggiato a porre domande, cercare chiarimenti e apprendere dai colleghi più esperti.

Esecuzione autonoma degli esami:

Gradualmente, il tecnico neoinserto avrà l'opportunità di eseguire autonomamente esami radiografici, fluoroscopici, di TC, ecc. sotto la supervisione dei tecnici esperti.

Sarà incoraggiato a mettere in pratica le competenze acquisite durante la fase teorica e a sviluppare autonomia nel proprio lavoro.

Gestione delle situazioni complesse:

Il tecnico neoinserto sarà esposto a situazioni complesse o difficili che possono verificarsi durante gli esami a lui assegnati.

Sarà guidato nella risoluzione dei problemi, nell'adattamento alle diverse situazioni e nella gestione del paziente.

Comunicazione con i pazienti:

Sviluppo di competenze comunicative per interagire con i pazienti in modo empatico e professionale.

Apprendimento di tecniche per mettere a proprio agio i pazienti, spiegare le procedure radiografiche e rispondere alle loro domande.

Valutazione della Formazione:

Durante il progetto di formazione, saranno effettuate valutazioni periodiche per monitorare il progresso del tecnico neoinserto e garantire il raggiungimento degli obiettivi formativi. Saranno programmate sessioni di feedback per discutere punti di forza, aree di miglioramento e opportunità di crescita.

Il progetto di formazione sarà supervisionato da un responsabile designato, che sarà responsabile di valutare l'apprendimento del tecnico neoinserto e garantire il successo del processo formativo.

Scheda di valutazione

Per la stesura della scheda di valutazione sono state coinvolte sia figure dirigenziali che del comparto, coinvolgendo i presidi radiologici di Savona e Pietra Ligure, oltre che alcuni componenti dell'ufficio qualità. La scheda è stata suddivisa in due macro-aree, quella relativa alle competenze dell'area tecnico professionale e quella relativa all'area della collaborazione e della relazione. Viene valutato il raggiungimento o meno di un determinato sub-obiettivo con giudizio Si/No, con relativo punteggio: 0=non sufficiente, 1=sufficiente e 2 =ottimo, a 1-2-3 e 6 mesi dall'inserimento. In seguito ad ogni valutazione è previsto un colloquio di chiarimento tra valutatore e dipendente. Il mancato raggiungimento di un determinato risultato, ovvero se ci sono più di due non sufficienze (0) per singola area, al giudizio finale dei 6 mesi di inserimento comporta il mancato superamento del periodo di prova e la conseguente interruzione del rapporto di lavoro. Per quanto riguarda le competenze dell'area tecnico professionale sono stati individuati 27 punti di valutazione di seguito elencati:

1. È in grado di utilizzare in modo corretto il sistema applicativo informatico per l'inserimento dei dati del paziente (anamnesi, modifiche e archiviazione dell'esame)
2. Accoglie la persona assistita da sottoporre ad esame, fornendo adeguata informazione sugli aspetti diagnostici
3. Applica protocolli e procedure previste nel settore operativo
4. Risolve i problemi di identificazione del paziente

5. Dimostra di conoscere le competenze tecniche specifiche richieste
6. Usa i vari DPI in rapporto all'attività da svolgere
7. Cura lo sviluppo delle proprie competenze partecipando ad attività di aggiornamento
8. Apprende con tempestività e utilizza al meglio le apparecchiature e le varie metodiche di radiologia tradizionale
9. Controlla la correttezza dei dati inseriti, le richieste di esami diagnostici, la documentazione necessaria, l'eventuale anamnesi e le condizioni del paziente ottimizzando lo studio radiografico
10. Verifica la corrispondenza delle prestazioni erogate rispetto ad indicatori e standard predefiniti, osservando protocolli e linee guida della S.C./S.S.D
11. Predisporre la corretta esecuzione dell'indagine proposta (in autonomia o in collaborazione con il medico ed infermiere a seconda del tipo di indagine e dei bisogni di assistenza del paziente)
12. Archivia l'esame in maniera corretta e provvede alla produzione dell'iconografia esame ove richiesto.
13. Individua i probabili guasti delle apparecchiature
14. Effettua i controlli previsti per le apparecchiature
15. Attua la manutenzione di strumenti ed apparecchiature affidatigli
16. Gestisce al meglio gli esami diagnostici anche in regime di urgenza/emergenza
17. Attua le procedure previste per il passaggio di consegne

18. Mantiene in ordine e pulita con le dovute sanificazioni la sala diagnostica in cui lavora
19. Conosce ed applica la normativa di sicurezza, osserva i regolamenti interni ed aziendali
20. Rispetta la programmazione dei turni di lavoro ed è puntuale nello svolgimento delle sue mansioni
21. Gestisce in modo ottimale la cartella condivisa e la modulistica del reparto
22. Rileva le non conformità relative a prodotti e servizi (alle richieste dei MMG e dei medici ospedalieri)
23. Svolge i compiti affidatigli con autonomia e capacità professionale
24. Applica e gestisce le procedure d'avvio, calibrazione e di controllo qualità, ove richieste, delle varie apparecchiature diagnostiche
25. Adegua i ritmi di lavoro al carico e ai tempi di risposta
26. Segue con attenzione e nei tempi assegnati l'addestramento mirato a nuove metodiche e nuove apparecchiature
27. Collabora con il coordinatore per l'ordine di eventuale materiale

Per quanto riguarda le competenze dell'area della collaborazione della relazione sono stati individuati 17 punti di valutazione di seguito elencati:

1. È rispettoso della privacy dell'utente
2. È rispettoso dell'etica e della deontologia professionale
3. Collabora con le altre figure professionali e con il personale delle altre Unità Operative quando necessario

4. Ha un rapporto adeguato con i vari colleghi dell'Équipe
5. Partecipa attivamente alle riunioni ed alle attività della Struttura Complessa
6. Indossa la divisa in modo ordinato e nel rispetto delle norme igieniche
7. Accetta osservazioni e correzioni motivate
8. Contribuisce al miglioramento della qualità delle prestazioni erogate applicando nuovi modelli organizzativi di riferimento
9. Dimostra uno stile ed un'immagine coerente al profilo professionale
10. Rispetta la programmazione dei turni di lavoro ed è puntuale nello svolgimento delle sue mansioni
11. Espone correttamente il cartellino identificativo e il dosimetro
12. Sa dare risposte adeguate, per quanto di competenza, alle richieste dell'utente
13. Trasmette i dati raccolti, in modo completo e tempestivo, alle figure professionali di competenza
14. Utilizza con cura il materiale e le apparecchiature in dotazione alla Struttura Complessa
15. Assume comportamenti adatti alle diverse situazioni di lavoro
16. Collabora alla definizione del fabbisogno di risorse ed utilizza le risorse disponibili in modo adeguato
17. Partecipa ad eventi di formazione continua, condividendo i contenuti appresi con i colleghi del proprio team

Conclusioni

Sebbene il progetto sia ancora in corso, in quanto i percorsi di formazione e valutazione intermedia dei neoassunti e neoinserti sono da poco iniziati, la nuova procedura ha raccolto pareri positivi da molteplici parti, a partire dai neo-dipendenti, che riferiscono di essere maggiormente confortati dall'aver maggiore chiarezza del loro percorso di affiancamento e degli obiettivi importanti da raggiungere della propria Struttura.

Anche per i valutatori, ovvero i Tutor e il coordinatore, è maggiormente stimolante attuare una valutazione programmata nei tempi e nelle modalità, con la possibilità, insieme all'ufficio qualità, di personalizzare la formazione e la valutazione in base alle esigenze della propria Unità Operativa.

Gli organi della dirigenza, che in primis hanno richiesto alla S.C. di Radiologia di inserire tra gli obiettivi di Budget 2023 la creazione di una nuova procedura di formazione e valutazione del neoassunto-neoinserto TSRM, hanno valutato positivamente, e successivamente approvato, il progetto presentato.

Il progetto ha richiesto la collaborazione di diverse figure professionali sia del Comparto che della Dirigenza, ma non per questo è da ritenersi perfetto, nella stesura dello stesso sono infatti emerse alcune difficoltà, alcuni esempi sono l'aver a che fare con personale neo-inserto, ovvero quello proveniente da un'altra realtà lavorativa, che ha le competenze professionali ma può avere difficoltà variabili nell'inserimento in una nuova realtà; oppure la scelta di come e su che obiettivi formare il personale, compresa la scelta dei Tutor per una determinata metodica. Questo per dire che questa non è la prima né certamente l'ultima revisione di una procedura aziendale di affiancamento e valutazione dei neo-dipendenti, ma certamente sono stati approfonditi molteplici aspetti che erano stati trascurati, questo in particolare perché le assunzioni (di TSRM e non solo) erano ferme da circa un decennio per quanto riguarda Asl 2 Liguria, fatte queste premesse mi ritengo più che soddisfatto dei risultati ottenuti e ringrazio tutte le persone con le quali mi sono interfacciato nel seguire questo progetto.

Bibliografia

- [1] Organigramma aziendale Asl2 Liguria, Intranet
- [2] Piani di processo n°1-2-3-4-5 e 6, Allegati della PQA 1119, Intranet Asl2 Liguria
- [3] Manifesto degli studi corso di Laurea in Tecniche di Radiologia medica, per immagini e radioterapia, Università degli studi di Genova
- [4] Programmazione didattica corso di Laurea in Tecniche di Radiologia medica, per immagini e radioterapia, Università degli studi di Genova
- [5] Codice deontologico del Tecnico Sanitario di Radiologia Medica
- [6] Procedura aziendale inserimento del personale neoassunto, AUSL 4 Teramo
- [7] “Processo formativo” corso di Organizzazione Aziendale, Università degli studi di Macerata, M. Zifaro
- [8] “Il ruolo della guida di tirocinio nei corsi di laurea triennale delle professioni sanitarie”, Università Politecnica delle Marche facoltà di Medicina e Chirurgia, E. Radi
- [9] “La valutazione delle risorse umane” Approfondimento del corso di Organizzazione Aziendale, Università degli studi di Macerata, M. Zifaro
- [10] “Il sistema di valutazione della performance individuale Personale Tecnico e Amministrativo”, Settore sviluppo risorse umane, Università degli studi di Cagliari
- [11] “Linee guida per Tutor aziendali nei percorsi di apprendistato”, Provincia Autonoma di Trento

Alcune delle principali procedure Aziendali che si trovano nella Intranet di Asl2 Liguria:
PQA 1119 Procedura per l'inserimento e l'addestramento del personale neoassunto
PQD 1101 Percorso per la Valutazione del personale neoassunto/neo-inserito - Comparto
MOD 1324 Scheda di valutazione del periodo di prova
MODD 1107 Piano di affiancamento e Valutazione delle Competenze del neoassunto/
neoinserito

Consultazione di documentazione in merito alla normativa vigente:

- D.Lgs. 9/04/2008 n. 81 "Testo Unico sulla Sicurezza"
- Regolamento 2016/679/UE "GDPR"
- Manuale di Accredimento istituzionale Regione Liguria – Versione 2017
- UNI EN ISO 9001:2015 Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti
- Normativa concorsuale per la Dirigenza e il Comparto nel SSN
- Regolamenti riguardanti l'ordinamento del lavoro nelle Amministrazioni Pubbliche
- Regolamenti per la stipula dei contratti a tempo determinato e indeterminato nel SSN
- D.Lgs. 31 /07/2020 n. 101 "Attuazione della direttiva 2013/59/Euratom"
- C.C.N.L. vigenti