

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche

Anno Accademico 2007/2008

ARTICOLO

**La valutazione del nuovo assunto
e la valutazione permanente
in ambito sanitario.**

Premessa

Introduzione

Le normative di riferimento

La valutazione del neo assunto

**La valutazione per la selezione: valutazione della
posizione**

La valutazione permanente

La valutazione della prestazione

La valutazione del potenziale

La valutazione delle competenze

Gli errori universali nella valutazione

Conclusioni

Sitografia

Bibliografia

Autori: gruppo di lavoro

Luca Gelati, Luisa Scardovi,
Angela Putignano
Chiara Cornia, Vincenzo Maiuri
Carolina Vecchione, Mirco Magri
Romano Marchini

Prof.ssa Alba Ricchi

Premessa

La valutazione del personale è un elemento molto importante per chiunque abbia responsabilità di gestione ed organizzazione del personale, a qualsiasi livello: dal Coordinatore di Unità Operativa, che deve gestire quotidianamente i problemi generati dal dover integrare personale di diversa provenienza formativa, culturale e geografica, al Responsabile di Dipartimento che deve affrontare gli stessi problemi amplificati dalle maggiori dimensioni dell'area di responsabilità, al Direttore di Servizio assistenziale che deve definire, su base aziendale, modelli e metodologie uniformi. Si dice che la valutazione del personale sia il compito più difficile per un "manager": le conoscenze teoriche vanno coniugate con l'esperienza maturata e trasferite alla situazione specifica, che avrà sicuramente caratteristiche peculiari; in altri termini, nel processo di valutazione del personale emergono gli elementi distintivi della professionalità di un "manager".

La valutazione del personale nelle Aziende Sanitarie "è attualmente un campo oscuro, nel quale si agitano molti protagonisti che giocano la propria partita senza che però ci sia trasparenza nei metodi e nei criteri" (Orlandi, 2006); un difetto di fondo di natura metodologica, si dice, a cui vanno aggiunti notevoli difetti sul tema del premiare e punire: non è eccessivo dire che è impossibile individuare premi di natura economica o di carriera, come accade, invece, in altre tipologie di aziende; è pure quasi altrettanto difficile applicare sanzioni anche nei casi più evidenti di scarsità di impegno. Aspetti negativi, carenze, senza alcun dubbio a carattere strutturale, legate fondamentalmente alle caratteristiche dei rapporti di lavoro nel settore pubblico, rilevabili anche nel settore privato.

Questa situazione non deve far recedere dall'investimento in attività di ricerca sugli aspetti teorici e sui modelli applicativi della valutazione d'ingresso e permanente del personale, quale possibile stimolo volto a modificare, in un percorso virtuoso, una situazione che, come sopra scritto, ha difetti metodologici e strutturali, per introdurre principi scientifici ed “etici” nell'utilizzo di uno strumento gestionale che, in ultima analisi, è volto a garantire la qualità dell'attività assistenziale erogata.

Introduzione

La valutazione è un processo sempre presente nella vita delle persone e delle organizzazioni, almeno in modo implicito ed informale. Le attività svolte all'interno delle organizzazioni, le competenze ed i comportamenti delle persone, i risultati raggiunti, le potenzialità dei singoli, sono, infatti, sempre oggetto di giudizi, opinioni e commenti; solo in occasioni predeterminate, la valutazione si formalizza con modalità e strumenti specifici.

Il peso psicologico della valutazione è altamente significativo, sia per il valutato che per il valutatore, tale da costituire una delle più forti leve di gestione delle risorse umane, evidenziandone la rilevanza, in particolare, nelle organizzazioni professionali, che cercano di disciplinarne la formulazione per renderla sempre più oggettiva.

La valutazione è un processo articolato che richiede strumenti specifici, mirati, validi e pertinenti nell'analisi delle caratteristiche individuali e delle competenze di chi è valutato, nell'esplorare anche le capacità potenziali delle persone, consentendo di costruire una mappa di sviluppo futuro.

Un percorso di valutazione condotto con modalità sistematiche e strutturate consente di aggiungere valore all'attività di gestione delle risorse umane e di dare un'immagine di trasparenza e chiarezza. Nell'ambito di un'organizzazione complessa, quale quella sanitaria, ci si può riferire alla valutazione della prestazione come alla “... struttura portante di una strategia orientata alla creazione ed al consolidamento del capitale sociale interno, che si configura come l'armonizzazione degli interessi individuali e collettivi...” (Lavalle, 2003).

L' Azienda sanitaria è una struttura professionale che adotta un modello di organizzazione orientato a raggiungere gli obiettivi di efficacia, efficienza, flessibilità, capacità di adattamento ai mutamenti provenienti dall'esterno e di soddisfazione del cittadino fruitore dei servizi. I professionisti sanitari “soggetto di valutazione” rappresentano, quindi, il “capitale critico di successo”, sui cui puntare per raggiungere gli obiettivi strategici.

Le normative di riferimento

Nell'ambito dell'evoluzione della normativa in ambito sanitario sono stati progressivamente introdotti elementi di attenzione sulla qualità dei servizi erogati ed è stata evidenziata l'importanza della valorizzazione delle risorse umane. Anche i CC.CC.NN.LL. introducono i sistemi di valutazione del personale e del lavoro nelle dinamiche che regolano il rapporto di lavoro e la costituzione di una parte della retribuzione.

- D.P.R. 14 gennaio 1997: Gestione delle risorse umane: Devono essere normalizzate le modalità per favorire l'inserimento operativo del personale di nuova acquisizione. Art 5) Gestione, valutazione e miglioramento della qualità, linee guida e regolamenti interni.

- Ministero della Salute-Dipartimento della qualità-Direzione Generale della Programmazione Sanitaria, dei Livelli di Assistenza e dei Principi Etici di Sistema, “Progetto Mattoni SSN”: Art 8.8.2 Valutazione del personale infermieristico.

- CCNL 1998/2001, Art. 21, comma 4.5.6.7.

- CCNL 2002-2005, art. 8, comma 4.

La valutazione del neo assunto

La valutazione rappresenta una delle fasi del percorso di accoglienza ed inserimento del professionista neoassunto in un'Azienda.

Si possono, infatti, individuare alcune fasi distintive: l'accoglienza, l'allocazione, l'inserimento e la valutazione.

L'accoglienza rappresenta il momento in cui l'organizzazione conosce la persona che arriva, la sua cultura, le sue attitudini ed aspettative e, reciprocamente, il nuovo assunto "impatta" con essa, acquisendone una prima descrizione della struttura, del funzionamento, delle caratteristiche, della vision e della mission. E' anche il momento in cui dovrebbe essere gestita al meglio l'opportunità di conciliare la valorizzazione del nuovo operatore con le esigenze organizzative. E' evidente che l'assegnazione della persona ad una situazione "di suo interesse" sia più motivante e stimolante rispetto ad una assegnazione casuale.

L'inserimento è, in genere, la fase più difficile, da un punto di vista teorico ed organizzativo, comportando un'attenzione ed un impegno non improvvisabili e non gestibili senza la disponibilità culturale dell'équipe.

Durante questo periodo, la persona, che entra nell'équipe di lavoro, inizia ad acquisire conoscenze specifiche dell'organizzazione e contestualizza la propria esperienza alla specifica realtà ed ai bisogni di quegli utenti.

Si tratta, quindi, di pianificare un percorso che contemperi esperienze e conoscenze della persona ed obiettivi d'apprendimento in una logica di "personalizzazione". E' evidente la difficoltà di realizzare una situazione di questo tipo che, per lo più, viene ricondotta ad una pianificazione standardizzata di obiettivi specifici, essenzialmente comportamentali, e dei relativi tempi medi di conseguimento.

Dal punto di vista metodologico, il percorso deve essere presentato anticipatamente al professionista, in modo da renderlo consapevole delle attese nei suoi confronti e delle priorità che dovrà darsi in prima persona (Lavalle, 2003). La funzione del tutor nell'organizzazione si sta consolidando come ruolo significativo e strategico, oltre che per gli studenti in formazione, anche per il successo dei processi di addestramento ed inserimento del personale che deve essere inserito nella produzione. Il tutor è il professionista che deve essere in grado di mediare i processi di apprendimento con il contesto e le condizioni in cui questi si realizzano, permettendo a chi deve "apprendere" di avere una dimensione concreta e reale del proprio percorso di acquisizione di competenze.

Secondo la logica del processo, si individua la valutazione del neoinserto come attività volta a fornire indicazioni chiare ed univoche sul livello di soddisfazione espresso dall'Azienda, in riferimento alle singole prestazioni ed all'interpretazione del ruolo, realizzate dall'operatore. In particolare, il neoassunto ha l'obbligo contrattuale di effettuare e superare positivamente il "periodo di prova"; tale superamento deve essere formalizzato in quanto condiziona l'assunzione a tempo indeterminato.

La rilevanza della valutazione del "lavoro" appare particolarmente significativa nelle organizzazioni professionali, che cercano di disciplinarne la formulazione per renderla sempre più oggettiva, indirizzandola verso l'espressione di un giudizio sui risultati dell'attività svolta dal professionista, e non sulla persona.

La valutazione deve avere una valenza positiva, educativa, costruttiva, di crescita per i professionisti coinvolti, non di giudizio irrevocabile (Lavalle, 2003).

La presenza di un metodo e di strumenti condivisi (note aneddotiche, checklist, scale di valutazione, ecc.) porta ad evitare il soggettivismo. La metodologia presuppone la chiarezza delle caratteristiche da valutare tradotte opportunamente in obiettivi comportamentali, misurabili ed osservabili, ai quali attribuire punteggi e valori con attenta definizione degli standard da raggiungere.

La valutazione deve prevedere, peraltro, dei livelli intermedi in modo da apportare eventuali correttivi al percorso di inserimento; momenti che potranno avere carattere sia di formalità, cioè programmati a priori nell'ambito del percorso, sia di informalità, legati a singole situazioni ed eventi, nell'intento di incrementare collaborazione e fiducia tra valutato e valutatore.

La valutazione per la selezione: valutazione della posizione.

“quello che si deve fare e come lo si deve fare”.

La valutazione della posizione è, essenzialmente, di tipo selettivo per identificare se, all'interno di un gruppo di candidati, sono presenti individui che posseggono le caratteristiche/capacità per ricoprire una determinata posizione, in riferimento ad esigenze di inserimento lavorativo, di progressione di carriera e di sviluppo organizzativo. La prima fase del processo “identifica i compiti e le responsabilità a cui fare riferimento nell'individuare i parametri di prestazione e gli obiettivi da conseguire e nello stabilire i risultati attesi”(Borgogni, 2002). Si realizza utilizzando alcuni strumenti specifici:

- job analysis (analisi della posizione, raccolta delle informazioni sulla posizione),
- job description (descrizione della posizione, specificazione dei compiti e delle responsabilità di una posizione),
- job specifications (requisiti della posizione, identifica i requisiti necessari per svolgere i compiti identificati dalla posizione. Comprende le skill che devono essere possedute, ossia le conoscenze, capacità, le abilità, il livello di esperienza, le caratteristiche personali e comportamentali),
- job evaluation (procedimento attraverso il quale si determina il valore assunto da una posizione all'interno dell'organizzazione confrontandola con altre posizioni).

Definite le caratteristiche della posizione, del ruolo che l'operatore selezionato dovrà ricoprire si andrà a delineare un “assessment centre” (AC), articolato complesso di indagini che permettano di accertare le caratteristiche personali (capacità logiche, d'astrazione e di risoluzione dei problemi, di relazione e integrazione nel gruppo, di decisione, ecc.) possedute dal soggetto esaminato.

I test utilizzati fanno riferimento, quindi, a numerose aree, utilizzandosi, anche, test attitudinali e di personalità (tra questi ultimi, per es.: Myer Briggs type indicator, test proiettivi TAT, inventari di personalità).

Nell'ambito degli strumenti è da considerare anche l'intervista individuale: serve a verificare le caratteristiche, le esperienze, le capacità comunicativo-relazionali, le abilità manageriali, le competenze, la capacità di sintesi, e infine, le motivazioni e le aspettative. Ha lo scopo di valutare gli interessi e le motivazioni di sviluppo professionale e viene utilizzata anche per migliorare la comprensione del ruolo proposto.

Il completamento di un percorso valutativo di questo tipo richiede anche la predisposizione di un sistema di misurazione, che consenta di trasferire i dati ricavati in dati numerici, secondo le scelte effettuate durante la preparazione del percorso di valutazione. Ogni metodo di valutazione è valido, se utilizzato in modo corretto e trasparente, descrivendolo preventivamente ai candidati da valutare.

La valutazione permanente

La valutazione permanente di un professionista è l'espressione di un giudizio continuo sul suo valore ad opera dell'azienda sanitaria presso cui presta servizio.

La sua applicazione assume rilevanza, quale strumento volto a conseguire numerosi obiettivi:

- migliorare le prestazioni dell'operatore ed aumentarne il grado di integrazione;
- realizzare un sistema premiante efficace;
- individuare le potenzialità individuali in corrispondenza ai bisogni di crescita dell'organizzazione e dello stesso professionista;

- identificare i bisogni di formazione ed aggiornamento.

La letteratura relativa alla valutazione del personale, non comprendendo tutta l'area della valutazione didattica o dell' apprendimento, fa riferimento a due grandi categorie: valutazione della prestazione e valutazione del potenziale. E' da evidenziare, peraltro, come, nell'ambito della gestione, sviluppo e valutazione delle risorse umane, coesistano diverse “scuole di pensiero” e si tratti di un settore in fermento in cui molte “certezze”, modelli e prassi consolidate, vengono minate alle basi in tempi, a volte, brevi.

La valutazione della prestazione.

“ciò che si fa e come lo si fa”.

La “valutazione della prestazione è un processo periodico e continuo che ha lo scopo di valutare le performance del soggetto in relazione alla posizione di lavoro occupata, alla mansione ed ai compiti, oppure risultati ed obiettivi assegnati ed effettivamente conseguiti, ed in rapporto ad una serie di fattori di valutazione specificati attraverso apposite declaratorie e declinabili per mezzo di una scala generalmente posta sotto forma di continuum numerico (scale ordinali o graduatorie)” (Borgogni, 2002). Nella sua applicazione è necessario tenere presente le circostanze ed i fattori di particolare rilievo che, indipendentemente dalla capacità e volontà delle persone, hanno influenzato positivamente o negativamente la prestazione nel periodo esaminato. Possono essere utilizzati diversi modelli nella valutazione delle prestazioni, tra i quali: la valutazione per obiettivi, applicata sul personale che occupa posizioni dirigenziali o svolge attività specialistiche o tecnico professionali; la valutazione per sistemi misti, che orienta e valuta sui risultati e sui comportamenti.

Tutti i modelli hanno una serie di elementi tecnici comuni che sono: la definizione dei parametri di valutazione in termini di obiettivi della prestazione da correlarsi in modo specifico o generale (introducendo, eventualmente, fattori di ponderazione) alle mansioni degli operatori; la realizzazione di schede di valutazione (direttamente correlate al metodo utilizzato); la procedura di valutazione (essenzialmente un documento scritto in cui sono riportate le responsabilità e le finalità del sistema); la definizione di un manuale di valutazione, a supporto del valutatore, che dovrà essere formato, comunque, all'attività specifica; le modalità di comunicazione della valutazione (che prevedano anche la raccolta delle osservazioni del valutato); le modalità di valutazione dei risultati del sistema; la definizione di un sistema coerente di correlazione tra valutazione e sistema premiante. Una difficoltà frequente è legata alla definizione degli obiettivi che devono essere “ben definiti” in termini di: coerenza con gli obiettivi programmati dall' Azienda, coerenza con le aree di risultato, misurabilità, raggiungibilità e significatività; obiettivi che, peraltro, potrebbero essere identificati in collaborazione con i professionisti, in quanto ciò consentirebbe una loro maggiore partecipazione al processo di valutazione, determinando adesione al processo e congruenza con gli obiettivi stessi.

La valutazione del potenziale.

“ciò che si fa positivamente meglio del previsto, in aggiunta o ciò che si potrebbe fare in futuro”.

La “valutazione del potenziale risponde alla necessità, da parte dell'azienda sanitaria, di verificare se le risorse umane di cui dispone abbiano le caratteristiche e le qualità per crescere verso posizioni di elevato livello per garantire la continuità dell'organizzazione” (Borgogni, 2002). Lo sviluppo delle potenzialità di un individuo avviene attraverso le esperienze maturate ed il costante aggiornamento professionale.

Gli obiettivi che si vogliono raggiungere con la valutazione del potenziale sono:

- effettuare la mappatura del bagaglio di potenzialità, ossia conoscere le caratteristiche, le qualità e le capacità di ogni dipendente;

- riconoscere il contributo e l'impegno del dipendente al raggiungimento dei risultati da parte del servizio in cui opera;
- valorizzare le potenzialità di sviluppo, di crescita professionale e gli interventi formativi mirati;
- definire i piani di utilizzo delle persone: mobilità orizzontale (assegnazione a ruoli più congeniali) o verticale (promozione a responsabilità più elevata);
- sviluppare una cultura organizzativa coerente con le politiche aziendali;
- migliorare la qualità del servizio erogato;
- incentivare e sviluppare le capacità professionali.

La valutazione del potenziale dovrebbe portare a definire se il valutato presenta un'attitudine specialistica o manageriale, le aree di lavoro in cui può essere destinato, la programmazione per l'occupazione delle nuove posizioni o la necessità di formazione al fine di migliorare il potenziale. Tale valutazione permette di conoscere il patrimonio umano presente nell'azienda sanitaria per rispondere ai bisogni organizzativi nel breve-medio periodo (2-5 anni).

La valutazione delle competenze

In letteratura, è talvolta citata la “valutazione delle competenze”, come modalità con le quali si confrontano le competenze richieste per ricoprire un determinato ruolo e quelle che l'operatore effettivamente mostra di possedere. Questo modello si basa sulla regola di acquisire la risorse sulla base della motivazione, dei tratti e delle caratteristiche personali e di sviluppare successivamente le conoscenze e le abilità (skills). E' talvolta indicato come base per la strategia di gestione dei talenti aziendali. La valutazione delle competenze considera la possibilità che una stessa posizione possa avere pesi e retribuzioni differenti in funzione del livello di competenze effettivamente possedute dal professionista. Questo modello, di per sé accattivante, presenta una serie di difficoltà applicative in relazione a:

- livelli di valutazione: ossia la maggiore o minore chiarezza nella definizione dei “gradini” della scala;
- fattori di valutazione: ossia la maggiore o minore chiarezza nella definizione dei parametri utilizzati;
- messaggio valutativo: ossia la maggiore o minore chiarezza per un osservatore e sterno della valutazione attribuita.

In altri termini, il modello si può scontrare con le esigenze di “equità interna” all'organizzazione rendendo problematico il calcolo e la ponderazione della posizione e del corrispondente economico, ancor più in aziende in cui è presente un forte riferimento a gerarchie e divisione dei ruoli.

Gli errori universali nella valutazione

Gli errori di valutazione sono le “distorsioni di giudizio” nelle quali può incorrere il valutatore, sono “universali”, in quanto possono verificarsi sempre e con qualsiasi modalità di valutazione. Nell'effetto alone il giudizio è influenzato, in senso positivo o negativo, da una caratteristica personale o da un evento precedente (aspetto fisico, modo di parlare); si verifica quando i soggetti che devono essere valutati sono poco conosciuti dal valutatore.

L'effetto indulgenza consiste nella sovrastima del valutato per erronea interpretazione dello standard di riferimento od incapacità di gestire le tensioni.

L'effetto severità è la sottostima del valore del valutato per perfezionismo, per un'interpretazione restrittiva dello standard, per timore della concorrenza dei collaboratori migliori.

L'effetto appiattimento è dato dalle valutazioni concentrate sui valori centrali della scala di giudizio con conseguente difficoltà ad evidenziare le differenze esistenti tra i migliori ed i peggiori, per scarsa conoscenza del personale o per il desiderio di non sbilanciarsi.

L'effetto memoria è la persistenza a distanza di tempo del giudizio attribuito in passato in considerando la situazione attuale ed i cambiamenti avvenuti.

Nell'effetto pregiudizio e stereotipo il giudizio attribuito al valutato dipende da schemi mentali precostituiti (preconcetti)

Nell'effetto proiezione il giudizio attribuito al valutato deriva da un confronto con le proprie caratteristiche; il giudizio è positivo se coincidono ed è negativo se si discostano.

Le reazioni emotive di accettazione o di rifiuto sono basate sulla similarità o complementarità tra se stesso ed il valutato: caratteristica è la tendenza, da parte del valutatore, a confrontare il soggetto da valutare con se stesso o con il collaboratore ideale.

Il condizionamento da parte di interferenze esterne può provenire da fonti di potere e da “voci di corridoio”.

La confusione tra valutare la persona e il valutare la prestazione può causare il rischio di non scindere il personale dal professionale.

Le distorsioni possono, poi, essere anche imputate a chi svolge le funzione di valutatore. Giudizi insoddisfacenti o distinti possono derivare dalla sua superficialità, dalla mancanza di addestramento, dalla sottostima dell'importanza della valutazione.

Nella relazione che si instaura tra l'operatore ed il proprio superiore gerarchico, che assuma un ruolo di valutatore, le persone si manifestano con le loro caratteristiche di personalità, demografiche, di genere, di aspetto fisico, di livello di scolarità e culturale che possono influenzare anche il processo di valutazione. E' necessario chiedersi quanto questi elementi possono influire nell'espressione di un giudizio sulla prestazione del collaboratore stesso.

Il giudizio può essere influenzato dal rapporto che si è instaurato con il proprio responsabile, che può essere di maggiore o minore familiarità, ma a volte tale familiarità può non essere pertinente all'ambito lavorativo generando un mix pericoloso tra “il personale ed professionale”.

Altre influenze sul giudizio espresso possono essere determinate dalle percezioni del responsabile di presunta o vera fedeltà da parte del collaboratore nei suoi confronti e dal modo in cui il responsabile esercita il potere (esclusivo, decisionale) che deriva dal ruolo di essere un valutatore.

Gli stessi giudizi od osservazioni espresse dai colleghi del valutato possono influenzare il giudizio di chi valuta, che può utilizzarle in modo improprio senza porsi la domanda se esiste un fondamento razionale, supportato da specifici elementi ed indirizzato sulle prestazioni erogate, o se sono semplicemente dei giudizi arbitrari generati da pregiudizi, dal “sentito dire” o da sentimenti inappropriati.

Chi deve valutare gestisce un processo complesso basato sull'ascolto, sull'attenzione, sull'osservazione e sulla registrazione delle informazioni raccolte a cui segue una fase di attribuzione di significati, di decisioni e di formulazione di giudizi.

Si rende necessario, quindi, che il responsabile/valutatore sia preparato attraverso un percorso formativo che gli consenta di acquisire tecniche e modelli utili per determinare gli obiettivi ed i parametri oggettivi da osservare e valutare, limitando i giudizi personali. E' evidente, inoltre, la necessità del possesso di conoscenze specifiche dell'ambito operativo perchè i giudizi espressi sulle prestazioni erogate dai valutati possano essere accettati costruttivamente e considerati obiettivi.

Conclusioni

La valutazione, nelle sue diverse forme, è presente in quasi tutti i processi gestionali; è quotidianamente espressa in modo informale e si formalizza, con modalità e strumenti specifici, solo in occasioni predeterminate.

La valutazione è uno strumento che chi ha responsabilità di organizzazione e gestione del personale non deve sottovalutare: può essere un potente strumento, oltre che di certificazione, per alimentare motivazione ed attaccamento, peraltro, solo se è concepita come un processo continuo, trasparente

e condiviso, ossia formalizzato, altrimenti il rischio è che venga interpretata come elemento sanzionatorio o punitivo, capace di determinare conflitti, tensioni e rifiuto da parte degli operatori facenti parte dell'organizzazione.

Un ulteriore ostacolo all'efficacia della valutazione è rappresentato dalla riluttanza ad assumersi la responsabilità di esprimere dei giudizi negativi; il problema è, complessivamente, di superare una cultura in cui una valutazione negativa è qualcosa di “totalizzante” e non, come già sopra indicato, una modalità che può consentire di individuare capacità ed attitudini da valorizzare, anche attraverso una diversa collocazione del professionista. I punti di debolezza della valutazione sono principalmente due: l'aridità della trasposizione numerica (solitamente realizzata nella routine) di un giudizio che dovrebbe essere articolato e capace di toccare diversi aspetti e la distorsione propria dei processi di giudizio che non possono mai raggiungere l'obiettività assoluta, risentendo, comunque, dell'influenza personale del valutatore che è solo attenuabile.

Altro elemento di criticità può essere riferito sia alla percezione che il professionista ha della valutazione ricevuta, in riferimento al contenuto ed all'autorevolezza e credibilità del valutatore come pure alla capacità di elaborarlo correttamente ed accettarlo; aspetto significativo è che l'accettazione si collega direttamente al “potere”, inteso come possibilità di disporre del sistema premiante, posseduto dal valutatore.

Si possono sintetizzare alcuni presupposti essenziali a sostenere l'intera filosofia di un processo di valutazione:

- L'obiettivo principale della valutazione è lo sviluppo professionale, in coerenza con la missione e gli obiettivi aziendali
- Si valuta l'insieme delle prestazioni cruciali per un dato ruolo/professione, mai la persona
- E' necessario che gli indicatori della valutazione siano oggettivi, e quanto più possibile non soggetti all'interpretazione individuale
- E' essenziale che gli indicatori siano considerati pertinenti tanto dal valutatore quanto dal valutato
- La “scala di valutazione” deve essere semplice ed autoesplicativa
- La scheda di valutazione che viene costruita, costituisce una base trasparente per il colloquio di valutazione, e lo strumento non esaurisce tutte le possibili variabili
- Il colloquio di valutazione è un momento negoziale storicizzato
- I professionisti neoassunti devono conoscere in anticipo le modalità ed i parametri di valutazione
- I responsabili della valutazione devono predisporre momenti intermedi ed informali di feedback, prima della valutazione al termine del periodo.

Bibliografia:

Borgogni L. Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni. Franco Angeli, 6^a edizione, Milano 2002.

Calamandrei C, Orlandi C. La dirigenza infermieristica - Manuale per la formazione dell'infermiere con funzioni manageriali. McGraw-Hill, 2^a edizione, Milano 2002.

Lavalle T. Dirigere le risorse umane. Carocci Edizioni, Roma 2003.

Marriner – Tomey A. Management infermieristico. Teoria e pratica. Edizioni Sorbona, 9^a edizione, Milano 1995.

Mintzberg H. Structures in Fives. Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, Prentice Hall 1983. Traduzione italiana: Mintzberg H. La progettazione dell'organizzazione aziendale. Il Mulino, Bologna 1985.

Orlandi C. Commento a: Ruggeri C.R. La valutazione permanente del personale infermieristico: complessità e criticità. Management Infermieristico 2006; 2(12): 28-37.

Vuorinen R, Tarkka MT, Meretoja R. Peer evaluation in nurses' professional development: a pilot study to investigate the issues. J Clin Nurs. 2000 Mar;9(2): 273-81.

Sitografia:

<http://www.ministerosalute.it/> consultato il 19/05/2008

http://www.aranagenzia.it/HomeAran.nsf/CONTRALINK/SAN_LIV_070499 consultato il 20/05/2008