

Analisi e Descrizione dei Ruoli

1	La metodologia di analisi dei ruoli	3
2	Gli obiettivi del processo di analisi e descrizione dei ruoli	4
3	La metodologia di descrizione dei ruoli	4

1 La metodologia di analisi dei ruoli

L'analisi del ruolo è il processo mediante il quale ogni ruolo organizzativo viene analizzato e descritto in un documento strutturato per la comprensione dei relativi contenuti di lavoro. L'analisi prescinde dalle caratteristiche o prestazioni dei titolari, descrive i fatti senza esprimere giudizi di merito/valore e consente una rilevazione sistematica di tutti gli elementi oggettivi caratterizzanti il lavoro. Gli strumenti utilizzati per la raccolta delle informazioni sui ruoli analizzati possono essere:

- l'intervista al titolare del ruolo: è un processo di comunicazione a due vie, attraverso il quale vengono rilevati gli elementi caratterizzanti il ruolo;
- i focus-group con esperti del ruolo: è uno strumento praticato in genere per l'analisi di ruoli multipli o nei casi di cambiamenti organizzativi;
- il questionario di rilevazione:

è un documento strutturato per raccogliere in maniera omogenea i principali elementi per la comprensione dei contenuti di lavoro di un ruolo, necessari per elaborare la relativa descrizione.

VALORE
COMUNE

Strumenti di rilevazione

Intervista		<ul style="list-style-type: none"> Colloquio con il titolare del ruolo Praticata in genere per i ruoli di medio-alto livello organizzativo al fine di raccogliere informazioni sull'analisi del contesto, obiettivi, ecc.
Focus-Group		<ul style="list-style-type: none"> Discussione tra un piccolo gruppo di esperti del ruolo, invitati da uno o più moderatori a parlare tra loro, in profondità, del ruolo ricoperto Praticata in genere per l'analisi dei ruoli multipli o nei casi di cambiamento organizzativo
Questionari		<ul style="list-style-type: none"> Somministrazione ai titolari di questionari strutturati per la rilevazione degli elementi del ruolo Modalità adottata per processare grandi numeri o ruoli standardizzati

2 Gli obiettivi del processo di analisi e descrizione dei ruoli

L'analisi e la descrizione dei ruoli consente di:

- fluidificare e regolare i processi decisionali definendo i rapporti formali (rapporti gerarchico/funzionali) tra le diverse componenti organizzative (organigrammi, deleghe e procure);
- fluidificare e regolare i processi operativi definendo i flussi di attività trasversali tra i diversi sistemi procedurali;
- comunicare e condividere l'assegnazione di responsabilità e compiti specifici richiesti a ciascun ruolo (job description, mansionari);
- raccogliere le informazioni oggettive necessarie ad identificare e/o verificare il profilo del titolare in termini di conoscenze, esperienze, capacità relazionali e di iniziativa;
- fornire le informazioni necessarie ad identificare gli obiettivi assegnabili ed il livello di influenza/responsabilità, in coerenza con le attività svolte nei processi operativi/gestionali ed i collegamenti interfunzionali.

3 La metodologia di descrizione dei ruoli

L'output del processo di analisi è rappresentato da un documento strutturato che descrive in maniera analitica e formalizzata le principali caratteristiche di un ruolo organizzativo.

Generalmente tale descrizione contiene le informazioni riguardanti lo scopo, la collocazione organizzativa, le dimensioni economiche/operative gestite o influenzate, il contesto del lavoro e le aree di responsabilità del ruolo oggetto di analisi

L'elaborazione di tale documento richiede innanzitutto un'analisi preliminare del contesto generale di riferimento e delle principali caratteristiche/peculiarità dell'attività svolta dall'Ente/Amministrazione.

Le informazioni necessarie per comprendere entro quale contesto opera il ruolo necessitano di uno studio approfondito di quali limiti/vincoli o

opportunità/criticità sono posti al ruolo analizzato nello svolgimento dei propri compiti, sia dal contesto esterno (evoluzione del quadro normativo, etc.) che interno (piano esecutivo di gestione, organizzazione e collegamenti interfunzionali). Tale analisi verrà estesa ai modelli organizzativi ed ai relativi meccanismi di funzionamento, al fine di definire quali sono le principali relazioni interne all'organizzazione ed esterne in cui il ruolo è impegnato.

Il contesto generale, operativo e organizzativo, influenza il grado di autonomia e le principali azioni ed aree di risultato (finalità) di cui il ruolo è responsabile e fornisce le dimensioni (economiche, operative, organizzative) che caratterizzano l'attività del ruolo stesso.

Le dimensioni influenzate dal ruolo infatti sono necessarie per apprezzare nella fase di valutazione, la complessità gestionale e la responsabilità del ruolo rispetto ai risultati dell'Ente o della struttura di appartenenza.

Le principali aree di responsabilità di un ruolo, in genere chiamate "finalità", possono essere riferite in rapporto a responsabilità di impostazione/studio/proposta di obiettivi e/o sistemi per l'attuazione dei piani di gestione, a responsabilità di pianificazione/programmazione e di attuazione/controllo di progetti, iniziative e attività e della relativa efficienza/efficacia. Tali aree di risultato sono ben descritte se nel loro insieme rappresentano tutti i principali output del ruolo, se si focalizzano sui risultati (sul "che cosa e perché", non su "come" agisce il ruolo) e se ognuna di esse è distinta dalle altre.

La sintesi delle finalità, proiettate in un orizzonte temporale più lungo, costituisce lo scopo del ruolo (o Missione) che definisce la ragione fondamentale per la quale il ruolo esiste nella struttura organizzativa di appartenenza.