

Valutazione dei Ruoli

1	Cos'è la valutazione dei ruoli	3
2	Gli obiettivi del sistema di valutazione dei ruoli	3
3	I vantaggi del sistema di valutazione dei ruoli	4
4	Gli elementi del Metodo Hay Group Guide Chart - Profile Method of Job Evaluationsm	4

1 Cos'è la valutazione dei ruoli

La valutazione dei ruoli è un processo che determina l'ampiezza dei vari ruoli all'interno di una organizzazione. Il metodo di valutazione più diffuso internazionalmente è quello offerto da Hay Group. Esso è più precisamente identificato con il termine di "Hay Group Guide Chart - Profile Method of Job Evaluationsm" ed è stato messo a punto negli Stati Uniti da Edward Hay negli anni '50. È un metodo quantitativo analitico per fattori, che consente di definire il "peso" di ciascun ruolo, a tutti i livelli e in tutti i tipi di organizzazioni, attraverso la valorizzazione di tre fattori (competenza, problem solving e finalità), ognuno articolato in sotto-fattori. I fattori di valutazione e i relativi sotto-fattori sono descritti nelle guide di valutazione (guide charts), che consentono di applicare il metodo di valutazione in modo coerente nelle differenti realtà del settore privato, pubblico e non profit.

2 Gli obiettivi del sistema di valutazione dei ruoli

Il sistema di valutazione dei ruoli utilizzato da Hay Group, in combinazione con i sistemi di descrizione, consente:

- la rilevazione dei differenti contributi all'interno dell'organizzazione in termini di livelli di know-how, problem solving e impatto sui risultati dei ruoli con l'individuazione delle posizioni chiave;
- la definizione delle esigenze di coordinamento dell'organizzazione, mettendo in evidenza eventuali incongruenze;
- la definizione dei percorsi di sviluppo e sentieri di carriera congruenti tra ruoli di diverso livello;
- l'elaborazione di analisi retributive e l'attivazione di interventi volti a sviluppare i necessari livelli di motivazione delle risorse mantenendo efficiente il livello del costo del lavoro.

3 I vantaggi del sistema di valutazione dei ruoli

L'applicazione del sistema di valutazione dei ruoli offerto da Hay Group consente alle organizzazioni di:

- analizzare l'efficienza e l'efficacia del disegno dei ruoli e dell'organizzazione, fornendo un quadro e un linguaggio comune per progettare i ruoli in modo che supportino efficacemente le linee di sviluppo/priorità dell'organizzazione. Consente pertanto di chiarire gli obiettivi strategici e i risultati attesi distribuendoli nelle specifiche responsabilità dei ruoli garantendo che non vi siano lacune o sovrapposizioni;
- disegnare strutture retributive coerenti con il reale valore di un ruolo;
- abilitare i processi di assessment e selezione, la progettazione dei sentieri di carriera e dei programmi di sviluppo.

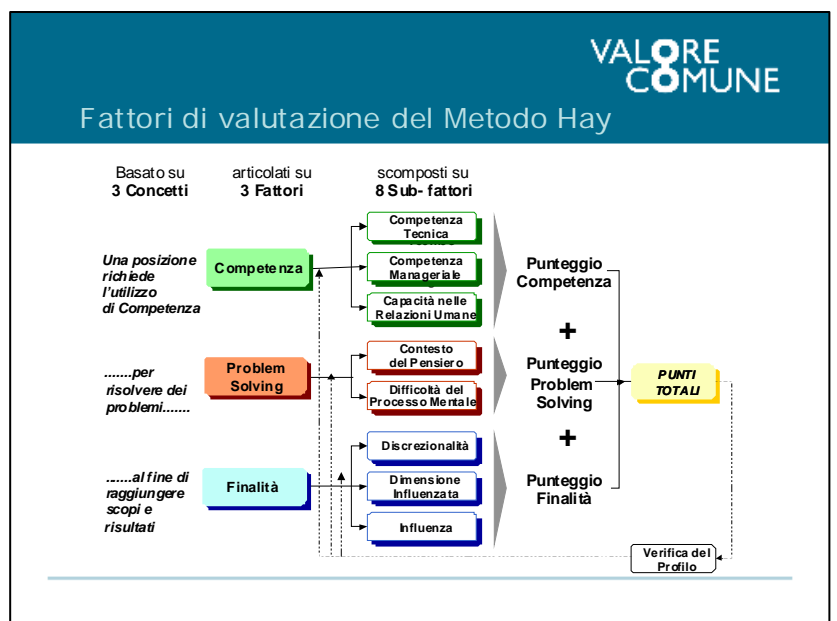
4 Gli elementi del Metodo Hay Group Guide Chart - Profile Method of Job Evaluationsm

Il metodo di valutazione di Hay Group parte dal presupposto metodologico che ogni ruolo ha motivo di esistere in quanto produce risultati correlabili a funzioni e servizi gestiti ed ai relativi obiettivi programmatici. Per condurre ai risultati desiderati è necessario che il titolare del ruolo possieda una certa capacità di analisi, interpretazione e sintesi, funzione della complessità dei problemi che di volta in volta si frappongono al raggiungimento degli obiettivi. A tal fine il titolare necessita di una serie di conoscenze tecniche, manageriali e relazionali direttamente collegate alle specifiche del ruolo ricoperto.

In particolare, i fattori di valutazione del Metodo Hay sono:

- la Competenza: è la somma totale di ogni conoscenza, capacità, comunque acquisita, necessaria per ricoprire adeguatamente un ruolo organizzativo. È funzione sia della competenza tecnica e manageriale acquisita nel tempo che della capacità di sviluppare e/o mantenere rapporti con interlocutori interni/esterni;

- il Problem Solving: è il pensiero originale e autonomo richiesto per analizzare, valutare, creare, ragionare ed arrivare ai risultati desiderati. È valutato attraverso l'analisi del grado di difficoltà del processo mentale e di libertà del ruolo, in conseguenza dei legami con gli altri ruoli aziendali e delle norme/regole che governano l'ambiente;
- la Finalità: è la responsabilità di un'azione e delle sue conseguenze e misura pertanto l'effetto di un ruolo sui risultati finali dell'organizzazione. È pertanto possibile identificare in ogni ruolo, un certo numero di aree di risultato che debbono essere perseguite. Per misurarle occorre valutare la libertà di agire del ruolo, l'importanza globale di queste aree di risultato a fronte degli obiettivi dell'Ente, nonché il grado di responsabilità sulla dimensione economica maggiormente influenzata.



Dai contenuti del lavoro così rappresentati, la valutazione consiste nel tradurli nei gradi di importanza/complessità del lavoro previsti dal metodo, fino alla determinazione di un "valore" finale. Tale valore sarà ricavato sommando i punti parziali dei tre fattori. La qualità di tale valutazione è assicurata da definiti criteri e metodi di controllo, derivanti dall'esperienza diretta di Hay Group. Tali criteri consentono di controllare la correttezza della valutazione e garantire la coerenza complessiva del sistema di pesatura sia rispetto a riferimenti esterni sia interni.