

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Presentazione della metodologia volta a graduare le particolari posizioni
organizzative

ai fini della corresponsione della retribuzione di posizione
ex artt. 8,9,10 CCNL 31/03/1999 comparto Regioni- Enti Locali

CONTENUTI

1

INTRODUZIONE

2

PREMESSA METODOLOGICA

3

CONCETTI GENERALI SULLA GESTIONE
DELLE RISORSE UMANE

4

DEFINIZIONE DI POSIZIONE

5

LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

6

ALLEGATI

1

INTRODUZIONE

LA DESCRIZIONE E L' ANALISI DELLE POSIZIONI

La struttura organizzativa apicale di un Comune di medie dimensioni è composta da posizioni che si distinguono tra di loro per contenuti professionali diversi. Una corretta analisi e valutazione delle posizioni diviene quindi la base per definire ogni tipo di politica di gestione delle Risorse Umane in chiave organizzativa.

Descrivere ed analizzare le posizioni organizzative consente di fare chiarezza sui compiti e sulle responsabilità. Nel caso specifico del sistema proposto, descrivere una posizione significa individuare secondo uno schema uniforme:

- i dati identificativi della posizione,
- il suo posizionamento nella struttura organizzativa,
- i compiti e le responsabilità propri della posizione,
- le dimensioni quantitative della posizione,
- il profilo professionale,

cioè l'insieme delle caratteristiche e dei requisiti ideali per ricoprire efficacemente un ruolo gestionale e direzionale verticistico.

Necessaria ad una corretta valutazione è la puntuale descrizione delle posizioni con particolare riferimento alle caratteristiche organizzative che non possono essere sottovalutate:

- la definizione di compiti e responsabilità,
- il coordinamento tra posizioni di lavoro e collaboratori,
- l'assegnazione di risorse,
- lo spettro di autonomia rispetto alle procedure direttamente gestite,
- l'individuazione dei requisiti di professionalità.

UNA METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il nuovo ordinamento professionale (CCNL 31/03/1999) ha introdotto la tipologia organizzativa delle “posizioni organizzative”, riservata ai dipendenti inseriti nella categoria “D”. A tali posizioni il contratto associa una specifica indennità aggiuntiva, di cui quantifica il valore massimo ed il valore minimo, nonché un premio di risultato proporzionato alla indennità stessa.

Il sistema di valutazione delle posizioni organizzative qui proposto si basa sulla misurazione, tramite parametri, del “peso” che ciascuna posizione assume nel contesto organizzativo del Comune.

I parametri di valutazione del peso delle diverse posizioni sono sei:

- la complessità gestionale/amministrativa, che esprime il grado di variabilità dell’attività svolta dall’amministrazione
- la responsabilità, che esamina essenzialmente il rischio che le decisioni assunte comportano per chi le prende
- le risorse economiche gestite, valutate sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo
- la supervisione dei dipendenti
- i contatti , intesi come relazioni strumentali al raggiungimento degli obiettivi
- le competenze richieste per svolgere al meglio il ruolo

I punteggi ottenuti determinano quindi il peso delle singole posizioni.

2

PREMESSA METODOLOGICA

L'analisi delle diverse situazione lavorativa e dei relativi ruoli viene chiamata "valutazione". Il compito di valutare rappresenta l'aspetto più delicato, perché sfiora talmente da vicino la dimensione organizzativa dell'ente e privata dell'individuale da richiedere approcci partecipativi e condivisi. Sono completamente superati i modelli organizzativi che riservano ad alcune funzioni specializzate interne o esterne il compito della valutazione del personale e del suo ruolo.

Risulta quindi importante osservare:

- L'assunto etico della valutazione:
 - ☛ la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto – dovere, sia dell'organizzazione che della persona;
 - ☛ essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazione scambievole;
 - ☛ essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.
- L'assunto tecnico della valutazione:
 - ☛ i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
 - ☛ pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

3

CONCETTI GENERALI SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Nella Gestione delle Risorse Umane delle Organizzazioni complesse è invalso l'uso, da tempo, di considerare come elemento retributivo (non unico) il **VALORE** della **POSIZIONE** che l'individuo occupa, prescindendo dalla sua capacità di soddisfare le caratteristiche di essa e delegando in un secondo tempo alla **VALUTAZIONE** della **PRESTAZIONE** il compito di giudicare se l'individuo realizza nei fatti e nei comportamenti quanto la **POSIZIONE** indica di fare con le sue caratteristiche di **RUOLO**.

Accreditando alla **POSIZIONE** un **VALORE ECONOMICO** si vuole riconoscere che a parità:

- ☛ di scolarità e possesso di conoscenze
- ☛ di età anagrafica
- ☛ di anzianità aziendale
- ☛ di esperienza manageriale e/o professionale

una **PERSONA** può essere retribuita diversamente da un'altra ricoprendo, la prima, un **RUOLO** diverso dalla seconda.

4

DEFINIZIONE DI POSIZIONE

Si intende per **POSIZIONE**:

**LA DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE E
DELLE RESPONSABILITA' DI UN RUOLO
IN UNA ORGANIZZAZIONE**

Inoltre:

- ☛ la **POSIZIONE** prescinde totalmente dalla **PERSONA** che la occupa;
- ☛ più **PERSONE** possono occupare nel tempo la stessa **POSIZIONE**;
- ☛ più **PERSONE** possono essere responsabilizzate allo stesso momento con le stesse caratteristiche di una **POSIZIONE** (di un **RUOLO**);
- ☛ se la **PERSONA** cambia **POSIZIONE**, cambia anche la **RETRIBUZIONE** derivante da questa.

La **POSIZIONE** normalmente è stabile nel tempo o, comunque, per tempi lunghi. L'insieme di più **POSIZIONI** fra loro collegate da legami gerarchici o funzionali determina:

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

LA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE

LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

La valutazione delle posizioni (job evaluation) tende ad elaborare un metodo di classificazione oggettivo inteso sia nel senso della misurabilità sia nel senso del riferimento all'oggetto (mansione, posizione di lavoro).

La valutazione delle posizioni è stata definita "un mezzo per comparare i valori relativi delle differenti mansioni entro un'organizzazione al fine di porre le basi per una razionale struttura delle retribuzioni" (Husband, 1976) o per "una bilanciata struttura retributiva" (Bim, 1961).

L'inquadramento (o classificazione) indica più in generale la problematica del rapporto tra lavoratore, mansione e livello retributivo base.

La valutazione delle posizioni, attraverso la definizione di un insieme di criteri che consentono di stabilire a priori il valore relativo di una posizione e, quindi, la retribuzione di chi la ricopre indipendentemente dalle caratteristiche della sua persona, consente di:

- limitare le irrazionalità che, soprattutto nelle strutture con una grande varietà e variabilità di posizioni di lavoro, deriverebbero da una pluralità di negoziazioni individuali, prive di una unità di misura;
- rendere flessibile il rapporto tra scelte tecnico organizzative e retribuzione;
- fornire alle scelte relative alla struttura retributiva un fondamento "oggettivo" e, comunque, una base analitica per facilitare la negoziazione collettiva e l'accettazione da parte dei lavoratori dei differenziali retributivi.

Non sempre queste finalità sono pienamente raggiunte a causa di:

- ☛ il potere di talune categorie di lavoratori, individualmente o in gruppo;
- ☛ la complessità del rapporto individuo/organizzazione non è facilmente riducibile a una dimensione "oggettiva" soprattutto in presenza di una pronunciata divaricazione tra i valori dei due sistemi;
- ☛ la reazione sindacale, legata a scelte di strategia negoziale contingente o per scelta ideologica.

La valutazione delle posizioni consente, comunque, la razionalizzazione della struttura retributiva e della sua gestione interna.

IL METODO DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

Nel panorama delle metodologie adottate dalle aziende si possono distinguere diversi approcci, nessuno dei quali, però, può definirsi "scientifico" perchè "la job evaluation è ben lontana dall'essere una scienza esatta; al massimo si può dire che fornisca una base sistematica sulla quale fondare una comparazione" (Strauss, 1982).

La logica che guida lo sviluppo di un metodo di valutazione delle posizioni è quella di consentire la massima flessibilità e personalizzazione all'azienda al fine di ottenere il massimo possibile di:

A) **COERENZA CON LE ESIGENZE** - La possibilità di definire tutti gli aspetti significativi del sistema di valutazione (fattori e pesi) sulla base delle esigenze specifiche.

B) **COERENZA CON GLI OBIETTIVI** - La possibilità di definire l'importanza delle singole posizioni in base alla loro area di risultato ed impatto sugli obiettivi.

C) **COERENZA CON LE CARATTERISTICHE** - La possibilità di definire l'assegnazione dei pesi in base alle differenze effettive di importanza delle singole posizioni ed alle caratteristiche aziendali.

CRITERI DI DEFINIZIONE DEI FATTORI

I criteri seguiti per l'individuazione dei fattori di valutazione sono i seguenti:

- ☛ i fattori riflettono le caratteristiche più importanti presenti in tutte le posizioni da valutare;
- ☛ i fattori sono differenziati onde evitare sovrapposizioni o, quantomeno, limitare il più possibile le zone di sovrapposizione;
- ☛ i fattori consentono una certa gradualità.

SCELTA DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

Per valutare una **POSIZIONE** il **METODO PROPOSTO** adotta 6 **FATTORI** trasversali presenti in ogni attività dirigenziale in misura diversa e precisamente:

- ☛ **F1 = COMPLESSITA'** dell'attività
- ☛ **F2 = RESPONSABILITA'** che è necessario assumere
- ☛ **F3 = RISORSE ECONOMICHE** che è necessario gestire
- ☛ **F4 = DIPENDENTI** che è necessario gestire
- ☛ **F5 = CONTATTI** che è necessario esercitare
- ☛ **F6 = COMPETENZE** che è necessario possedere

Tali **FATTORI** hanno un **PESO DIVERSO** (fatto 100 il **PESO** totale della **POSIZIONE**); Es.:

● F1 = 20	} TOTALE 100
● F2 = 25	
● F3 = 10	
● F4 = 15	
● F5 = 15	
● F6 = 15	

La Metodologia proposta prevede che ogni **FATTORE** venga suddiviso in più **SOTTOFATTORI**, ciascuno con un peso relativo, così elencati:

F1		- F11 = Discrezionalità dell'attività - F12 = Delta norma
F2		- F21 = Gestibilità della responsabilità - F22 = Entità della sanzione - F23 = Tipologia del rischio
F3		- F31 = Discrezionalità nella gestione - F32 = Dimensione budget
F4		- F41 = Tipologia dei dipendenti - F42 = Numero dei dipendenti -
F5		- F51 = Abilità nei contatti - F52 = Frequenza dei contatti - F53 = valenza organizzativa
F6		- F61 = Esperienza richiesta - F62 = Competenze richieste

- Se cambia la **STRUTTURA ORGANIZZATIVA**, necessariamente cambiano le **POSIZIONI** (almeno alcune).
- Se cambia il **RUOLO** cambiano le caratteristiche della **POSIZIONE**.

Per la **VALUTAZIONE** complessiva della **POSIZIONE** vale la seguente relazione:

$$VP = \Sigma (ST \times GZ)$$

dove:

- ☛ **VP = VALORE** della **POSIZIONE**
- ☛ **ST = PESO** per ogni **SOTTOFATTORE**
- ☛ **GZ = VALORE** di **GIUDIZIO**

Il **VALORE** di **GIUDIZIO** per ogni **SOTTOFATTORE** viene assegnato dal **VALUTATORE** (Nucleo di Valutazione).



ALLEGATO

**VOCABOLARIO DEI
TERMINI CHIAVE
IMPIEGATI NEL TESTO**

ATTIVITA'	= Azione che produce un risultato materiale o immateriale
CAMPO	= Ampiezza di una scala di punteggio o di valori
COMPETENZE	= Conoscenze più capacità necessarie per espletare un ruolo
DECISIONE	= Premessa all'azione; punto di partenza per agire
FATTORE	= Ciò che occorre a produrre un effetto
GIUDIZIO	= Facoltà della mente di confrontare, paragonare, distinguere persone o cose
METODO HAY	= Il Metodo di valutazione delle posizioni più diffuso nel mondo
PERSONA	= In un'organizzazione è il lavoratore di qualunque sesso, età, ruolo
PESO	= Criterio numerico per dare importanza a un fattore, a un fenomeno, ad un'affermazione
POSIZIONE	= Descrizione delle caratteristiche e delle responsabilità di un ruolo in un'organizzazione
PRESTAZIONE	= Quanto una persona realizza nell'esercizio del suo ruolo sulla base di obiettivi dichiarati
PUNTI (PUNTEGGIO)	= Numero (Numerazione)
RELAZIONE	= Rapporto interpersonale verbale o non verbale
RESPONSABILITA'	= Assunzione di un incarico
RETRIBUZIONE	= Scambio della prestazione lavorativa con denaro
RUOLO	= Compiti, mansioni, responsabilità di una persona che occupa una posizione organizzativa
SCALA	= Numero di gradini per esprimere numericamente un valore, un giudizio
SOTTOFATTORE	= Ciò che occorre a produrre una parte dell'effetto totale
STRUTTURA	= Insieme delle posizioni di un'organizzazione

- VALORE** = Indicatore del grado di importanza di una posizione, di una persona, di un ruolo
- VALORE ECONOMICO** = Monetizzazione del valore intrinseco di una posizione, di una prestazione, di un oggetto o di un servizio
- VALUTAZIONE** = Espressione di un giudizio quali-quantitativo secondo criteri prestabiliti