

Il disegno delle mansioni e dei ruoli professionali

A cura di Daniela
Mazzara

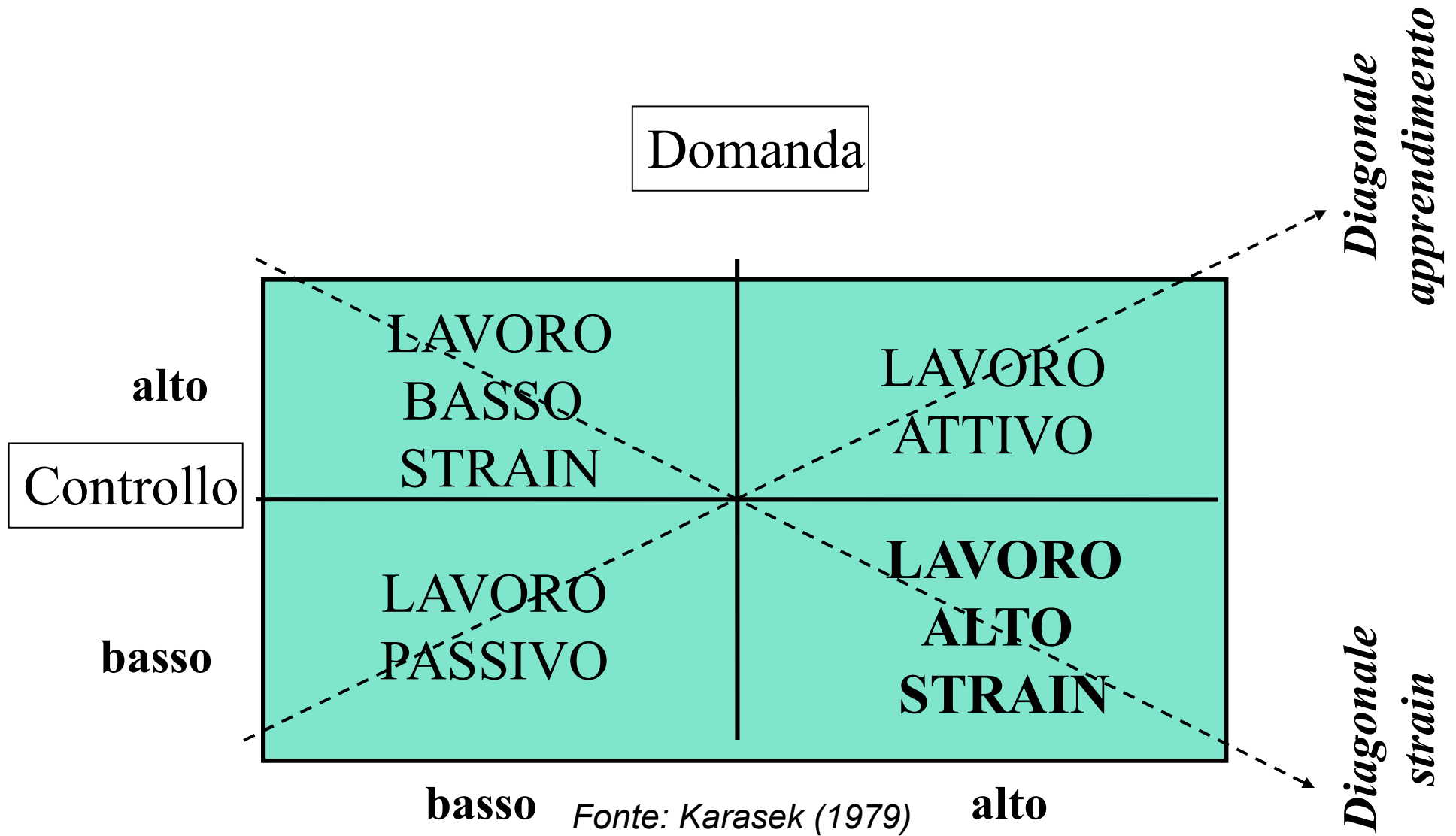
La progettazione degli assetti organizzativi di dettaglio



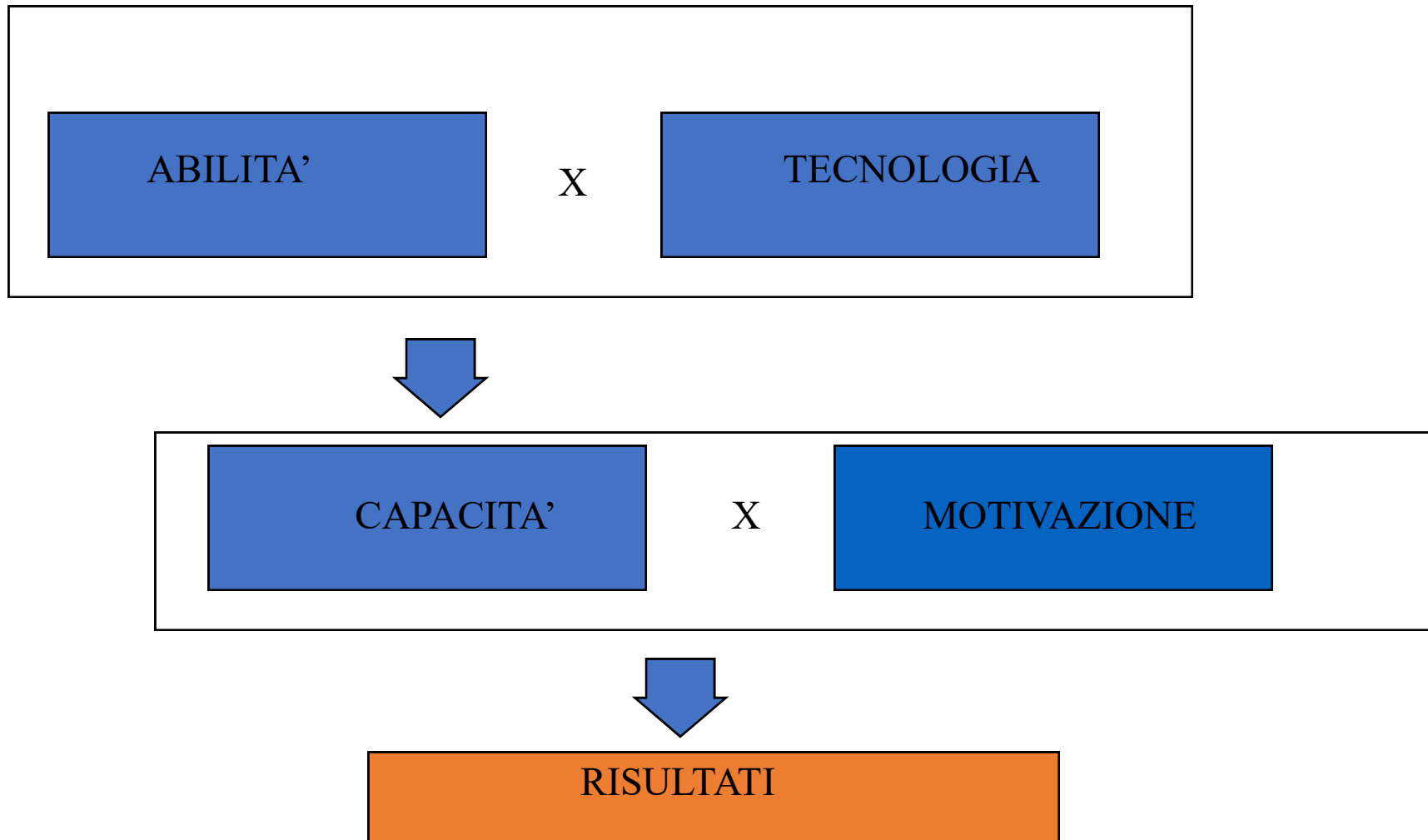
La progettazione dei ruoli e delle mansioni

- Riguarda i **CONTENUTI** di lavoro affidati alle diverse posizioni comprese nelle unità organizzative previste dalla struttura.
- Sono collegati alla **gestione** del personale,
- Producono effetti sulla **motivazione** del personale, sulla flessibilità organizzativa e sulla produttività

Il modello domanda-controllo



Contenuto dei compiti e determinanti dei risultati



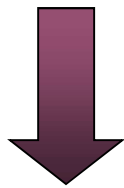
Progettare e motivare i dipendenti

- Rotazione dei compiti,
- Allargamento dei compiti,
- Arricchimento dei compiti.

Dalla mansione al ruolo professionale

Mansione (job)

Insieme di attività da svolgere assegnate a una posizione di lavoro (e alla persona che la ricopre)



TAYLORISMO

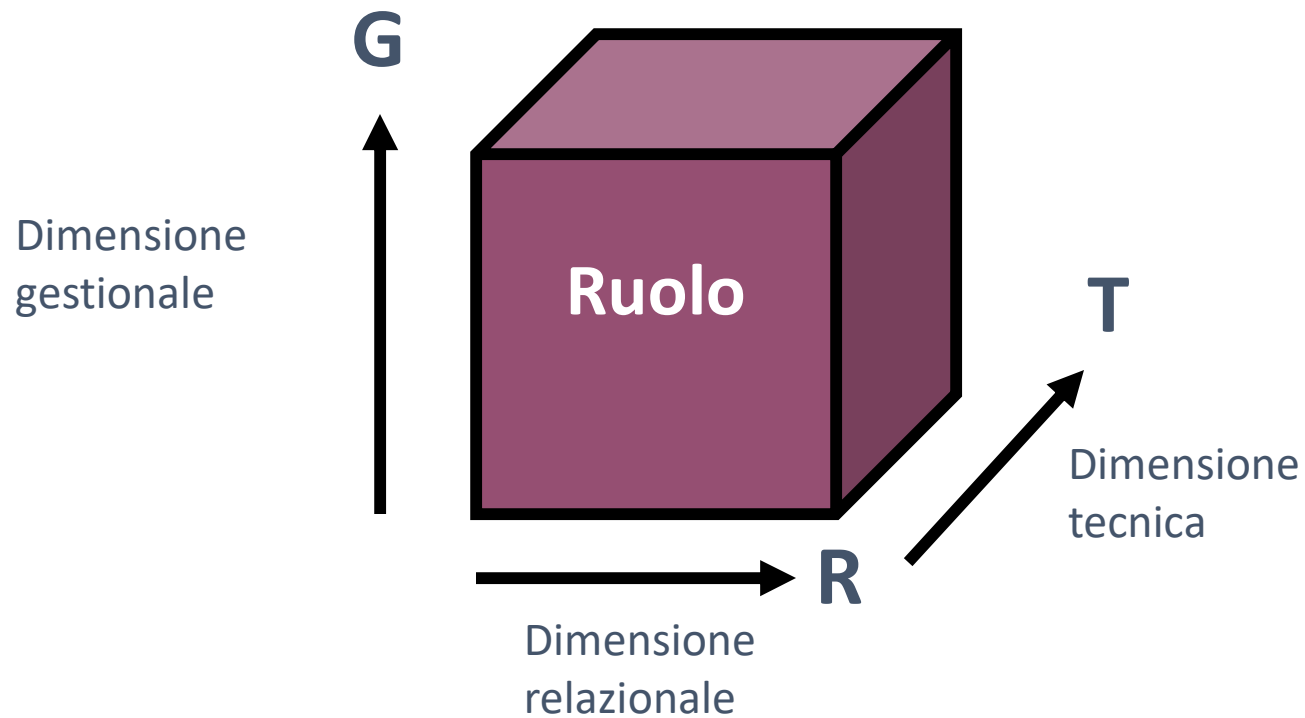
Ruolo organizzativo

Ciclo di prestazioni nella sua globalità e continuità
processo da seguire e
continuità e finalizzato ad un
risultato significativo



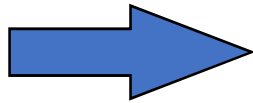
SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

Analisi dei ruoli professionali (Goeta, 1992)



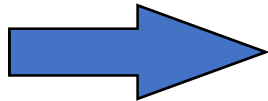
componenti di ruolo e qualità di riferimento

tecnica



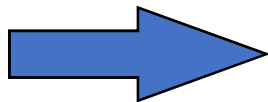
CONOSCENZE
CAPACITA'

relazionale



ATTEGGIAMENTI
CAPACITA'

gestionale



RISULTATI
CAPACITA'

Esercitazione: le dimensioni del ruolo

Le competenze professionali

Concetto di competenza professionale

- È la base per rispondere alle richieste di ruolo che emergono da un contesto organizzativo complesso.
- Rappresentano quindi per l'azienda un oggetto centrale di attenzione e investimento per il quale occorre disporre di strumenti di definizione e misurazione.

Che cosa sono le Competenze?

(Boyatzis, 1982)

Sistema di schemi cognitivi e di comportamenti operativi causalmente correlati a prestazioni efficaci o superiori nella mansione misurati in base a criteri prestabiliti

Cosa sono le Competenze?

Correlate a prestazioni efficaci o superiori

COMPETENZE DI SOGLIA

Fattori indispensabili per una prestazione di valore medio, necessari per svolgere un certo ruolo

COMPETENZE DISTINTIVE

Ciò che i performer eccellenti fanno:

- con maggior frequenza
- nella maggior parte delle situazioni
- con i maggiori risultati

Ciò che distingue gli eccellenti dagli altri

Catalogo delle competenze di Boyatzis

- Sistema di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente correlati al successo sul lavoro, a una prestazione efficace o superiore nella mansione

CODIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

**abilità di azione
e conseguimento**

**abilità di ragio-
namento analitico**

**abilità di gestione
delle persone**

ABILITÀ DI AZIONE E CONSEGUIMENTO:

- ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA
- PIANIFICARE
- INIZIATIVA
- ATTENZIONE AI DETTAGLI
- AUTOCONTROLLO
- FLESSIBILITÀ

ABILITÀ DI RAGIONAMENTO

ANALITICO:

- USO DI CONCETTI
- PENSIERO SISTEMICO
- RICONOSCIMENTO DI SCHEMI
- COSTRUZIONE DI TEORIE
- UTILIZZO DI TECNOLOGIE
- ANALISI QUANTITATIVA
- OBIETTIVITÀ SOCIALE
- COMUNICAZIONE SCRITTA

ABILITÀ DI GESTIONE

DELLE PERSONE:

- EMPATIA
- PERSUASIONE
- COSTRUZIONE DI RETI RELAZIONALI
- NEGOZIAZIONE
- AUTOSTIMA
- GESTIONE DEI GRUPPI
- SVILUPPO DEGLI ALTRI
- COMUNICAZIONE VERBALE

Catalogo delle competenze di Spencer e Spencer

1) *Competenze Cognitive:*

elaborare concetti, sviluppare analisi, individuare soluzioni e piani di azione coerenti.

2) *Competenze d'Influenza:*

persuadere e convincere gli altri a realizzare le azioni necessarie al conseguimento degli obiettivi, comprendendo ed utilizzando le leve del potere organizzativo.

3) *Competenze di Assistenza e Servizio:*

comprendere i bisogni degli altri, agire con tempestività per anticipare e risolvere i problemi.

Catalogo delle competenze (Spencer e Spencer)

4) ***Competenze Realizzative:***

definire obiettivi e piani di azione, attivare energie e capacità per anticipare problemi e raggiungere risultati di eccellenza.

5) ***Competenze Manageriali:***

ottenere risultati attraverso la buona gestione delle risorse coordinate, identificare punti di forza e di debolezza dei collaboratori, predisporre e monitorare piani di sviluppo con i collaboratori.

6) ***Competenze di Efficacia Personale:***

attivare energie personali per affrontare e superare ostacoli e/o situazioni difficili, adeguare atteggiamenti e comportamenti ai contesti di riferimento al fine di conseguire gli obiettivi stabiliti.

Utilizzazione del Modello di Competenze



Determinanti della performance lavorativa

