



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



INDIVIDUAZIONE DEL RUOLO

Rielaborazione a cura del progetto EQUiPE 2020
Contenuti interamente tratti dal progetto @PPRENDO





Indice

- ❑ Come individuare i ruoli
- ❑ Come suddividere i compiti: quanto specializzare
- ❑ Come suddividere i compiti: quanto delegare
- ❑ Come distinguere i vari ruoli
- ❑ Quanto formalizzare il lavoro
- ❑ Un esempio: il mansionario
- ❑ Quali conoscenze e abilità servono
- ❑ Come si sviluppano le conoscenze e le abilità
- ❑ Specializzare o “allargare” i compiti?
- ❑ Ridurre la delega o “arricchire” i ruoli?



Come individuare i ruoli

1 di 2

Quando si deve definire un ruolo si utilizzano tre “ingredienti” o parametri.

Il primo riguarda la **specializzazione dei compiti** e il **livello di autonomia** nel lavoro.

Il secondo riguarda il **grado di formalizzazione** che è ritenuto necessario per assicurarsi che il lavoro sia ben fatto.

Il terzo riguarda le **conoscenze** e **capacità** che il titolare di un ruolo deve possedere per poter svolgere le attività e i compiti che gli sono assegnati.

La coerenza fra i tre ingredienti è un **requisito essenziale** del ruolo.

Come individuare i ruoli

2 di 2

Se si vuole definire un ruolo occorre combinare tre “ingredienti”



Come suddividere i compiti: quanto specializzare

1 di 2

Il primo ingrediente della definizione di una mansione o un ruolo riguarda il numero dei compiti e la loro varietà.

In genere un ruolo è considerato ad **alta specializzazione** quando prevede compiti poco numerosi e molto omogenei.

Un ruolo è invece a **bassa specializzazione** quando prevede compiti numerosi e vari.

Le imprese ricorrono ad una alta specializzazione per aumentare la produttività. Infatti essa consente a una persona di ridurre i tempi morti, di imparare a lavorare meglio con l'esperienza e di lavorare in modo più regolare.

Come suddividere i compiti: quanto specializzare

2 di 2

La specializzazione si definisce in base al **numero** e la **varietà** dei compiti





Come suddividere i compiti: quanto delegare

1 di 2

Per suddividere i compiti, oltre alla specializzazione, bisogna definire anche la **delega** o autonomia decisionale, che è il grado di potere che una persona può esercitare sul proprio lavoro.

Se una persona ha una limitata autonomia decisionale, si dice che ricopre un ruolo di tipo esecutivo in quanto il suo controllo è limitato alla semplice lavorazione.

In questi casi, infatti, se si verificano degli imprevisti o dei contrattempi la decisione è affidata a un ruolo superiore di coordinamento.

Di solito l'autonomia decisionale cresce man mano che si sale nella scala gerarchica, ma ci possono essere anche notevoli differenze o eccezioni.

Come suddividere i compiti: quanto delegare

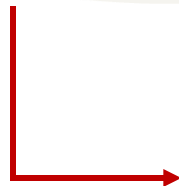
2 di 2

La delega indica il **grado di autonomia** nello svolgimento dei compiti

BASSA DELEGA

**MIGLIOR CONTROLLO
DELL'ORGANIZZAZIONE**

**SEPARAZIONE
TRA DIREZIONE
ED ESECUZIONE**



Come distinguere i vari ruoli

Incrociando il grado di specializzazione con il livello di delega si possono individuare quattro tipi di ruoli presenti in una impresa.

I **ruoli operativi** sono quelli con pochi compiti e con bassa delega. L'efficienza è l'obiettivo di questi ruoli che di solito operano con tecnologie ad elevata automazione o con procedimenti di lavoro molto standardizzati.

I **ruoli multi-funzionali** sono quelli con compiti molto vari e numerosi ma con una bassa autonomia decisionale, come ad esempio i manutentori polivalenti o gli artigiani tuttofare.

Gli **specialisti** sono ruoli con un numero contenuto di compiti ma con una elevata autonomia. Questi ruoli sono tipici di ambienti in cui è necessario svolgere compiti con elevato contenuto professionale, come i progettisti e i designer.

I **manager** sono invece ruoli di tipo gestionale che richiedono un'ampia autonomia decisionale su uno spettro ampio di compiti.

Come distinguere i vari ruoli

2 di 2

In un'azienda i ruoli si distinguono per il diverso mix tra numero di compiti e livello di delega

AUTONOMIA DECISIONALE	ALTA	3 SPECIALISTI (progettisti, tecnici, specializzati, ecc.)	4 MANAGER
	BASSA	1 OPERATIVI (catene di montaggio, amministrativi)	2 MULTI-FUNZIONALI (addetti polivalenti, factotum, artigiani)
		POCHI	MOLTI
		ALTA	BASSA
		NUMERO DEI COMPITI	
		SPECIALIZZAZIONE	



Quanto formalizzare il lavoro

1 di 2

Il secondo ingrediente, per definire i ruoli, riguarda il modo in cui debbono essere eseguiti i compiti.

Le modalità adottate devono essere coerenti con il livello di delega riconosciuta ai diversi ruoli.

Vi è innanzitutto la modalità basata sulla **formalizzazione**: cioè su una definizione stringente e rigorosa di cosa, e come si deve fare. La formalizzazione è coerente con una bassa delega, come ad esempio nei ruoli sulle linee di montaggio.

La seconda modalità è basata sulla **definizione dei risultati attesi** in modo da lasciare più autonomia sul come fare le cose; essa è coerente con una media delega operativa, come ad esempio per il manutentore.

La terza modalità è basata sui **valori che debbono guidare le azioni** delle persone nei casi in cui è difficile formalizzare i compiti o definire i risultati attesi. Ad esempio tutte le professioni prevedono, nei casi di incertezza, che le persone si comportino in base a valori professionali riconosciuti da tutti quelli del "mestiere", come nel caso di un medico in presenza di un ferito.



Quanto formalizzare il lavoro

2 di 2

Il secondo ingrediente è la **formalizzazione** e riguarda le **regole** sul modo di svolgere i compiti

Il tipo di formalizzazione deve essere coerente con il livello di delega del ruolo.

TIPO DI FORMALIZZAZIONE

LIVELLO DI DELEGA

sui **Compiti**



Bassa

sui **Risultati**



Media

sui **Valori**



Ampia



Un esempio: il mansionario

1 di 2

Nelle organizzazioni più strutturate e di grandi dimensioni spesso la formalizzazione dei compiti viene registrata in apposite schede descrittive.

Il documento che raccoglie queste descrizioni è il **mansionario**. Ogni scheda contiene brevi descrizioni di obiettivi e finalità del ruolo, risultati da raggiungere, compiti da svolgere, collegamenti con altri ruoli, etc..

Oggi si è rinunciato alla descrizione analitica e sono stati adottati formati più sintetici.

Nelle organizzazioni più piccole esistono delle “memorie tecniche” sulle modalità di lavorazione, o, più frequentemente si opera in base a una tradizione nota alle persone con maggiore esperienza aziendale.

Un esempio: il mansionario

- In alcune aziende la formalizzazione dei diversi compiti assegnati è contenuta nel mansionario
- Questo strumento descrive le posizioni con diverso grado di dettaglio

RUOLO O POSIZIONE ...

- Obiettivi della Posizione/ruolo
- Risultati attesi
- Attività/compiti
- Interfacce con altri ruoli organizzativi
- Competenze/strumenti/metodi da usare ...



Quali conoscenze e capacità servono

1 di 2

Il terzo ingrediente riguarda le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere i compiti.

Di solito, questo “ingrediente” è utilizzato per segnalare conoscenze e capacità tipiche che la persona deve possedere per ricoprire bene un ruolo.

Molti annunci di lavoro, ad esempio, contengono le indicazioni di che cosa si deve saper fare.

Per allineare le conoscenze e le abilità di una persona alle richieste del ruolo si può fare ricorso alla **formazione** o all'**apprendimento sul campo**.

È quello che avviene quando ad esempio una persona è assunta come apprendista in un'impresa o quando un dipendente passa da un ruolo a un altro.

Quali conoscenze e capacità servono

2 di 2

La definizione di **conoscenze** e **capacità** necessarie per svolgere bene il ruolo è il terzo ingrediente



PERSONA



Conoscenze
e capacità
possedute



RUOLO



Conoscenze
e capacità
richieste



Come si sviluppano le conoscenze e le capacità

1 di 2

Ci sono diversi modi e strade con cui le persone imparano dentro l'azienda.

In un **mercato stabile** i ruoli tendono a stabilizzarsi e le conoscenze si consolidano perché l'impresa lavora in modo standard e ripetitivo. In questo caso si impara dai più esperti o dal lavoro che si fa. Questa modalità è tipica dei mondi dove bisogna rubare il “mestiere” al maestro.

In un **mercato competitivo** invece, che chiede all'impresa adattamento e flessibilità, i ruoli devono risolvere problemi meno noti. In questo caso le conoscenze tradizionali non sono sufficienti e bisogna ricorrere alla formazione di aggiornamento o imparare dalle nuove esperienze.



Come si sviluppano le conoscenze e le capacità

2 di 2

Negli ambienti di lavoro le **conoscenze** e le **abilità** si apprendono con lo studio e con l'esperienza.

In condizione di **mercati stabili** le conoscenze sono ben definite e si apprendono affiancando i più esperti o facendo il lavoro

Nei **mercati molto competitivi** occorre aggiornare le conoscenze e imparare in base ai cambiamenti dell'organizzazione



Specializzare o “allargare” i compiti?

1 di 2

Di solito si ricorre alla specializzazione dei compiti per fare efficienza.

In questi casi in genere il lavoro è standard, si usano strumenti specifici, c'è meno bisogno di formazione delle persone.

Efficienza e produttività sono quindi collegate alla specializzazione.

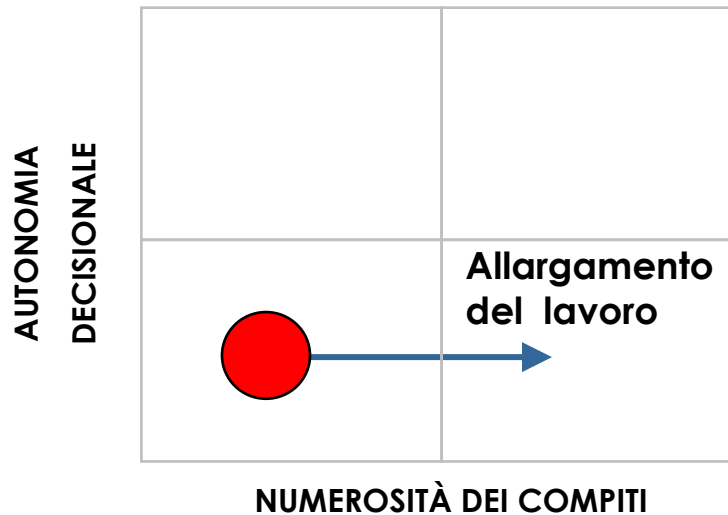
D'altra parte un eccessivo ricorso alla specializzazione può creare problemi di bilanciamento del lavoro, di eccessiva frammentazione dei compiti e indurre nelle persone monotonia dovuta alla ripetitività del lavoro.

Per contenere questi effetti spesso si “allarga il lavoro” e si disegnano ruoli con compiti più vari e diversi, per consentire un uso flessibile delle persone e superare la monotonia.

Specializzare o “allargare” i compiti?

2 di 2

- Per aumentare la produttività le imprese specializzano il lavoro
- Un eccesso di specializzazione può produrre ripetitività, monotonia e ridurre la versatilità delle persone



Per rendere più vario il lavoro si “allargano” i ruoli’



Ridurre la delega o “arricchire” i ruoli?

1 di 2

Generalmente, la concessione di un basso livello di delega operativa alle persone nasce dall'esigenza di mantenere un controllo stretto sul lavoro.

In passato questo orientamento era anche collegato al basso livello di conoscenze e di scolarizzazione dei lavoratori esecutivi.

Tuttavia un uso troppo limitato della delega fa crescere di molto il fabbisogno di coordinamento e fa aumentare i ruoli di controllo.

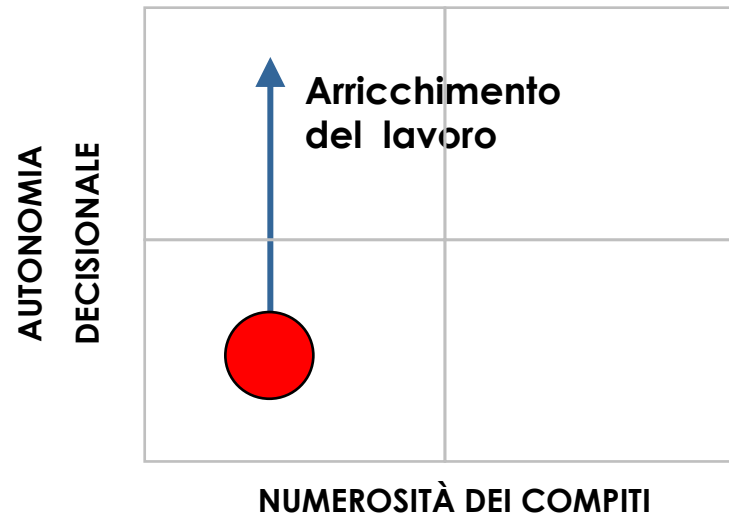
Inoltre la bassa responsabilizzazione sul lavoro ha effetti negativi sulla motivazione delle persone.

Per ridurre queste difficoltà spesso si decide di “arricchire il lavoro” cioè di dare maggiore autonomia alle persone in modo da aumentare la loro motivazione al lavoro e la loro capacità di responsabilizzarsi.

Ridurre la delega o “arricchire” i ruoli?

2 di 2

- Per mantenere il controllo spesso riducono la delega operativa
- Ciò aumenta il fabbisogno di coordinamento e può provocare demotivazione



Per motivare meglio le persone si “arricchiscono” i ruoli



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



CREDITI

Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Contenuti interamente tratti dal progetto **@PPRENDO**, finanziato dalla Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, in collaborazione con la Commissione Nazionale per la Formazione Continua e l'Apprendistato dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti e realizzato dal Politecnico di Milano, in particolare dal:

- Centro Metid (Centro Metodologie Innovative per la Didattica)
- MIP Politecnico di Milano (Business School del Politecnico di Milano).

Aggiornamento ed editing a cura di: EQUiPE 2020, a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del PON-SPAO, Asse 1 "Occupazione"

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Febbraio 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it