



“Leggere” e valorizzare la performance individuale in un’organizzazione “agile”: evoluzione dei comportamenti attesi

CODAU, 28/04/2021

Gabriele Rizzetto

Direttore Generale UNIVE



indice

- Posizione, ruolo, obiettivi, comportamenti attesi
- I processi «organizzativi»
- L'evoluzione della distribuzione delle prerogative organizzative nell'organizzazione agile



Posizione, ruolo, obiettivi, comportamenti attesi

Prima di entrare nel dettaglio dell'impatto di una riprogettazione dell'organizzazione sui comportamenti attesi, è necessaria un preliminare definizione di:

- Posizione
- Ruolo
- Obiettivi
- Comportamenti attesi



Posizione, ruolo, obiettivi, comportamenti attesi

Per **ruolo** si intende [Levati, Saràò «il modello delle competenze» 1998]:

«modello di comportamento che soddisfa le esigenze e le aspettative dell'organizzazione nei confronti dell'individuo e che declina la propria specificità rispetto alle richieste della struttura»

«I comportamenti attesi, correlati con la cultura organizzativa, sono le modalità di azione che risultano significative e vincenti in quel determinato ambito, perché congruenti con i valori e correlate con le strategie espresse dall'organizzazione»



Posizione, ruolo, obiettivi, comportamenti attesi

Per **posizione** si intende la parte «prescrittiva», determinata dalla definizione delle aree di attività di diretta responsabilità, intese sia come funzioni, processi e attività

Es: Capo Ufficio Contabilità



Posizione, ruolo, obiettivi, comportamenti attesi

Obiettivi, indicatori e target

Gli **obiettivi** sono tipicamente correlati alla posizione, ovvero alle aree di responsabilità (funzioni, processi, attività, ecc.)

Ad ogni obiettivo viene associato uno o più **indicatori**, finalizzati alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso

Ad ogni obiettivo è associato un grado atteso (più gradi) di raggiungimento dell'obiettivo (**target**)



Posizione, ruolo, obiettivi, comportamenti attesi

Obiettivi, indicatori e target: un esempio

Posizione: Responsabile Ufficio Ragioneria			
obiettivo	indicatore	target MIN	target ATT
garantire tempistiche di pagamento coerenti con le norme vigenti	Indicatore tempestività dei pagamenti	0	-5



Posizione, ruolo, obiettivi, comportamenti attesi

Comportamenti attesi

I comportamenti attesi dal ruolo (es. Capo Ufficio) divergono molto da una organizzazione all'altra, e sono una parte delicata nella progettazione organizzativa. Possono modificarsi nel tempo anche nella stessa organizzazione, innescando delicati processi di cambiamento.



Posizione, ruolo, obiettivi, comportamenti attesi

Comportamenti attesi: un esempio

- Fa da punto di riferimento per la valutazione di proposte e l'audizione di questioni, ecc., sottoposte dai collaboratori e decide sulla relativa modalità di realizzazione indirizzando il collaboratore verso la soluzione operativa
- Presidia e monitora l'implementazione delle decisioni assunte nell'ambito operativo di competenza, secondo le modalità e le tempistiche concordate, avendo cura di aggiornare il proprio responsabile dello stato di attuazione e di segnalare eventuali criticità applicative (ritardi, ecc.)



I processi organizzativi

La definizione dei comportamenti attesi dai diversi ruoli deve garantire la copertura di quanto richiesto dall'organizzazione in relazione ai processi (coerenza orizzontale):

- Decidere
- Pianificare
- Organizzare
- Collaborare
- Gestire / operare
- Innovare



I processi organizzativi

La definizione dei comportamenti attesi dai diversi ruoli deve inoltre garantire che non ci siano sovrapposizioni e/o lacune nel presidio dei processi tra i diversi ruoli (coerenza verticale)



La distribuzione delle prerogative organizzative

	ruolo				
	Direttore Generale	Dirigente	Capo Ufficio	Capo Sezione	Operatore
decidere					
pianificare					
organizzare					
collaborare					
gestire/operare					
innovare					



L'evoluzione della distribuzione delle prerogative organizzative nell'organizzazione agile

L'evoluzione dell'organizzazione richiede pertanto una revisione profonda dei comportamenti di ruolo attesi.

Ogni organizzazione deve avviare una importante riflessione, basata non sulla necessità di «riempire un vuoto», ma sull'opportunità di ridisegnare un'organizzazione maggiormente efficace ed efficiente



L'evoluzione della distribuzione delle prerogative organizzative nell'organizzazione agile

Esempio 1: Distribuzione delle prerogative del processo «pianificare»

Chi e come definisce gli obiettivi?

Chi e come effettua il monitoraggio in una organizzazione agile (perdita del controllo del tempo e dello spazio)?

Chi è in grado di effettuare una valutazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi (perdita del controllo del tempo e dello spazio)?



L'evoluzione della distribuzione delle prerogative organizzative nell'organizzazione agile

Esempio 2: Distribuzione delle prerogative del processo «gestire / operare»

Qual è il grado di autonomia nella gestione operativa?

Qual è il processo di gestione della risposta ai problemi operativi?

Come deve essere elaborato il feedback dal basso ai fini del miglioramento?

Chi presidia la comunicazione all'utenza? E la gestione delle eccezioni?



Conclusioni

- Un cambio di paradigma organizzativo impatta sulla distribuzione delle prerogative organizzative
- I comportamenti attesi dai ruoli vanno attentamente progettati e devono essere chiaramente comunicati
- La definizione dei comportamenti è un problema di progettazione organizzativa, non solo di valutazione
- La definizione dei comportamenti attesi impatta sulle competenze richieste ai diversi ruoli