

Agenzia delle Entrate

**Graduazione delle
Posizioni Organizzative**

24 Luglio 2018



SCOPO DELLE ATTIVITA' E PROCESSO DI LAVORO SEGUITO

Il processo di graduazione delle posizioni organizzative ha coinvolto un **team di lavoro integrato** composto dai rappresentati della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione dell' Agenzia delle Entrate e dai consulenti della società Korn Ferry, con l'obiettivo di integrare le esperienze e la profonda conoscenza del contesto dell'Agenzia con un expertise consolidata nel mondo dello sviluppo organizzativo.

Il processo di graduazione delle posizioni organizzative è stato articolato in diverse **fasi**:

- Analisi dei documenti organizzativi (organigrammi, manuale organizzativo,...)
- Raccolta di informazioni attraverso le interviste ai Direttori di Divisione e ad alcuni Direttori Centrali e attraverso gli incontri con i Direttori Regionali
- Elaborazione delle prime ipotesi di classificazione delle Posizioni Organizzative
- Condivisione nell'ambito del gruppo di lavoro
- Validazione con il Direttore dell'Agenzia e con il Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione



METODO KF HAY GROUP

Il metodo Hay Group di **valutazione delle posizioni organizzative** si basa sull'**analisi di 3 fattori** (articolati in 8 elementi di valutazione) che consentono di determinare la **complessità dei ruoli**. Ciò si sintetizza in un **valore** che viene attribuito a ciascun ruolo analizzato

Fattori

Definizione

COMPETENZA

Misura qualunque tipo di conoscenza/competenza rilevante, capacità manageriale ed esperienza, comunque acquisita, necessaria a garantire una performance accettabile in una data posizione organizzativa

PROBLEM SOLVING

Misura quantità e natura del pensiero richieste dalla posizione sotto forma di analisi, ragionamento, valutazione, creatività, giudizio, sviluppo di ipotesi, deduzione, innovazione e conclusioni

FINALITA'

Misura la responsabilità delle azioni e le conseguenze delle stesse nonché l'effetto della posizione sui risultati finali dell'organizzazione

GRADE HAY



DETERMINAZIONE DELLE FASCE

Le **posizioni organizzative** sono state articolate in **quattro fasce** che rappresentano il livello di complessità affrontato dalla posizione stessa.

Tale complessità può essere determinata da diversi elementi quali, ad esempio:

- L'eterogeneità delle attività coordinate
- Il livello di specialismo necessario
- I volumi di attività gestite e/o la numerosità di altre unità coordinate
- Il grado di autonomia nella ricerca di soluzioni
- L'impatto sul risultato complessivo

La diversa combinazione di tali fattori può determinare la collocazione di ruoli anche molto diversi tra loro nella medesima fascia che rappresenta, appunto, il livello di complessità affrontata dalla posizione



