

dei lavoratori con l'obiettivo di migliorarne l'affidabilità, la sicurezza e le reazioni al fine di ridurre i tassi di errore e gli incidenti.

5.3 Le variabili chiave nella progettazione del lavoro

Il punto di partenza per la progettazione del lavoro consiste nell'identificazione del sistema primario del lavoro, vale a dire dell'insieme delle attività che devono essere svolte. Esse includono (Grandori, 1999):

- le attività operative interdipendenti che concorrono alla realizzazione di un output identificabile, come ad esempio un'unità di prodotto o servizio;
- le attività di supporto, manutenzione, controllo e regolazione del processo operativo.

Anche quando la progettazione è finalizzata a riorganizzare il lavoro in un contesto pre-esistente occorre evitare di guardare a ogni mansione isolatamente dalle altre e dare per scontato che tutte e/o solo le attività correntemente svolte siano quelle effettivamente necessarie. Alcune di esse potrebbero essere superflue o addirittura dannose nella misura in cui impiegano tempo e risorse senza aggiungere valore. Il successo di molti interventi di *business process reengineering* riscontrato nella pratica organizzativa dimostra che spesso la revisione delle attività in essere è una premessa indispensabile per poter poi individuare la configurazione del lavoro più efficiente e/o efficace.

Una volta individuato il sistema primario delle attività, si può poi procedere a progettare le mansioni rispondendo a due domande chiave:

- quante e quali attività dovremmo assegnare a ciascuna persona? Tale decisione incide sul grado di divisione del lavoro all'interno dell'organizzazione e sull'ampiezza (o varietà) di ciascuna mansione;
- come tali attività dovrebbero essere svolte? Tale decisione incide sul grado di standardizzazione e formalizzazione del comportamento e, quindi, sul grado di autonomia e discrezionalità di ciascuna mansione.

Come abbiamo visto dal precedente paragrafo, gli approcci teorici all'organizzazione del lavoro hanno dato risposte diverse a queste domande. Tuttavia, partendo dall'insieme di conoscenze e analisi che le teorie nel loro complesso hanno prodotto, è possibile identificare in modo più analitico le variabili chiave necessarie a valutare quale sia, caso per caso, la risposta più opportuna (Grandori, 1999). Ciò richiede di condurre un'analisi congiunta di tali variabili in relazione a: 1. gli obiettivi che si intendono raggiungere/privilegiare attraverso le scelte di organizzazione del lavoro, 2. le caratteristiche delle attività e 3. le preferenze delle persone.

5.3.1 Le variabili per determinare l'ampiezza delle mansioni

Per decidere quante e quali attività ricomprendere in ciascuna mansione occorre tener conto di tre variabili fondamentali.

Tipi di attività

**Tipi di mansioni:
ampiezza e
autonomia**

Economie di specializzazione

Già nella seconda metà del Settecento, il grande economista inglese Adam Smith aveva compreso che la divisione del lavoro può creare significativi vantaggi di efficienza nell'esecuzione delle attività dovuti all'apprendimento. Infatti, concentrarsi su una o poche attività permette di non disperdere l'attenzione e acquisire destrezza e velocità grazie alla ripetizione. Ciò è vero non solo per alcune attività manuali ma anche quando le attività richiedono competenze particolarmente complesse che possono essere acquisite solo con un lungo ciclo di apprendimento basato su esperienza e specializzazione, come nel caso di un cardio-chirurgo.

Vantaggi e rischi della specializzazione: destrezza e velocità, ma maggiore rigidità

La presenza di elevate economie di specializzazione nell'esecuzione di attività spinge a parcellizzare il lavoro e creare mansioni altamente specializzate, che includono poche attività. L'entità dei vantaggi di efficienza conseguibili attraverso la specializzazione dipende dalla divisibilità tecnica del lavoro ma anche dalle dimensioni del mercato. Ad esempio, in un ufficio postale è efficiente specializzare ciascun operatore/sportello su una specifica operazione (ad esempio: pacchi, raccomandate, pagamento bollettini) solo se il numero di utenti serviti è sufficientemente grande da saturare, in una normale giornata di lavoro, «la capacità produttiva» di tutti gli operatori/sportelli.

La specializzazione delle mansioni crea vantaggi ma anche rigidità: essa limita la polivalenza e la fungibilità delle persone rispetto a mansioni diverse, nel presente ma in una certa misura anche nel futuro, perché restringe il ventaglio di competenze che le persone riescono a sviluppare, a vantaggio dell'approfondimento specialistico. Questo è un «effetto collaterale» a cui le organizzazioni stanno prestando crescente attenzione perché la frequenza e l'imprevedibilità dei cambiamenti impone una crescente flessibilità organizzativa.

Interdipendenza fra attività

Un fattore che incide sulla scelta di quante e quali attività assegnare ad una stessa persona è il grado di interdipendenza fra le attività stesse, ovvero il legame che presentano. Un fattore che può generare interdipendenza è la specificità delle conoscenze necessarie a svolgere in modo efficiente ed efficace un'attività rispetto all'altra. Più forte è l'interdipendenza fra attività diverse, maggiore è la necessità di assicurare uno stretto coordinamento fra le stesse per non pregiudicare l'efficace svolgimento. Ciò spinge ad aggregare le attività fortemente interdipendenti in una stessa mansione in modo da minimizzare i costi del coordinamento ed evitare che questi ultimi annullino gli eventuali vantaggi conseguibili attraverso la divisione del lavoro.

Bisogno di identità e contribuzione

L'opportunità e convenienza ad allargare le mansioni deve tener conto anche di quanto è forte il bisogno di autorealizzazione nel lavoro che le persone manifestano. Infatti, come evidenziato dal modello di Hackman e Oldham, la possibilità di dare significato al lavoro e di riconoscere il proprio contributo dipende dalla varietà e identità del task. L'intensità di tale bisogno può variare anche significativamente da persona a persona, con effetti diversi in termini di risposta motivazionale a parità di mansione svolta.

5.3.2 Le variabili per determinare il grado di autonomia della mansione

La massima autonomia nello svolgimento di una mansione si ha quando il titolare è responsabile dell'esecuzione, decisione e controllo sui compiti che essa ricomprende. L'autonomia si riduce attraverso la divisione verticale del lavoro che separa l'esecuzione dalla decisione e controllo attraverso due possibili meccanismi organizzativi (Mintzberg, 1983):

- l'introduzione di un supervisore: in questo caso la divisione verticale del lavoro è fra l'operatore/subordinato che esegue i compiti e il capo/supervisore che programma e controlla;
- la formalizzazione del comportamento: vale a dire il ricorso a standard, procedure e norme che regolano i processi di lavoro e prescrivono come eseguire i compiti. In questo caso la divisione verticale del lavoro è fra l'operatore che esegue i compiti e l'analista che programma, in modo indiretto e impersonale, il lavoro degli operatori attraverso l'elaborazione delle procedure/norme.

La divisione verticale del lavoro permette di ridurre la variabilità individuale nello svolgimento della mansione rendendo il lavoro delle persone più prevedibile e quindi più facile da coordinare e controllare, ma anche più rigido e monotono. Le variabili che aiutano a individuare quale sia il livello di autonomia più opportuno da riconoscere al titolare di una data mansione sono:

- la varianza delle attività;
- la complessità dell'attività in termini di conoscenze/informazioni richieste;
- il bisogno di autonomia delle persone.

La varianza delle attività

Nell'analisi delle mansioni, la varianza è legata agli eventi imprevisti, all'incertezza e alle possibili eccezioni che si possono verificare durante lo svolgimento dei compiti con effetti non trascurabili sull'output che possono essere regolati e corretti solo attraverso l'intervento umano. Quanto più elevata è la varianza tanto più conviene attribuire alla persona che svolge quelle attività ampia autonomia (Grandori, 1999).

La complessità delle attività

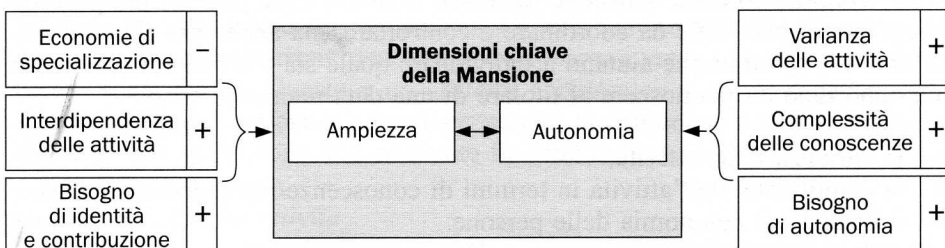
Alcune attività richiedono di utilizzare un insieme di conoscenze e informazioni molto complesse che possono essere acquisite solo attraverso esperienza, formazione specifica e continuo aggiornamento. A parità di altre condizioni, ciò porta ad attribuire autonomia al titolare della mansione poiché è più difficile separare l'esecuzione di tali attività complesse dalla decisione e controllo sul come eseguirle; ciò richiederebbe infatti al manager di avere un livello di competenza specialistica altrettanto elevata (Mintzberg, 1983). Ad esempio, in un laboratorio di ricerca farmaceutica ciascun ricercatore avrà autonomia nel decidere come condurre determinati esperimenti su specifiche molecole o principi attivi perché sarebbe difficile per il direttore avere un livello di expertise sufficiente in tutti i progetti/ambiti di sperimentazione portati avanti dal laboratorio.

Il bisogno di autonomia

Oltre al grado di varianza e complessità informativa che caratterizza la natura delle attività, è necessario tener conto del bisogno di autonomia delle persone. A parità di altre condizioni, tanto più sentito è questo bisogno, tanto maggiore sarà la convenienza a disegnare mansioni dotate di autonomia per aumentarne il contenuto motivazionale.

Pur avendo analizzato separatamente ampiezza e autonomia, occorre specificare che queste due dimensioni della mansione sono in parte collegate (Mintzberg, 1983). Generalmente, l'elevata divisione orizzontale del lavoro comporta anche l'esigenza di separare il lavoro nella dimensione verticale. Infatti, quando il lavoro è molto parcellizzato, ogni singolo lavoratore ha una vista estremamente parziale e circoscritta del più ampio contesto/processo in cui il suo contributo si inserisce, il che limita la possibilità di decidere in modo autonomo ed efficace come programmare e controllare il proprio lavoro. Fanno eccezione le mansioni di natura professionale, in cui la spinta specializzazione dei compiti si accompagna anche ad una forte autonomia e discrezionalità.

Figura 5.2 Le variabili chiave nella progettazione delle mansioni



5.4 Le nuove forme di organizzazione del lavoro

Le organizzazioni stanno diventando sempre più attive nel cercare nuove modalità di organizzazione del lavoro, che superino quelle tradizionalmente utilizzate. Parole come **empowerment**, coinvolgimento, condivisione, team work stanno sempre più divenendo parte del vocabolario di manager e consulenti aziendali, tanto nelle imprese industriali quanto nei servizi.

L'approccio tradizionale al job design ha le sue radici, come abbiamo visto, nelle teorie sviluppatesi in Gran Bretagna durante la Rivoluzione Industriale, tra la fine del Settecento e i primi decenni dell'Ottocento. Basato su una visione meccanicistica dell'organizzazione, questo approccio ha come obiettivo la massimizzazione dell'efficienza attraverso una spinta divisione del lavoro, una semplificazione massima dei compiti ed un rigoroso controllo esterno.

Sono diversi i fattori che hanno portato ad una evoluzione dell'approccio meccanicistico all'organizzazione del lavoro. L'evoluzione culturale e sociale che ha caratterizzato la forza lavoro, insieme agli evidenti fallimenti dei principi dello scientific management, hanno contribuito a generare una crescente consapevolezza circa l'importanza di guardare all'organizzazione come ad un insieme

5.2 L'organizzazione del lavoro: finalità e approcci

L'**organizzazione del lavoro** fa riferimento alle scelte di base che definiscono come, all'interno di un contesto organizzativo, è stato diviso il lavoro fra le persone attraverso l'assegnazione di attività e quali requisiti e modalità di svolgimento sono state individuate in termini di competenze che le persone devono avere e di discrezionalità, controllo e responsabilità che possono esercitare nello svolgimento delle attività assegnate. L'organizzazione del lavoro comprende anche la configurazione degli strumenti e degli spazi di lavoro che gli individui avranno a disposizione.

Le scelte di organizzazione del lavoro portano quindi a identificare come si distribuiscono compiti, mansioni e ruoli all'interno dell'organizzazione. Questi termini costituiscono il vocabolario base dell'*organizational design*:

- il **compito**: è l'insieme di attività umane elementari necessariamente collegate per vincoli di natura tecnica o di «significato minimo» dal punto di vista psicologico;
- la **mansione**: è l'insieme/sistema di compiti assegnati ad una persona;
- la **posizione organizzativa**: indica la collocazione organizzativa del titolare di una mansione;
- il **ruolo**: comprende l'insieme delle attese associate ad una mansione o posizione organizzativa in termini di comportamenti da attivare, obiettivi da perseguire, relazioni da sviluppare.

Prima di esaminare come si possono disegnare mansioni e ruoli è importante comprendere quali sono le finalità che possono essere perseguite attraverso diverse alternative di progettazione del lavoro. Tali scelte possono infatti influire significativamente su una pluralità di dimensioni, con effetti diretti sia sui risultati organizzativi sia sul benessere delle persone:

- **efficienza**: il modo in cui vengono progettate le mansioni influisce sui tempi e costi di esecuzione, ad esempio in termini di numero di clienti serviti in un'ora o numero di pezzi lavorati al giorno. Scelte alternative di organizzazione del lavoro sono in grado di determinare effetti anche significativamente diversi in termini di produttività del lavoro e, quindi, di efficienza organizzativa;
- **qualità**: l'organizzazione del lavoro determina anche le condizioni per supportare l'orientamento al miglioramento continuo. Ad esempio, per migliorare la qualità di un prodotto o servizio non basta vigilare affinché si evitino errori durante l'esecuzione dei compiti; è necessario che il modo in cui è disegnata la mansione metta in grado e incoraggi anche il lavoratore ad analizzare i compiti che svolge per capire come potrebbero essere migliorati, al fine di ridurre la probabilità futura di errori, l'incidenza di scarti o le caratteristiche stesse del prodotto/servizio;
- **flessibilità**: l'organizzazione del lavoro influisce anche sul grado di flessibilità organizzativa, vale a dire la capacità di introdurre variazioni quali/quantitative. Ad esempio, variare il tipo e il volume di produzione può risultare più facile quando le persone sono abituate a svolgere mansioni che includo-

Organizzare compiti, ruoli e mansioni per aumentare l'efficienza e l'efficacia organizzativa e il benessere personale

no compiti diversi perché ciò favorisce la polivalenza. Se in un ufficio postale tutti gli operatori di sportello sono abituati ad eseguire tutti i tipi di operazioni bancarie e postali, il giorno in cui vengono pagate le pensioni e gli stipendi sarà più facile gestire le code aumentando il numero di sportelli in cui è possibile effettuare tali operazioni rispetto agli altri giorni del mese;

- *salute e sicurezza*: la progettazione delle mansioni, degli strumenti e degli spazi di lavoro determina anche il livello di sicurezza fisica e il rischio per la salute a cui sono esposti i titolari delle mansioni e, indirettamente, gli altri lavoratori che operano nello stesso luogo o in aree attigue, gli eventuali clienti/utenti presenti durante l'esecuzione della mansione (come nel caso di un paziente durante un intervento operatorio) o di quelli che faranno uso dei prodotti realizzati attraverso quelle mansioni (come nel caso di un bambino che adopera un giocattolo montato in modo difettoso);
- *qualità della vita lavorativa*: la progettazione di qualsiasi lavoro deve tener conto non solo degli effetti sulla sicurezza e sul benessere fisico del lavoratore ma anche sulla qualità della vita professionale in termini di interesse intrinseco, opportunità di crescita e sviluppo, livello di stress, qualità dei rapporti interpersonali. Occorre anche tenere presente che il lavoro si interfaccia strettamente con la vita personale e familiare delle persone. Ad esempio, orari di lavoro rigidi e prolungati possono ostacolare la conciliazione fra responsabilità professionali e familiari, con conseguenze importanti sulla possibilità di doppia carriera e sulle pari opportunità fra uomini e donne.

Le diverse alternative per organizzare il lavoro raramente permettono di massimizzare, al tempo stesso, tutte le dimensioni elencate. Spesso una specifica soluzione permette di ottenere risultati migliori su alcune dimensioni a scapito, almeno in una certa misura, di altre. Ciò implica che le scelte di organizzazione del lavoro non sono neutre né per l'organizzazione né per le persone, e implicano un processo decisionale complesso che coinvolge molteplici obiettivi e, a volte, molteplici attori (Grandori, 1999). Alcune decisioni possono richiedere un processo negoziale, ad esempio, fra la direzione dell'azienda e le organizzazioni sindacali. In altri casi, vi possono essere requisiti minimi o vincoli stabiliti dalla normativa vigente o dai contratti, ad esempio rispetto alle norme di sicurezza. Dal punto di vista dell'organizzazione, al di là dei vincoli eventualmente in essere, la scelta del modello di organizzazione del lavoro risulterà tanto più efficace quanto maggiore sarà la coerenza con la strategia e la cultura organizzativa. È inoltre fondamentale che le scelte di organizzazione del lavoro siano fortemente coerenti con le politiche HR (e viceversa) perché entrambe incidono direttamente sul modo di lavorare delle persone, sulle loro potenzialità di sviluppo, sulla loro motivazione e soddisfazione.

Anche le teorie e i modelli di organizzazione del lavoro che sono stati elaborati nel corso del tempo non sono neutri rispetto alle finalità ed è importante acquisire piena consapevolezza di quali sono le prospettive che ciascun approccio teorico privilegia. A tal fine, seppur con la semplificazione che ogni schematizzazione comporta, è possibile distinguere tre approcci principali alla progettazione del lavoro: meccanicistico, motivazionale, ergonomico e percettivo.

5.2.1 Approccio meccanicistico

L'uomo si è trovato a decidere come organizzare il lavoro fin dai tempi dell'antichità, ad esempio durante la costruzione delle grandi opere che la storia ci ha consegnato, come le piramidi o le cattedrali. Tuttavia, è con la rivoluzione industriale che l'organizzazione del lavoro è divenuta una delle problematiche fondanti delle scienze manageriali poiché la meccanizzazione ha notevolmente incrementato la scala efficiente delle attività produttive, facendo nascere le grandi fabbriche dell'era moderna ed aumentato la divisibilità tecnica dei processi di produzione e, quindi, del lavoro.

Scientific management e fordismo: il modello meccanicistico di produzione e la catena di montaggio

L'approccio meccanicistico alla progettazione del lavoro si sviluppa in questo periodo storico con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza organizzativa creando mansioni semplici e specializzate in grado di sfruttare pienamente i vantaggi offerti dalla meccanizzazione. L'esempio tipico è la catena di montaggio in cui ad ogni operatore è affidata una mansione estremamente semplificata, che corrisponde ad una micro-fase del processo produttivo e che può essere rappresentata anche da un unico gesto, come ad esempio avvitare un bullone. L'approccio meccanicistico ha come matrice disciplinare l'ingegneria industriale classica e trova la sua espressione più conosciuta nei principi dello *scientific management* proposti da Frederick Taylor nella sua monografia del 1911 che hanno ispirato i modelli di organizzazione del lavoro adottati nell'industria manifatturiera – il cosiddetto **fordismo** – per buona parte del secolo scorso.

Lo scientific management si basa su una spinta divisione del lavoro fra diversi operatori e un'allocazione dei compiti di decisione, coordinamento e controllo ad un supervisore. Ciò permetteva di individuare mansioni elementari che venivano attentamente studiate dagli analisti del lavoro per identificare il modo migliore e più efficiente di eseguire ciascuna mansione. I lavoratori venivano poi selezionati e addestrati nell'esecuzione della mansione secondo le procedure ottimali identificate, e motivati all'efficienza attraverso incentivi monetari. La progettazione di mansioni semplificate permetteva di ridurre le esigenze e i costi di addestramento, facilitando sia il reperimento della manodopera, all'epoca caratterizzata da bassa scolarizzazione, sia la sostituibilità dei lavoratori.

Pur partendo da una matrice disciplinare diversa, ai principi fondanti dell'approccio meccanicistico è possibile ricondurre anche il modello di lavoro burocratico ispirato all'opera del sociologo tedesco Max Weber. Nel secolo scorso, per l'organizzazione del lavoro dei «colletti bianchi» (ovvero il lavoro di ufficio nell'industria e nella pubblica amministrazione), il modello burocratico ha rappresentato in termini di influenza e pervasività di applicazione ciò che il taylorismo è stato per i «colletti blu» (ovvero per il lavoro di fabbrica). Con il taylorismo, il modello burocratico condivide i principi di divisione del lavoro e specializzazione delle mansioni, di gerarchia attraverso la separazione fra chi esegue i compiti e chi decide e controlla, di individuazione di norme e regole a cui gli operatori si devono attenere nell'esecuzione della mansione.

5.2.2 Approccio motivazionale

A partire dagli anni Cinquanta inizia a farsi strada un insieme di studi e teorie di matrice psicologica e sociologica che mettono al centro dell'attenzione le carat-

Box 5.2 Motivazione intrinseca ed estrinseca

Alcune teorie motivazionali distinguono tra differenti tipi di motivazione ed in particolare tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca (Osterloach, Frey, 2000). La motivazione estrinseca implica che un individuo svolga una determinata attività per raggiungere un risultato positivo oppure per evitarne uno negativo. Dunque, la motivazione che sta alla base del comportamento non è inerente il comportamento stesso ma al contrario è strumentale al raggiungimento di un esito esterno. Tipici fattori motivazionali estrinseci sono la retribuzione, le promozioni, evitare una punizione. Al contrario, la motivazione intrinseca implica lo svolgimento di un'attività perché in linea con il proprio interesse e i propri valori. Il piacere in questo caso deriva dallo svolgimento del lavoro per se, e l'individuo è libero da pressioni e tensioni esterne (Ryan, Deci, 2000). Numerosi studi dimostrano che la motivazione intrinseca favorisce comportamenti e prestazioni ad alto valore aggiunto, come la creatività, l'apprendimento, la condivisione di conoscenze (Foss et al., 2009). Disegnare ruoli che siano ricchi di significato produce dunque indubbi benefici in termini di soddisfazione individuale e performance organizzativa.

teristiche delle mansioni che influiscono sul significato psicologico del lavoro e sul potenziale motivazionale. Alla base vi è una visione dell'uomo-lavoratore come portatore di bisogni psicologici e relazionali e non solo meramente economici, che il lavoro può contribuire a soddisfare sia attraverso la dimensione sociale di appartenenza a un gruppo, sia attraverso il contenuto della mansione che può diventare una fonte di ricompensa intrinseca. La **motivazione intrinseca** consiste in sensazioni positive in termini di interesse, divertimento, senso di competenza che si ricavano dal fare bene il proprio lavoro e indipendenti da fattori esterni, come incentivi monetari e approvazione del capo o dei colleghi (cfr. Box 5.2).

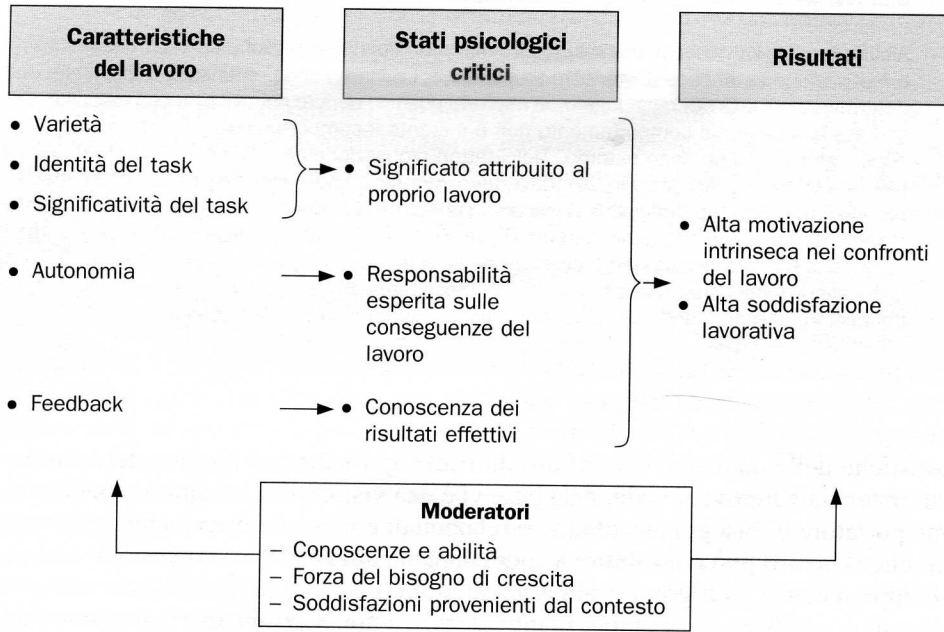
Gli studi di Maslow e Herzberg (cfr. Capitolo 4), contribuiscono ad affermare la necessità di avviare un processo di revisione e correzione degli eccessi del fordismo che stavano generando un clima di crescente conflittualità e disaffezione dal lavoro nelle fabbriche. Dagli anni Settanta in poi l'approccio motivazionale conquista crescente importanza ed è oggi considerato il paradigma di riferimento per progettare il lavoro all'interno di contesti organizzativi che basano il loro successo sull'innovazione, la soddisfazione del cliente, la qualità, la flessibilità.

Il modello delle caratteristiche del lavoro elaborato da Hackman e Oldham (1980) costituisce uno dei contributi teorici più importanti dell'approccio motivazionale. Il modello individua cinque caratteristiche fondamentali del lavoro che influiscono sulla motivazione intrinseca e soddisfazione legata al lavoro (Figura 5.1):

Le caratteristiche del lavoro che aumentano motivazione e soddisfazione

- varietà: dipende dalla numerosità e diversità dei compiti assegnati che richiedono al lavoratore di utilizzare abilità e capacità diverse nello svolgimento della mansione;
- identità: misura quanto un compito sia eseguito in modo completo dall'inizio alla fine;
- significatività: dipende dalla possibilità di identificare il contributo della mansione al risultato finale dell'organizzazione;
- autonomia: misura il grado di discrezionalità che il lavoratore esercita nella programmazione dei compiti e nella scelta delle modalità di esecuzione;
- feedback: misura quante informazioni il lavoratore riceve sull'efficacia della propria prestazione.

Figura 5.1 Il modello delle caratteristiche del lavoro



A seconda di come sono progettate le mansioni, queste caratteristiche possono manifestarsi in vari gradi. Generalmente, maggiore sarà il loro livello tanto più alto è il contenuto motivazionale del lavoro poiché queste cinque caratteristiche influiscono su tre stati psicologici critici: il significato attribuito al proprio lavoro, la responsabilità e la conoscenza dei risultati. L'effetto in termini di motivazione e soddisfazione può essere più o meno pronunciato anche in funzione di alcune caratteristiche individuali quali il livello di competenze possedute e il bisogno di crescita e sviluppo professionale ed è in parte influenzato anche da alcune caratteristiche del contesto (ad esempio la remunerazione percepita).

5.2.3 Approccio ergonomico e percettivo

L'approccio ergonomico si sviluppa a partire dagli anni Cinquanta in Gran Bretagna grazie all'incontro fra diverse discipline quali la biomeccanica, l'antropometria, la psicologia, la fisiologia, l'ingegneria meccanica e il disegno industriale. L'obiettivo è studiare come progettare le mansioni, le postazioni, le attrezzature e i luoghi di lavoro in modo da ridurre lo sforzo fisico e minimizzare l'impatto negativo sulla salute dei lavoratori di movimenti ripetitivi o posture dannose nello svolgimento dei compiti. L'importanza riconosciuta a questo approccio di progettazione del lavoro è cresciuta significativamente nel tempo tanto che oggi diversi principi ergonomici sono divenuti standard ufficiali.

L'approccio percettivo deriva dallo studio delle abilità cognitive e percettive

Progettazione ergonomica di mansioni, attrezzature e luoghi di lavoro per aumentare sicurezza e produttività

indistinguibile di meccanismi formali ed informali di coordinamento, e di tener conto del contenuto del lavoro come fattore determinante per la motivazione e quindi per la produttività dell'individuo. Numerose evidenze hanno mostrato che la semplificazione del lavoro alla base del taylorismo e del fordismo genera noia, stanchezza, insoddisfazione e in alcuni casi anche effetti negativi sulla salute mentale dei lavoratori (Parker et al. 2001). L'approccio motivazionale, affermato negli anni Cinquanta e Sessanta, ha dato l'avvio ad una serie di soluzioni progettuali finalizzate a rispondere alle mutate esigenze del contesto economico, dell'evoluzione tecnologica, dei bisogni di benessere delle persone.

Tra queste soluzioni di *job redesign*, le più importanti sono rappresentate dalla rotazione, l'allargamento e l'arricchimento dei compiti.

La **rotazione dei compiti** (*job rotation*) è considerata il primo antidoto contro l'eccessiva semplificazione del lavoro scaturita dall'applicazione dei principi di progettazione tayloristici. Essa prevede la rotazione del lavoratore tra diverse mansioni, su base obbligatoria oppure volontaria. I benefici principali sono rappresentati per il lavoratore dalla minore ripetitività e monotonia delle attività e per l'organizzazione da una maggiore flessibilità della forza lavoro (che si traduce, per esempio, in minori costi associati all'assenteismo). Può essere utilizzata, inoltre, per sostenere percorsi di carriera all'interno dell'organizzazione.

L'**allargamento dei compiti** (*job enlargement*) comporta un ampliamento orizzontale del numero di compiti assegnati ad una determinata mansione. Fasi contigue di uno stesso processo produttivo in precedenza frazionato vengono unificate in una sola mansione, così da generare un output più significativo, allungare il ciclo di lavoro e aumentare la varietà. I vantaggi del *job enlargement* sono molteplici (Rebora, 1998): ridurre la ripetitività, migliorare la qualità del prodotto, far fronte alla variabilità del ciclo produttivo.

L'**arricchimento dei compiti** (*job enrichment*) prevede la ricomposizione all'interno della mansione di compiti esecutivi e compiti di pianificazione, controllo e gestione delle risorse, che comportano una maggiore autonomia decisionale e una maggiore consapevolezza dei risultati conseguiti. Si tratta di un intervento importante in quanto incide sia sulla qualificazione del lavoro richiesto all'individuo, sia sulla progettazione delle unità organizzative (cfr. Caso 5.2). Le ricerche hanno dimostrato, inoltre, come l'arricchimento dei compiti porti a una migliore percezione di autoefficacia (Axtell, Parker, 2003).

Anche il **team work** rappresenta una modalità di organizzazione del lavoro finalizzata a massimizzare contestualmente efficienza, riduzione dei costi e motivazione delle persone che sta conoscendo una larga diffusione a diversi livelli dell'organizzazione e per differenti finalità. Ne sono esempio i team direzionali, i team di produzione, i project teams o i gruppi di miglioramento continuo (Mormino, 2010).

Il passaggio da una dimensione di lavoro individualista ad una di gruppo comporta numerosi vantaggi. Ad esempio, i membri di un team hanno la possibilità di apprendere l'un l'altro, contribuendo in questo modo ad abbattere i costi di formazione e addestramento e aumentando la flessibilità del lavoro (cfr. Box 5.3). Il lavoro di gruppo, inoltre, può avere un positivo impatto sulla motivazione, facendo leva sulla socializzazione, sulla varietà, sulla contribuzione e sul feedback.

Queste soluzioni organizzative, ispirate ad un approccio motivazionale alla progettazione, hanno senza dubbio contribuito a riconoscere la centralità della

Riorganizzare il lavoro, superando lo scientific management: ruotare, allargare e arricchire i compiti dei lavoratori

Dall'individuo al gruppo per aumentare competenze, collaborazione e flessibilità

Caso di studio 5.1

Le isole di produzione alla Olivetti. Un'applicazione riuscita del job enrichment

La Olivetti è stata la prima tra le imprese italiane ad attuare negli anni Settanta una radicale trasformazione dell'organizzazione del lavoro di fabbrica. Il passaggio dalla tecnologia meccanica a quella elettronica ha spinto il management a puntare sull'arricchimento delle mansioni e la responsabilizzazione degli operai, introducendo isole di produzione (chiamate in azienda unità di montaggio integrate - UMI). Scelta che si rivelò vincente.

La catena di montaggio, fatta di operazioni semplici e ripetitive, della durata di pochi secondi, è stata sostituita da piccole unità produttive formate da 15-20 lavoratori, ognuno dei quali era responsabile della qualità e del collaudo di un prodotto o di una sua parte. I gruppi operai, anziché eseguire fasi lavorative di 2-3 minuti ciascuna, assemblavano un intero modulo di una macchina (con tempi che potevano arrivare sino ad un'ora), eseguivano il controllo di corretto funzionamento e, sino ad un certo livello di complessità, riparavano le anomalie riscontrate. Il lavoro degli operai acquisiva così un senso compiuto e diventava professionalmente assai più ricco. I lavoratori partecipavano a corsi di formazione e avevano l'opportunità di imparare dai capi e dai propri colleghi. L'isola consentiva un maggior controllo sulla situazione di lavoro e sulla gestione delle eccezioni, con una conseguente responsabilizzazione dei gruppi operai nel garantire gli standard desiderati di produttività e di qualità del prodotto assemblato, anche attraverso due specifici incentivi monetari (denominati UMI 1 e UMI 2).

Il successo delle UMI come nuovo approccio produttivo è dimostrato dalla loro diffusione in tutta l'azienda così come fra i terzisti, e dal ruolo che esse assunsero nel rafforzare l'immagine dell'impresa per molti anni e in molti contesti.

Fonte: Butera e De Witt, 2011; Mattalucci, 2010

persona nelle scelte di job design, mettendo in luce l'impatto che la natura e il contenuto del lavoro hanno sulle attitudini e le prestazioni dei lavoratori, con l'obiettivo di accrescerne la soddisfazione, la motivazione intrinseca e la permanenza all'interno dell'organizzazione.

Al tempo stesso, è necessario essere consapevoli degli ostacoli che possono ridurre l'efficacia di questi interventi organizzativi (Campion et al., 2005). Uno di questi è rappresentato dalla difficoltà di arricchire un ruolo anziché semplicemente allargarlo. Numerosi studi hanno messo in evidenza come il semplice allargamento della mansione, se non accompagnato da un intervento sulla motivazione e la responsabilità (attraverso l'arricchimento del ruolo), possa avere effetti negativi sulla percezione di auto-efficacia. Spesso le organizzazioni parlano di empowerment dei propri collaboratori quando in realtà si limitano ad ampliare i loro compiti.

Inoltre, il processo utilizzato per implementare un intervento di job redesign non è ininfluente sui risultati ottenuti. Un approccio bottom-up, in cui l'intervento è proposto dai collaboratori anziché essere calato dall'alto, si accompagna più spesso a una migliore accettazione e assimilazione del cambiamento.

Un ulteriore problema che le organizzazioni devono affrontare è rappresentato dal rischio di un «sovraccarico» della mansione (*job engorgement*) che si verifica quando si supera quel limite oltre il quale l'aggiunta di compiti, responsabilità, conoscenze richieste, porta ad un decadimento della performance e della soddisfazione sul lavoro e ad un aumento dello stress.

C'è poi da considerare il fattore temporale. Gli effetti di lungo periodo degli interventi di work-redesign possono essere anche molto diversi da quelli di breve periodo. I benefici in termini di produttività e soddisfazione che si manifestano nel breve periodo potrebbero dissiparsi nel lungo termine. Al tempo stesso, que-

Sovraccarico della mansione come fonte di stress e demotivazione

Box 5.3 La flessibilità nei contesti di lavoro

È possibile identificare due elementi di flessibilità, interrelati e talvolta sovrapposti. La flessibilità «funzionale» (Wood, 1989) fa riferimento a quei meccanismi organizzativi e processi di lavoro che incorporano nel loro stesso funzionamento il coinvolgimento dei lavoratori: just-in-time, team autonomi, circoli di qualità rappresentano solo alcuni esempi di innovazioni organizzative che si fondano sul coinvolgimento dei lavoratori, sul loro continuo apprendimento, sull'ampliamento delle loro competenze, anche attraverso iniziative di job enlargement e rotation. La flessibilità «numerica» fa invece riferimento alla crescente importanza di lavori e lavoratori a termine (cfr. Capitolo 3) e al contestuale declino di un rapporto di lavoro permanente, con conseguenze in termini di stabilità, emotiva ed organizzativa, e di esigenze di controllo esterno.

Le organizzazioni possono utilizzare differenti pratiche per flessibilizzare il lavoro, agendo sul quando, sul dove e sul come le persone svolgono le proprie mansioni.

Quando

- orario di lavoro flessibile: a parità di impegno complessivo, le persone possono variare l'orario di ingresso e di uscita, oppure concentrare l'orario settimanale su un numero minore di giorni, prolungando l'orario giornaliero (settimana corta);
- part-time: in questo caso diminuisce l'impegno complessivo, che si distribuisce su un numero inferiore di giorni o di settimane lavorative;
- lavoro stagionale: prevede un impiego su base temporanea del lavoratore, per far fronte ad esigenze del mercato o dell'organizzazione che si distribuiscono in maniera non omogenea nell'arco dell'anno.

Dove

- telelavoro: il lavoratore può lavorare fuori dall'ufficio (generalmente da casa), sia full-time che part-time;
- remote working: il lavoro viene svolto in sedi diverse per la maggior parte del tempo (ad esempio presso la sede dei clienti).

Come

- job-sharing: due lavoratori ricoprono lo stesso posto di lavoro, condividendone le responsabilità, suddividendosi l'impegno orario complessivo e la retribuzione;
- Pensionamento flessibile: prevede un ritiro graduale dal lavoro attraverso una riduzione dell'orario negli ultimi anni che precedono il pensionamento.

sti interventi potrebbero generare costi o benefici imprevisti che non si erano manifestati nell'immediato. Di conseguenza, è importante saper sostenere i benefici di un intervento di riprogettazione anche in un orizzonte temporale più lungo, allenandosi ad effettuare una valutazione dei cambiamenti su base periodica.

Anche le differenze individuali influiscono sull'effettiva capacità degli interventi di job design di incidere positivamente sulla produttività dell'impresa e il benessere delle persone. Gli individui portano all'interno dell'organizzazione il loro vissuto e le loro preferenze e di conseguenza considerano una mansione più o meno motivante non solo in funzione di parametri oggettivi (come la varietà, o l'identità, o la responsabilità) ma anche in funzione di elementi soggettivi. Il valore di una mansione, dunque, non è oggettivo bensì percepito. Ne consegue che gli interventi di riprogettazione del lavoro possono avere effetti molto diversi a seconda dello stato mentale, delle attitudini e delle preferenze che caratterizzano le persone interessate (Taber, Taylor, 1990).