

# Progettazione della microstruttura



Paolo Depaoli

Supporti alle lezioni basati sul capitolo 4 del testo di  
F. Isotta (2011), *La progettazione organizzativa*

Nelle slide seguenti, se non indicato altrimenti, il numero che segue le frasi virgolettate indica la pagina del testo di F. Isotta, *La Progettazione Organizzativa*, 2010

# Impostazione della questione «progettazione della microstruttura»

L'analisi e la progettazione della microstruttura organizzativa riguardano l'organizzazione del lavoro delle persone che operano in azienda.

La progettazione della microstruttura organizzativa

a) parte dall'identificazione:

- dei 'sistemi primari del lavoro' → «l'insieme delle attività **interdipendenti** che concorrono alla realizzazione di un output comune e identificabile (un bene, un servizio)» (p. 123)
- e dei 'compiti' che li compongono,

b) passa per la definizione e il coordinamento delle 'mansioni',

c) giunge ad un'organizzazione del lavoro che sia efficace, efficiente ed equa (motivante e attenta alle persone)

autoregolazione

Per progettazione della microstruttura si intende:

- sia la costruzione delle singole mansioni (*job design*),
- sia la scelta dei meccanismi da utilizzare per coordinare le mansioni interdipendenti che contribuiscono a un risultato comune identificabile

## Concetti di base (1/3)

DEF. - Mansione (job): insieme di compiti assegnati in modo stabile a una singola persona, nell'ambito di un sistema primario del lavoro del quale tali compiti fanno parte.

DEF. - Compito: insieme di operazioni unitarie , o attività umane elementari, che sono necessariamente collegate tra loro

*Non considerare le mansioni isolatamente, ma alla luce del sistema primario del lavoro*

Individuazione dei compiti è una scelta dell'unità di analisi dalla quale partire per organizzare il lavoro.

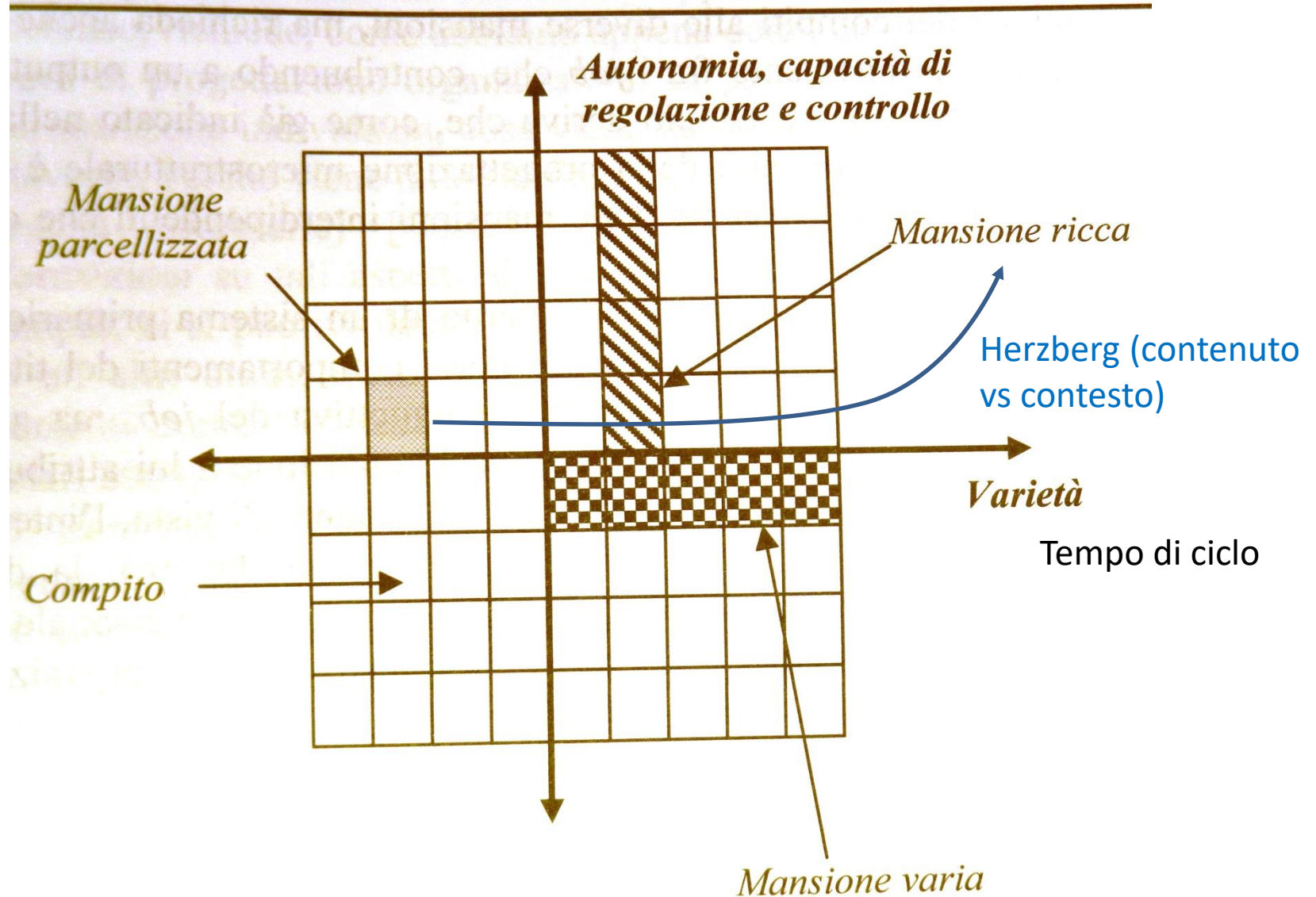
Il collegamento tra le attività umane elementari può derivare anche dalla presenza di un significato minimo del lavoro per cui un insieme di attività è percepito come inseparabile.

Es. Rispondere al telefono, attività tecnicamente divisibili, ma...

Individuati i compiti, il modo (numero e tipo) per come vengono assegnati alle mansioni determina il tipo e il grado di divisione del lavoro a livello micro.

# Concetti di base (2/3) Divisione del lavoro a livello micro

FIG. 4.1. – La divisione orizzontale e verticale del lavoro



# TdM (3/5), contenuto – modello di Herzberg

Alla domanda: «che cosa motiva le persone?» risponde: le caratteristiche della situazione di lavoro.

Vi sono due tipi di fattori:

- Fattori igienici (se assenti provocano insoddisfazione, se presenti non motivano): Politiche e procedure d'impresa, supervisione, relazioni interpersonali, condizioni di lavoro, retribuzione (ATTN), status, sicurezza del posto di lav.
- Fattori motivanti: conseguimento, riconoscimento del lavoro, responsabilità, possibilità di crescita, progressione di carriera

Maslow: operaio con bassa retribuzione e assenteista e con prestazione media>> aumento paga >> ci si aspetta riduzione assenteismo e aumento prestazioni

Se solo l'assenteismo diminuisce è perché (Herzberg) non si è messo mano ad un fattore motivante (es. arricchimento della mansione)

Merito di Herzberg: aver evidenziato il ruolo primario svolto dal contenuto del lavoro come fattore motivante

## Concetti di base (3/3) Divisione del lavoro a livello micro

«Dunque, l'oggetto della progettazione microstrutturale è duplice: la singola mansione, da un lato, e l'insieme delle mansioni interdipendenti che concorrono allo stesso output, dall'altro.» (p. 124)

Le modalità di esecuzione della mansione non dipendono solo da come il job è definito ma anche da come il lavoratore lo interpreta

DEF. – Ruolo: «modello stabile di comportamento, individualizzato e definito dalle aspettative dei membri di un gruppo, vale a dire l'insieme dei comportamenti che ci si attende da colui che ricopre una determinata mansione.» (p. 124)

Comportamenti del titolare <<>> aspettative altri attori → Problemi:

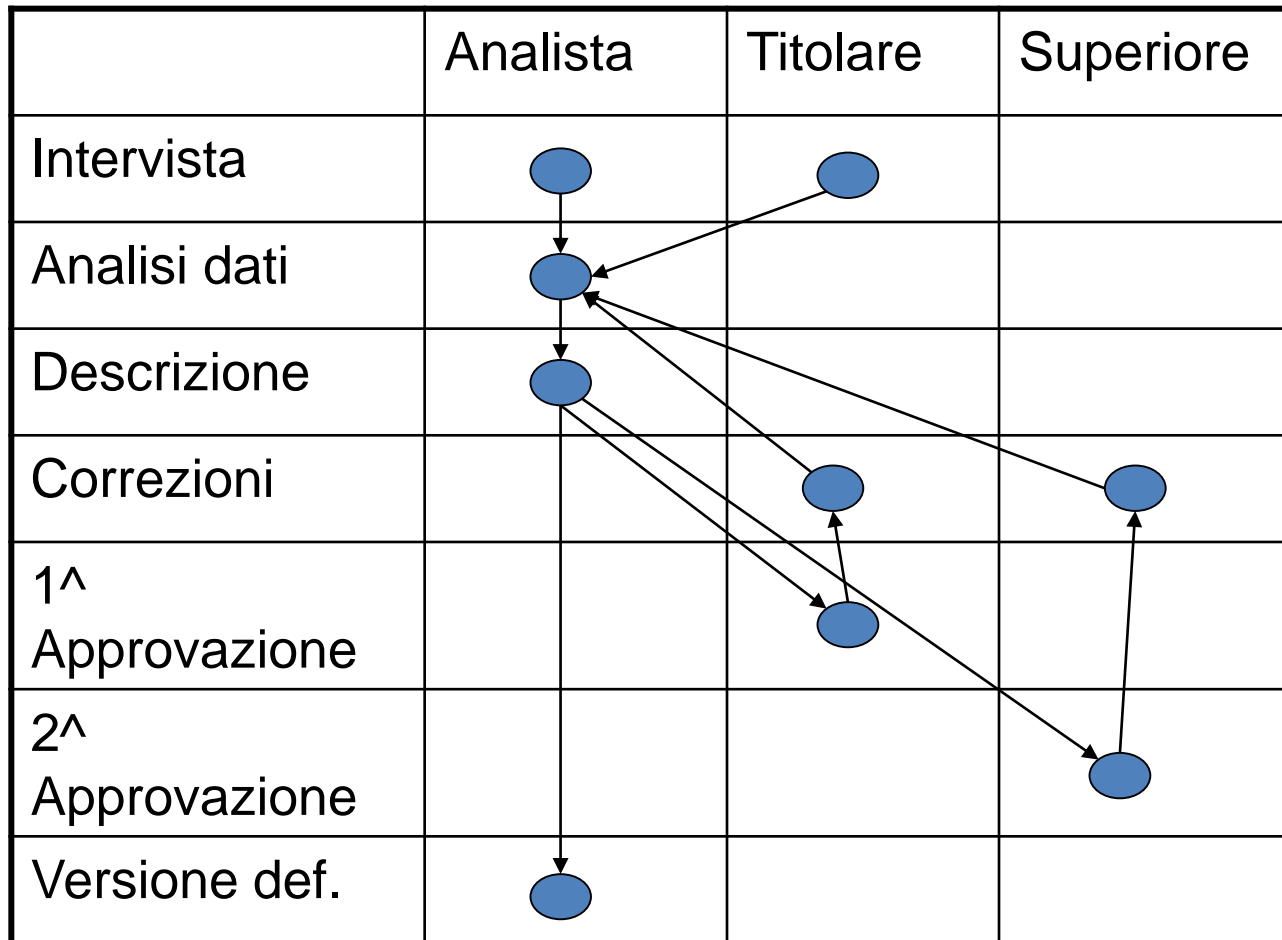
- Ambiguità di ruolo (poca chiarezza, contraddizione tra aspettative)
- Distorsioni di ruolo (comunicazione carente)
- Incongruenze di ruolo (valori del soggetto contrastano con aspettative)
- Conflitti tra ruoli (richieste inconciliabili)

# Studio delle mansioni (1/4)

## Fasi di studio delle mansioni

1. Job analysis - compiti, metodi di lavoro, finalità, capacità e conoscenze necessarie
2. Job description - denominazione, scopo, dimensioni, contesto, collocazione
3. Job specification – intensità di alcuni fattori comuni a più mansioni (es. know how, problem solving, discrezionalità)
4. Job evaluation - valore relativo

# Studio delle mansioni (2/4): percorso per la descrizione di una mansione





# Studio delle mansioni (3/4): esempio

TAB. 4.1. – Un esempio di *job-description*

**Titolo:**

Responsabile Acquisti di Fabbrica

**Scopo della mansione:**

Contribuisce alla definizione dei piani annuali di approvvigionamento e assicura l'acquisto dei materiali di produzione e di consumo, nel rispetto dei livelli quantitativi, qualitativi e dei tempi di consegna richiesti, alle migliori condizioni di mercato

**Dimensioni:**

Numero di dipendenti: 3; Valore acquisti globale: 32 Mil €, di cui 16 Mil € gestiti dalla mansione

**Contesto:**

Il valore globale degli acquisti influisce per oltre il 40% sul fatturato

La tipologia di acquisti è suddivisa in gruppi (materiali di produzione, semilavorati, materiali di consumo)

Le fonti di approvvigionamento sono diversificate in funzione del tipo di fornitura

La scelta e la reperibilità dei prodotti sul mercato è buona

.....  
**Attività/Compiti:**

E' responsabile dell'analisi e dell'interpretazione dei dati del mercato di materiali e servizi

Raccoglie costantemente le esigenze di materiali e servizi e, istituzionalmente, una volta l'anno richiede i piani di approvvigionamento delle Funzioni Aziendali

Cura direttamente il processo di acquisizione dal mercato per una quota pari a 3 Mil € annui, mentre affida ai collaboratori i rimanenti 13



## Studio delle mansioni (4/4): esempio

Collaboratori Finanziari 15

Definisce piani mensili di attività, che vengono successivamente allocati su singoli responsabili e vengono settimanalmente controllati ad avanzamento

Per le acquisizioni curate direttamente, si attiva effettuando ricerche di mercato, conducendo le trattative e mantenendo stretti contatti con le Funzioni Aziendali richieste

Per gli acquisti non direttamente seguiti, può essere coinvolto da Direzioni e Funzioni Aziendali a vari livelli (ad esempio, impostazione generale dei piani, cura di specifiche acquisizioni, ricerca dei fornitori, affiancamento nelle trattative)

Pianifica mensilmente le attività di acquisto delegate ai collaboratori e ne controlla l'avanzamento

.....  
**Collocazione organizzativa:**

Riferisce al Direttore Materiali

**Finalità:**

Assicurare l'elaborazione di report del mercato di materiali e servizi in linea con le attese del management

Contribuire alla definizione del Piano Annuale degli Acquisti

Assicurare l'acquisizione, diretta o delegata, di materiali e servizi

Assistere la Direzione Generale e le Funzioni negli acquisti relativi a immobili, macchinari e impianti di produzione

Fonte: Aiuto e Galbiati [1992, 317-324] (nostro adattamento)

# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(1/7)

Primo passo - interpretare i compiti alla luce delle variabili chiave della progettazione organizzativa: economie di specializzazione, incertezza, interdipendenza, insostituibilità, criticità delle risorse umane, potenziale di opportunismo, **preferenze dei lavoratori**

Economie di specializzazione

Lavoratori dedicati, forte divisione del lavoro sia verticale che orizzontale  
MA... se basse 'barriere all'entrata' nei diversi compiti allora → polivalenza

Incertezza

A livello di microstruttura consiste nelle eccezioni rispetto ad uno standard che hanno effetti non trascurabili sul risultato

Varianza

# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(2/7)

## Specializzazione (o meno)

FIG. 4.2. – La matrice persone/compiti (o matrice di differenziazione)

*saturatione*

**compiti**

	<b>i=</b>	<b>i=</b>	<b>i=</b>
<b>i=</b>	*		
<b>i=</b>		*	
<b>persone</b>			*
<b>i=</b>			*

**massima  
specializzazione**

**compiti**

	<b>i=</b>	<b>i=</b>	<b>i=</b>
<b>i=</b>	*	*	*
<b>i=</b>	*	*	*
<b>persone</b>	*	*	*
<b>i=</b>	*	*	*

**massima  
polivalenza**



# Incertezza e tecnologia: la classificazione di Perrow (p. 109)

Analizzabilità	Bassa	Tecnologia Artigianale	Tecnologia Non Routinaria
	Alta	Tecnologia Routinaria	Tecnologia Ingegneristica
		Poche	Molte
		Eccezioni	

Fonte: Perrow [1967] (nostro adattamento).

# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(3/7)

## Interdipendenza

- Sequenza rigida? → regolazione attraverso programmi → compiti tenuti separati → compiti tenuti separati e affidati a operatori diversi
  - Scambi reciproci di risorse o informazioni? → se operatori separati → meccanismi coordinamento più forti → più costosi → ridurre la ddl
- Aggregare compiti di interdipendenza complessa

## Insostituibilità e criticità delle risorse

Specificità del contributo umano in termini di capacità e conoscenze: tende ad aggregare i compiti in mansioni ampie (programmazione, produzione e manutenzione fatte da una sola persona)

## Potenziale di opportunismo

Separare le attività operative da quelle di decisione regolazione e controllo MA chi svolge i compiti di decisione e controllo deve conoscere le attività e poter osservare (supervisione diretta) le azioni effettuate. Se le azioni non sono note e osservabili , ma si hanno informazioni per assegnare obiettivi misurabili allora si possono avere mansioni 'ricche': oltre all'operatività anche decisione e controllo delle azioni (responsabile di zona commerciale)

# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(4/7)

Preferenze degli attori

Teoria dell'agenzia (ricordate?!):  
l'obiettivo del titolare della  
mansione (agente) tende a  
massimizzare il proprio risultato  
economico e a minimizzare i propri  
sforzi (visti come costo); l'obiettivo  
dell'organizzazione ('principale') è  
massimizzare il risultato economico  
finale delle attività; gli attori sono  
opportunisti

Ma con l'approccio motivazionista e  
approccio socio-tecnico ... ..

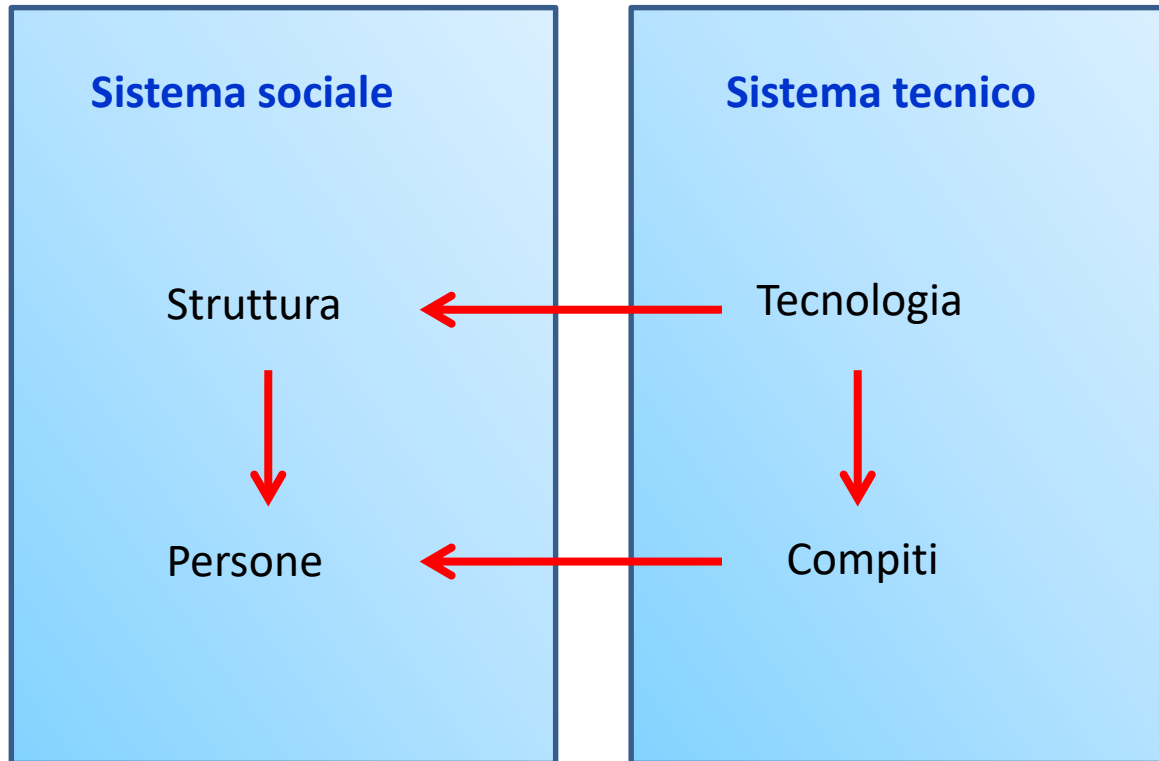
# Sistemi socio-tecnici (Emery & Trist – Tavistock Institute) (4a/7)

“Per motivi sia pratici che scientifici è spesso necessario isolare problemi quali la progettazione di macchinari, la valutazione delle posizioni, la selezione, i sistemi incentivanti, la supervisione e l’organizzazione manageriale. Tuttavia, la maggior parte degli specialist concorda sull’essere questi problem interconnessi: oltre un certo punto la soluzione di un tipo di problema dipende dalla soluzione di alcuni degli altri ” (Emery in Trist & Murray 1993, p. 177, traduzione mia) >>> [Social Engagement of social science p. 39](#)

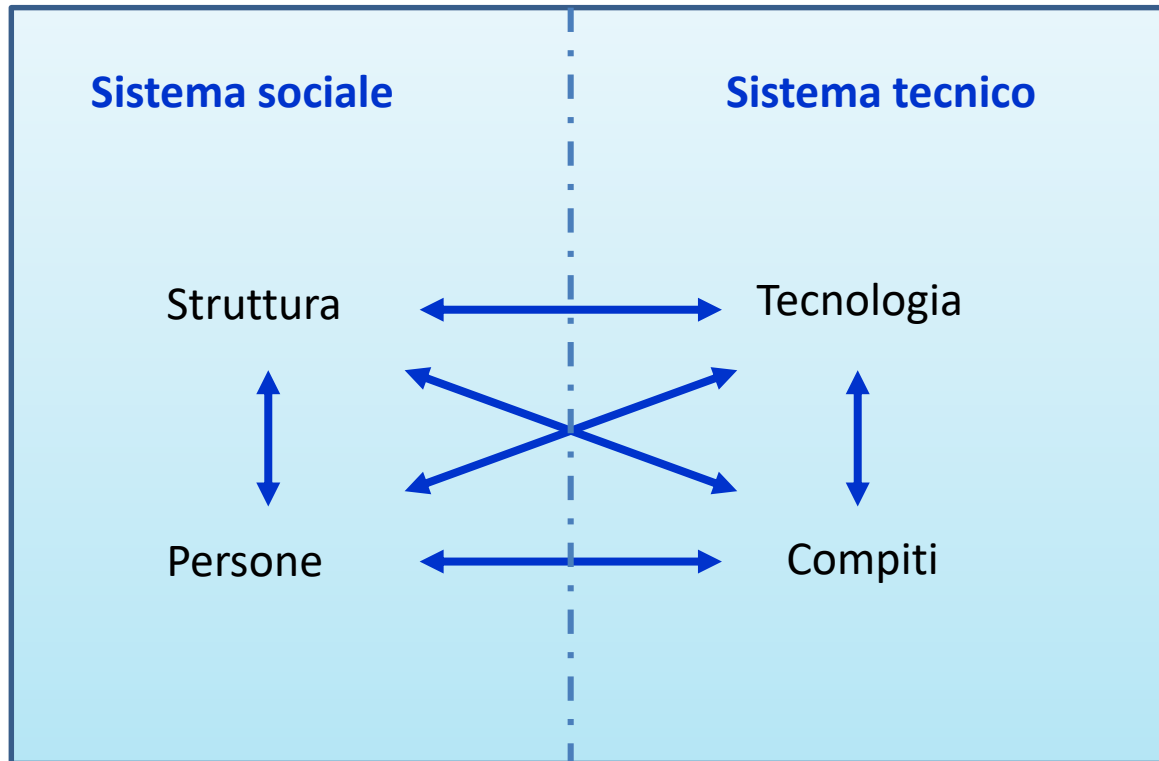
“For both practical and scientific purposes it is often necessary to isolate problems such as design of machinery for human convenience, job evaluation, selection, incentive schemes, primary group organization, supervision, and management organization. At the same time, most specialists agree that these problems are interrelated - beyond a certain point the solution of one kind of problem depends upon solving some of the others” (Emery in Trist & Murray 1993, p. 177) >>> [Social Engagement of social science p. 39](#)



# L'”imperativo tecnologico” (4b/7)



# Sistema socio-tecnico: interazioni (4c/7)



Questa figura è tradotta e adattata da: R.P. Bostrom, J.S. Heinen, MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective, Part I, *MIS Quarterly* Sept 1977

# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(4/7)

## Preferenze degli attori

Con l'approccio motivazionista e approccio socio-tecnico (lo vediamo), preferenze attori:

- non solo di tipo economico
- preferenze non date, ma vanno rilevate empiricamente

Caratteristiche (dimensioni) delle mansioni che sono state individuate: es. varietà, identità, significato, autonomia, feedback

# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(5/7)

+ motivazione

## Varietà

Numero e diversità dei compiti (omogenei per discrezionalità del lavoratore) → diversità di capacità utilizzate. In genere l'aumento della varietà (allargamento della mansione o job enlargement) è ben visto dal lavoratore

## Identità

«Esprime quanto completo e identificabile è il contributo che la mansione fornisce all'output del sistema primario di lavoro del quale fa parte e, attraverso questo, al prodotto finale realizzato dall'impresa.» (p. 133)

## Significato

Se e in che misura il lavoro svolto da una persona ha impatto all'interno (es. collega) o all'esterno (es. un cliente) dell'organizzazione.

# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(6/7)

## Autonomia

Definisce il grado di libertà, di indipendenza e di discrezionalità nel programmare il lavoro e nel determinare le procedure di utilizzo delle risorse <<< fattore percepito con favore diverso (+ responsabilità)

## Feedback

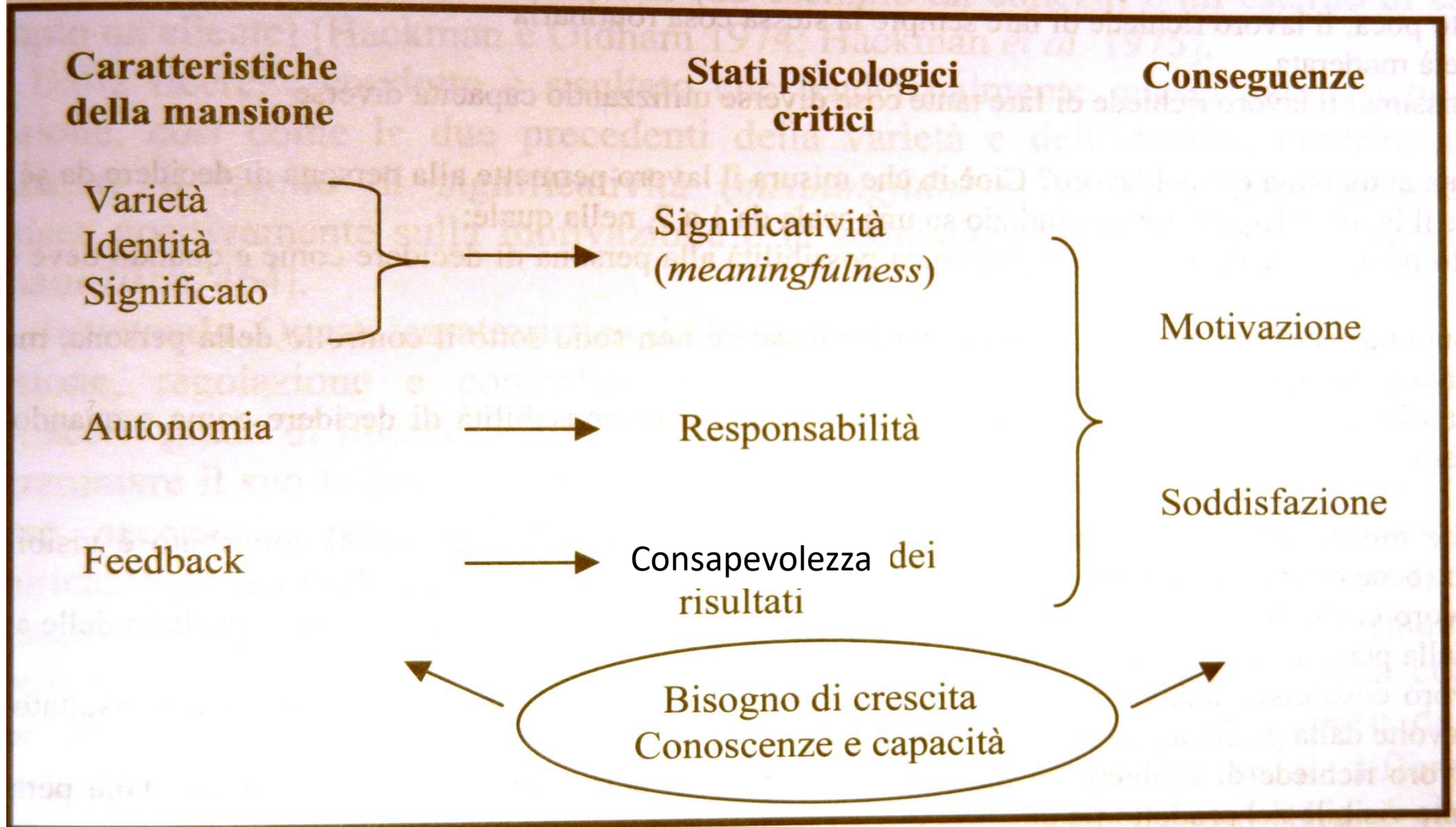
Misura con la quale la mansione fornisce all'operatore informazioni di ritorno chiare e dirette sull'efficacia della propria prestazione lavorativa <<< fattore percepito favorevolmente

## Interazione con gli altri

Indica quanto la mansione consente all'operatore di attivare relazioni con altri individui (colleghi superiori , subordinati, clienti) → tener conto della dimensione sociale del lavoratore nella PMo <<< fattore percepito con favore diverso

# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(7/7)

FIG. 4.3. – Caratteristiche delle mansioni e soddisfazione dei lavoratori:  
il modello di Hackman e Oldham



Fonte: Hackman e Oldham [1974; 1975] (nostro adattamento)



# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(7a/7)

TAB. 4.2. – Alcune domande per valutare le caratteristiche del lavoro

1. Quanta varietà c'è nel lavoro? Cioè quanto la mansione richiede alla persona di fare cose diverse utilizzando una varietà di competenze? Esprimere un giudizio su una scala da 1 a 7, nella quale:  
1= molto poca; il lavoro richiede di fare sempre la stessa cosa routinaria  
4= varietà moderata  
7= moltissima; il lavoro richiede di fare tante cose diverse utilizzando capacità diverse
2. Quanta autonomia c'è nel lavoro? Cioè in che misura il lavoro permette alla persona di decidere da sé come svolgere il lavoro? Esprimere un giudizio su una scala da 1 a 7, nella quale:  
1= molto poca; il lavoro non dà quasi nessuna possibilità alla persona di decidere come e quando deve essere svolto  
4= autonomia moderata; molte cose sono standardizzate e non sono sotto il controllo della persona, ma essa può prendere alcune decisioni sul lavoro  
7= moltissima; il lavoro dà alla persona la quasi completa responsabilità di decidere come e quando deve essere fatto
3. In che misura il lavoro conduce a un risultato identificabile? Cioè quanto il contributo è visibile nel prodotto (bene o servizio) finale? Esprimere un giudizio su una scala da 1 a 7, nella quale:  
1= il lavoro costituisce solo una piccolissima parte di un più ampio processo per cui il risultato delle attività svolte dalla persona non può essere visto nel prodotto finale  
4= il lavoro costituisce una parte moderatamente grande di un più ampio processo, per cui il risultato delle attività svolte dalla persona può essere visto nel prodotto finale  
7= il lavoro richiede di svolgere un intero processo per cui il risultato delle attività svolte dalla persona è facilmente visibile nel prodotto finale.



# Progettazione delle mansioni – natura delle attività(7b/7)

4. Quanto significativo o importante è il lavoro? Cioè i risultati del lavoro svolto dalla persona influenzeranno altre persone? Esprimere un giudizio su una scala da 1 a 7, nella quale:

1= per niente significativo; i risultati del lavoro probabilmente non influenzeranno nessun altro in nessun modo

4= moderatamente significativo

7= altamente significativo; i risultati del lavoro influenzeranno altre persone in maniera significativa

5. In che misura il lavoro in sé fornisce delle informazioni sulla prestazione lavorativa? Cioè il lavoro offre indizi su quanto bene è svolto indipendentemente dal feedback di colleghi o superiori? Esprimere un giudizio su una scala da 1 a 7, nella quale:

1= per nulla; il lavoro è programmato di per sé e quindi la persona può continuare a svolgerlo all'infinito senza sapere come lo sta svolgendo

4= moderatamente; qualche volta il lavoro fornisce alla persona dei feedback, altre volte no

7= moltissimo; il lavoro è programmato in modo da fornire feedback quasi continui alla persona che può così regolare la sua attività sulla base di come sta svolgendo il lavoro

6. In che misura il lavoro richiede alla persona di lavorare a stretto contatto con altri (membri dell'organizzazione o persone)? Esprimere un giudizio su una scala da 1 a 7, nella quale:

1= molto poco; relazionarsi con altre persone non è per niente richiesto dal lavoro

4= moderatamente; qualche interazione con altri è necessaria

7= molto; interagire con gli altri è parte essenziale e cruciale del fare il lavoro



# Ancora sull'impostazione socio-tecnica

## Il sistema sociale

- Comportamento individuale e collettivo
- Cultura organizzativa e di gruppo
- Pratiche manageriali
- Stile di leadership
- Grado di apertura delle comunicazioni
- Bisogni e desideri individuali

Ottimizzazione congiunta  
(mansioni, compiti,  
obiettivi e valori,  
competenze)

## Il sistema tecnico

- Tipo di tecnologia produttiva
- Livelli di interdipendenza
- Ambiente fisico di lavoro
- Complessità del processo produttivo (analizzabilità ed eccezioni)
- Natura dei materiali in input
- Tempestività

# Modelli OdL (1/5)

Nella PO della microstruttura occorre intervenire sia sulla mansione che sull'insieme delle mansioni interdipendenti che contribuiscono ad un risultato comune e identificabile.

Quali sono i meccanismi per realizzare il coordinamento tra le mansioni stesse?

Vi sono due modelli di OdL principali:

Modelli OdL intra-impresa, i primi che si sono affermati nella storia delle organizzazioni:

- Modello burocratico-taylorista
- Modello 'ricomposto'
- Modello reticolare

Modelli inter-impresa, più recenti e caratterizzati dalla presenza di più attori giuridicamente indipendenti (es. esternalizzazione di fasi della produzione, di moduli di prodotto, di servizi quali logistica, sistemi informativi)

# Modelli OdL (2/5) – M. intra impresa: burocratico-taylorista

## Caratteristiche:

- Massima divisione del lavoro sia verticale che orizzontale
- Tendenza ad avere un solo compito per mansione (parcellizzata)
- Attività di direzione: decisione, regolazione e controllo (capi), attività di esecuzione (operativi)
- Controllo → supervisione diretta; standardizzazione dei processi di lavoro; lavoratori accettano gli ordini impartiti dai decisori gerarchici.
- Alti gradi di formalizzazione: enfasi sul controllo e sull'efficienza

## E' efficace ed efficiente in presenza di:

- Strategia di leadership di costo,
- Ambiente stabile,
- Tecnologia rigida,
- Compiti:
  - Economie di specializzazione elevate
  - Incertezza limitata
  - Interdipendenza non complessa
  - Insostituibilità e criticità delle RU basse
  - Potenziale di opportunismo elevato

*Superato?  
Fast food e call centers...  
Ma 'Pret a Manger'?*

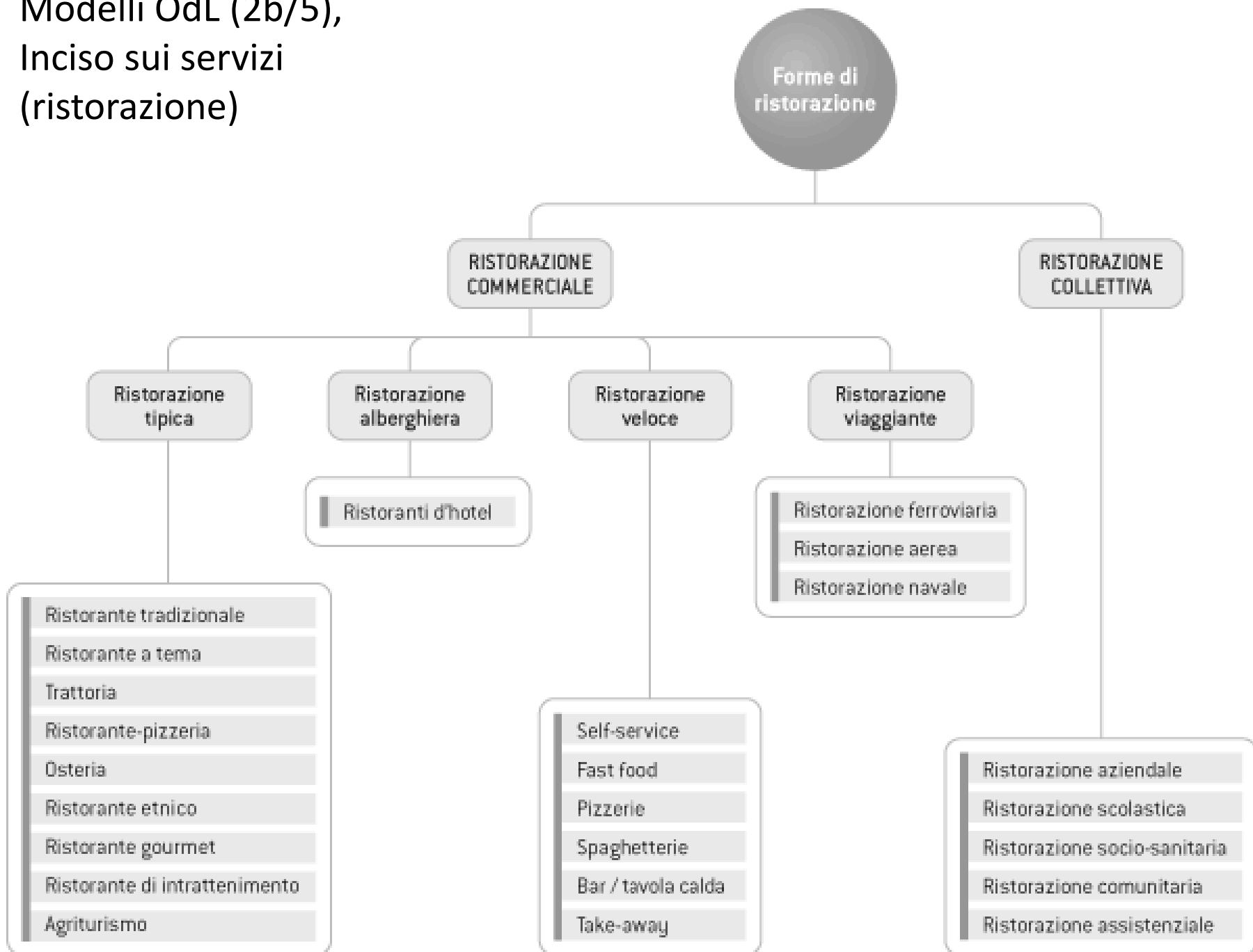
## Modelli OdL (2a/5) – M. intra impresa: burocratico-taylorista (esempio)

TAB. 4.3. – Modello burocratico e aumento dell'efficienza: il caso Vespa 125

Anno	Tempo di produzione di una Vespa (h)	Costo orario del lavoro (Lire)	Costo del lavoro per unità di prodotto (Lire) (Tempo di produzione x costo orario)	Forza operai al 31/12	Totale Vespa prodotte in un anno	Vespa per operaio (Totale Vespa prodotte / Forza operai)
1946	120	125	15.000			
1947	110	130	14.300	900	2.484	2,76
1948	94	135	12.690	1.753	10.535	6,01
1949	77,5	140	10.850	1.747	19.882	11,38
1950	63	145	9.135	2.184	35.678	16,34
1951	50	164	8.200	2.616	61.881	23,65
1952	43	169	7.267	3.051	91.048	29,84
1953	30	178	5.340	3.091	13.1085	42,41

Fonte: Rapini [2008, 173] (nostro adattamento)

# Modelli OdL (2b/5), Inciso sui servizi (ristorazione)



## Modelli OdL (3/5) – M. intra-impresa: ‘ricomposto’

Modello ricomposto: «assetto microstrutturale che prevede l’uso di tecniche di ristrutturazione del lavoro (job re-design) volte a trasformare il livello burocratico in un assetto più flessibile e motivante» (p. 136). Vi sono due tipi di interventi.

Allargamento delle mansioni (job enlargement)

Riduce la divisione del lavoro nella sua dimensione orizzontale → aumento della ‘varietà’ della mansione aggiungendo compiti allo stesso livello di autonomia e responsabilità

Arricchimento delle mansioni (job enrichment)

Riduce la divisione del lavoro nella sua dimensione verticale → attribuisce al lavoratore più discrezionalità perché assegna alla mansione compiti di decisione, regolazione e controllo

Rotazione delle mansioni (job rotation)

Modifica il legame temporale uomo-mansione.

Rotazione semplice: sulla dimensione orizzontale con stessa autonomia e responsabilità

Rotazione complessa: sulla dimensione verticale, gradi diversi di autonomia e responsabilità



# Modelli OdL (3a/5) - Ristrutturazione delle mansioni (esempi)

TAB. 4.4. – Esempi di interventi di job *re-design*

“Nei reparti di assemblaggio di una azienda automobilistica in cui tradizionalmente il lavoro si svolge su linee meccanizzate con fasi di circa cinque minuti, sono stati introdotti casi di riaggregazioni di operazioni in posti di lavoro non solo con ciclo più lungo (allargamento), ma anche con l’oggetto da montare fermo (eliminazione del trasportatore a cadenza) e talvolta in posti di lavoro in cui la parte montata è un sottoassieme meccanico funzionante. Tutto ciò avviene in un’azienda che ha esplicitamente dichiarato di non potere e non volere eliminare le linee di montaggio e che dichiara di non avere alcun piano complessivo per trovare “nuovi modi di fare l’automobile”.

(...)

“In un’azienda di carpenteria pesante, agli effetti di dequalificazione derivante dall’adozione del Controllo Numerico si è cercato di ovviare con un tentativo, riuscito anche se non generalizzato, di migliorare la qualificazione degli operatori. Alcuni sono in grado di attrezzare la macchina, di effettuare piccole manutenzioni meccaniche, di ricopiare o correggere il programma in caso di guasto od errore. Questo viene visto come parziale surrogato di forme di incentivazione scomparse”.

(...)

“In un’impresa che produce motori per trazione i cinque operai, uomini e donne, addetti alla tranciatura dei lamierini ruotano quotidianamente sulle diverse macchine, semiautomatiche. Non vi sono regole formalizzate, né è stato fatto alcun accordo. Nella stessa azienda, all’interno dell’area montaggio di grandi trasformatori, gli operatori e le squadre vengono sollecitati a ruotare sulle varie posizioni e fasi di lavoro (montaggio, sala prove e revisione) in modo da ottenere una maggiore flessibilità di impiego degli operai e qualità del prodotto”.

Fonte: Butera [1984]

## Modelli OdL (4/5) – M. intra-impresa: reticolare

La PO microstrutturale in questo modello ha come riferimento non il singolo, ma un gruppo di lavoratori al quale sono attribuite anche attività di decisione, regolazione e controllo

### Gruppo di lavoro

In questo modello di OdL le attività che in quello burocratico-tayloristico sono tradizionalmente affidate ai capi, in questo vengono trasferite in tutto o in parte ai lavoratori. Nel campo della direzione e controllo recentemente ai gruppi viene attribuita la definizione degli orari di lavoro.

Un vantaggio è la flessibilità e la rotazione all'interno del gruppo (es. isole di produzione auto ed elettrodomestici) [Unità di montaggio integrate Olivetti](#) (da 138 sec.)

### Rete interna

Come nel modello precedente il riferimento è il gruppo, ma ad ogni membro è affidata una mansione specifica nella quale è specializzato (es. membri di un'equipe medica). Se vi è anche un grado elevato di imprevedibilità la rete si costituisce ad hoc per la specifica situazione.

Condizioni di efficacia, efficienza ed equità:

- Forte interdipendenza attività intra gruppo (debole con attività esterne)
- Forte incertezza → regolazione e controllo interni
- Economie di specializzazione: basse nel gruppo, alte nella rete interna
- Interazioni con gli altri valutate positivamente dai membri



# Modelli OdL (4a/5) Organizzazione e conciliazione tempi vita-lavoro (esempio)

## TAB. 4.5. – Organizzazione a “isole” e orari di lavoro: il caso Coop Consumatori Nordest

Nel mese di marzo 2008, l'azienda Coop Consumatori Nordest ha iniziato, presso l'Ipermercato Ariosto di Reggio Emilia, un progetto sperimentale che prevede una nuova modalità di pianificazione e gestione degli orari di lavoro all'interno del reparto casse.

Questa nuova modalità si basa sul modello organizzativo a “Isole” e nasce dalla duplice esigenza, dal lato dell'azienda di de-standardizzare gli orari di apertura dei punti vendita per soddisfare le richieste del cliente, e dal lato delle lavoratrici (alle casse lavorano principalmente donne) di conciliare i tempi vita-lavoro secondo le specificità personali.

L'attivazione del nuovo modello organizzativo ha richiesto l'adesione volontaria delle lavoratrici. Dopo un'apposita fase di informazione e di formazione sul modello, ad oggi sono 60 le addette al fronte casse che stanno sperimentando gli orari di lavoro con il sistema a Isole.

In particolare, le lavoratrici aderenti sono state raggruppate, sulla base di caratteristiche socio-demografiche complementari, in gruppi, denominati appunto Isole, che oggi costituiscono i reali protagonisti della definizione degli orari di lavoro e della copertura del servizio dell'Ipercoop.

Ogni settimana, infatti, sulla scorta dei flussi di clientela dell'anno precedente, a ogni gruppo Isola è consegnata una curva di carico. Si tratta, in altre parole, della rappresentazione grafica - in termini di ore lavoro - del fabbisogno necessario al reparto per accogliere in modo efficace il cliente in arrivo alla cassa dell'ipermercato.

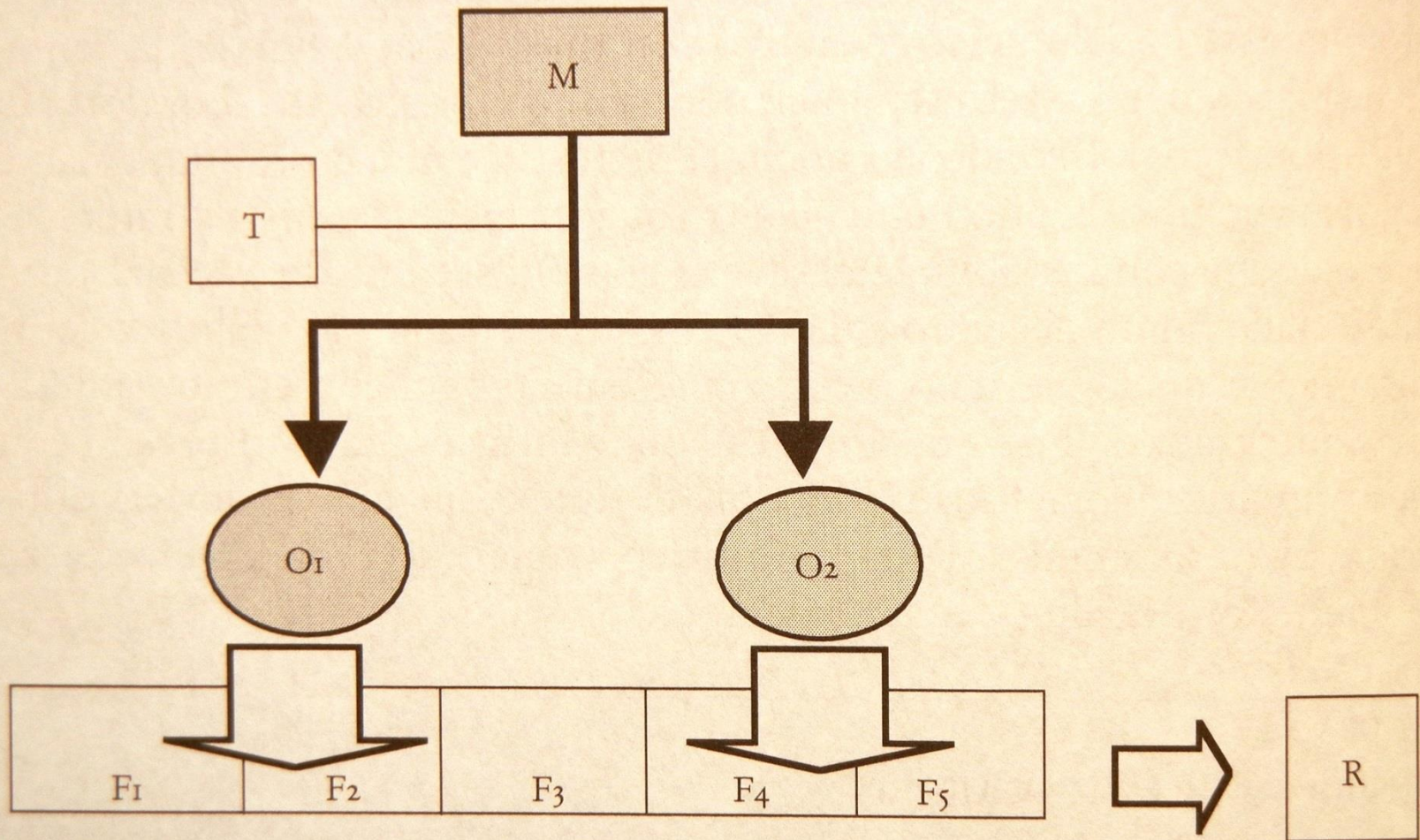
Le lavoratrici hanno l'obiettivo di coprire questo fabbisogno considerando le esigenze personali delle componenti del gruppo. Ciascuna addetta indica spontaneamente, su un apposito tabellone, i propri orari che successivamente vengono mediati in base ai principi della reciprocità, collaborazione ed equità. Tutto questo avviene con il supporto dell'*animatrice* (un'addetta alle casse che per un periodo di tempo limitato, a rotazione, all'interno dell'Isola si occupa di facilitare il lavoro di coordinamento nel gruppo), di alcune regole formali e informali (la possibilità di accumulare ore settimanali che superano quelle previste contrattualmente per poi recuperarle secondo il meccanismo della banca-ore; la collaborazione reciproca, l'intervento dell'Ipermercato nel caso estremo non si giunga a una mediazione tra i bisogni individuali e le esigenze dell'organizzazione) e di un software (per interfacciare la produzione delle curve di carico in uso nel reparto casse con le necessità dell'organizzazione del lavoro ad Isole).



# Rebora, coordinamento e controllo (2/5)

FIGURA 4.2

Supervisione diretta



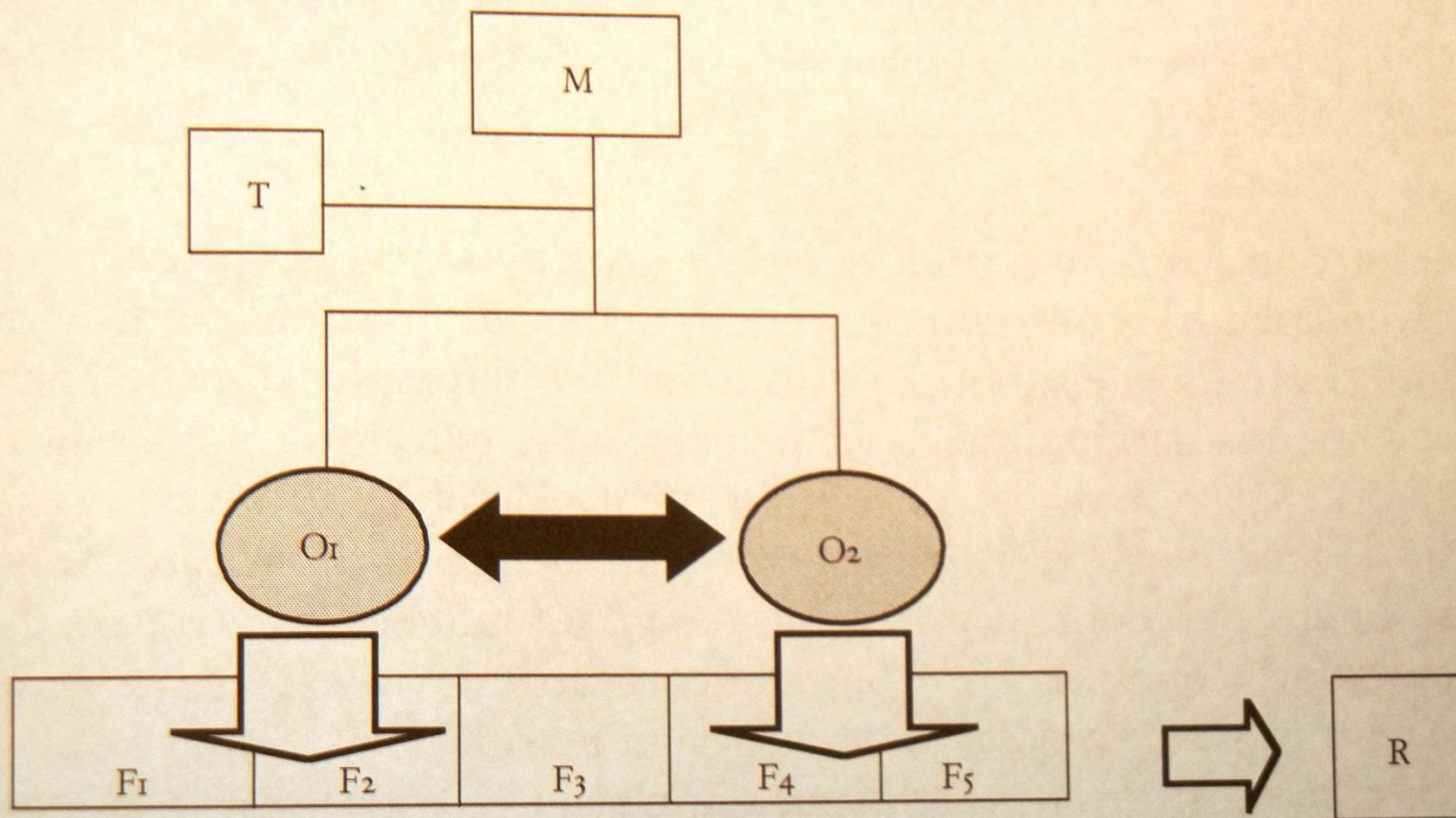
*Legenda:* M = manager; T = tecnostuttura; O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub> = operatori; F<sub>1</sub> ... F<sub>5</sub> = fasi del processo operativo; R = risultati.



# Rebora, coordinamento e controllo (1/5)

FIGURA 4.1

Aggiustamento e adattamento reciproco



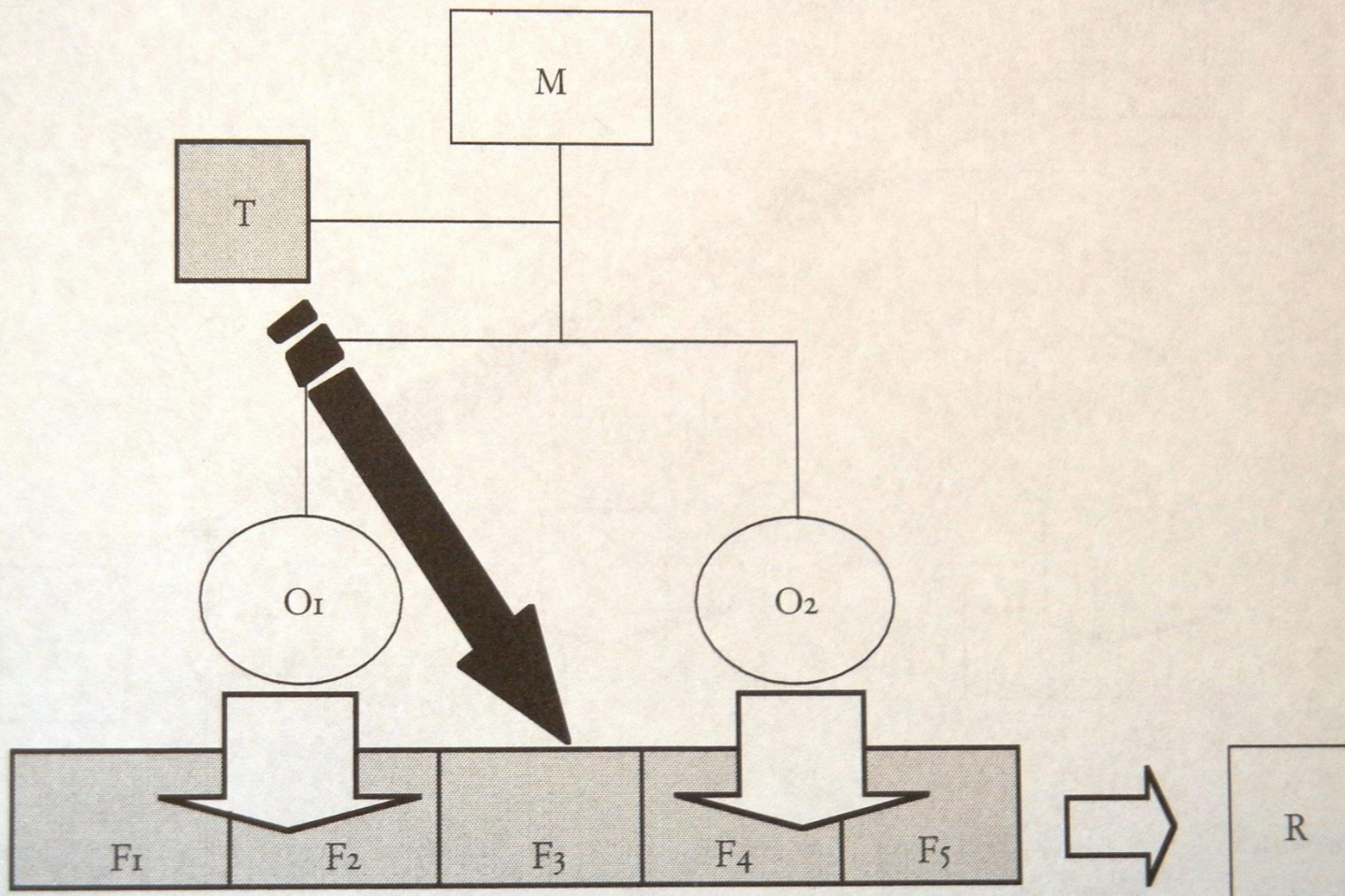
*Legenda:* M = manager; T = tecnostruttura; O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub> = operatori; F<sub>1</sub> ... F<sub>5</sub> = fasi del processo operativo; R = risultati.



## Rebora, coordinamento e controllo (3/5)

FIGURA 4.3

Definizione del processo operativo



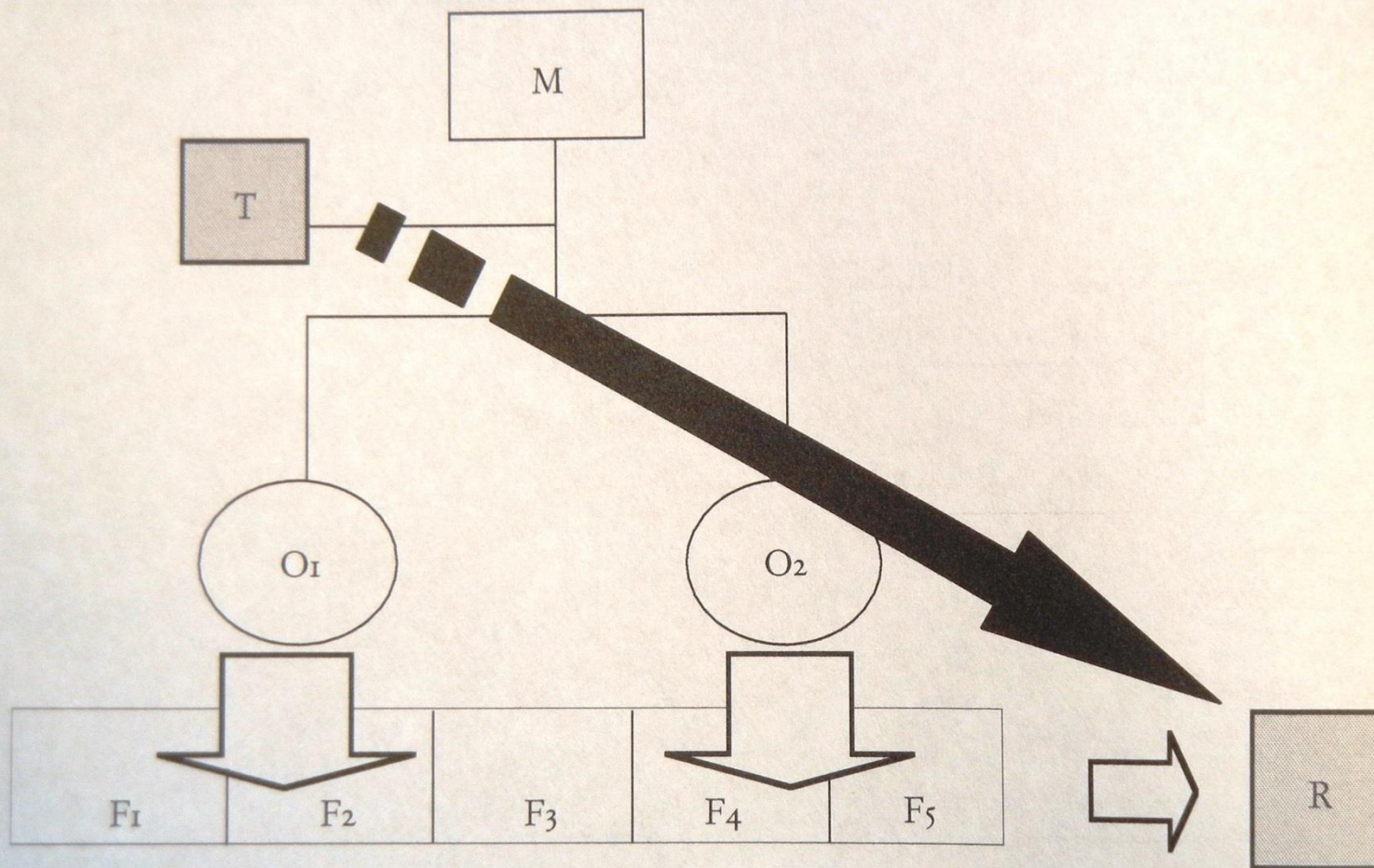
*Legenda:* M = manager; T = tecnostuttura; O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub> = operatori; F<sub>1</sub> ... F<sub>5</sub> = fasi del processo operativo; R = risultati.



# Rebora, coordinamento e controllo (4/5)

FIGURA 4.4

Definizione dei risultati attesi (obiettivi)



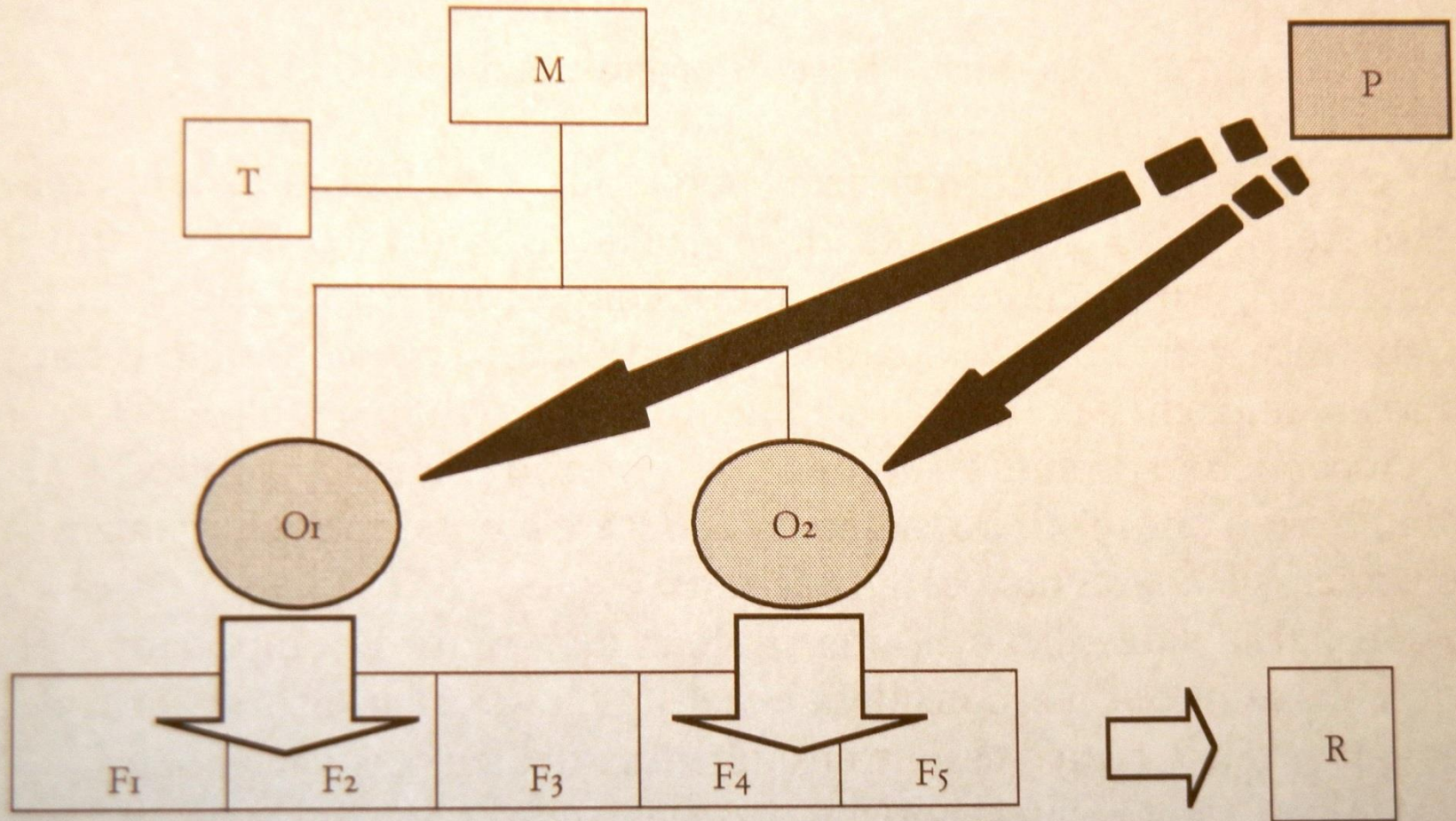
Legenda: M = manager; T = tecnostuttura; O1, O2 = operatori; F1 ... F5 = fasi del processo operativo; R = risultati.



# Rebora, coordinamento e controllo (5/5)

FIGURA 4.5

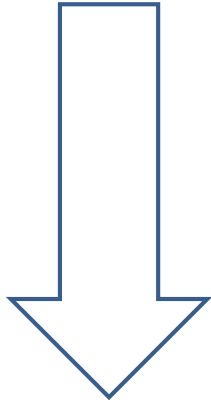
Definizione dei modelli professionali



*Legenda:* M = manager; T = tecnostuttura; O1, O2 = operatori; F1 ... F5 = fasi del processo operativo; R = risultati. P = professione.

# Modelli OdL (5/5) Evoluzioni

**Da:** la mansione come un insieme ben precisato di compiti assegnati ad una persona



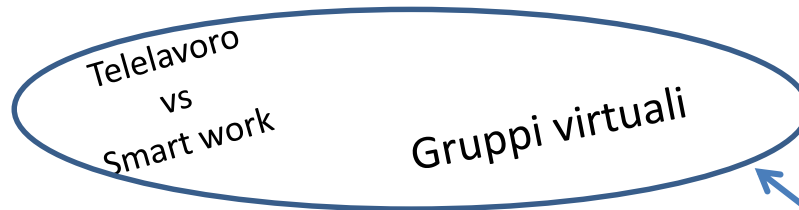
Cambiamenti nell'ambiente: intensa competizione tra imprese, evoluzione bisogni dei consumatori, dimensione immateriale dei prodotti, crescere dei lavoratori della conoscenza

**A:** difficoltà di prevedere e prescrivere i compiti che devono essere svolti dalle persone per raggiungere un certo risultato e quindi difficoltà nel definire le mansioni e, una volta definite nella necessità di modificarle quasi costantemente

Progettare artigianalmente il proprio lavoro

Mansione idiosincratica

Decisioni di esternalizzazione



Adeguamento modello burocratico-taylorista

# Smart work

La Legge 7 agosto 2015, n.124, ha portato alla introduzione del “lavoro agile” anche nella Pubblica Amministrazione, successivamente regolamentato con una Direttiva del Presidente del Consiglio. L’art. 14 recita: nel quadro della “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche”, si chiede di adottare misure organizzative per “l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione ... di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.” Per rinforzare l’indicazione il testo precisa che l’adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi devono costituire “oggetto di valutazione nell’ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale” attraverso l’utilizzo di “specifici indicatori per la verifica dell’impatto sull’efficacia e sull’efficienza dell’azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate ...”.



# Smart work

Gli obiettivi che la norma intende sostenere con il “lavoro agile” sono centrati sul miglioramento dell’efficienza organizzativa e della gestione del personale:

- individuare una nuova organizzazione del lavoro pubblico che incida positivamente in termini di risparmio ma anche di maggiore efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa
- un cambiamento nei rapporti gerarchici tra personale dirigente e dipendenti maggiormente improntato ai valori di responsabilizzazione, fiducia e collaborazione
- una revisione profonda della valutazione delle performance e dei meccanismi di premio e sanzione

# Simon su informatica e OdL

Simon, H. (1988). Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro. In *La nuova scienza delle decisioni manageriali*.

L'automazione dei processi produttivi rappresenta la continuazione e l'estensione naturali della Rivoluzione industriale. Da essa in poi abbiamo visto aumentare costantemente la quantità di macchine impiegate per lavorare. Durante le prime fasi della meccanizzazione, la funzione primaria delle macchine fu di sostituire l'energia umana con energia meccanica. Si può anche sostenere che, in una certa misura, durante tutte le fasi della meccanizzazione, e in misura molto più accentuata durante gli sviluppi più recenti, un altro obiettivo sia stato quello di sostituire l'uomo con la macchina anche nelle attività di percezione e di controllo. In effetti, chi fa una distinzione tra la «automazione» più recente e la vecchia «meccanizzazione» pone in risalto la nostra crescente capacità di impiegare le macchine al posto dell'uomo in alcune semplici operazioni di percezione, scelta e manipolazione.

"... sia la fabbrica che l'ufficio stanno diventando rapidamente complessi sistemi uomo-macchina con un'elevatissima incidenza per addetto di attrezzature produttive (nello stabilimento) o contabili (nell'ufficio). Pertanto, l'ufficio amministrativo e la fabbrica tenderanno sempre di più a rassomigliarsi. Nell'ufficio vedremo un gruppo ristretto d'impiegati intenti a far funzionare (saremmo quasi tentati di dire «collaborare con») un complesso sistema di elaborazione dei dati, mentre nella fabbrica si potrà osservare un analogo gruppo di addetti impegnati a far funzionare un vasto sistema produttivo automatizzato. Nella progettazione di questi sistemi l'interrelazione tra l'uomo e la macchina diventerà — anzi sta già diventando — un problema importante quanto quello dell'interrelazione tra uomo e uomo." [Automazione e lavoro](#)

# Automazione e lavoro

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. >>> [p. 264](#)