

concetti fondamentali d'impresa

Ing. Giuseppe Monti, CMC (Certified Management Consultant)
www.CaosManagement.it

INDICE

CAPITOLO 2. LE FUNZIONI E I RUOLI	Pag.	20
Il concetto di ruolo	Pag.	21
Compiti e mansioni	Pag.	24
La comunicazione.....	Pag.	32

concetti fondamentali d'impresa

CAPITOLO 2. LE FUNZIONI E I RUOLI

concetti fondamentali d'impresa le funzioni e i ruoli

IL CONCETTO DI RUOLO

L'organizzazione è un'attività diretta a coordinare risorse umane e materiali, definendone strutture, funzioni e procedure per il migliore raggiungimento dello scopo prefissato.

Da questa definizione possiamo ricavarne un'altra: l'organizzazione è un sistema di ruoli predisposti per il raggiungimento di fini comuni.

La parola chiave di questa definizione è il concetto di ruolo. Il ruolo è uno schema definito di comportamenti ed attitudini socialmente identificabile e attribuibile a differenti individualità. Sono cioè i punti di congiunzione fra l'organizzazione e le persone che ne fanno parte. I ruoli possono essere suddivisi fra formali ed informali. I primi sono quelli ufficialmente previsti dall'organizzazione, definiti in modo scritto o in termini di attese ed aspettative da parte degli altri membri. Implicano quindi il contributo del ruolo agli stessi obiettivi dell'organizzazione. I secondi esistono anche se spesso non sono ufficialmente previsti; non sono direttamente correlabili con gli obiettivi, ma ne supportano indirettamente il raggiungimento, nascono per spontanea attitudine individuale e talvolta suppliscono a carenze di non precisa definizione dell'organizzazione formalizzata.

I ruoli formali possono incoraggiare o ostacolare la presenza dei ruoli informali. Tale interazione richiede che l'organizzazione si interessi egualmente di questi due tipi di ruoli. Il problema della progettazione dei ruoli, così come dei compiti e delle mansioni, riveste un'importanza centrale nelle discipline organizzative, e implica il criterio, già ricordato, della divisione del lavoro e della ricerca della specializzazione nell'attività umana.

Le due fondamentali ragioni che da sempre hanno spinto le aggregazioni di persone in queste due direzioni sono:

1. l'acquisizione di esperienza ottenibile focalizzandosi su un'attività ristretta e ripetitiva che rappresenta la base del miglioramento;
2. l'efficienza che deriva dalla destrezza nell'esecuzione del compito e della riduzione dei tempi morti improduttivi.

Questi due punti sono stati per tanto tempo il cavallo di battaglia di diverse scuole di pensiero e se ne studiarono gli enormi vantaggi di efficienza che si potevano conseguire attraverso la semplificazione e specializzazione dei singoli compiti. Gli obiettivi principali a questo proposito sono l'addestramento in tempi brevi della manodopera e degli impiegati all'esecuzione del lavoro, la scomposizione di un ciclo sempre più complesso in sottoparti di facile attuazione.

La divisione del lavoro, all'insegna della massima produttività con un'estrema parcellizzazione dello stesso, se da un lato ha permesso alle nazioni occidentali un veloce ritmo di sviluppo e la diffusione del benessere economico, dall'altro lato porta con sé conseguenze psicologiche, quali la fatica, la monotonia, la noia, la perdita di motivazione, che possono addirittura portare all'inefficienza, anziché all'efficienza. Con l'evoluzione sociale e culturale si tende, pertanto, a porre l'attenzione sui processi sociali ed individuali fra i membri dell'organizzazione.

Per migliorare le condizioni di lavoro, si è passati così al **job enlargement** (allargamento dei compiti) per evitare la ripetitività specialistica dei compiti, e in seguito al **job enrichment** (arricchimento dei compiti), per approdare ai moderni gruppi di lavoro autonomi.

Col **job rotation** (alternanza dei ruoli) e col **job enlargement**, che del primo è la naturale conseguenza, gli impiegati si alternano a periodi prefissati nello svolgimento di un determinato lavoro, imparando ciascuno come operare nelle varie fasi del processo. A questa rotazione segue "l'allargamento" momento in cui ciascuno esegue l'intero insieme delle operazioni richieste lavorando secondo una ripartizione "verti-

cale". In questa impostazione ciascun impiegato è svincolato dal ritmo del lavoro dei colleghi; la non concatenazione sequenziale del lavoro consente di identificare oggettivamente l'impegno quantitativo e qualitativo individuale. Questo tipo di organizzazione del lavoro aumenta la varietà dei compiti eseguiti da ogni addetto, ma non lascia spazio alla libertà di decisione sul come eseguirli e quindi restringe il campo di discrezionalità individuale. Con il **job enrichment** si portano verso i livelli più bassi responsabilità e decisioni che prima apparivano prerogativa del capo ufficio. Questa impostazione evidenzia le differenti capacità degli addetti in termini di qualità complessiva del lavoro prestato, migliora la soddisfazione individuale e consente lo snellimento del livello gerarchico superiore.

Nei gruppi autonomi di lavoro, il concetto di autonomia comporta la libertà da parte dei componenti il gruppo di assegnarsi i compiti e di decidere le modalità temporali di esecuzione del lavoro. Le dinamiche tipiche di questa tipologia di organizzazione, sono quelle di relazione interpersonale, di controllo reciproco, di solidarietà e di mutua formazione professionale; essa può trovare buona applicazione laddove i compiti sono fortemente interdipendenti in modo reciproco piuttosto che sequenziale.

Strettamente connessa al concetto di ruolo è la cosiddetta **catena di comando** e il concetto di **delega**. Vediamoli. La **catena di comando** indica le relazioni d'autorità e di responsabilità che legano superiori e subordinati nell'intera organizzazione, e va dal presidente-proprietario giù fino all'ultimo lavoratore. **In una organizzazione ogni individuo deve dipendere solo dal suo capo diretto e deve rispondere solo a lui.** Ciò significa che la catena di comando deve essere strutturata in modo chiaro così che un dipendente riceverà gli ordini assegnati e la delega soltanto da un unico superiore e ne risponderà soltanto a lui. Nelle moderne organizzazioni ciò non sempre è possibile, perché in questi casi l'autorità è riferita alla funzione, che implica la presenza di più superiori.

La **delega** è il processo che porta i manager ad affidare certe attività ad altre persone, all'interno dell'organizzazione, con l'autorità necessaria ad effettuarle. **L'autorità è il diritto di fare qualcosa, o di farla fare a qualcun altro, per il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. La responsabilità è l'obbligo che si costituisce quando un subordinato accetta la delega d'autorità che il capo gli conferisce.** Le ragioni della delega sono molte. Delegando, infatti, i manager possono fare di più che non svolgendo tutti i compiti personalmente. La delega, inoltre, consente loro di concentrare le loro energie sui compiti più vitali, o prioritari, e su ciò che occorre per svolgerli: per esempio la pianificazione di lungo termine, il coordinamento con altre unità, e così via. Allo stesso tempo, **la delega consente ai subordinati di crescere e svilupparsi, magari imparando dai loro stessi errori.**

Esistono limiti alla capacità di delega dell'autorità dei manager. Le possibilità di delega sono più ampie ai livelli gerarchici più alti, mentre si restringono ai livelli inferiori. Quando i manager ricevono autorità (o acquisiscono potere) ricevono anche l'onere della responsabilità corrispondente, **i manager possono delegare la loro autorità, ma non la loro responsabilità** e continuano ad essere giudicati secondo i risultati conseguiti da loro stessi o da chi ha ricevuto una delega d'autorità. Detenere l'autorità non è sempre sufficiente a garantire che i subordinati rispondano al manager secondo i suoi desideri. E' necessario avere anche il **potere**. Il potere è la facoltà di influire sugli individui, sui gruppi, sugli eventi e sulle decisioni, ed è connesso strettamente alla leadership. Il potere può venire da molte fonti: le principali sono:

1. potere di premiare: deriva dai premi che il leader è ritenuto in grado di concedere;
2. potere di punire: deriva dalle punizioni che il leader è in grado di infliggere a chi non ne rispetta gli ordini;
3. potere legittimo: deriva dai valori interiorizzati che riconoscono al leader il diritto intrinseco d'avere influenza sui subordinati;
4. potere di controllo sulle informazioni: deriva dal possesso di informazioni o di conoscenze che altri non hanno;
5. potere di referenza: deriva dall'identificazione dei subordinati con il leader o con ciò che il leader rappresenta o simboleggia;
6. potere di competenza: deriva dalla conoscenza e dall'esperienza che il leader ha nel campo dove vuole influire sugli altri.

Non è detto che tutti i manager esercitino tutti i tipi di potere; anzi, ciascun manager trae il suo potere da questa o da quella fonte, fra le molte possibili.

concetti fondamentali d'impresa le funzioni e i ruoli

COMPITI E MANSIONI

Le organizzazioni moderne sono sempre più chiamate ad occuparsi di una numerosa e spesso complessa serie di problematiche che riguardano la progettazione delle mansioni. Uno dei problemi fondamentali da risolvere riguarda la stretta correlazione che esiste tra soddisfazione, la prestazione sul lavoro e l'efficienza. Generalmente il raggiungimento dell'efficienza è un valore tenuto in grande considerazione nel momento di progettazione delle mansioni, a scapito degli altri valori coinvolti.

DEFINIZIONE

Esistono numerose definizioni di compiti. Un complesso di stimoli e una serie di istruzioni che specificano che cosa deve essere effettuato a fronte di tali stimoli. Le istruzioni indicano quali operazioni devono essere effettuate dal(i) soggetto(i) a seguito degli stimoli e/o quali obiettivi devono essere raggiunti. Il compito è una singola azione o una serie di azioni organizzate nel tempo e progettate in modo da contribuire ad uno specifico risultato o obiettivo.

I compiti sono il complesso delle operazioni. Ciascuna operazione "ogni unità di comportamento, non importa di quale durata o complessità, può essere definita in termini di obiettivi". Anche se esistono differenze di enfasi e di dettaglio, in sintesi, **un compito è definito da una dichiarazione delle azioni da effettuare e dei risultati finali da raggiungere**. Le mansioni sono costituite da un complesso di compiti e il punto di partenza per la loro comprensione è un'analisi approfondita. Lo sviluppo e il perfezionamento delle tecniche di analisi delle mansioni è stata una delle maggiori attività degli psicologi del lavoro per molti decenni e sono disponibili una grande varietà di tecniche per l'effettuazione dell'analisi delle mansioni. Esse variano da alcune procedure altamente tecniche e sofisticate a metodi più rudimentali, pur tuttavia utili.

Presentiamo un approccio elementare costituito da 6 fasi che forniscono un metodo semplice ma valido per l'analisi delle posizioni:

- I. fase: raccogliere documenti contenenti informazioni che riguardano la mansione (es. il manuale di addestramento);
- II. fase: interrogare sulla mansione il dirigente interessato : in particolare chiederne le principali finalità, le attività e le relazioni personali da intrattenere con gli altri;
- III. fase: fare all'interessato domande analoghe sulla mansione. In alcune circostanze, potrebbe essere possibile convincere l'interessato a tenere una registrazione dettagliata delle attività di lavoro per un periodo di 1 o 2 settimane;
- IV. fase: osservare l'interessato nello svolgimento delle sue mansioni e prendere nota dei punti più importanti;
- V. fase: tentare di svolgere personalmente la mansione. Ovviamente sarà impossibile seguire questo metodo per tutte le mansioni. Per es. potrebbe essere pericoloso per un inesperto operare su alcuni tipi di macchine. In altre mansioni le attività sono prevalentemente mentali e quindi non possono essere controllate;
- VI. fase: mettere per iscritto l'analisi della posizione. Una volta raccolte le informazioni vengono riassunte nell'analisi della posizione.

Questa dovrebbe contenere:

1. **Individuazione della posizione**
 - Titolo;
 - Dove si svolge, cioè il reparto;
 - Numero delle persone che la ricoprono;

A chi riferisce il titolare della mansione;
Di chi è responsabile il titolare.

2. Finalità della posizione

Una breve e chiara dichiarazione delle finalità principali della posizione e della ragione per cui esiste.

3. Responsabilità (o risultati chiave)

Quali responsabilità ha il titolare in termini di personale, materiali e denaro?

Generalmente questa sezione contiene un elenco dei risultati finali che devono essere raggiunti. E' importante che tali risultati siano qualificati il più possibile in modo che sia chiaro se vengono raggiunti in termini di quantità e qualità.

Nel caso dei manager, tali aree di risultati chiave riguarderanno:

- la fabbricazione del prodotto;
- l'utilizzazione efficiente delle risorse;
- la qualità dell'output;
- il personale, specialmente il trattamento e lo sviluppo.

In alcune circostanze può essere necessario specificare:

- i. il numero e il livello del personale controllato. Per es. la supervisione parziale o a tempo pieno, il reclutamento, lo sviluppo, la disciplina, il licenziamento, la definizione della retribuzione;
- ii. gli aspetti economici quali:
il controllo budgetario o dei costi,
il tipo e il valore dei beni, compresa la giacenza,
la responsabilità delle vendite,
l'acquisto o gli investimenti,
la responsabilità per le previsioni e la pianificazione.
- iii. la guida, che grado di supervisione è richiesto.

4. Relazioni

Con chi lavora il titolare? Qual è la natura di ciascuna relazione, collegamento, delega e così via. L'analisi della posizione dovrebbe limitarsi dunque a specificare i risultati che devono essere raggiunti. Le prescrizioni relative al come la mansione deve essere svolta dovrebbero essere evitate: i metodi di lavoro e/o le condizioni possono cambiare e i lavoratori possono raggiungere gli stessi risultati in maniere differenti. Vogliamo in questa sede ricordare l'importanza dei legami esistenti tra le caratteristiche delle mansioni (compiti) e la motivazione. La comprensione di questi legami fornisce la base per la progettazione delle mansioni. Questo aspetto sarà approfondito quando parleremo della gestione delle risorse umane ed in particolare quando si parlerà di fattori motivanti (Hezberg).

CARATTERISTICHE DEI COMPITI

Il lavoro classico di Turner e Lawrence identifica 6 importanti caratteristiche conosciute come "attributi richiesti dai compiti":

1. Varietà (per es. nelle attrezzature, nei macchinari utilizzati, nel ritmo di lavoro prescritto);
2. Autonomia (per es. grado di libertà nel determinare il metodo di lavoro);
3. Interazioni richieste (contatti necessari per una corretta attuazione del compito);
4. Interazioni opzionali (possibilità o limitazioni di contatti sia durante che fuori dell'orario di lavoro);
5. Conoscenza e capacità (tempo di apprendimento necessario);
6. Responsabilità (per es. ambiguità di azioni correttive).

Cooper (1973) porta un importante contributo allo sviluppo delle idee riguardanti le caratteristiche dei compiti. Il quadro da lui previsto prevede 4 dimensioni della mansione concettualmente distinte: caratteristiche di varietà, di discrezione, di contribuzione e di obiettivo.

1. Varietà

Cooper utilizza il termine varietà per descrivere il grado di differenziazione fisica della mansione e dell'ambiente in cui si svolge: differenziazione del ritmo di lavoro richiesto; nella localizzazione fisica del lavoro; nelle operazioni prescritte e nel numero di persone disponibili per interagire nell'area di lavoro. La varietà qui è riferita essenzialmente alle caratteristiche prescritte e conosciute della mansione. Negli studi industriali si trova evidenza e sostegno dell'ipotesi che i titolari delle posizioni caratterizzate da scarsa varietà provano insoddisfazione (noia) e che la necessità di introdurre maggiore varietà da una fonte esterna al compito porta ad una ridotta prestazione, a maggior assenteismo e a un turnover più elevato.

In genere un lavoro più variato comporta maggiore produttività mentre una mansione meno variata porta ad una maggiore variabilità dell'output e a un minore grado di accettazione del compito. Tuttavia nell'esercizio di alcune mansioni anche se le condizioni più variate portano ad un maggior livello di gradimento, l'output può risultare meno elevato. Nelle condizioni più variate la sequenza delle operazioni può diventare meno efficiente. I lavori molto ripetitivi sono infatti solitamente legati a catene di montaggio e produzione standardizzata al fine della ricerca dell'efficienza massima.

La varietà non può essere considerata, dunque, come un vero e proprio fattore di motivazione (Cooper): il suo valore è probabilmente limitato alle mansioni di routine, ripetitive, che tipicamente inducono un senso di noia. Pertanto un aumento nella varietà significa semplicemente una riduzione della noia.

2. Discrezione

Cooper utilizza il termine discrezione per significare la libertà di effettuare scelte.

La discrezione sul lavoro assume due forme:

- Scelta nell'organizzazione dei mezzi e delle attrezzature per portare a termine il proprio lavoro;
- Scelta nella risoluzione dei problemi con un'adeguata conoscenza.

Chiamò la prima discrezione di mezzi e la seconda discrezione di capacità. Nel lavoro specializzato le due forme di discrezione sono correlate in quanto l'applicazione di successo della discrezione di capacità dipende dalla libertà d'intervenire sulle operazioni ausiliarie (cioè la discrezione dei mezzi). La libertà di definire le tecniche di lavoro, di scegliersi i propri attrezzi e di variare la sequenza delle operazioni fa parte della natura e delle tradizioni del mestiere. Poiché ogni mansione è leggermente diversa dalle precedenti, continuano a sorgere problemi su cui solo un esperto può decidere. La capacità tradizionalmente comporta così l'uso frequente di giudizio e iniziativa, aspetti della mansione che danno al lavoratore un senso di dominanza del proprio ambiente.

Nel lavoro semi-specializzato, a causa della sua natura prevalentemente non problematica e di routine, esiste una scarsa discrezione di capacità. Il lavoro semi-specializzato offre, tuttavia, qualche opportunità di esercitare le scelte dei metodi, degli attrezzi e del ritmo di lavoro. Attributi dei compiti quali autonomia, responsabilità, conoscenza e capacità, attributi cioè che caratterizzano in special modo la discrezione, si relazionano in modo positivo alla soddisfazione sul lavoro.

3. Contribuzione

La maggioranza dei lavori consiste in trasformazioni costruttive che contribuiscono a qualche fine, sia questo un prodotto, un servizio o una nuova conoscenza. Cooper afferma che la contribuzione ha valore motivazionale solo se le trasformazioni rientrano nell'ambito della struttura globale del compito; maggiore è la contribuzione al compito globale, maggiore è la sua forza di motivazione. In aggiunta, gli effetti di contribuzione devono essere visibili al lavoratore per massimizzare il loro impatto. La contribuzione, quindi, può essere vista in primo luogo in termini del suo valore di efficacia o della misura in cui contribuisce al compito globale e, in seconda battuta, in termini del suo ritorno o della visibilità degli effetti percepiti.

Un'affermazione comune che incorpora l'idea della contribuzione è che i compiti "globali", in contrasto a quelli "parziali", sono più motivanti e danno maggiore soddisfazione. Cooper sottolinea che non è il fatto della "completezza" che è importante quanto la significatività della contribuzione alla struttura complessiva del prodotto o del servizio.

Prendiamo ad esempio il compito di completare un puzzle. Il nostro esecutore immaginario comincia con lo scegliere tutti i pezzi che hanno almeno un lato dritto; la sua strategia consiste nel comporre dapprima la cornice esterna del puzzle e quindi di completare i pezzi interni del "disegno". In queste fasi iniziali il posizionamento reciproco dei pezzi non contribuisce alla rappresentazione del puzzle completo, ma come emergono le caratteristiche salienti del soggetto, ogni pezzo aggiunto contribuisce più significativamente al compito, essendo la sua significatività proporzionale al valore dell'informazione che aggiunge. Molti lavori in un'organizzazione sono di questo tipo.

Confrontate il lavoro di un operatore di pressa in una fabbrica di automobili la cui macchina stampa porte di auto da fogli di lamiera, con quello di un montatore che monta le stesse porte sulla carrozzeria dell'auto. L'ultimo lavoro contribuisce in modo determinante alla configurazione finale del prodotto mentre il primo vi contribuisce soltanto marginalmente. Le aggiunte di una porta o della colonna dello sterzo o di una ruota rappresentano tutte un contributo importante alla produzione del veicolo. I contributi dei primi stadi di costruzione hanno un basso valore perché non concorrono in modo visibile alla caratterizzazione essenziale del veicolo. Analogamente i contributi che si verificano nelle ultime fasi del processo produttivo hanno un effetto addizionale relativamente basso perché in questa fase la caratterizzazione essenziale del veicolo è già stata definita da tempo.

4. Caratteristiche degli obiettivi

Per quanto riguarda gli obiettivi Cooper suggerisce che anche se il contenuto di obiettivi specifici può essere di per se stesso motivante, altre due qualità sono pure importanti: la chiarezza e la difficoltà.

CARATTERISTICHE COMBinate DELLE MANSIONI

Per motivare i dipendenti è necessario combinare le caratteristiche delle mansioni.

Il modello più usato, visto il suo elevato valore pratico, che tenta di spiegare i legami combinati tra le caratteristiche della mansione ed i risultati personali e di lavoro, quali la motivazione, la soddisfazione e la prestazione, è il modello delle caratteristiche della mansione di Hackman e Oldham.

Dimensione chiave della mansione	Stati psicologici critici	Risultati personali e di lavoro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varietà delle capacità ▪ Identità del compito ▪ Significatività del compito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Significatività sperimentata del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta qualità di prestazione sul lavoro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilità sperimentata dei risultati del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta soddisfazione nel lavoro
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza dei risultati effettivi del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basso assenteismo e turnover

Crescita, bisogni, forza del lavoratore

Tale modello fornisce una panoramica sulle correlazioni esistenti tra uno specifico complesso delle caratteristiche della mansione, una serie di stati psicologici e i vari risultati personali e di lavoro. Secondo tale modello gli stati psicologici, e cioè la **significatività sperimentata**, la **responsabilità sperimentata** per i risultati del lavoro e la **conoscenza dei risultati del lavoro**, hanno un'influenza critica sulla motivazione, sulla prestazione e sulla soddisfazione nel lavoro. Questo elemento del modello è basato sulla nozione di premio personale o di **rafforzamento**. Il rafforzamento si ottiene quando una persona diventa cosciente (conoscenza dei risultati) di essere stata responsabile (responsabilità sperimentata) per una buona prestazione in un compito a cui tiene (significatività sperimentata).

Gli stati psicologici critici esercitano un'influenza sulle variabili di risultato indicate nel modello. Per cui ad es. una persona che sta svolgendo un compito cui non tiene e/o che non è cosciente di quanto bene si sta comportando è poco probabile che provi un alto grado di motivazione o che produca un lavoro di alta qualità.

Come si può progettare le mansioni in modo che le persone provino una forte motivazione interna e forniscano un lavoro di alta qualità?

Secondo la teoria appena illustrata la risposta risiede nel progettare le mansioni che siano di livello alto nelle dimensioni chiave.

Varietà di capacità: la misura in cui le attività della mansione richiedono un assortimento di abilità e capacità (il significato da attribuire alla parola varietà è diverso da quello utilizzato da Cooper indicato nella parte iniziale di questo capitolo).

Identità del compito: la misura in cui la mansione richiede l'esecuzione di una quota di lavoro completa ed identificabile.

Significatività del compito: la misura in cui la mansione ha un impatto sostanziale sulla vita e sul lavoro di altre persone.

Prese assieme queste tre dimensioni influenzano la significatività sperimentata.

Autonomia: la libertà e l'indipendenza di cui gode il titolare della mansione, compresa la discrezione di programmare il proprio lavoro e di decidere sulle procedure utilizzate per eseguirlo. Questa dimensione della mansione influenza la responsabilità sperimentata dei risultati del lavoro e la misura in cui il titolare della mansione prova la sensazione di avere una responsabilità personale dei risultati.

Feedback (ritorno dell'informazione): la misura in cui il titolare della mansione ottiene un'informazione chiara e diretta sull'efficienza della sua prestazione. Questa dimensione chiave della mansione ha influenza sui risultati conosciuti delle attività di lavoro effettuate dal titolare.

Si dovrebbe poi menzionare per ultimo un ulteriore aspetto del modello delle caratteristiche della mansione. Questo riguarda la misura in cui la gente si differenzia nel grado di bisogno di crescita. Le persone con un elevato bisogno di crescita sono più portate o capaci di sperimentare cambiamenti nei loro stati psicologici critici quando le dimensioni chiave della mansione vengono migliorate. Dal punto di vista del modello ciò significa il riconoscimento del fatto che le persone sono diverse e quelle più interessate alla propria crescita e sviluppo rispondono in maniera più positiva a dimensioni chiave della mansione favorevoli. Nell'insieme il modello delle caratteristiche della mansione fornisce una chiara indicazione per progettare i compiti delle mansioni in modo da massimizzare i risultati personali e di lavoro come la soddisfazione e la prestazione.

LA GIUSTIFICAZIONE LOGICA DELLA PROGETTAZIONE DELLE MANSIONI

L'esigenza di progettare le mansioni nasce dal fatto che le persone non svolgono gli stessi compiti in ogni azienda. I compiti sono raggruppati in mansioni. Il modo con cui è effettuato questo raggruppamento dipende da numerosi fattori quali la tradizione, l'efficienza, la struttura di potere dell'azienda o anche dal caso.

Non tutti questi fattori funzionano in modo logico e spesso il raggruppamento dei compiti in mansioni viene fatto senza tenere conto della motivazione dei lavoratori. Ne segue che alcune mansioni sono demotivanti senza una ragione specifica. Di conseguenza, la qualità della vita di lavoro ne risulta compromessa e la produzione ridotta. Nelle situazioni in cui ciò accade dovrebbe essere possibile ristrutturare e risistemare i compiti per migliorare le mansioni.

Gli studiosi della motivazione dei lavoratori come Herzberg (1968), Turner e Lawrence (1965), Hackman e Oldham (1974) indicano che le mansioni motivanti richiedono l'applicazione di una **varietà di capacità** nel produrre un'**unità significativa di lavoro** (invece di ripetere un'azione limitata e relativamente poco importante), godendo di **autonomia** sul modo di effettuarlo, accompagnata da un **feedback chiaro e accurato** per informare il titolare della mansione in merito ai risultati del suo comportamento.

In teoria dovrebbe essere possibile progettare o riprogettare le mansioni in modo da includere, con il giusto peso, tutti questi fattori. In pratica esistono numerose limitazioni perché ciò possa verificarsi.

FATTORI CHE INFLUENZANO LA PROGETTAZIONE DELLE MANSIONI

Sono 4 i fattori principali che influenzano il contesto della progettazione delle mansioni: le caratteristiche della mansione stessa, la tecnologia, gli atteggiamenti del management e quelli dei lavoratori e dei sindacati.

1. Le caratteristiche della mansione stessa

Molte mansioni, proprio per loro natura, richiedono scarsa o nulla pianificazione periodica, e poiché esiste un campo molto stretto di variazione nel compito, richiedono poco controllo. Tali mansioni sono caratteristicamente esecutive in funzione e tendono ad essere limitate in varietà, discrezione e contribuzione (Cooper). Per es.: il personale di una biglietteria opera allo stesso modo in tutto il mondo comunicando il costo, incassando il denaro dal cliente, dando a volte il resto e emettendo il biglietto prima di passare al cliente successivo.

Se da un lato, dunque, progettazione/programmazione di mansioni che rispondono alle caratteristiche elencate risulta più facile, la riprogettazione in caso di scarsa motivazione è molto difficile: è difficile immaginare in quale maniera alternativa potrebbero essere effettuate. Probabilmente l'unica via per la riprogettazione della mansione in casi così intrinsecamente limitati è di abolirle o automatizzarle.

2. La tecnologia

Anche la tecnologia influenza la forma della progettazione delle mansioni. Prendiamo ad esempio l'esercizio della mansione del controllo. Woodward (1958) ha esaminato l'ampiezza di controllo in tre diversi tipi di tecnologie.

1. Aziende di produzione di serie che utilizzano essenzialmente linee di produzione per costruire auto, lavatrici, ecc.;
2. Piccole aziende con produzione a lotti limitati che forniscono prodotti o servizi specializzati in piccola quantità, ad es. trasporti su strada, alcuni lavori tipo consulenza e formazione;
3. Aziende a ciclo continuo che comprendono vetrerie, acciaierie, raffinerie, ecc.

Woodward ha scoperto che l'ampiezza del controllo varia in funzione della tecnologia interessata:

- nella produzione di serie l'ampiezza media di controllo varia tra 41 e 50
- in una piccola produzione a lotti tra 21 e 30
- nei processi continui tra 11 e 20.

Le ragioni di questi risultati si prestano a diverse ipotesi. Per es. Dubin (1965) sostiene che una ragione parziale per le scarse ampiezze di controllo nelle tecnologie a processo continuo è l'elevato costo di un errore. In tali casi gran parte della responsabilità del controllo di qualità viene tolta agli operativi ed affidata ai quadri di primo livello. Poiché questi hanno altri compiti da svolgere, non sono in grado di gestire un gran numero di dipendenti. Sia questa la vera spiegazione o no, il punto essenziale rimane; **la tecnologia dell'azienda pone dei vincoli al modo di progettare le mansioni.**

3. Atteggiamenti del management

Gli atteggiamenti del management, i valori e gli stili influenzano anch'essi la progettazione delle mansioni.

Per es. Le opinioni del management a favore della specializzazione e dell'affidabilità tendono ad originare mansioni con l'approccio della produzione in serie. Anche un modo di pensare tradizionale, pratico tende a favorire l'evoluzione della mansione lungo le linee tradizionali e la probabilità di inserire con successo nuovi metodi risulterà bassa.

4. Atteggiamenti dei lavoratori e dei sindacati

Gli atteggiamenti dei lavoratori e del Sindacato sono pure di primaria importanza. Per es. Se i lavoratori percepiscono un allargamento della mansione precedentemente esercitata come un'imposizione di lavoro extra, piuttosto che come un tentativo di progettare la mansione in modo più motivante e gratificante,

la riprogettazione delle mansioni sarà controproducente. Anche nel caso in cui i dipendenti possono rendersi conto che l'allargamento di una mansione promette un'esperienza di lavoro in più, piena di soddisfazioni, possono negare o limitare il loro coinvolgimento.

TIPI DI ARRICCHIMENTO DELLA MANSIONE

Proprio partendo dalla considerazione che i fattori di sopra illustrati impongono svariati vincoli, è necessario utilizzare tipi diversi di arricchimento delle mansioni. I tre principali modi per arricchire le mansioni sono: la rotazione delle mansioni, l'allargamento delle mansioni e i gruppi di lavoro autonomi.

1. Rotazione delle mansioni (job rotation)

La rotazione delle mansioni è probabilmente il tipo più rudimentale di riprogettazione delle mansioni. Nella sua forma più semplice implica l'integrazione di 4 o 5 mansioni noiose e di solito non specializzate. Viene fissato un programma di lavoro in base al quale ciascun lavoratore trascorre un periodo di tempo limitato in ogni mansione prima di essere spostato su un'altra. Per es. in molte piscine esistono 3 mansioni: funzioni in piscina, in spogliatoio e alla cassa. Ognuno dei 3 compiti è poco eccitante e non particolarmente motivante. Una soluzione diffusa è introdurre concetti di rotazione in base ai quali i dipendenti trascorrono un breve periodo di tempo in un tipo di compito prima di passare ad un altro. In questo modo si può aumentare il livello di varietà in ogni mansione. La semplicità della rotazione è il suo maggior pregio: non occorre nessun riattrezzamento o ristrutturazione.

Gli svantaggi sono l'entità del cambiamento molto limitata ed il fatto che gli schemi di rotazione possono generare borbottamenti nei momenti di cambiamento, quando il lavoratore entrante si lamenta che chi l'ha preceduto ha lasciato il posto di lavoro in disordine o il compito a metà.

2. Allargamento delle mansioni (job enlargement)

L'allargamento delle mansioni ha come obiettivo quello di introdurre capacità addizionali e permettere al lavoratore di portare a termine una mansione nella sua interezza o una quota molto più significativa di essa, facendo in modo che il lavoro non sia composto di operazioni di breve durata il cui contributo al prodotto finale sia poco apprezzabile e remoto. In questa maniera, il senso di conquista e l'orgoglio dello specialista possono essere utilizzati come forze motivazionali.

Gli svantaggi principali derivano dalla probabile rinuncia ai macchinari tradizionali (es. nastro trasportatore). Di solito infatti implica l'utilizzo di metodi di lavorazione flessibili che non sono coerenti con quelli altamente standardizzati (es. nastro trasportatore). Questi ultimi però rendono spesso i metodi più efficienti ed il costo di sviluppo di metodi alternativi può essere molto alto.

3. Gruppi di lavoro autonomi

I gruppi di lavoro autonomi portano l'arricchimento della mansione alla sua logica conclusione.

Non soltanto la mansione viene ampliata per includere una gamma più alta di skill operativi ma viene lasciata ai lavoratori la responsabilità di attività manageriali di base, come la decisione sui metodi di lavoro e di programmazione dei lavori. In molte situazioni questo risultato può essere raggiunto anche con i singoli. La realtà della vita commerciale e produttiva comporta che l'unità di lavoro diventi un piccolo gruppo di circa 6 lavoratori che programmano e portano a termine il lavoro.

LA COMUNICAZIONE

Le comunicazioni sono uno degli elementi fondamentali della vita di una organizzazione, come di ogni sistema sociale. La comunicazione è lo strumento grazie al quale un'azienda lavora e raggiunge un fine, è il modo in cui stringe e mantiene i rapporti con coloro dai quali dipendono la sua esistenza e il suo sviluppo: venditori e ispettori, agenti e analisti di borsa, banchieri e clienti, azionisti e politici.

Sia l'immagine aziendale, cioè il volto che l'azienda mostra all'esterno, che la cultura aziendale, cioè lo spirito che anima all'interno, sono notevolmente influenzati dalla tipologia della comunicazione aziendale. Che cos'è dunque la comunicazione aziendale? Possiamo semplicemente dire che è il processo con cui si trasferiscono significati da una persona all'altra, in forma di idee o di informazioni: è l'intesa che unisce i membri delle diverse unità organizzative, posti a diversi livelli e collocati in diverse aree geografiche. Non si riduce alla semplice trasmissione di dati, ma comporta un certo grado di interazione fra chi li trasmette e chi li riceve. Vediamo seguendo uno schema chi all'interno dell'azienda ha il compito di comunicare:

- a. il presidente e il consiglio di amministrazione, direttamente o attraverso funzionari delegati a tale incarico;
- b. i dirigenti superiori e medi, che debbono essere in grado di elaborare le politiche di comunicazione sia interna che esterna.

A chi è diretto il messaggio, tipi di audience, interni ed esterni:

- a. sul versante del personale. Quadri intermedi, professionali, lavoratori, dirigenti, sindacalisti, ecc.
- b. sul versante del prodotto: grossisti e distributori, fornitori, dettaglianti, movimento di difesa del consumatore, educatori, ecc.
- c. sul versante finanziario: grandi e piccoli investitori, istituti di credito, analisti di borsa, ecc..
- d. sul versante amministrativo: tutti i livelli, da quello locale a quello governativo, dai funzionari minori ai parlamentari.

Che cosa si deve comunicare, quali sono cioè le informazioni, cifre e fatti, che un'azienda deve comunicare:

- a. per precisi obblighi legali o comunque esterni;
- b. perché ogni audience desidera essere informata;
- c. perché conviene all'azienda.

Quali sono gli strumenti necessari per trasmettere i messaggi:

- a. faccia a faccia, con interviste, colloqui, corsi di aggiornamento, discorsi, riunioni o incontri di vario genere;
- b. su carta stampata, mediante inserzioni, bollettini, giornali, riviste, opuscoli e libri;
- c. con audiovisivi, comprese le campagne radiotelevisive;
- d. con strumenti telematici (e-mail, internet).

Da questo schema appare evidente quanto vasta e importante sia per l'azienda la funzione della comunicazione. Qui non abbiamo lo spazio per entrare nel dettaglio dei vari punti toccati e ci limitiamo pertanto ad analizzare la comunicazione interna. Per capire la comunicazione che ha luogo nelle organizzazioni conviene considerare le direzioni nelle quali essa si svolge. I canali formali di comunicazione, che sono la sede prescritta del flusso dei messaggi in un'organizzazione, prevedono tre tipi di comunicazione: quella verso l'alto, quella verso il basso e quella verso i lati.

LA COMUNICAZIONE VERSO IL BASSO

La comunicazione verso il basso segue generalmente la catena di comando formale, dal vertice alla base: Essa tende a riflettere le relazioni d'autorità e di responsabilità indicate negli organigrammi. Alcuni esempi di comunicazione verso il basso:

1. informazioni che riguardano le politiche, le regole, le procedure, gli obiettivi ed i piani aziendali;
2. nomine e trasferimenti;
3. provvedimenti in risposta alla performance;
4. informazioni generali sull'organizzazione e sui suoi risultati;
5. richiesta di informazioni specifiche, rivolte ai livelli organizzativi inferiori.

I messaggi verso il basso possono avere forma orale o forma scritta. In genere provengono dal superiore diretto, o da un altro manager, da guide o manuali per il personale, da comunicati affissi in bacheca, da promemoria, relazioni o altri documenti, da incontri, discorsi o conferenze, o anche dalla discussione in piccoli gruppi o da un colloquio personale. L'alta direzione concentra proprio sulla comunicazione verso il basso quasi tutta la sua attività di comunicazione.

LA COMUNICAZIONE VERSO L'ALTO

La comunicazione verso l'alto è un feedback (risposta) di dati o informazioni dalla base ai vertici manageriali. Essa comprende:

1. relazioni sulla performance (riguardanti i risultati, l'avanzamento dei progetti, o anche i problemi);
2. richieste d'assistenza, d'informazione o di risorse;
3. espressione di sensazioni, giudizi e avversioni che possono influire sulla performance, direttamente o indirettamente;
4. proposta di idee e di suggerimenti per migliorare la performance e per risolvere i problemi:

Dal punto di vista organizzativo le forme principali di comunicazione verso l'alto sono quelle delle relazioni sulla performance e sull'avanzamento nel conseguimento degli obiettivi. La cosiddetta "porta aperta" e il sistema delle commissioni per la discussione delle lamentele del personale mirano a stimolare la comunicazione verso l'alto. Lo stesso vale per le indagini sugli atteggiamenti e le preferenze dei dipendenti. A questo scopo si ricorre sempre di più alla consultazione diretta dei dipendenti.

LA COMUNICAZIONE LATERALE

La comunicazione laterale, detta anche comunicazione orizzontale, comprende:

1. comunicazione fra colleghi di pari grado, nello stesso gruppo di lavoro;
2. comunicazione fra unità di pari livello organizzativo.

Questa forma di comunicazione ha essenzialmente una funzione di coordinamento e discende dal concetto organizzativo di specializzazione. In pratica, per riuscire nella propria mansione occorre con tutta probabilità interagire con altre unità organizzative, sulle quali si deve poter contare. Inoltre le organizzazioni cercano oggi di trarre il massimo dai loro specialisti istituendo **project teams**, **task forces**, o comitati che riuniscono esperti di diversi campi. La comunicazione serve a coordinare queste attività laterali, fra pari grado.

Nella comunicazione sono importanti sia i canali formali, sia quelli informali. La voce di corridoio è l'esempio tipico di canale informale di comunicazione, difficilmente eliminabile e solitamente molto efficace. Il processo di comunicazione comprende: la fonte del messaggio, la sua codifica, la trasmissione del messaggio, la sua ricezione, la sua decodifica e la risposta (o feedback), trasmessa a ritroso verso la fonte del primo messaggio. I messaggi vengono comunicati in forma verbale o non verbale. Le forme di comunicazione non verbale sono numerose: il linguaggio dei segni, il linguaggio delle azioni, il linguaggio degli oggetti, e il cosiddetto **paralinguaggio** delle inflessioni e dei toni di voce. La convergenza fra le tecnologie di telecomunicazione e quelle informatiche, entrambe in fortissima evoluzione, ha prodotto innumerevoli modi di generare, raccogliere, usare e distribuire le informazioni. Fra i nuovi elementi di que-

sta nuova era di comunicazione tecnologica possiamo citare: il personal computer, la posta elettronica, la teleconferenza, il telelavoro e le reti di computer.

L'organizzazione può frapporre ostacoli alla comunicazione, riconducibili generalmente alla gerarchia, all'autorità dei manager, alla specializzazione ed alla saturazione informativa. Esistono però anche barriere interpersonali, riferibili al modo in cui il messaggio viene recepito, allo **status** di chi comunica, alle carenze di ascolto, alle imprecisioni di linguaggio e ai malintesi linguistici. Per migliorare l'efficacia della comunicazione fra le persone e fra unità organizzative, le aziende devono innanzitutto riconoscere chiaramente le sue necessità.

concetti fondamentali d'impresa

le funzioni e i ruoli