Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

Corso di
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Prof. Rocco Reina

Dott.ssa Marzia Ventura

CFU 9/ ore 63

Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

Capitolo 10

Organizzare il lavoro delle persone

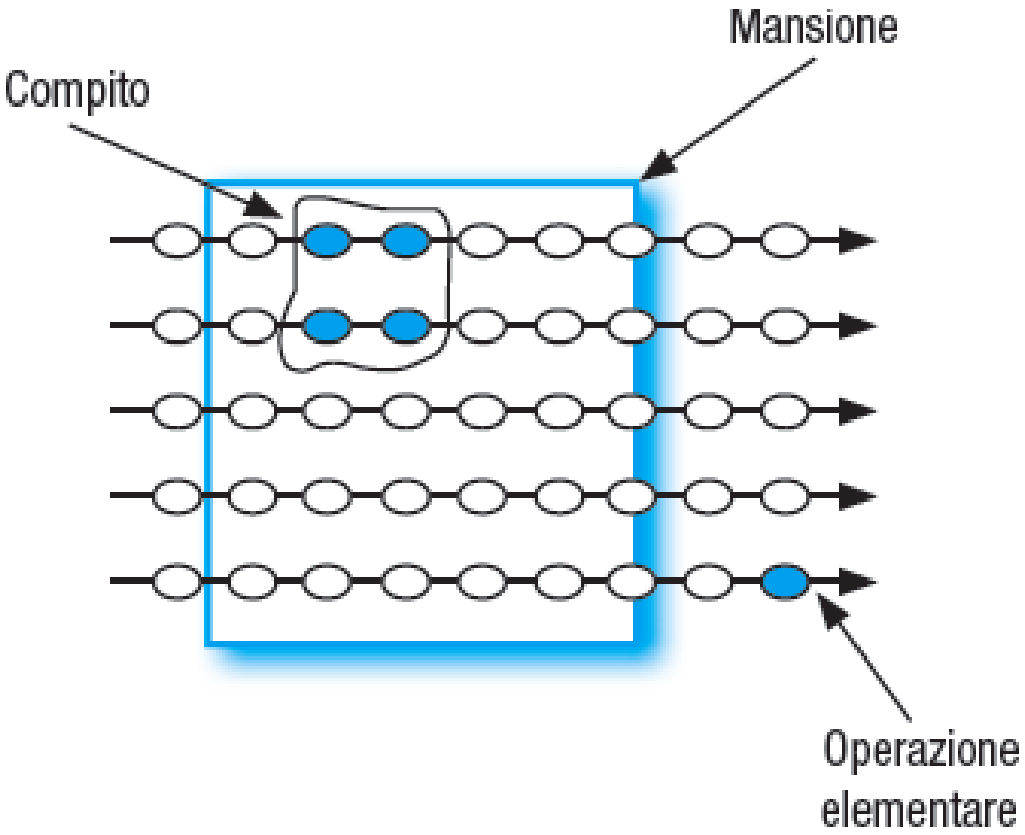
- **Microstrutture**
  - strutture di base che compongono un soggetto organizzativo e che realizzano i processi operativi

Considerare congiuntamente:

- Caratteristiche delle attività da organizzare
  - Definizione criteri divisione e assegnazione del lavoro
- Relazioni tra attività
  - Impatto su sistemi di coordinamento e di regolazione

Compito

- **Insieme di operazioni umane elementari necessariamente collegate, per ragioni di natura**
  - Tecnica
    - Impossibilità o non convenienza a separare attività in relazione agli strumenti tecnici utilizzati e alle conoscenze necessarie per svolgerle in modo efficiente
  - Psicologica
    - Percezione soggettiva dei lavoratori, che apprezzano in modo diverso in relazione alle loro motivazioni, alle loro competenze e alle loro aspirazioni il contenuto e la tipologia delle attività svolte



Mansione

- Insieme ordinato di compiti assegnati a una persona

Dimensioni rilevanti

- Varietà
  - Grado di diversità dei compiti assegnati
  - Esprime la divisione orizzontale del lavoro
  - Opportunità di apprendimento
- Autonomia
  - Grado di discrezionalità tecnica
  - Grado di discrezionalità decisionale
  - Esprime la divisione verticale del lavoro

Dimensioni rilevanti

- Contribuzione
  - Identificazione del contributo della specifica mansione al risultato finale
- Feedback
  - Informazioni di ritorno sull'efficacia e sui risultati dell'attività svolta

L'organizzazione del lavoro alla McDonald's segue l'impostazione tayloristica. Il suo sistema di produzione assomiglia a quello della catena di montaggio.

Il collaboratore viene istruito rigorosamente, sa perfettamente cosa deve fare, il suo lavoro è complementare a quello di tutti gli altri, in un sistema lineare e funzionale: l'organizzazione è tutto.

Sotto certi punti di vista, si può dire che l'ormai collaudata organizzazione sostituisce le competenze.

- Per cuocere gli hamburger in modo corretto, è sufficiente che l'addetto a questa attività segua in modo puntuale le direttive contenute nei manuali operativi.
- E lo stesso vale per le persone che si occupano della friggitoria delle patatine: in questo caso è la tecnologia che segnala all'operatore quando deve agire e cosa deve fare.

Per lavorare in McDonald's, quindi, non serve possedere una professionalità elevata. Al primo livello dell'organizzazione aziendale ci sono per lo più giovani o comunque persone cui non è richiesto uno specifico curriculum. Analogamente per le hostess, cui spetta il compito di accogliere cordialmente i clienti o di prendersi cura dei bambini.

La preparazione, pur se elementare, è molto curata al punto che nel 1961 McDonald's creò il primo centro dedicato esclusivamente alla definizione dei manuali operativi e alla formazione del personale (pomposamente definito Hamburger University)

Sistema primario di lavoro

- Insieme di operazioni interdipendenti
  - sia in senso orizzontale, che verticale

Che portano a un risultato identificabile in termini di prodotto o di servizio e che

- contenendo tanto le attività operative quanto quelle di supporto
- **E in grado di autoregolarsi**

In sintesi

Compiti, Mansioni e Sistemi Primari di Lavoro

- La progettazione dei Sistemi Primari
  - Si propone di individuare e gestire le interdipendenze tra le attività
  - Per poter adottare gli strumenti più adatti per ridurre i costi di coordinamento

In sintesi

Interdipendenze

- È opportuno mettere le attività reciprocamente interdipendenti *dentro la stessa mansione*

Specificità conoscenze

- Maggiore specificità…interdipendenze più intense…

Varianze

- La mansione è *come l'ambiente*
  - Se è stabile (poche eccezioni)
    - Conviene standardizzare (procedure)
  - Se è instabile (molte eccezioni e imprevedibili)
    - Conviene dare autonomia (tecnica e decisionale)

In sintesi

Varianze
più elevate

Interdipendenze
più complesse

Specificità
più elevate

→

Minore formalizzazione
Minore rigidità della mansione
Minore parcellizzazione
Soluzioni integrate
Maggiore autonomia

Oggetto - Soggetto

Compiti
Mansioni

Professionalità
Competenze
Aspettative

Natura dei processi di lavoro

Struttura delle attività

Interdipendenza delle attività

Interazione

Ruolo

Dimensione soggettiva

"Interpretazione" del titolare della mansione

Dimensione Oggettiva
Impatto economico

Dimensione Soggettiva
Motivazioni e Aspettative

Approcci a Confronto

Approccio economico

Parcellizzare fino al punto in cui lo *permette*:

- La tecnologia
- L'ampiezza del mercato

Mercato ampio…

- Meglio specializzare
- Per "saturare" la capacità delle persone

Approccio Motivazionale

Parcellizzare alla luce di…

- Sfera emotiva e sociale
- Soddisfazione personale

Utilizzo "contingente" di

- Varietà
- Autonomia
- Responsabilità …

La terza Via

Approccio neo-taylorista

Mansioni con pochi compiti
1 - Costi di apprendimento iniziale
2 - Costi e tempi di inattività
3 - Lavoro improduttivo
4 - Costi di comportamento

Ambiente esterno complesso (tecnologia)
Costi di apprendimento ricorrente

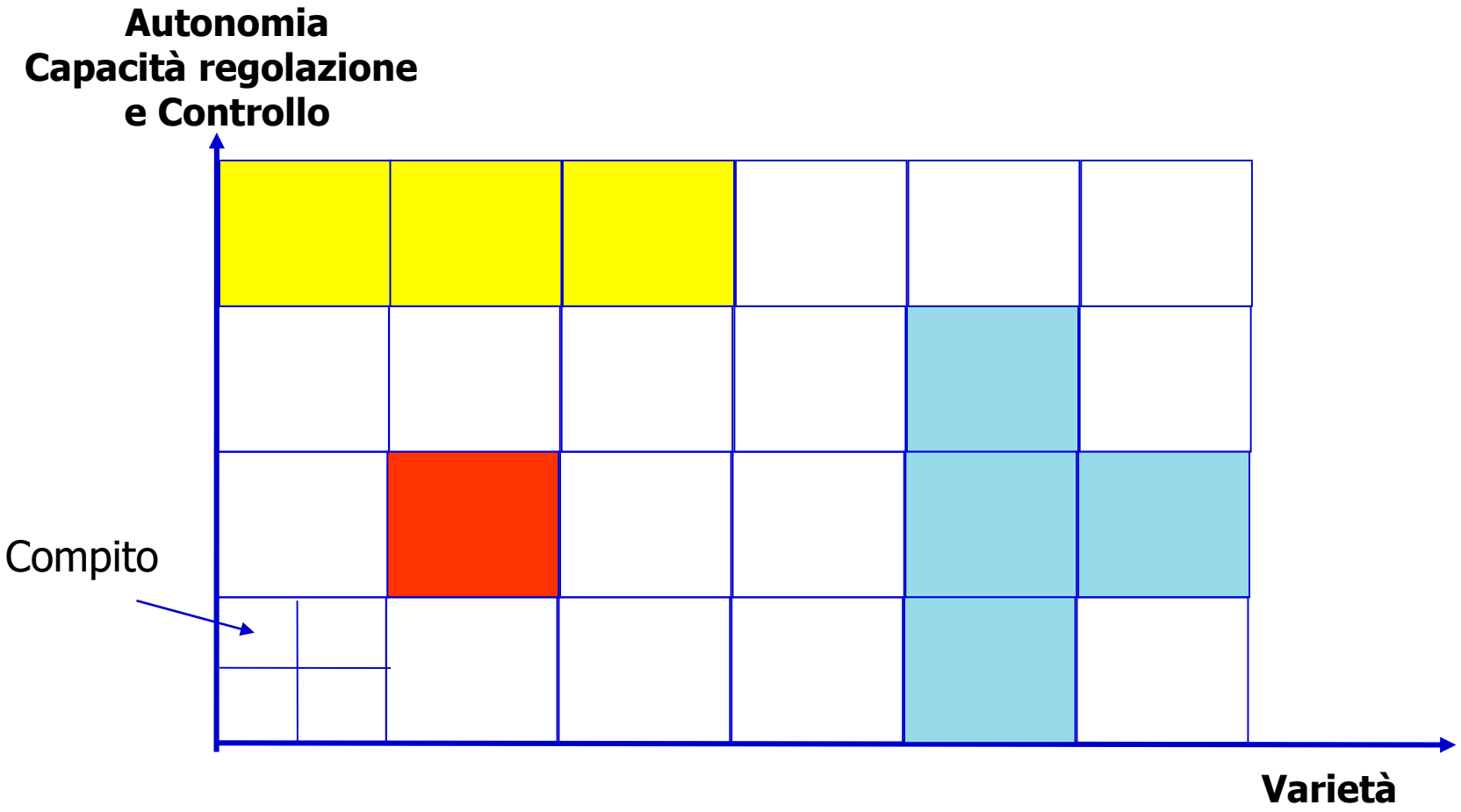
Quale livello di parcellizzazione?

Quali prodotti e quali competenze
Mercato di sbocco

Aspettative
Mercato del lavoro

Rigidità e flessibilità
Tecnologia

Riprogettare il Lavoro



Le Relazioni e il lavoro

Relazioni di scambio

- Cosa succede nella catena di montaggio
  - Cosa succede nel *job enlargement*

Relazioni di potere

- Cosa succede tra il capo e il collaboratore
  - Cosa succede nel *job enrichment*

Relazioni di condivisione

- Il lavoro in gruppo
- La collaborazione nelle forme a rete
  - Cosa succede nel *work group*

Ristrutturare il lavoro

Job enlargement

- Somma di compiti a uno stesso livello

Job rotation

- Passaggio periodico attraverso compiti di uno stesso livello per contrastare la monotonia e la ripetitività
- Usata anche per disegnare itinerari di crescita professionale

Job enrichment

- Ricomposizione che prevede anche l'assorbimento di compiti superiori

Work group

- Combinazione delle tre soluzioni
  - Distribuzione del lavoro e delle responsabilità viene effettuata dal gruppo di lavoro (articolazioni gerarchiche vengono ridotte o annullate e i livelli di professionalità vengono resi tendenzialmente omogenei e intercambiabili)

Tradizione

- Fino ad ora abbiamo *implicitamente* detto che
  - Nucleo tecnico
    - Attività di trasformazione
    - I lavoratori di McDonald's
  - Tecnostruttura
    - Ottimizzazione processi e loro innovazione
    - Chi progetta la catena
  - Linea manageriale
    - Coordinamento e controllo
    - Il capo della linea
    - Il capo negozio

Innovazione

- Ma capita spesso che
  - Nucleo tecnico
    - Controlla la tecnologia (e non è controllato)
    - Lavora in gruppo e non in modo parcellizzato
  - Tecnostruttura
    - Può servire poco…perché i lavoratori *controllano* da soli i processi
  - Linea manageriale
    - Serve poco… perché i lavoratori si coordinano "da soli" e cooperano

Il ruolo del Knowledge Management

Insieme di metodologie e strumenti per supportare i processi di

- Creazione di nuova conoscenza
  - Da conoscenze tacita a conoscenza esplicita
- Codificazione di conoscenza per alimentare la *memoria organizzativa*
  - Documenti, archivi, database, procedure…
- Diffusione della conoscenza, rendendola accessibile

Il ruolo del Knowledge Management

Conoscenza esplicita

- Espressa in linguaggio formale
- Codificata in simboli, numeri, immagini

Conoscenza tacita

- Esperienze personali
- Credenze e sistemi di valori

Interazione tra le due alimenta la *generazione di conoscenza*

Il ruolo del Knowledge Management

Come si svolge l'interazione tra conoscenza tacita ed esplicita

- Socializzazione
  - Condivisione di esperienze e creazione di nuova conoscenza tacita
    - Conoscenza simpatetica
- Esteriorizzazione
  - La conoscenza tacita si *esprime* con concetti quali metafore, analogie ecc.
    - Conoscenza concettuale

Il ruolo del Knowledge Management

Come si svolge l'interazione tra conoscenza tacita ed esplicita (continuazione)

- Combinazione
  - Strutturazione dei concetti in conoscenze esplicite
    - Conoscenza sistemica
- Interiorizzazione
  - "Traduzione " della conoscenza esplicita in conoscenza tacita

NUOVE TECNOLOGIE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Cambiano gli approcci alla progettazione:

- **Variabile dello spazio organizzativo**
- **Variabile temporale**