

Lezione 14
Progettare la microstruttura: concetti di base

Sommario

1	IL PROBLEMA DELLA PROGETTAZIONE DELLA MICROSTRUTTURA	2
1.1	COMPITO	2
1.1.1	<i>Caratteristiche del compito</i>	2
1.2	MANSIONE – L’ASPETTO OGGETTIVO DELLA MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA	3
1.2.1	<i>Mansione: processo di analisi e valutazione</i>	5
1.2.1.1	Job Analysis.....	5
1.2.1.2	Job Description.....	5
1.2.1.3	Job specification	6
1.2.1.4	Job evaluation.....	6
1.2.2	<i>Un esempio di analisi e valutazione delle mansioni - Hay</i>	8
1.3	PROFESSIONALITÀ – L’ASPETTO SOGGETTIVO DELLA MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	8
1.3.1	<i>Ruolo organizzativo</i>	9
1.4	UNITÀ ORGANIZZATIVA	10
	DOMANDE	11
	ESERCIZI E SPUNTI DI RIFLESSIONE.....	11

1 Il problema della progettazione della microstruttura

- Progettare la microstruttura significa analizzare, descrivere e costruire tutta quella parte dell'organizzazione che è relativa al lavoro delle persone che operano all'interno dell'organizzazione.

Definizione

Analisi e progettazione della microstruttura significa:

- Divisione ed assegnazione del lavoro / attività elementari attraverso la definizione di **MANSIONI**
- Ricerca e scelta dei sistemi di coordinamento / regolazione di mansioni interdipendenti (**SISTEMI DI LAVORO**)

1.1 Compito

Definizione

Insieme di attività umane (operazioni) necessariamente collegate da:

- vincoli di natura tecnica;
- "significato minimo".

Descrizione

Le attività umane (operazioni) sono tra loro collegate dal punto di vista tecnico allorquando il loro svolgimento presuppone omogeneità di strumenti o di tecniche (si pensi ad un computer all'interno di un ufficio, oppure ad un'attrezzatura automatica all'interno di una fabbrica).

Ma il collegamento può anche riferirsi alla circostanza che esistono attività non ulteriormente scindibili e che, pertanto, rappresentano un unicum.

1.1.1 Caratteristiche del compito

- **Aspetti fisiologici**
L'aspetto fisiologico è riferito all'attività che deve essere svolta che, pertanto, può essere sedentaria, richiedere movimento, faticosa, ripetitiva, sistematica o periodica.
- **Aspetti psicologici**
Sono quelli che caratterizzano lo svolgimento dell'attività dal punto di vista mentale, il tipo di stress richiesto, e così via.

- **Grado di discrezionalità tecnica**
Si intende la discrezionalità che l'operatore ha nel decidere quali strumenti utilizzare per lo svolgimento del compito.
Saremo in presenza di un grado di discrezionalità tecnica elevata quando l'operatore può decidere, ha dei margini di discrezionalità nella scelta dello strumento che gli consenta di svolgere quel compito.
- **Fase di decisione**
Si intende la durata, l'intervallo di tempo, che intercorre tra il momento che una persona decide (ossia effettua una scelta legata, per esempio ad una tecnica da utilizzare, ad un metodo di processo, etc.) e il momento in cui l'operatore ottiene un riscontro e un feedback rispetto appunto alla scelta operata.
Da questo punto di vista allora possiamo dire che la fase di decisione è una caratteristica rilevante del compito perché in qualche modo ne caratterizza e ne contraddistingue anche il contenuto in termini di autonomia decisionale.
- **Difficoltà della decisione**
Un compito diventa più difficile allorquando è meno chiaro il nesso causale di causa effetto tra le azioni e che un operatore esegue e le loro conseguenze a livello organizzativo.
- **Durata dello svolgimento**
Rappresenta una caratteristica tipica del compito e in qualche modo poi si lega agli aspetti fisiologici e psicologici.
- **Tempo di apprendimento**
Si misura attraverso il tempo che intercorre tra il momento in cui una persona inizia per la prima volta a svolgere un compito al momento in cui questa persona raggiunge un grado di padronanza, di esperienza, elevato nello svolgimento del compito stesso.

1.2 **Mansione - L'aspetto oggettivo della microstruttura organizzativa**

Abbiamo identificato nel "compito" l'elemento di base, il mattone su cui costruire l'edificio organizzativo.

Lo sviluppo naturale del compito, in termini di aggregazione, è la "mansione"

Definizione

E' un sistema di compiti che vengono attribuiti ad una posizione di lavoro e quindi a una persona nell'ambito di un'unità organizzativa.

Descrizione

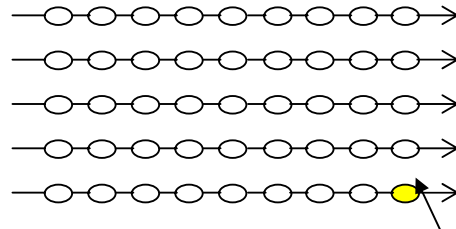
Con la "mansione" si comincia a definire qualcosa di più complesso rispetto al compito, qualcosa che ha una caratteristica **sistemica**.

Infatti, parliamo di mansione come di un **sistema** organizzato ed ordinato di compiti, che devono essere svolte da una persona.

In alternativa, possiamo definire ancora mansione come l'insieme delle attività assegnate alle singole persone che svolgono queste mansioni.

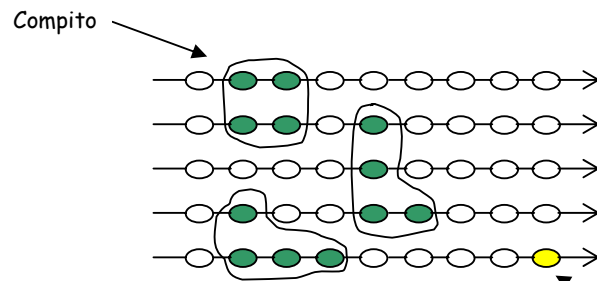
Una rappresentazione grafica

Supponiamo di analizzare, ad esempio, insiemi di processi legati all'assemblaggio di componenti meccanici, piuttosto che processi di tipo informativo erogati da una società di servizi.



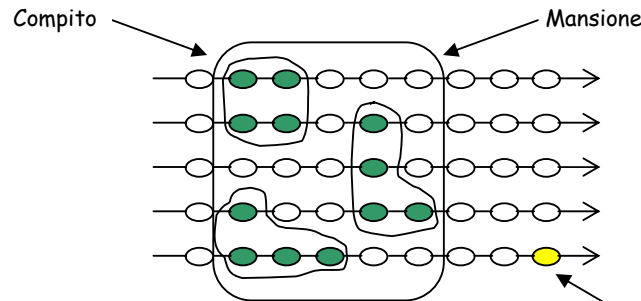
Operazione elementare (attività)

Questi processi si compongono, o possono essere scomposti, in una serie di blocchi elementari che chiamiamo "operazioni elementari" o "attività".



Operazione elementare (attività)

Aggregando le operazioni secondo le logiche già note (interdipendenze) si ottengono i compiti; ossia, come abbiamo affermato precedentemente, si ottiene un insieme di attività umane necessariamente collegate.



Operazione elementare (attività)

Aggregando ancora i compiti secondo logiche sistemiche, che riguardano magari più processi di lavoro, si ottiene un insieme ancora più ampio di attività che definiamo "mansione".

Si può concludere che in questa costruzione sistemica vi sono mansioni che sono sistemi integrati di compiti i quali, a loro volta, sono insieme di attività in qualche modo collegate.

1.2.1 **Mansione: processo di analisi e valutazione**

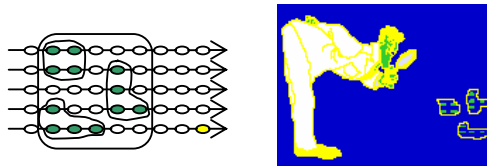
L'aspetto che ora si affronterà consiste nella analisi, descrizione e valutazione delle mansioni all'interno delle unità organizzative. Tale attività costituisce un importante presupposto per la progettazione della microstruttura.

1.2.1.1 **Job Analysis**

La prima fase consiste nella **Job Analysis** ossia nella analisi delle mansioni.

Mansione: processo di analisi e valutazione

- Job Analysis (Analisi delle mansioni)
 - Esame approfondito delle posizioni di lavoro



Esistono diverse metodologie di Job Analysis;

- Osservazione diretta
 - gli analisti dell'organizzazione vanno nell'interno degli uffici, dei reparti, ad osservare direttamente che cosa fanno la persone, quali sono i compiti, le attività che vengono svolti.
- Questionari;
- Interviste
- Altri strumenti di indagine sociale

1.2.1.2 **Job Description**

La Job Description consiste nell'esposizione dettagliata e formale dei compiti (con le caratteristiche descritte all'inizio di questa lezione), dei metodi, delle attrezzature, delle relazioni che ciascuna mansione ha all'interno del sistema organizzativo con le altre .

Descrizione della posizione

Adottando, come esempio, la posizione "direttore acquisti", di una fabbrica di produzione:

Scopo

Lo scopo della mansione del "direttore acquisti" consiste nel contribuire alla definizione dei piani annuali di approvvigionamento per quella fabbrica.

Dimensioni

Il numero dei dipendenti, cioè dei collaboratori direttamente coordinati dal responsabile acquisti, ed il valore in termini monetari di acquisto, danno l'idea di quale sia la dimensione della mansione.

Organigramma

Indica la collocazione della mansione all'interno dell'organigramma, le dipendenze gerarchiche funzionali, evidenziando il tipo di relazioni che questa mansione ha con le altre posizioni organizzative.

Contesto della posizione

In particolare, se esiste, l'ambiente esterno di riferimento (il direttore degli acquisti avrà come contesto esterno i fornitori) e il quadro organizzativo di riferimento (inquadramento contrattuale e retributivo).

Attività fondamentali

Poi si passa alla descrizione della mansione in termini di identificazione delle attività, o compiti fondamentali, che la compongono.

Nel caso del direttore acquisti si riscontreranno attività di pianificazione, di gestione, di controllo dei collaboratori, etc.

Finalità della posizione

Identificare il contributo di questa posizione al più ampio contesto organizzativo. Nel caso del direttore acquisti la finalità della mansione può essere riscontrata nella determinazione dei margini di contribuzione in quanto, controllando le leve d'acquisto, a questa posizione organizzativa saranno riconducibili responsabilità di costo d'acquisto.

1.2.1.3 Job specification

E' una fase ulteriore di specificazione dei contenuti della mansione e che riguarda l'esposizione formale di fattori relativi a una serie di elementi tipici della mansione, quali i requisiti fondamentali, le condizioni ambientali, di sforzo, di responsabilità, etc.

1.2.1.4 Job evaluation

L'obiettivo di questa fase è definire il peso, l'importanza delle mansioni. Ciò consentirà di definire, oltremodo, l'inquadramento e la retribuzione coerente con la posizione.

I metodi di Job evaluation, ossia le metodologie possibili per arrivare a questa pesatura a questa valutazione comparata delle mansioni all'interno dell'organizzazione sono sostanzialmente quattro:

Metodi qualitativi

consentono di pesare e di valutare le mansioni ordinandole senza però arrivare a una valutazione analitica a una valutazione quantitativa delle singole mansioni.

Job Ranking

consiste, per esempio, nel creare una graduatoria delle diverse mansioni.

Tale graduatoria si può ottenere confrontando a coppia le mansioni con l'obiettivo di ordinarle in ordine decrescente; delle più rilevanti alle meno importanti.

Job Grading / Job Classification

invece che procedere con il confronto tra le diverse mansioni, si crea un preventivamente un paradigma classificatorio (es. mansioni manageriali, di tipo tecnico, operativo) e si colloca poi ciascuna mansione nella griglia approntata.

Metodi quantitativi

consentono di arrivare ad una valutazione delle posizioni attraverso dei valori numerici in particolare:

Metodo del punteggio

consente di valutare le posizioni assegnando a ciascuna di esse un valore numerico legato alla pesatura di diversi fattori.

Tali fattori dovranno essere preventivamente identificati e pesati secondo una scala numerica tradizionale.

Il punteggio di ciascuna mansione sarà ottenuto dalla somma dei punteggi dei singoli fattori; in sostanza, tale punteggio riassumerà la complessità, la rilevanza, l'importanza della mansione all'interno dell'organizzazione.

Metodo della comparazione dei fattori

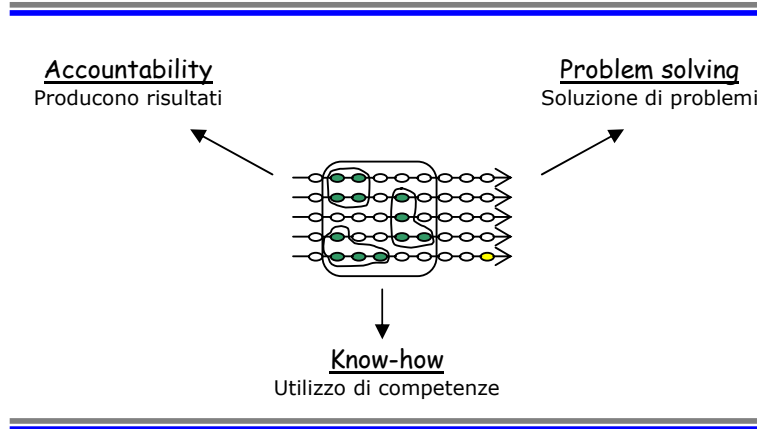
è una variante del metodo del punteggio e consiste nell'effettuare la pesatura quantitativa della mansione direttamente in termini monetari, senza passare alla fase del punteggio.

1.2.2 Un esempio di analisi e valutazione delle mansioni - Hay

La Hay, una delle società più note al mondo che svolgono questo tipo di attività, utilizza i seguenti 3 fattori di valutazione delle mansioni:

- pesare il risultato prodotto dalla mansione
- dimensione problem - solving
- competenze

Mansione - Dimensioni interpretative: Metodo HAY



1.3 Professionalità - L'aspetto soggettivo della microstruttura organizzativa

Per poter affrontare l'argomento della progettazione organizzativa, non ci è sufficiente l'aver parlato delle mansioni, dobbiamo analizzare l'aspetto soggettivo, ossia delle persone, delle abilità, delle professionalità che sono necessarie per svolgere tali mansioni.

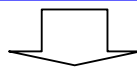
Progettazione della microstruttura

Aspetto oggettivo:
le mansioni

- Natura dei processi di lavoro
- Struttura delle attività
- Interdipendenza della attività

Aspetto soggettivo:
le professionalità

- Competenze
- Aspettative
- Dimensione oggettiva
- Interpretazione del titolare della mansione



Ruolo organizzativo

Con l'analisi delle mansioni si comprende la natura dei processi di lavoro, la struttura delle attività e le loro interdipendenze; con l'analisi soggettiva dovremo cogliere, interpretare e in qualche modo analizzare anche le professionalità, le competenze, le aspettative che convergono su quelle mansioni in quanto ciascuna di esse risente delle modalità con cui i titolari la interpretano e la svolgono.

1.3.1 Ruolo organizzativo

Dall'interazione tra la dimensione oggettiva della microstruttura e quella soggettiva se ne deriva un concetto fondamentale nell'analisi della progettazione organizzativa, il "ruolo organizzativo".

Definizione

Il ruolo organizzativo può essere definito come un modello di comportamento:

- **Stabile**
se non altro perché, in genere, in un rapporto di lavoro subordinato una persona ripete periodicamente delle attività.
- **Individualizzato**
nel senso che ciascuna persona interpreta quel ruolo in modo diverso proprio perché psicologicamente è diversa dalle altre persone
- **Definito dalle aspettative dei membri di un gruppo**
un ruolo risente anche, nella propria definizione, delle aspettative che altri membri del gruppo, della unità organizzativa, hanno sul modo di essere interpretato.

Componenti dei ruoli

componenti prescritte

si tratta di componenti vincolate da macchine, procedure, o rapporti organizzativi, responsabilità gerarchico funzionale rispetto ad un superiore. Tali componenti sono definite da standard oggettivi (standard di processo, professionalità, output).

componenti discrezionali

si tratta di componenti non standardizzate e non standardizzabili. Attengono l'autonomia decisionale e di giudizio da parte del lavoratore.

Tensioni di ruolo

Tipicamente i ruoli presentano anche tre ordini di problemi che chiamiamo "tensioni di ruolo"

Distorsione di ruolo

ruoli che vengono esercitati in modo non adeguato a causa della presenza di una comunicazione disturbata (per esempio, comunicazioni non chiare)

Incongruenze di ruolo

Si sostanzia nella esistenza del gap tra risorse, in termini numerici e di competenze, richieste dal ruolo e risorse possedute dal titolare di quel ruolo.

Conflitti di ruolo / conflitti tra ruoli

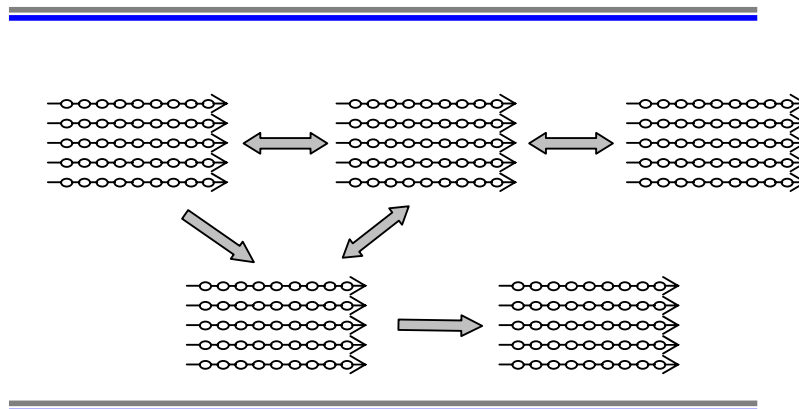
Costituiscono il problema più rilevante e riguardano la possibilità che esistano, per esempio, delle divergenze d'interesse nello svolgimento di ruoli diversi.

1.4 Unità organizzativa

Il passo successivo nel nostro processo di costruzione dell'edificio organizzativo è quello di giungere all'unità organizzativa.

Definizione

- sub-sistema di ruoli organizzativi
- svolge una funzione del sistema organizzativo
- consta di un insieme di posizioni di lavoro



Siamo arrivati alla costruzione di una parte rilevante dell'edificio organizzativo.

Oltre alle a svolgere funzioni del sistema organizzativo, le unità organizzative rappresentano la cerniera, il collante, tra la microstruttura (che è la cosa che abbiamo visto fin ora) e la macrostruttura (che invece è il disegno organizzativo aggregato studiato nelle lezioni precedenti)

Domande

1. Cosa si intende per analisi e progettazione della microstruttura?
2. Definizione e caratteristiche del compito
3. La definizione di mansione
4. Quali sono le dimensioni della valutazione del lavoro?
5. In che cosa consiste la job description?
6. Quali sono i presupposti della job evaluation? E quali sono le sue finalità?
7. Indicare e descrivere le dimensioni interpretative del metodo Hay
8. In quali condizioni la job evaluation è ancora attuale?
9. In che senso il "ruolo" fa interagire la dimensione oggettiva e soggettiva della mansione?
10. Dopo aver definito il ruolo, indicare le componenti prescritte e discrezionali dello stesso
11. Quali sono le principali tensioni di ruolo
12. L'unità organizzativa è definita come una "cerniera tra micro e macro struttura". Perché?
13. Cos'è un sistema di lavoro?

Esercizi e spunti di riflessione

AIDP, Associazione Italiana per la direzione del personale, pubblica ogni due mesi una rivista, Hamlet. All'interno del sito dell'associazione, si possono trovare tutti i numeri di Hamlet (<http://www.aidp.it/areahamlet>).

Nel numero 2 del 1997 è inserito un articolo dal titolo *"Modelli alla prova dei fatti. L'esperienza di 3M, Telecom Italia e Shell"*. Come cambia il processo di analisi e valutazione delle mansioni nei tre casi citati?