

*ADAPT* – Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)

Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:  
[selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)

*Bollettino ADAPT 13 febbraio 2023, n. 6*

**Tutte le aziende, seppur con diversi gradi di consapevolezza, si confrontano abitualmente con il *Job Design***, ovvero, il processo di caratterizzazione di un ruolo professionale attraverso l'individuazione dei compiti pertinenti.

Possiamo immaginare tale processo come una sorta di microprogettazione dell'esperienza lavorativa che – se opportunamente compiuta – contribuisce a garantire l'equità del sistema aziendale, l'efficace organizzazione del lavoro e la soddisfazione professionale di chi collabora nell'impresa.

Tuttavia, prima di soffermarsi a descrivere il valore che una gestione consapevole del processo apporta all'azienda o a ragionare sulle concrete modalità di applicazione, **è utile ripercorrere assieme le diverse tappe evolutive del concetto di *Job Design* poiché la sua storia offre alcune fondamentali occasioni di riflessione.** Ciò è possibile con l'aiuto di G.R. Oldham e Y. Fried autori di "*Job design research and theory: Past, present and future*" nel quale viene ricostruito il percorso che la nozione di *Job Design* ha attraversato per giungere sino al suo significato odierno. Le prime riflessioni sull'argomento, infatti, risalgono già alla metà del diciottesimo secolo (vedi Babbage, 1835) e mossero i loro primi passi partendo dalle idee di Adam Smith sui benefici attesi dalla crescente divisione del lavoro. Tale paradigma, poi, raggiunse la sua massima espressione all'inizio del secolo successivo, con lo sviluppo dello *Scientific Management* e con l'introduzione nel mondo industriale dell'approccio Taylorista (Taylor, 1911) di cui Ford si fece il più iconico interprete.

**Nel suo momento genetico, dunque, il concetto di *Job Design* venne associato a quello di *Job Simplification*** poiché l'obiettivo principale era quello di abbinare ad ogni ruolo organizzativo il minor numero possibile di attività specifiche e di semplificarne estremamente l'aspetto esecutivo, così da incrementare la produttività del lavoro. Tuttavia, nonostante il suddetto tentativo venisse

compiuto con il virtuoso intento di decostruire la complessità organizzativa, con il passare del tempo si prese atto che l'eccessiva semplificazione delle mansioni e la scarsa diversificazione delle stesse poteva generare demotivazione nel lavoratore, decrementandone l'efficienza e, dunque, vanificando i benefici attesi dalla *Job Simplification* (Walker & Guest, 1952).

Si dovette attendere lo sviluppo della Motivation Hygiene Theory di Herzberg (1966) per disporre di un modello teorico differente che permettesse di tenere maggiormente in considerazione l'aspetto motivazionale nel processo di *Job Design*, **consentendo la transizione dal paradigma di *Job Simplification* a quelli di *Job Enrichment* e/o *Job Enlargement*.**

I nuovi paradigmi, infatti, fecero tesoro della consapevolezza maturata nel tempo sui paradossi dello *Scientific Management* partendo dal considerare "assiomatico" il rapporto tra la soddisfazione professionale del lavoratore e la sua produttività e, in merito alle variabili che determinano il primo fattore, operano una chiara distinzione tra:

- **Fattori igienici:** la retribuzione, le condizioni dell'ambiente di lavoro, la competenza e l'equità del capo, la qualità delle relazioni interpersonali (con il responsabile, con i colleghi, con i collaboratori), l'equità dell'organizzazione aziendale e la chiarezza delle relative policies.

- **Fattori motivazionali:** le prospettive di carriera e lo status professionale, il contenuto e le caratteristiche specifiche della mansione, le possibilità di crescita personale, il rapporto tra responsabilità acquisita ed autonomia concessa, i riconoscimenti per il lavoro svolto, i possibili traguardi professionali.

**Tale modello evidenzia il diverso contributo che le due tipologie di fattori - igienici e motivazionali - possono fornire al benessere del lavoratore.** I fattori igienici, infatti, devono essere sempre garantiti dall'azienda entro un livello congruo ma non possono essere utilizzati come leve motivazionali nei confronti del dipendente.

Si pensi, dunque, a quanto fallimentari possano essere le politiche di *retention* incentrate principalmente sull'aspetto retributivo, soprattutto se gestite ex post all'atto delle dimissioni. In sostanza i fattori igienici sono fondamentali per evitare l'insoddisfazione ma non possono generare soddisfazione professionale.

**L'approccio di Herzberg, dunque, aveva fornito nuova linfa vitale al concetto di *Job Design*, eliminando l'eccessivo focus sulla semplificazione dell'esperienza lavorativa e spostando maggiormente l'attenzione sulla soddisfazione professionale del lavoratore.** Tuttavia,

anche quest'ultimo modello celava diversi punti di debolezza, infatti, la *Motivation Hygiene Theory* **non forniva indicazioni abbastanza precise su come l'attività di Job Enrichment dovesse essere portata a termine** né, tantomeno, su come se ne potesse verificare l'esito positivo. Inoltre, tale modello teorico **non teneva sufficientemente in considerazione la soggettività della risposta ai processi di Job Enrichment/Enlargement**. D'altronde, era già lo stesso Herzberg ad ipotizzare che alcuni soggetti fossero più sensibili di altri ai fattori igienici piuttosto che a quelli motivazionali.

Fortunatamente, tali elementi di complessità anziché porsi come un invalicabile ostacolo alla comprensione del *Job Design* si convertirono, invece, in un prezioso trampolino di lancio per le intuizioni di alcuni brillanti ricercatori che provarono a superare tali limiti tenendo maggiormente in considerazione la dimensione soggettiva e, al contempo, definendo con più chiarezza quali aspetti dell'attività lavorativa dovessero essere plasmati per realizzare un processo di *Job Design*.

Così nasce la ***Job Characteristics Theory* di Hackman e Oldham**, che nell'analisi del rapporto tra contenuto del lavoro e soddisfazione professionale prende in considerazione **quattro dimensioni**:

- **Skill variety**: il grado di diversificazione delle attività svolte e delle competenze ad esse associate;
- **Task identity**: la misura in cui il proprio ruolo consente di seguire un intero processo anziché una sua frazione;
- **Task significance**: la consapevolezza dell'impatto che il proprio lavoro ha sulla vita altrui;
- **Autonomy**: la libertà nel determinare modalità, obiettivi e tempistiche del proprio lavoro;
- **Job-based feedback**: il grado in cui l'esecuzione di un'attività lavorativa restituisce al dipendente informazioni sulle sue prestazioni.

Inoltre, nel modello promosso da Hackman e Oldham **l'intensità con la quale le quattro dimensioni influenzano positivamente la soddisfazione lavorativa dipenderebbe da un indicatore denominato dai ricercatori "Growth Need Strength (GNS)"** che rappresenta, in sostanza, il bisogno di crescita e sviluppo professionale del lavoratore. Un bisogno che, secondo i teorici di questo modello, sarebbe da ricondurre all'importanza che l'individuo conferisce alla dimensione lavorativa nel suo sistema di valori.

La *Job Characteristic Theory*, anche in ragione dei soddisfacenti risultati ottenuti sul piano empirico, è stata poi oggetto di molteplici revisioni da parte di diversi ricercatori che hanno provato a testarne le capacità previsionali proponendo variazioni sia della variabile indipendente (le caratteristiche del lavoro che devono essere oggetto di Job Design) sia di quella dipendente (gli effetti che tale processo produce sulla vita professionale del lavoratore).

Ad ogni modo, possiamo considerare soddisfacente l'approfondimento teorico fin qui compiuto e sufficientemente accurato il modello di Hackman e Oldham che ci permette, ora, di fare alcune considerazioni su **come il contributo della *Job Characteristics Theory* possa essere tradotto operativamente nell'ambito dei processi di *human resources management* mettendo in relazione i fattori da esso considerati con le attività proprie della gestione delle risorse umane.**

Innanzitutto, è opportuno considerare il GNS tra i KPI's del processo di *Talent acquisition* poiché esso è intrinseco al capitale umano che l'azienda seleziona ed è difficile, se non quasi impossibile, intervenire ex post su questo fattore. In altre parole, **è di fondamentale importanza che l'azienda metta al centro del proprio processo di Talent acquisition la propensione alla crescita professionale manifestata dal candidato, definendo i metodi e le metriche più opportune per effettuarne la misurazione durante l'attività di ricerca e selezione del personale.**

Inoltre, è di fondamentale importanza che l'azienda sviluppi un approccio evoluto all'organizzazione del lavoro perseguendo l'obiettivo di realizzare il processo di Job Design in modo consapevole. Dunque, durante il processo di definizione della struttura organizzativa e contestualmente alle analisi relative allo skill management **si dovrà tenere in considerazione in che misura le attività affidate a ciascun ruolo organizzativo intersechino le quattro dimensioni del succitato modello.**

**Il combinato disposto dell'inserimento del GNS tra i KPI's del processo di *Talent Acquisition* e della gestione consapevole del processo di *Job Design* nell'ambito del *Organizational development* consentirebbe all'azienda, sul lungo termine, la configurazione di un contesto organizzativo capace di conseguire contemporaneamente diversi obiettivi di *Human resources management*, ovvero: l'alto e diffuso grado di soddisfazione professionale nell'azienda, l'equità del sistema aziendale in termini di distribuzione delle responsabilità e del carico di lavoro, l'individuazione e la gestione del talento ad ogni livello**

organizzativo, la promozione della polivalenza e della polifunzionalità delle risorse umane.

Alla luce dei concetti fin qui esposti dovrebbe risultare ora molto più chiaro il legame tra l'eccessiva divisione del lavoro e la demotivazione del dipendente: essa comporta la parcellizzazione delle mansioni che a sua volta riduce la *skill variety*, la *task identity* e l'*autonomy* del lavoratore.

In fin dei conti, tali riflessioni da sempre accompagnano l'immaginario collettivo legato allo sviluppo del mondo industriale, dalla sua nascita sino all'età più matura, basti pensare alle tragicomiche rappresentazioni della fabbrica nei film di Chaplin o al concetto di *alienazione* ben noto alla sociologia. **La nostra moderna consapevolezza, però, dovrebbe ricordarci quanto sia importante mantenere un corretto bilanciamento negli obiettivi di un'impresa tra l'intrinseca complessità delle risorse umane e l'altrettanto umana esigenza di organizzare ciò che è complesso.**

### **Marco De Filippis**

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 @mardefilippis