

Casi teorie organizzative micro.

Ripasso teoria della motivazione: fattori igienici e motivanti

Facciamo riferimento alla teoria motivazionale di Herzberg.

I fattori igienici riguardano il contesto/condizioni del lavoro e impattano l'insoddisfazione, i fattori motivanti riguardano il contenuto del lavoro e influenzano la soddisfazione.

- Dalle parole di Marco possiamo dire che i fattori igienici sono assenti, mentre sono presenti i fattori motivanti; c'è insoddisfazione e soddisfazione. L'insoddisfazione è il motivo che lo porta a voler lasciare il lavoro.
- Dalle parole di Luca capiamo invece che i fattori igienici sono presenti (c'è mancanza di insoddisfazione) ma sono assenti i fattori motivanti (mancanza di soddisfazione). Luca vuole lasciare per la mancanza di questi stimoli. Vuole lasciare per l'assenza di soddisfazione.

Recuperiamo caso HPI

Caso HPI – Teorie motivazionali

HPI è una software house specializzata nel settore assicurativo; da anni offre sul mercato soluzioni per la gestione dei rischi finanziari, personalizzate in base alle esigenze dello specifico cliente.

In totale HPI occupa 50 dipendenti concentrati a Milano. All'Amministratore Delegato (che è anche il fondatore dell'azienda) riportano i Direttori delle due Aree in cui è suddivisa l'azienda.

La prima area comprende la rete commerciale: 5 persone, ognuna delle quali segue un certo numero di clienti. La seconda area raggruppa gli analisti informatici e gli sviluppatori software: in quest'area operano 40 persone, di grande professionalità, che vengono assegnate ai progetti attivati sulla base dei contratti sottoscritti. L'azienda è cresciuta molto nell'ultimo decennio, con l'ammissione di brillanti tecnici e laureati, grazie all'impegno ed alla dedizione di alcune figure storiche in azienda; a queste tradizionalmente è affidata la gestione dei progetti, che peraltro portano a termine con ottimi risultati economici e grande soddisfazione dei clienti, con una forte centralizzazione delle decisioni.

Da alcuni mesi tra gli analisti e gli sviluppatori software si sono riscontrati problemi nuovi per l'azienda: assenteismo elevato, dimissione di alcuni tecnici di valore, mancata partecipazione alle riunioni, malcontento diffuso; un aspetto preoccupante è che vi sono stati anche episodi clamorosi di mancato rispetto delle scadenze nella consegna con conseguenti lamentele formali da parte dei clienti.

Il Direttore dell'area, preoccupato, ha svolto alcuni colloqui per rendersi conto di persona della situazione, ha raccolto lamentele e suggerimenti ed è rimasto molto colpito da un livello di demotivazione non esplicitamente dichiarato ma diffuso soprattutto tra i giovani più brillanti. Ha deciso perciò, d'accordo con l'Amministratore Delegato, di intervenire per recuperare la situazione. A questo scopo ha ritenuto prioritario sbloccare il piano di investimenti ed ha provveduto ad ammodernare l'infrastruttura tecnologica dell'azienda, di cui spesso le persone si lamentavano ritenendola vecchia e ormai inadeguata alle loro esigenze. Ogni membro del team è stato poi dotato di un computer portatile di nuova generazione e in tutte le aree aziendali è stata assicurata la copertura dei collegamenti grazie all'installazione di una rete wireless molto potente.

A distanza di alcuni mesi da questo intervento, che di fatto ha richiesto all'azienda un cospicuo investimento di risorse, il Direttore nota però che la motivazione del team non è aumentata; semplicemente sono rientrati i commenti e le critiche che le persone abitualmente facevano in relazione alla lentezza della rete internet aziendale e dei loro PC.

Domanda:

Il caso presenta una situazione di demotivazione evidente.

Alla luce delle teorie motivazionali studiate, quali aspetti dovrebbero essere presi in considerazione per migliorare la situazione?

Analizziamo la situazione: c'è una forte demotivazione tra analisti e sviluppatori software; performance in ricaduta. Cosa può aver portato a questa forte demotivazione? Una *poca delega e possibilità di organizzarsi il lavoro, mancanza di autonomia decisionale*. (centralizzazione decisioni e gestione progetti affidate ai membri storici)

Secondo la teoria di Maslow, si può dire che non siano stati soddisfatti bisogni di ego, autorealizzazione e anche sociali. (bisogni di secondo livello) Secondo la teoria di Herzberg, c'è mancanza ora di insoddisfazione (buone e migliorate condizioni di lavoro) dopo l'intervento; ma c'è anche mancanza di motivazione! (nessuna azione per motivare, dare delega, responsabilizzare).

Quali azioni per aumentare la soddisfazione?

- Promuovere cooperazione tra gli sviluppatori, (che dal testo si evince lavorino isolati e non in team)
- dare dei bonus sul lavoro,
- dare nuovi progetti e quindi agire anche sul contenuto del lavoro (job enrichment, maggiori responsabilità e coinvolgimento nei processi decisionali).

Nuovi esercizi:

Caso SG *teorie di Maslow ed Herzberg*

Caso S.G. Produzione bottiglie – Motivazione

La S.G. spa gestisce da tempo un impianto di produzione di bottiglie di vetro di diversi formati per l'imbottigliamento di bevande, localizzato alla periferia sud di Milano.

Il lavoro sugli impianti è faticoso: si lavora su apparati che operano a temperature elevate e gli interventi di regolazione sull'impianto, di ispezione del prodotto e di eliminazione e rilavorazione degli scarti avvengono in condizioni spesso disagiate; malgrado gli interventi migliorativi realizzati periodicamente, rimangono ancora ampi spazi di miglioramento; da tempo non si registrano comunque infortuni sul lavoro.

L'organizzazione del lavoro sugli impianti di produzione è piuttosto all'antica: gli operatori occupano posizioni fisse (sono previste le seguenti posizioni: addetto alla conduzione dell'impianto nella sala di controllo, addetto alle manovre sull'impianto, addetti al controllo del prodotto in postazioni definite, addetto all'imballaggio, addetto alla movimentazione dei pallet di prodotto finito); le opportunità di spostarsi su posizioni diverse sono rare; anche gli sviluppi di carriera sono molto limitati. Per contro il livello retributivo dell'azienda è medio-alto per tutte le posizioni, specie se confrontato con i salari delle altre aziende nella stessa area geografica; l'ammontare delle retribuzioni inoltre cresce significativamente con l'aumentare degli anni trascorsi in azienda.

L'organico a livello operaio comprende due popolazioni distinte:

- un nucleo di cinquantenni, con elevata anzianità aziendale e basso titolo di studio, che ormai hanno raggiunto le posizioni di maggiore responsabilità e operano principalmente nella sala di controllo e in posizioni di staff (programmazione, controllo qualità, assistenza tecnica alla linea);
- un nucleo più ampio di giovani diplomati, tra i venti e i trentacinque anni, con anzianità aziendale variabile, inseriti in azienda con la ripresa delle assunzioni in anni più recenti, che coprono la gran parte delle posizioni sugli impianti di produzione e che in effetti hanno limitate opportunità di carriera e di crescita professionale.

Finora la gestione del personale non ha posto problemi particolari.

Recentemente però, su richiesta della casa madre interessata a gestire bene una fase di crescita, in controtendenza con l'andamento economico generale, è stata condotta un'indagine sul clima interno e sulle attese dei lavoratori che ha fatto emergere alcuni dati inattesi: mentre tra i cinquantenni il livello di soddisfazione rimane alto, tra i giovani diplomati la percentuale di non soddisfatti o di poco soddisfatti supera addirittura il 60%.

Per approfondire la questione è stata fatta poi un'analisi sui dati storici, che ha documentato una crescita dell'assenteismo negli ultimi anni, soprattutto tra i giovani diplomati. Peraltro, malgrado la crisi economica generale, tra i giovani si erano anche registrate alcune dimissioni con passaggi ad altre aziende del settore, ma allora non si era dato importanza alla questione. Inoltre, la direzione, grazie a questo studio, si rende conto che cinquantenni e giovani costituiscono due popolazioni con caratteristiche ed esigenze diverse, che occorre tenere in considerazione.

Domande:

- Come possono essere interpretati questi dati alla luce della teoria di Maslow? Illustrate brevemente questa teoria e dite come secondo Maslow può essere interpretata la situazione sopra descritta.*
- Quali altre considerazioni si potrebbero fare applicando invece la teoria di Herzberg? Illustrate brevemente questa teoria e dite come secondo Herzberg può essere interpretata la situazione sopra descritta.*
- Quali azioni suggerite di valutare, alla luce delle teorie considerate, per migliorare la situazione motivazionale, evitando però ricadute negative?*

La teoria di Maslow individua cinque livelli (bisogni fisiologici, di sicurezza, sociali, dell'ego, di autorealizzazione) e sostiene che, una volta soddisfatto il bisogno di livello inferiore, scatta quello di livello superiore.

Applicando questa teoria:

- la soddisfazione dei cinquantenni può essere interpretata come il pieno soddisfacimento delle loro attese, avendo conseguito elevate retribuzioni e posizioni di responsabilità: probabilmente, nella scala di Maslow, questa popolazione trova soddisfazione dei propri bisogni almeno sino al livello dell'ego;
- i giovani diplomati vedono soddisfatti i bisogni fisiologici (buona retribuzione anche se permane qualche problema dovuto alle avverse condizioni ambientali) e di sicurezza (no infortuni, sicurezza economica); la loro insoddisfazione deriva in particolare dalla mancata soddisfazione di bisogni sociali (ambiente sociale non del tutto favorevole, con posizioni di lavoro in cui non è prevista alcuna interazione e sentendosi esclusi dal gruppo di coloro che coprono le posizioni di maggiore responsabilità) e, a maggior ragione dei bisogni dell'ego (mancato riconoscimento di uno status sociale adeguato, per le stesse ragioni)

- Per la classe dei cinquantenni sul piano della scala di Maslow siamo ad un buon grado di soddisfazione fino ai livelli dell'ego. Dal punto di vista autorealizzativo, sicuramente hanno fatto una scalata ai vertici superiori e si potrebbero dire soddisfatti. (attenzione, non lavorano sugli impianti)
- Per la popolazione dei giovani, c'è soddisfazione sino alle prime classi di bisogni ma non ai bisogni superiori come ego e autorealizzazione. C'è mancata soddisfazione dei bisogni sociali, perché il lavoro è isolato e non c'è costituzione né sentimento di appartenenza a dei gruppi.
- Attenzione: si accettava anche la risposta che il livello di fattori fisiologici non fosse completamente garantito.
per i cinquantenni vi è assenza di insoddisfazione (buone condizioni operative e retributive e quindi fattori igienici presenti) e nel contempo vi è soddisfazione (per il raggiungimento di una maturità professionale riconosciuta, per le posizioni di maggiore responsabilità occupate)
nel caso dei giovani diplomati sembra esserci sia insoddisfazione (ne sono sintomi l'assenteismo e il turnover registrati) riferibile alle condizioni operative di lavoro (insoddisfazione parzialmente attenuata dalla buona retribuzione), sia la mancanza di soddisfazione (scarsa motivazione) che è riferibile principalmente ai limiti dell'organizzazione del lavoro attuale che non lascia spazio a processi di crescita professionale
- Applicando la teoria di Herzberg, cosa possiamo dire sulla condizione dei cinquantenni? Sicuramente sono presenti i fattori igienici, ma possiamo dire anche che i fattori motivanti siano presenti (*sondaggio fatto*). Presenza di fattori igienici. Presenza di fattori motivanti.
- Per quanto riguarda i giovani, abbiamo assenza di fattori motivanti e quindi assenza di soddisfazione, si può dire siano garantiti i giusti salari ma tuttavia *pesano di più le negative condizioni di lavoro*. Assenza di fattori igienici e motivanti.

Quali azioni potrebbero essere prese in considerazione per modificare la situazione?

Le azioni mireranno soprattutto a potenziare soddisfazione e motivazione dei giovani diplomati.

Per affrontare i problemi rilevati conviene valutare diverse linee di azione:

- In primo luogo una revisione del modello organizzativo attuale, con l'introduzione di soluzioni (job rotation/enlargement/enrichment o lavoro in team) che consentano la crescita e lo sviluppo professionale dei lavoratori; anche l'adozione di nuovi modelli manageriali che prevedano il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori andrebbero nella stessa direzione; una leva importante al riguardo potrebbe derivare dalla formazione;
- una revisione dei percorsi di carriera e di crescita retributiva correlata, valorizzando maggiormente competenze e contributo dei lavoratori rispetto alla semplice anzianità aziendale;
- interventi per migliorare le condizioni operative

Un aspetto delicato è costituito dall'impatto di questi cambiamenti sulla popolazione dei cinquantenni.

Si può immaginare di poterlo assorbire contando

- nel caso dei più bravi sull'apertura di nuove posizioni all'interno grazie alla crescita attesa,
- per gli altri sulla spinta a cambiare atteggiamento che provenga dall'interesse a non perdere una posizione acquisita molto favorevole all'interno dell'azienda, nel caso sia loro preclusa una ricollocazione all'esterno dovuta al contesto economico sfavorevole.

- Creare opportunità di sviluppo, fare corsi di formazione, introdurre job rotation, job enlargement, job enrichment. Passare al *lavoro in team*, evitare l'isolamento e le postazioni singole.
- Modelli manageriali di coinvolgimento degli operatori; *Participant design*.
- Non correlare crescita contributiva sull'anzianità, ma basarsi soprattutto sul merito.

- Fare interventi di miglioramento sulle attività operative.
- Aprire ulteriori posizioni e possibilità di crescita anche per i cinquantenni. Favorire *corsi di formazione e sviluppo* anche per i cinquantenni, per rendersi più competitivi e aprire nuove opportunità di sbocco.

Caso ENERGIA spa – MTM

Energia Spa vende, produce e installa turbine per la produzione di energia elettrica su licenza di FT spa. Anche Energia spa opera a livello internazionale, pur con un fatturato e con volumi significativamente inferiori a quelli di FT spa. In occasione del lancio sul mercato di una turbina di nuova generazione con elevate aspettative di vendita sul mercato dell'Estremo Oriente, Energia spa ha creato nel suo stabilimento di Campi un reparto dedicato alla produzione di palette, componente che richiede lavorazioni meccaniche sofisticate e che costituisce un componente critico della turbina dal punto di vista sia delle funzionalità tecniche che dei costi del prodotto finito. Nel nuovo reparto, con la consulenza dei tecnologi di FT spa, sono state installate macchine di nuova generazione ad elevata automazione. Per il buon funzionamento del reparto sono stati rivisti e potenziati anche i servizi complementari relativi a: definizione dei cicli di lavorazione, preparazione dei programmi per le macchine operatrici, progettazione e gestione delle attrezzature, preparazione e taratura utensili, approvvigionamento semilavorati. E' stata anche curata la formazione degli operatori e, trattandosi di uno stabilimento con elevata sindacalizzazione, è stato siglato un accordo sindacale relativo a pause e premi di produzione.

Dopo un anno dall'avvio, il nuovo reparto non ha ancora raggiunto livelli di produttività soddisfacenti se confrontati con quelli di FT, pur essendo dotato di macchine più moderne.

D'accordo con FT spa, si decide di avviare un benchmark su alcune lavorazioni tra il reparto produzione palette di FT e quello di Energia.

Dalle analisi fatte emerge la seguente situazione:

	Energia spa	FT spa
Tempo normale	100	105
Tempo standard assegnato	130	120
Tempo rilevato a consuntivo	135	120

Spiegate cosa mostrano gli indici riportati in tabella:

- Cosa significano tempo normale e tempo standard assegnato?
- Come possono essere spiegate le differenze di valore nel tempo normale e nel tempo standard assegnato nei due casi?
- Come può essere spiegato l'ulteriore incremento nel tempo rilevato a consuntivo da parte di Energia spa?

Caso energia MTM: mette a fattor comune la parte di time study e la parte di motion study.

Si focalizza sul *calcolo del tempo standard*.

Il tempo normale indica il tempo tecnicamente necessario per eseguire una lavorazione.

Il tempo standard assegnato indica il tempo riconosciuto agli operatori per eseguire la lavorazione, determinato tenendo conto del tempo normale e delle maggiorazioni per bisogni fisiologici, pause, recupero di inconvenienti non dipendenti dal lavoratore.

- Tempo normale: tempo tecnicamente necessario per eseguire una lavorazione
- Tempo standard: tempo riconosciuto per eseguire una lavorazione (con contributo delle maggiorazioni). Un guasto non è un imprevisto che considero nelle maggiorazioni...si parla di imprevisti come pause, bisogni fisiologici, inconvenienti non dipendenti dall'operatore, tempi di set up sul macchinario.

Differenze di valore nel tempo normale e nel tempo standard nei due casi come possono essere spiegate? Il tempo normale di Energia è minore perché le tecnologie sono di nuova generazione.

Come mai il tempo standard assegnato ad Energia è allora maggiore di FT?

- La differenza circa il tempo normale nei due casi può essere spiegata con una maggiore produttività tecnica delle macchine operatrici più recenti impiegate da Energia spa.
- La superiore entità delle maggiorazioni riconosciute da Energia spa può essere giustificata da:
 - maggiore incidenza di inconvenienti dovuti a come Energia spa ha organizzato i servizi complementari citati,
 - l'entità delle pause riconosciute
 - maggiore incidenza dei tempi di set-up dovuta ai minori volumi produttivi.
 Tali limiti possono risultare strutturali (perché dovuti a scelte organizzative diverse o volumi diversi) o temporanei (per una curva di apprendimento ancora in corso, per quanto riguarda il funzionamento dei servizi complementari).

Le maggiorazioni di Energia sono maggiori di quelle di FT! Possibilmente per l'attivazione dei servizi complementari e inconvenienti legati a questi, per attività di set up magari più laboriose, per la presenza attiva dei sindacati e quindi pause più lunghe.

La differenza tra i tempi standard potrebbe rimanere costante, ma potrebbe anche essere una situazione temporanea migliorabile con l'apprendimento.

Come mai il tempo rilevato a consuntivo è 135 e non 130 a consuntivo?

L'ulteriore incremento nel tempo rilevato a consuntivo può dipendere da:

- errori nella valutazione di tempo normale e maggiorazioni
- maggiore incidenza di fatto delle cause oggetto di maggiorazione
 - inconvenienti dovuti a come Energia spa ha organizzato i servizi complementari citati
 - efficienza operativa degli addetti sulle nuove macchine operatrici (apprendimento e incentivi)
 - maggiore incidenza dei tempi di set-up dovuta ai minori volumi produttivi

Per l'efficienza degli addetti che lavorano nel reparto. Oppure per il calcolo errato nell'assegnazione del tempo standard, oppure per il verificarsi di maggiorazioni superiori di quello che avessi stimato (qui rientra l'efficienza operativa degli addetti che utilizzano nuove macchine e devono abituarsi a svolgere il lavoro, seguono una curva di apprendimento, rientra anche l'incidenza maggiore del set up.

Ultima parte dell'esercitazione: **sistemi sociotecnici**

Caso SAAB SA

Caso SAAB SA – Nuova organizzazione nel montaggio motori

SAAB SA è un marchio storico nella produzione di bus e di camion in Scandinavia e sul mercato mondiale. Il caso riguarda l'assemblaggio finale dei motori di questa divisione.

Alla fine degli anni 1960 il montaggio finale di un motore richiedeva mediamente due ore. Il motore veniva assemblato a partire dal basamento, un manufatto di grandi dimensioni, su una catena di assemblaggio ad avanzamento meccanico con 60 postazioni di lavoro. In ciascuna postazione un operatore eseguiva le operazioni predefinite sul pezzo fermo; ogni due minuti la catena avanzava di alcuni metri per portare il pezzo alla postazione successiva. Oltre alle postazioni di montaggio sulla linea erano previste due postazioni intermedie e una postazione finale per il controllo qualità, gestite da addetti dell'Ufficio Qualità. Se risultava difettoso al controllo, il pezzo veniva identificato con appositi cartelli: l'assemblaggio del pezzo veniva interrotto e alla fine della linea il pezzo veniva trasferito al reparto dedicato alle riparazioni, dove montatori esperti risolvevano il problema e completavano l'assemblaggio. Sulla linea operavano: 60 addetti al montaggio, tre addetti jolly (uno per ognuno dei tre spezzoni in cui era divisa la linea) incaricati di dare il cambio ai montatori per le pause regolamentari, oltre ai tre addetti qualità. Le postazioni di lavoro venivano rifornite dei componenti e dei materiali necessari dagli addetti all'alimentazione della linea. Si lavorava su due turni giornalieri per 5 giorni alla settimana. La struttura gerarchica prevedeva per ciascun turno la presenza di 3 capisquadra (uno per ognuno dei tre spezzoni in cui era suddivisa la linea) e di un capoturno; vi era inoltre un capo reparto, responsabile della linea, che lavorava a giornata. La produzione dei motori prevedeva un numero molto limitato di versioni, con lotti di volumi medio-alti. La messa in produzione di un nuovo motore vedeva impegnato l'Ufficio Metodi per diversi mesi nello studio e nell'allestimento della nuova linea. Una versione di motore rimaneva in produzione per diversi anni e ripagava l'investimento richiesto.

All'inizio degli anni '70 si verificarono due cambiamenti: messa in produzione di nuovi bus e camion con motori di nuova generazione che prevedevano numerose varianti; aumento delle vendite di bus e camion di fascia alta grazie all'espansione del marchio SAAB sui mercati occidentali. Ci si trovò così nella necessità di gestire la produzione di motori di diverse versioni, con lotti di dimensioni variabili e limitate, con l'esigenza di rispettare i tempi di consegna imposti dal mercato. Per di più l'inserimento sulle nuove linee di giovani con una formazione tecnica superiore, che faticavano ad accettare le condizioni di lavoro tradizionali, portava nuovi problemi anche sulle linee: assenteismo e turnover elevati, disaffezione e minore cura nello svolgimento dei compiti, con ricadute vistose sulla produttività, sulla qualità del prodotto e sui costi di riparazione.

Da qui prende avvio la sperimentazione di soluzioni innovative e la messa a punto di una nuova organizzazione. Il montaggio finale del motore viene affidato a un team di 6 operatori che lavorano in un'area ("isola di montaggio") con le postazioni di lavoro disposte a U; il motore in allestimento viene posizionato su carrelli a ruote che possono essere spostati tra le diverse postazioni di lavoro. Il team è incaricato di eseguire le attività di montaggio, di fare il controllo qualità e di eseguire eventuali riparazioni, di curare l'alimentazione delle parti e dei materiali necessari e di versare i motori finiti al magazzino. I membri del team vengono anche tempestivamente informati dei risultati del collaudo del motore finito realizzato nella sala di prova dei motori; eventuali riparazioni richieste dalla sala prova vengono effettuate dal team stesso. Al team viene anche riconosciuta una porzione di tempo da dedicare alla formazione per aumentare le competenze dei suoi membri. Con ogni team vengono definiti e concordati gli obiettivi di produzione tenuto conto delle caratteristiche dei motori da produrre. Il team, sulla base delle competenze e delle preferenze dei suoi membri, decide autonomamente come operare: la suddivisione del ciclo di assemblaggio in fasi e la loro durata, l'assegnazione dei diversi compiti al suo interno. Ciascun team individua un team leader, che funge da coordinatore e rappresentante del team con la direzione; spesso questo ruolo viene coperto a rotazione dai membri più esperti del team. Il numero dei team attivi viene definito sulla base del programma di produzione. Anche la struttura gerarchica viene semplificata: rimane il caporeparto, responsabile di coordinare il lavoro delle diverse isole di montaggio; alcuni ex-capiturno vengono incaricati di assistere e aiutare i team nella messa in opera della nuova organizzazione.

I risultati sono molto positivi sia in termini di produttività e di qualità che di assenteismo, turnover, clima e relazioni interne ai team e con la direzione.

Domande

- a) *A partire dalla tabella allegata, si esemplifici come sono stati applicati i principi sociotecnici nella progettazione delle posizioni di lavoro a livello individuale nella nuova organizzazione*
- b) *A partire dalla tabella allegata si esemplifici come sono stati applicati i principi sociotecnici nella progettazione delle posizioni di lavoro a livello di gruppo nella nuova organizzazione*

Ripasso joint optimization, organizational choice, primary work system.

Commentare ognuno dei principi

1 a livello individuale

1. Aumento della varietà delle attività svolte dai singoli all'interno del team: montaggio, controllo, riparazione, alimentazione, movimentazione materiali
2. Nel definire ciascuna posizione di lavoro (per definizione più ampia che in precedenza – ved. punto 3.) si possono individuare raggruppamenti di operazioni aventi un senso compiuto. Nel suo insieme il team consegna prodotti completi e collaudati
3. La porzione di ciclo di lavoro affidata a ciascun operatore si allunga notevolmente, passando mediamente da 2' a 20': l'intero ciclo di montaggio di un motore (durata 2 ore) viene suddiviso tra i 6 membri del team.
4. I membri del team – con la divisione dei compiti – concordano gli obiettivi produttivi di ciascuno, tenuto conto delle caratteristiche dei motori da produrre. I membri del team vengono tempestivamente informati dei risultati del collaudo del motore finito realizzato nella sala di prova dei motori
5. Sono affidate ai componenti del team le attività di alimentazione parti, di movimentazione prodotti finiti, di controlli e collaudi
6. I compiti individuali all'interno del team sono congruenti con la formazione tecnica dei giovani periti
7. I componenti del team si identificano con i motori da loro prodotti

- Assicurare una varietà ottimale di compiti per ogni posizione: nel team che si costituisce c'è la possibilità di fare job enlargement (ci si occupa anche di qualità...) e job rotation (ci si scambiano le posizioni).
- Prevedere un insieme di compiti aventi un senso compiuto: il team vede tutte le attività che comportano la formazione del motore, dall'alimentazione alla fine del ciclo (layout a U).
- Garantire una lunghezza ottimale del ciclo di lavoro: all'inizio del testo viene detto che per montare un pezzo ci vogliono 120 minuti, se ci sono 6 operatori, più o meno ognuno lavora sul motore per 20 minuti. Il ciclo di lavoro si allunga, per vincere il fenomeno dell'alienazione.
- Comprendere nella posizione di lavoro anche attività di preparazione e complementare: si aggiungono le attività a monte e a valle, quindi di preparazione e collaudo, controllo qualità, riparazione.
- Coinvolgere gli operatori nel fornire gli standard qualitativi e quantitativi: i membri del gruppo sono coinvolti anche in questi aspetti
- Rendere visibile il contributo che ciascuno ha sul prodotto finito: si vede il motore e si è consapevoli al proprio contributo

- Definire posizioni coerenti con il sistema di valori della comunità di riferimento: in questo caso il range di attività è abbastanza ampio e adeguato alla preparazione e le aspettative in termini di lavoro. (specialmente i giovani) Nonostante gli venga fatta formazione aggiuntiva.

2 a livello di gruppo

1. Il team presidia e gestisce le relazioni che esistono tra le diverse posizioni di lavoro
2. L'isola e la disposizione a U rende possibili le relazioni tra gli operatori e permette a tutti di vedere i risultati raggiunti
3. Come 2.; inoltre il team viene informato dei risultati del collaudo in sala prova motori
4. Il team non discute gli standard tecnici; ma discute obiettivi e risultati raggiunti
5. Il team cura l'alimentazione parti e la consegna del prodotto finito
6. Non si parla esplicitamente di coinvolgimento del team nella progettazione del prodotto; al suo interno il team concorda come suddividere e assegnare i compiti ai suoi membri con il supporto degli ex-capiturno
7. Il team leader è individuato dal gruppo; alcuni team adottano la rotazione nella posizione

- Assicurare interdipendenze necessarie tra postazioni di lavoro: c'è questo aspetto, il gruppo gestisce le diverse correlazioni in modo autonomo.
- Ridurre il lavoro in posizioni isolate: le persone lavorano insieme nell'isola di montaggio, quindi non lavorano in posizioni isolate, lavorano in team di 6 persone e si coordinano a vicenda.
- Prevedere i collegamenti che aiutano a responsabilizzarsi sul risultato complessivo: il team non solo vede tutta la creazione, ma viene informato sul risultato del collaudo del motore e di eventuali riparazioni
- Coinvolgere il gruppo nel definire gli standard e nel discutere i risultati: il team si coordina per il raggiungimento degli obiettivi, sia per le attività da svolgere
- Il gruppo ha controllo sulle attività di confine a monte e a valle come detto
- Prevedere canali di comunicazione: nel testo non viene detto che il team viene coinvolto nella progettazione del prodotto, ma viene coinvolto per progettare le attività da svolgere.
- Il team leader è individuato dal gruppo, il team leader può ruotare tra i membri più esperti del team.

A livello individuale:	A livello di gruppo: perché prevedere questo livello
1. assicurare una varietà ottimale di compiti per ogni posizione	1. assicurare le interdipendenze necessarie tra posizioni di lavoro (per ragioni tecniche o psicologiche)
2. prevedere un insieme di compiti aventi un senso compiuto	2. ridurre il lavoro in posizioni isolate: comportano stress e non fanno vedere il contributo al risultato finale
3. garantire una lunghezza ottimale del ciclo di lavoro	3. prevedere i collegamenti che aiutano a responsabilizzarsi sul risultato complessivo
4. coinvolgere gli operatori nel fissare gli standard quantitativi e qualitativi; fornire informazioni sui risultati conseguiti	4. coinvolgere il gruppo nel definire gli standard e nel discutere i risultati
5. comprendere nella posizione di lavoro anche attività di preparazione e complementari	5. dare al gruppo un certo controllo sulle attività di confine
6. definire posizioni di lavoro con caratteristiche coerenti con il sistema di valori della comunità di riferimento	6. prevedere canali di comunicazione: aiutano a cogliere fin dall'inizio le esigenze da prendere in considerazione nella progettazione del lavoro
7. rendere visibile il contributo fornito alle caratteristiche del prodotto per il consumatore	7. prevedere che il gruppo possa fornire indicazioni per la scelta di responsabili intermedi riconosciuti

1. Secondo l'Organizzazione Scientifica del Lavoro:*(selezionare la risposta corretta tra le seguenti)*

a. Occorre responsabilizzare i capi reparto sulla selezione dei collaboratori e sull'organizzazione del reparto loro affidato	<input type="checkbox"/>
b. Taylor sosteneva che un addetto deve avere un solo capo	<input type="checkbox"/>
c. Occorre chiedere all'operatore di eseguire correttamente quanto definito dall'esperto tempi e metodi	<input checked="" type="checkbox"/>
d. Occorre contenere la specializzazione dei compiti	<input type="checkbox"/>

2. Per l'Organizzazione Scientifica del Lavoro è fondamentale la formazione degli operatori, per metterli in grado di definire il modo migliore di operare

Vero Falso

3. Secondo l'Organizzazione Scientifica del Lavoro la progettazione del lavoro deve tenere conto anche della composizione e delle caratteristiche del team

Vero Falso

4. Secondo il metodo MTM:*(selezionare la risposta errata tra le seguenti)*

a. Il passo (andatura) viene valutato dall'analista	<input type="checkbox"/>
b. Il tempo normale viene definito mediante cronometraggio o a partire da tabelle, senza tenere conto di eventuali maggiorazioni	<input type="checkbox"/>
c. Una volta definito il tempo standard questo non viene più modificato	<input checked="" type="checkbox"/>

5. Il metodo ERGO-UAS tiene conto delle problematiche ergonomiche (carico biomeccanico) per calcolare il fattore di maggiorazione

Vero Falso

6. Secondo il metodo ERGO-UAS se in una postazione di lavoro si arriva ad un indice di rischio di 50 è sufficiente fare una maggiorazione del 16,5%

Vero Falso

7. Ford sostiene che una politica di alti salari risolve i problemi di organizzazione di reparto

Vero Falso

8. Secondo la scuola delle Relazioni Umane e Motivazione:*(selezionare la risposta corretta tra le seguenti)*

a. Elton Mayo sostiene che occorre mettere i gruppi di lavoro alla base dell'organizzazione di un'unità	<input type="checkbox"/>
b. Le ricerche di Elton Mayo alla Western Electric hanno mostrato che il gruppo dei lavoratori di un reparto arriva a condizionare la produttività del singolo operatore	<input checked="" type="checkbox"/>
c. Secondo Herzberg ci può essere soddisfazione solo in assenza di insoddisfazione	<input type="checkbox"/>
d. Secondo la teoria Y di Mc Gregor le persone devono essere comandate e controllate perché si impegnino in modo adeguato	<input type="checkbox"/>