

L'innovazione tecnologica ed il benessere organizzativo

Vincenzo Calabrò



Prefettura di Reggio Calabria

La Direttiva sul “Benessere Organizzativo”

Le amministrazioni devono adottare un piano di miglioramento del benessere organizzativo che può riguardare uno o più dei seguenti aspetti:

- a. *struttura e ruoli organizzativi*
- b. *innovazione tecnologica*
- c. *processi organizzativi*
- d. *cultura organizzativa*
- e. *politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane*
- f. *comunicazione interna e esterna*
- g. *modifica di norme e procedure*

Premessa

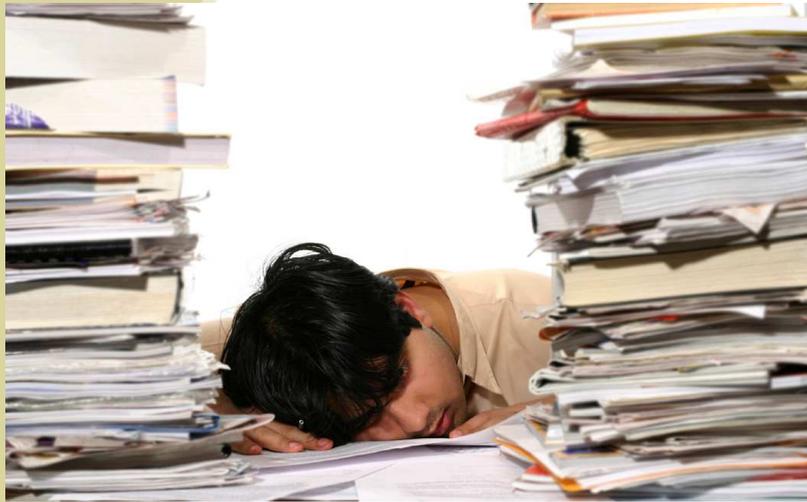
Innovazione tecnologica - Obiettivi:

- Abbattimento dei tempi di lavoro
- Contenimento dei costi di gestione
- Incremento della qualità dei servizi
- Potenziamento dei supporti conoscitivi
- Trasparenza dell'azione amm.va
-
- *Benessere organizzativo*

NO!

Cerchiamo di capire il perche?





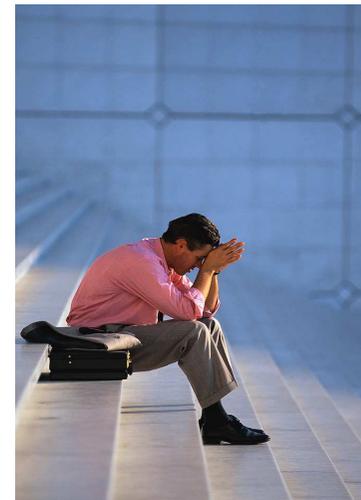
Lavoratore



Procedura



Strumento



Utente

Cenni storici - 1

I primi sistemi informativi vengono realizzati per automatizzare processi semplici e ripetitivi senza alcun apporto innovativo.

Pro – contrazione dei tempi lavorativi

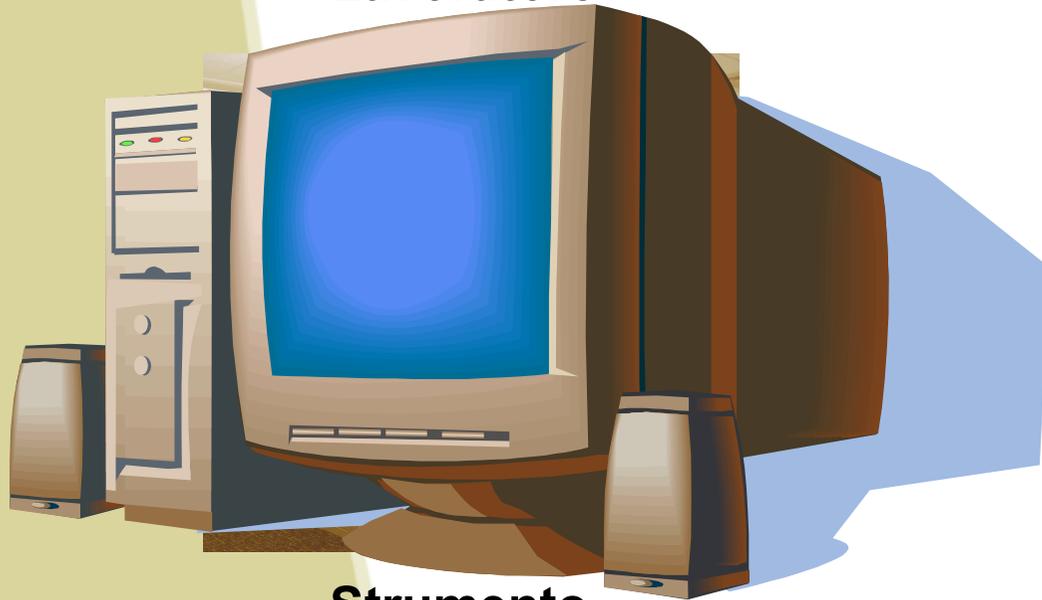
Contro – si concretizzano forme di antagonismo verso i sistemi informativi e automatizzati, disaffezione al lavoro.



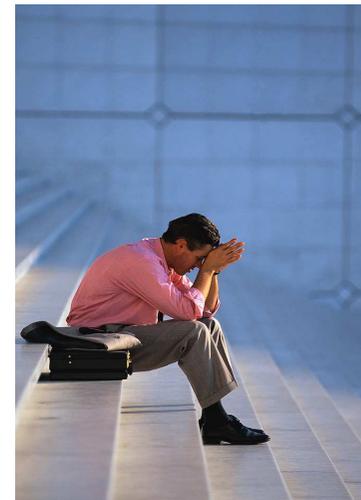
Lavoratore



Procedura



Strumento



Utente

Cenni storici - 2

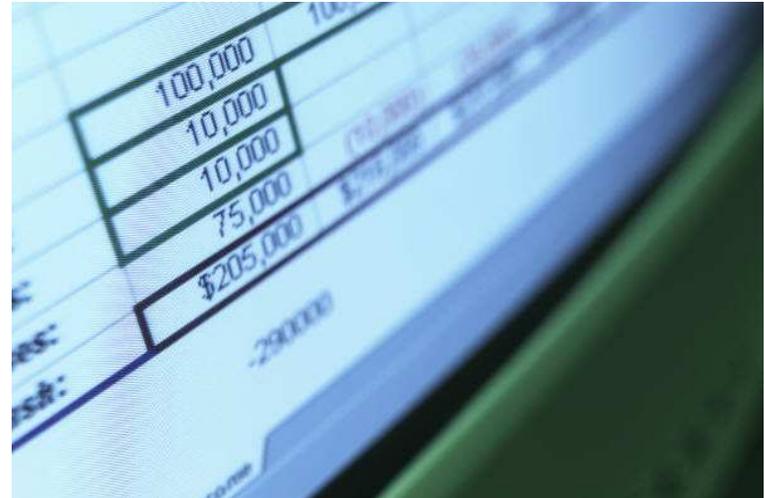
Negli anni 90 l'obiettivo diventa il risultato/prodotto finale. Si rivisitano i processi adattandoli ai modelli suggeriti dalla tecnologia.

Pro – migliora il prodotto / servizio

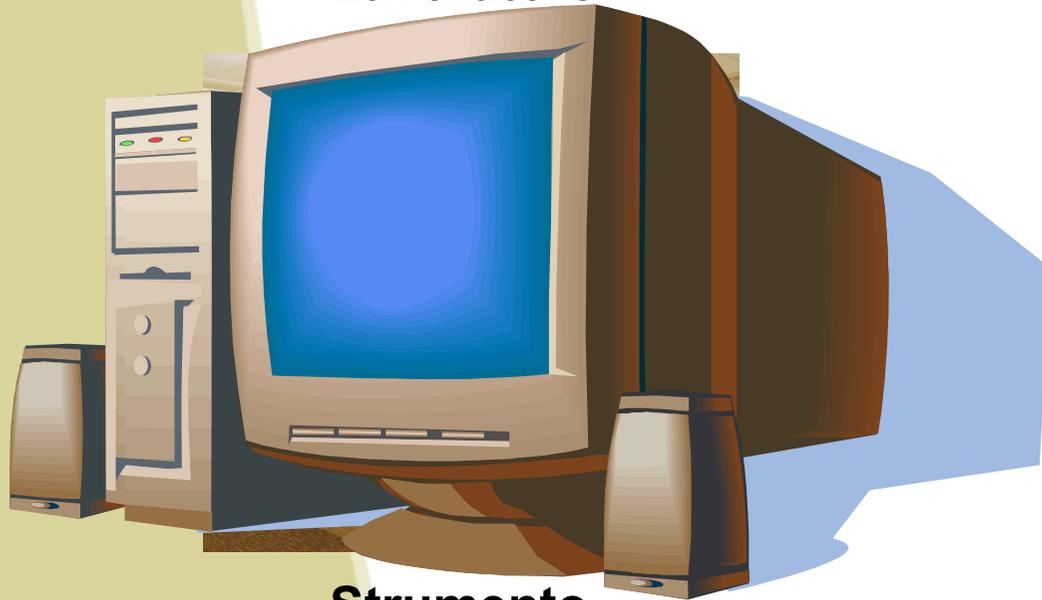
Contro – percezione del metodo come imposizione tecnologica, resistenza al cambiamento



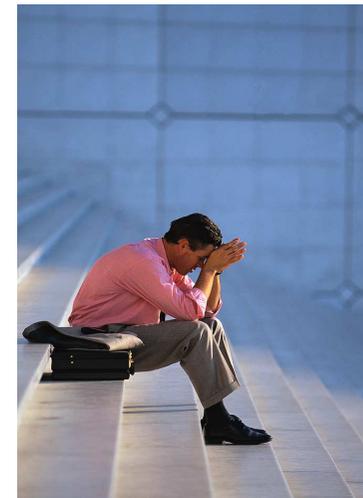
Lavoratore



Procedura



Strumento



Utente

Tecnofobia

E' una vera e propria fobia. Si manifesta come avversione totale e incontrollata verso i computer, cui si affianca una manifestazione acuta d'ansia, che può comparire al solo pensare un eventuale utilizzo dei computer.

Ansia che si traduce in impossibilità ad utilizzare il computer, quandanche questo venga riconosciuto potenzialmente utile dai tecnofobici.

Oggi - 3

La tendenza attuale è quella di progettare in funzione delle necessità dell'utente. In questo caso occorre intervenire sui processi e sull'organizzazione.

Pro – migliora la qualità percepita

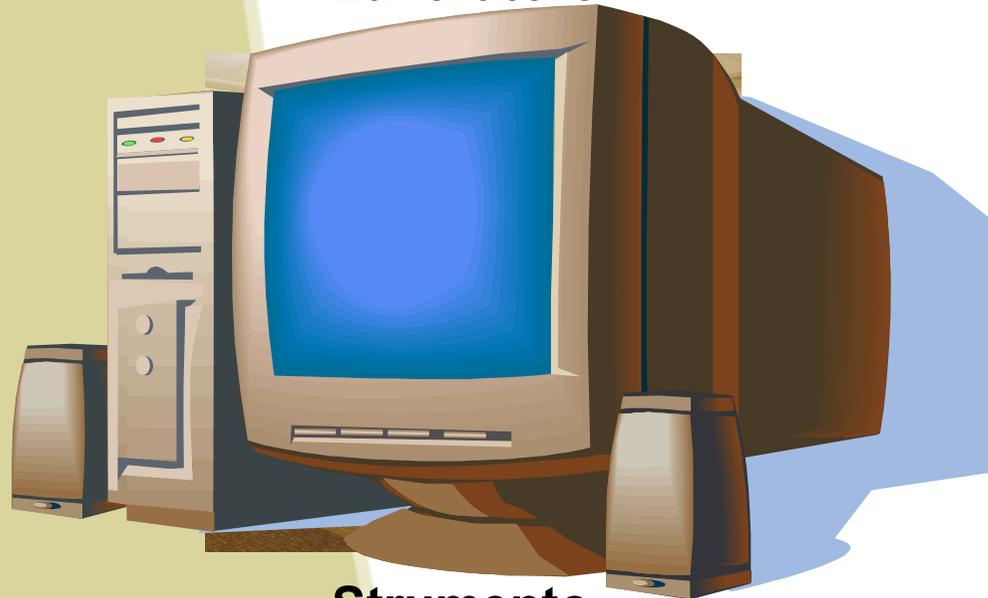
Contro – l'operatore subisce l'utente anche dal punto di vista tecnologico (servizi on line, email)



Lavoratore



Procedura



Strumento



Utente

Technostress

Il technostress può essere definito come quel disagio e quello stress derivanti dall'incapacità di usare in modo sano le nuove tecnologie, nei contesti di apprendimento, di lavoro e del tempo libero.

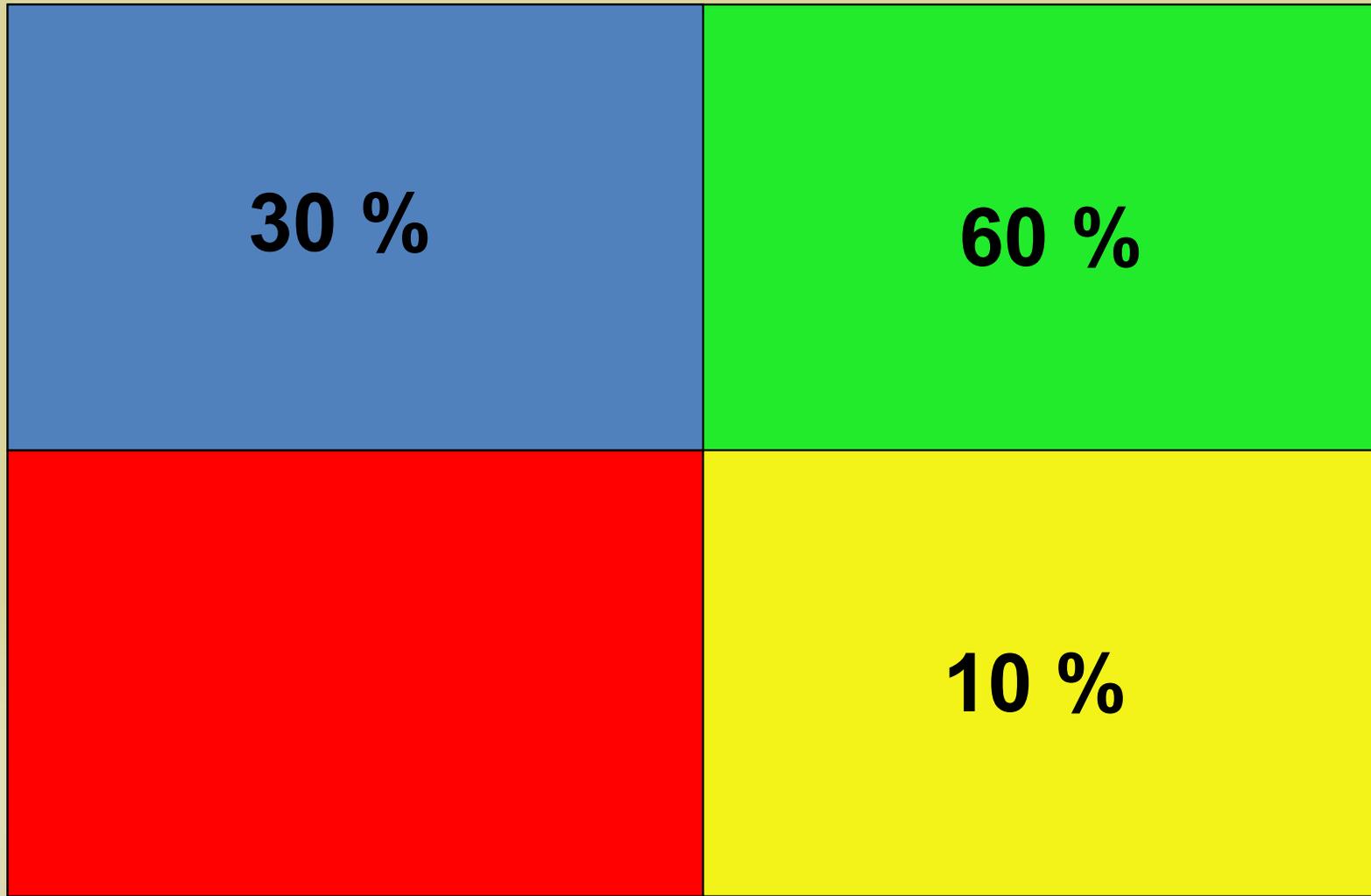
Gli effetti collaterali che induce sono ansia, insonnia e mal di testa.

I risultati ottenuti



Produttività

Cambiamento organizzativo



Innovazione tecnologica

Fattori frenanti

- Difficoltà di pensare per processi
- L'autoreferenzialità
- La normativa e la progettazione dei processi amministrativi
- Rigidità Organizzativa
- Carenza di cultura organizzativa
- Mancato coinvolgimento
- Assenza di responsabilità
- Carenza di stimoli
- Non condivisione degli obiettivi

Malessero organizzativo

- insofferenza nell'andare al lavoro
- assenteismo
- disinteresse al lavoro
- desiderio di cambiare lavoro
- alto livello di pettegolezzo
- aggressività abituale e nervosismo
- disturbi psicosomatici
- sentimento di inutilità e irrilevanza, disconoscimento
- lentezza nella performance
- confusione organizzativa
- calo della propositività
- aderenza formale alle regole, procedure

Come eliminarli?



La valorizzazione delle risorse umane

- **l'aumento del livello di motivazione** dei collaboratori, del **senso di appartenenza**, del loro **grado di soddisfazione**;
- il miglioramento dei rapporti tra dirigenza e lavoratori;
- la diffusione di una **“cultura della partecipazione”** in luogo di una **“cultura dell'adempimento”**;
- il rafforzamento della **comunicazione interna**;
- la **prevenzione dei rischi psico-sociali** (mobbing, burning out, etc.).

Michael Hammer

- "...è tempo di smettere di pavimentare sentieri per le mucche. Invece di rivestire di silicio e software i nostri processi obsoleti, dobbiamo dimenticarli e ripartire da capo. Dobbiamo reingegnerizzare il nostro business: usare la forza delle moderne tecnologie dell'informazione per ridisegnare i nostri processi per ottenere drammatici miglioramenti dei risultati".

La soluzione !!!

Si propone di ridisegnare complessivamente i processi, partendo dalla missione e dalle strategie ed agendo contestualmente su tutte le componenti dei processi stessi (flusso, organizzazione, personale, logistica, informazioni trattate, tecnologia, utenti).

In questo modo si tende garantire la congruenza tra i vari tipi di intervento, eliminando la possibilità di automatizzare processi lavorativi male organizzati e superando la vecchia impostazione di guardare a queste problematiche solo come valutazione dell' "impatto organizzativo" di soluzioni informatiche nate principalmente da opzioni tecnologiche.

Il paradosso

L'idea di fondo di questa diversa progettazione di un sistema informativo è quella del rispetto verso i valori degli operatori e verso la loro quotidianità lavorativa, considerando un paradosso il fatto che siano proprio i fruitori quelli di cui meno si tiene conto quando si progettano strumenti che poi loro stessi andranno ad usare.

Reingegnerizzazione dei processi

La reingegnerizzazione dei processi è una modalità di cambiamento organizzativo caratterizzata dai seguenti elementi:

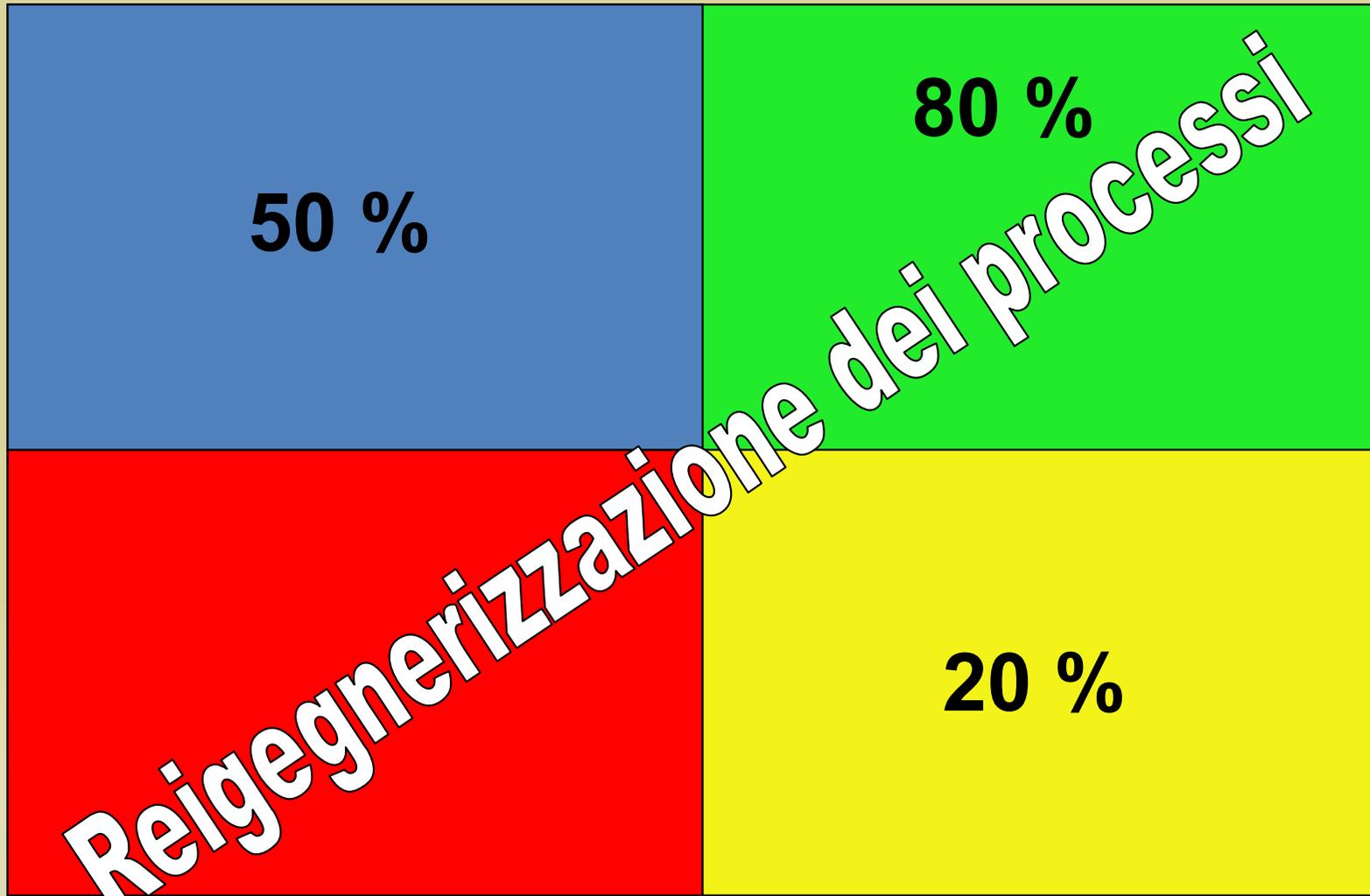
- interviene su uno o più processi di servizio;
- è guidata dagli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- non è vincolata dalla situazione esistente, ma mira ad un cambiamento radicale che assicuri un "salto" nei risultati;
- **opera in maniera integrata su tutte le componenti;**
- **vede le tecnologie come "fattore abilitante" di un cambiamento complessivo;**
- **è verificato attraverso un sistema di metriche.**

Una "organizzazione per processi", che definisce strutture organizzative responsabili interamente dei processi, **individuando pertanto il "proprietario" del processo** ("process owner") e collocate in genere all'interno di una distribuzione matriciale delle responsabilità per aree di business, funzioni e appunto processi;

- lo snellimento dell'organizzazione, anche attraverso **la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali**, responsabilizzati su obiettivi comuni e capaci di governare direttamente tutte le leve che determinano la prestazione;
- **la ricomposizione del lavoro e delle professionalità richieste**, superando la parcellizzazione di compiti e competenze;
- **l'instaurazione di modalità formali di gestione dei processi** con l'adozione di metriche e di sistemi di rilevazione delle prestazioni continuamente operanti ed integrate con il sistema di controllo di gestione;
- l'adozione di modalità di gestione della qualità e di miglioramento continuo, basate sull'osservazione dei risultati e **sulla partecipazione "bottom-up" di tutti gli attori interessati.**

Produttività

Cambiamento organizzativo



Innovazione tecnologica

Preparare la gestione del cambiamento organizzativo

Un intervento di reingegnerizzazione dei processi è un'iniziativa che richiede un notevole livello di innovazione nell'organizzazione.

Obiettivo dell'attività di preparazione della gestione del cambiamento organizzativo è quello di individuare le nuove soluzioni organizzative che dovrebbero essere adottate per dare piena attuazione all'intervento di reingegnerizzazione dei processi

Revisione della struttura organizzativa

L'elemento qualificante dell'approccio organizzativo del BPR consiste nel considerare la struttura organizzativa come una risorsa finalizzata al corretto presidio dei processi

Intervenendo sulla distribuzione di responsabilità che presiedono allo svolgimento dei processi, attraverso ordini di servizio o adeguate iniziative di microprogettazione organizzativa (es. allargamento delle mansioni), è possibile “migliorare” la partecipazione al ciclo lavorativo

Revisione delle competenze tecniche e delle capacità gestionali

Le competenze tecniche (conoscenze applicative, legate alle discipline tecnico-scientifiche) e le capacità gestionali (comportamenti organizzativi osservabili, legati alle funzioni operative e di coordinamento e controllo) rappresentano le risorse principali attraverso la quale l'organizzazione è in grado di svolgere i processi

Una volta definita la nuova struttura organizzativa, adeguata ai processi reingegnerizzati, è necessario effettuare un'analisi di aderenza (*matching*) delle competenze delle risorse umane a disposizione rispetto a quelle previste, e di valutare i gap risultanti, da coprire attraverso iniziative adeguate (per es. di formazione)

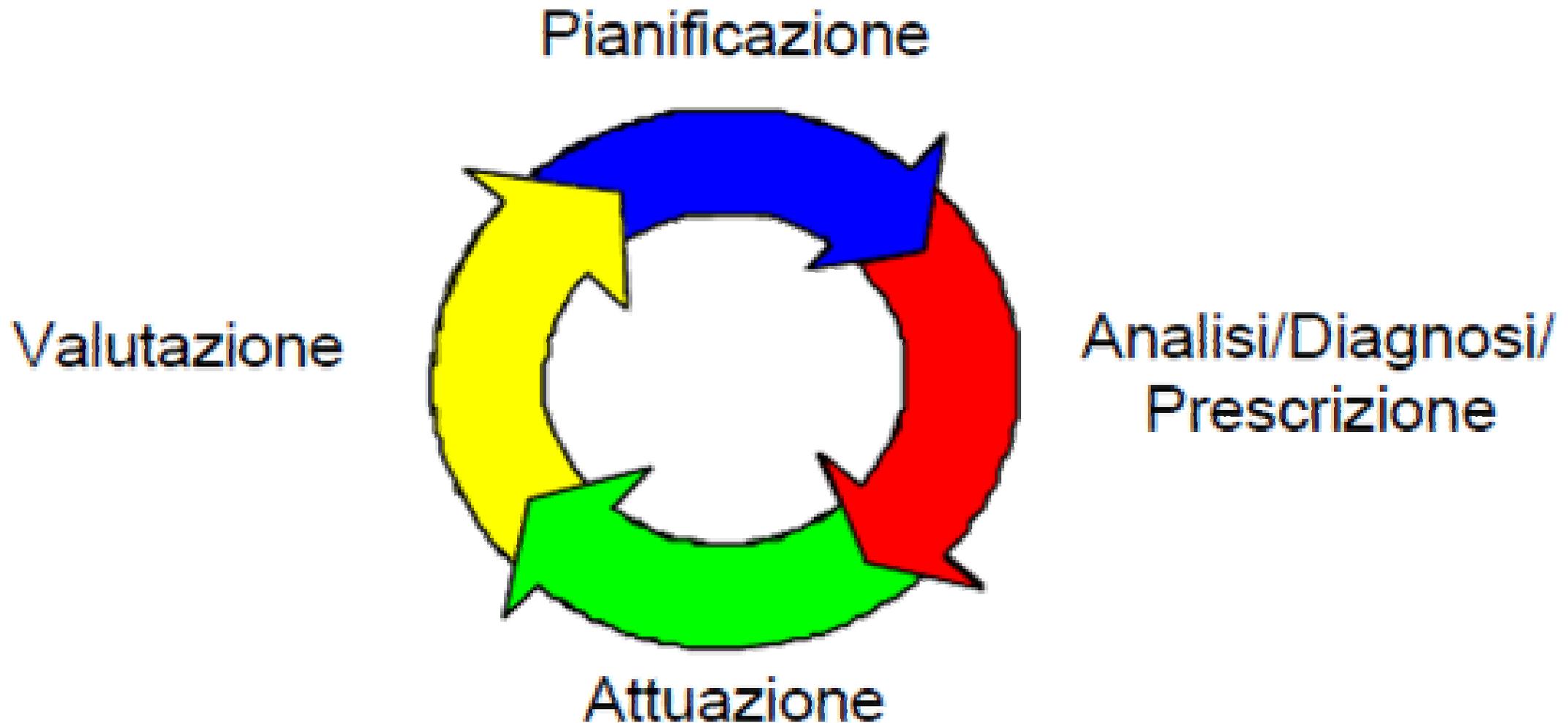
Modifica delle strutture logistiche e dei supporti di lavoro

La riprogettazione dei processi può avere effetti sulle strutture logistiche (spazi, sistemi di movimentazione, ecc.) e sui supporti di lavoro (attrezzature, dotazioni personali, ecc.).

Nei casi di processi con movimentazione di materiali, l'analisi dei flussi può portare al miglioramento dei tempi di movimentazione:

- trasformazione dei flussi, tra punto di arrivo e di partenza (il più possibile in linee rette, al fine di ridurre le distanze);
- organizzazione dei processi in modo che non si rendano necessari lunghi spostamenti, tramite avvicinamento fisico delle informazioni e corretta sequenzializzazione dei processi;
- miglioramento della disposizione/diffusione di supporti informatici collegati in rete lungo la sequenza dei processi;
- eliminazione degli elementi che ostacolano il corretto scorrimento del flusso.

Il ciclo di innovazione di un sistema informativo



Come migliorare la qualita' della vita sul
luogo di lavoro attraverso la
comunicazione?



Strumenti

La Comunicazione gioca un ruolo fondamentale nel processo di cambiamento.

Le tecnologie offrono strumenti di comunicazione utili e di facile utilizzo come la intranet, l'house organ, i groupware, le bacheche elettroniche, le mailing list, ecc.

Comunicazione interna

Comunicare dentro l'amministrazione
come derivazione dei principi del
benessere organizzativo.

La circolazione delle informazioni:
un percorso di diffusione e
potenziamento della comunicazione
interna volto al miglioramento delle
condizioni lavorative degli operatori e
ad una maggiore partecipazione alla
vita dell'azienda.

Comunicazione esterna

La comunicazione esterna influenza la percezione che i cittadini hanno della Pubblica Amministrazione.

Essa assume un ruolo fondamentale per il miglioramento del clima nei rapporti tra utenti e operatori (es. trasparenza amministrativa, partecipazione democratica)

Digital divide

Con ***digital divide*** (**divario digitale** si intende il divario esistente tra chi può accedere alle nuove tecnologie (rete, personal computer) e chi no.

Motivi:

- economici,
- sociali,
- culturali,
- fisici.

Conclusioni



Le variabili

Un'organizzazione può essere idealmente rappresentata come un iceberg, in cui i tratti affioranti sono costituiti dalle variabili hard che ne definiscono l'assetto organizzativo, dunque: la struttura, i ruoli, i prodotti/servizi, la tecnologia e le procedure.

Mentre gli elementi "sommersi" sono costituiti dalle cosiddette variabili "soft", ovvero: gli atteggiamenti, l'ideologia, la cultura, i sentimenti, l'immagine, il clima, i valori, le norme di gruppo.

Fattore umano

Il fattore umano acquista un'importanza fondamentale quale leva cruciale per il successo dell'organizzazione e il buon funzionamento dei suoi elementi strutturali, sia in base ad una prospettiva sociale, sia individuale.

La capacità di perseguire il miglioramento del benessere organizzativo nelle sue molteplici componenti e sfaccettature, rappresenta un aspetto determinante per lo sviluppo e l'efficacia organizzativa, che influenza positivamente la capacità dell'organizzazione stessa di adattarsi ai mutamenti del contesto di riferimento.

grazie

www.vincenzocalabro.it