

Nous ne vous imposerons pas davantage de jargon technique. Comme vous pouvez le constater, ce tableau schématise ce que vous avez probablement toujours su par intuition, à savoir :

- qu'un travail répétitif et monotone est peu valorisant et ennuyeux
- que le fait d'assumer un travail du début à la fin, plutôt que de n'en faire qu'une partie, procure une plus grande satisfaction
- qu'un employé qui sait que son travail influe sur la vie d'autres personnes a le sentiment que ce qu'il fait est important
- qu'une fonction offrant une certaine autonomie et une certaine latitude est plus satisfaisante que celle où on doit suivre des règles inflexibles ou subir la surveillance incessante de ses supérieurs
- que chacun a besoin d'une rétroaction positive de la clientèle quant à la qualité de son travail.

Comme vous le voyez, il n'y a là rien de bien ahurissant. Ce qui est ahurissant, c'est le nombre de fonctions qui sont définies de telle sorte qu'on enfreint ces principes presque tous les jours.

Pourquoi moi?

Les gestionnaires ont beaucoup de travail et vous pouvez vous demander à juste titre «pourquoi moi?». Vous vous demandez peut-être si on ne pourrait pas faire appel à un membre du Secteur du personnel ou à un consultant pour redéfinir les fonctions. Et bien, c'est impossible, car la redéfinition des fonctions ne consiste pas à appliquer quelque formule magique mais bien à modifier l'organisation. Seul le gestionnaire qui est sur place, la personne qui connaît les complexités, les personnalités et les paramètres en jeu, peut associer les employés, son imagination et ses connaissances pratiques afin de découvrir des façons nouvelles et innovatrices d'accomplir le travail.

La connaissance que vous avez de votre personnel constitue peut-être l'élément le plus important, car la définition des fonctions se révèle, comme beaucoup d'autres activités, une arme à deux tranchants. En effet, la redéfinition des fonctions devrait se traduire par des avantages pour le personnel et une amélioration de la productivité et de la satisfaction; cependant, elle peut aussi être une source de bouleversement et de tourment. En matière de classification des emplois, il est préférable de ne tenir compte que des tâches, et non du titulaire d'un poste, et d'ignorer l'élément humain; il en va tout autrement dans le domaine de la définition des fonctions. Certaines personnes ne rechercheront pas et n'apprécieront pas les changements qui accroissent la portée de leur travail, sa diversité, leur autonomie et les pouvoirs qui leur sont délégués. Mais qu'est-ce qui peut amener un employé à ne pas réagir de façon positive à l'idée d'augmenter la qualité, le niveau et l'intérêt de son travail? Les spécialistes en la matière ont dégagé trois éléments importants.

Le premier est lié aux connaissances et aux compétences de l'employé

Selon un concept essentiel en matière de motivation interne au travail, un bon rendement engendre des sentiments positifs tandis qu'un mauvais rendement est source de sentiments