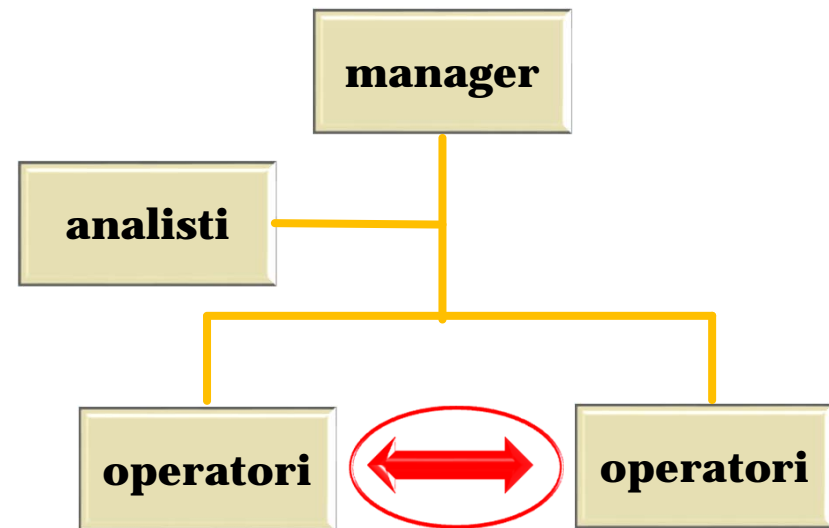


# I meccanismi di coordinamento

## ADATTAMENTO RECIPROCO

- ❑ Il coordinamento avviene mediante la comunicazione informale
- ❑ Il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono

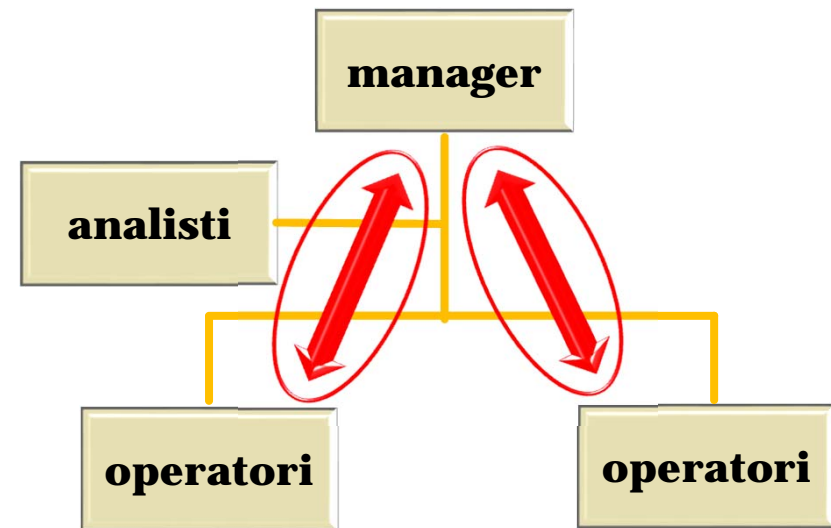


- È adeguato per le aziende semplici (ad es., persone in una canoa o in un laboratorio di ceramica)
- Nelle organizzazioni più grandi caratterizza l'inizio di processi innovativi: in fase di sperimentazione è impossibile prevedere con esattezza le attività da svolgere e coordinare adeguatamente il lavoro
- Il successo dipende dalla capacità degli specialisti di adattarsi l'uno all'altro
- Viene abbandonato man mano che le organizzazioni diventano più complesse

# I meccanismi di coordinamento

## **SUPERVISIONE DIRETTA**

- ❑ Il coordinamento avviene mediante il controllo diretto di un soggetto sugli altri
- ❑ Il supervisore è responsabile del lavoro altrui, assegna i compiti e guida nello svolgimento

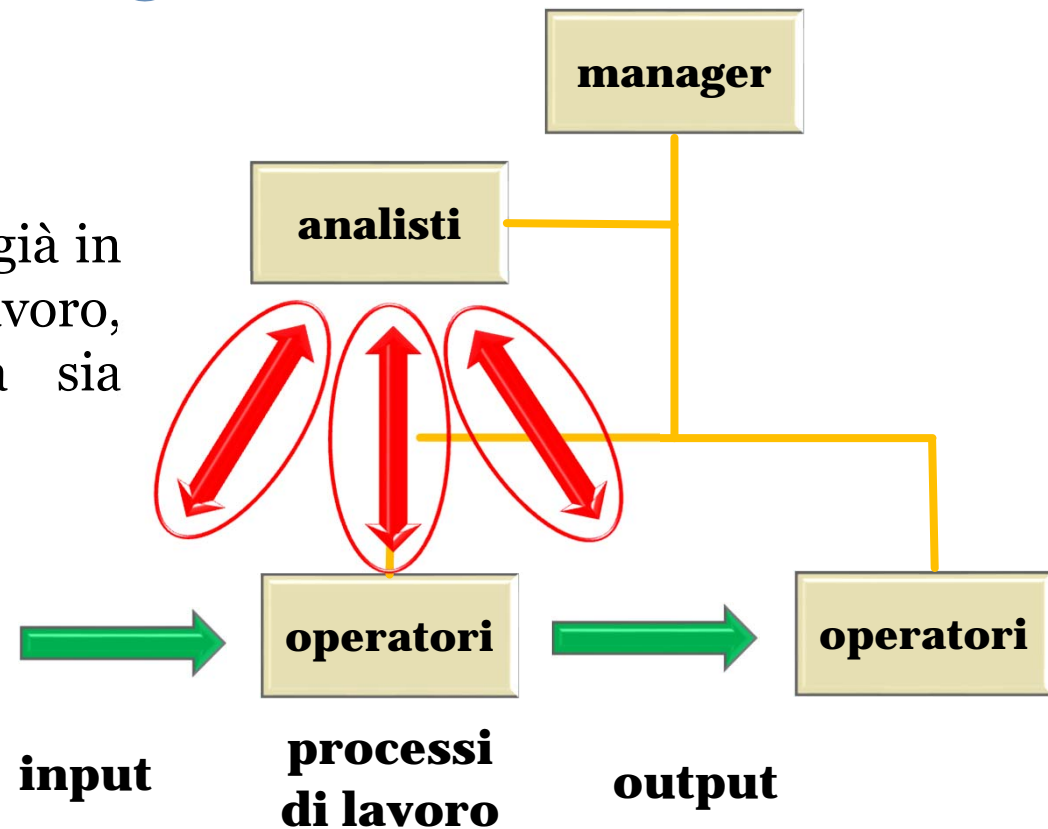


- La divisione del lavoro è accentuata
- Il lavoro individuale è specializzato
- L'adattamento reciproco non è sufficiente per svolgere tutto il lavoro: occorre un 'regista' (es. squadra di football)

# I meccanismi di coordinamento

## STANDARDIZZAZIONE

- il coordinamento è raggiunto già in fase di progettazione del lavoro, prima ancora che l'attività sia svolta



- Il lavoro è svolto in conformità alle aspettative
- Gli operatori non devono preoccuparsi di coordinarsi con gli altri (es: addetti alla catena di montaggio)

# I meccanismi di coordinamento

## Standardizzazione dei processi

□ Sono definiti i contenuti del lavoro

- Il processo di lavoro è scomposto in fasi che vengono strutturate prima dello svolgimento dell'attività
- Il lavoro procede attraverso l'esecuzione delle attività predisposte
- È tipico di attività che prevedono l'assemblaggio o il montaggio, ecc. (es: istruzioni per l'assemblaggio di giochi)

**Come operare la  
standardizzazione in caso  
di attività discrezionali?**

# I meccanismi di coordinamento

## Standardizzazione degli output

□ Sono definiti i risultati del lavoro

- L'attenzione è sull'esito del lavoro svolto
- Può prevedere discrezionalità da parte dell'operatore relativa alle modalità di esecuzione
- Permette il coordinamento preventivo delle diverse fasi di lavorazione

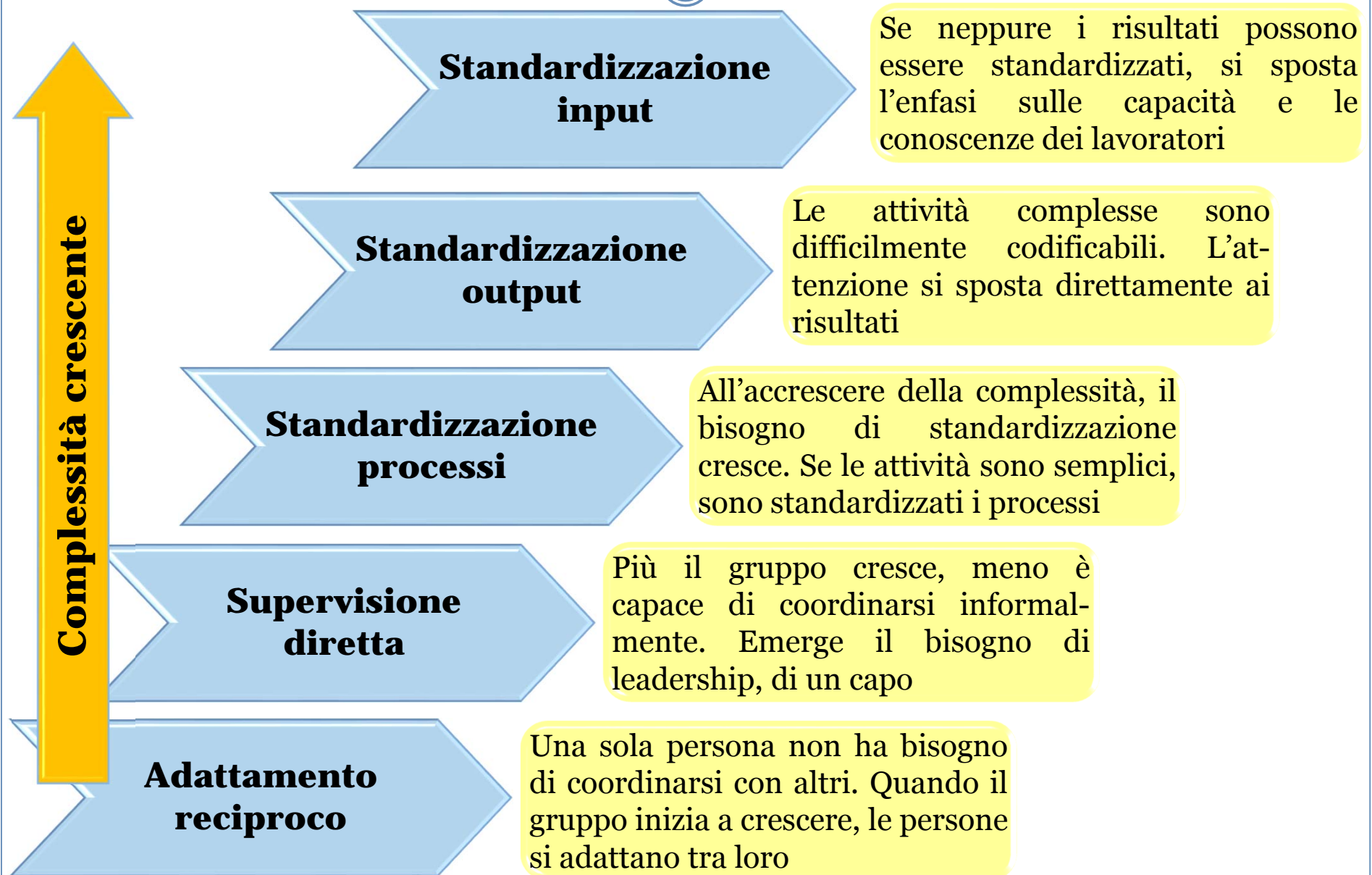
# I meccanismi di coordinamento

## Standardizzazione degli input

- Sono definite le risorse necessarie per svolgere il lavoro

- Sono standardizzate le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere il lavoro
- La definizione di un certo background culturale e il percorso di formazione seguito facilitano certi modelli comportamenti sul lavoro

# I meccanismi di coordinamento



# Le parti dell'organizzazione

- ❑ Le organizzazioni sono formate da parti tra loro collegate e interdipendenti che necessitano di essere gestite e collegate.
- ❑ Le relazioni tra le parti difficilmente sono di tipo lineare, e altrettanto difficile è l'individuazione e la descrizione dei vari flussi tra le parti
- ❑ È possibile tuttavia individuare alcuni elementi tipici di ciascuna organizzazione

**Nucleo operativo**



- Gli operatori costituiscono la base dell'organizzazione
- Svolgono l'attività fondamentale all'ottenimento di prodotti e servizi
- Nelle organizzazioni più semplici si coordinano in autonomia attraverso l'adattamento reciproco



# Le parti dell'organizzazione

**Nucleo operativo**

- Gli operatori svolgono quattro funzioni fondamentali legati all'ottenimento di prodotti e servizi
  - 1) procurano gli input per la produzione (ad es., il reparto "approvvigionamento")
  - 2) trasformano gli input in output
  - 3) distribuiscono gli output
  - 4) forniscono un supporto diretto agli operatori (ad es., la manutenzione dei macchinari)
- Costituiscono il cuore dell'organizzazione

# Le parti dell'organizzazione

**Vertice strategico**



- Quando l'organizzazione diviene più articolata si rende necessaria la supervisione diretta delle attività svolte dal nucleo operativo
- Viene istituita una figura manageriale allo scopo di supervisionare l'attività degli operatori

**Nucleo operativo**

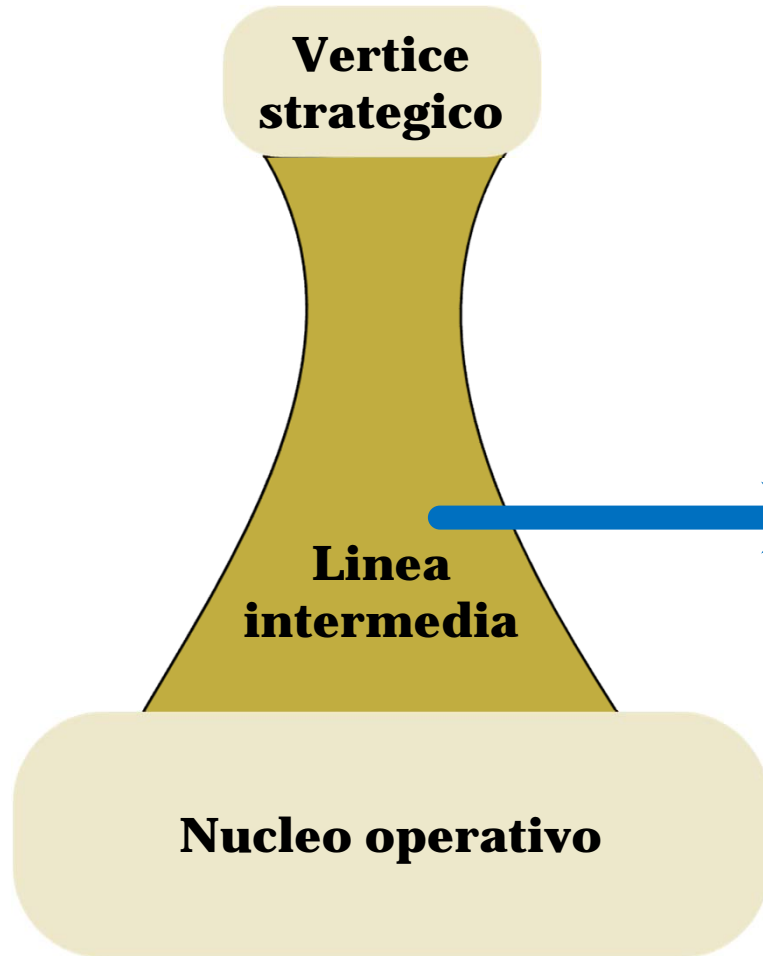
# Le parti dell'organizzazione

**Vertice strategico**

**Nucleo operativo**

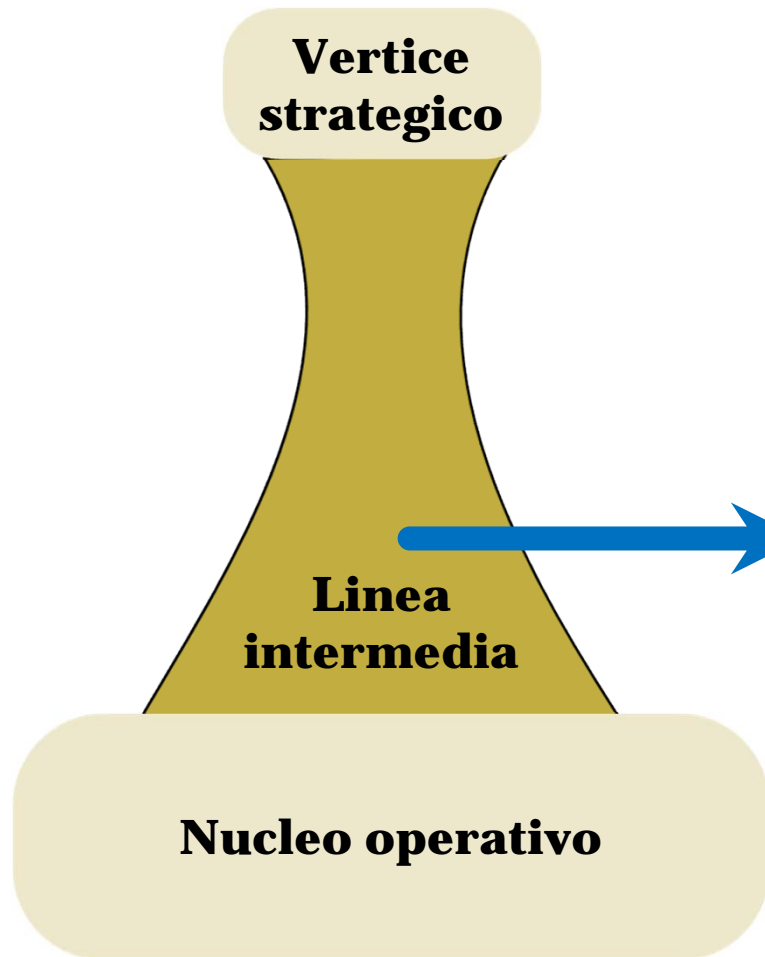
- Ha la responsabilità del raggiungimento della missione dell'organizzazione
- Alloca risorse ed emette ordini di lavorazione
- Autorizza decisioni importanti
- Informa le persone influenti nell'ambiente
- Negozia accordi con attori rilevanti dell'ambiente esterno e sviluppa relazioni
- Accoglie clienti importanti
- Interpreta l'ambiente e sviluppa la strategia dell'azienda

# Le parti dell'organizzazione



- A maggiori livelli di articolazione aumentano i soggetti con responsabilità di supervisione
- Sono individuati manager degli operatori e manager dei manager (divisione in livelli di autorità formale)
- Costituiscono la linea intermedia: sono il collegamento tra il vertice strategico e il nucleo operativo

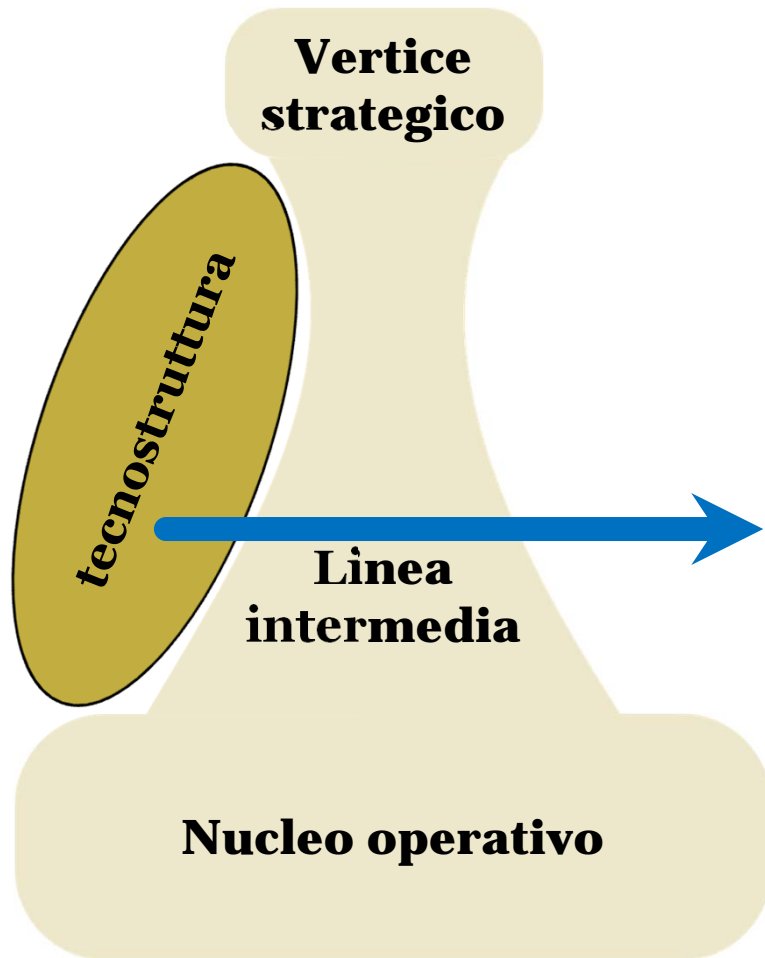
# Le parti dell'organizzazione



I manager di linea svolgono alcune funzioni fondamentali:

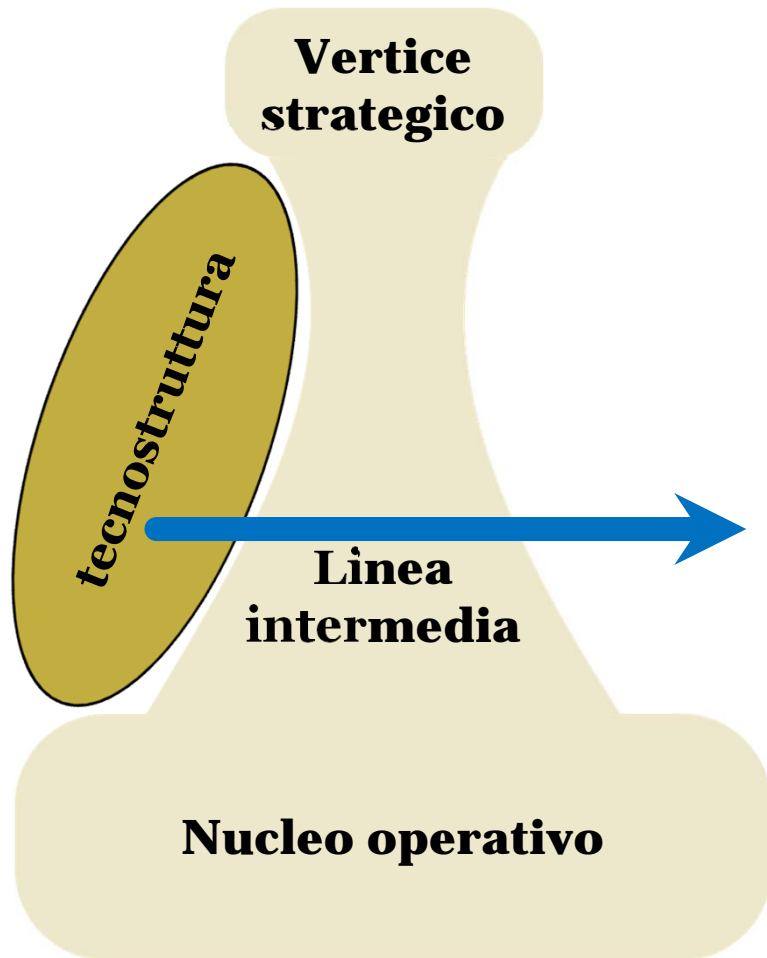
- 1) Raccolgono informazioni di feedback sulla performance della propria unità e le trasmettono ai manager di livello superiore
- 2) Intervengono nel flusso delle decisioni, riportando a livello superiore quelle più critiche
- 3) Allocano risorse nella propria unità
- 4) Gestiscono le relazioni con i manager di altre unità
- 5) Contribuiscono all'elaborazione della strategia della propria squadra, in modo coerente con quella aziendale

# Le parti dell'organizzazione



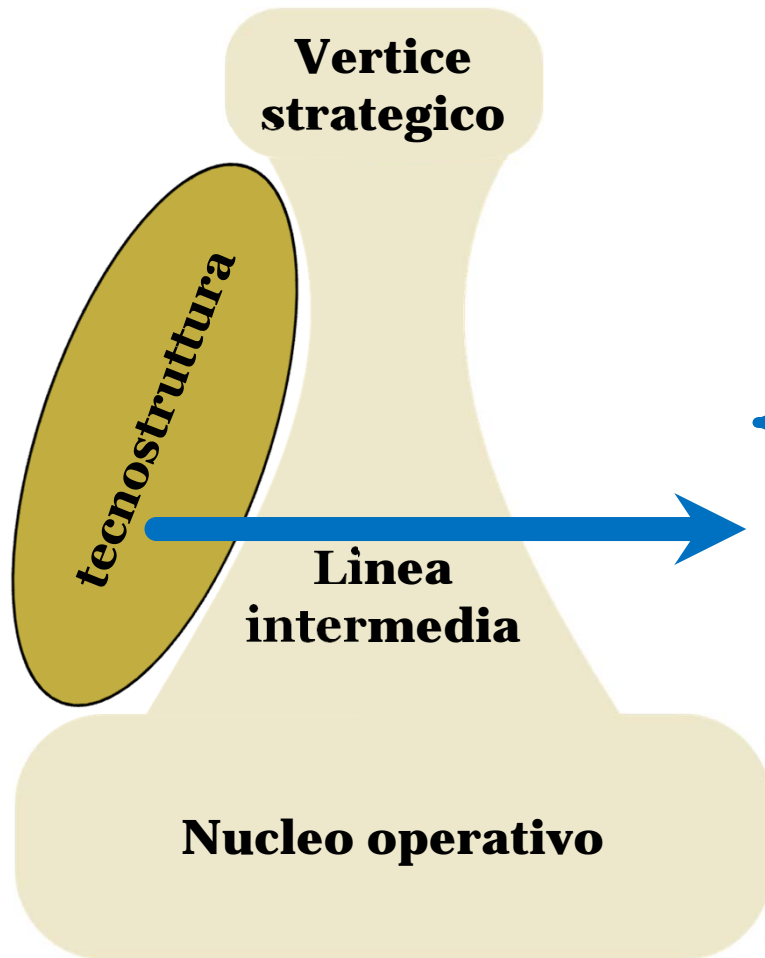
- Per livelli elevati di complessità, il coordinamento richiede, ove possibile, la standardizzazione
- È istituita la tecnostruttura, composta da un gruppo di analisti, con il preciso scopo di standardizzare le attività
- Le responsabilità degli analisti si distinguono da quelle dei manager
- I compiti di controllo dei manager sono ridimensionati dall'attività degli analisti
- Viene di fatti istituito un'ulteriore distinzione del lavoro: chi esegue, chi dirige, chi standardizza

# Le parti dell'organizzazione



- Gli analisti sono coinvolti nel flusso di lavoro a vario titolo:
  - Progettazione
  - Modifiche, cambiamenti, sviluppi
  - Addestramento di persone
- Sono distinguibili tre tipi di analisti, in relazione alle tre forme di standardizzazione
  - gli analisti del lavoro che standardizzano i processi di lavoro (es. gli ingegneri di produzione)
  - gli analisti di pianificazione e controllo (ad es., addetti al controllo qualità) che standardizzano gli output
  - gli analisti di problemi del personale (ad es., i formatori, i reclutatori), che standardizzano le capacità

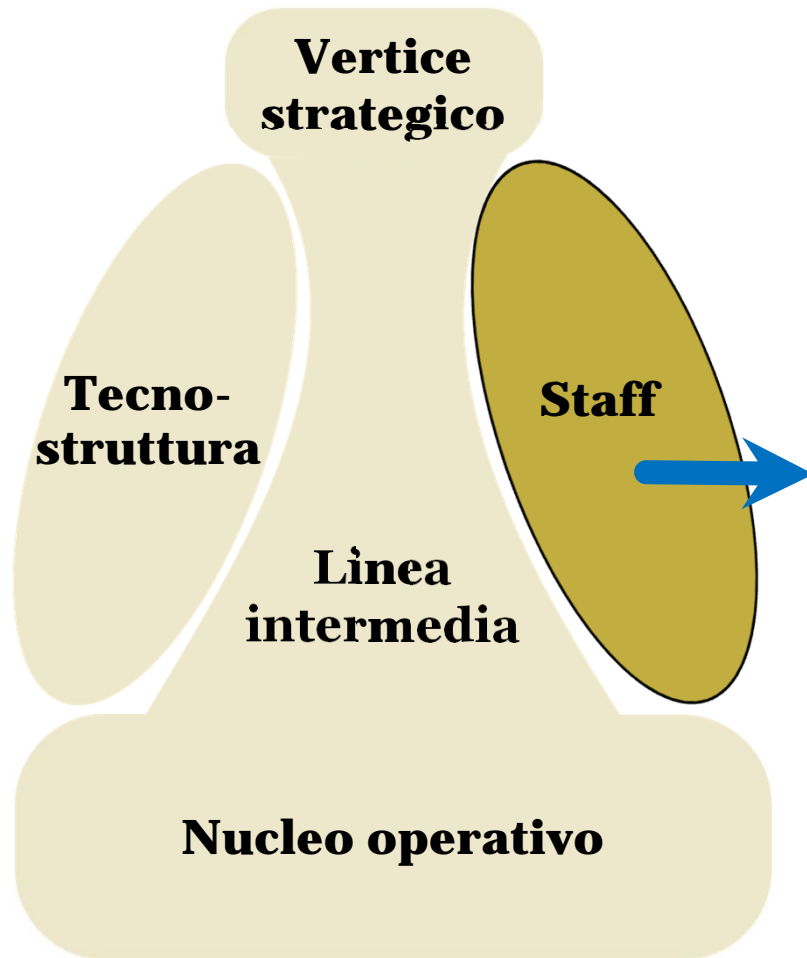
# Le parti dell'organizzazione



- Operano a diversi livelli
  - **Livello base:** programmazione della produzione, gestione dei sistemi di qualità, ecc
  - **Livello intermedio:** standardizzazione delle attività decisionali
  - **Livello strategico:** supporto alla pianificazione strategica, elaborazione di sistemi di controllo



# Le parti dell'organizzazione



- Un'ulteriore crescita dimensionale viene gestita attraverso gli organi di staff di supporto
- Questi forniscono servizi indiretti, spesso di ausilio alle attività primarie.
- Il servizio fornito può essere considerato come «esterno» al flusso di lavoro (es.: servizio pulizie, ufficio spedizioni, ecc)
- Possono essere affidati ad enti terzi
- Possono operare a qualsiasi livello (es., l'ufficio legale, se rende servizi al vertice, opera a livello direzionale)

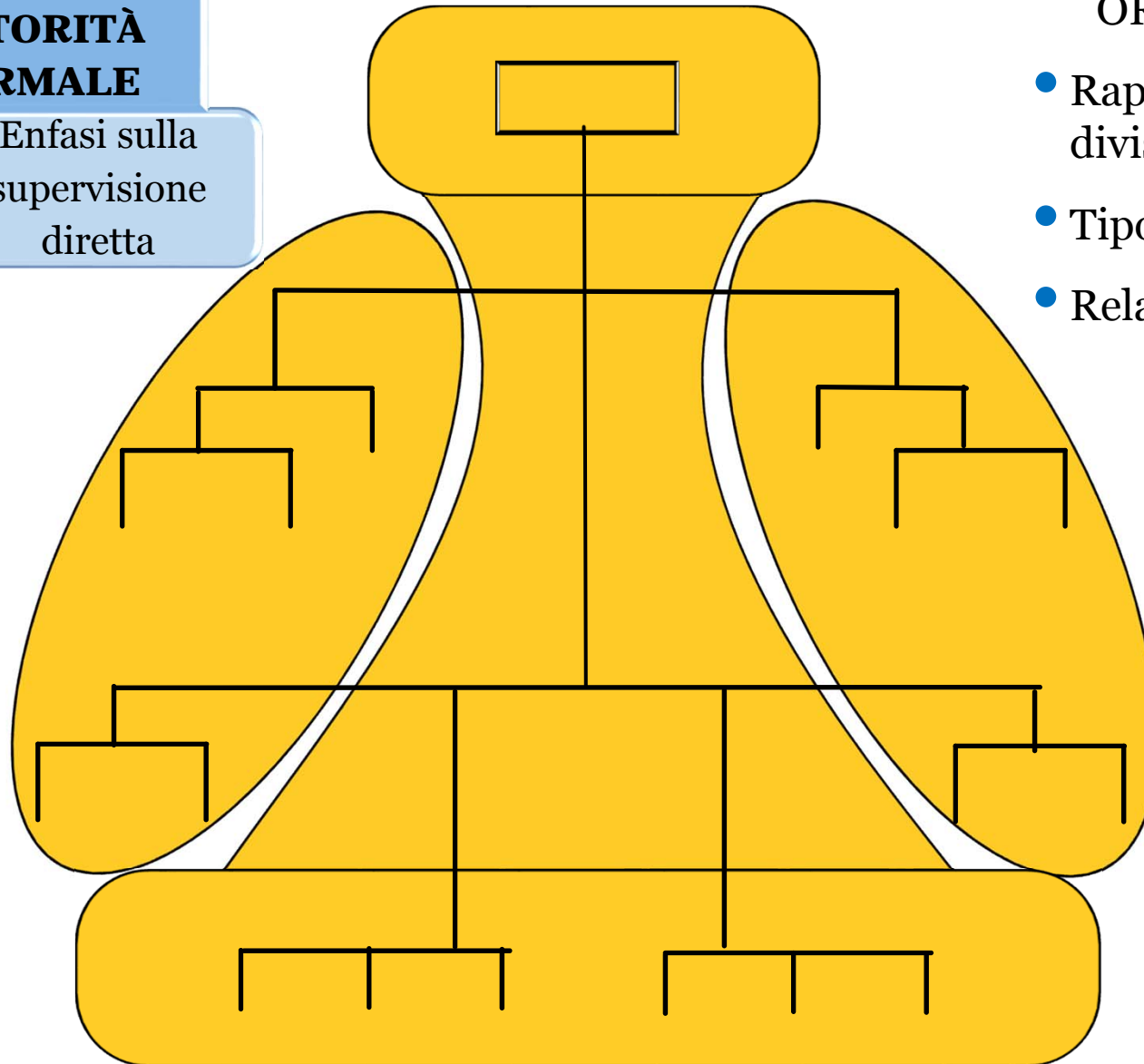
# Le parti dell'organizzazione



# Il funzionamento dell'organizzazione

## FLUSSO DI AUTORITÀ FORMALE

Enfasi sulla  
supervisione  
diretta



## ORGANIGRAMMA

- Rappresentazione della divisione del lavoro
- Tipo di posizioni
- Relazioni formali

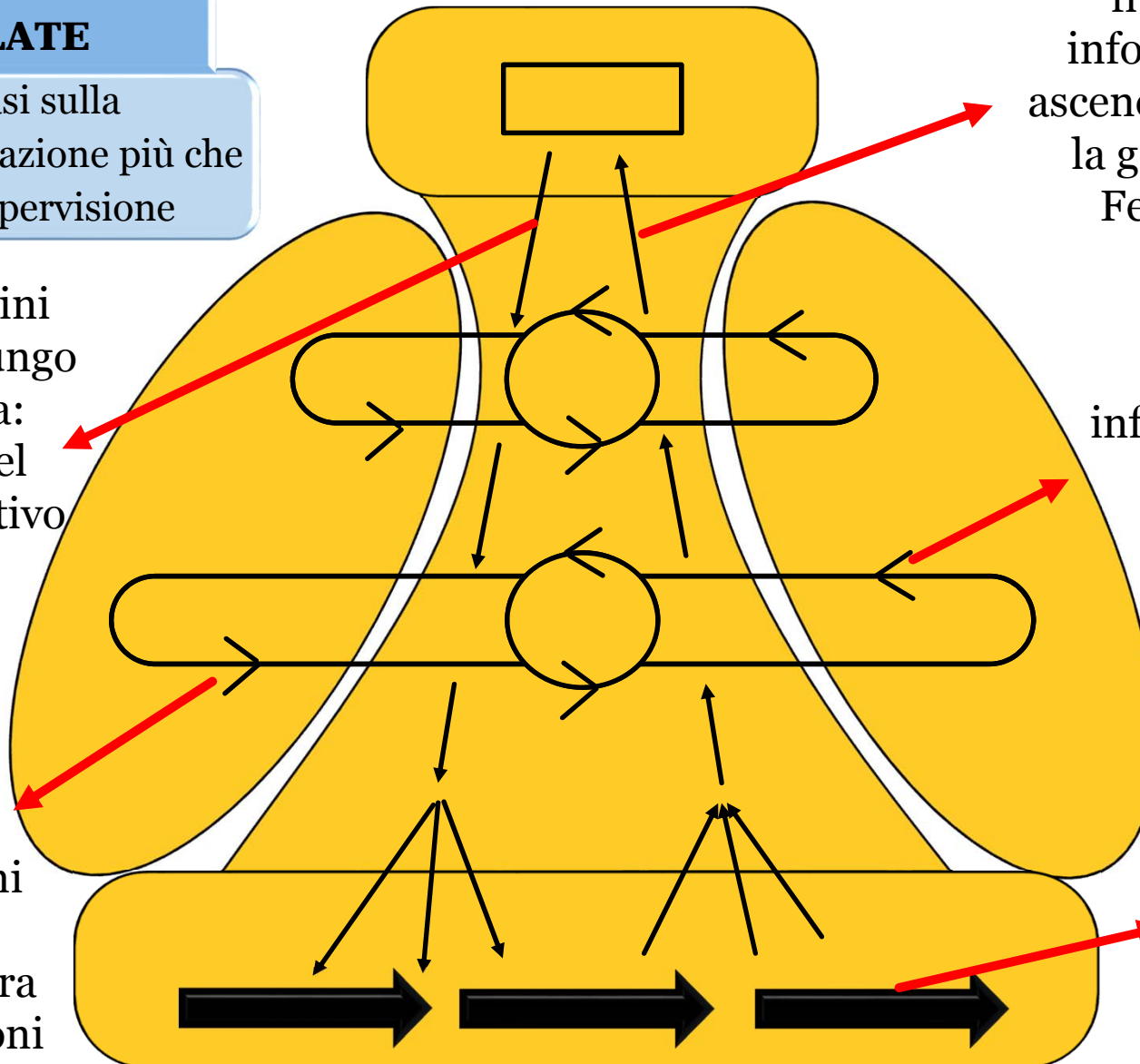
# Il funzionamento dell'organizzazione

## FLUSSO DI AUTORITÀ REGOLATE

Enfasi sulla  
standardizzazione più che  
sulla supervisione

flusso di ordini  
discendenti lungo  
la gerarchia:  
controllo del  
nucleo operativo

flusso di  
informazioni  
dalla  
tecnostruttura  
per le decisioni



flusso di  
informazioni  
ascendenti lungo  
la gerarchia:  
Feedback

flusso di  
informazioni dallo  
staff per le  
decisioni

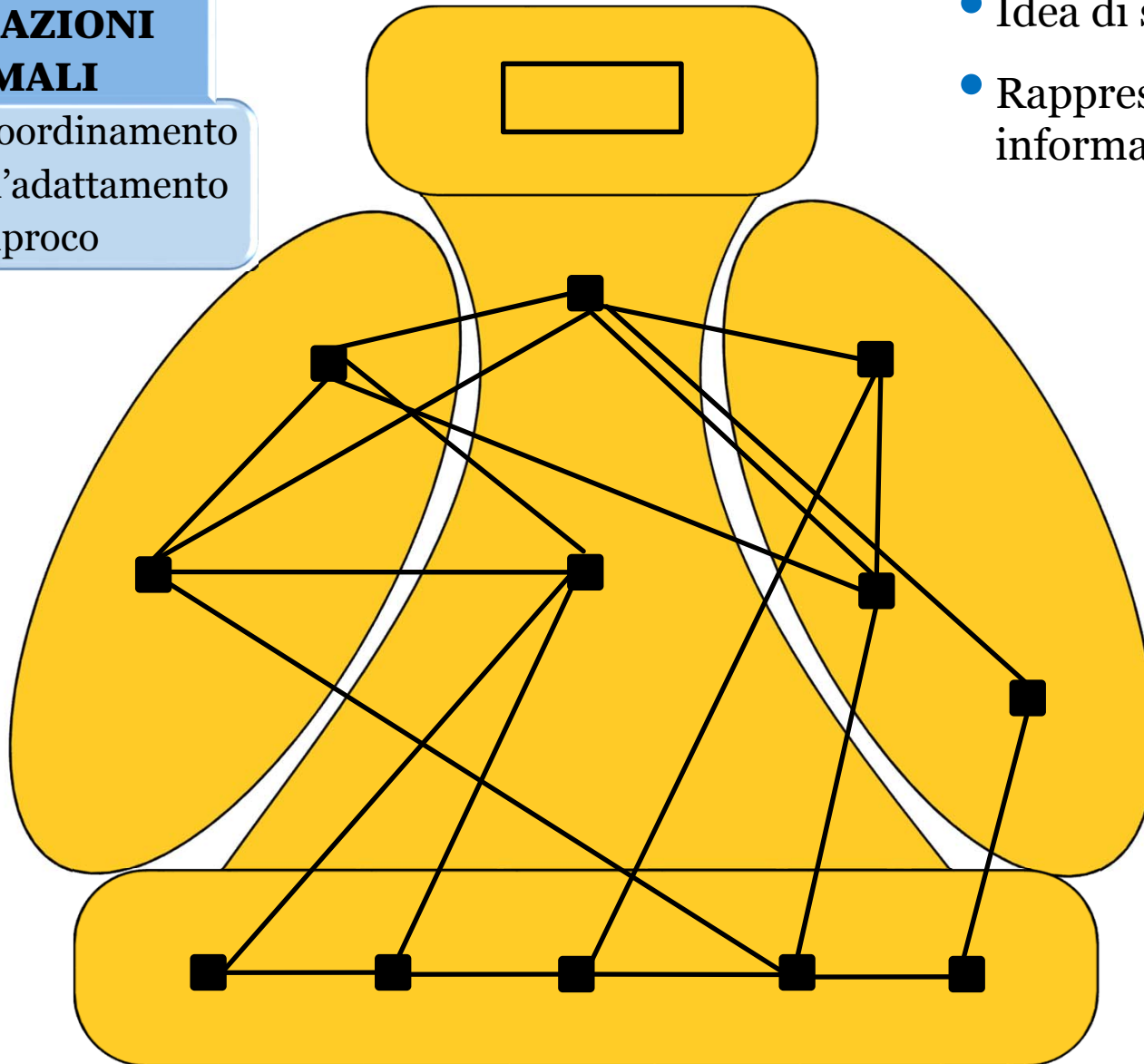
flusso di  
produzione  
regolato

# Il funzionamento dell'organizzazione

## SISTEMA DI COMUNICAZIONI INFORMALI

Enfasi sul coordinamento attraverso l'adattamento reciproco

- Idea di sociogramma
- Rappresentazione informale di potere



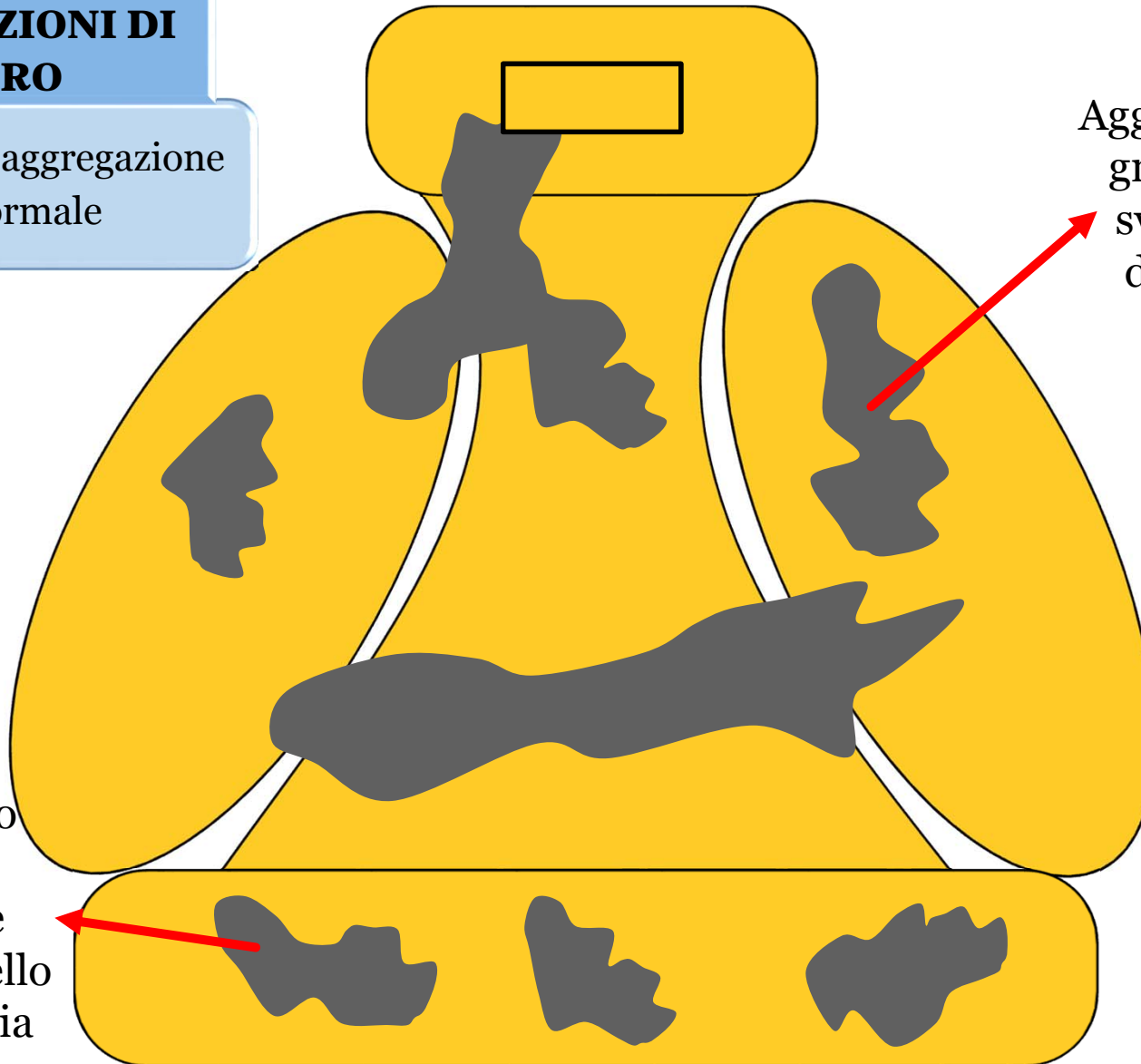
# Il funzionamento dell'organizzazione

## INSIEME DI COSTELLAZIONI DI LAVORO

Enfasi sull'aggregazione  
informale

Aggregazione in  
gruppi per lo  
svolgimento  
dell'attività

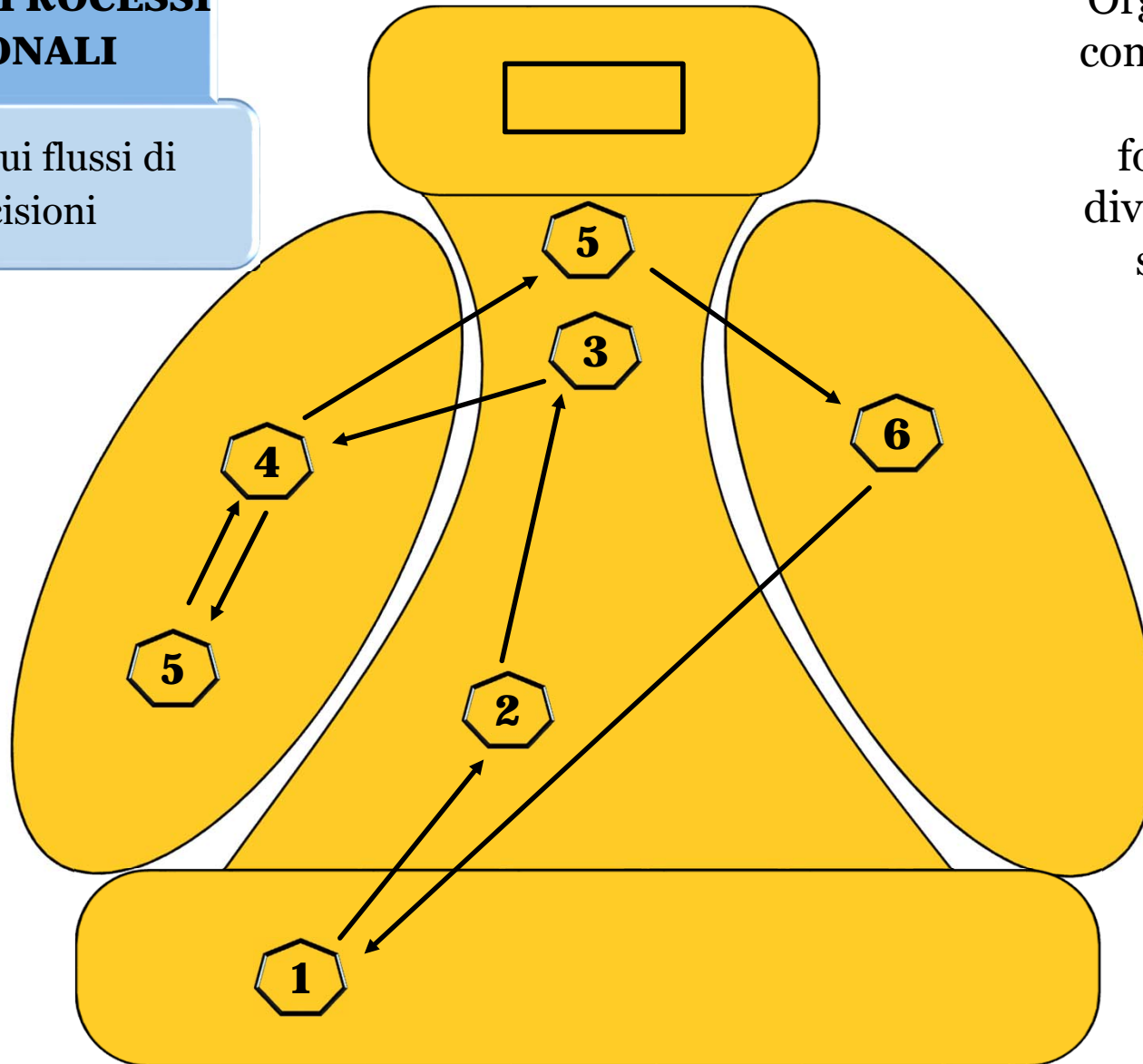
Si affrontano  
decisioni  
appropriate  
rispetto al livello  
della gerarchia



# Il funzionamento dell'organizzazione

## SISTEMA DI PROCESSI DECISIONALI

Enfasi sui flussi di decisioni



Organizzazione come insieme di decisioni formulate ai diversi livelli da soggetti in posizioni differenti