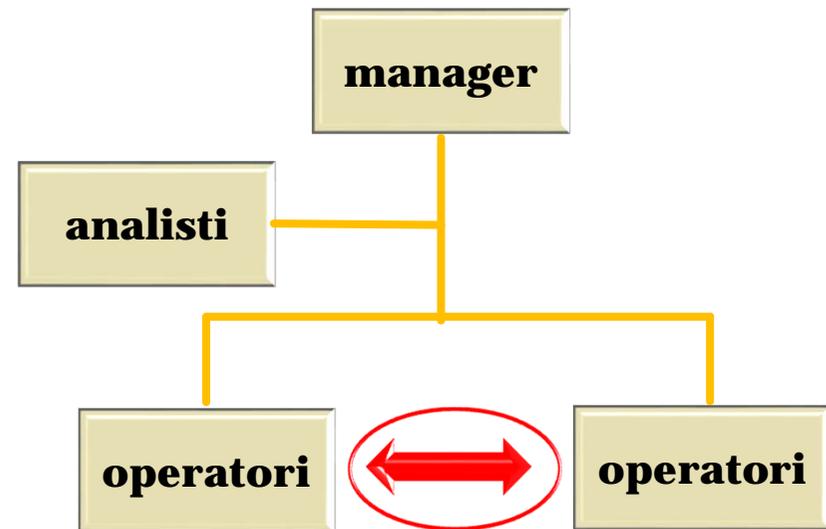


I meccanismi di coordinamento

ADATTAMENTO RECIPROCO

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

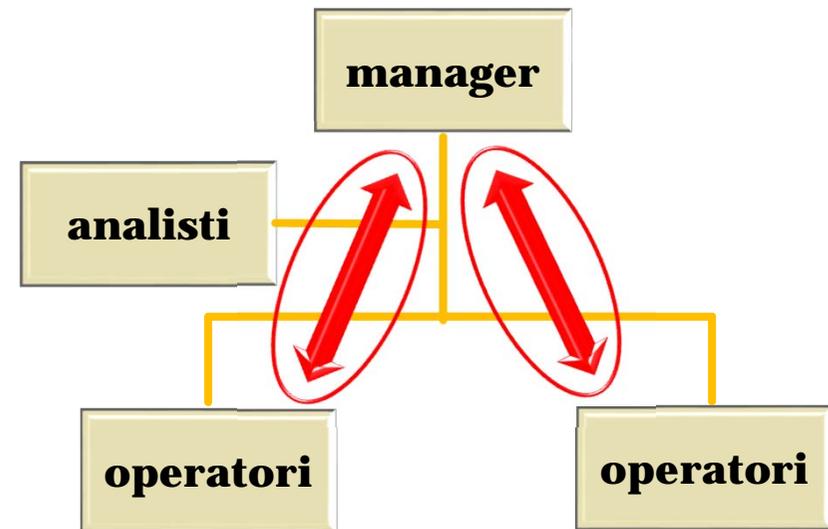


- È adeguato per le aziende semplici (ad es., persone in una canoa o in un laboratorio di ceramica)
- Nelle organizzazioni più grandi caratterizza l'inizio di processi innovativi: in fase di sperimentazione è impossibile prevedere con esattezza le attività da svolgere e coordinare adeguatamente il lavoro
- 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

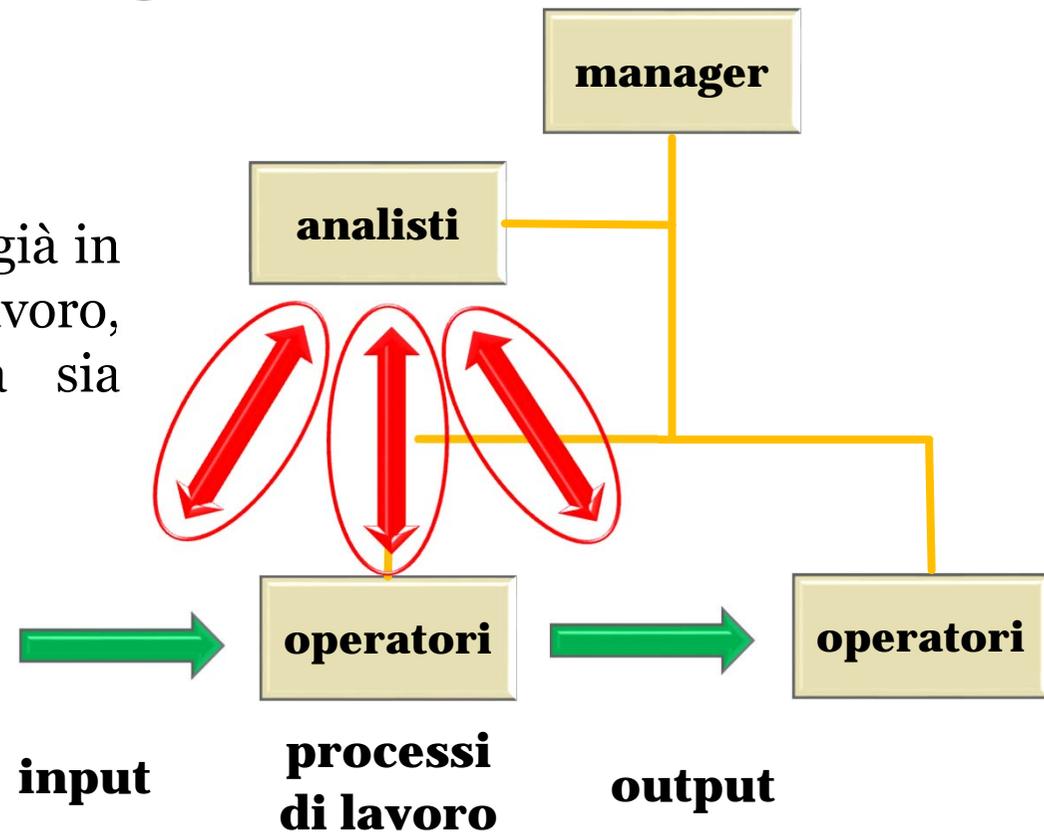


- La divisione del lavoro è accentuata
- Il lavoro individuale è specializzato
- L'adattamento reciproco non è sufficiente per svolgere tutto il lavoro: occorre un 'regista' (es. squadra di football)

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

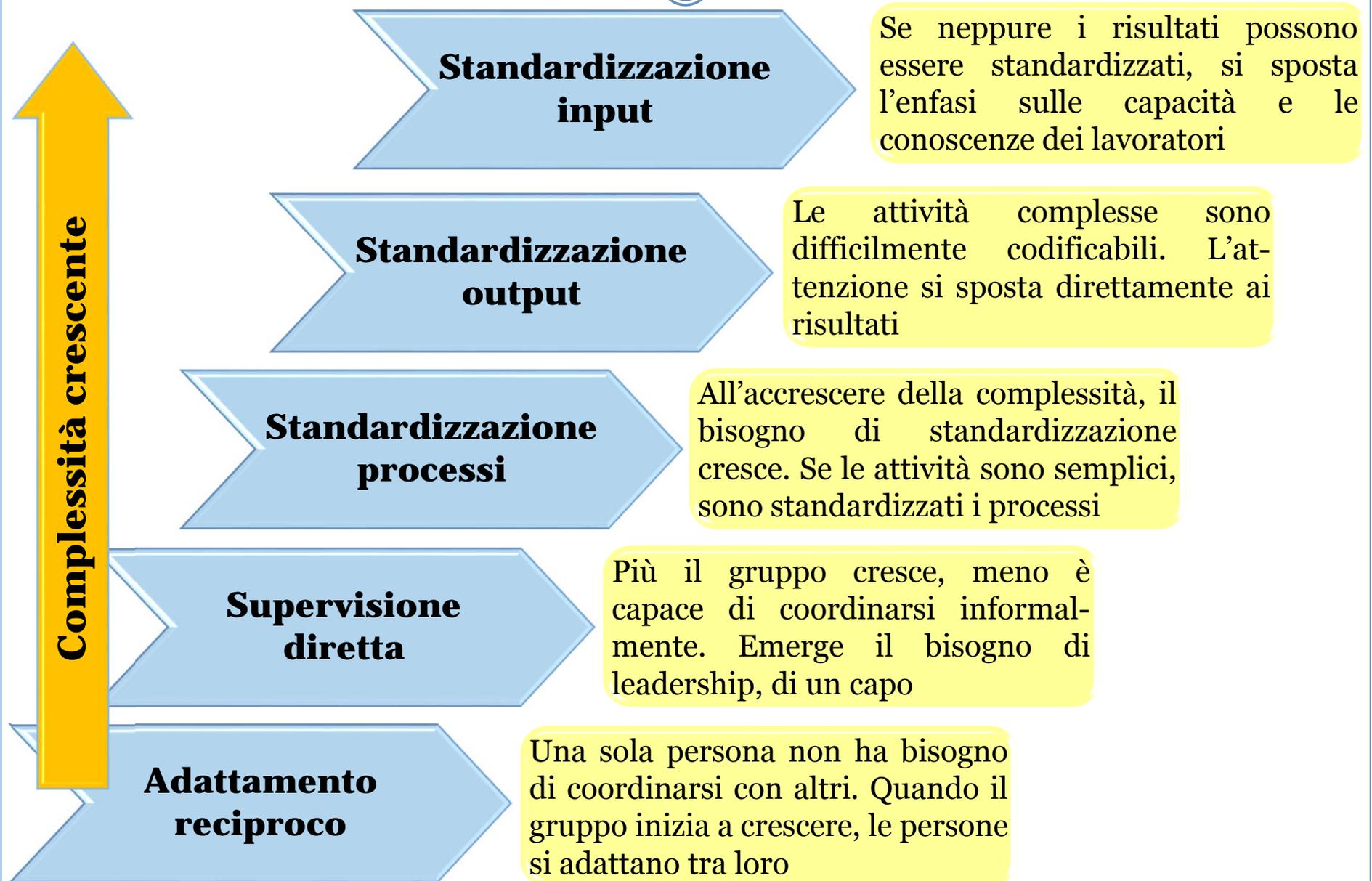
I meccanismi di coordinamento

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

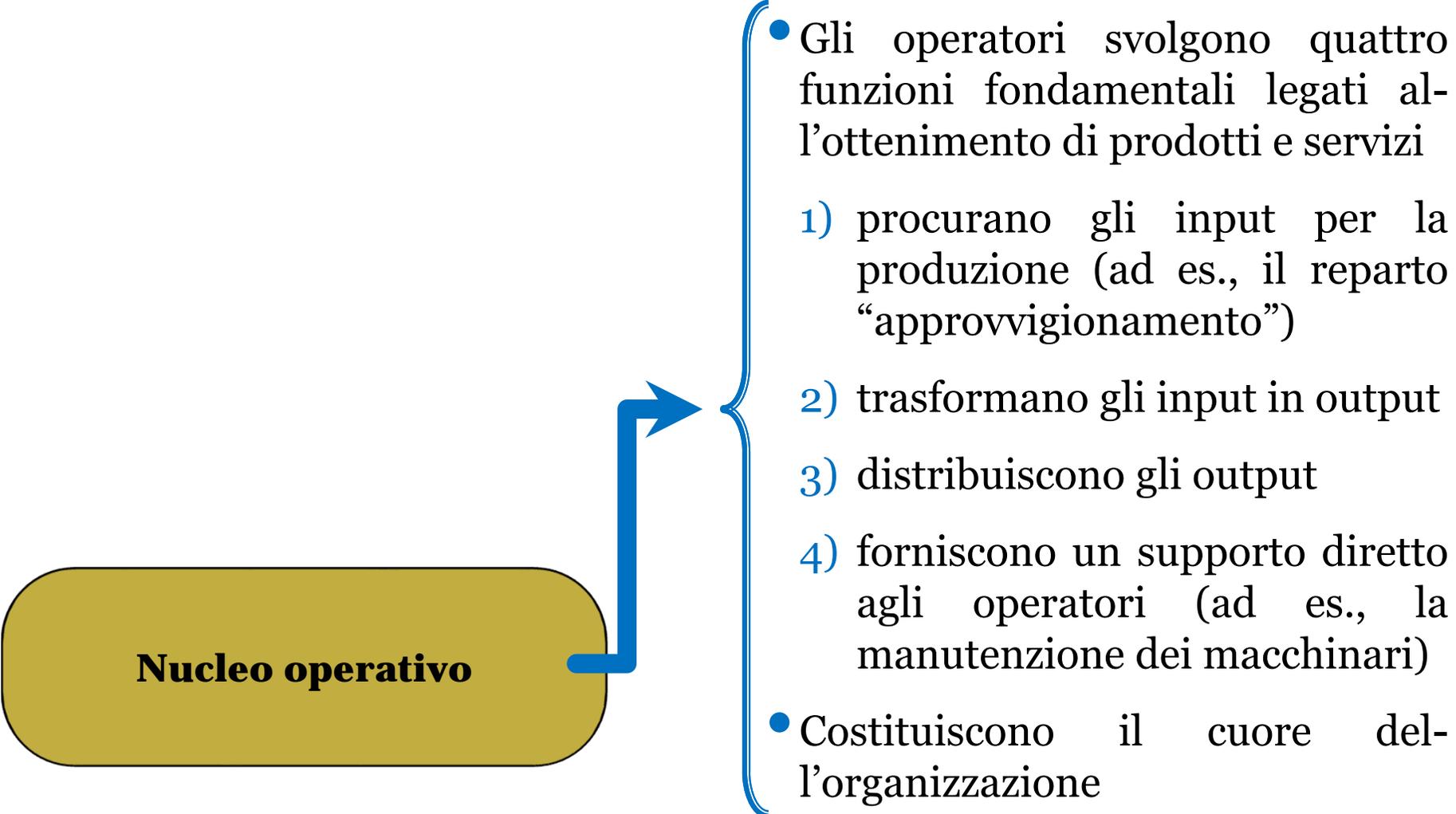
Nucleo operativo



- 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

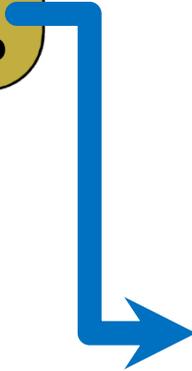


```
graph LR; A[Nucleo operativo] --> B[• Gli operatori svolgono quattro funzioni fondamentali legati all'ottenimento di prodotti e servizi]; B --> C[1) procurano gli input per la produzione (ad es., il reparto "approvvigionamento")]; B --> D[2) trasformano gli input in output]; B --> E[3) distribuiscono gli output]; B --> F[4) forniscono un supporto diretto agli operatori (ad es., la manutenzione dei macchinari)]; G[• Costituiscono il cuore dell'organizzazione];
```

- 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

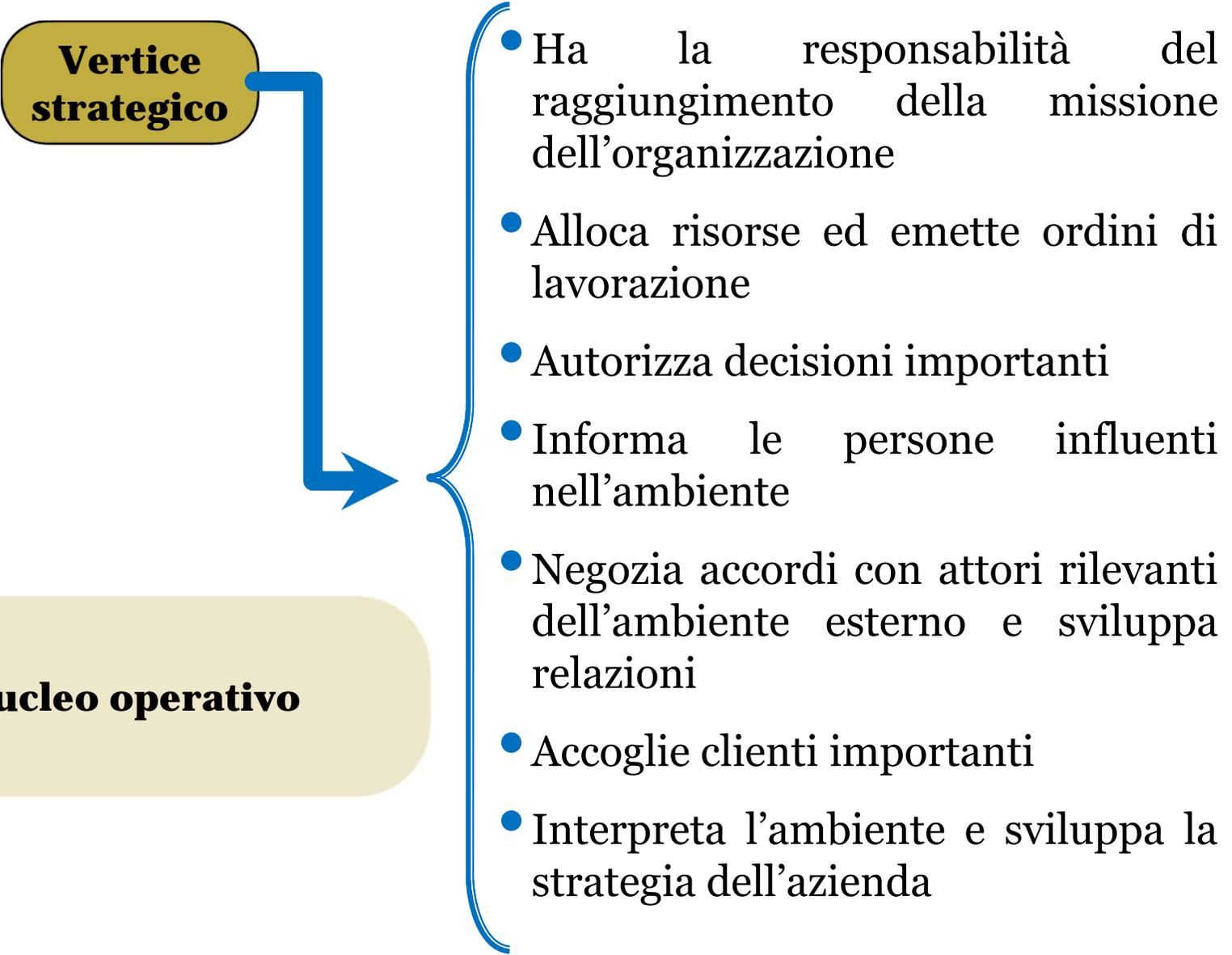


Nucleo operativo

- 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

Le parti dell'organizzazione

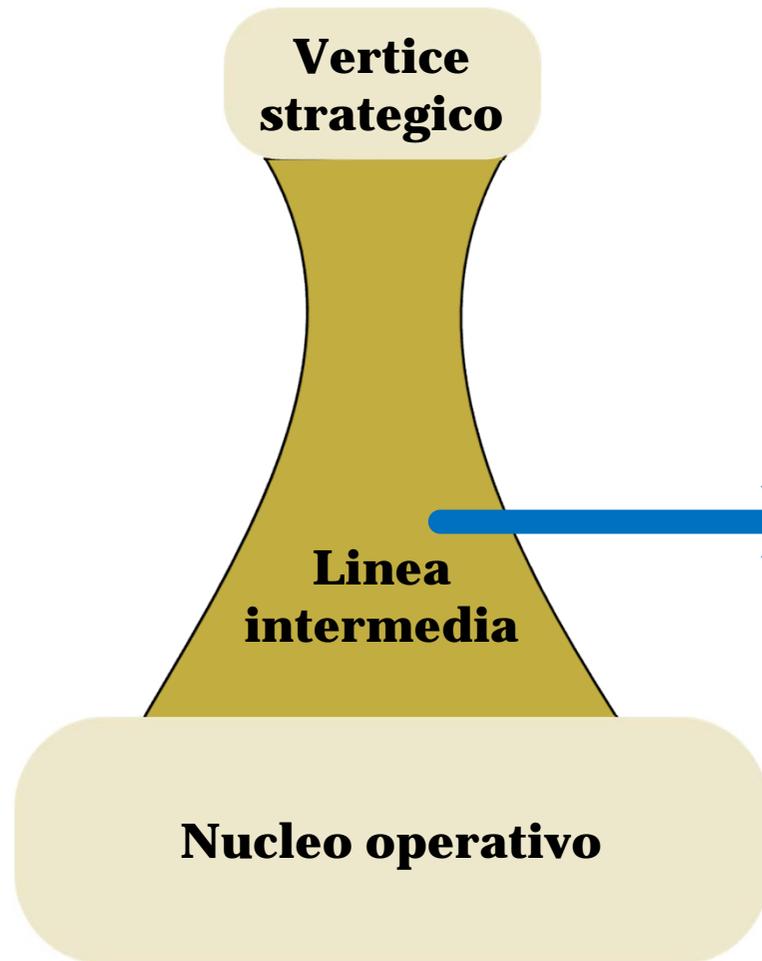
Vertice strategico



Nucleo operativo

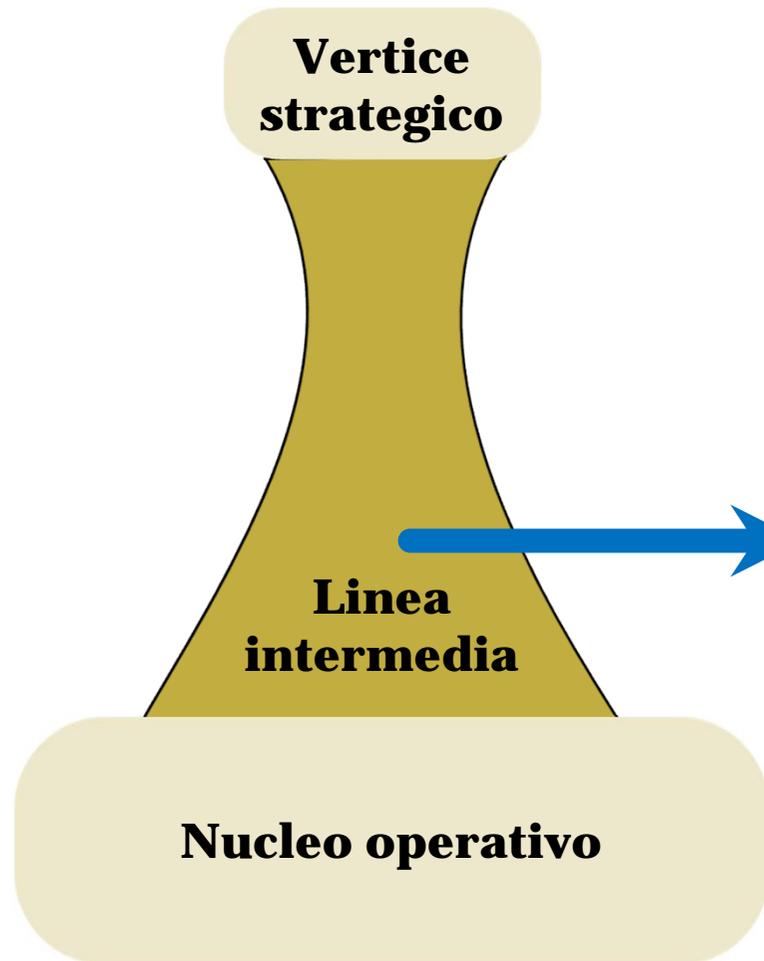
- Ha la responsabilità del raggiungimento della missione dell'organizzazione
- Alloca risorse ed emette ordini di lavorazione
- Autorizza decisioni importanti
- Informa le persone influenti nell'ambiente
- Negozia accordi con attori rilevanti dell'ambiente esterno e sviluppa relazioni
- Accoglie clienti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

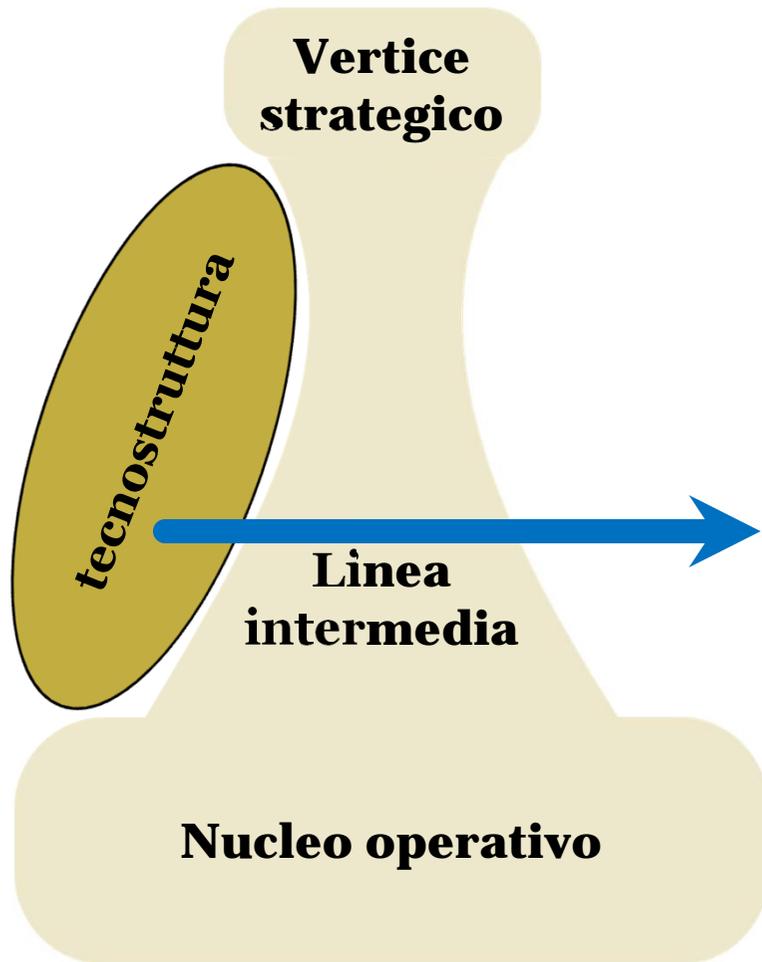
Le parti dell'organizzazione



I manager di linea svolgono alcune funzioni fondamentali:

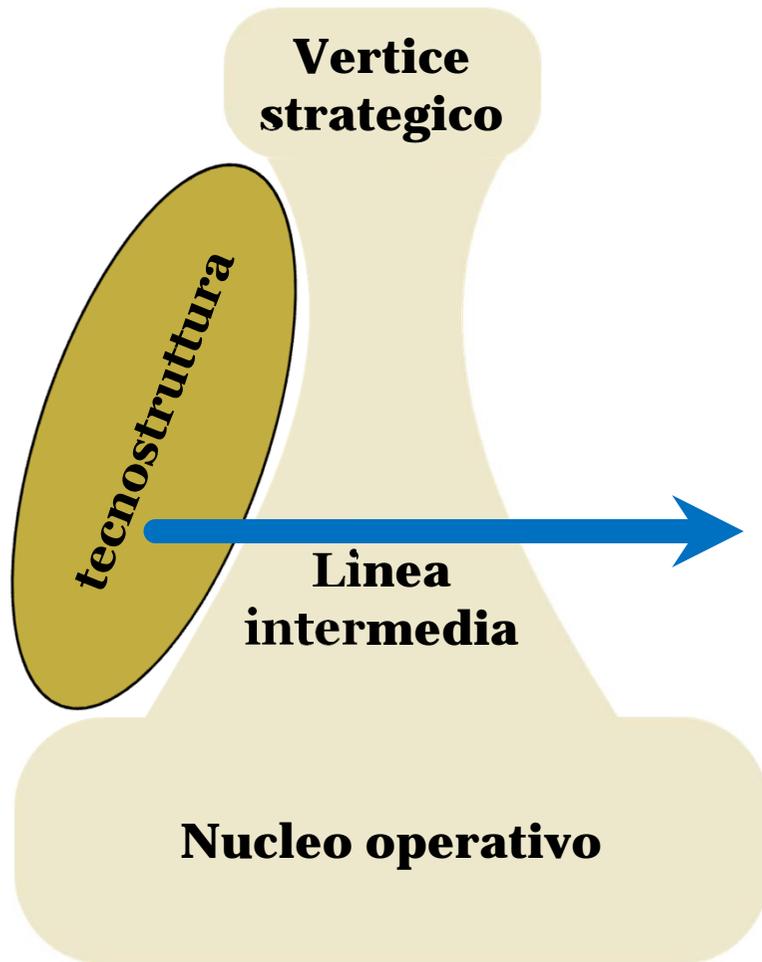
- 1) Raccolgono informazioni di feedback sulla performance della propria unità e le trasmettono ai manager di livello superiore
- 2) Intervengono nel flusso delle decisioni, riportando a livello superiore quelle più critiche
- 3) Allocano risorse nella propria unità
- 4) Gestiscono le relazioni con i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

Le parti dell'organizzazione



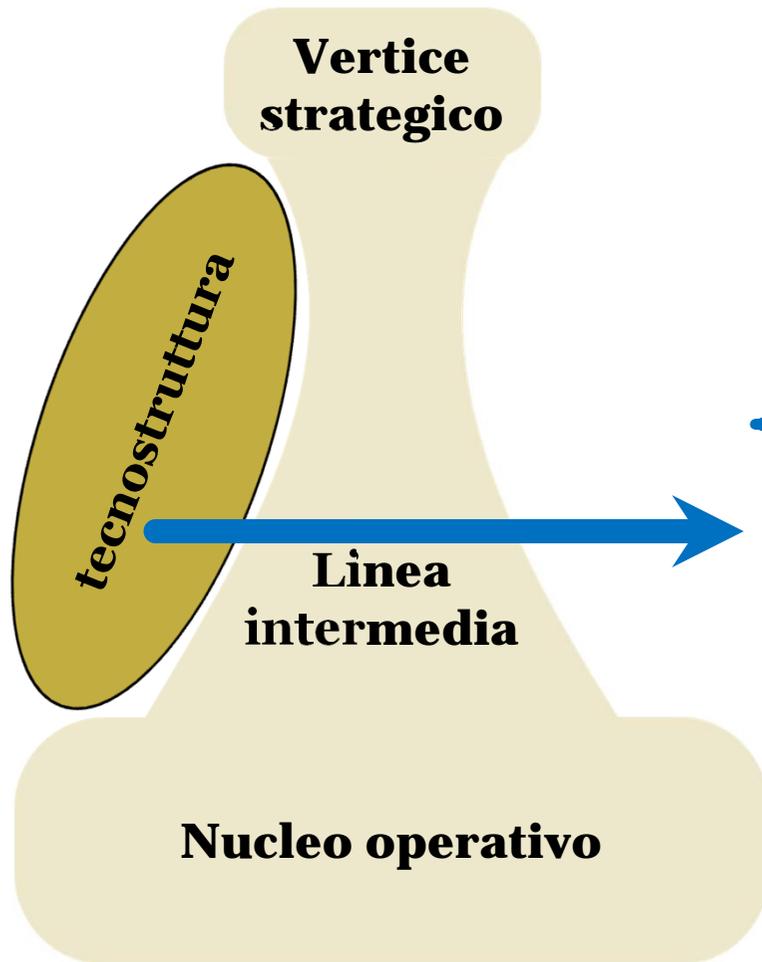
- Per livelli elevati di complessità, il coordinamento richiede, ove possibile, la standardizzazione
- È istituita la tecnostruttura, composta da un gruppo di analisti, con il preciso scopo di standardizzare le attività
- Le responsabilità degli analisti si distinguono da quelle dei manager
- I compiti 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



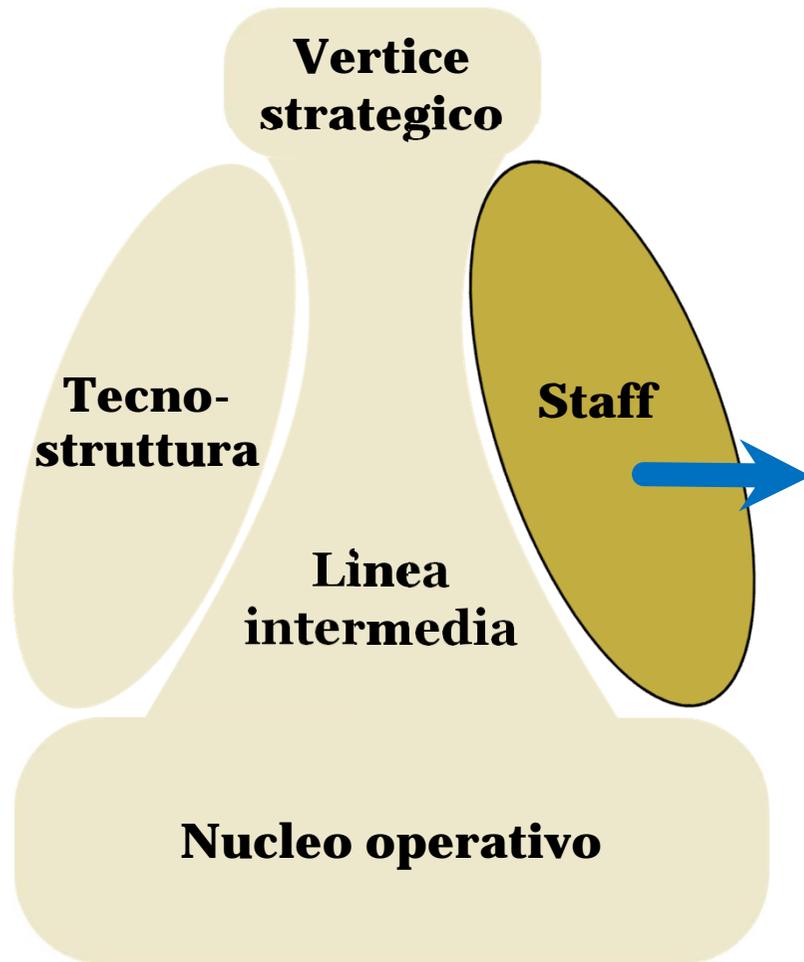
- Gli analisti sono coinvolti nel flusso di lavoro a vario titolo:
 - Progettazione
 - Modifiche, cambiamenti, sviluppi
 - Addestramento di persone
- Sono distinguibili tre tipi di analisti, in relazione alle tre forme di standardizzazione
 - gli analisti del lavoro che standardizzano i processi di lavoro (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



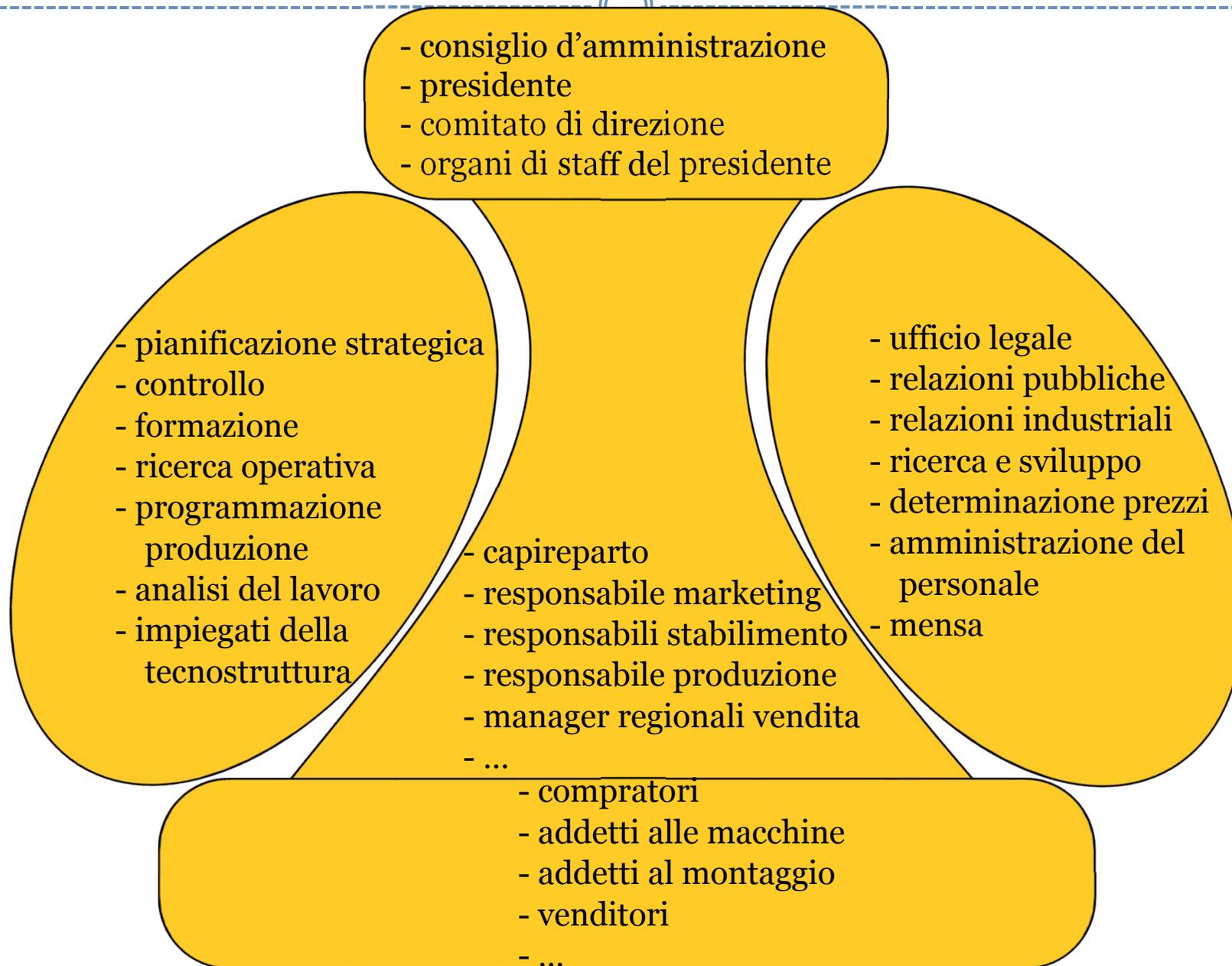
- Operano a diversi livelli
 - **Livello base**: programmazione della produzione, gestione dei sistemi di qualità, ecc
 - **Livello intermedio**: standardizzazione delle attività decisionali
 - **Livello strategico**: supporto alla pianificazione strategica, elaborazione di sistemi di controllo

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)

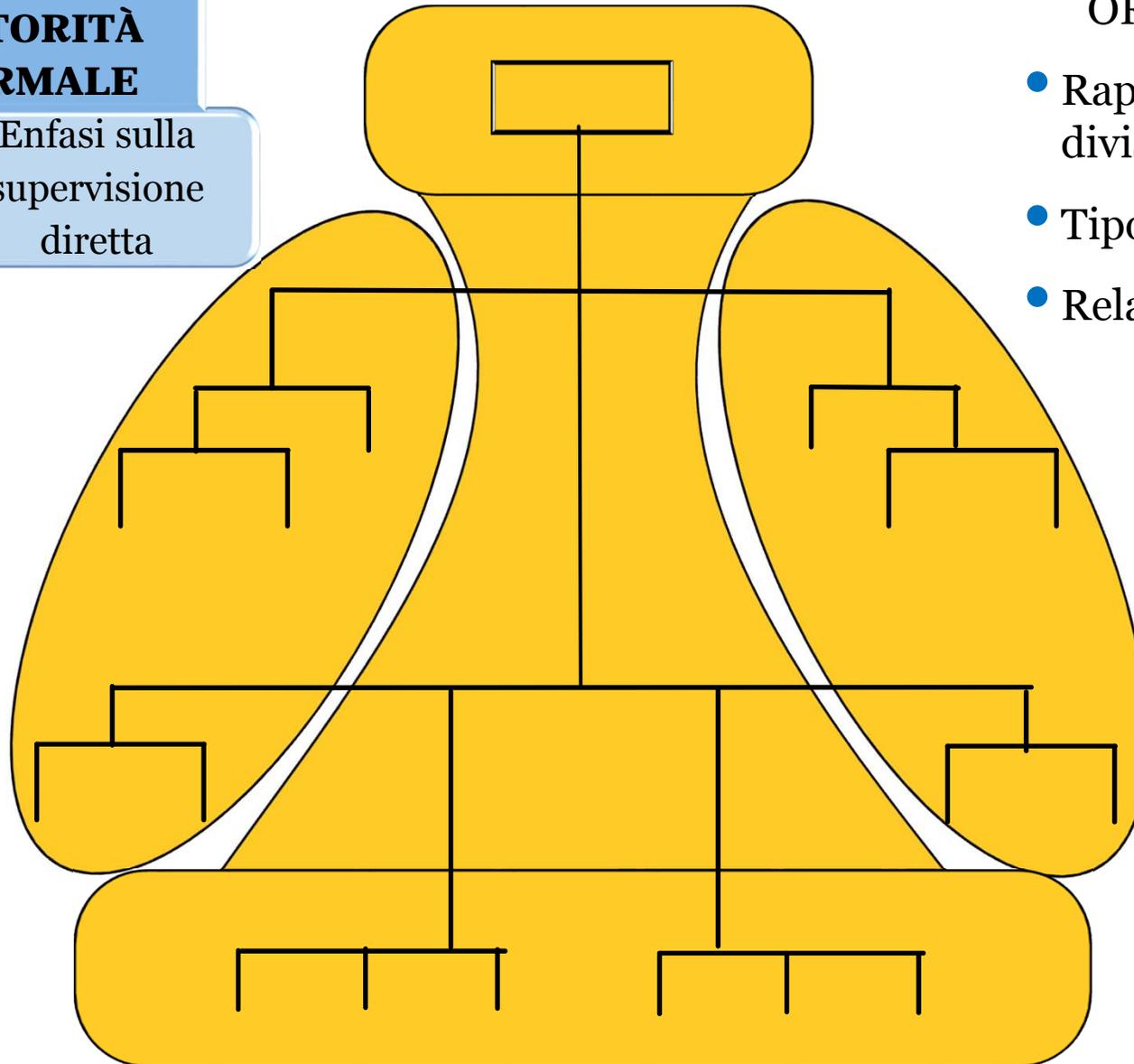
Le parti dell'organizzazione



Il funzionamento dell'organizzazione

FLUSSO DI AUTORITÀ FORMALE

Enfasi sulla
supervisione
diretta



ORGANIGRAMMA

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

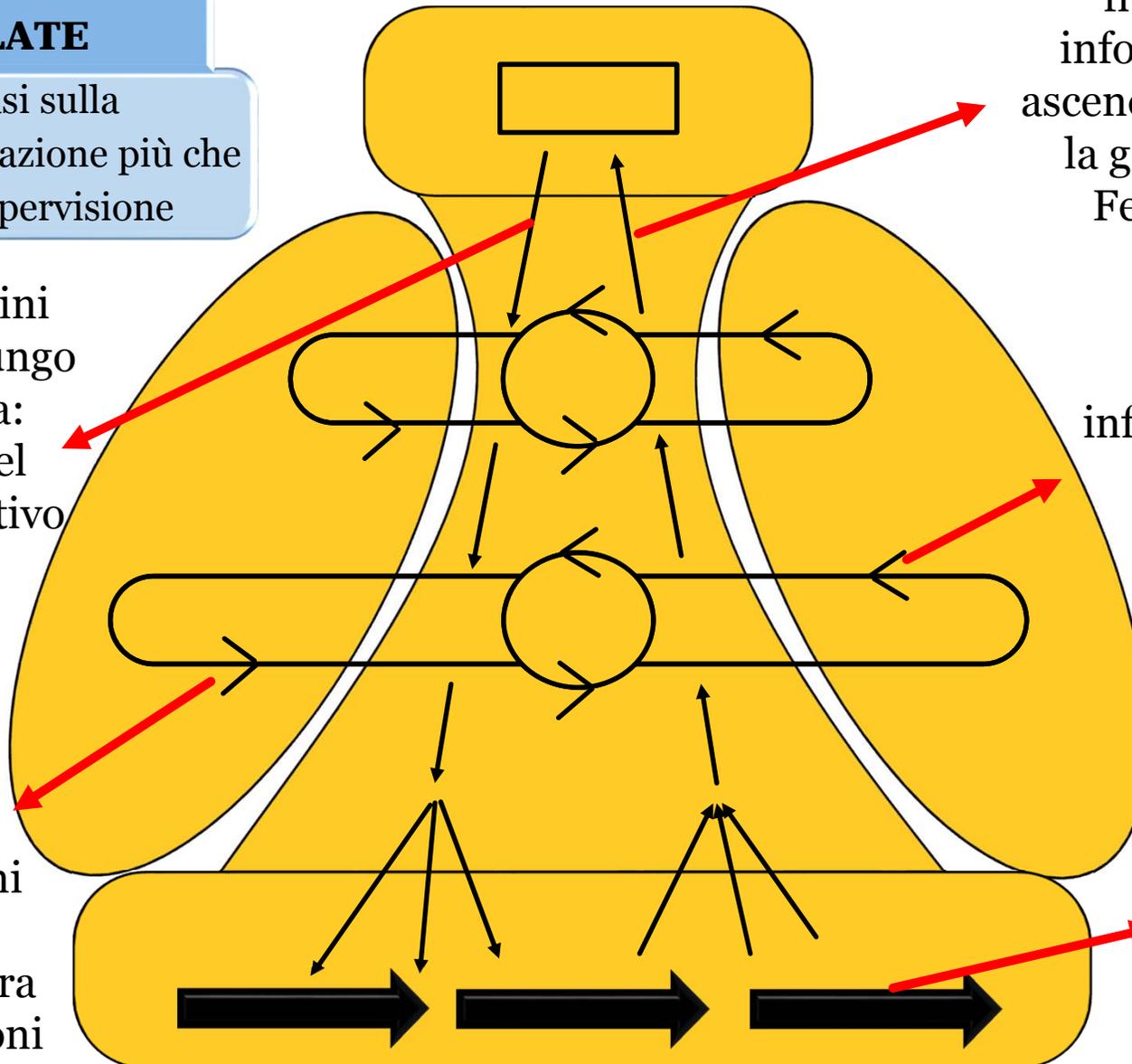
Il funzionamento dell'organizzazione

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

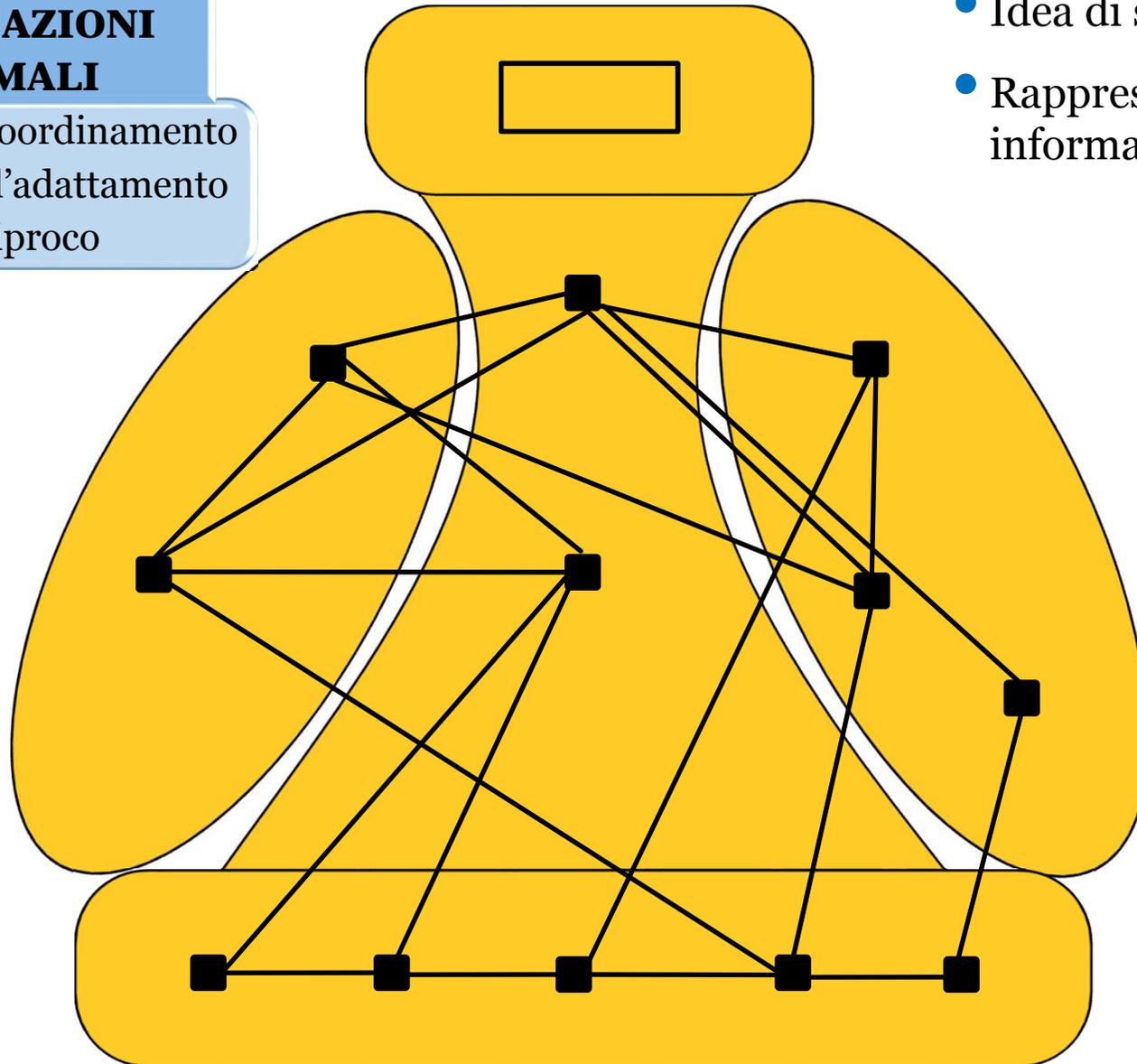
flusso di
produzione
regolato

Il funzionamento dell'organizzazione

SISTEMA DI COMUNICAZIONI INFORMALI

Enfasi sul coordinamento attraverso l'adattamento reciproco

- Idea di sociogramma
- Rappresentazione informale di potere



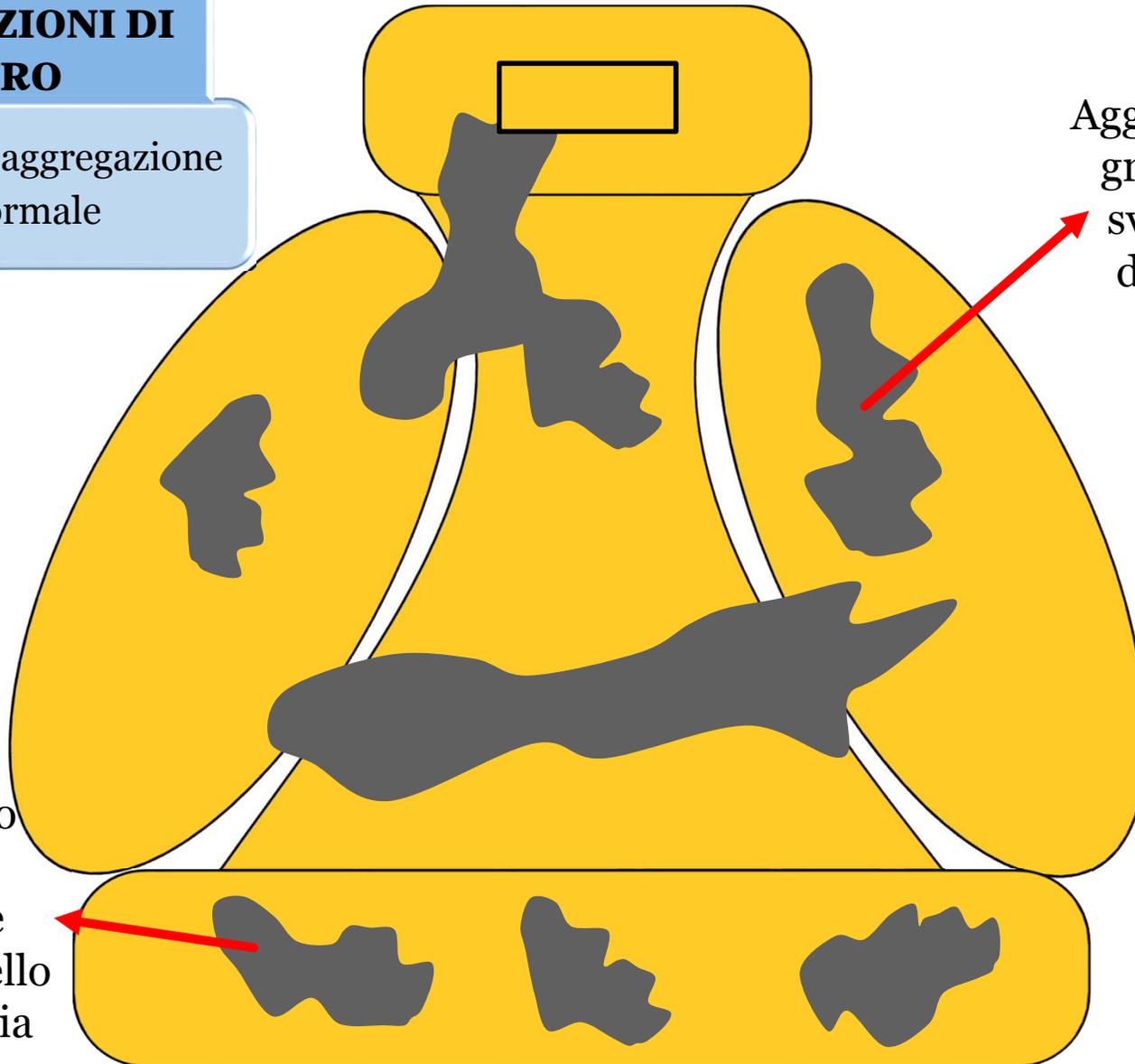
Il funzionamento dell'organizzazione

INSIEME DI COSTELLAZIONI DI LAVORO

Enfasi sull'aggregazione
informale

Aggregazione in
gruppi per lo
svolgimento
dell'attività

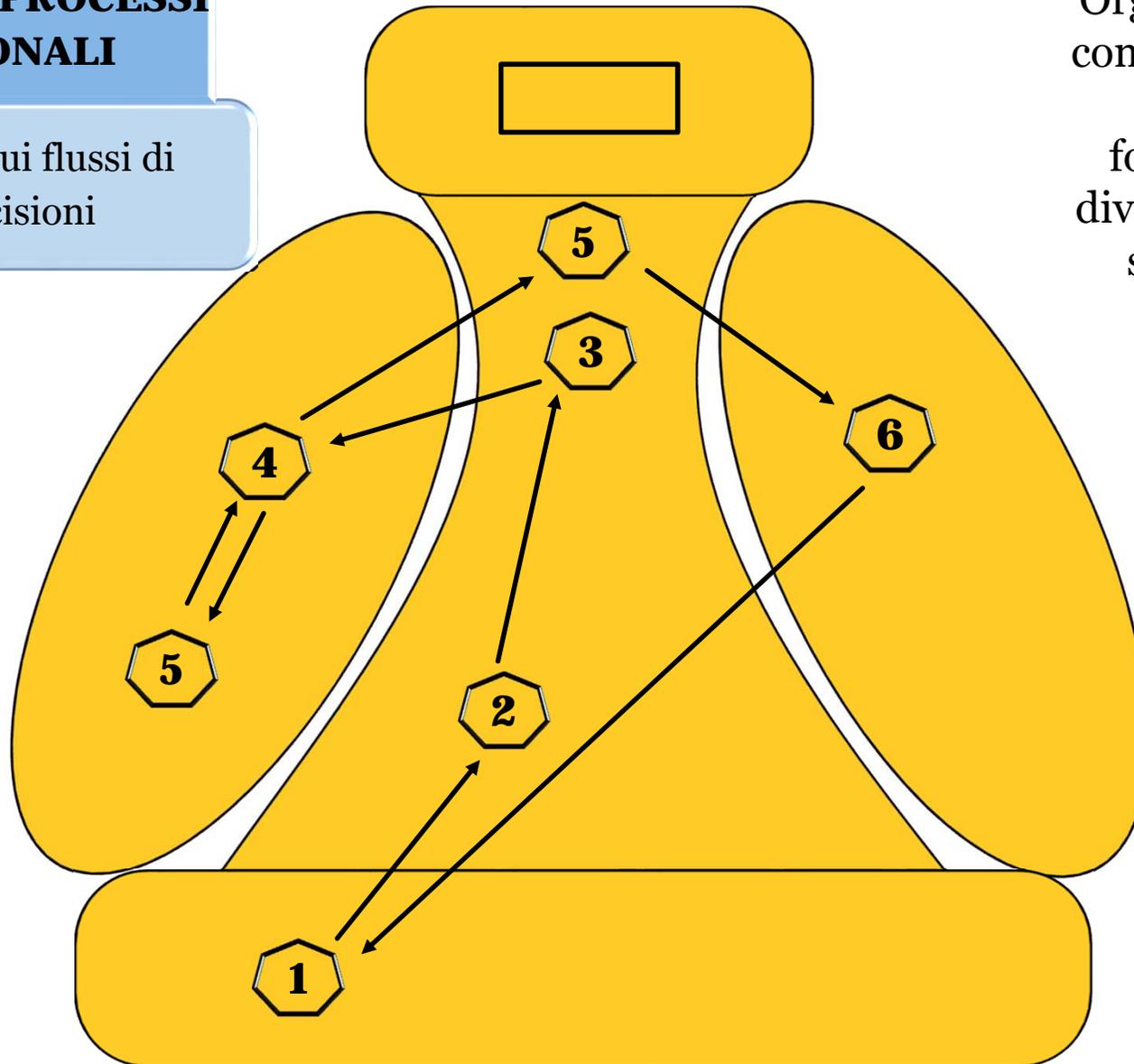
Si affrontano
decisioni
appropriate
rispetto al livello
della gerarchia



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