

Meccanismi di Coordinamento

Prof.ssa Enrica Gentile
a.a. 2004-2005

Organizzazione

- **Divisione del lavoro** nei vari compiti da eseguire
- **Coordinamento** di questi compiti per portare a termine l'attività

Organizzazione

- L'**organizzazione** può essere definita come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la **divisione del lavoro** in compiti distinti e quindi viene realizzato il **coordinamento** fra tali compiti

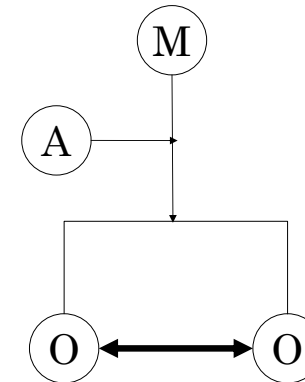
Organizzazione

- Le variabili dell'**organizzazione** devono essere scelte in modo da raggiungere un'armonia o una coerenza interna e nel contempo anche una coerenza di fondo con la situazione dell'azienda: la *dimensione*, l'*età*, il *tipo di ambiente* nel quale opera, il *sistema tecnico* che impiega, ...

Meccanismi di coordinamento

- Adattamento reciproco
- Supervisione diretta
- Standardizzazione dei processi di lavoro
- Standardizzazione degli output
- Standardizzazione delle capacità dei lavoratori

Adattamento Reciproco

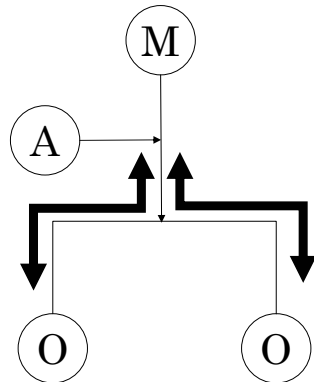


M:manager - A:analisti - O:operatori

L'*adattamento reciproco* consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale.

Con l'*adattamento reciproco* il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono.

Supervisione Diretta



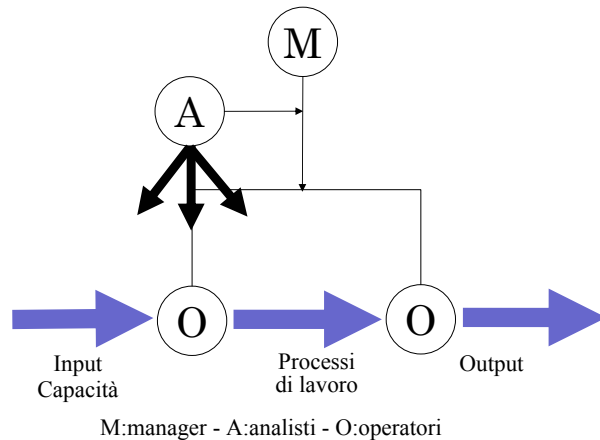
M: manager - A:analisti - O:operatori

La *supervisione diretta* consegue il coordinamento attraverso una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni.

Standardizzazione

- La standardizzazione dei *processi* avviene quando si programma il lavoro
- Gli *output* vengono standardizzati quando si specificano i risultati del lavoro (coordinamento stabilito a priori)
- Le *capacità* e le conoscenze sono standardizzate quando viene specificato il tipo di formazione professionale richiesto

Standardizzazione



Standardizzazione

Un certo ammontare di **supervisione diretta** e di **adattamento reciproco** è sempre richiesta a prescindere dall'intensità del ricorso alla **standardizzazione**.

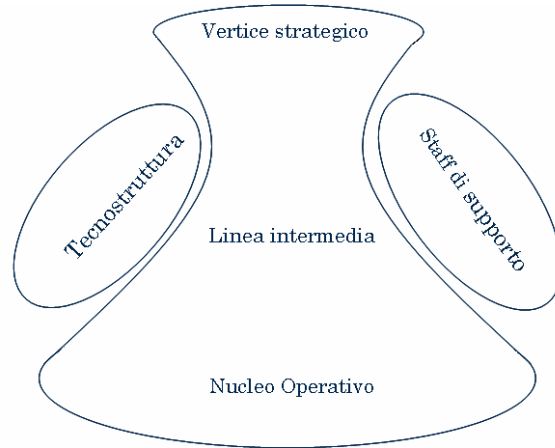
L'organizzazione formale e l'organizzazione informale sono interconnesse e spesso indistinguibili.

Parti Fondamentali

Parti dell'organizzazione

- Nucleo operativo
- Vertice strategico
- Linea intermedia
- Tecnostruttura
- Staff di supporto

Organizzazione



Parti dell'organizzazione

Sostituendo alla **supervisione diretta** la **standardizzazione** gli analisti riducono il controllo che i manager esercitano sull'attività degli operatori, così come la precedente sostituzione della **supervisione diretta** all'**adattamento reciproco** aveva diminuito il controllo che gli operatori esercitavano sul proprio lavoro.

Nucleo Operativo

Il **Nucleo Operativo** dell'organizzazione comprende le persone - gli operatori - che svolgono l'attività fondamentale direttamente legata all'ottenimento dei prodotti e dei servizi.

Nucleo Operativo

Svolgono quattro funzioni principali:

- procurano gli input per la produzione
- trasformano gli input in output
- distribuiscono gli output
- forniscono un supporto diretto alle funzioni di input, trasformazione e output

Vertice Strategico

Ha la responsabilità globale dell'organizzazione. Al **Vertice Strategico** appartengono anche coloro che forniscono un supporto diretto ai manager.

Il **Vertice Strategico** deve assicurare che l'azienda assolva alla missione in modo efficace e che risponda ai bisogni di coloro che controllano o che comunque hanno un potere sull'azienda stessa.

Linea Intermedia

Il **Vertice Strategico** è collegato al **Nucleo Operativo** dalla catena di manager della **Linea Intermedia** che detengono l'autorità formale.

La necessità da parte dell'organizzazione di questa catena di manager della **Linea Intermedia** è legata alla sua dimensione e alla misura in cui si ricorre alla **supervisione diretta** ai fini del coordinamento.

Tecnostruttura

Fanno parte della **Tecnostruttura** gli analisti, che non sono direttamente coinvolti nel flusso di lavoro operativo. Infatti essi possono *progettarlo, pianificarlo, modificarlo o addestrare* le persone che lo svolgono, ma non lo *eseguono*.

Tecnostruttura

Gli analisti della **Tecnostruttura** con funzioni di controllo realizzano alcuni tipi di standardizzazione, incentrando la loro attenzione direttamente sulla progettazione e sul funzionamento dell'organizzazione.

Tecnostruttura

Tipi di analisti:

- del lavoro
- della pianificazione e controllo
- del personale

Staff di supporto

L'organigramma di quasi tutte le aziende di grandi dimensioni rivela la presenza di numerose unità, tutte specializzate, che forniscono all'azienda un supporto "esterno" al suo flusso di lavoro operativo.

Funzionamento dell'organizzazione

Organigramma

Anche se non rappresenta le relazioni informali, l'organigramma costituisce una rappresentazione accurata della divisione del lavoro, mostrando in modo immediato:

- quali posizioni esistono nell'organizzazione;
- le modalità di raggruppamento di queste posizioni in unità;
- come l'autorità formale fluisce tra esse.

Modalità di funzionamento

- Flusso di autorità formale
- Flusso di attività regolate
- Flusso di comunicazioni informali
- Insieme di costellazioni di lavoro
- Flusso di un processo decisionale ad hoc

Macrostruttura

- Come raggruppare in unità le posizioni
- Come dimensionare le unità

Macrostruttura

1. Date le esigenze dell'azienda nel suo complesso (*obiettivi da raggiungere, missioni da svolgere, sistema tecnico per realizzarli*) si individuano tutti i **compiti** che devono essere svolti: si tratta di una procedura top-down, dalle esigenze generali alle attività/compiti elementari.

Macrostruttura

2. La fase successiva è la costruzione della Macrostruttura; questa procedura è di tipo bottom-up, dai compiti specifici alla gerarchia complessiva.
3. Ultima fase è l'allocazione del potere decisionale.

Macrostruttura

Quando gli obiettivi e le missioni cambiano, la riprogettazione strutturale avviene seguendo uno svolgimento top-down.

Quando invece a cambiare è il sistema tecnico del nucleo operativo, la riprogettazione segue uno svolgimento del tipo bottom-up.

Unità organizzative

Il raggruppamento può avvenire in base:

- alle conoscenze e alle capacità
- ai processi di lavoro e alle funzioni
- al tempo
- agli output
- alla clientela
- alla località geografica

Unità organizzative

I criteri fondamentali utilizzati per il raggruppamento in unità organizzative si basano sulle **interdipendenze**:

- nel flusso di lavoro
- nei processi di lavoro
- di scala (economie di scala)
- nei rapporti sociali

Dimensione delle unità

I fattori che spingono verso un aumento della dimensione delle unità organizzative comprendono:

- la standardizzazione in tutte le sue tre forme
- la similitudine dei compiti svolti
- i bisogni di autonomia e di autoattualizzazione dei dipendenti
- la necessità di ridurre le distorsioni nel flusso di informazioni che risalgono lungo la linea gerarchica

Dimensione delle unità

I fattori che spingono verso una *diminuzione* della dimensione delle unità organizzative comprendono:

- l'esigenza di una stretta supervisione diretta
- la necessità di adattamento reciproco fra compiti complessi e interdipendenti
- l'estensione dei compiti diversi dalla supervisione che un capo deve svolgere
- la necessità degli appartenenti all'unità di rivolgersi frequentemente al capo per consigli e aiuto, in relazione ai bisogni di sicurezza

Configurazioni di base

Configurazioni di Base

- # Struttura semplice
- # Burocrazia meccanica
- # Burocrazia professionale
- # Soluzione divisionale
- # Adhocrasia

Configurazioni di Base

- **Struttura Semplice**
 - Fondata sulla supervisione diretta, nella quale la parte essenziale è il vertice strategico
- **Burocrazia Meccanica**
 - Fondata sulla standardizzazione dei processi di lavoro, nella quale la parte fondamentale è rappresentata dalla tecnostruttura

Configurazioni di Base

● Burocrazia Professionale

- Fondata sulla standardizzazione delle capacità, nella quale la parte fondamentale è costituita dal nucleo operativo

● Soluzione Divisionale

- Fondata sulla standardizzazione degli output, nella quale la parte fondamentale è rappresentata dalla linea intermedia

Configurazioni di Base

● Adhocrasia

- Fondata sull'adattamento reciproco, nella quale la parte fondamentale è rappresentata dalla staff di supporto e talvolta anche dal nucleo operativo

La Struttura Semplice

La struttura semplice:

- non è elaborata
- la *tecnostuttura* è assente o molto limitata
- ci sono pochi addetti allo *staff di supporto*
- non vi è una rigida divisione del lavoro
- la differenziazione fra le unità organizzative è minima,
- la gerarchia manageriale è poco sviluppata
- la formulazione del comportamento è limitata
- vi è un ricorso minimo
 - alla pianificazione
 - alla formazione
 - ai meccanismi di collegamento.

La struttura semplice è organica.

La Struttura Semplice

- Il coordinamento è assicurato in larga misura dalla *supervisione diretta*: in modo più specifico, il potere su tutte le decisioni importanti tende a essere accentrato nelle mani di chi occupa la posizione di vertice.
- Il *vertice strategico* costituisce la parte più importante dell'organizzazione e, spesso, la *struttura semplice* comprende soltanto un *vertice strategico* costituito da una sola persona e un *nucleo operativo* organizzato in modo organico.

La Burocrazia Meccanica

- Compiti operativi molto specializzati e di routine;
- Procedure molto formalizzate nel nucleo operativo;
- Una proliferazione di regole, norme e comunicazioni formalizzate in tutta l'organizzazione;
- Unità organizzative di grandi dimensioni al livello operativo;

La Burocrazia Meccanica

- Ricorso alla base funzionale con modalità di raggruppamento;
- Un relativo accentramento del potere decisionale;
- Una struttura direzionale articolata con netta distinzione tra "line" e "staff".

La Burocrazia Meccanica

- La *burocrazia meccanica* è quella, fra le configurazioni, che accentua maggiormente la divisione del lavoro e la differenziazione delle unità organizzative in tutte le loro forme: *verticale, orizzontale, line/staff, funzionale, gerarchica e di status*.

La Burocrazia Professionale

- La *burocrazia professionale* si fonda sulla *standardizzazione delle capacità* e sui connessi parametri di progettazione organizzativa: la *formazione* e *l'indottrinamento*.
- Il *nucleo operativo* della *burocrazia professionale* è costituito da specialisti adeguatamente formati e indottrinati ai quali viene attribuito un considerevole controllo sul proprio lavoro.

La Soluzione Divisionale

- La *soluzione divisionale* non rappresenta un'organizzazione completa, dal *vertice strategico* al *nucleo operativo*.
- Si incentra sui rapporti organizzativi fra la direzione centrale e le divisioni, cioè fra il *vertice strategico* e la parte superiore della *linea intermedia*, mentre ciò che accade al di fuori di questi rapporti viene assunto come irrilevante.

L'Adhocrazia

L'Adhocrazia rappresenta un'organizzazione:

- Molto organica con una scarsa formalizzazione del comportamento;
- Un'elevata specializzazione orizzontale delle mansioni fondata su una formazione di tipo formale;
- La tendenza a raggruppare gli specialisti in unità funzionali per motivi di aggregazione professionale;

L'Adhocrazia

- Ricorso ai meccanismi di collegamento per favorire il reciproco adattamento;
- Decentramento selettivo all'interno dei gruppi che sono collocati in vari punti dell'organizzazione.

L'Adhocrazia è la configurazione che rispetta di meno i principi classici dell'organizzazione.