

**Argomenti:**

- Caso IDI;
- Specializzazione;
- Meccanismi di coordinamento.

**Recap:**

- Compito: mattone base dell'organizzazione, attività non ulteriormente divisibili;
- Mansioni: (o job) sono l'insieme di compiti caratterizzanti una persona individuale;
- Posizione individuale: ... & prospettive di comportamento (atteggiamento che mi aspetto una persona abbia);

**Caso IDI:**

-> Grande poliambulatorio privato;

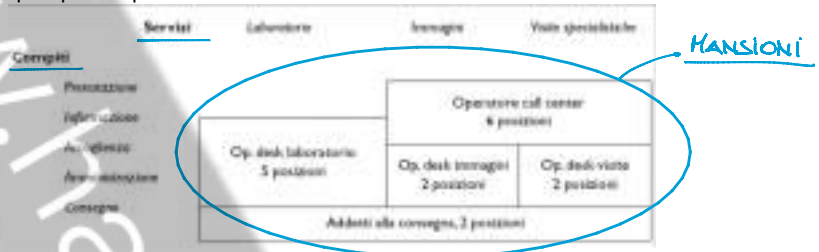
-> **Servizi:**

- Esami di lab;

-> Tipologie di compiti (front office):

- Prenotazione;
- Informazione (fornire info su medici, esami da sostenere);
- Accoglienza;
- Amministrazione;
- Consegna;

-> Unità di analisi: compito per lo specifico servizio.



-> Esempio di lettura tabella:

- Per le immagini e visite specialistiche sono impegnati 6 operatori call center che svolgono i compiti di prenotazione e informazione.
- Mansione: operazione desk laboratorio; compiti: informazione, accoglienza e amministrazione (sono accorpate); vengono tenute 5 posizioni.

? Perché ha senso che una persona faccia informazione, accoglienza e amministrazione? Perché sono sequenziali.

- Ci sono interdipendenze spazio-temporali (es: esami del sangue sono fatte tutte in uno stesso spazio e stesso momento, non vengo informato del meccanismo di analisi in un edificio e faccio le analisi in un altro).

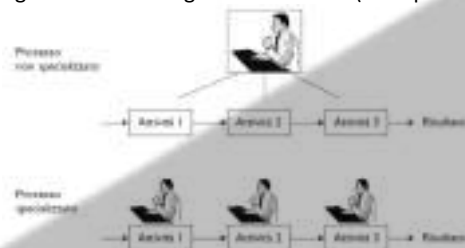
-> Addetti alla consegna: c'è una sola mansione per un compito. Ci sono molte consegne da fare;

**Specializzazione:**

-> **DEF:** divisione del lavoro tra più persone o unità organizzative per ottenere un risultato;

-> Tipi di specializzazione:

- Specializzazione orizzontale: parcellizzazione (divisione del lavoro) in unità fondamentali.
  - Processo non specializzato: una stessa unità svolge più attività (bassa specializzazione orizzontale);
  - Processo specializzato: ogni attività è assegnata ad un'unità (alta specializzazione orizzontale);



- Specializzazione verticale: divido/separo chi progetta/organizza il lavoro da chi esegue le attività. -> Es: manager

## Organizzazione Scientifica del Lavoro:

- > OBJ: migliorare la produttività.
  - > COME: con il metodo scientifico;
- > Storia: nasce come seguito della seconda rivoluzione industriale;
  - Spiega da dove nasce il concetto di specializzazione;
  - In alcuni settori, alcuni principi, sono ancora fortemente applicati.
- > Premessa: si riferisce al concetto della produzione di massa: alti volumi, prodotti poco specializzati (molto standardizzati).
  - =>Settore di riferimento: lavorazioni meccaniche.
- > Autori principali: Taylor (sviluppa la teoria), Ford (applica i principi di Taylor), Gilberth

## Pre- OSL (gestione tradizionale):

- Manager definisce indirizzi e cura gestione economica e rapporti con proprietà;
  - Gestione operativa in mano ai capi intermedi => la produttività operativa degli operatori dipende molto da loro;
  - Modo di operare definito dagli addetti, in base a esperienza (di operatori e capi intermedi)
- > Teorie in uso:
- Retribuzione: a cottimo (più produci, più ti pago).

## Il problema:

-> Questo metodo non funziona molto poiché nasce un conflitto tra i manager e i lavoratori. Il conflitto nasce dalle modalità di utilizzo del profitto.

La proposta di Taylor:

- > Rivoluzione mentale:
- T. Sorpassa il concetto di dividere il surplus, focus: aumento produttività.
  - Applicazione criteri scientifici (studio il lavoro e capisco come ottimizzarlo, trovo la OBW: One-Best-Way);
    - > Comporta:
      - o Riduzione dei costi;
      - o Aumento salari (es: ford, automobili comprati solamente dai ricchi, l'aumento dei salari avviene per far sì che le persone che possono permettersi un'auto siano molte di più);
  - Accentrare e razionalizzare la gestione d'impresa.

-> Volontà di studiare un lavoro specifico per trovare il modo di aumentare la propria produttività.

## I quattro principi:

1. MTM (Misurazione Tempi e Metodi) (studio coniugi Gilberth):
  - > **DEF**: studio scientifico dei metodi di lavorazione.
  - > **COME**: venivano riprese (con una telecamera) le differenti lavorazioni e si andava a capire, una per una, quali potevano essere le attività da migliorare (Spazio di miglioramento).
  - > Procedura:
    1. Studio attività;
    2. Designazione attività di miglioramento;
    3. Applicazione delle attività;
  - > **TEMPO STANDARD**: tempo ottimale in cui deve essere svolta un'attività.
    - So il tempo delle singole attività;
    - Riesco a schematizzare al meglio l'organico.
2. Selezione ed destramento scientifico della manodopera:
  - > **DEF**: si scelgono le persone con caratteristiche tecniche e fisiche per sostenere il lavoro vengono formate.
3. Instaurazione di rapporti di stima e di collaborazione:
  - > **DEF**: si cerca di favorire dei rapporti più di stima e collaborazione tra manager e lavoratori;
4. Riorganizzazione della direzione aziendale:
  - > **DEF**: viene formalizzata la divisione tra chi organizza il lavoro e chi lo esegue.
    - Nascono i manager funzionali e le divisione linee e staf.
    - Si rendono già più complesse le strutture micro e macro.

## To SUM-UP OSL:

- La produttività del lavoro è determinata dall'OSL;
- L'OSL dev'essere definita da specialisti su base scientifica;
- La retribuzione condiziona il comportamento del lavoratore (definita su base individuale);



### ASSENTEISMO:

termine coniato dall'uomo politico ingl. Th. P. Thompson nel 1829 per designare l'abitudine dei proprietari terrieri irlandesi di vivere lontani dalle loro

proprietà]. – 1. L'essere frequentemente o abitualmente assente dal luogo di lavoro, di studio, o da altri luoghi di riunione e di partecipazione a cui si avrebbe l'obbligo, anche soltanto morale o sociale, d'intervenire.



<<https://www.treccani.it/vocabolario/assenteismo/>>

## Fordismo, Henri Ford

-> **DEF FORDISMO:** migliorare la produzione di massa.

-> Modello industriale: produzione di massa

- Prodotti standardizzati e basso. Costo;

-> Es: modello T, auto super standardizzata (per avere bassi costi sul mercato) per ottenere alti volumi;

### Catena di montaggio:

-> **CATENA DI MONTAGGIO:** studiando scientificamente il modello per creare le auto di Ford, ci si accorse che gli operatori perdevano molto tempo per spostarsi/spostare le attrezzature => nasce la catena di montaggio.

=> ogni operatore sta nella sua posizione fissa

-> è un concetto ormai superato, ma tutt'oggi utilizzata (sostanzialmente);

### Perché fu rivoluzionaria:

- Il lavoro viene standardizzato e specializzato
  - o Orizzontalmente: svolgo pochi compiti sul pezzo;
  - o Verticale: il lavoro viene stabilito da qualcun altro, il contenuto del lavoro dell'operatore non è decisionale, ma esecutivo.
- Ottimizza la produzione di massa;

### Critiche all'OSL:

1. Effetti negativi dell'alta specializzazione:

-> Si svolgono attività minime senza autonomia decisionale (mi viene detto cosa fare, in quanto tempo)  
=> Provoca demotivazione e alienazione => impatta su produttività che diminuisce;

2. Messa in discussione, dalle teorie successive, alcuni presupposti:

- a. Parametri psico-fisici: alienazione;
- b. Rapporto lavoro-prestazione: il lavoratore si deve adattare al lavoro e non viceversa (non va bene perché appiattisce l'organico, faccio fatica a trovare persone con quelle caratteristiche fisiche);
- c. Separazione tra chi pensa e decide e chi esegue: chi lavora in un processo tocca con mano quello che funziona, escluderlo dalla progettazione del lavoro fa perdere il processo.
- d. Scientificità: viene messo in discussione il fatto che si possa trattare in modo scientifico il lavoro, perché questo dipende molto dai fattori umani.

3. Implicazione organizzati e gestionali:

- a. Costi indiretti: costi derivanti dall'organizzare il lavoro, stesura norme organizzative, ...
- b. Rigidità: nel caso dell'entrata in gioco della customizzazione dei prodotti il modello va in crisi.

## Ancora specializzazione:

### Vantaggi e rischi della specializzazione:

#### Vantaggi:

- **Economie di apprendimento:** aumento conoscenza/destrezza e curve di esperienza persone.
- Riduzione dei tempi morti e costi di **attrezzaggio** (setup);  
-> Es: catena di montaggio, l'attrezzamento è sempre lo stesso, stessi materiali;
- Maggiore standardizzazione e possibilità di automatizzazione;  
-> Trovo la tecnologia migliore per portare a termine le differenti attività;
- Minor fabbisogno di **addestramento** delle persone.

-> Tutti questi fattori concorrono al miglioramento della produttività;

-> dal punto di vista QUALITÀ :

- Lavoratori specializzati comportano miglior qualità (es: medico specializzato su una determinata disciplina è meglio di un medico di famiglia (nel dettaglio));
- Focalizzazione ed accumulo di esperienza;

#### Svantaggi/Rischi:

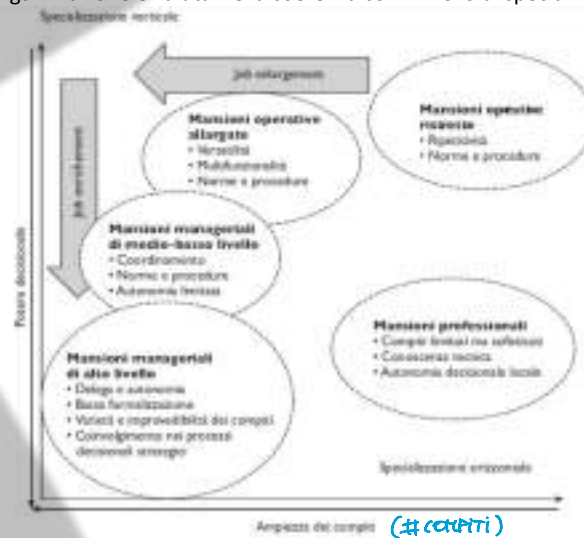
- Iper-specializzazione:
  - o Frustrazione delle persone e demotivazione;
  - o Riduzione efficienza complessiva dei processi;
- Riduzione efficienza complessiva: l'operatore non sa quello che avviene prima/dopo. Nel caso in cui ci siano dei problemi, non avendo conoscenza su quello che avviene nell'ambiente circostante, non sa come migliorare il prodotto per correggere l'errore.



## I diversi tipi di mansioni:

-> Possono essere studiate con una matrice. Questa descrive le mansioni andando a caratterizzarle sulla base del livello di specializzazione orizzontale e verticale che le mansioni hanno.

-> Utile per leggere un'organizzazione e valutarne la coerenza con il livello di specializzazione e la mansione.



-> Descrizione:

- Mansioni operative distrette: tanti
  - o Spec. Orizzontale: Alta;
  - o Spec. Vert: alta;
- Mansioni operative allargate:
  - o Specializzazione orizzontale più bassa;
  - o Specializzazione verticale uguale alla superiore;
- Mansioni manageriali di medio-basso livello: (es: capo reparto: varietà di compiti, potere decisionale medio-basso (spec. Orizz.) Autonomia limitata, tra l'operatività e il ruolo di manager.
- Mansioni manageriali di alto livello:
  - o Esempio: manager;
  - o Specializzazione verticale: molto bassa;
  - o Visione ampia del processo;
  - o Mansioni: poco formalizzate;
  - o Compiti molto vari ed imprevedibili.
- Mansioni professionali: sono gli esperti in queste attività, quindi hanno un maggior potere decisionale, ma sono comunque molto competenti nel loro lavoro.
  - o Es: medico privato, professionisti.
  - o Mansioni con alta specializzazione orizzontale;
  - o Minor spec. Verticale.

-> Specializzazione orizzontale e verticale diminuiscono assieme (in coppia) tranne che nelle mansioni professionali.

-> Tipologia di mansioni:

- Professionisti: più specializzati, ambito decisionale: locale;
- Manager: potere decisionale: relativo all'organizzazione;

## Crescita professionale:

### Job enlargement:

-> OBJ: allargare il contenuto delle mansioni (da mansioni molto specializzate orizzontalmente a mansioni più allargate (più compiti));

-> Prima leva del ridimensionamento delle mansioni;

### Job enrichment:

-> OBJ: passaggio da specializzazione V. Più alta a una più bassa (passare da mansioni manageriali di basso livello e quelle di alto livello);

-> Ridimensiono le mansioni quando vedo che l'organizzazione non corrisponde alla matrice, come? Con i due tipi di job.

## Caso Italcementi:

-> Desc: commodity (prodotto non differenziato, su cui si compete sul prezzo), leader del settore (presenza mercato 30%);

-> Crescita:

- Aziendale;
- Ingegnere D.A.;



MANAGERIALE MEDIO BASSO LIVELLO

AUTENTA DELEGA DECISIONALE

S.O. BASSA

S.V. BASSA

## Meccanismi di coordinamento:

Recap:

-> Gli ambiti di progettazione dell'organizzazione sono:

- **Microstruttura:** l'individuo;
- **Macrostruttura:** unità organizzative;
- **Processi:** attività e decisioni.

-> **OBJ:** coordinare le attività diverse; la specializzazione lo richiede.

### Meccanismi di coordinamento:

-> Esistono 5 meccanismi di coordinamento per far sì che le attività concorrano alla produzione del prodotto finale.

- Adattamento reciproco
- Supervisione diretta
- Standardizzazione dei processi
- Standardizzazione dei risultati
- Standardizzazione delle competenze

### 1. Adattamento reciproco:

-> Problema: si presenta un problema di coordinamento (due lavoratori svolgono un'attività e non sanno come coordinarsi, o io non so svolgere l'attività);

-> Soluzione: si prende la persona diretta interessata del problema e ci si parla.

-> Caratteristiche:

- Semplice e immediato
- Meccanismo ex-post (si mette in atto una volta che il problema si presenta);
- Dipende dalla discrezionalità degli operatori (non può essere pianificato);
- > Può essere favorito: es Google che crea delle strutture con spazi appositi per favorire l'incontro tra colleghi.

-> Esempi:

- Bodin nella fase imprenditoriale degli anni '50';
- Microsoft: sviluppo di una nuova versione di Windows (??)

-> Limiti:

- Dipende dalla discrezione del singolo;
- Ottimizzazione del lavoro ridotta (perdita di tempo)

### Microstruttura:

-> Nella **microstruttura** le variabili di scelta sono:

- Livello di **specializzazione** delle mansioni;
- Livello di **formalizzazione** dei compiti individuali;
- Meccanismi di **coordinamento** necessari ed efficaci;
- Intersezione con la **gestione delle risorse umane**:
  - o Sistema premiante;
  - o Relazioni industriali;
  - o Gestione delle carriere ....

## 2. Supervisione diretta:

-> **Descrizione:** Nel caso in cui il mutuo adattamento venga meno, viene integrato dal secondo meccanismo. Si va dal coordinatore (o supervisore) e si espone il problema.

-> **Caratteristiche:**

- Meccanismo Ex-post;

-> Limiti:

- **SPAN OF CONTROL:** numero massimo di persone che il controllore può controllare (solitamente <10)
- Costi

-> Esempi:

- Bodin nella fase di scosciata degli anni '60;
- Qualunque organizzazione militare;

-> Da qui abbiamo tutti i meccanismi ex-ante;

## 3. Standardizzazione dei processi:

-> DEF: definire come va svolto il lavoro, il processo per ottenere un determinato risultato. Definisco cosa bisogna fare e chi deve farlo. Sono una serie di norme e procedure che definiscono come fare cosa.

-> Caratterizzazione:

- Ex-ante;
- Processi stabili: bassa incertezza e non sono turbolenti ;  
-> Processi turbolenti: maggior costo: ogni mese cambio procedura
- Coordinamento: so esattamente cosa fare (come obj e modalità);

-> Esempi:

- Catena di montaggio nella ristorazione (McDonald's)
- Bodin fine anni '60.

## 4. Standardizzazione dei risultati:

-> DEF: standardizzo solo il risultato finale che va ottenuto. Viene dato un target finale in termini di quantità, qualità ma non come raggiungerlo.

-> Caratteristiche:

- Coordinamento: se suddivido in sotto obiettivi coerenti ottengo una struttura coordinata.
- Solitamente accoppiato con mutuo adattamento;

-> Esempi:

- Bodin anni '70, '80.

## 5. Standardizzazione delle competenze:

-> DEFF: faccio in modo che le persone abbiano le competenze necessarie per un determinato obj, di conseguenza il coordinamento avviene perché le persone sanno dove arrivano le proprie competenze e quelle degli altri;

-> Caratteristiche:

- Ex-ante.
- Formazione come strumento di standardizzazione.

-> Esempi:

- Sala operatoria;
- Assunzione di diplomatici da istituto tecnico caso Bodin; selezione tecnico programmatore.
- Metafora dell'orchestra.

Turbolenti: quando il processo esterno cambia continuamente.