



---

## **Supporto allo studio n.3**

Livelli e variabili di analisi organizzativa:  
la micro progettazione organizzativa

(Riferimento libro di testo: Cap. 2, pp. 41-59)

Università Tor Vergata  
Anno Accademico 2025/2026



# Il concetto di struttura organizzativa

---

- ...indica i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero di livelli gerarchici e lo span of control di manager e supervisori
- ...identifica il raggruppamento di individui in unità organizzative nella totalità dell'organizzazione
- ...implica la progettazione di sistemi che assicurino una comunicazione e un coordinamento efficaci e l'integrazione degli sforzi fra le unità organizzative

In sintesi :

1. Distribuzione dei **compiti** e delle **responsabilità** tra le diverse unità organizzative
2. Relazioni gerarchiche (**autorità**) tra le unità organizzative



# Le «scelte» di progettazione organizzativa (1/4)

---

- **Obiettivo:** configurazione dell'organismo personale e dei meccanismi di allineamento dei comportamenti dei singoli/dei gruppi ai fini dell'impresa
- Le scelte riguardano:
  - **Progettazione micro-strutturale** = individuazione dei compiti, delle attività, degli obiettivi, delle responsabilità e, eventualmente, dei comportamenti attribuiti e richiesti ai singoli individui
  - **Progettazione meso-strutturale** = definizione dei confini delle unità organizzative e, quindi, alla definizione del raggruppamento dei compiti, delle attività, degli obiettivi
  - **Progettazione macro-strutturale** = definizione della forma organizzativa complessiva dell'azienda al fine di garantire un certo grado di coerenza sia interna tra le varie scelte organizzative compiute, sia esterna e quindi fra dette scelte e il contesto in cui l'azienda opera



# Le «scelte» di progettazione organizzativa (2/4)

---

Gli **oggetti** fondamentali di scelta organizzativa possono così riassumersi:

- 1. Dimensione orizzontale** = definizione del «criterio» e del «grado» di specializzazione orizzontale della struttura e, quindi, alla suddivisione dei compiti, degli obiettivi e delle responsabilità tra i membri della organizzazione (livello micro) e tra le diverse unità organizzative (livello meso)
- 2. Dimensione verticale** = definizione di forma della gerarchia organizzativa, da intendersi in termini di (a) numero dei livelli gerarchici e (b) tipologie di organi che la compongono



# Le «scelte» di progettazione organizzativa (3/4)

---

Gli **oggetti** fondamentali di scelta organizzativa possono così riassumersi:

- 3. Profondità e stabilità** = definizione degli strumenti d'integrazione e, quindi, di coordinamento tra i membri dell'organizzazione, finalizzati a mettere in rapporto le diverse posizioni e unità organizzative, creando canali di comunicazione che si pongono al di fuori delle linee di comunicazione verticali tipiche della gerarchia
- 4. Accentramento** = scelta di distribuzione del potere lungo l'asse verticale della struttura, a parità di scelte operate in termini di numeri di livelli gerarchici. *Ps. Ad un elevato grado accentramento corrisponde quindi una elevata specializzazione verticale da intendersi come basso livello di autodeterminazione (obiettivi e modalità) di svolgimento dei compiti da parte del titolare della posizione lavorativa.*
- 5. Standardizzazione e formalizzazione** = definizione i modelli specifici di comportamento che si considerano corretti in una determinata situazione

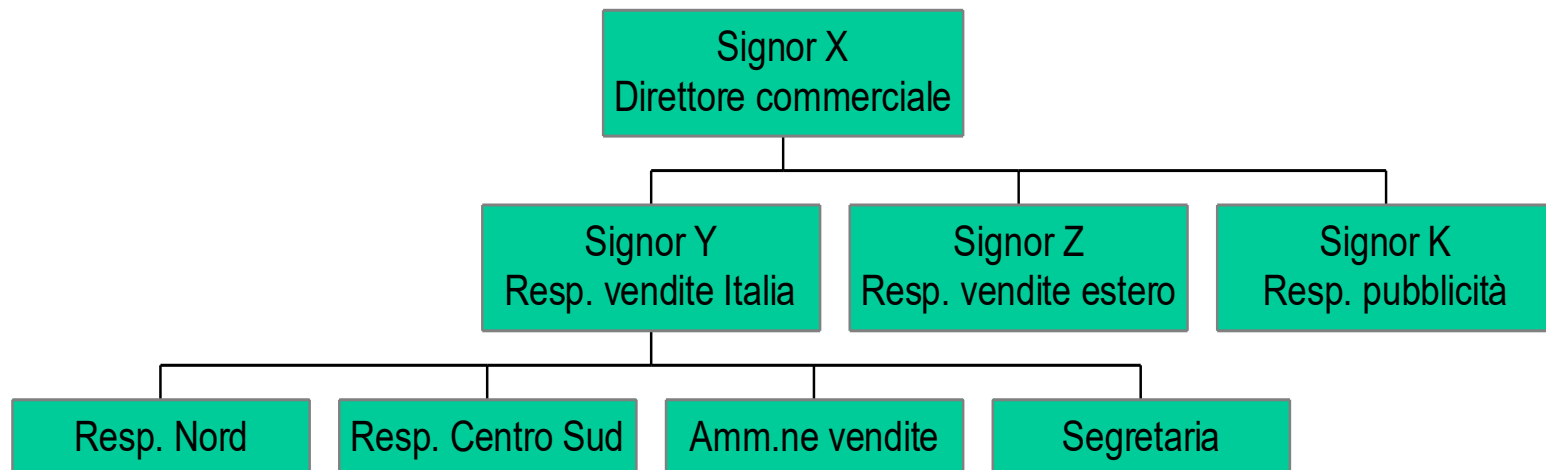


# Organigramma

Schema di “chi fa che cosa” con indicazione dei compiti degli organi in estrema sintesi.

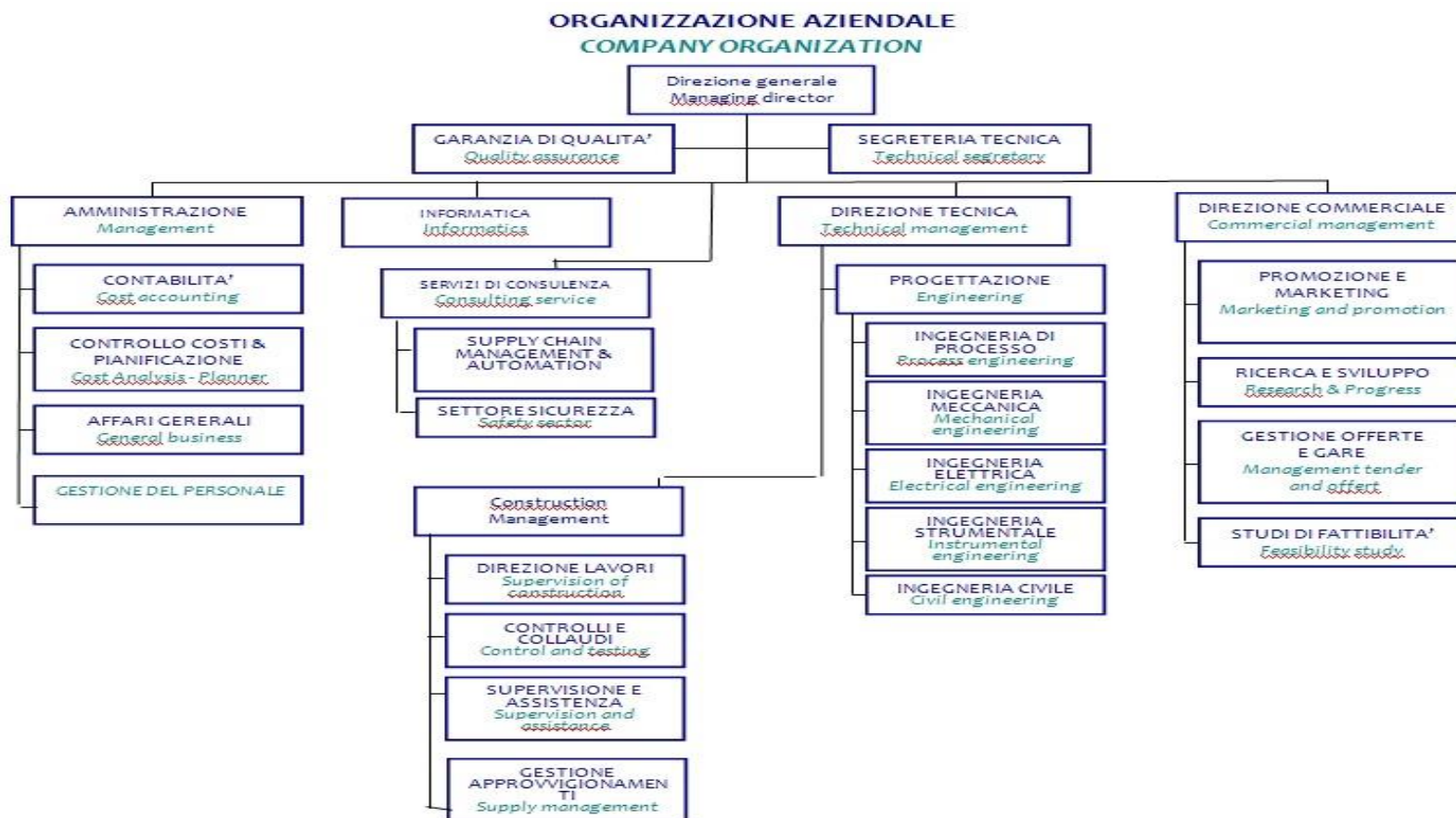
Un organigramma visualizza la struttura organizzativa, evidenzia le logiche di progettazione, definisce i compiti, chi coordina chi e l'ampiezza del controllo.

L'organigramma è una mappa che orienta i comportamenti dei coordinatori aziendali.





# Organigramma: esempio





## In sintesi ...

---

- L'organigramma rappresenta:
  - **La divisione del lavoro**, ossia ripartizione delle attività e dei processi tra le unità organizzative
  - **Il coordinamento del lavoro**, ossia “legare” tra di loro le varie unità in modo che procedano in modo coordinato
- E' sempre possibile l'esistenza contemporanea di più criteri di divisione e coordinamento del lavoro

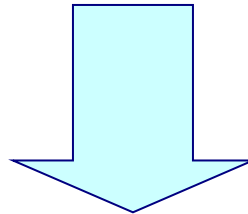
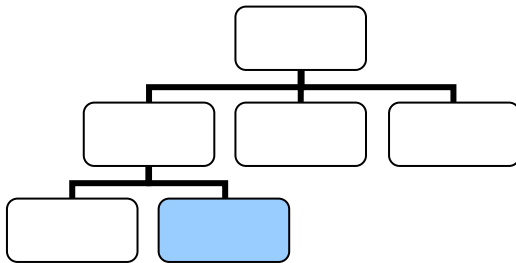


# Posizione e Job Description

---

## POSIZIONE

Insieme delle attività (mansioni, compiti) e degli obiettivi/responsabilità assegnati ad una casella organizzativa



## **JOB DESCRIPTION**

È un documento aziendale che formalizza il contributo atteso dall'azienda nei confronti del titolare della posizione rispetto ad una posizione (attività)



# Il contenuto della Job Description

---

- Il nome della posizione (*Job Title*) e la sua collocazione organizzativa (unità di appartenenza, collocazione nell'organigramma)
- Lo scopo o *Mission* (la ragione d'essere della posizione nel contesto aziendale: principali aree di risultato e/o ambiti di attività)
- Le attività (i compiti/le operazioni fondamentali da compiere per raggiungere gli obiettivi)
- Le responsabilità (la scomposizione dello scopo nei diversi obiettivi da conseguire)



# La Job “ai minimi termini”

---

**JOB TITLE**

**UNITÁ ORGANIZZATIVA**

**MISSION**

**ATTIVITÀ/ RESPONSABILITÀ**



# Tipi di posizioni individuali in funzione del grado di specializzazione

|                              |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Specializzazione verticale   | Limitata | <b>Posizioni individuali professionalizzate</b><br><br>Sebbene si mantenga una tendenza alla specializzazione orizzontale della mansione, che riguarda sfere di azione tutto sommato omogenee, alla persona è attribuita una marcata discrezionalità nella definizione dei contenuti e dei modi della propria attività aziendale | <b>Posizioni dirigenziali di vertice</b><br><br>La posizione individuale si connota per una forte despecializzazione sia sul piano orizzontale sia su quello verticale. Alle persone sono attribuite mansioni ricche e variegate, su cui possono esercitare un ampio controllo   |
|                              | Marcata  | <b>Posizioni individuali a elevato contenuto routinario</b><br><br>Alla persona è attribuita una mansione tendenzialmente semplice, con una bassa varietà ed eterogeneità; viepiù, alla persona è attribuita la mera esecuzione delle attività organizzative a lei affidate                                                      | <b>Posizioni dirigenziali di base</b><br><br>Le mansioni sono varie ed eterogenee, coprendo diverse porzioni del processo di creazione di valore dell'azienda; d'altronde, l'attore organizzativo possiede una limitata discrezionalità nello svolgimento della propria attività |
|                              |          | Marcata                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Limitata                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Specializzazione orizzontale |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



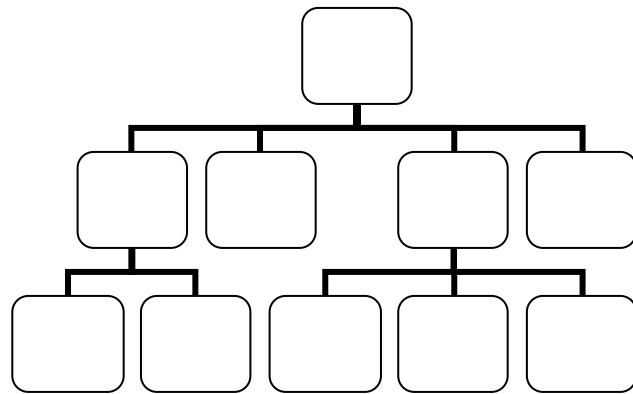
# A cosa serve la Job Description??

- Chiarisce le aspettative aziendali (COSA: attività)
  - al collaboratore
  - al capo
  - all'azienda
- Offre chiarezza organizzativa
  - confini fra i ruoli (sovrapposizioni, “buchi”)
  - esigenze di integrazione e meccanismi di coordinamento
  - collegamenti tra posizioni (processi)
- Raccoglie le informazioni di base per alimentare i sistemi:
  - di gestione del personale (valutazione delle posizioni, delle prestazioni ...)
  - di programmazione e controllo
  - informativi (dati/informazioni necessarie, processi interessati)
  - ...

**FINALITÀ  
ORGANIZZATIVE**



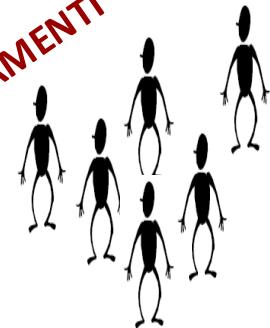
# La JD “tradizionale esprime tutto?



**DISTRIBUZIONE DEI COMPITI**



**COMPORTAMENTI**





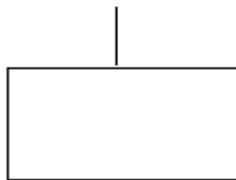
# Dalla posizione al RUOLO

Nel descrivere la attività diviene importante andare oltre il semplice “**COSA**” e arricchirlo con indicazioni su:

- i comportamenti attesi (**COME**)
- le caratteristiche individuali (**COMPETENZE**) necessarie per realizzarli

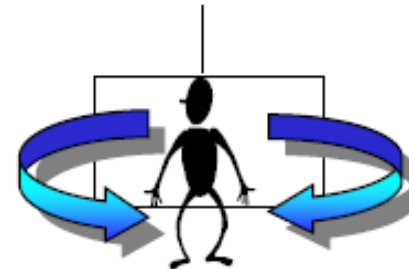
## POSIZIONE

Insieme delle attività e delle responsabilità che descrivono il contributo atteso dal titolare della posizione



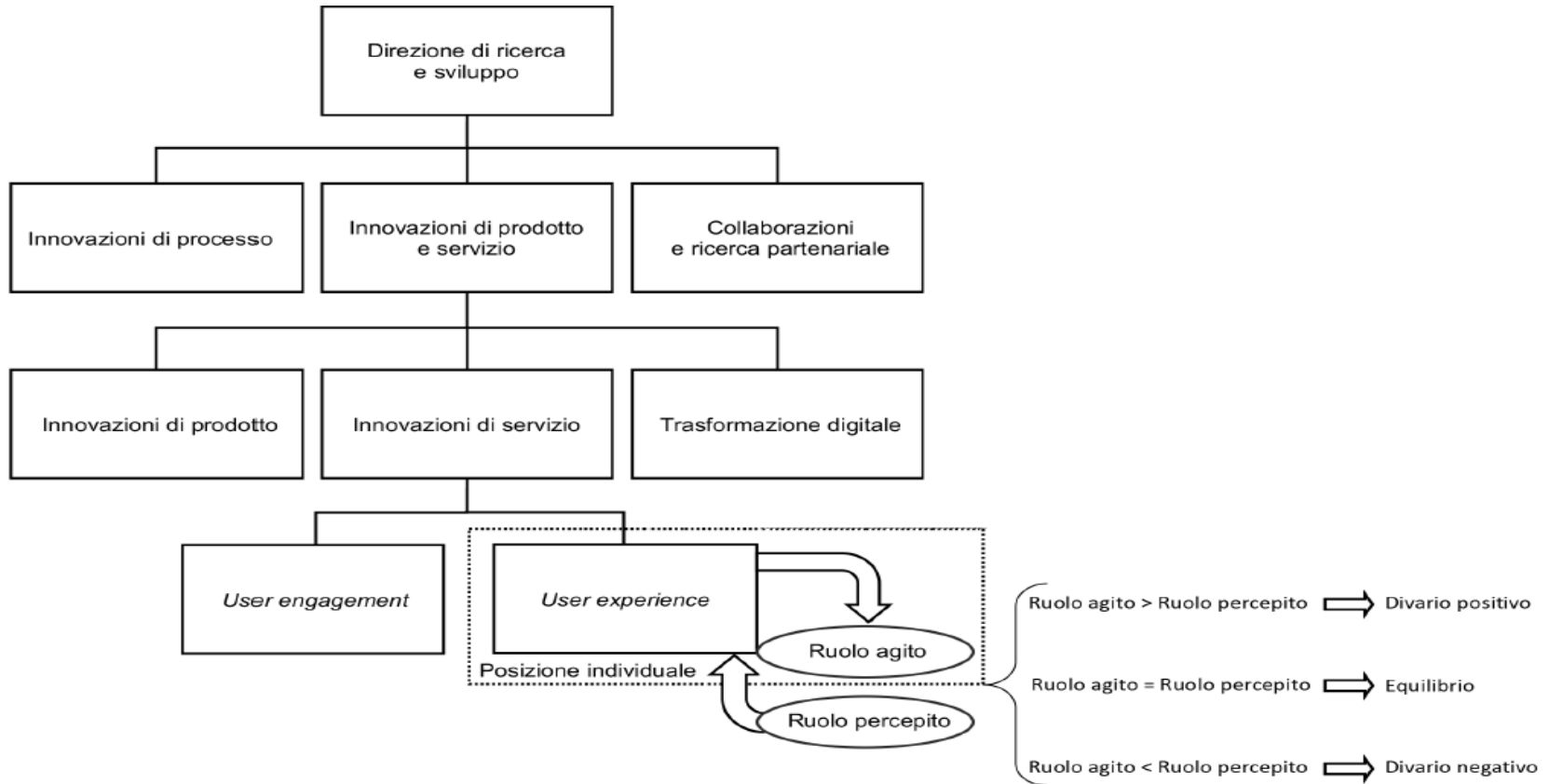
## RUOLO

Insieme delle attività e dei modelli di comportamento che soddisfano le esigenze dell'organizzazione nei confronti della persona che ricopre la posizione





# Un esempio di distonie di ruolo





# A cosa serve il Profilo di Ruolo??

- Codifica le aspettative aziendali in termini non solo di “attività” (COSA) ma anche di modalità (COME: comportamenti)
- Orienta il comportamento (valenza sostanziale/personale)
- Raccoglie le informazioni per alimentare tutti i sistemi del personale, fra cui, in particolare:
  - selezione (potenziale)
  - valutazione della prestazione
  - formazione (sviluppo)
  - sentieri di carriera
  - ...

**FINALITÀ  
COMPORTAMENTALI**



## In sintesi ...

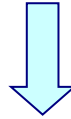
**Categoria  
organizzativa**

**Documento**

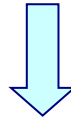
**Contenuto**

**Valenza**

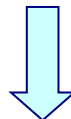
Posizione



Job Description



Attività/responsabilità  
(COSA)



Formale/organizzativa

Ruolo



Descrizione di ruolo



Modalità comportamentali  
(COME)  
competenze



Sostanziale/”personale”



# Una definizione di «processo»

---

Un processo è un insieme organizzato di attività:

- ...**legate tra loro** da interdipendenze
- ...tipicamente **svolte da unità/ruoli diversi**, spesso non dipendenti dallo stesso capo
- ...**alimentato da input definiti**
- ...che **produce un output** riconoscibile e di valore
- .... per l'azienda (o per il cliente esterno)

Un processo taglia trasversalmente la struttura organizzativa coinvolgendo attività pertinenti anche a posizioni organizzative diverse



# Perché analizzare i processi?

---

L'analisi dei processi è generalmente svolta (principalmente) per:

- Fornire uno strumento di chiara e immediata **lettura dei principali flussi di attività** (consapevolezza di che cosa si fa realmente in azienda), per gli "esperti" e per gli "utenti" [AS IS]
- **Affinare/ridisegnare** i processi [TO BE] in modo da :
  - cercare di ridurre i costi o "fare prima" (efficienza)
  - "fare meglio" a parità di costi (efficacia)

Altri obiettivi possibili:

- Stimolare la responsabilizzazione sugli output (finali e intermedi) dei processi stessi

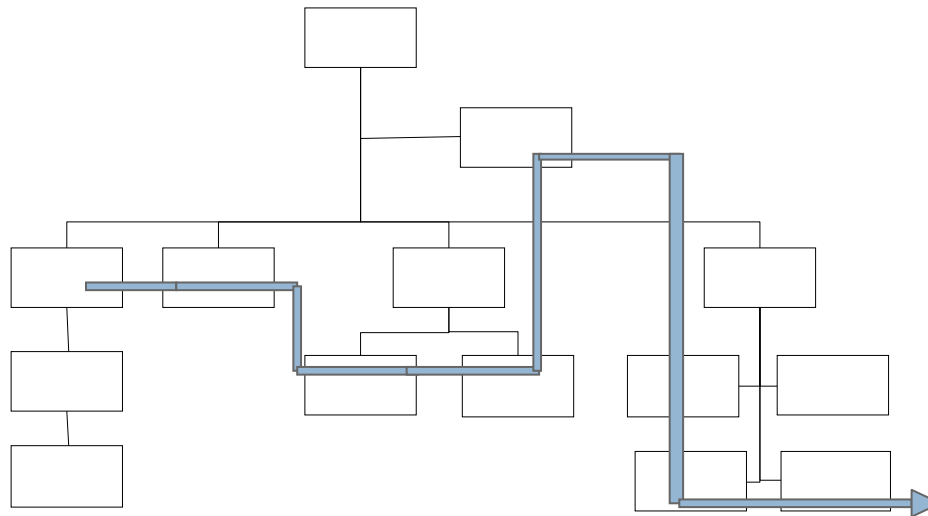


# Mappatura e analisi dei processi: gli «oggetti» di rappresentazione

- Deve essere rappresentata graficamente la dimensione organizzativa del processo, ovvero:

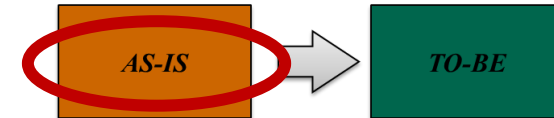
- gli **attori**
- le **attività** di cui sono responsabili
- gli **scambi** secondo una logica temporale
- i **flussi alternativi** delle attività in funzione degli snodi decisionali
- gli strumenti di comunicazione (es.: mail, sistema informativo, voce)
- le informazioni/i materiali in entrata e uscita (se "semplici")

*"Chi fa cosa"*

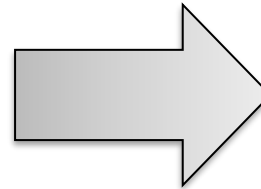




# Mappatura e analisi dei processi: la «grammatica» di rappresentazione

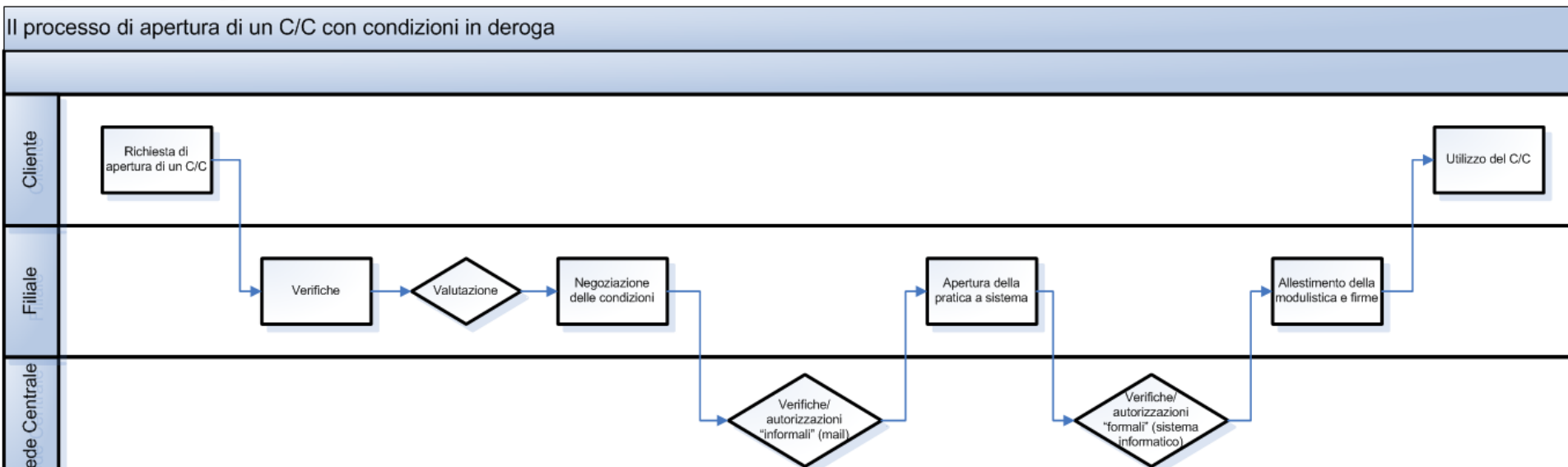


- La simbologia utilizzata deve essere semplice e condivisa
- La scelta dei simboli può avvenire ad hoc



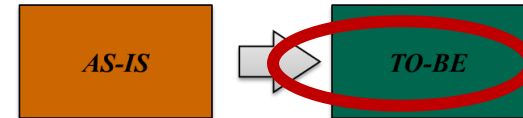
| Simbolo | Significato     |
|---------|-----------------|
|         | Attività        |
|         | Snodo/decisione |
|         | Documento       |
|         | Database        |

## **ESEMPIO:**





# La progettazione dei processi: le tipiche «azioni correttive»



- **Eliminare** delle attività non a valore, quali le attività duplicate, oppure quelle inutili o in eccesso;
- **Ottimizzare** il flusso tra le unità, assegnando alla medesima unità organizzativa le attività fortemente dipendenti le une dalle altre, così da rendere più efficace il coordinamento (ridurre i passaggi inutili).
- **Parallelizzare** il «parallelizzabile», cercando così di migliorare i tempi di esecuzione delle attività
- **Verificare** la coerenza tra le attività e gli strumenti informatici utilizzati, individuando le possibilità di automazione di alcuni passaggi operativi o di dematerializzazione di tutti i passaggi solitamente gestiti attraverso documenti cartacei



# Ruolo e meccanismi di coordinamento: una rappresentazione grafica

