

Paolo Depaoli

Supporti alle lezioni basati sul capitolo 5 del testo di
F. Isotta (2010), *La Progettazione Organizzativa*



Progettazione della mesostruttura:
la specializzazione orizzontale


Nelle slide seguenti, se non indicato altrimenti, il numero che segue le frasi virgolettate indica la pagina del testo di F. Isotta, *La Progettazione Organizzativa*, 2010

Impostazione della questione

«La specializzazione orizzontale riguarda la creazione di unità organizzative (la dipartimentalizzazione) attraverso il progressivo raggruppamento delle mansioni (approccio bottom-up) o attraverso la progressiva scomposizione del task complessivo dell'azienda in sub-task e la loro assegnazione a unità organizzative diverse (approccio top-down).» (p. 142)

DEF. Sul piano della PO la specializzazione orizzontale consiste nella scelta del **criterio di specializzazione** da adottare, dei **confini** delle unità organizzative (UO) e della **dimensione** delle UO.

Può essere effettuata con
vari gradi di profondità



Specializzazione orizzontale e verticale

FIG. 5.1. – La specializzazione organizzativa a livello meso: tipo e grado

Tipo di specializzazione	Decisioni di progettazione organizzativa	Grado di specializzazione
Orizzontale	Criterio di specializzazione Confini delle unità organizzative Dimensione delle unità organizzative	Aumenta all'aumentare del numero di unità e della loro diversità
Verticale	Grado di accentramento Numero dei livelli gerarchici Articolazione line-staff Numero e tipo di rapporti di dipendenza	Aumenta all'aumentare del grado di decentramento, del numero dei livelli, dell'articolazione line-staff, e del numero e tipo di rapporti di dipendenza

Criteri di specializzazione (1/6)

Il problema: come mettere insieme e separare attività/mansioni e persone.

L'importanza della questione è data dal fatto che:

- si definiscono mansioni (e persone) soggette ad una supervisione comune;
- si definiscono le mansioni che concorrono ad un risultato comune → insiemi di responsabilità vengono assegnati ai manager e si delimitano gli indicatori di performance utilizzabili
- si orienta l'attenzione verso risultati specifici e si favorisce lo sviluppo o l'apprendimento di capacità e comportamenti coerenti
- vengono favorite le comunicazioni intra-unità (obiettivi comuni) e rese più complesse quelle inter-unità

Si creano unità organizzative dedicate, che rispondono ad esigenze specifiche

Due i criteri di specializzazioni che consideriamo:

- A. specializzazione in base agli input o alla tecnica impiegata
- B. specializzazione in base agli output

Criteria di specializzazione (2/6) – Sp. in base input/tech e output

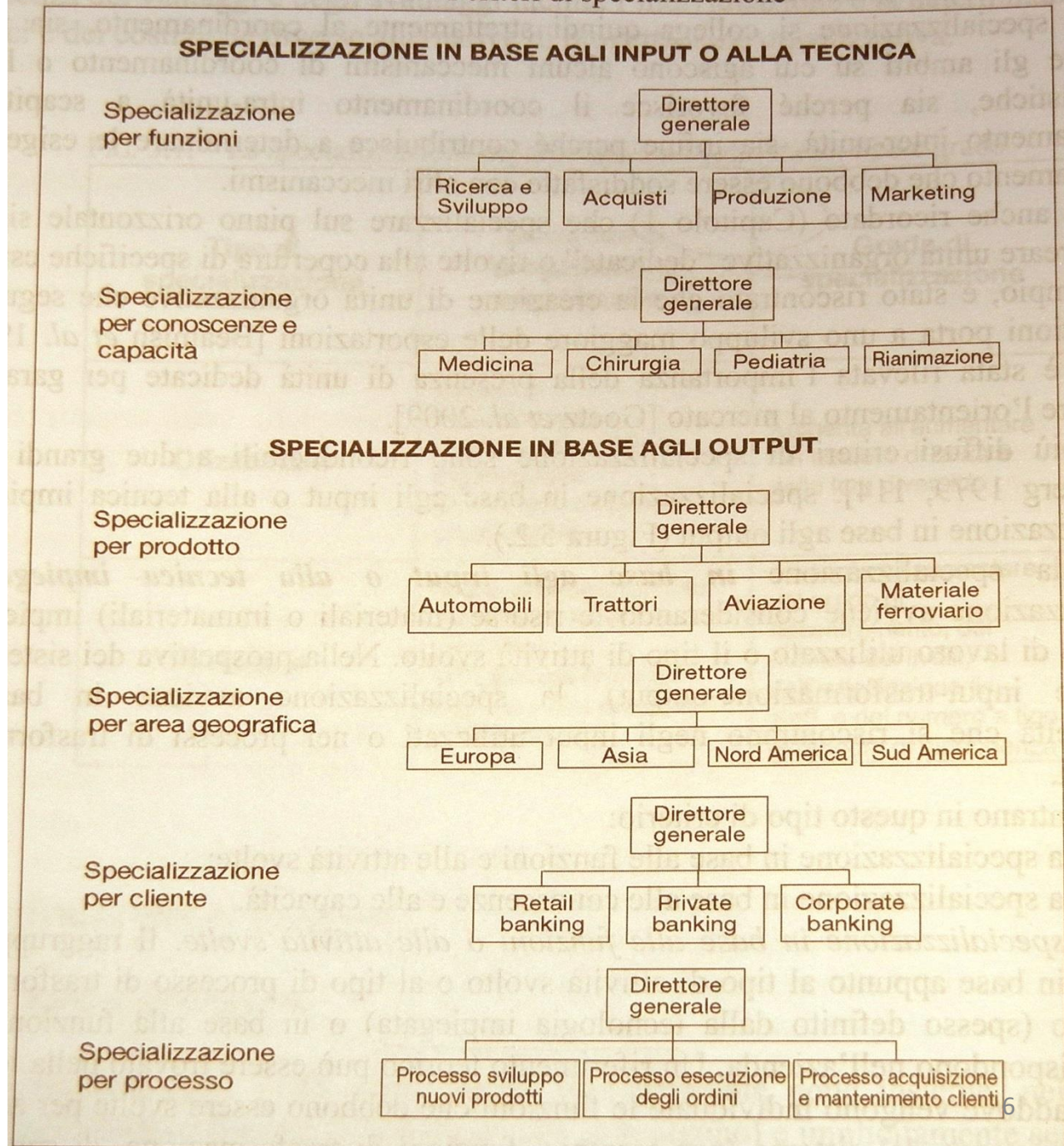
A. – Specializzazione per input/tech comprende:

- Specializzazione in base alle funzioni o attività svolte o processo di trasformazione realizzato.
- Specializzazione in base alle conoscenze e capacità: raggruppamento sulla base delle capacità e conoscenze specialistiche richieste dalle attività e possedute dalle persone (es. articolazione in cliniche e reparti in un ospedale; dipartimenti universitari).

B. - Specializzazione in base agli output; dal punto di vista organizzativo si creano unità autosufficienti per la realizzazione dell'output assegnato:

- Specializzazione in base al prodotto o servizio
- Specializzazione in base all'area geografica
- Specializzazione in base al cliente (es. segmento di mercato, settore industriale)
- Specializzazione in base ai processi

FIG. 5.2. – I criteri di specializzazione



Tipi di specializzazione (3/6)

Il processo del credito



Possibile articolazione dei criteri di specializzazione (4/6)

E' possibile che vengano adottati criteri di specializzazione diversi:

- ai vari livelli della struttura organizzativa,
- a uno stesso livello tra varie UO

Il livello che viene adottato al livello più alto dell'organizzazione è particolarmente importante perché definisce il tipo fondamentale di forma organizzativa adottato da un'azienda (es. funzionale o divisionale).

I criteri di specializzazione esprimono le diverse dimensioni secondo le quali sono definibili le variabili critiche dell'ambiente e della strategia dell'azienda che, tenendo conto della loro priorità, debbono essere presidiate attraverso le diverse variabili organizzative.

→ Una corretta PO dovrebbe assegnare la massima priorità alla variabile più critica e quindi adottare al livello più elevato il criterio di specializzazione corrispondente.

Occorre poi decidere la profondità o il grado della specializzazione (Es. mktg e vendite insieme o separati?). Dimensione

Macrostruttura Unicredit

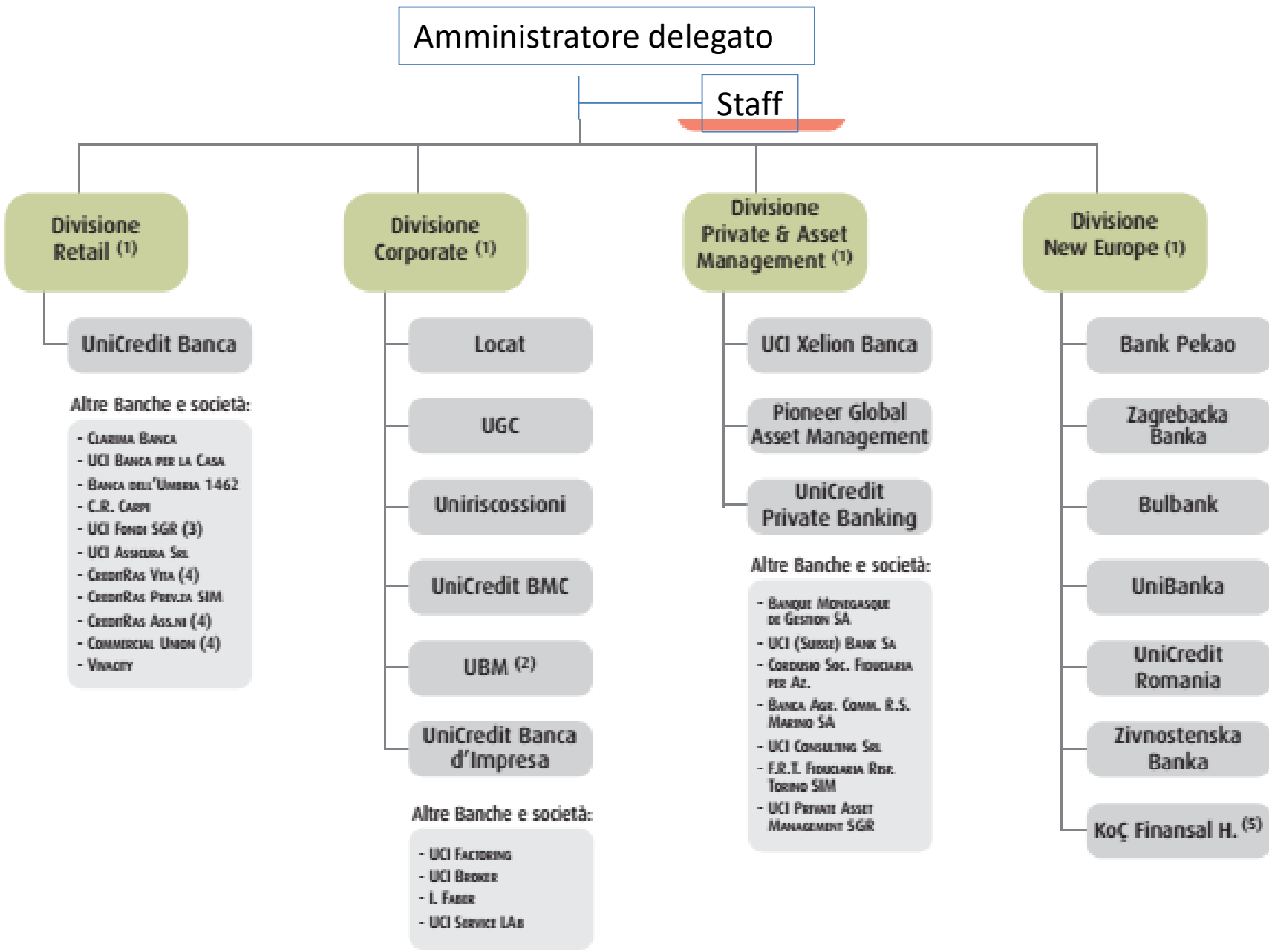


FIG. 5.3. – L'organizzazione delle vendite

Profondità
e grado di
specializza-
zione

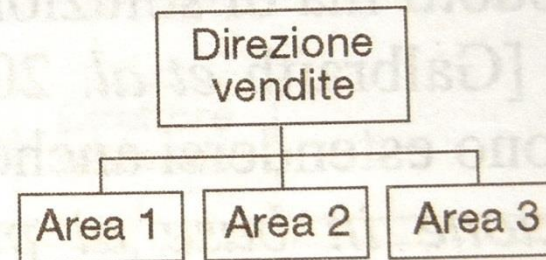
Specializzazione per funzioni



Specializzazione per prodotto



Specializzazione per area geografica



Specializzazione per cliente



Conseguenza dei criteri di specializzazione (5/6)

In sintesi (l'argomento verrà trattato in seguito con maggiore dettaglio), le conseguenze di ciascun tipo sono il riflesso speculare l'una dell'altra:

- Specializzazione in base agli input ha come principali vantaggi l'efficienza e la possibilità di acquisire e sviluppare elevate competenze specialistiche; per contro, comporta il prevalere di orientamenti e obiettivi parziali legati alla funzione o al contesto specialistico.
- Specializzazione in base agli output migliora il coordinamento tra gli input e aumenta la capacità di risposta alle esigenze espresse dall'output, ma può comportare inefficienze dovute al mancato sfruttamento delle economie di scala o di specializzazione; minore possibilità di acquisire e sviluppare competenze specialistiche.

Variabili chiave e criteri di specializzazione (6/6)

«La scelta efficace ed efficiente fra i diversi criteri di specializzazione dipende dal 'valore' delle variabili chiave (che descrivono la natura delle attività) e dalla valutazione delle conseguenze (benefici e costi) che derivano dall'adozione dei diversi criteri di specializzazione.» (p. 149)

TAB. 5.1. -Variabili chiave e criteri di specializzazione

Natura delle attività	Criterio di specializzazione
Economie di scala	Specializzazione in base agli input
Economie di specializzazione	Specializzazione in base agli input
Economie di raggio di azione	Specializzazione in base agli output
Incertezza	Non aggregare nella stessa unità attività caratterizzate da gradi di incertezza diversi. Se legata al numero, per esempio, dei prodotti/mercati (diversificazione della produzione o dei mercati), specializzazione in base agli output (prodotti, aree geografiche, clienti)
Conflitto di interessi	Non aggregare nella stessa unità attività che danno luogo a conflitti di interesse
Interdipendenza	Specializzazione in base agli output

Attualmente vi è la tendenza ad adottare criteri basati sulla specializzazione per output (prevalere di forme divisionali o diverse UO per ciascun business)

Incertezza

Concetto Per incertezza si intende «la situazione in cui esiste una differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili o già in possesso dell'organizzazione» (p. 107)

Fonti

Fasi che precedono il processo di esecuzione delle attività:

- Impossibilità da parte degli attori organizzativi di definire chiaramente e a priori un insieme di preferenze e obiettivi. Es. situazioni mai sperimentate (scegliere tra alternative); priorità di azione per fronteggiare la concorrenza;
- Difficoltà di effettuare previsioni realistiche sugli stati futuri del mondo

Processo di esecuzione delle attività:

- Difficile individuare relazioni di causa-effetto (es. effetti modifica prezzo vendita)
- Variabilità (cambiamento e instabilità nel tempo degli elementi del contesto)
- Numerosità informazioni

Ex post

- Difficoltà a valutare le prestazioni

Effetti

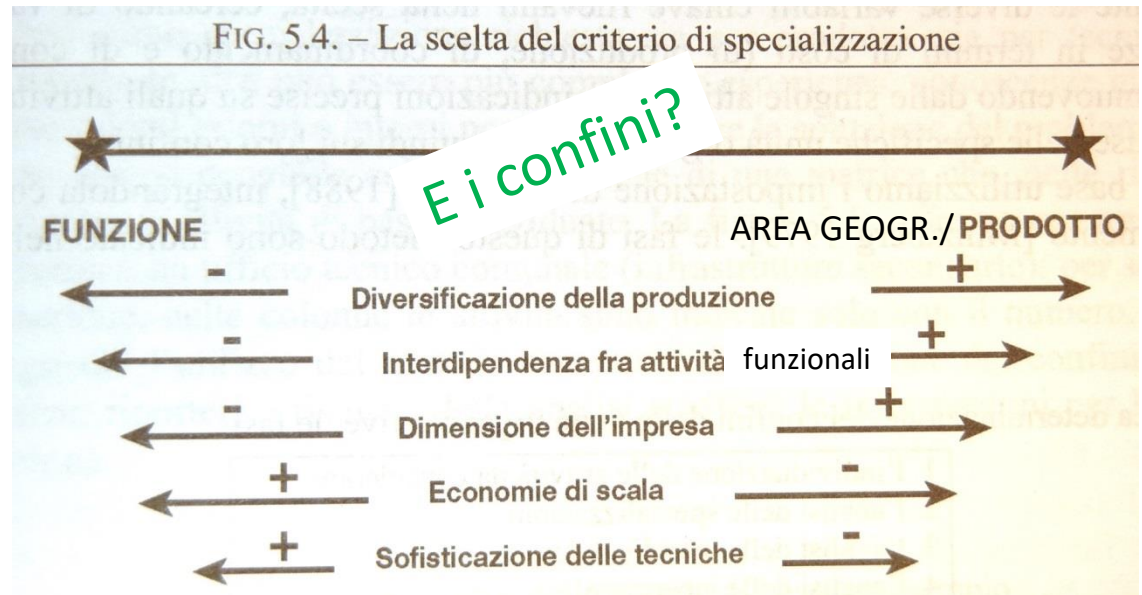
- Rete interna: difficoltà a scegliere i meccanismi di coordinamento
- Rete interna: dimensione minore delle UO
- Confini dell'impresa: favorisce la gerarchia rispetto al mercato (se media), ma attenzione ai costi di produzione e transazione (se alta)

Scelta del tipo di specializzazione: due metodi

Metodo analitico: si applica nella PO bottom-up

Metodo sintetico: si applica nella PO top-down o per semplificare l'ambito di applicazione del metodo analitico

Considera distintamente, per ogni variabile chiave in una data situazione, «le conseguenze in termini di costi (di produzione, coordinamento e di controllo) al fine di trovare la modalità di specializzazione più efficiente.» (p.150)



Approfondimento sul metodo analitico per definire i confini delle UO (1/)

TAB. 5.2. - La determinazione dei confini delle unità organizzative: le fasi

1. l'individuazione delle attività da considerare
2. l'analisi delle specializzazioni
3. l'analisi delle interdipendenze
4. l'analisi delle incertezze
5. l'analisi dei conflitti di interesse
6. l'analisi delle relazioni sociali
7. l'analisi della dimensione
8. l'analisi comparata delle alternative

1 – individuazione delle attività di base che si può fare con livelli di aggregazione diversi: compito, mansione, UO. Quanto maggiore è la disaggregazione tanto maggiore l'accuratezza (e i costi!).

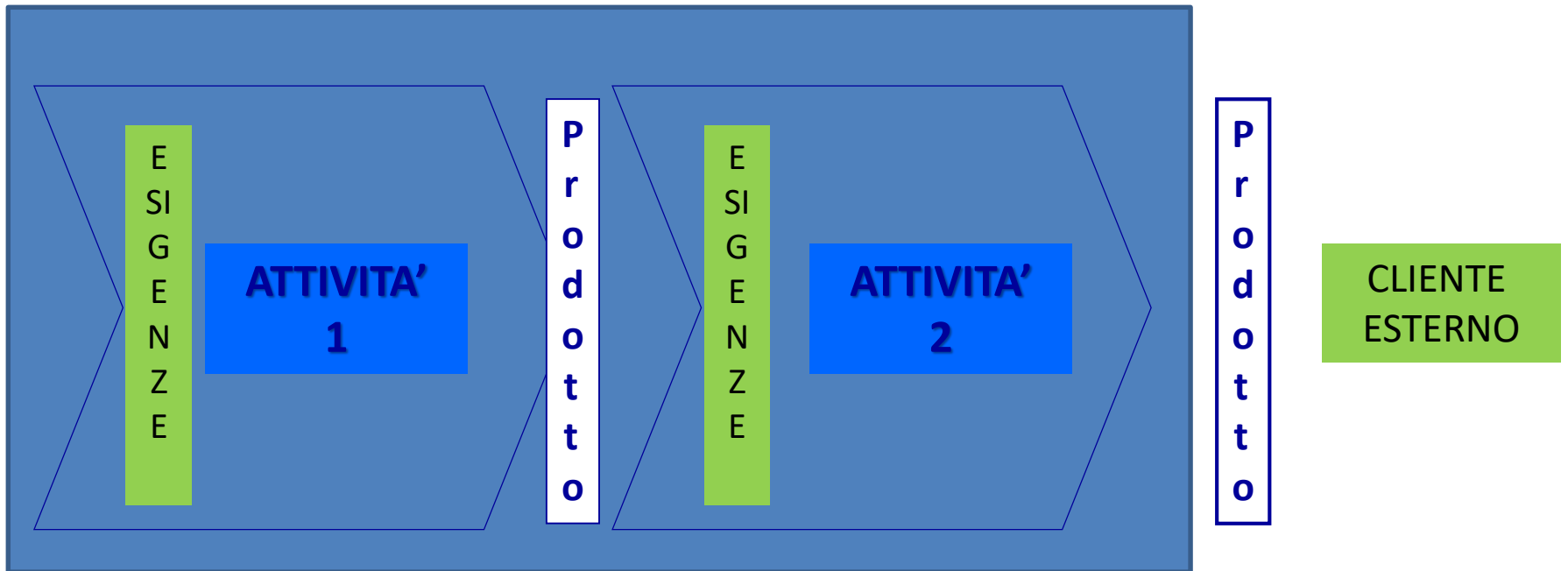
In greenfield, le mansioni vanno bene. In brownfield occorre non farsi condizionare dalla situazione precedente (quindi considerare criticamente le attività assegnate alle UO); però, se non si deve mettere mano alla microstruttura, è inutile partire dai compiti.

Si tratta di costruire una matrice (un esempio è alla slide successiva)

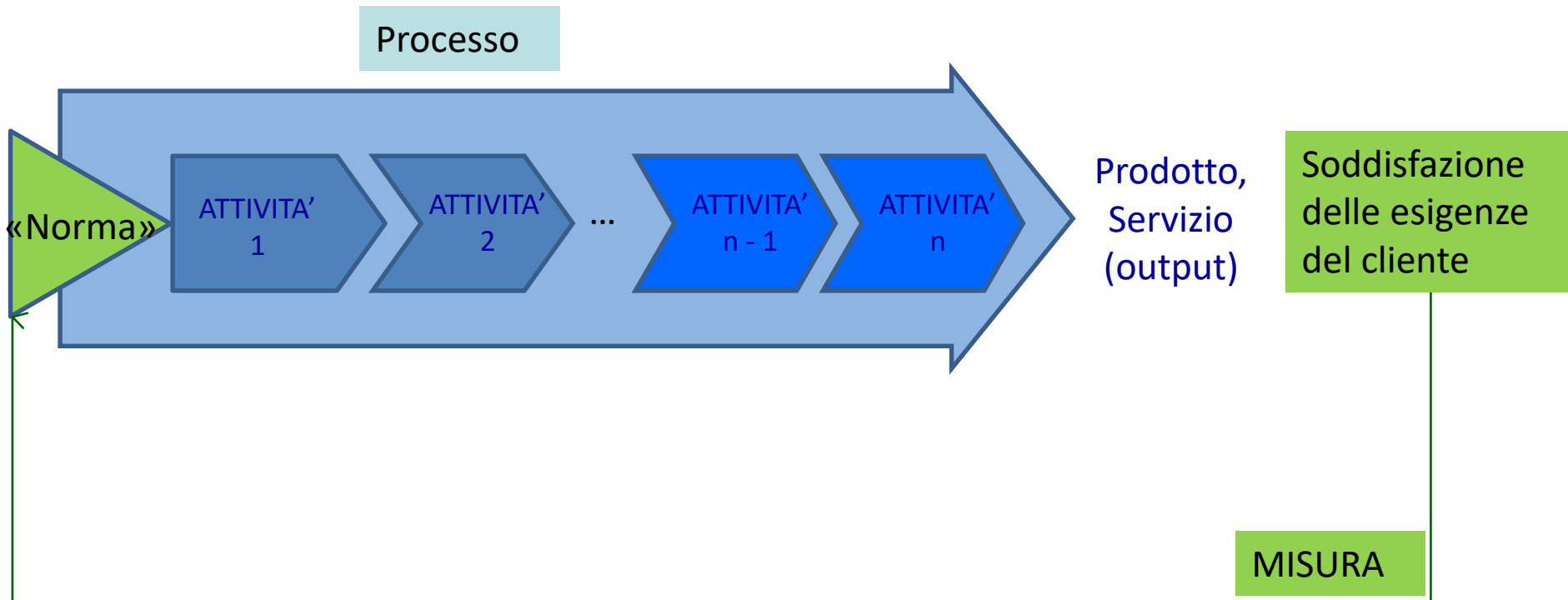
Attività e cliente interno



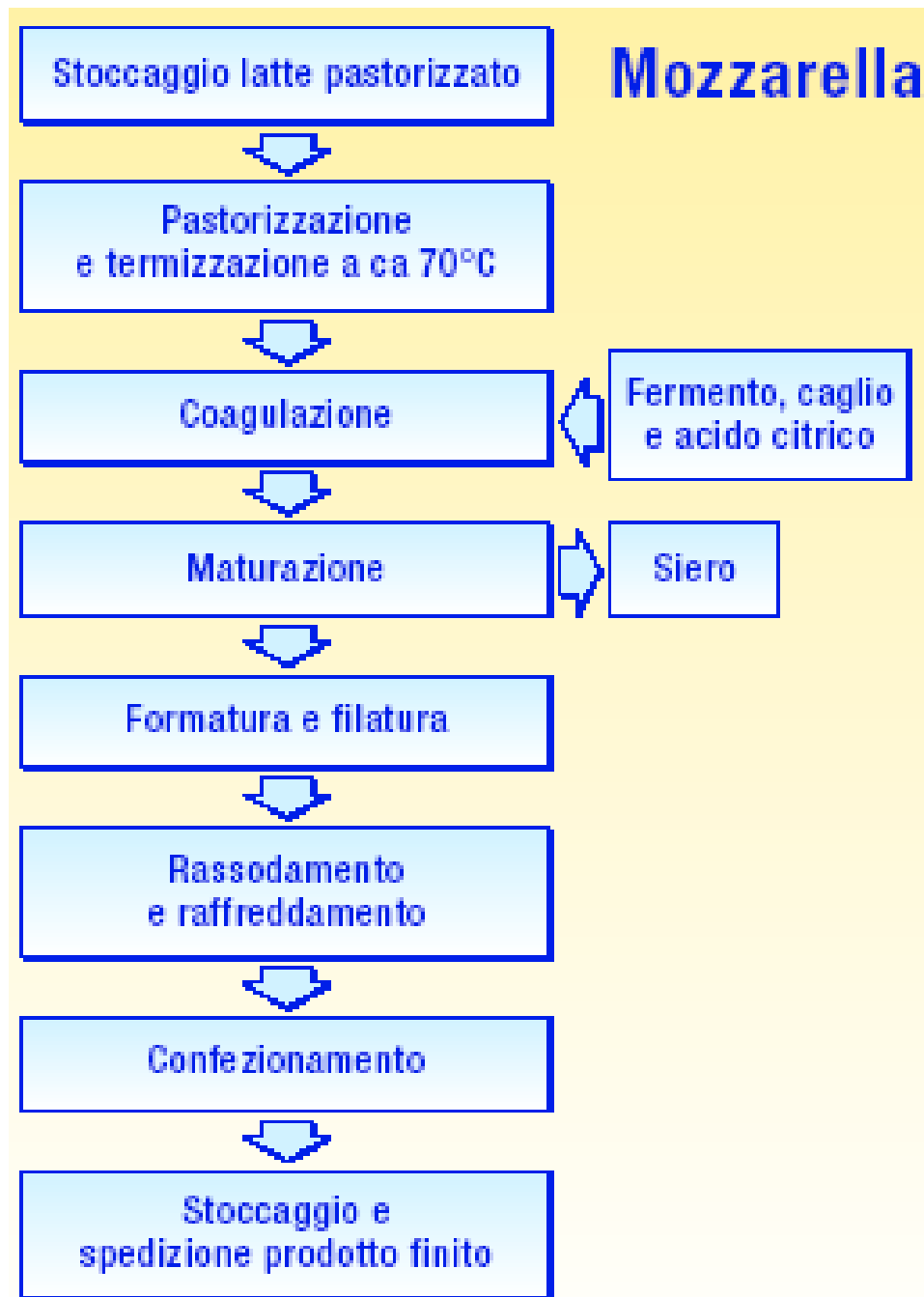
Allineare le attività alle esigenze




Allineare il prodotto alle esigenze



Esempio di
processo:
industria
alimentare



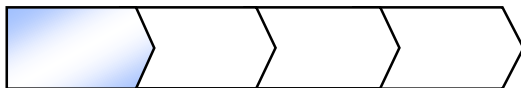


Progettazione e
realizzazione di un centro
di competenza della
divisione finanza di una
softwarehouse

INCROCIO PROCESSI – STRUTTURA ORGA

Comunicazioni
interne e knowledge
management

Fase: Comunicazione strategica



Macroattività	Unità organizzative di Divisione <i>(ipotesi di lavoro)</i>					DCC				
	D.G.	U.O. di Staff	Strategic Dvlp	Direzioni	Line	Resp.	Tutor interno	Esperti Divis.	Esperti esterni	Segret. Dcc
• Comunicazione dello scenario (dove siamo)e degli obiettivi aziendali (dove andiamo)	R	C	C	C		C				S
• Comunicazione delle strategie di prodotto e di mercato	I	R	R	R	R	C				S
• Definizione degli obiettivi prioritari (prodotti, mercati, tipologia di clienti,..)	I	R	R	R	R					
• Definizione delle linee guida di sviluppo e di attuazione	I	C	C	R	R					
• Definizione delle caratteristiche del Performance Management della DF	I	C		R		C	S		R	S
• <i>Conventions e Management Meetings</i>	I	R		R		C	S			S

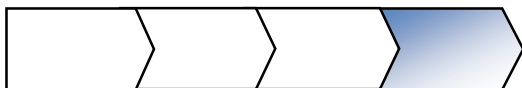
Commercializza
zione

Legenda: I = Indirizza C = Contribuisce R = Realizza S = Supporta

INCROCIO PROCESSI – STRUTTURA ORGA

Comunicazioni
interne e knowledge
management

Fase: Diffusione della conoscenza



Macroattività	Unità organizzative di Divisione <i>(ipotesi di lavoro)</i>					DCC				
	D.G.	U.O. di Staff	Strategic Dvlp	Direzioni	Line	Resp.	Tutor interno	Esperti Divis.	Esperti esterni	Segret. Dcc
<ul style="list-style-type: none"> Definizione delle modalità di alimentazione del DBKM e della biblioteca emeroteca Definizione della modalità di fruizione del DBKM 						R	C	C	C	
<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei destinatari delle informazioni 				I	C	R	C			
<ul style="list-style-type: none"> Individuazione del livello di approfondimento delle informazioni 				I	C	R	C			
<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione strumenti per la diffusione (DB KM) 						I	S	R	R	
<ul style="list-style-type: none"> Tutoring e assistenza all'utilizzo del DBKM 						C	R	C	S	S
<ul style="list-style-type: none"> Aggiornamento Monitoraggio sull'utilizzo e sulla fungibilità 							C			S
				I	C	R	C		C	

Legenda: I = Indirizza C = Contribuisce R = Realizza S = Supporta

Un esempio dell'output della fase di descrizione delle attività di base (ufficio tecnico comunale)

FIG. 5.5. – La matrice delle attività di base: un esempio

Attività di base	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Redazione disegni tecnici di nuove costruzioni	■													
2. Perizie e computi metrici lavori		■												
3. Analisi prezzi e preparazione capitolati			■											
4. Direzione lavori, sopralluoghi, contabilità lavori e stati avanzamento				■										
5. Gestione informazioni sullo stato delle opere e relativi appalti					■									
6. Disegni tecnici, computi, perizie relative a manutenzioni edilizie						■								
7. Definizione, gestione e verifica di appalti manutenzioni edilizie							■							
8. Progettazione e disegni di impianti tecnici								■						
9. Definizione, gestione e verifica di appalti tecnici									■					
10. Gestione diretta manutenzioni edili, muratura, imbiancatura										■				
11. Gestione informazioni sulle manutenzioni e relativi appalti											■			
12. Gestione e verifica appalti di manutenzioni impiantistiche												■		
13. Gestione diretta manutenzioni elettriche													■	
14. Gestione diretta manutenzioni idrauliche														■

Fonte: Rebora [2001, 231]

Un esempio dell'output della fase di descrizione delle attività di base (matrice delle interdipendenze, es. uff. tecnico comunale)

NAO

Legenda:
 S = i. sequenziale
 R = i. reciproca
 AT = affinità tecniche
 OC = affinità orientamento culturale

Rebora G. (2001), Manuale di Organizzazione Aziendale, p. 231

Attività elementari	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Redazione disegni tecnici di nuove costruzioni														
2. Perizie e computi metrici lavori	R OC													
3. Analisi prezzi e preparazione capitolati	S OC	S AT OC												
4. Direzione lavori sopralluoghi, contabilità lavori e stati avanzam.	S AT OC	R AT OC	S OC											
5. Gestione informazioni sullo stato delle opere e relativi appalti														
6. Disegni tecnici, computi, perizie relative a manutenzioni edilizie	OC	AT OC	OC	OC										
7. Definizione gestione e verifica appalti manutenzioni edilizie		OC	OC	AT OC	S	R OC								
8. Progettazione e disegni di impianti tecnici	OC	OC	OC	OC		OC	OC							
9. Definizione gestione e verifica appalti di impianti tecnici				OC	S	OC	AT OC	R AT						
10. Gestione diretta manutenzioni edili muratura, imbiancatura						S AT	AT OC							
11. Gestione informazioni sulle manutenzioni e relativi appalti					AT OC		OC		OC	OC				
12. Gestione e verifica appalti di manutenzioni impiantistiche							AT OC	OC	AT OC		OC			
13. Gestione diretta manutenzioni elettriche								OC		OC	OC	S OC		
14. Gestione diretta manutenzioni idrauliche								OC		OC	OC	S OC	S OC	

Per definizione UO, non solo NAO ma anche: dimensioni, ec. scala, contingenze

Approfondimento sul metodo analitico per definire i confini delle UO (2/6)

2 – Analisi delle specializzazioni. «Un elemento di valutazione delle attività di base e di confronto fra di esse, al fine di accertarne l'omogeneità o l'eterogeneità, è rappresentato dalle caratteristiche delle risorse fisiche e umane richieste.» (p. 153)

Profilo delle risorse umane
(coerente con le attività)

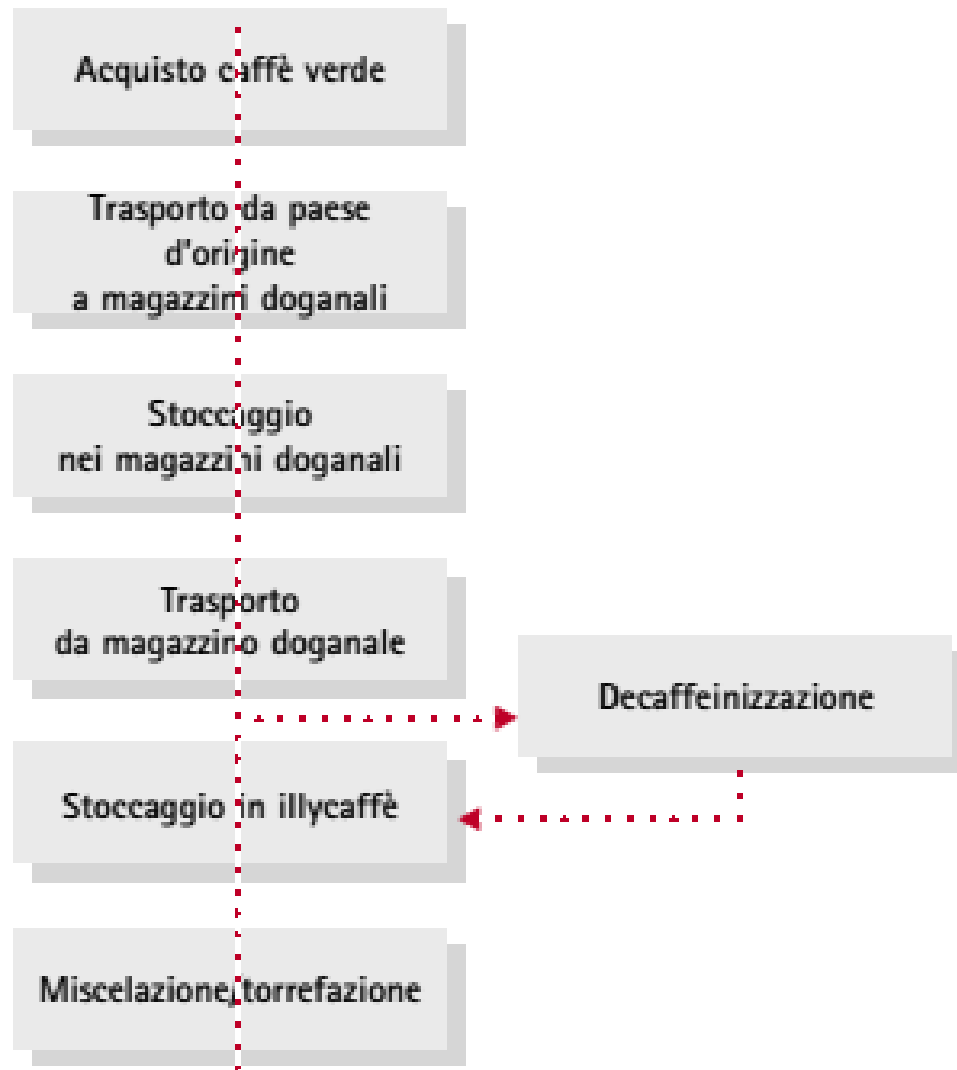
Differenziazione intra-UO minima +
differenziazione inter-UO max (ec. scala e
specializzazione → min costi produzione)

A. Competenze tecnico-professionali

B. Orientamenti: atteggiamenti, stili cognitivi ed emotivi, richiesti dalle attività

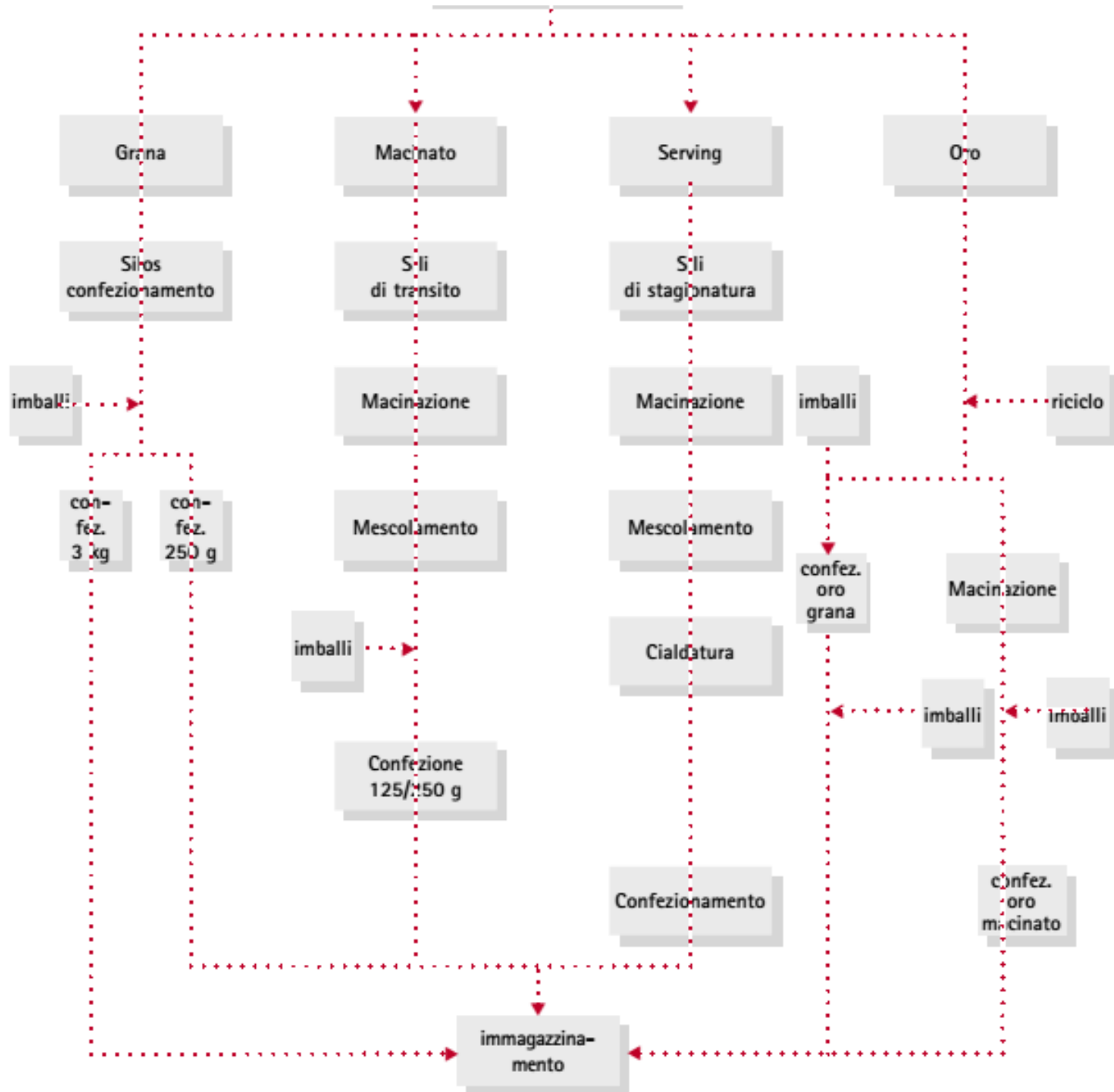
- **Specialista**: concentrato sugli obiettivi specifici dell'attività >< **generalista**: vanno considerati anche gli obiettivi di altre attività
- **O. al breve termine**: legata ad un tempo di feedback breve (es. vendita occasionale) >< **lungo t.**: es. ricerca di base
- **O. ai compiti**: attività incerte, creative e poco definite (ma anche all'opposto: es. pani di ghisa) >< **O. alle persone**: attività dove le relazioni sociali sono cruciali
- **Stile autoritario**: capo decide senza parere dei dipendenti >< **stile partecipativo**: capo coinvolgente e delegante
- **O. all'ottimizzazione**: informazioni concrete, quantificate, verificabili, dettagliate (pensiero logico-sequenziale) >< **O. all'innovazione**: cogliere la totalità di un fenomeno, ridefinizione continua dei problemi, associazioni complesse (pensiero associativo combinatorio)

Illy caffè, processo produttivo* (1/2)

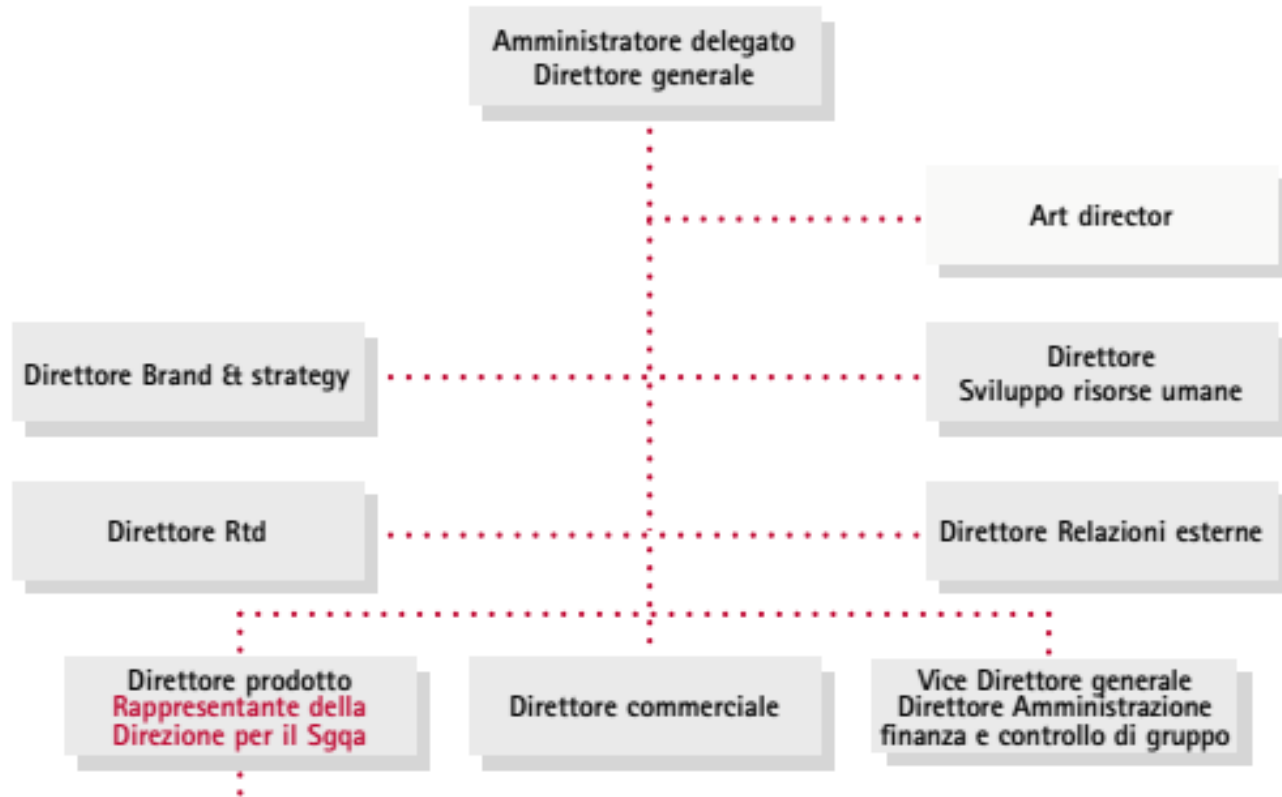


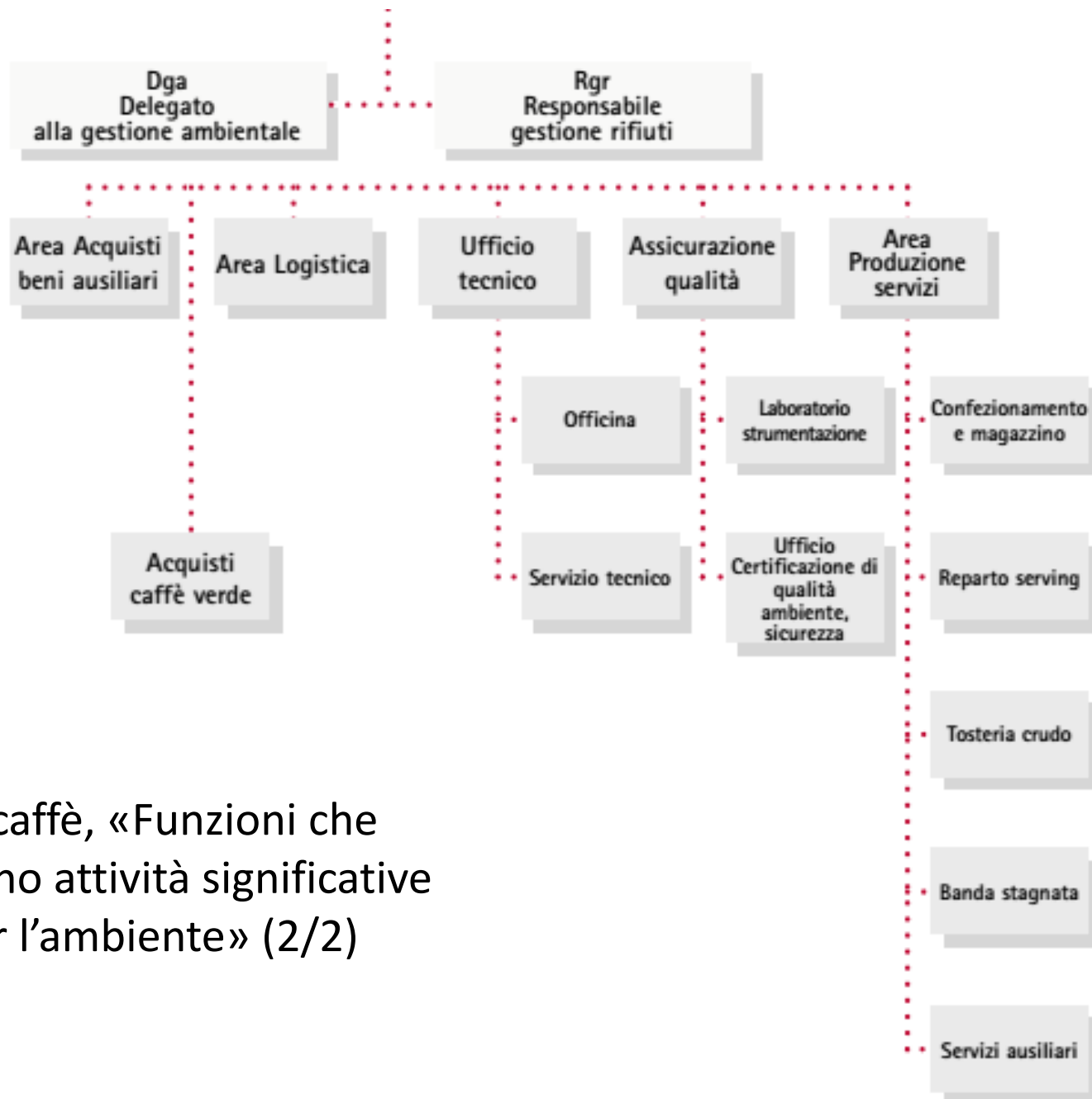
*Fonte: dichiarazione ambientale EMAS

Illy caffè, processo produttivo (2/2)



Illy caffè, «Funzioni che svolgono attività significative per l'ambiente»





Illy caffè, «Funzioni che svolgono attività significative per l'ambiente» (2/2)

Approfondimento sul metodo analitico per definire i confini delle UO (3/7)

- 3 - Analisi delle interdipendenze. Analisi delle relazioni che intercorrono tra le attività di base individuate nella prima fase → costi di coordinamento. Nella PO tener conto di (relazione diretta tra aumento di queste caratteristiche e aumento interdipendenza):
- tipo di i. (generica, sequenziale, reciproca, intensiva)
 - ampiezza di i.: dimensionare il coordinamento rispetto al numero degli aspetti che formano il contenuto delle relazione
 - frequenza di i.
 - intensità di i.: tempo disponibile per realizzare la relazione per avere effetti di efficienza o efficacia e mezzi di comunicazione necessari
 - criticità di i.: impatto della realizzazione (o meno) della relazione sulle attività
 - incertezza di i.: elevata quando non si conoscono le caratteristiche delle relazioni di cui sopra; quanto maggiore è l'incertezza, tanto maggiori i benefici del coordinamento

Interdipendenze richieste dalle attività: analisi flusso lavoro attuale

Regola di progettazione per la definizione dei confini: aggregare in una stessa UO le attività maggiormente interdipendenti e in UO diverse quelle indipendenti. Massimizzare interdipendenza intra-UO; minimizzare l'interdipendenza inter-UO.

Un esempio dell'output della fase di descrizione delle attività di base (matrice delle interdipendenze, es. uff. tecnico comunale)

NAO

Legenda:
 S = i. sequenziale
 R = i. reciproca
 AT = affinità tecniche
 OC = affinità orientamento culturale

Rebora G. (2001), Manuale di Organizzazione Aziendale, p. 231

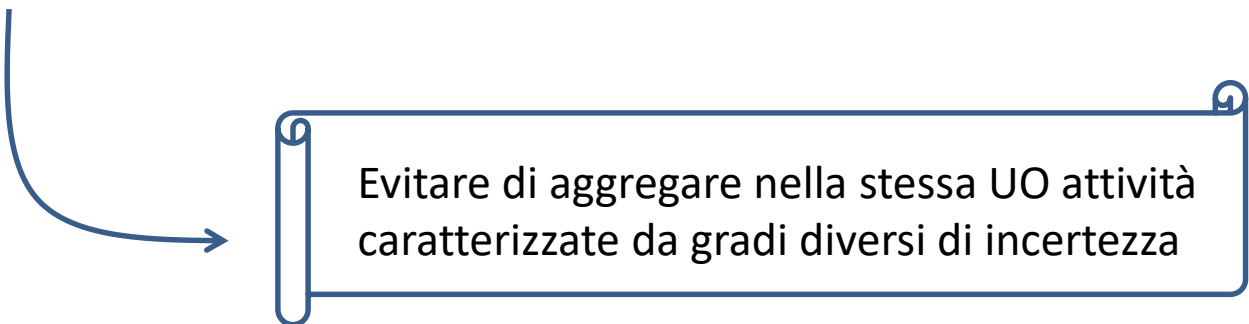
Attività elementari	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Redazione disegni tecnici di nuove costruzioni														
2. Perizie e computi metrici lavori	R OC													
3. Analisi prezzi e preparazione capitolati	S OC	S AT OC												
4. Direzione lavori sopralluoghi, contabilità lavori e stati avanzam.	S AT OC	R AT OC	S OC											
5. Gestione informazioni sullo stato delle opere e relativi appalti														
6. Disegni tecnici, computi, perizie relative a manutenzioni edilizie	OC	AT OC	OC	OC										
7. Definizione gestione e verifica appalti manutenzioni edilizie		OC	OC	AT OC	S	R OC								
8. Progettazione e disegni di impianti tecnici	OC	OC	OC	OC		OC	OC							
9. Definizione gestione e verifica appalti di impianti tecnici				OC	S	OC	AT OC	R AT						
10. Gestione diretta manutenzioni edili muratura, imbiancatura						S AT	AT OC							
11. Gestione informazioni sulle manutenzioni e relativi appalti					AT OC		OC		OC	OC				
12. Gestione e verifica appalti di manutenzioni impiantistiche							AT OC	OC	AT OC		OC			
13. Gestione diretta manutenzioni elettriche								OC		OC	OC	S OC		
14. Gestione diretta manutenzioni idrauliche								OC		OC	OC	S OC	S OC	

Per definizione UO, non solo NAO ma anche: dimensioni, ec. scala, contingenze

Approfondimento sul metodo analitico per definire i confini delle UO (4/7)

3 - Analisi delle incertezze. Il grado di incertezza è importante per la formazione delle UO perché:

- attività incerte richiedono una scarsa formalizzazione , una minore prescrizione dei comportamenti, una divisione del lavoro poco rigida, maggiore decentramento e sistemi di comunicazione orizzontali
- il grado di incertezza influenza i meccanismi di controllo e ricompensa (→ teoria dell'agenzia)
- gradi di incertezza diversi richiedono orientamenti e stili cognitivi diversi
- attività certe (programmabili) e attività incerte (non programmabili) richiedono processi decisionali diversi e le persone si dedicano prima di tutto alle prime



Evitare di aggregare nella stessa UO attività caratterizzate da gradi diversi di incertezza

Teoria dell'agenzia – Proposizioni* (2/3)

Proposizione 1: Quando il contratto tra il principale e l'agente si basa sul risultato, è più probabile che l'agente si comporti nell'interesse del principale

Proposizione 2: Quando il principale ha le informazioni necessarie per verificare il comportamento dell'agente, è più probabile che questi si comporti nell'interesse del primo.

Proposizione 3: Esiste una correlazione positiva tra i sistemi informativi e i contratti basati sul comportamento mentre la correlazione è negativa con quelli basati sui risultati

Proposizione 4: Al crescere dell'incertezza dei risultati cresce l'utilità dei contratti basati sul comportamento mentre diminuisce quella dei contratti basati sui risultati

Proposizione 5; Quanto maggiore è l'avversione al rischio dell'agente tanto più costosi sono i contratti basati sui risultati.

* Tradotto e adattato da Eisenhardt, K.M., *Agency Theory: An Assessment and Review*, *Academy of Management Review*, 1989, Vol 14 No. 1, 57-74

Teoria dell'agenzia – Proposizioni* (3/3)

Proposizione 6: Quanto maggiore è l'avversione al rischio del principale, tanto più conveniente è passare il rischio all'agente attraverso contratti basati sui risultati.

Proposizione 7: Quanto minore è il conflitto tra gli obiettivi di principale e agente tanto maggiore è l'utilità del contratto basato sul comportamento

Proposizione 8: Quanto più è programmabile il compito tanto più ha senso il contratto basato sul comportamento

Proposizione 9: Quanto più è difficile misurare i risultati, tanto maggiore è l'utilità dei contratti basati sui comportamenti.

Proposizione 10: La durata della relazione di agenzia è correlata positivamente ai contratti basati sul comportamento (negativamente con quelli basati sui risultati)

*Tradotto e adattato da Eisenhardt, K.M., Agency Theory: An Assessment and Review , *Academy of Management Review*, 1989, Vol 14 No. 1, 57-74

Approfondimento sul metodo analitico per definire i confini delle UO (5/7)

4 - Analisi dei conflitti di interesse.

Il principio di fondo è di separare attività incompatibili (es. controllore e controllato).

Scomporre i processi decisionali in sotto-problemi e assegnarli a UO diverse fa sì che ciascuna debba affrontare un numero inferiore di problemi e obiettivi

5 - Analisi delle relazioni sociali.

E' opportuno tener conto delle relazioni (positive o negative) che intercorrono tra le persone.

Gli specialisti sembra stiano meglio con i loro simili (anche perché l'attività svolta li porta a pensare in modo simile)

Approfondimento per definire i confini UO – Analisi dimensioni (6a/7)

6 - Analisi della dimensione (a/c)

- Una delle questioni rilevanti è data dalla ‘ampiezza del controllo’ che dipende dalla ‘ampiezza di attenzione’ e capacità di elaborare le informazioni (limitata) del capo. Occorre considerare i costi sia del controllo che del mancato controllo (o perdita del controllo).
- Inoltre, vi sono le attività caratterizzate da dipendenza intensiva e che richiedono il mutuo aggiustamento per essere coordinate.
- Da ricordare il fatto che il manager deve coordinare risorse non solo umane

PO:

Le attività di base individuate devono essere valutate in termini di organico.

La dimensione delle UO va definita tenendo conto che i costi di controllo aumentano all’aumentare delle dimensioni, mentre quelli di produzione e coordinamento diminuiscono.

Approfondimento per definire i confini UO – Analisi dimensioni (6b/7)

6 - Analisi della dimensione (b/c)

Vantaggi della piccola dimensione

- Supervisione e controllo gerarchico più stretti
- Comunicazioni più rapide e facili
- Minore richiesta di capacità direzionali da parte del capo
- Minori ambiguità di ruolo per i dipendenti
- Soddisfacimento delle preferenze o dei bisogni di sicurezza dei dipendenti (Maslow)

Svantaggi della piccola dimensione

- Possibilità di un coinvolgimento anche operativo del capo
- Riduce la spinta alla delega
- Aumenta lo stress da esposizione
- Ostacola il soddisfacimento dei bisogni di ordine superiore (Maslow)

Approfondimento per definire i confini UO – Analisi dimensioni (6d/7)

6 - Analisi della dimensione (c/c)

Nei cinque punti che hanno descritto fino a qui il metodo analitico per orientare la scelta del tipo di specializzazione è stato considerato il ruolo delle variabili chiave in generale. Nel quadro di sintesi alla slide successiva il loro ruolo viene considerato specificamente per la questione 'dimensioni'.

Il contenuto della slide è auto-esplicativo per quanto detto finora. Per quanto riguarda il 'contesto organizzativo', si intende l'insieme delle altre variabili organizzative rilevanti per definire la dimensione. In particolare si considera l'accentramento ovvero la misura con la quale i processi di delega nell'ambito delle UO non sono possibili o non vengono promossi

Approfondimento per definire i confini UO – Analisi dimensioni (6e/7)

TAB. 5.3. -Variabili chiave e dimensione delle unità organizzative

Natura delle attività	Dimensione delle unità organizzative
Economie di scala	Grande
Omogeneità	Grande
Incertezza	Piccola
Conflitto di interessi	Piccola
Interdipendenza	Piccola
Contesto organizzativo	
Accentramento	Piccola
Mansione del capo: importanza delle componenti non manageriali	Piccola (se l'importanza è alta)
Caratteristiche delle persone	
Competenze dei dipendenti	Grande (se elevate)
Competenze manageriali del capo	Grande (se elevate)
Bisogni o preferenze dei dipendenti	Variabile a seconda delle preferenze
Bisogni o preferenze del capo	Variabile a seconda delle preferenze

Approfondimento sul metodo analitico per definire i confini delle UO (7/7)

7 - Analisi comparata delle alternative.

- Vi sono molti elementi da considerare per individuare i confini delle UO
- Il dettaglio con il quale considerare questi elementi è diverso (es. numerosità degli orientamenti nell'analisi delle specializzazioni)
- Differenti le modalità per confrontare tra loro le attività di base (es. come descrivere l'affinità delle attività di base)

In sostanza, è difficile che emerga una soluzione univoca: vi possono essere soluzioni di raggruppamento diverse per lo stesso insieme di attività di base. Occorre valutare quindi i vantaggi e gli svantaggi di ciascuna soluzione in termini di effetti sul totale dei costi di produzione, coordinamento e controllo.