



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



# Divisione del lavoro e modalità di coordinamento

*Rielaborazione a cura del progetto EQuIPE 2020  
Contenuti interamente tratti dal progetto @PPRENDO*





## Indice

- ❑ Le parole chiave della divisione del lavoro
- ❑ Il ruolo
- ❑ La posizione
- ❑ Il passaggio dalla posizione al ruolo
- ❑ Le modalità di coordinamento tra le persone
- ❑ Il coordinamento per adattamento reciproco
- ❑ Il coordinamento per supervisione diretta
- ❑ Il coordinamento per standardizzazione



## Le parole chiave della divisione del lavoro

1 di 2

Per dividere il lavoro tra le persone bisogna indicare che cosa deve fare una persona che opera in una **microstruttura**.

A questo proposito si usa l'idea di compito.

Con il termine **compito**, in inglese "task", si intende l'insieme di operazioni, generalmente collegate, che si può attribuire ad una persona in funzione delle sue capacità e della tecnica impiegata. Ad esempio guidare il "muletto", chiedere i materiali, emettere le fatture attive.

Con il termine **mansione** o posizione, in inglese "Job", si intende l'insieme dei compiti di cui una persona è titolare. Ad esempio addetto alla movimentazione in un magazzino, capo turno in un impianto industriale, contabile in un ufficio amministrativo.



## Le parole chiave della divisione del lavoro

2 di 2

Per dividere il lavoro tra le persone occorre:

### individuare i compiti da svolgere



**Compito (task): insieme di operazioni** che può essere svolto da una persona

### definire le responsabilità di ognuno



**Mansione o Posizione (job): insieme dei compiti di cui è titolare** una persona



## Il ruolo

1 di 2

In passato il termine mansione o posizione è stato molto utilizzato nelle imprese.

In un contesto di forte standardizzazione del lavoro, le mansioni sono state molto ben specificate in modo da definire puntualmente cosa fare. Tuttavia questa specificazione non descrive tutto il lavoro.

L'evoluzione organizzativa ha fatto cambiare questi concetti e si è passati dall'idea di posizione a quella di ruolo.

Il termine **ruolo** considera sia il contenuto del lavoro (specificato attraverso la posizione), sia le relazioni da tenere con le altre persone e le aspettative reciproche.

Perciò il ruolo è anche il **risultato delle relazioni interpersonali** che ognuno sviluppa, e dell'**apprendimento** sul lavoro.

### Il ruolo

2 di 2



è l'insieme di responsabilità assegnate ad una posizione e delle attese di comportamento che ha l'organizzazione



è il risultato delle relazioni tra le persone nel contesto del lavoro





## La Posizione

1 di 2

In condizioni di relativa stabilità di mercato le imprese hanno **consolidato le pratiche** di lavoro e **definito** puntualmente che **cosa** deve fare una persona e **come** deve farlo.

La **posizione** definisce pertanto **che cosa deve fare** un esecutore, un gestore, un tecnico.

A tal fine la posizione è formalizzata e resta stabile nel tempo, cioè prescrive cosa si deve fare, quali conoscenze si devono avere.

Di solito si prescinde dalla persona che la ricopre.

Questa visione dell'organizzazione del lavoro ha accompagnato per molto tempo l'evoluzione economica nell'ultimo secolo, ma è entrata in crisi negli ultimi decenni con l'apertura e la turbolenza dei mercati.



## La Posizione

2 di 2

La Posizione definisce i compiti e la responsabilità di un lavoratore

**In condizione di ambiente competitivo stabile la posizione:**

- tende a formalizzare i compiti ed è stabile nel tempo
- punta più sulle conoscenze che sui comportamenti
- prescinde da chi la ricopre





## Il passaggio dalla Posizione al Ruolo

1 di 2

Oggi, al contrario, vi è l'**esigenza di rendere le persone più pronte a reagire ai cambiamenti del mercato.**

Ciò ha favorito una definizione dei compiti e delle responsabilità centrata sulla **capacità delle persone di interagire** con il mercato e con l'organizzazione interna.

Infatti, con l'idea di **ruolo** si sottolinea che:

- il **cosa fare** è fortemente collegato al contesto di lavoro e richiede discrezionalità e aggiornamento;
- il **come fare** va adattato ai clienti e alle altre persone presenti nell'ambiente di lavoro e richiede, a chi lo ricopre, flessibilità e adattamento.



## Il passaggio dalla Posizione al Ruolo

2 di 2

Il ruolo definisce il contributo che una persona deve dare a un processo di lavoro e l'interazione che deve sviluppare con altri ruoli

### In condizione di ambiente competitivo turbolento il ruolo

- ↳ lascia margini di discrezionalità alle persone e si evolve
- ↳ punta sui comportamenti oltre che sulle conoscenze
- ↳ tiene conto di chi lo ricopre



## Le modalità di coordinamento tra le persone

1 di 2

In parallelo all'attribuzione dei compiti alle varie persone, la **micro-organizzazione** prevede anche le modalità di coordinamento per garantire il raggiungimento del risultato finale.

Il coordinamento si può ottenere sia attraverso lo scambio di comunicazione tra le persone, sia attraverso il controllo sulle attività o sui compiti svolti.

Si riconoscono tre tipi di coordinamento:

1. l'**adattamento reciproco** tra le persone che operano in una unità;
2. la **supervisione** diretta esercitata da un ruolo di controllo;
3. la **standardizzazione** di elementi del lavoro.

Le diverse modalità di coordinamento possono convivere all'interno della stessa unità organizzativa, anche se di solito accade che una di esse è più importante delle altre.






## Le modalità di coordinamento tra le persone

2 di 2

Quando si dividono le attività tra più persone è necessario prevedere anche come “rimettere” insieme “i pezzi”.

Il coordinamento si attua:

-  **direttamente fra le persone**
-  **con la supervisione di un'altra persona**
-  **con la standardizzazione del lavoro**



## Il coordinamento per adattamento reciproco

1 di 2

L'**adattamento reciproco** è tipico di ambienti semplici, come un'officina di manutenzione, in cui la divisione del lavoro non prevede forme più strutturate di coordinamento. Ma lo si trova anche in ambienti molto complessi, come nei gruppi di progettazione, in cui l'interazione rapida e diretta tra i progettisti e gli altri tecnici è essenziale per la rapida soluzione di un problema complicato.

È una forma di coordinamento che si basa sullo **scambio informativo diretto tra persone** e si usa in situazioni organizzative in cui le persone sono chiamate a decidere per risolvere direttamente problemi di lavoro senza ricorrere al livello superiore di coordinamento.

## Il coordinamento per adattamento reciproco

2 di 2

- Si ha quando le persone si scambiano informazioni direttamente tra loro





## Il coordinamento per supervisione diretta

1 di 2

La **supervisione diretta** invece è il **coordinamento** realizzato da una figura che è **responsabile dell'orientamento e del controllo delle attività** svolte dagli operatori.

Tale forma di coordinamento è tipica dei contesti di lavoro in cui si distingue la responsabilità di eseguire da quella di comandare.

Ci sono casi in cui si sceglie la supervisione diretta per ridurre i possibili conflitti che possono derivare dal reciproco adattamento.

Ci sono casi in cui si decide di unificare le decisioni nel ruolo di responsabile per evitare la frammentazione e la confusione dei comportamenti

La supervisione diretta è usata per coordinare lavori semplici, come il capo di una linea di assemblaggio, ma anche per coordinare ambienti complessi. Ad esempio, un Direttore Generale può usare la supervisione diretta per coordinare gli altri Dirigenti.

## Il coordinamento per supervisione diretta

2 di 2

- Più frequentemente le organizzazioni affidano il coordinamento ad un supervisore detto anche responsabile







## Il coordinamento per standardizzazione

1 di 2

Il coordinamento per standardizzazione si realizza per mezzo di norme e regole che specificano e fissano in modo formale diversi aspetti del lavoro.

Può riguardare:

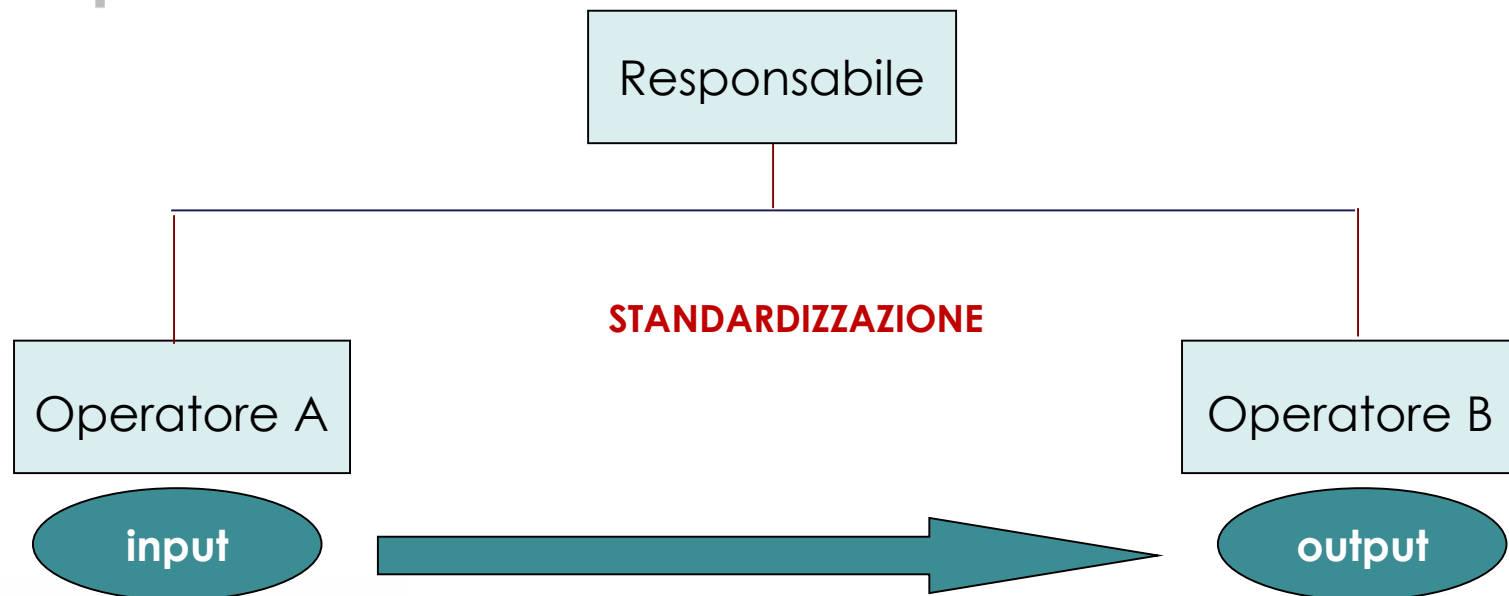
- le **risorse** utilizzate (ad esempio si scelgono persone con lo stesso tipo di patente in modo che possano guidare gli automezzi senza bisogno di supervisione diretta)
- il **processo** (ad esempio si decidono metodi predefiniti per far funzionare le macchine in modo da avere un coordinamento “automatico” tra le diverse lavorazioni)
- i **risultati**, nell’ottica in cui si definiscono formalmente solo le caratteristiche che debbono avere gli output del lavoro, lasciando libere le persone di decidere come produrlo (ad esempio un contabile che deve produrre un prospetto predefinito e standard di bilancio trimestrale, può scegliere le tecniche di estrazioni dei dati più opportune). Quel che conta è il risultato.

## Il coordinamento per standardizzazione

2 di 2

➤ È basato su norme e regole che definiscono come debbono essere:

- le risorse da usare (uomini, materiali, informazioni), cioè gli **input**
- come lavorare nel processo
- i risultati finali, cioè l'**output**





UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



## CREDITI

*Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.*

*Diritti: Anpal Servizi S.p.A.*

Contenuti interamente tratti dal progetto **@PPRENDO**, finanziato dalla Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, in collaborazione con la Commissione Nazionale per la Formazione Continua e l'Apprendistato dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti e realizzato dal Politecnico di Milano, in particolare dal:

- Centro Metid (Centro Metodologie Innovative per la Didattica)
- MIP Politecnico di Milano (Business School del Politecnico di Milano).

Aggiornamento ed editing a cura di: EQUiPE 2020, a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del PON-SPAO, Asse 1 "Occupazione"

*Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0*



**Aggiornamento: Febbraio 2017**

Per informazioni: [worklifebalance@italialavoro.it](mailto:worklifebalance@italialavoro.it)