



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



# I COLLEGAMENTI LATERALI TRA LE UNITÀ ORGANIZZATIVE

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





## Indice

- ❑ Non basta il coordinamento gerarchico
- ❑ Quali sono i collegamenti laterali
- ❑ Il collegamento basato sulla pianificazione ed il controllo
- ❑ Il collegamento basato sulle procedure
- ❑ Il collegamento basato sull' adattamento reciproco dei ruoli



## Non basta il coordinamento gerarchico

1 di 2

Il coordinamento tra le unità organizzative è il secondo aspetto del problema organizzativo a livello macro.

La macro-struttura è basata essenzialmente sulla ripartizione della responsabilità gerarchica su **unità organizzative**, Reparti e Uffici.

La piramide aziendale coordina le unità organizzative con il **potere gerarchico** e la **supervisione diretta**.

Tuttavia questo coordinamento “verticale” non è sufficiente da solo a far lavorare insieme le diverse unità.

Per questo è necessario mettere a punto altri **collegamenti “lateralì”** che permettano di realizzare questi scambi (di informazioni, documenti, consultazioni, etc.) tra le unità, gli uffici, i reparti.



## Non basta il coordinamento gerarchico

2 di 2

Le strutture organizzative sono costruite in base al **coordinamento gerarchico**

Ma un'azienda per funzionare non usa solo questo tipo di coordinamento

**Bisogna garantire altri flussi informativi e collegamenti  
tra le diverse unità organizzative**



## Quali sono i collegamenti laterali

1 di 2

I collegamenti laterali si realizzano usando **meccanismi di coordinamento basati sulla standardizzazione ed il reciproco adattamento**.

I diversi Uffici e Reparti si possono coordinare tra di loro:

- condividendo piani di attività e confrontandosi sull'avanzamento dei piani
- mettendo a punto comuni procedure di lavoro e di scambio formalizzato delle informazioni
- utilizzando modi di lavoro che richiedono l'**adattamento reciproco** tra ruoli o persone appartenenti ad unità diverse anche in modo informale



## Quali sono i collegamenti laterali

2 di 2

- I collegamenti **laterali** sono essenzialmente
  - quelli realizzati attraverso **sistemi di pianificazione e controllo**
  - quelli realizzati con **procedure di lavoro**
  - quelli realizzati con **modalità di adattamento reciproco** anche informali



## Il collegamento basato sulla pianificazione e il controllo

1 di 2

Per far lavorare le diverse unità e reparti tenendo conto degli obiettivi complessivi dell'impresa, può essere necessario prevedere momenti comuni di pianificazione e controllo, come ad esempio **il budget o il programma annuale dei lavori.**

Nella pratica ciò significa che i Dirigenti definiscono il proprio piano tenendo conto dei piani degli altri allo scopo di rendere più facile all'impresa fare un piano complessivo.


Infine, se anche il controllo di avanzamento aziendale avviene con momenti di condivisione tra i vari reparti è possibile “aggiustare il tiro” **in modo concertato.**



## Il collegamento basato sulla pianificazione e il controllo

2 di 2

 Il **sistema di pianificazione e controllo** consente il **coordinamento fra i Responsabili dei vari Reparti**

 in fase di pianificazione aziendale dei risultati consente ai diversi Reparti di definire in modo congiunto gli obiettivi (ad es. di budget)

 in fase di controllo consente di concertare manovre comuni per riorientare tutta l'impresa





## Il collegamento basato sulle procedure

1 di 2

Una seconda modalità di coordinamento è realizzata mediante la definizione di procedure che guidano le attività di diversi Reparti su temi particolari, come ad esempio gli acquisti il budget, gli investimenti, l'assunzione di nuovi lavoratori, etc..

In questo caso, le procedure definiscono «chi fa cosa», quando e come fare, con quali strumenti, etc..

Ad esempio, se un reparto ha bisogno di acquistare un bene od un servizio, in genere deve rivolgersi ad una Unità responsabile degli acquisti per tutta l'azienda. Questa unità provvederà a comprare il bene e a renderlo disponibile al richiedente.


**La procedura aziendale di acquisto perciò definisce come si può chiedere di comprare qualcosa e chi, come, quando decide di comprare.**



## Il collegamento basato sulle procedure

2 di 2

 I collegamenti laterali sono assicurati anche da:

 Procedure che definiscono il modo di lavorare di unità **diverse**

Ad esempio la procedura di acquisto definisce **chi, quando, come** interviene nel processo di acquisto aziendale



## Il collegamento basato sull'adattamento reciproco

1 di 2

In altri casi il collegamento è realizzato attraverso il mutuo adattamento tra persone appartenenti a reparti diversi che ricoprono ruoli appositamente definiti.

Quando ad esempio vengono costituiti gruppi di lavoro o comitati in cui sono presenti persone appartenenti a unità diverse il coordinamento è:

- in parte affidato a ruoli, come ad esempio i **product manager**, che hanno responsabilità di collegamento con altri ruoli
- in parte realizzato con lo scambio informativo tra i membri del **team**

Si tratta in genere di gruppi con **durata temporanea**, come ad esempio i gruppi di lavoro, o che si costituiscono in occasioni particolari, come ad esempio i **team di direzione in fase di pianificazione condivisa**.




## Il collegamento basato sull'adattamento reciproco

2 di 2

 I collegamenti laterali sono realizzati anche con adattamento reciproco di:

 **ruoli di coordinamento** tra reparti diversi, come i product manager o i clienti manager

 **team** e **comitati** costituiti da persone di funzioni diverse



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@anpalservizi.it](mailto:worklifebalance@anpalservizi.it)