**JUST scheda di formazione:**

**Una guida non convenzionale alla vita d’ufficio**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titolo** | Una guida non convenzionale alla vita d’ufficio | |
| **Parole chiave** | Gerarchie organizzative, Comunicazione | |
| **Fornito da** | IHF | |
| **Lingua** | Italiano | |
| **Obiettivi** | Gli obiettivi di questo modulo sono introdurre il concetto di **gerarchia organizzativa** e i suoi quadri più tipici (compresi i loro **pro e contro**), spiegare il **principio piramidale** della comunicazione che consente **una comunicazione aziendale** più **incisiva ed efficace** e spiegare come strutturare meglio il contenuto del messaggio quando si condividono conoscenze e informazioni. | |
| **Risultati di apprendimento** | * Comprendere meglio come la comunicazione e lo scambio di input fluiscono all'interno di un’organizzazione * Comprendere i pro e i contro di ciascuna delle gerarchie aziendali più tipiche | |
| **Area di formazione** | **Etichette aziendali** | **X** |
| **Competenze digitali** |  |
| **Competenze trasversali** |  |
| **Smart Working** |  |
| **Indice** | **Una guida non convenzionale alla vita d'ufficio**  **Unità 1: Valutare (e riconoscere) il tuo ruolo in un'organizzazione**  Sezione 1: Introduzione alle gerarchie organizzative  Sezione 2: Perché esistono questi tipi di gerarchie: pro e contro  **Unità 2: Modellare il tuo sesto senso**  Sezione 1: Comprendere e decodificare le regole comuni non scritte della vita in ufficio | |
| **Contenuti di formazione** | **Una guida non convenzionale alla vita d'ufficio**  **Unità 1: Valutare (e riconoscere) il tuo ruolo in un'organizzazione**  **Introduzione alle gerarchie organizzative**  La struttura gerarchica delle organizzazioni fornisce approfondimenti su come funzionano:   1. I flussi di informazioni all'interno dell'organizzazione (vale a dire, il processo decisionale) 2. Il perimetro di responsabilità/ruoli di ciascuna delle persone coinvolte   Comprendere la struttura gerarchica dell'organizzazione è di grande importanza per i nuovi dipendenti in quanto lo aiuta a capire meglio come funziona la catena di comando e chi sono le persone (e le funzioni) a cui risponde.  La letteratura manageriale e la pratica offrono sette modelli prototipi di quadri gerarchici.  Si prega di notare che alcuni di questi framework possono co- esistere all'interno della stessa organizzazione, a seconda, ad esempio, delle dimensioni della società, del numero di dipendenti, dei mercati coperti e della diversificazione dei servizi/prodotti forniti e complessivamente, della complessità generale del grafico organizzativo  **Struttura piramidale organizzativa**  Tipico delle organizzazioni pubbliche, la struttura piramidale è la forma più comune di gerarchia che sperimenterai nella tua carriera professionale.  La catena di comando è molto semplificata: gli input provengono da quanto sopra, e più basso è il livello, minore è la responsabilità, minore è la facoltà decisionale.    Le persone a livello di ‘’ funzionario’’ svolgono compiti e attività che riguardano solo la loro specifica area di interesse (cioè la finanza) e rispondono esclusivamente al loro direttore.  Esempio illustrativo:    **Struttura funzionale organizzativa**  La struttura funzionale organizzativa funziona in modo simile alla struttura piramidale.  Infatti, la maggior parte delle volte, le strutture piramidali sono ulteriormente suddivise in arrangiamenti funzionali in modo da favorire una visualizzazione più granulare della catena di comando e delle persone responsabili di ogni ruolo dato — a qualsiasi livello dato.  L'ipotesi è la stessa: le persone con più alto livello di anzianità occupano posizioni di primo piano e organizzano il loro personale in base a competenze, abilità e competenze specifiche.  Esempio illustrativo:    **Struttura organizzativa orizzontale/piatta**  Il grafico orizzontale/piatto è abbastanza comune nelle piccole organizzazioni o nelle aziende start-up che, per natura, possono permettersi meno livelli tra i dipendenti e il management superiore.  Un'organizzazione interna è anche abbastanza spesso stabilita nell'ecosistema degli studi professionali (ad esempio, avvocati, commercialisti, architetti, ecc.) con limitata diversificazione interna di competenze, competenze e responsabilità.    In generale, questo tipo di struttura funziona meglio quando l'impresa/organizzazione è altamente specializzata su un numero limitato di prodotti/servizi — quindi non è necessario istituire ulteriori reparti.  Esempio illustrativo:    **Struttura divisionale organizzativa**  Leggermente più complessa rispetto alle altre, la struttura divisionale organizzativa prende in considerazione la ripartizione della società nelle sue divisioni fondamentali, ognuna delle quali opera come una "società all'interno dell'azienda".  Ogni divisione rappresenta un filone specifico delle molte aziende in cui un'organizzazione potrebbe essere coinvolta.  Questa struttura è tipica delle società di consulenza medio-grandi e di altre imprese che operano contemporaneamente in più di un settore.    È comune che ogni divisione abbia il proprio marketing, contabilità, IT, HR, ecc., team esecutivi in modo da favorire una grande autonomia e auto-dipendenza.  Esempio illustrativo:    **Struttura organizzativa divisionale: poche varianti**  **Struttura organizzativa basata sul mercato**  Le divisioni sono separate in base ai diversi settori/mercati occupati dall'azienda o dai clienti serviti  Esempi:   * Divisione 1: senza glutine * Divisione 2: vegano * Divisione 3: bio * …   **Struttura organizzativa basata sul prodotto**  Le divisioni sono separate in base alla diversa linea di prodotti / servizi offerti dall'azienda  Esempi:   * Divisione 1: Coca-Cola * Divisione 2: Fanta * Divisione 3: Sprite * …   **Struttura organizzativa basata sulla geografia**  Le divisioni sono separate in base ai mercati geografici serviti dall'azienda  Esempi:   * Divisione 1: Nord America * Divisione 2: Sud Europa * Divisione 3: Balcani * …   **Struttura organizzativa a matrice**  Una struttura organizzativa a matrice entra in vigore in circostanze molto specifiche e di solito viene adottata per mostrare come il team inter-funzionale collabora per realizzare progetti limitati nel tempo.  In questo caso, le persone si troveranno a rispondere ad altri team e altri dipartimenti che non sono, secondo il tradizionale organigramma, responsabili del loro lavoro e della loro consegna.    Le strutture a matrice sono abbastanza più impegnative da gestire a causa della maggiore complessità che deriva dalla gestione di una così diversificata coorte di competenze, ‘’know how’’, competenze e tuttavia, aspettative, attitudini ed esperienze lavorative.  Esempio illustrativo:    **Struttura organizzativa basata sul team**  Ancora una volta, molto comune in una piccola organizzazione (cioè start-up) che prevede un'offerta ristretta specializzata.  Come suggerisce il nome, la struttura organizzativa basata sul team scompone le organizzazioni in team, più o meno inter-funzionali e diversificate nel senso delle competenze coinvolte.    Le strutture basate sul team hanno lo scopo di semplificare le operazioni, appiattire le gerarchie all'interno dell'organizzazione e dare ai dipendenti un maggiore controllo sulle attività/compiti di cui sono responsabili.  Esempio illustrativo:    **Struttura organizzativa di rete**  Senza alcun dubbio, il quadro più complesso applicato ad una struttura solida.  Molto trendy e in voga tra le grandi organizzazioni multinazionali, la struttura organizzativa della rete implica la ridefinizione stessa del concetto gerarchico come normalmente inteso e concepito.  La struttura di rete frammenta l'organizzazione in un macro-cluster di funzioni più o meno dipendenti l'uno dall'altro. Ogni cluster può essere organizzato seguendo uno dei tanti framework già analizzati o un hub stesso di un'ulteriore sottorete.  Esempio:  ROMANIA: Produzione, assemblaggio  ITALIA: Manifatturiero  GERMANIA: Finanza, amministrazione  FRANCE: Legale  **Perché esistono questo tipo di gerarchie: pro e contro**  Nella prossima sezione, cercheremo di esaminare i pro e i contro comunemente riconosciuti sia dalla letteratura che dalla pratica associati a ciascuno dei quadri precedenti.  Questo ti aiuterà a capire meglio:   1. Quali potrebbero essere implicazioni comuni e pratiche per voi 2. Qual è il tuo posto 3. Cosa puoi fare per interrompere le interruzioni 4. Quali sono le regole di base del gioco a cui stai partecipando   **Pro e contro della struttura piramidale organizzativa**  **PRO**   * Chiaro flusso decisionale * Livelli di autorità e responsabilità perfettamente visualizzati * Percorso di carriera ben intuitivo davanti al dipendente * Specializzazione e diversificazione dei ruoli (ossia meno frammentazione e dispersione degli sforzi) * È necessaria una catena di comando ben identificabile e la posizione del controllo in caso di supporto   **CONTRO**   * Isolamento da altri dipartimenti e senso di alienazione dall'intera catena del valore * Alto livello di burocrazia con minori margini di autonomia nel processo decisionale * Rigidità generale e minore flessibilità nell'esecuzione dei compiti * Elevata frammentazione nella comunicazione dalla strategia all'esecuzione con un maggiore margine di errori e interpretazioni errate   **Pro e contro della struttura funzionale organizzativa**  **PRO**   * Maggiore specializzazione dei dipendenti * Maggiore senso di proprietà per gli output associati a quella data funzione * Facilmente replicabile a tutti i livelli * Senso di compagno e disciplina * Più robusto e affidabile senso di auto-autonomia * Meno dispersione di energie e sforzi all'interno delle stesse funzioni   **CONTRO**   * Rischio di autoisolamento troppo elevato della funzione data e perdita di concentrazione sistemica * Ostacolare dialoghi inter-funzionali con impatti negativi sul flusso di conoscenze * Rigidità complessiva e rischio di perdita del luogo di controllo/sotto stimazione delle sotto funzioni all'interno dello stesso campo tecnico * Maggiore frammentazione nella dimensione orizzontale   **Pro e contro della struttura orizzontale/piatta**  **PRO**   * Maggiori opportunità di scambio di conoscenze * Flusso di informazioni più rapido e più snello * Consapevolezza più completa della funzione dell'azienda * Sottostima solida e robusta dell'intera catena del valore e di come gli input di ciascuna delle funzioni contribuiscano al valore generato per l'azienda e per le persone coinvolte * Maggiore senso di proprietà   **CONTRO**   * Maggiore rischio di entropia a causa della mancanza di un locale di controllo centralizzato (o di un supervisore ben identificato a cui segnalare) * Minori opportunità di specializzazione * Maggiore rischio di interruzioni che incidono sull'intera attività a causa dell'inefficienza/inefficacia di una funzione specifica * Sostenibile solo per le piccole imprese e settori di applicazione relativamente limitati nel complesso   **Pro e contro della struttura divisionale organizzativa**  **PRO**   * Supporta la grande organizzazione nel rimanere relativamente flessibile. Aiuta il top management a decentralizzare la catena di comando e a contenere interruzioni senza influenzare l'intera organizzazione * Promuove l'indipendenza e il senso di atteggiamento imprenditoriale a tutti i livelli * Diversifica il rischio di redditività e la gamma di settori/mercati coperti dall'impresa * Garanzie per una reattività aziendale più rapida ed efficiente ai cambiamenti del mercato   **CONTRO**   * Alto rischio di entropia all'interno della divisione e della sede centrale * Elevato assorbimento di risorse finanziarie ed economiche che non possono essere condivise tra le divisioni * Rischio elevato di concorrenza tra divisioni (vale a dire la concorrenza per le nicchie dei mercati, la concorrenza per le risorse interne, ecc.).   **Pro e contro della struttura organizzativa di matrice**  **PRO**   * Maggiore dinamismo e opportunità di ulteriore scambio di conoscenze * Maggiore partecipazione degli esperti del settore e dell'esperienza trans settoriale per valorizzare la generazione * Diversificazione delle capacità, del know-how e delle competenze * Maggiori opportunità per un approccio basato sui talenti al personale e al reclutamento * Diversificazione del rischio e del luogo di controllo per un approccio più equilibrato alla garanzia della qualità   **CONTRO**   * Rischio di conflitti tra locus di controllo a causa di diversi approcci "culturali" e professionali alla gestione dei progetti e dei risultati finali previsti dal progetto * Turnover nel personale, con conseguenti rallentamenti del flusso di lavoro per le altre funzioni — anche se non necessariamente interessati alle dinamiche del personale * Suscettibile di modifiche più di qualsiasi altro quadro a causa della sua natura temporanea e fortemente dipendente dal progetto dato   **Pro e contro della struttura organizzativa basata sul team**  **PRO**   * Maggiori opportunità di scambio di conoscenze * Maggiore know-how e condivisione di competenze * Diversificazione delle competenze e delle competenze dei dipendenti * Promuove le opportunità di carriera successive * Potrebbe essere necessaria una maggiore reattività di tutte le organizzazioni a qualsiasi cambiamento dato. * Razionalizzazione della comunicazione   **CONTRO**   * Molto difficile da sostenere ogni volta che sorgono differenze negli approcci di lavoro (molto probabile comunque) * Ridotta chiarezza della catena di comando e del flusso decisionale * In generale, non sostenibile per le imprese altamente diversificate nei prodotti/servizi forniti, e mercati/industrie coperte * Maggiore rischio di entropia   **Pro e contro della struttura organizzativa di rete**  **PRO**   * Aiuta le grandi organizzazioni a visualizzare meglio la natura complessa della loro struttura * Sostenere i dipendenti e le parti interessate nel sottostimare meglio il luogo di controllo, il flusso di lavoro e il gruppo di persone dietro ogni fase del processo di generazione di valore   **CONTRO**   * Abbastanza complesso da gestire e tenere sotto controllo, in particolare quando una grande parte del processo di generazione di valore è decentralizzata * Maggiori difficoltà per i lavoratori di livello inferiore nel sottovalutare l'origine di determinate direttive/chi è realmente responsabile di alcune questioni e preoccupazioni   **Unità 2: Modellare il tuo sesto senso**  **Comprendere e decodificare le regole comuni non scritte della vita in ufficio**  Lontano dalla propaganda comune dei social media, gli uffici sono ecosistemi sociali molto "complessi", a volte molto difficili da navigarci attraverso.  Ci sono infatti numerose regole non scritte con cui familiarizzi solo quando ti trovi in determinati scenari.    Nelle prossime diapositive, sarete introdotti a un paio di boe di salvezza che di sicuro vi aiuterà a prevenire scenari spiacevoli...  Queste riguardano:   1. Comunicazione 2. Buon senso   **A proposito di comunicazione**  **Se qualcosa non è chiaro, chiariscilo...**  Non aver paura di fare domande: assicurati che tutte le informazioni siano ben comprese dalla tua parte  **Prima le cose prioritarie**  Qualsiasi output atteso da parte tua, che rappresenta l'input del flusso di lavoro di qualcun altro, deve essere la tua priorità  **Essere diretti**  Non sprecare il tuo tempo per guadagnare tempo: agisci  **Aspettare il proprio turno**  Sei sicuro che ciò che stai per dire fornisca un contributo alla discussione e meriti l'attenzione di qualcun altro?  **Fai un passo indietro e fai i conti**  Sei sicuro che quello che stai per dire abbia senso?  **Essere concise ed esaustivi**  C'è solo una quantità limitata di informazioni che il nostro cervello può elaborare in un dato momento  **A proposito di buon senso**  **Non impegnarsi mai in ciò che non puoi garantire in tempo e qualità**  Le persone rimangono impressionate dalla qualità del tuo lavoro, non necessariamente dalla quantità - ancora di più se questo avviene a scapito del precedente...  **Non sono ammessi supereroi**  Quando sei in difficoltà, basta dirlo  **Non complicare eccessivamente le cose**  Trova un modo per mantenere le cose semplici e intelligenti  **Osservare e tenere un registro di ciò che ti ha colpito**  .. nel male e nel bene  **Giocare secondo le regole… più o meno**  Assicurati di svolgere il compito secondo il compito delle linee guida, ma non aver paura di sperimentare modi alternativi adatti di fare le cose (se contribuiscono a generare valore)  **Non forzare la falsa positività su te stesso**  Non c'è niente di peggio e di più irritante dei comportamenti falsi e forzati  **Riassumendo**  **7 tipi comuni di gerarchie organizzative**  Ognuna delle quali con specifici pro e contro  **Hack per il buon senso e la comunicazione**  Principi di base per semplificarti la vita... | |
| **Glossario** | **Gerarchie organizzative:**  La struttura gerarchica delle organizzazioni fornisce informazioni su come sono organizzati:   * I flussi di informazioni all'interno dell'organizzazione (cioè il processo decisionale) * Il perimetro di responsabilità/ruoli di ciascuna delle persone coinvolte | |
| **Autovalutazione (domande e risposte a scelta multipla)** | 1. Il framework piramidale della gerarchia:   1. È il più complesso da gestire 2. **È tipico delle organizzazioni pubbliche** 3. Non è più diffuso nella pratica   2. Il framework orizzontale della gerarchia:   1. È consigliato alle grandi organizzazioni di ridurre la complessità interna 2. Implica una relazione peer-to-peer a tutti i livelli 3. **È più comune e raccomandato per le organizzazioni piccole e agili**   3. Il format della comunicazione riguarda:   1. **Il modo in cui il contenuto viene introdotto e presentato all'interlocutore** 2. La pertinenza del contenuto 3. La chiarezza del messaggio | |
| **Bibliografia** | / | |
| **Risorse (video, link di riferimento)** | / | |