

Unità di apprendimento 2

Elementi di organizzazione aziendale



The background of the slide is a vibrant blue with a digital theme. It features a pattern of binary code (0s and 1s) in a lighter blue shade. On the left side, there is a partial view of a laptop, showing its screen and keyboard. The overall aesthetic is modern and technological.

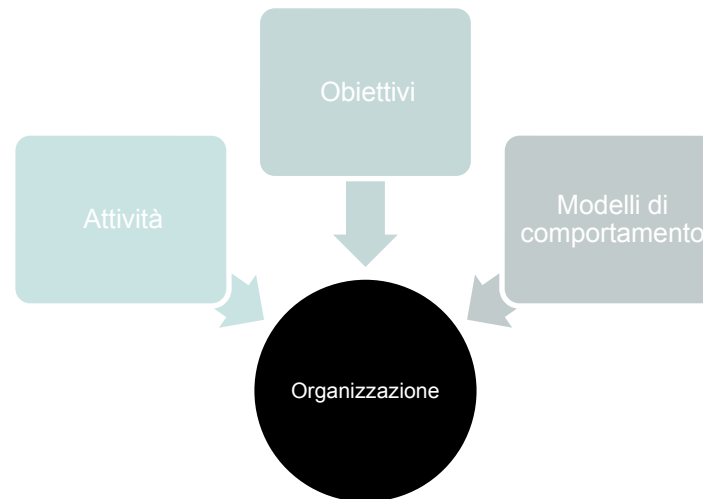
Unità di apprendimento 2

Lezione 1

L'organizzazione in azienda

L'organizzazione aziendale

- Un'**organizzazione** è caratterizzata da un gruppo di individui, che svolgono attività interdipendenti, per il raggiungimento di obiettivi e che sviluppano e mantengono modelli di comportamento relativamente stabili e prevedibili, anche se gli individui nell'organizzazione possono cambiare.



- Organizzando il lavoro si stabilisce “**chi fa che cosa**”, quindi si suddividono le attività.

La specializzazione del lavoro

- All'interno di un'organizzazione aziendale, la suddivisione del lavoro implica la specializzazione degli operatori, i quali, effettuando soltanto parti di attività più complesse, diventano esperti, specializzati in tali attività.
- Una prima forma di divisione del lavoro, detta **specializzazione verticale**, è rappresentata dalla separazione tra la progettazione del lavoro e la sua esecuzione, ovvero una persona decide le modalità operative di una determinata attività e un'altra persona si occupa della realizzazione effettiva di tale attività.
- In un reparto produttivo è presente, inoltre, un'altra forma di specializzazione, detta **specializzazione orizzontale**, tale per cui operatori distinti si occupano di fasi lavorative differenti. Questa seconda forma di divisione del lavoro può essere, quindi, definita come una parcellizzazione del lavoro stesso, tale da attribuire poche semplici attività a ciascuno degli operatori.

La specializzazione del lavoro

La specializzazione del lavoro consente di ottenere un incremento della produttività legato a tre ordini di ragioni:

- **Economie di apprendimento**
- **Minori costi di setup**
- **Minor costo del lavoro**

Un'eccessiva specializzazione può generare effetti controproducenti, perché lavoratori demotivati possono essere meno produttivi.

I meccanismi di coordinamento

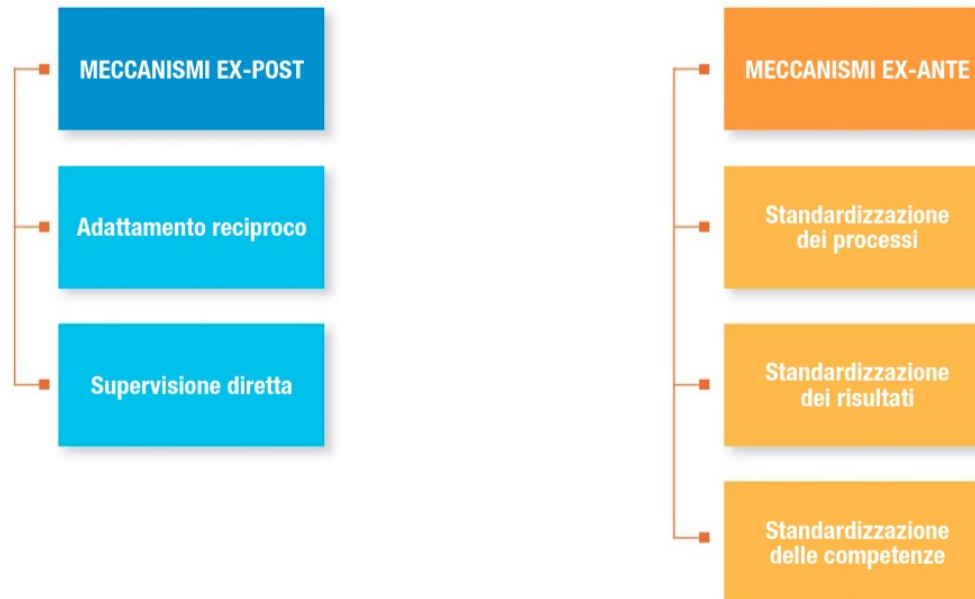
- **Specializzazione** e **coordinamento** sono due aspetti fortemente correlati: tanto maggiore è la specializzazione tanto più è necessario realizzare il coordinamento. Il legame tra specializzazione e coordinamento diventa, inoltre, maggiormente critico al crescere delle dimensioni dell'organizzazione stessa, intesa come insieme di individui con diversi compiti e ruoli.



La crescita dimensionale richiede, quindi, maggiore specializzazione e introduce problemi di coordinamento

I meccanismi di coordinamento

- Esistono cinque meccanismi, suddivisi in due gruppi principali:
 - i meccanismi definiti **ex-post**, ovvero che si instaurano nella prassi per affrontare esigenze organizzative, senza aver prima anticipato eventuali problemi e individuato possibili soluzioni;
 - i meccanismi di tipo **ex-ante**, caratterizzati da una progettazione organizzativa a priori.



Meccanismi di coordinamento

- Il meccanismo di coordinamento maggiormente informale è rappresentato dall'**adattamento reciproco** (o **mutuo adattamento**).
- Si tratta di una modalità immediata attraverso la quale gli operatori si accordano direttamente senza l'intervento di un superiore e senza avere stabilito a priori come risolvere un problema organizzativo.

Meccanismi di coordinamento

- Un secondo meccanismo di coordinamento è rappresentato dalla **supervisione diretta**, che si ha quando una persona assume formalmente il ruolo di capo, ovvero di colui che è responsabile del lavoro degli altri, decidendo cosa devono fare e controllando gli esiti del loro operato.

Meccanismi di coordinamento

- **Standardizzazione dei processi.**
- Il termine standardizzazione si riferisce, al tentativo di stabilizzare e uniformare.
- L'oggetto della standardizzazione in questo tipo di meccanismo è il “come fare”, cioè si cerca di uniformare il modo di svolgere un lavoro.

Meccanismi di coordinamento

- Al crescere dell'incertezza e con il diversificarsi delle attività svolte o dei prodotti realizzati da un'azienda è necessario effettuare uno sviluppo dei meccanismi di coordinamento di tipo ex-ante.
- La **standardizzazione dei risultati** prevede che si renda uniforme il “cosa fare”, non importa come si svolgono i compiti, ma quali risultati si ottengono.

Meccanismi di coordinamento

- In contesti turbolenti viene introdotta un'altra forma di standardizzazione ex-ante: la **standardizzazione delle competenze**.
- Essa consiste nell'assicurarsi che gli operatori siano in grado di svolgere i compiti assegnati e di interagire tra loro sulla base di competenze che hanno acquisito in precedenza.

La microstruttura

- Lo strumento che descrive la **microstruttura** è rappresentato dal **mansionario**, un documento che indica i compiti previsti per ciascuna mansione.
- La microstruttura si concentra sugli individui, o meglio su quelle che tecnicamente si chiamano posizioni individuali, considerando le attività svolte, il grado di specializzazione, i meccanismi di coordinamento adottati.

La microstruttura

- La **posizione individuale** viene definita come la **posizione lavorativa** che una persona va a coprire in un'azienda.
- Il **compito** è inteso come un insieme di attività intrinsecamente collegate e inscindibili, in relazione al lavoro dell'uomo e alle caratteristiche della tecnologia.
- La **mansione** è un insieme di compiti che viene attribuito a una posizione individuale.
- Il **ruolo** è l'insieme delle aspettative di comportamento che l'organizzazione si attende da una persona che ricopre una certa posizione, in relazione agli obiettivi dell'organizzazione.

In funzione del volume di attività, possono esserci in un'organizzazione più posizioni caratterizzate dalla stessa mansione.

La microstruttura

La **progettazione organizzativa della microstruttura**, consiste nel definire il contenuto del lavoro e il ruolo dei singoli individui all'interno dell'organizzazione, formalizzandone in modo più o meno marcato il comportamento atteso e intervenendo, ove necessario, per sviluppare le competenze e le capacità delle persone, in funzione della posizione che ricoprono o che potrebbero ricoprire in futuro.

La macrostruttura

- La macrostruttura organizzativa comprende l'aggregazione degli individui, i quali vengono raggruppati secondo specifici criteri in **unità organizzative**, ovvero strutture relativamente autonome costituite da un insieme di persone che svolgono attività fra loro collegate. Tali individui rispondono a un unico capo.
- Lo strumento che descrive la macrostruttura è l'**organigramma**, una rappresentazione grafica delle unità organizzative, che identifica la dimensione di dette unità, il responsabile e la loro collocazione gerarchica nell'intera organizzazione.
- Tale strumento di formalizzazione della macrostruttura illustra la struttura organizzativa mediante **schemi a blocchi**.

La macrostruttura

I **criteri di raggruppamento** delle diverse attività possono essere di vario tipo, a seconda che siano legate allo stesso prodotto, servizio, progetto, processo, o che richiedano competenze tecniche simili, che servano clienti o consumatori particolari, che siano eseguite in una particolare area geografica ecc.

Non esiste una struttura organizzativa migliore o preferibile in assoluto, ma esistono strutture organizzative coerenti o incoerenti con l'ambiente competitivo, con le scelte strategiche, con le preferenze manageriali.

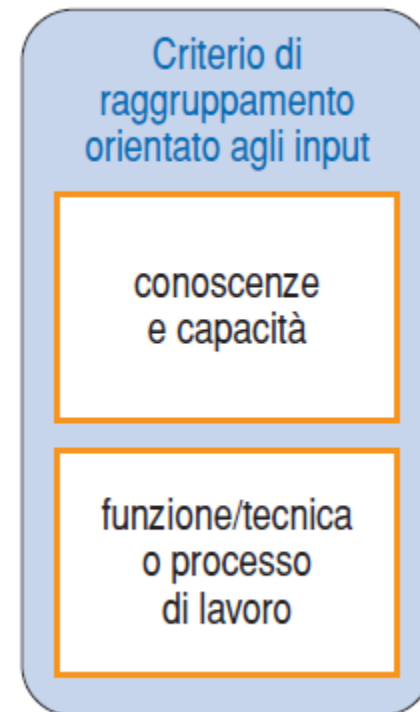
Criteri di raggruppamento

In base al **criterio di raggruppamento numerico**, le unità organizzative vengono create dividendo i lavoratori in gruppi di dimensione adeguata per essere gestiti e coordinati da un unico capo (es. turni di lavoro).



Criteri di raggruppamento

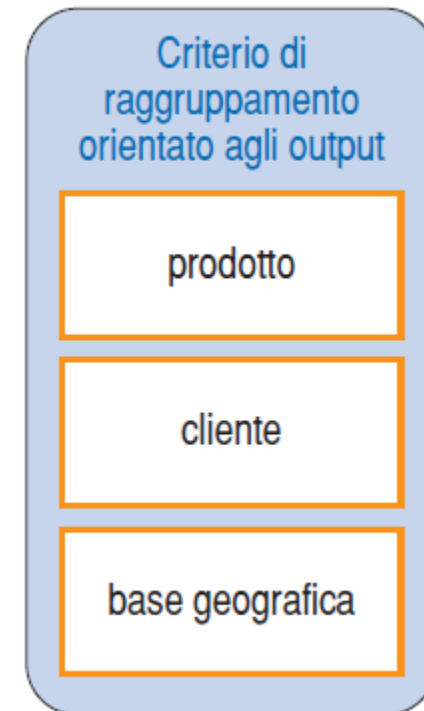
I **criteri di raggruppamento orientati agli input** portano a raggruppare le attività in base ai mezzi utilizzati per svolgerle, quali tecnologie (es. reparti produttivi), competenze (es. reparti di specialità mediche in un ospedale).



Criteri di raggruppamento

I **criteri di raggruppamento orientati all'output**, in base a:

- prodotto realizzato;
- clienti (grandi-piccoli, canali di vendita diretti o telematici ecc.);
- area geografica.



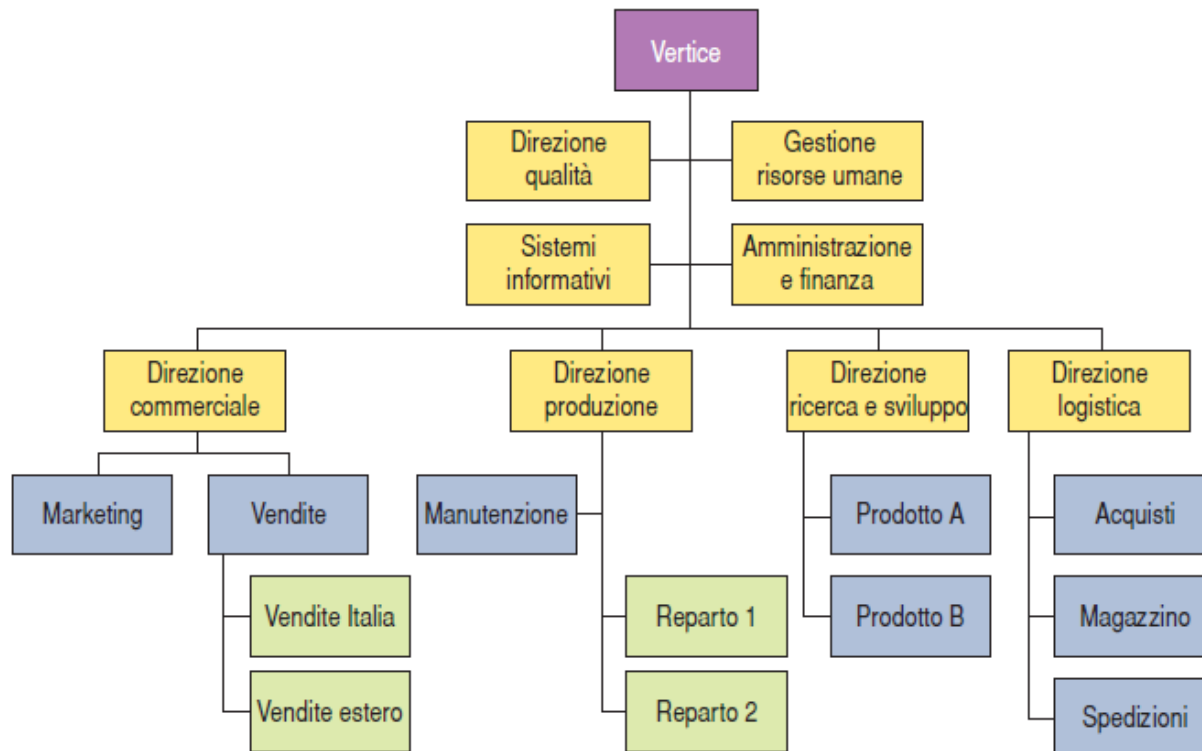
La struttura funzionale

- La **struttura funzionale** è caratterizzata da un criterio di divisione del lavoro per specializzazioni tecniche. Le principali unità organizzative sono raggruppate attorno a funzioni e responsabilità di lavoro affini quali la contabilità, gli acquisti, le vendite, la produzione, il personale ecc.



La struttura funzionale

- In una **struttura funzionale** le unità organizzative al primo livello gerarchico sono progettate raggruppando le attività in base allo svolgimento di una funzione comune, secondo il criterio di raggruppamento orientato agli input.



La struttura divisionale

- Nella **struttura divisionale** viene abbandonato il criterio di specializzazione per tecniche e viene adottato il criterio di specializzazione per prodotti o servizi, per mercati, per aree geografiche, per clienti o per combinazione di questi elementi.
- Nella struttura divisionale pura, ogni divisione di prodotto ha la propria unità di produzione, di marketing, di finanza e così via, riproponendo al proprio interno la logica funzionale. Ogni divisione è responsabile della produzione e della vendita del proprio prodotto e gode di una relativa autonomia decisionale.



La struttura divisionale

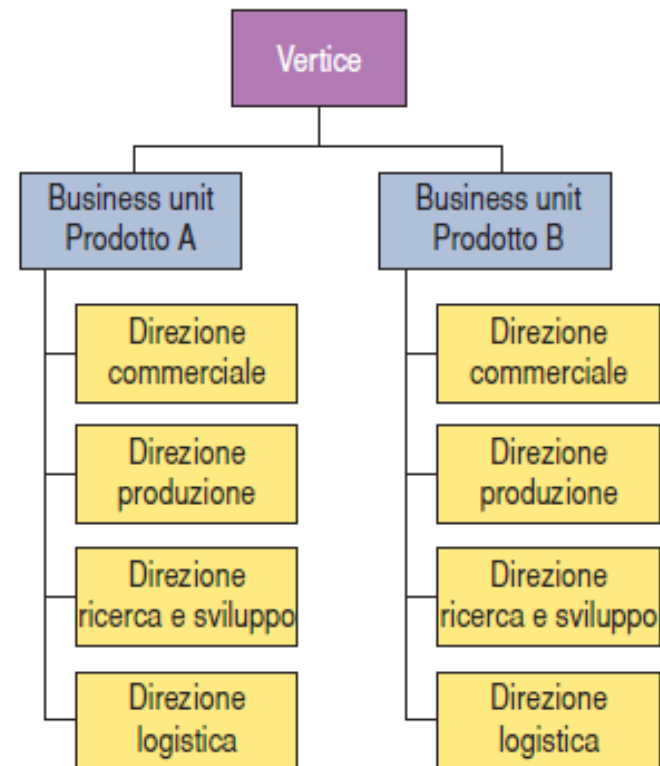
La forma **divisionale** segue i criteri di raggruppamento orientati agli output.

Tale configurazione organizzativa presenta le unità di primo livello create con criteri alternativamente di prodotto, di cliente, di area geografica.

Le unità organizzative così progettate sono dette **divisioni** o **business unit** e costituiscono a tutti gli effetti delle piccole aziende nell'azienda, con la replicazione delle principali funzioni di linea.

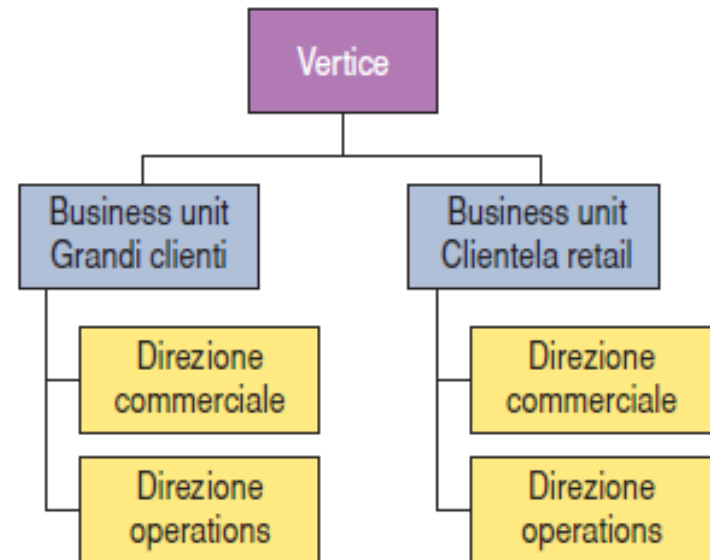
La struttura divisionale

- Divisionale per prodotto
- Costituzione di business unit separate per ogni prodotto o famiglia di prodotto o servizio, che abbiano una certa consistenza in termini di volumi tali da richiedere una modalità di gestione ed esecuzione specifica delle diverse funzioni aziendali.



La struttura divisionale

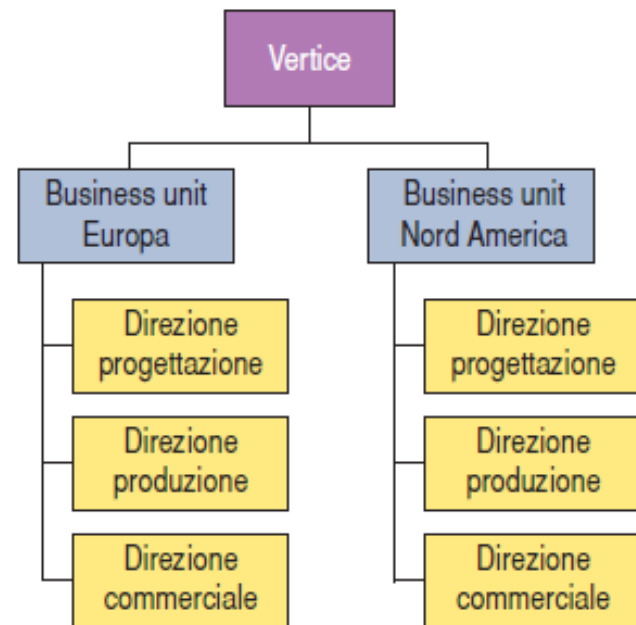
- Divisionale per cliente
- Costituzione di business unit separate per ciascuno dei diversi mercati a cui l'azienda si rivolge, per rispondere in modo efficace e rapido ai diversi segmenti di clientela.



La struttura divisionale

- Divisionale per area geografica
- Costituzione di business unit separate per la gestione delle attività nelle diverse regioni o paesi.

L'elemento chiave di questo tipo di struttura è dato dalla **capacità di risposta locale**, intesa come massimizzazione del tentativo di essere in linea con il mercato di sbocco. A fronte di tale vantaggio, si evidenziano, quindi i tipici punti di debolezza delle strutture divisionali, quali impossibilità di perseguire economie di scala e dispersione delle competenze.



La struttura a matrice

- È una forma organizzativa particolarmente adatta per le organizzazioni miste, nelle quali i tecnici e gli specialisti delle unità funzionali sono assegnati permanentemente a uno o più team di progetto, coordinati da un **project manager**.
- Nella **struttura a matrice** si instaura un meccanismo di duplice dipendenza gerarchica: le persone assegnate ai vari progetti dipendono contemporaneamente sia dal project manager sia del responsabile della funzione di appartenenza.

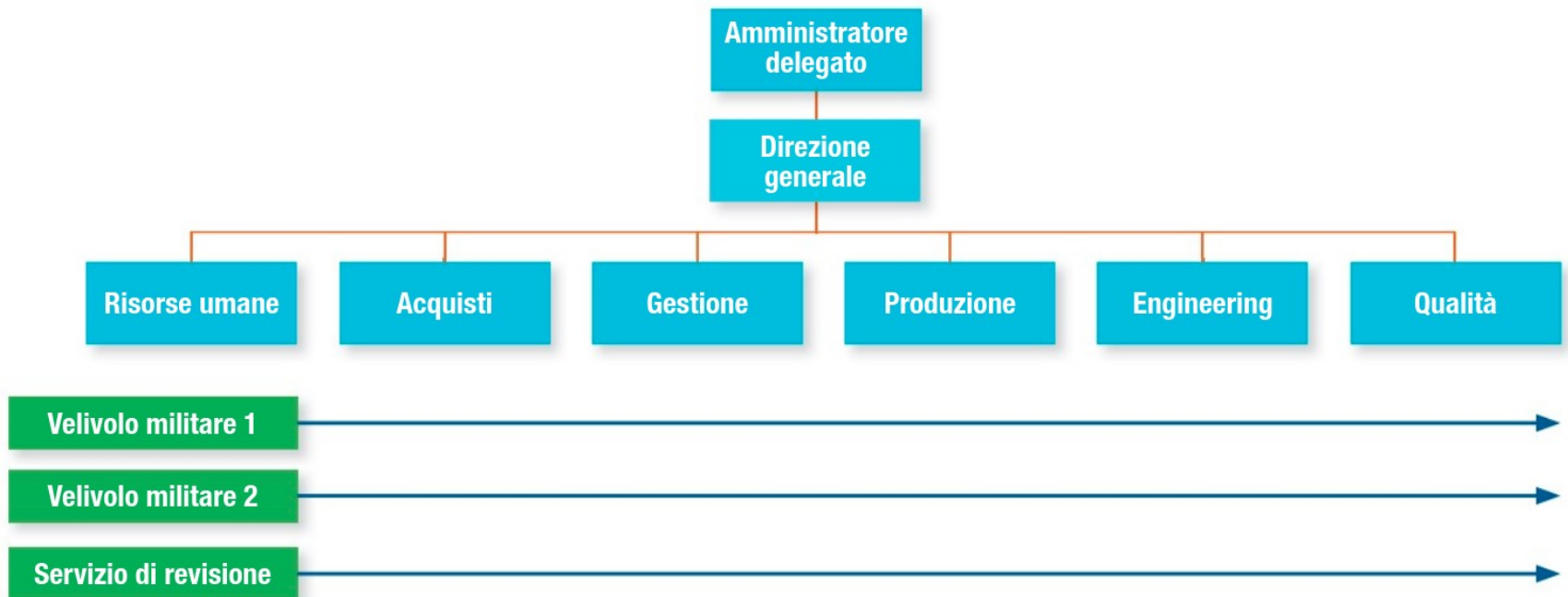
La struttura a matrice

- Una configurazione a matrice è organizzata secondo due criteri:
 - Secondo quello funzionale le risorse sono strutturate in **unità** con lo scopo di favorire la specializzazione delle competenze;
 - Secondo il criterio divisionale le risorse vengono di volta in volta dedicate alla realizzazione di un output specifico (l'altra dimensione della matrice è il **progetto**), massimizzando l'efficacia della sua realizzazione.

La struttura a matrice

- Un tipo particolare di struttura a matrice è la **struttura per progetti**. Per **progetto** si intende un'attività unica, non ripetitiva, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo in un certo periodo di tempo, svolta utilizzando uno sforzo congiunto di un pool di risorse.
- In un'organizzazione che lavora per progetti gli individui sono assegnati temporaneamente a uno o più team di progetto, che si costituiscono e permangono fino alla fine del progetto. Tipici esempi di organizzazioni che adottano la struttura per progetti sono le imprese di costruzioni, di ingegneria, di consulenza.

La struttura a matrice



La struttura a matrice

