

CORSO di ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



Agenda

- Una definizione di Organizzazione
- Microstruttura Organizzativa
 - Ruoli, mansioni, compiti
 - Specializzazione Verticale
 - Specializzazione Orizzontale
- Macrostruttura Organizzativa
 - Struttura Semplice
 - Struttura Funzionale
 - Struttura Divisionale
 - Struttura a Matrice

La progettazione organizzativa: il problema chiave



- Criteri di divisione del lavoro
 - tra le persone in una unità
 - tra unità organizzative
- Meccanismi di coordinamento
 - Adattamento reciproco
 - Supervisione diretta
 - Standardizzazione degli output (o obiettivi)
 - Standardizzazione degli input (o capacità)
 - Standardizzazione dei processi di lavoro

I cinque meccanismi di coordinamento di Mintzberg

Adattamento reciproco

- Il controllo del lavoro resta nelle mani di chi lo esegue
- Supervisione diretta

Manager

- E' un meccanismo di controllo su Manager è

Analista

- Il lavoro può essere coordinato anche senza ricorrere ad adattamento reciproco o a supervisione diretta: il lavoro si può **standardizzare**

Operatore

- Quando i processi non sono standardizzabili e non è semplice standardizzare un Output

dimensione della standardizzazione, delle capacità e delle conoscenze

- Capacità e conoscenze: ad esempio, il tipo di lavoro

- Raggiunge indirettamente le standardizzazioni: con

- Ad esempio: studio legale

- Il lavoro può ricorrere ad supervisione **standardizzare**

- I processi si (e pianifica lavoro

- La standardizzazione del processo a formalizzare una serie di attività e quindi più "semplici" da controllare un "controllo anticipato")

- Ad esempio: istruzioni per il montaggio, linee di montaggio, ecc.

Analista

- Il lavoro può essere coordinato anche senza ricorrere ad adattamento reciproco o a supervisione diretta: il lavoro si può **standardizzare**

- Standardizzando, il coordinamento è raggiunto prima ancora di iniziare l'attività, in fase di "progettazione" del lavoro

- Gli OUTPUT sono standardizzati quando si specificano i risultati del lavoro, ad esempio le dimensioni del prodotto o le sue performance

- Il coordinamento tra le attività è così stabilito preventivamente

- Ad esempio: taxi, impastatore di argilla, legatoria, ecc.

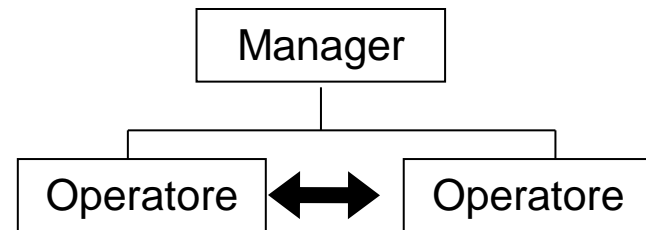
Operatore

Operatore

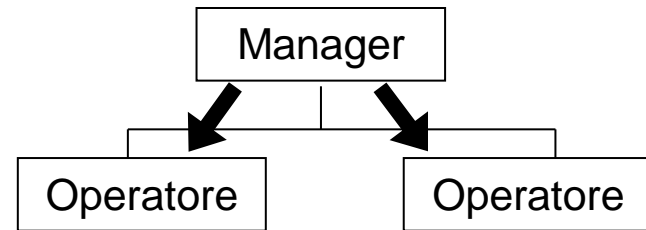
I meccanismi di coordinamento

ex-post

Adattamento reciproco



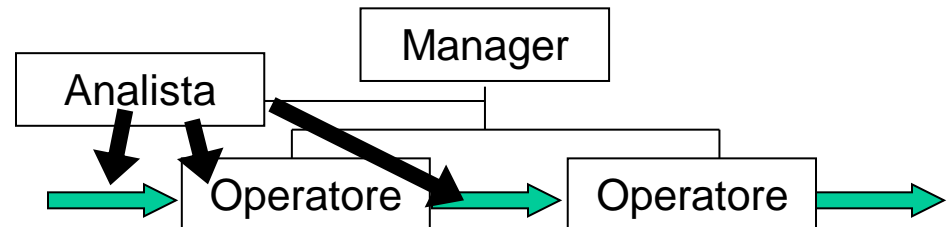
Supervisione diretta



ex-ante

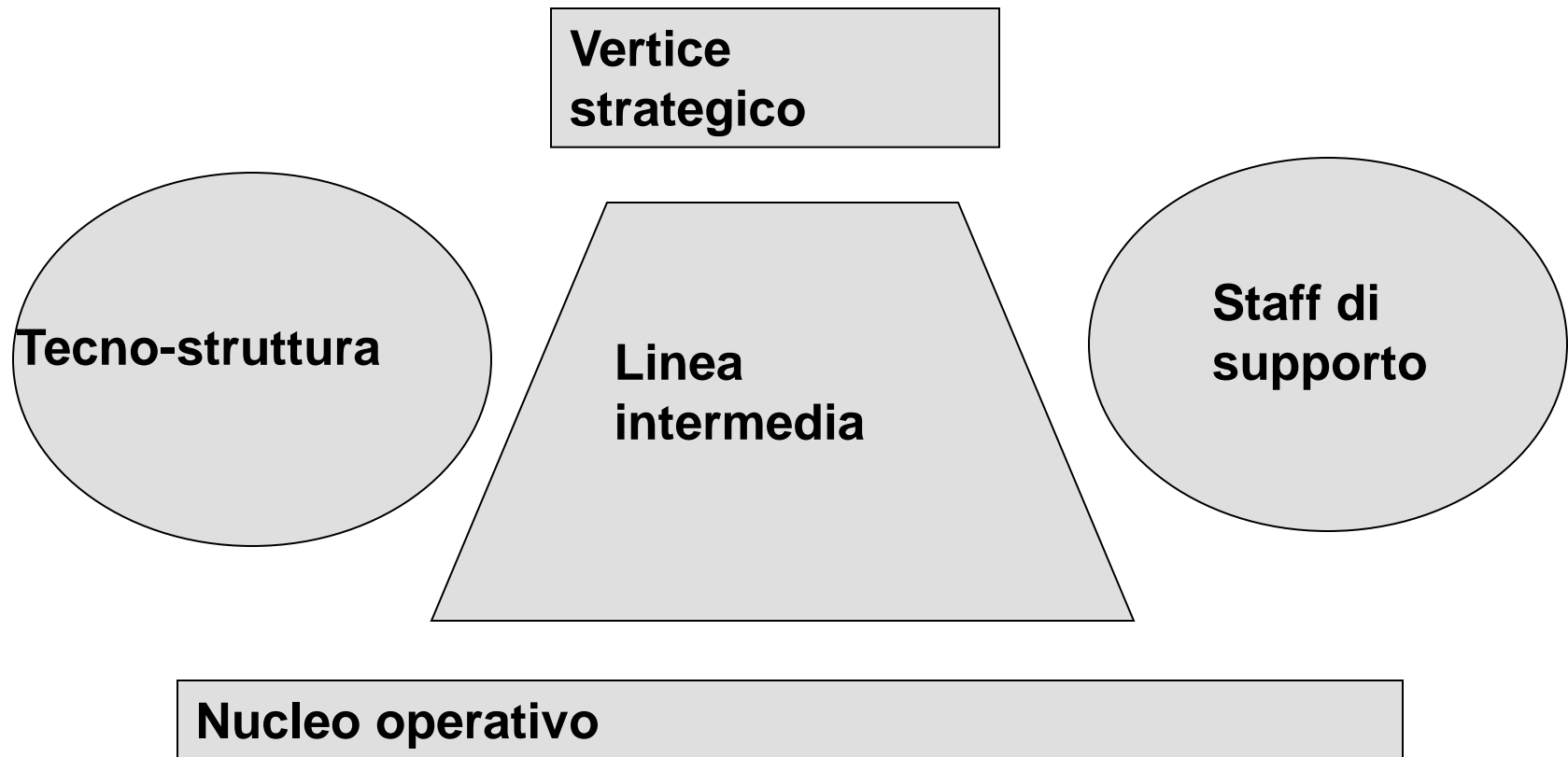
Standardizzazione

- Processi
- Output (o obiettivi)
- Input (o Capacità)

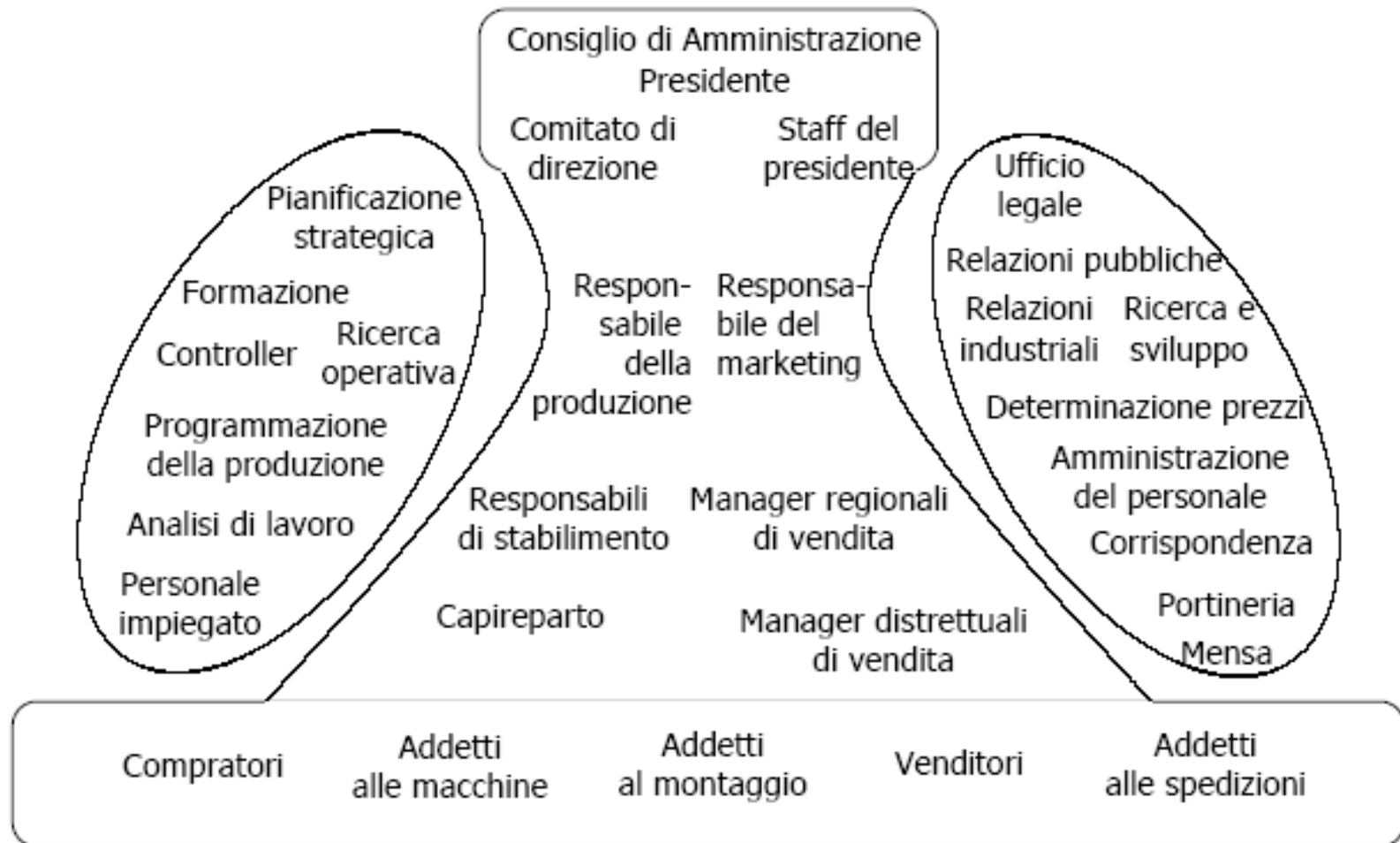


Le cinque componenti base di un'organizzazione

Modello di Mintzberg 1/2



Il modello di Mintzberg 2/2



Le parti di un'organizzazione (1 di 2)

➤ **Nucleo operativo:**

- Procura gli input per la produzione
- Trasforma gli input in output
- Distribuiscono gli output
- Forniscono un supporto diretto alle funzioni di input, trasformazione e output

➤ **Vertice strategico:**

- Supervisione diretta
- Gestione delle relazioni fra organizzazione e ambiente esterno
- Sviluppo della strategia d'azienda

➤ **Linea intermedia:**

- Supervisione diretta
- Gestire le relazioni di confine

Le parti di un'organizzazione (2 di 2)

- **Tecno-struttura:** le principali funzioni sono
 - Mettere a punto il sistema di controllo e farlo funzionare
 - Progettare, pianificare, e controllare il flusso di lavoro operativo in modo da standardizzarlo

Standardizzano il lavoro degli altri ma ricorrono all'adattamento reciproco per coordinare il loro lavoro.

- **Staff di supporto:** principali funzioni
 - Fornire all'azienda un supporto esterno al suo flusso di lavoro operativo (es. CUSL, mensa universitaria, servizio telefonico, libreria)

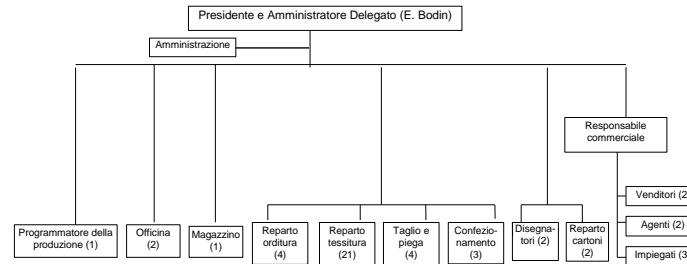
Attenzione a non confonderle con la tecnostruttura

Spesso lo staff di supporto è “interno” all'azienda

Agenda

- Una definizione di Organizzazione
- Microstruttura Organizzativa
 - Ruoli, mansioni, compiti
 - Specializzazione Verticale
 - Specializzazione Orizzontale
- Macrostruttura Organizzativa
 - Struttura Semplice
 - Struttura Funzionale
 - Struttura Divisionale
 - Struttura a Matrice

Gli ambiti della progettazione organizzativa



La struttura organizzativa della Bodin

➤ Progettazione della Microstruttura:

- Divisione del lavoro e coordinamento tra individui all'interno di gruppi/unità
- Problemi tipici affrontati: specializzazione, qualificazione, motivazione, empowerment

➤ Progettazione della Macrostruttura

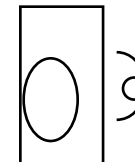
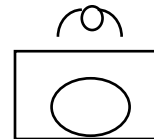
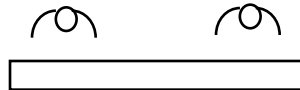
- Divisione del lavoro e coordinamento tra gruppi/unità nell'organizzazione
- Problemi tipici affrontati: livelli gerarchici e "span of control", criteri di aggregazione di posizioni, sistemi coordinamento tra unità

Struttura organizzativa a livello micro

PROGETTAZIONE E ASSEGNAZIONE AGLI INDIVIDUI DI COMPITI, MANSIONI E DEFINIZIONE POSIZIONI E RUOLI

Concetti fondamentali

- **Compito:** insieme di attività o operazioni necessariamente collegate in funzione di proprietà/capacità del lavoro umano e tecnica impiegata

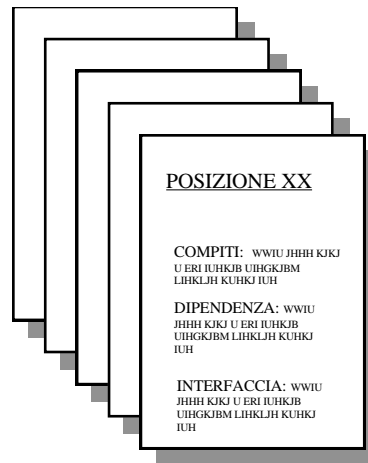


- **Mansione:** l'insieme dei compiti assegnabili ad una posizione (che può essere ricoperta da una persona)
- **Ruolo:** insieme delle aspettative di comportamento nei confronti di una persona in riferimento agli obiettivi dell'organizzazione che devono informare il suo agire ed interagire

La formalizzazione della microstruttura: il mansionario



*Descrizione verbale dei compiti assegnati a una
posizione (o a un'Unità Organizzativa – UO)*



Pregi:

- Garantisce il prestatore d'opera
- Esplicita dipendenze e compiti

Difetti:

- Rigidità

Analisi e progettazione delle mansioni

definizione per ciascuna posizione di:

- cosa fare: compiti elementari che comprendono la mansione e grado di discrezionalità (autonomia nella programmazione e nel controllo dei risultati)
⇒ **specializzazione orizzontale e verticale**
- come: definire standard e regole per la realizzazione dei compiti assegnati
⇒ **formalizzazione**
- con che competenze: definire quali conoscenze e skill e valori deve avere colui che realizza tali compiti
⇒ **selezione, formazione e indottrinamento**

La Specializzazione Orizzontale

ripartizione delle attività elementari necessarie alla realizzazione di un certo output

- Spinte alla base della specializzazione orizzontale del lavoro
 - Aumento di produttività:
 - aumento destrezza e curve di esperienza
 - riduzione tempi morti
 - innovazione su tecnologie più dedicate
 - Minore fabbisogno di addestramento
 - Miglior uso di caratteristiche individuali

- Problemi legati ad una eccessiva specializzazione orizzontale
 - aumento esigenze di coordinamento
 - problemi di bilanciamento e saturazione risorse
 - ripetitività – alienazione

- Specializzazione e standardizzazione sono connesse

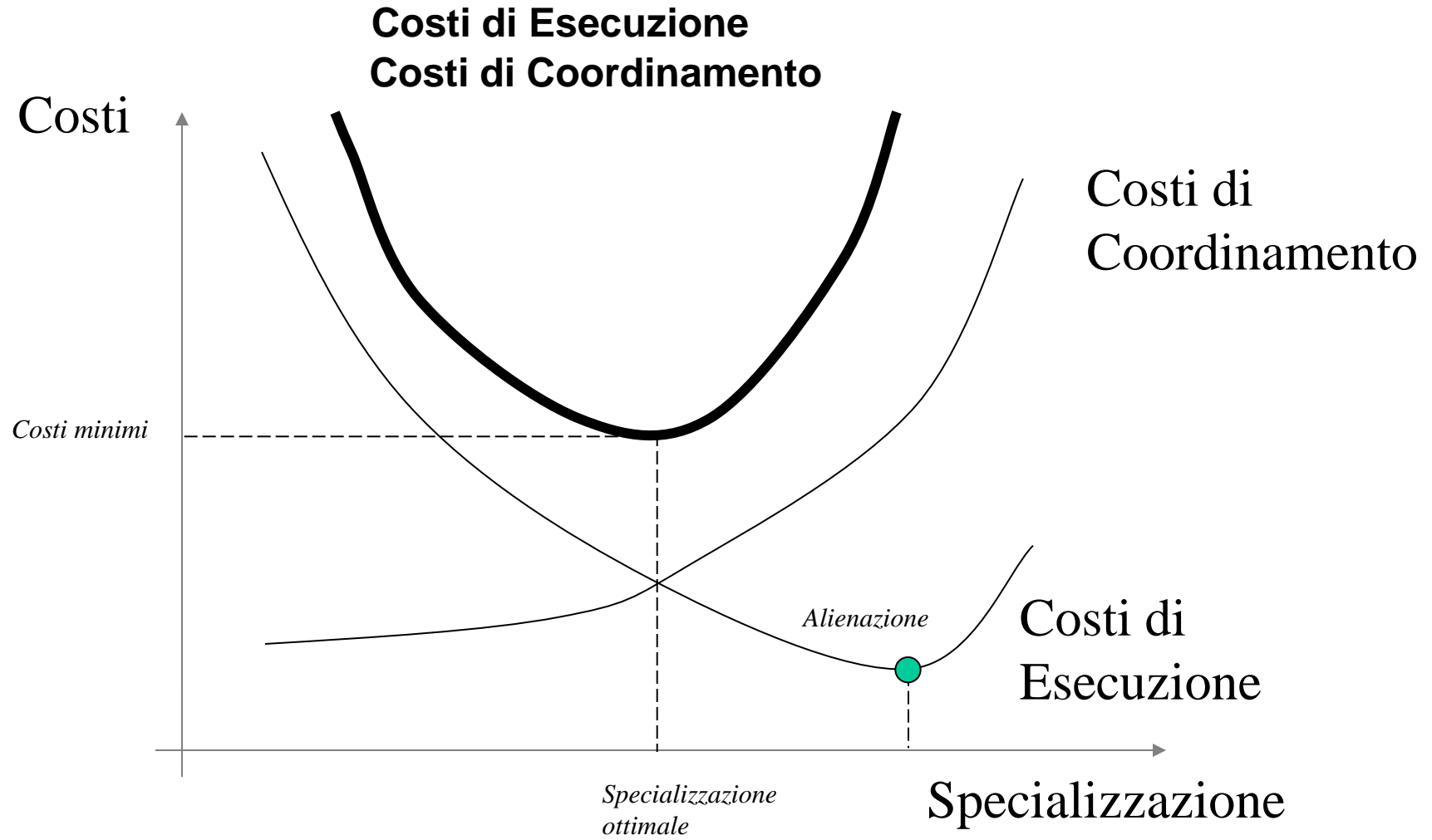
La Specializzazione Verticale

separazione tra attività esecutive e di programmazione e controllo

- Spinte alla base della specializzazione verticale del lavoro
 - mancanza di ampiezza di visione da parte di operatori (specializzazione orizzontale)
 - possibilità di ricorrere a manodopera meno qualificata
 - necessità di sfruttare al meglio manodopera ad elevata qualificazione
 - valorizzazione di competenze specifiche relative a controllo-programmazione

- Problemi legati ad una eccessiva specializzazione verticale
 - problemi di coordinamento
 - alienazione - demotivazione
 - scarso contributo a miglioramento e innovazione

I costi di specializzazione e coordinamento



Effetti congiunti di specializzazione verticale e orizzontale



SPECIALIZZAZIONE ORIZZONTALE

ALTA

BASSA

ALTA
SPECIALIZZAZ.
VERTICALE

BASSA

MANSIONI NON QUALIFICATE	MANAGER DI BASSO LIVELLO
MANSIONI PROFESSIONALI	TOP MANAGER

La riprogettazione delle mansioni

- Spinte alla base della **riprogettazione** delle mansioni
 - poca **motivazione** tra i lavoratori
 - variazioni richieste dal mercato ed esigenze di **innovazione**
 - **problemi sindacali**
- Principali modalità di riprogettazione
 - **Job enlargement**: ampliamento del numero dei compiti elementari assegnati a ciascuna posizione
 - **Job enrichment**: aumento della discrezionalità riaccorpendo compiti di programmazione e controllo dei risultati
 - **Job rotation**: rotazione dei compiti tra gli individui per ottenere minore ripetitività e rigidità
 - **Teamwork**: accorpamento di "self containing task" e loro affidamento a gruppi per ottenere socialità, partecipazione, flessibilità e complessivamente un diverso approccio alle singole mansioni
 - **Empowerment organizzativo**: concetto articolato e ad ampio respiro, che implica piena autonomia, indipendenza e autocoscienza del lavoratore nei confronti del ruolo assegnato

Agenda

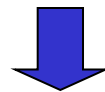
- Una definizione di Organizzazione
- Microstruttura Organizzativa
 - Ruoli, mansioni, compiti
 - Specializzazione Verticale
 - Specializzazione Orizzontale
- Macrostruttura Organizzativa
 - Struttura Semplice
 - Struttura Funzionale
 - Struttura Divisionale
 - Struttura a Matrice

Struttura organizzativa a livello macro

PROGETTAZIONE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE ATTRAVERSO LE DEFINIZIONE DELLE MODALITA' DI AGGREGAZIONE E DI INTEGRAZIONE DELLE POSIZIONI E DELLE UNITA' STESSE

Concetti fondamentali

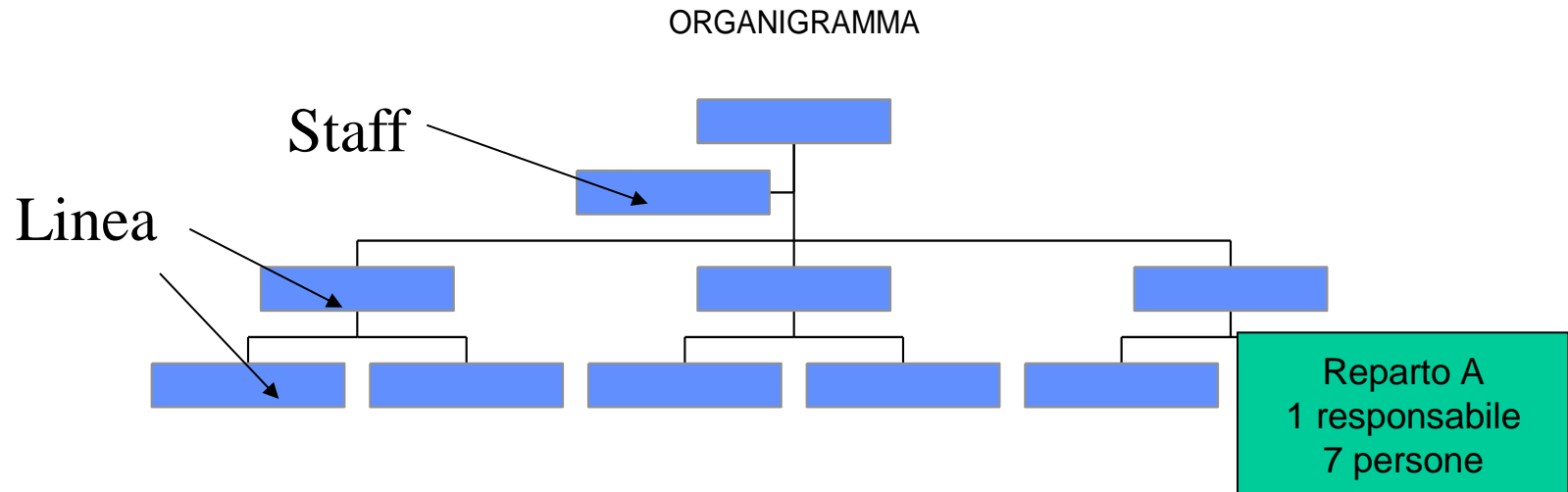
- **Unità organizzativa:** sottoinsieme di posizioni/ruoli cui è assegnato un insieme di compiti:
- Attribuibili in modo relativamente stabile
- Interrelati tra loro
- Sufficientemente autonomi e misurabili



Possibilità di assegnare una responsabilità unitaria

Descrizione della macrostruttura: l'organigramma

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA CHE ESPRIME LA DENOMINAZIONE
DELLE Unità Organizzative (U.O.)
E LE LORO RELAZIONI DI DIPENDENZA GERARCHICA

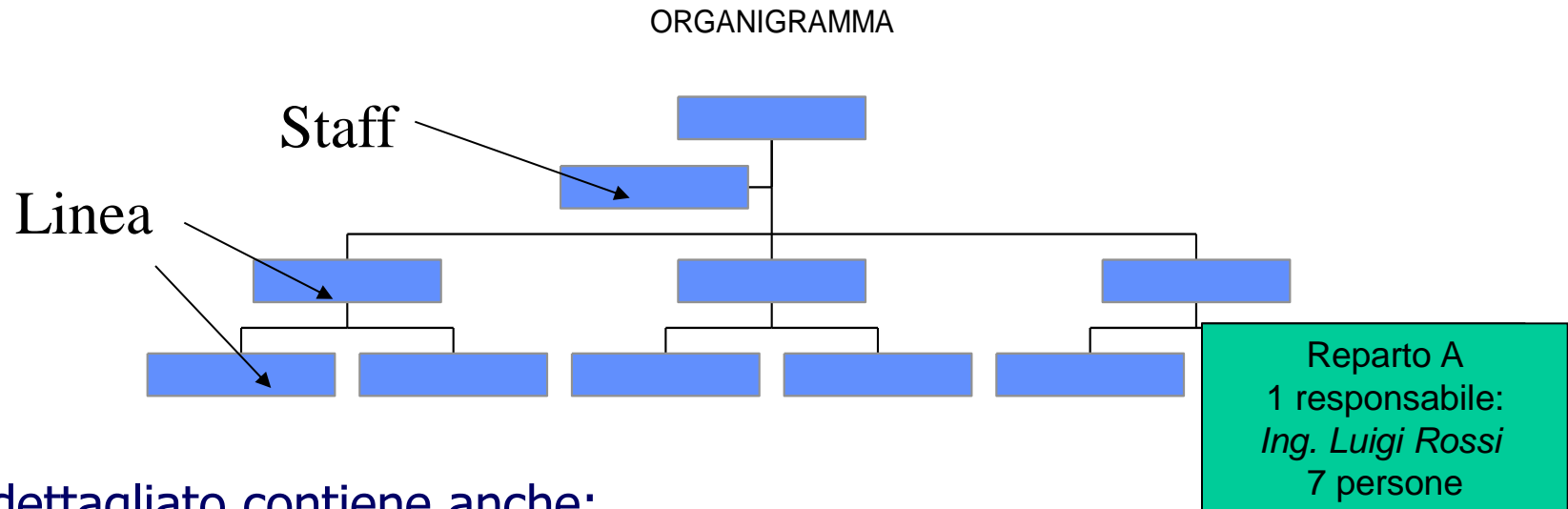


Se dettagliato contiene anche:

- organico per ogni unità con posizioni e relativo rango

Descrizione della macrostruttura: l'organigramma

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA CHE ESPRIME LA DENOMINAZIONE
DELLE Unità Organizzative (U.O.)
E LE LORO RELAZIONI DI DIPENDENZA GERARCHICA



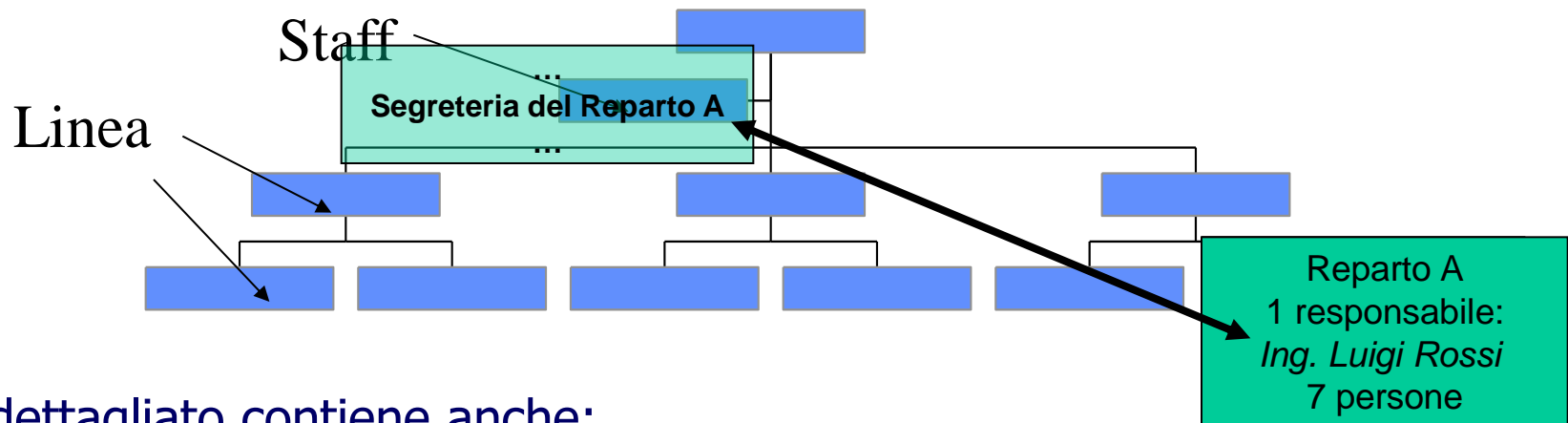
Se dettagliato contiene anche:

- organico per ogni unità con posizioni e relativo rango
- nome e qualifica dei responsabili

Descrizione della macrostruttura: l'organigramma

RAPPRESENTAZIONE GRAFICA CHE ESPRIME LA DENOMINAZIONE
DELLE Unità Organizzative (U.O.)
E LE LORO RELAZIONI DI DIPENDENZA GERARCHICA

ORGANIGRAMMA



Se dettagliato contiene anche:

- organico per ogni unità con posizioni e relativo rango
- nome e qualifica dei responsabili
- relazioni orizzontali e diagonali

Pregi e difetti degli organigramma

➤ Pregi

- descrive posizioni esistenti
- rappresenta modalità di raggruppamento
- esprime relazioni di autorità formale

➤ Difetti

- non descrive comportamenti informali

La progettazione della macrostruttura: basi di raggruppamento



- Basi di raggruppamenti orientate agli input (mezzi/funzione)
 - tipo di processo o tecnica utilizzata
 - conoscenze necessarie
- Basi di raggruppamenti orientate agli output (fini/mercati)
 - prodotto
 - cliente
 - area geografica
- Osservazioni:
 - possono esserci situazioni ambigue
 - il problema della scelta si ripete a CIASCUN livello della struttura

Progettazione macrostruttura: criteri di scelta tra basi di raggruppamento

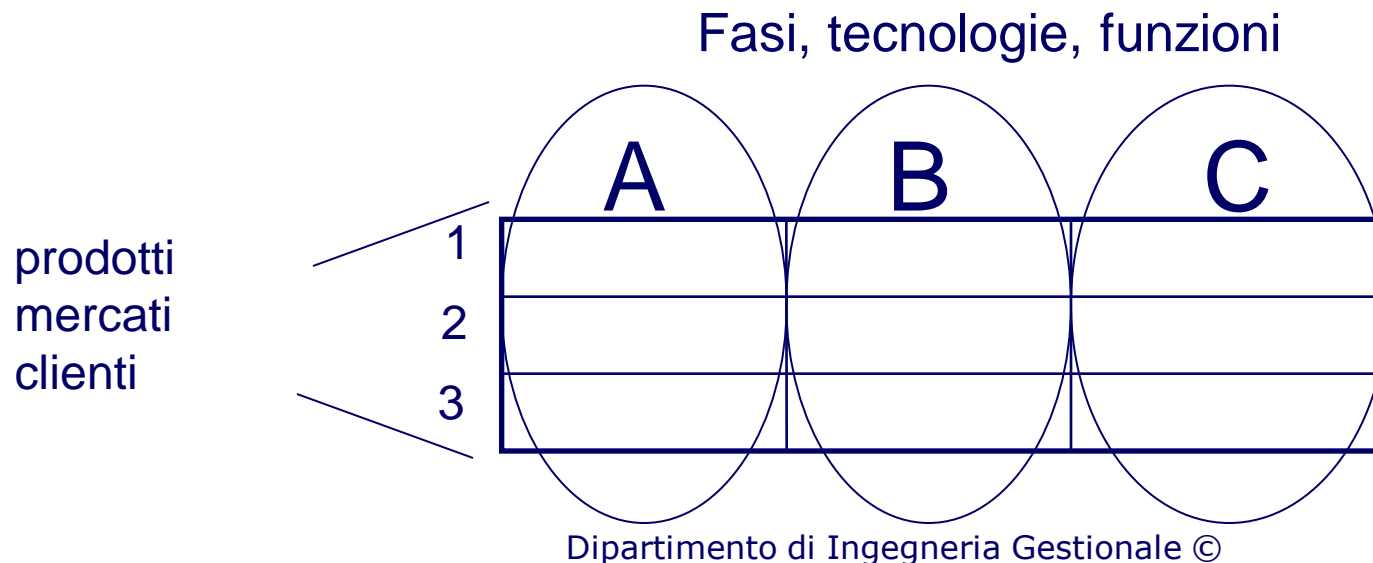


1. economie di scala

- diminuzione dei costi unitari di produzione legata all'accentramento di una maggiore produzione

2. economie di specializzazione

- vantaggi legati alla specializzazione delle competenze, sviluppo know how, interazione tra esperti

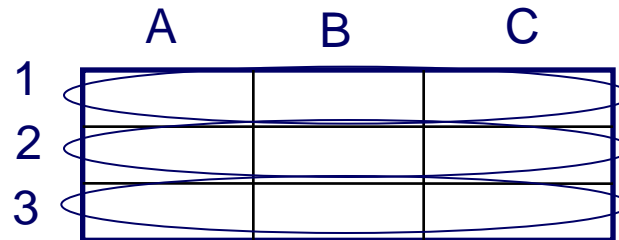


Progettazione macrostruttura: criteri di scelta tra basi di raggruppamento



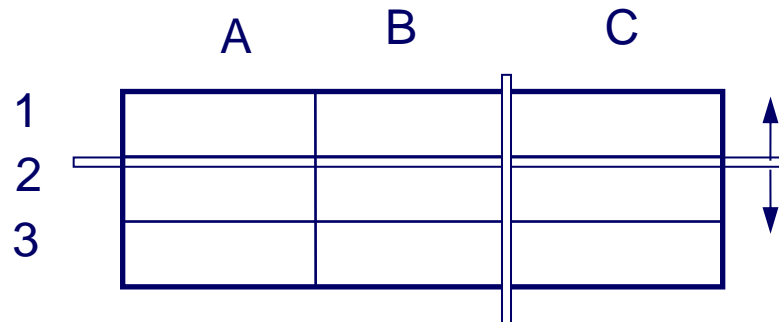
3. interdipendenze:

- esigenza di coordinamento sul prodotto o cliente :
PROCESSI

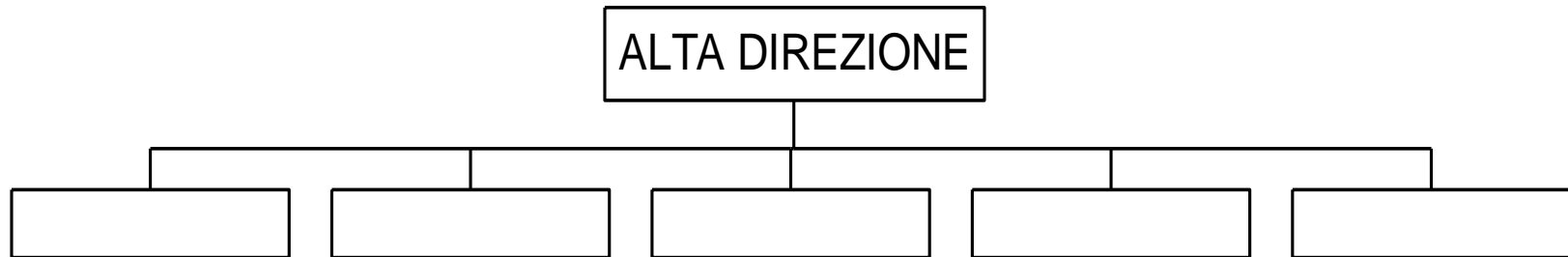


4. fabbisogno di differenziazione:

- esigenza di separare attività che richiedono organizzazione e stili di management differenti



Configurazioni organizzative tradizionali: la struttura semplice

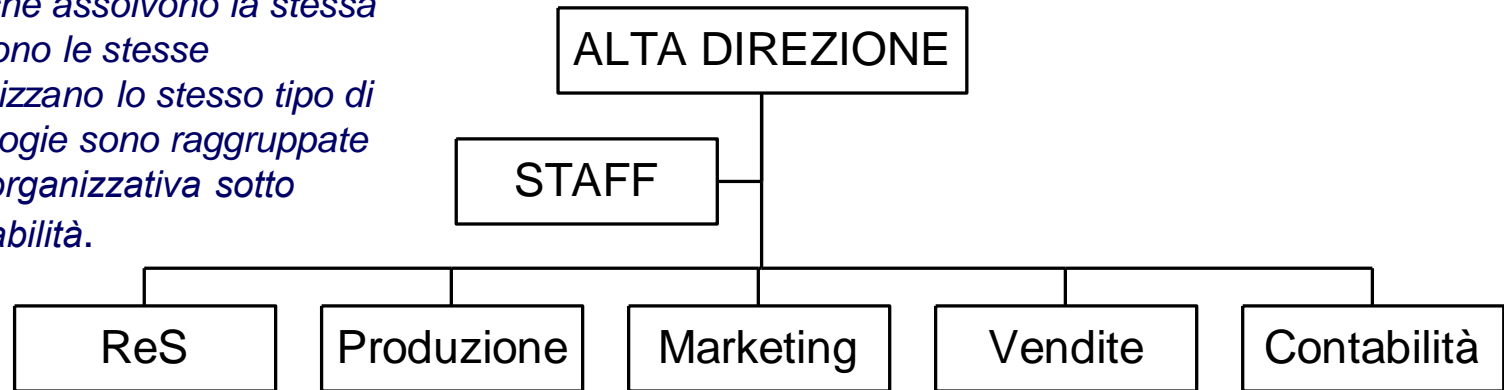


- Criterio di divisione del lavoro: competenza in grado
- Meccanismi di coordinamento principali: adattamento reciproco, supervisione diretta, standardizzazione delle capacità
- Punti di forza: flessibilità
- Punti di debolezza: conflitto, congestione del vertice
- Caratteristiche tipiche di contesto: imprese giovani di piccole dimensioni

Configurazioni organizzative tradizionali: la struttura funzionale (1 di 2)



Le attività simili (che assolvono la stessa funzione), richiedono le stesse competenze e utilizzano lo stesso tipo di risorse e di tecnologie sono raggruppate in un'unica unità organizzativa sotto un'unica responsabilità.



Vantaggi

- Consente di *ottimizzare l'impiego delle risorse* umane e tecnologiche concentrando risorse simili e ottenendo così *economie di scala*.
- Consente inoltre di perseguire una maggiore *specializzazione delle competenze*
- Facilita il *controllo gerarchico* e la *supervisione diretta* perché richiede un range limitato di competenze nei responsabili delle funzioni

Svantaggi

- Può comportare *scarso coordinamento* tra le diverse funzioni
- È solitamente *lenta nel reagire* ai cambiamenti esterni che richiedono azioni concertate
- Non favorisce la *condivisione degli obiettivi* generali da parte dei membri dell'organizzazione
- Al crescere della dimensione aziendale spesso induce *burocratizzazione*, proliferazione dei livelli gerarchici intermedi, e conseguente *rallentamento dei processi decisionali*

Ambiti applicativi

- Ambiente competitivo e tecnologico *stabile*, caratterizzato da *bassa incertezza* che non richieda interazioni continue tra le funzioni per adattarsi ai cambiamenti
- Orientamento strategico verso gli *obiettivi di efficienza* piuttosto che verso quelli di efficacia e di massima soddisfazione del cliente
- Dimensioni di impresa *medio-piccole*, perché al crescere della dimensione alcuni svantaggi si aggravano e i vantaggi relativi rispetto ad altre soluzioni diminuiscono
- *Bassa diversificazione* dei prodotti, cioè gamma ristretta di prodotti tecnologicamente simili
- Presenza in *pochi mercati* e pochi segmenti o nicchie

Configurazioni organizzative tradizionali : la struttura divisionale



*Il raggruppamento è basato
sugli output dell'azienda.*



- Criterio di divisione del lavoro: prodotto, cliente, area geografica
- Meccanismi di coordinamento principali: standardiz. Obiettivi (output)
- Punti di forza: velocità di risposta al mercato grazie ad una maggiore flessibilità che permette un più rapido adattamento alle mutazioni del mercato e ai bisogni dell'ambiente, possibilità di diversificare i prodotti
- Punti di debolezza: rinunce alle economie di scala, inefficienza per scarso coordinamento fra le linee di prodotto, riduce profondità competenze, difficile l'integrazione e la standardizzazione fra le linee di prodotto
- Caratteristiche tipiche: grandi imprese pluri-prodotto in mercati turbolenti

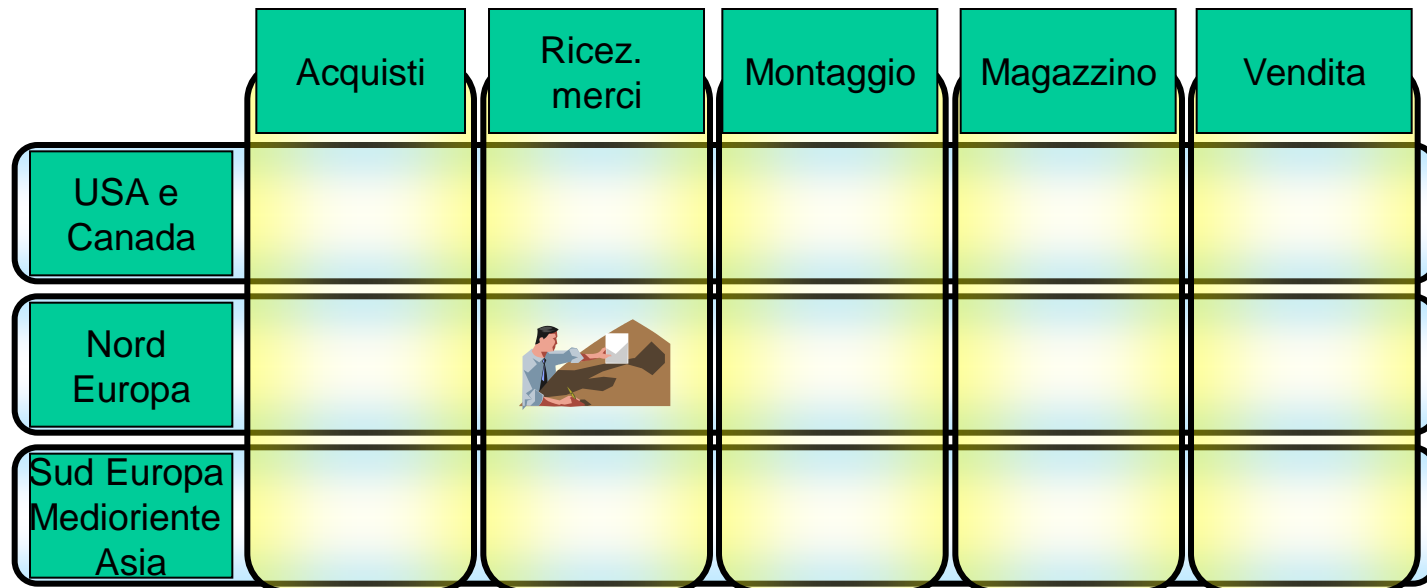
Configurazioni organizzative tradizionali : le strutture ibride



- Criterio di divisione del lavoro: vari anche allo stesso livello
- Meccanismi di coordinamento principali: std. obiettivi, adattamento reciproco, supervisione diretta
- Punti di forza: adeguatezza a esigenze contingenti, compromesso efficienza/differenziazione
- Punti di debolezza: instabilità, conflitti
- Caratteristiche tipiche: aziende medio-grandi in mercati turbolenti, con processi di routine e non

La struttura a matrice

- In alcune organizzazioni può essere opportuno attribuire eguale importanza a due (o anche a tre) basi di raggruppamento diverse: ad esempio un'impresa multinazionale può non voler favorire un orientamento geografico rispetto all'orientamento sul prodotto e viceversa
- In questi casi si ricorre all'ultimo meccanismo di collegamento, che coincide con la quinta possibile macrostruttura organizzativa: **la struttura a matrice**



Configurazioni organizzative complesse : la struttura a matrice



- Rottura del principio di unicità di comando
- Criterio di divisione del lavoro: prodotto, cliente, area geografica
- Meccanismi di coordinamento principali: standardiz. obiettivi
- Punti di forza: velocità di risposta al mercato, possibilità di diversificare i prodotti
- Punti di debolezza: inefficienza, perdita profondità competenze, poca coerenza tra prodotti
- Caratteristiche tipiche: grandi imprese pluriprodotto in mercati turbolenti



CORSO di ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

