

Testo di riferimento per la parte di Organizzazione aziendale

- **G. Bernardi, SISTEMI ORGANIZZATIVI AZIENDALI, Edizioni Libreria progetto, Padova.**
- **Appunti dalle lezioni**

Lecture di approfondimento

AAVV, Manuale di Organizzazione, ISEDI

Daft, Organizzazione Aziendale, Apogeo

Mintzberg, La progettazione dell'organizzazione aziendale, il Mulino.

Morgan, Images: Le metafore dell'organizzazione, Franco Angeli

<u>CAPITOLO 1: INTRODUZIONE ALL’ORGANIZZAZIONE</u>	4
<u>LA DEFINIZIONE DI ORGANIZZAZIONE</u>	4
<u>LA CLASSIFICAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI</u>	6
<u>TEORIE DELL’ORGANIZZAZIONE</u>	6
<i>La scuola classica</i>	7
<i>La scuola neoclassica</i>	9
<i>Approccio moderno e interdisciplinare</i>	10
<u>CAPITOLO 2: LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLE ORGANIZZAZIONI</u>	16
<u>I PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI</u>	16
<u>L’IMPRESA</u>	18
<u>CAPITOLO 3: LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA</u>	24
<u>LE VARIABILI STRUTTURALI A LIVELLO MACRO: QUATTRO COMPONENTI BASE DELL’ORGANIZZAZIONE</u>	24
<u>PROGETTAZIONE A LIVELLO MACRO</u>	27
<i>I diversi tipi di struttura organizzativa:</i>	27
<i>I criteri per la scelta della struttura organizzativa</i>	38
<i>L’evoluzione delle strutture organizzative</i>	41
<u>PROGETTAZIONE A LIVELLO MICRO: L’ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO</u>	44
<i>La studio del lavoro</i>	44
<i>I Processi di produzione nelle aziende manifatturiere di servizi</i>	49
<i>La scomposizione del lavoro</i>	51
<u>CAPITOLO 4: IL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO</u>	57
<u>IL COSTO DEL COORDINAMENTO</u>	61
<u>MODALITÀ DI COORDINAMENTO</u>	63
<u>MECCANISMO DI COORDINAMENTO</u>	66
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	68

APPENDICI

Casi studio

CAPITOLO 1: Introduzione all'organizzazione

LA DEFINIZIONE DI ORGANIZZAZIONE

Non è molto facile definire cosa siano le organizzazioni. E' più facile fare esempi di organizzazioni formali che cercare di dare una definizione del termine. Ecco alcune definizioni proposte in letteratura:

1. Il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e viene realizzato il coordinamento fra tali compiti (MINTZBERG)
2. Coordinamento razionale delle attività di un certo numero di persone al fine del raggiungimento di uno scopo od obiettivo comune ed esplicito, mediante la divisione del lavoro e delle funzioni, e mediante una gerarchia di autorità e di responsabilità (SCHEIN)
3. Il ruolo che i singoli dipendenti dell'impresa devono svolgere e le relazioni che devono intercorrere fra essi, perché il coordinamento del loro lavoro assicuri un contributo ottimale al conseguimento degli obiettivi aziendali.(ALDRICH)

Ciò è valido per ciascuna delle principali tipologie di organizzazioni: imprese, amministrazioni pubbliche, organismi non profit

Un'altra definizione di organizzazione

4. Un sistema complesso di persone, associate per il conseguimento di uno scopo unitario, fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo a tal fine dei ruoli, collegati tra loro in modo più o meno gerarchico, in rapporto dinamico con l'ambiente esterno.
(BERNARDI)

sistema complesso	MODALITÀ DEI MODELLI DI ANALISI: RIDUTTIVI O ESPLICATIVI
di persone	AUTONOMIA E CONFORMITÀ NEL COMPORTAMENTO DELLE

	PERSONE
associate per uno scopo	COERENZA TRA OBIETTIVI INDIVIDUALI, OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE, ED OBIETTIVI DEI GRUPPI
si dividono le attività da svolgere	GRADO DI SPECIALIZZAZIONE E CONSEGUENTE ESIGENZA DEL COORDINAMENTO
secondo certe norme	STANDARDIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ: PROCEDURE SCRITTE, AUTONOMIA DECISIONALE
stabilendo dei ruoli	AUTORITÀ E RESPONSABILITÀ
in modo gerarchico	ACCENTRAMENTO/DECENTRAMENTO DELLE DECISIONI; DIMENSIONI DELL'ORGANIZZAZIONE
in rapporto dinamico con l'ambiente esterno	APERTURA O CHIUSURA VERSO L'ESTERNO

Semplificando, una possibile sintesi di queste definizioni è la seguente:

Le organizzazioni sono quelle unità sociali, cioè quei raggruppamenti di individui che hanno le seguenti caratteristiche:

- a) *un fine determinato o determinabile;*
- b) *un certo numero di meccanismi diretti ad assicurare che le attività svolte tendano a raggiungere quel fine;*
- c) *la possibilità di sostituire i propri componenti quando questo si riveli necessario.*

Il primo requisito, esclude una serie di sistemi sociali che, pur svolgendo una grande quantità di funzioni, non hanno un fine predeterminato. Ad esempio : la famiglia, le nazioni, gruppi di amici, le comunità.

Il secondo requisito comporta per i singoli membri l'adozione di comportamenti nel rispetto di diritti e doveri specifici generalmente esercitati nell'ambito di ruoli predeterminati. Tale requisito può anche essere considerato come FORMALIZZAZIONE senza peraltro voler connotare tale termine di valenze negative in contrapposizione con informale e/o sostanziale.

Infatti non è assolutamente esclusa la possibilità di mutare le norme di comportamento in funzione sempre del fine principale.

Il terzo requisito infine è quello che assicura alle organizzazioni la sopravvivenza oltre ed al di sopra dei singoli componenti.

LA CLASSIFICAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI

Nella definizione precedente, rientrano ad esempio organizzazioni del tipo: Ministeri, banche, società di assicurazione, industrie, partiti politici, ospedali, università, scuole di ogni tipo, chiese ed associazioni religiose, prigioni, manicomi, associazioni ricreative, culturali, e così via.

Sorge quindi spontanea la necessità di dover procedere ad una classificazione perché non è possibile pensare di trattare in termini di studio nella stessa maniera organizzazioni tra di loro molto diverse quali Enti pubblici o aziende.

Un primo criterio di classificazione può essere formulato in base al tipo di fine che un'organizzazione persegue, per esempio: commerciale, industriale, a fine di lucro, educativo, di trasporto merci e/o passeggeri, ecc.

Bisogna però in tale criterio identificare con cura il vero fine, in quanto essendo l'organizzazione formata da individui, ognuno di essi, percepisce il fine dell'organizzazione in maniera diversa dagli altri e può adoperarsi per raggiungere quello che egli ritiene essere il fine, che non necessariamente può coincidere con quello istituzionale.

Ci sono poi organizzazioni *pubbliche* o *private*, *economiche*, quando esiste un contratto di lavoro sia esso individuale o collettivo, *associative*, quando c'è volontarietà, *coercitive*, quando la partecipazione è obbligatoria (ad esempio eserciti con coscrizione obbligatoria, scuole dell'obbligo ecc.).

Infine possiamo pensare ad un modello di tipo accademico o professionale che è quello cui si ispirano tutte le scuole di livello elevato, gli ospedali, le Università, le cliniche, le organizzazioni di ricerca e così via.

Questo modello è caratterizzato dalla presenza di una base di componenti in genere passiva: allievi, pazienti ecc., dalla presenza di un vertice di professionisti che svolge un ruolo attivo, legati all'organizzazione da un contratto di lavoro di tipo speciale cioè che prelude dal vincolo gerarchico ed è più libero di altri rapporti, può essere legato al segreto professionale ed ad un comportamento deontologico se non ad un giuramento etico-professionale.

Esistono ancora altri membri nel ruolo di amministratori che si occupano degli aspetti pratici, operativi, materiali dell'organizzazione.

Molto spesso questo tipo di modello ha a capo una persona che funge da primus inter pares per i professionisti e da dirigente di grado più elevato per gli amministratori.

TEORIE DELL'ORGANIZZAZIONE

In estrema sintesi è possibile riassumere lo sviluppo degli studi e delle teorie sull'organizzazione in tre fasi (Balducci, 1989):

- a) La scuola classica;
- b) la scuola neoclassica;
- c) l'approccio moderno e interdisciplinare

I vari approcci proposti nell'ambito di questi tre filoni principali possono essere considerati altrettanti tentativi di risposta a un interrogativo fondamentale che ha da sempre assillato il management aziendale, in tutte le epoche ed in tutte le tipologie di organizzazione:

su quali variabili (leve di intervento organizzativo) è possibile intervenire per modificare l'organizzazione e migliorare i livelli di prestazione?

La scuola classica

Una delle prime risposte a questa domanda è stata fornita dagli studiosi appartenenti alla scuola classica.

La *scuola classica* si sviluppa agli inizi del '900; le concentrazioni capitalistiche hanno dato luogo a grosse entità produttive che operano però ancora secondo modalità di tipo artigianale; si risente il bisogno di razionalizzare le modalità operative di queste grandi concentrazioni; si sviluppa quindi tutta una serie di filoni di tipo *prescrittivo* che si propongono di individuare le regole dell'*organizzazione razionale*; rammentiamo qui lo *Scientific Management* (Taylor, Fayol). Questi filoni fanno riferimento a studi di tipo ingegneristico e/o economico-giuridico. Va qui evidenziato che la concezione dell'individuo in tali modelli è quella dell'*homo oeconomicus*, cioè di un attore dotato di assoluta razionalità il cui obiettivo e i cui comportamenti sono tesi a ottimizzare i suoi sforzi per ottenere il massimo vantaggio/profitto dalle sue azioni.

Alla base delle teorie classiche dello scientific management si ritrovano tre presupposti:

- a) l'applicazione del metodo scientifico all'analisi dei processi lavorativi;
- b) il concetto di divisione del lavoro
- c) il concetto di gerarchia attraverso l'istituzione della delega e della separazione fra compiti amministrativi/direzionali e operativi.

Un passo tratto dalla Bibbia ci fornisce un illuminante esempio del concetto tayloristico di gerarchia e di delega; nel libro dell'Esodo, si legge che Mosè sia molto afflitto dalla sensazione di incapacità di realizzare la missione che gli è stata affidata, di non riuscire a governare con efficienza il suo popolo e si rivolge al suocero Ietro, uomo dalle idee chiare e pragmatiche, chiedendogli:

"Cosa posso fare con questa gente?".

E Ietro gli risponde: "Perché siedi tu solo e tutto il popolo ti sta attorno dalla mattina alla sera? Non va bene così.....scegli fra il tuo popolo uomini capaci, timorati di Dio, uomini leali e sdegnosi di lucro e stabiliscili nel popolo come capi di migliaia, capi di centinaia, capi di cinquantine e capi di decine, affinché comandino in ogni occorrenza e riferiscano a te

soltanto le questioni di maggiore importanza ma risolvano loro le cause più piccole, così il peso che grava su te sarà alleggerito" (Esodo, 18)

Sostanzialmente possiamo affermare che il suocero di Mosè identifichi una precisa leva di intervento organizzativo: *la gerarchia*

Gerarchia: Sistema di coordinamento che posiziona all'interno dell'organizzazione persone al di sopra di altre secondo criteri di maggiore o minore responsabilità, di maggiore o minore discrezionalità decisionale, di maggiore o minore potere di influenzamento del comportamento dei subordinati

A partire soprattutto dalla fine dell'ottocento, con la progressiva espansione della produzione di tipo industriale, si sono susseguite una serie di teorie organizzative che, basandosi su questi presupposti e in particolare sul concetto di gerarchia, hanno tentato sia di trovare delle regole esplicative e prescrittive per la comprensione del funzionamento delle organizzazioni e quindi in grado di fornire al management delle indicazioni sulle variabili di intervento organizzativo

Le implicazioni manageriali delle teorie tayloristiche che hanno trovato successivamente piena implementazione nelle fabbriche di Henry Ford possono riassumersi nelle seguenti:

- Ripartizione del lavoro secondo criteri di specializzazione delle funzioni
- Gerarchia come strumento di regolazione dei rapporti tra superiore e subordinati
- Unità di comando e di direzione: "nessuno può obbedire a due capi"....."un solo capo ed un solo programma per operazioni che mirano ad un unico obiettivo
- Centralizzazione delle decisioni verso i livelli gerarchici superiori
- Subordinazione degli interessi particolari all'interesse generale dell'azienda
- Equa e soddisfacente retribuzione dei dipendenti
- Stabilità del personale, "per fruire con regolarità delle capacità acquisite"
- Iniziativa e spirito di corpo: "occorre promuovere la coesione del personale....sbaglia quel capo che agisce per dividere il personale allo scopo di dominarlo.....dividere il nemico è utile, chi divide le proprie truppe commette invece una grossa colpa contro l'azienda".

Il crescente affermarsi dei principi dello scientific management nelle organizzazioni nei primi decenni del '900 comportò la diffusione delle cosiddette variabili di intervento organizzativo di tipo strutturale che richiedono di effettuare scelte relative a:

- criteri di divisione del lavoro e raggruppamento dei compiti in unità

- definizione del numero di livelli gerarchici e dell'ampiezza di controllo
- definizione di mansioni e ruoli
- grado di strutturazione e formalizzazione dei compiti
- descrizione attraverso documenti: organigrammi, descrizione di mansioni.
- modifica attraverso atti formali (disposizioni organizzative, circolari, avvisi affissi in bacheca, ecc.)

Un modello organizzativo che è diretta conseguenza dei modelli impostati sui principi dell'approccio classico è il modello *burocratico*. Approccio burocratico: si rifà a Max Weber (1864-1920), ed alla sua ipotesi di fondo sull'organizzazione: affinché l'organizzazione sia in grado di raggiungere razionalmente i propri obiettivi occorre eliminare le arbitarietà e le occasioni di conflitto nelle relazioni interpersonali e tra i gruppi. Ciò è possibile razionalizzando la gestione delle organizzazioni agendo variabili di intervento relative a:

- Razionalizzazione della gestione: attraverso divisione del lavoro e gerarchia;
- separazione del lavoro dalle caratteristiche degli individui;
- poteri ed obblighi definiti sulla base delle attività da svolgere e non delle caratteristiche degli individui;
- lavoro regolato da procedure e norme predeterminate;
- comportamenti individuali regolati da procedure e norme predeterminate;
- impersonalità delle relazioni interpersonali;
- selezione e promozione fondate sulla competenza tecnica.

Al progressivo diffondersi dell'approccio burocratico come modo di vedere l'organizzazione va ricondotta la diffusione di una seconda classe di variabili di intervento organizzativo definite *meccanismi operativi*.

I meccanismi operativi coincidono con l'insieme di strumenti gestionali che rendono operativa la struttura. Essi sono in genere riferiti a:

- obiettivi
- politiche
- procedure
- regole e norme operative
- sistemi di premi e sanzioni

La scuola neoclassica

Tale approccio si sviluppa a partire dagli anni trenta. Se l'approccio classico era prescrittivo, questo approccio è descrittivo (mentre, cioè, l'approccio classico esprimeva le regole che si devono seguire per essere organizzati, l'approccio

neoclassico descrive come le cose vadano realmente nelle organizzazioni concrete, al di là dei dettami teorici). Se l'approccio classico si rifaceva a discipline razionali e prescrittive come le discipline fisico-ingegneristiche, l'economia e il diritto, l'approccio neoclassico si rifà a scienze tradizionalmente descrittive quali la sociologia e la psicologia. Se la concezione dell'uomo che sta alla base dello scientific management è quella del decisore razionale, quella che sta alla base dell'approccio neoclassico è quella dell'*homo sociologicus* e l'attenzione si sposta sulle relazioni sociali tra i membri dell'organizzazione e sui meccanismi motivazionali basati su fattori psicologici (l'accettazione, la gratificazione sociale, l'autorealizzazione. A questo approccio afferiscono la scuola delle *relazioni umane* (Mayo) e i contributi di sociologi quali Selznick, Merton, Gouldner, Crozier.

Le teorie organizzative nate in questo filone hanno in parte messo in discussione ed in parte integrato i principi dello scientific management e dell'approccio burocratico. In ogni caso è profondamente mutato il significato dell'organizzazione rispetto ai primi del novecento. Basti pensare ad esempio:

- al contributo del cosiddetto movimento delle *relazioni umane* (Mayo, Roethlisberger and Dickson, Barnard intorno agli anni 30) che evidenziò l'importanza delle interazioni sociali ai fini delle prestazioni delle organizzazioni, l'importanza dei modelli di leadership nel determinare il comportamento dei gruppi e degli individui, l'importanza dell'attenzione verso i lavoratori. Famoso l'esperimento di Roethlisberger presso uno degli stabilimenti statunitensi della Western Electric: in una ricerca sull'igiene del posto di lavoro, fu aumentata l'intensità dell'illuminazione e si ottenne come risultato un aumento di produttività. Per avere conferma della validità dell'esperimento, l'intensità dell'illuminazione venne abbassata e si ottenne, contrariamente alle aspettative, un ulteriore aumento della produttività: i ricercatori conclusero che l'attenzione verso i lavoratori e non le condizioni di lavoro erano il fattore determinante.
- al contributo della Scuola Comportamentistica ed in particolare all'approccio motivazionista (Maslow, '43; Lewin, Jacques, Argyris, Leavitt et al. anni '50 e '60) basato sullo stretto legame tra motivazione e prestazione individuale;

Approccio moderno e interdisciplinare

Questo approccio si sviluppa alla fine degli anni 50 e cerca di integrare i due approcci precedenti, articolandosi in diversi filoni: quello *decisionale* (capostipiti Simon e March – paradigma della razionalità limitata), quello situazionale o della *contingency theory* (Burns and Stalker, Woodward, Lawrence and Lorsch, quello biologico (Miller, Maturana e Varela), quello *etnometodologico*, quello sociologico (Berger e Luckmann, Giddens), quello della *learning organization* (Senge, Nonaka, Weick), quello del *reengineering*. E' difficile dire se questo approccio è di tipo descrittivo o

prescrittivo in quanto le discipline di riferimento sono sia di tipo prescrittivo (economia, Logica formale) che descrittivo (sociologia, psicologia, antropologia). Del resto anche i confini tra le discipline sono progressivamente venuti meno, come accade per esempio nelle teorie del *collective choice* e di decision making in cui l'economia ha ormai inglobato contributi che derivano dalla sociologia e dalla psicologia sociale.

L'integrazione fra le due scuole è ispirata ai concetti dell'analisi dei sistemi ed in particolare dei sistemi umani.

Mentre i teorici classici avevano concepito l'organizzazione come uno studio meccanico di strutture, i neoclassici, avevano soprattutto studiato gli uomini che formano le strutture, adottando e fondendo elementi di discipline quali la Sociologia, la Biologia, la cibernetica in un approccio che verrà in seguito definito sistemico.

I sociologi hanno introdotto nei rapporti fra individui ed azienda il carattere libero ed operante di ogni individuo.

I biologi hanno sviluppato analogie con gli organismi viventi in termini di problemi di crescita, patologie, sopravvivenza, sviluppo regolato etc...

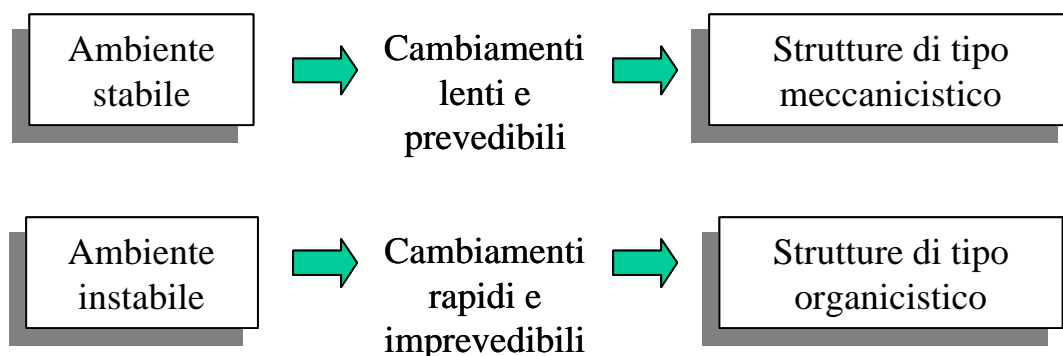
I cibernetici hanno studiato i sistemi di autoregolamentazione delle funzioni di un insieme complesso che ha un obiettivo comune in genere complesso anch'esso. Si dà più peso alla organizzazione informale ed agli influssi che i sistemi esterni all'ambiente che ci circonda possono avere sull'efficienza globale.

In realtà, tali sviluppi delle teorie organizzative non hanno comportato, fino alla soglia degli anni '80 significativi mutamenti nella prassi aziendali in relazione agli interventi di riorganizzazione

E' come se per decenni i messaggi di Simon, March, Nonaka, Weick, ecc. fossero rimasti inascoltati dalle imprese che continuavano ad incentrare la loro attenzione sulle variabili strutturali e sulle procedure anche se, rispetto all'epoca di Taylor e Weber, tali variabili organizzative assumevano significato sempre più complesso e diventavano sempre più sofisticate.

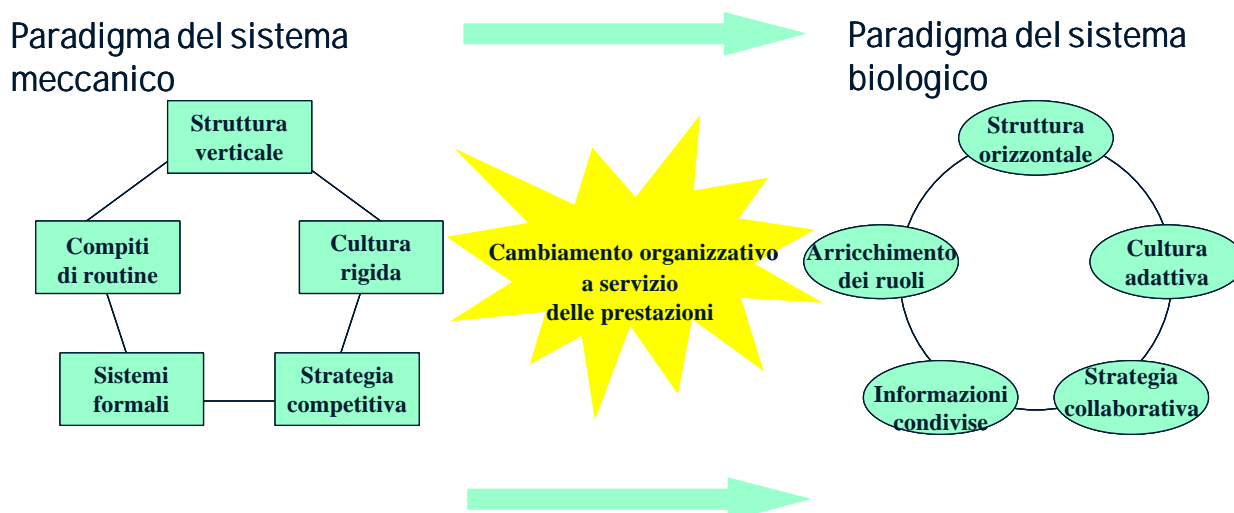
In particolare a partire dall'inizio degli anni '60 estrema attenzione viene dedicata al problema della scelta della struttura organizzativa più adatta a realizzare le strategie aziendali.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa a livello macro (configurazione organizzativa) verso la fine degli anni 50 si sviluppano una serie di ricerche e di filoni di studi che descrivono i cambiamenti che è necessario apportare alla struttura organizzativa ogni qualvolta l'impresa modifica la sua strategia o quando insorgono significativi mutamenti nel contesto ambientale in cui opera l'impresa. Ad esempio Burns e Stalker (inizio anni '60) e qualche anno dopo Lawrence-Lorsch, evidenziano la necessità di adattare la struttura organizzativa ai mutamenti ambientali



Variabili organizzative	Struttura meccanicistica	Struttura organicistica
<i>Numero di livelli di autorità</i>	Molti	Pochi
<i>Ampiezza del controllo</i>	Ristretta	Ampia
<i>Centralizzazione delle decisioni</i>	Elevata (vertice)	Bassa
<i>Compiti individuali</i>	Specializzati e definiti	Ruoli, obiettivi e responsabilità
<i>Processo di comunicazione</i>	In senso verticale (superiore -> subordinato)	Orizzontale e verticale
<i>Autorità</i>	Basata sulla posizione	Basata sulle competenze
<i>Quantità di regole formali</i>	Alta	Bassa
<i>Gamma retributiva</i>	Bassa	Ampia
<i>Possibilità di interazione fra membri di diverse unità organizzative</i>	Bassa	Alta

Fino all'inizio degli anni '80, la variabile di intervento più agita è certamente la struttura. Interventi sulle altre variabili vengono effettuati molto meno frequentemente. Inoltre spesso gli interventi sulle diverse variabili vengono progettati e gestiti in maniera disgiunta.



Tuttavia, alla fine degli anni '70, numerose furono le grandi aziende che si resero conto che il problema dell'efficacia organizzativa non poteva essere risolto attraverso interventi limitati alla modifica della struttura. Di conseguenza si assistette a un rinnovato interesse degli studiosi di organizzazione e dei consulenti verso il reale peso che le variabili di intervento organizzativo hanno ai fini dell'efficacia dell'organizzazione. In particolare la variabile *struttura organizzativa* viene sottoposta a una attenta critica.

Questa situazione viene molto bene sottolineata da un articolo di fondamentale importanza pubblicato nel 1980 sulla rivista "Business Horizons" da alcuni consulenti della McKinsey, Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, che presentavano i risultati di una serie di interviste effettuate, sul tema dell'efficacia organizzativa, a dirigenti di numerose imprese statunitensi: IBM; Kodak; Hewlett-Packard, Du Pont ect. Ciò che emergeva dalla loro analisi era che *la Struttura non è l'organizzazione*.

"Il surrealista belga René Magritte dipinse una serie di pipe e intitolò la serie "Ceci n'est pas une pipe": questa non è una pipa. In altri termini, la rappresentazione di un oggetto non è l'oggetto. Nello stesso modo, una struttura non coincide con l'organizzazione. Dal punto di vista razionale, ogni manager ed ogni consulente sanno bene che il 'fare organizzazione' implica molto di più di quanto i diagrammi, le caselle, le linee tratteggiate, le descrizioni delle posizioni e le matrici possono indicare. Troppo spesso, però, tutti ci comportiamo come se non lo sapessimo: se desideriamo operare un cambiamento, modifichiamo la struttura"

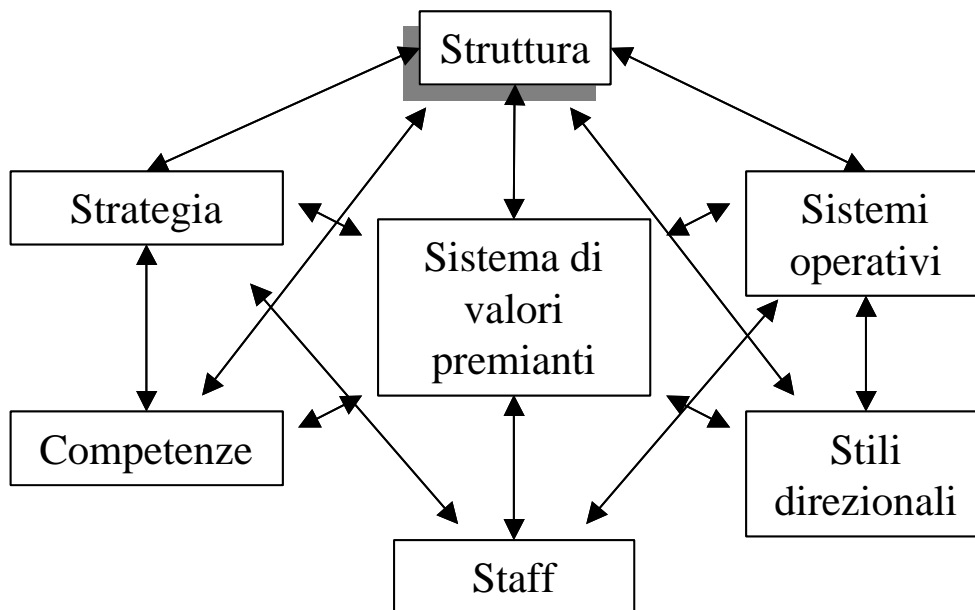
(R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, 1980- Structure is not Organization, Business Horizons, June 1980)

Gli interventi di riorganizzazione effettuati attraverso il prevalente ricorso alla sola modifica della struttura organizzativa difficilmente migliorano l'efficacia organizzativa. In diversi casi l'intervento sulla (sola) struttura organizzativa mette in

crisi l'organizzazione e comporta un peggioramento delle prestazioni aziendali per varie ragioni:

- scarsa capacità della struttura organizzativa di 'spiegare' le prestazioni dell'impresa
- scarsa applicabilità dell'approccio strategia(structura: solo raramente la strategia sembra richiedere soluzioni strutturali univoche
- le crescenti complessità e le molteplici ed a volte contrastanti sollecitazioni dell'ambiente richiedono cambiamenti organizzativi rapidi e flessibili: la struttura organizzativa è uno strumento poco flessibile e non consente cambiamenti rapidi ed efficaci

Waterman, Peters, e Phillips dopo aver riflettuto sui risultati delle loro ricerche decisero di formulare uno schema di nuovo modello di organizzazione (il modello delle 7 S), che in seguito discussero in una serie di seminari rivolti al top management di grandi aziende statunitensi ed utilizzarono per affrontare i problemi organizzativi di tali imprese.



Il significato delle 7 S

Lo schema delle 7 S può essere utilizzato per spiegare/progettare:

- il cambiamento organizzativo a livello sia di struttura che di singola unità organizzativa
- la molteplicità dei fattori che influenzano la capacità di cambiamento organizzativo;
- l'interconnessione delle variabili: è difficile ottenere progressi in una variabile senza operare contemporaneamente cambiamenti anche nelle altre;

- l'insuccesso di molte strategie riconducibile ad una mancata considerazione di tutti i fattori dello schema (tra i diversi fattori non esiste una gerarchia implicita o un ordine sequenziale: a priori non è ovvio quale sarà il fattore trainante del cambiamento; dipende dal particolare momento: in alcuni casi può essere l'uno, in altri casi l'altro);
- la pari dignità di tutte le variabili; soprattutto quelle che nell'approccio tradizionale all'organizzazione vengono considerate di scarso rilievo (stile, capacità, ad esempio);
- l'importanza della congruenza interna e quindi l'attenzione alle interazioni ed agli adattamenti reciproci tra le variabili: "l'insieme delle 7 variabili è come un insieme di bussole: quando tutti e 7 gli aghi hanno la stessa direzione, si può dire che si è di fronte ad una impresa bene organizzata"

Lo schema è tuttora estremamente valido. La sua adozione consente in linea di principio di acquisire capacità di risposte rapide e flessibili ai mutamenti aziendali, adottando una tattica di cambiamento organizzativo non focalizzata unicamente sulla sola struttura organizzativa.

Esso ben si adatta alle nuove caratteristiche e alle mutate esigenze delle organizzazioni del nostro tempo:

- contesto ambientale dell'organizzazione sempre più soggetto a rapidi ed imprevisti mutamenti;
- continua necessità di innovare prodotti/servizi;
- focalizzazione su processi piuttosto che su funzioni;
- sempre meno valida la distinzione tra una parte "alta" dell'organizzazione destinata a progettare, innovare, stabilire obiettivi, controllare le prestazioni ed una parte "bassa" alla quale è richiesto solo di operare rispettando compiti predefiniti ed immutabili;
- a tutti i livelli, le situazioni che i singoli individui si trovano a dover affrontare sempre più mutevoli ed imprevedibili;
- a tutti i livelli, esiste sempre meno predefinibilità e prescrittività delle azioni individuali.

Capitolo 2: La valutazione delle prestazioni delle organizzazioni

I PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Cosa si intende quando si parla di buona o cattiva organizzazione? Come si esprime un giudizio di validità di un'organizzazione? Rispetto a quali parametri e variabili è possibile esprimere un tale giudizio?

Negli approcci tradizionali il giudizio dipendeva dal grado in cui una organizzazione rispettava in modo coerente i “Principi organizzativi”, ritenuti validi in tutte le situazioni e per tutte le organizzazioni.

Negli approcci moderni, il parametro di riferimento è l'obiettivo
il compito primario,
(perché l'organizzazione si è costituita),

IL “TASK”

Come può essere il “task”:

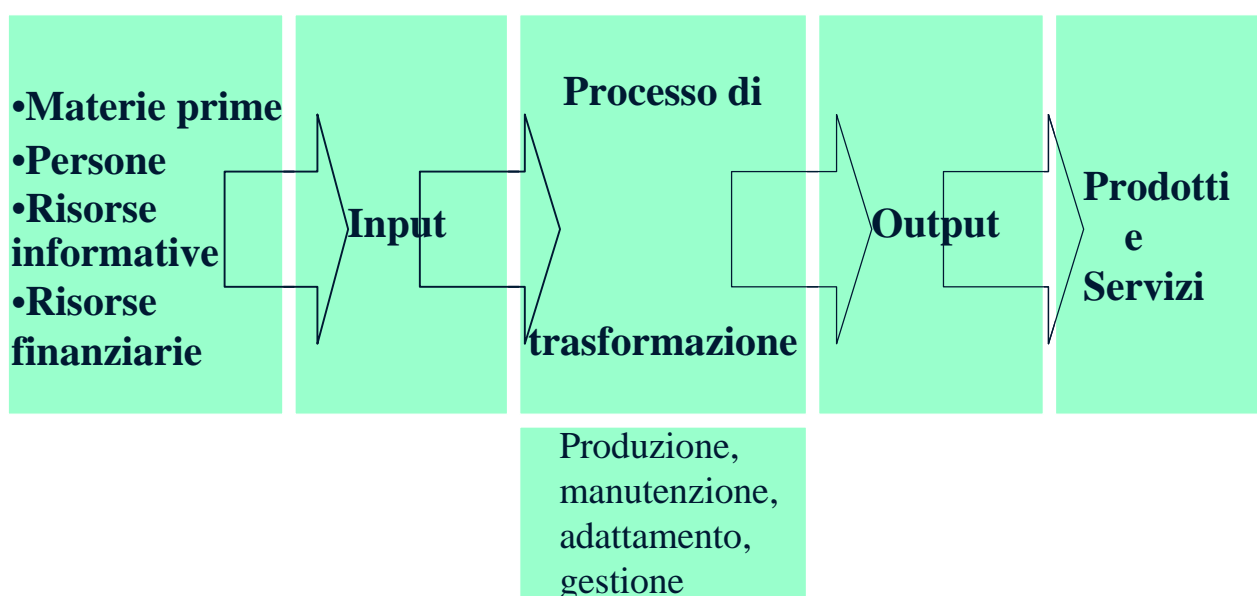
- identificato o da identificare, più o meno recepito, più o meno esplicito;
- soggettivo, diversificato, in quanto può dipendere:
 - a) dalla storia dell'azienda;**
 - b) dall'ambiente/settore in cui l'azienda opera;**
 - c) dalle strategie aziendali e dal suo posizionamento competitivo;**
 - d) dai fattori critici di successo che queste inducono;**
 - e) dalle caratteristiche delle risorse disponibili, specie quelle critiche.**
- variamente influenzato dall'ambiente esterno;
 - a) mantiene scambi con l'esterno, dai quali dipende per lo sviluppo;**

- b) reagisce a quelle variazioni che minacciano la sua sopravvivenza;
- c) cerca di sviluppare risorse interne per rendersi indipendente dall’ambiente esterno.

Dunque l’organizzazione è il luogo in cui si sviluppano attività di:

ADATTAMENTO	<i>rivedere e gestire i confini con l’esterno</i>
CONVERSIONE	<i>trasformazione di input in output, cioè uso di risorse per realizzare prodotti, beni, servizi, ecc.</i>

“Fare organizzazione” significa perciò migliorare l’adattamento esterno e migliorare il funzionamento o grado di integrazione interna nei processi di conversione



Dallo schema suddetto, lo stato di salute di un’organizzazione si può misurare, indirettamente, tramite opportuni parametri di prestazione

EFFICIENZA	<p>Valore risorse Prodotte Valore risorse consumate</p> <p><u>Output ottenuti</u> Input utilizzati</p>	<p>Misura la capacità di utilizzare le risorse. Il “rendimento” dell’organizzazione</p>
EFFICACIA	<p><u>Risultati effettivi</u> Risultati attesi</p> <p><u>Output effettivi</u> Output previsti</p>	<p>Misura la capacità di realizzare gli obiettivi programmati</p>
FLESSIBILITÀ		<p>Esprime il tempo necessario per passare dall’output attuale a un nuovo output</p>

Come del resto si è già evidenziato in precedenza esistono differenti tipologie di organizzazione (Ministeri, banche, società di assicurazione, industrie, partiti politici, ospedali, università, scuole di ogni tipo, chiese ed associazioni religiose, prigioni, manicomi, associazioni ricreative, culturali, ecc.) che si possono classificare rispetto ad alcune caratteristiche, per esempio rispetto alla loro finalità. I parametri relativa alla efficienza, all’efficacia e alla flessibilità possono essere adoperati per valutare le prestazioni di un qualunque tipo di organizzazione.

In questo corso, tuttavia, focalizzeremo la nostra attenzione su un particolare tipo di organizzazione, l’impresa che è caratterizzata dal fatto che il suo obiettivo primario è riconducibile sempre a un obiettivo economico che, nel linguaggio degli economisti, va sotto il nome di *massimizzazione del profitto*.

L’IMPRESA

Definizione: Il complesso di beni e persone organizzato per la produzione (erogazione) di determinati beni o servizi – il cui ammontare viene determinato in relazione alla domanda che ne farà il mercato – con la finalità di raggiungere specifici obiettivi di tipo economico

Imprese classificate in base a:

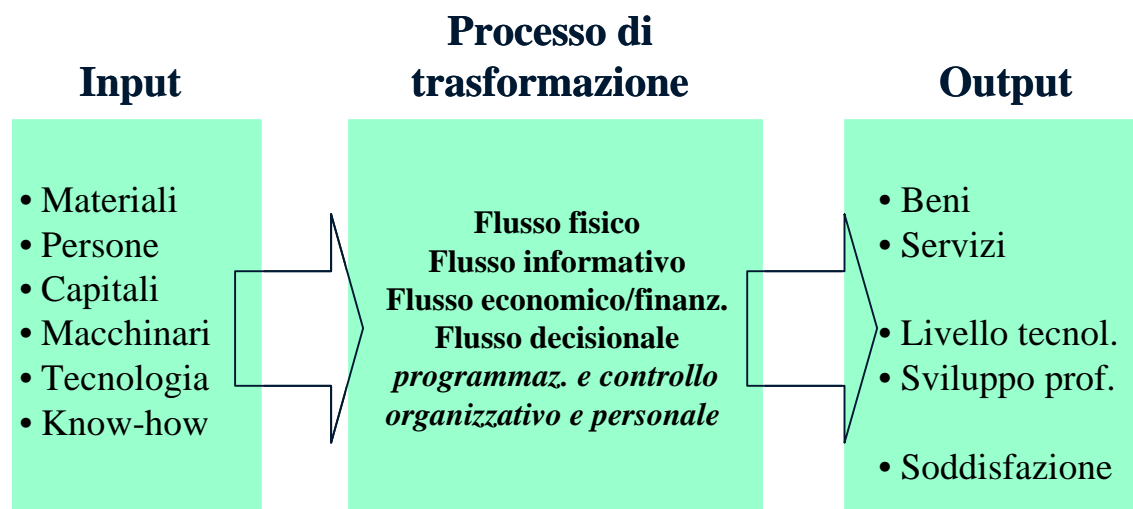
- * **oggetto della produzione (manifatturiere o servizi);**
- * **settore di attività (alimentare, tessile, chimico, ecc.);**
- * **dimensioni (piccole, medie, grandi);**
- * **forma giuridica (impresa familiare, Società a responsabilità limitata, società per azioni, etc.)**

Obiettivi economici dell’impresa

	ARCO DI TEMPO	OBIETTIVI
Di breve periodo <i>(obiettivi operativi)</i>	1 anno	Ottenere un profitto soddisfacente
Di lungo periodo <i>(scelta strategiche)</i>	3-5 anni	<p>Obiettivi di sviluppo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>aumentare la propria quota di mercato</i> - <i>diversificare i prodotti/servizi offerti</i> - <i>ampliare i propri mercati</i> - <i>migliorare la qualità dei prodotti/servizi offerti</i> <p>In sintesi: perpetuare la capacità di ottenere livelli di profitto soddisfacenti</p>

RILEVANZA DELLA CONGRUENZA TRA SCELTE STRATEGICHE ED OBIETTIVI OPERATIVI OVVERO SODDISFACENTE LIVELLO DI PROFITTO NEL BREVE PERIODO E SODDISFACENTI TASSI DI SVILUPPO NEL LUNGO PERIODO

Il sistema impresa



Le funzioni aziendali

Passiamo adesso ad un esame di dettaglio delle principali funzioni ed attività aziendali. Immaginiamo di esaminare una struttura staff and line che prevede pertanto delle funzioni centralizzate e delle attività decentrate.

FINANZA: E' la tesoreria dell'azienda cioè il luogo dove confluiscono tutti i ricavi e dove è possibile reperire a tempo e luogo debito il danaro per pagare i fornitori. Opera anche con la risorsa danaro per vendere ed acquistare alle migliori condizioni di mercato ed è responsabile del flusso di cassa e della liquidità aziendale.

MARKETING E COMMERCIALE: E' l'ente che indirizza lo sviluppo dei nuovi prodotti mediante una ricerca specifica di quello che i clienti finali desiderano. Quando è "forte" è in grado anche tramite la pubblicità di indirizzare addirittura i gusti e le necessità dei clienti. E' ancora responsabile dei prezzi e degli sconti promozionali alla rete e spesso delle vendite e dell'assistenza post-vendita. Anticipa anche le necessità legislative e fiuta quello che i movimenti ad esempio verdi e/o ecologisti richiederanno.

PROGETTAZIONE + RICERCA E SVILUPPO: E' responsabile del disegno del prodotto dei materiali che lo comporranno ed anche della possibilità di progettare in maniera normalizzata cioè in modo da ridurre i tempi di progetto di ulteriori futuri prodotti utilizzando particolari base già studiati . E' sempre alla ricerca del miglioramento dei prodotti e soprattutto della funzione alla quale i prodotti stessi sono destinati .

INDUSTRIALIZZAZIONE: E' responsabile della fattibilità, cioè, di come verrà costruito il prodotto, intendendo con ciò, la scelta delle soluzioni tecniche più economiche in termini di macchine, attrezzature, ed impianti sia specifici che generali necessari a quel determinato livello produttivo. E' ancora responsabile della risorsa "tempo", cioè delle previsioni e dei programmi necessari all'ingresso in produzione del prodotto.

ACQUISTI: E' Responsabile delle politiche di acquisto:

- *materiali diretti* cioè quelli che si ritrovano nel prodotto finito,
- *materiali indiretti*, cioè quelli che servono a lavorare il prodotto o a mantenere le macchine, le attrezzature e gli impianti ed infine
- *i servizi /prestazioni* di ditte esterne alla qualità massima ed al costo minimo.

Nelle aziende molto grandi o nelle multinazionali è estremamente importante sul prezzo di acquisto la quantità dei prodotti/servizi comprati e la durata nel tempo delle forniture (Economie di scala).

AMMINISTRAZIONE: E' la funzione che rileva i costi sostenuti dall'azienda identificati per singolo prodotto e per singolo centro di costo/profitto e per ciascuna fase di lavorazione. In termini di reporting si occupa della redazione delle previsioni di spesa e degli investimenti redigendo un documento, sulla base delle notizie fornite da tutti gli enti aziendali, denominato **BUDGET**. Qualora ci siano delle circostanze che possono variare le previsioni iniziali si parla di riprevisioni o **FORECAST**. E' superfluo ricordare che è chiaramente responsabile di mettere in evidenza tutti gli scostamenti quantitativi ed i ritardi /anticipi nella attuazione degli investimenti.

PERSONALE ED ORGANIZZAZIONE: E' il responsabile della corretta gestione della risorsa umana cioè delle persone che costituiscono l'azienda, in tutte i processi e le attività che tale gestione comporta.

Si passa dalla selezione al reclutamento, all'assunzione all'accoglimento all'addestramento/formazione alla retribuzione, ai servizi di tutela della salute, della sicurezza e del patrimonio aziendale ai servizi generali logistici, ai rapporti con i sindacati interni ed esterni, il tutto nel pieno rispetto dei contratti di lavoro. In particolare per quanto attiene all'organizzazione si occupa della tenuta degli organigrammi, della redazione delle mansioni e della ricerca del personale da inserire nelle posizioni vacanti o carenti.

PRODUZIONE: è la funzione che fabbrica il prodotto nel rispetto dei programmi di produzione concordati in termini di quantità, di qualità e di costi assegnati e con il livello di servizio richiesto, e gestendo le risorse assegnate. Provvede alla pianificazione delle attività produttive per il rispetto dei programmi.

QUALITÀ: La funzione qualità, merita un discorso più approfondito. Fermo restando che le specifiche di prodotto sono definite dalla progettazione, in origine si era partiti da una organizzazione che prevedeva la funzione al di fuori della produzione, perché era vista come controllo delle attività produttive. Si esplicava in termini di Collaudo, Controllo, Enti di supporto tecnologico, come laboratori, officine di verifica della tenuta nel tempo del prodotto che si occupava dell'invecchiamento ultrarapido per controllare la durata; e da un ente che redigeva in analogia alla produzione i cicli di controllo dei pezzi e impostava statisticamente un controllo dell'affidabilità dei processi o delle lavorazioni.

Il collaudo era un giudice inflessibile che giudicava se il prodotto o i materiali in arrivo fossero "conformi" ad un campione rispondente alle specifiche.

Il controllo, una volta che si fossero trovati pezzi anomali, determinava le responsabilità tecnologiche delle anomalie attribuendo cioè le "colpe" o alla progettazione del pezzo, o alla fornitura, oppure infine ad una corretta esecuzione dell'officina. Oggi invece in una visione più moderna e responsabile il collaudo è una operazione che gli operai stessi che costruiscono si auto-attribuiscono, certificando la qualità del proprio lavoro. Analogamente i fornitori si autocertificano rendendo vana l'accettazione arrivi, rimane all'ente Qualità la redazione di audit periodici di lavorazione e di processo gestendo il sistema complesso dell'S.P.C. (Statistical Process control.). Siamo in regime di gestione totale della Qualità : T.Q.M.

MANUTENZIONE: SI occupa di mantenere il patrimonio aziendale: infrastrutture, strutture, impianti generali, impianti specifici, macchinari, attrezzature, sempre in condizioni di perfetta efficienza anche ai fini ambientali. Prevederne i costi relativi, redigere cicli e programmi delle attività prevedibili e programmabili, provvedere a tutte le esigenze immediate di pronto intervento richieste dalla fabbricazione. Gestire infine i volumi (minimi) dei materiali di manutenzione.

GESTIONE MANODOPERA Sulla base dei cicli di produzione redatti dall'industrializzazione del prodotto, prevedere i fabbisogni di manodopera diretta (cioè degli operai che aggiungono valore al prodotto) ed indiretta (cioè degli operai che servono nelle attività ad esempio di manutenzione, trasporto materiali, redazione di report qualitativi = audit, sia in maniera puntuale che come previsione nel tempo legata alla conoscenza dei programmi produttivi.

GESTIONE MATERIALI: si occupa della corretta gestione della risorsa Materiali esplicando tale funzione secondo tre direttrici.

Sulla base dei programmi di produzione e con la conoscenza della composizione analitica del prodotto/prodotti, ordina ai fornitori esterni scelti dagli acquisti i materiali diretti ed indiretti necessari.

Provvede al ricevimento, all'immagazzinamento ed al rifornimento dei materiali ordinati, curando che i livelli di scorta siano i minimi concordati.

Provvede infine ai trasporti verso l'esterno di tutto quanto necessari o e qualche volta anche del prodotto finito verso i clienti esterni. Le moderne teorie di riduzione costi hanno portato all'utilizzo di tecniche: J.I.T. cioè just in time = in tempo utile. Si tratta di sincronizzare le fasi produttive al fine di minimizzare i tempi di giacenza e la quantità delle scorte.

CAPITOLO 3: la progettazione organizzativa

LE VARIABILI STRUTTURALI A LIVELLO MACRO: QUATTRO COMPONENTI BASE DELL'ORGANIZZAZIONE

1 - STRUTTURA

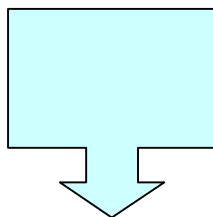
Tutte le variabili che per essere modificate hanno bisogno di un atto formale (es. organigrammi, procedure, descrizioni dei compiti, criteri di divisione del lavoro, gruppi di lavoro, ecc.).

L'intelaiatura formale, la statica dell'azienda.

L'hardware dell'organizzazione.

Le strutture organizzative sono determinate dalle scelte relative a:

- **configurazione**
- **criterio di divisione del lavoro e raggruppamento dei compiti in unità**
- **definizione del numero di livelli gerarchici ed ampiezza del controllo**
- **modalità e criteri di coordinamento gerarchico**
- **definizione di mansioni e ruoli**
- **grado di strutturazione e formalizzazione dei compiti**
- **rapporto autorità/responsabilità/obiettivi**
-



***ORGANIGRAMMI**

*** JOB DESCRIPTION/DESCRIZIONI MANUALI**

*** PROCEDURE**

*** DISPOSIZIONI ORGANIZZATIVE**

2 - MECCANISMI OPERATIVI

L'insieme di strumenti gestionali che rendono operativa una struttura (sistema di controllo di gestione, sistema premiante, localizzazione fisica, ecc.)

Le regole di collegamento fra le posizioni definite dalla struttura che definiscono come si possono/debbono svolgere le diverse attività. Il software dell'organizzazione.

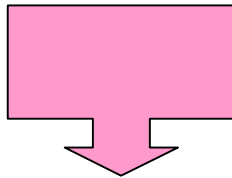
In particolare si definisce struttura organizzativa il modo in cui in una impresa sono esplicitamente e formalmente assegnate (delegate) le autorità e le responsabilità

Autorità e responsabilità in senso economico. Evidenziare che sono due lati della stessa medaglia

Soffermarsi sul concetto di delega da parte del primo livello (responsabilità sul risultato economico complessivo) in poi

Principali meccanismi o sistemi aziendali:

- **sistema informativo**
- **sistema di pianificazione**
- **sistema di controllo**
- **sistema di valutazione del personale**
- **sistema di gestione del personale**
- **sistema di qualità**
- **sistema di gestione logistica**
- **ecc.**



- * **OBIETTIVI**
- * **POLITICHE**
- * **PROCEDURE**
- * **REGOLE E NORME OPERATIVE**

3 - PROCESSI

L'insieme delle relazioni socio-psicologiche fra individui, fra gruppi, fra individui e gruppi (es. atteggiamenti, comportamenti, percezioni di sé e degli altri, stile di leadership, motivazione, ecc.).

Le persone e il loro comportamento organizzativo. Le relazioni interpersonali. Il “clima”, le condizioni ambientali in cui struttura e meccanismi si realizzano.

I processi più importanti che influenzano le prestazioni organizzative:

- **motivazione**
- **leadership (stile di direzione)**
- **comunicazione**
- **decision making**
- **cooperazione/confitto**
- **gestione del potere**
- **ecc.**

4 - CULTURA

L'insieme dei valori condivisi dai membri dell'organizzazione (es. ciò che viene insegnato ai nuovi assunti come il modo più corretto di percepire, pensare, sentire in relazione a un determinato problema).

Chi siamo, cosa vogliamo, come reagiamo ai cambiamenti, come scegliamo

PROGETTAZIONE A LIVELLO MACRO

I diversi tipi di struttura organizzativa:

Struttura funzionale

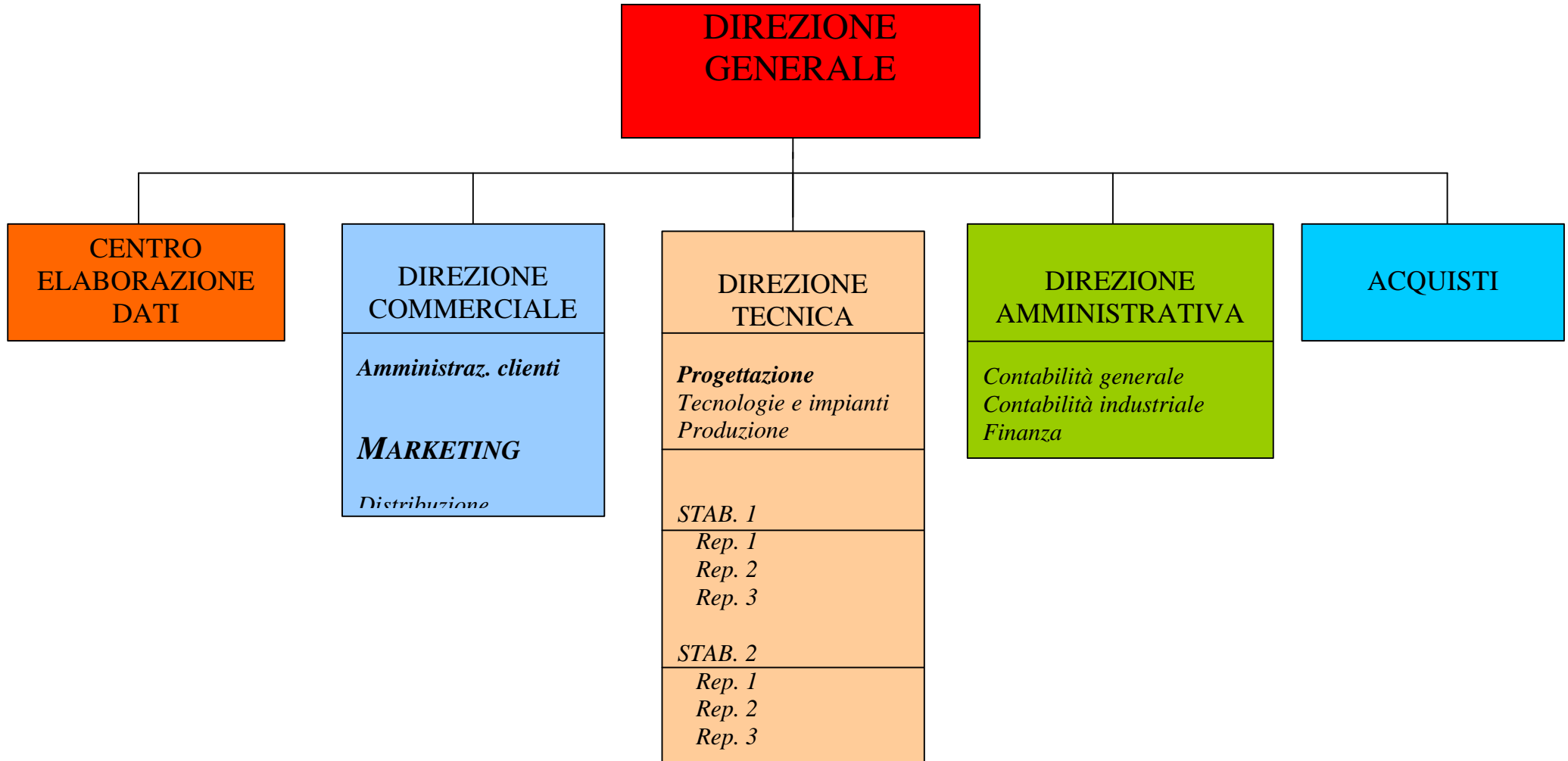
Utilizza il criterio di specializzazione funzionale

Tipologia di struttura adottata quando la ricerca dell’efficienza avviene tramite la competenza specialistica, rispetto alle risorse da trattare e alle attività specifiche da svolgere

	Vantaggi	Svantaggi
1	Privilegia obiettivi di efficienza, riduzione dei costi di struttura, economie di scala	Appesantimento del coordinamento e tendenza alla burocratizzazione
2	Formazione specialistica dei dipendenti	Resistenza alla diversificazione prodotti/mercati; non si favorisce l’innovazione
3	Controllo centralizzato	Non si sviluppano competenze manageriali integrate
4	Accentramento delle responsabilità di profitto	Difficoltà gestionali delle variabili ambientali
5	Controllo dei costi delle funzioni	
6	Gestione rapida delle eccezioni operative del sistema di comunicazione e decisionale tramite la gerarchia	
7	Buona flessibilità operativa	
8	Buone possibilità di sviluppo dimensionale	
9	Persone/unità orientate in modo diversificato, secondo le caratteristiche specifiche delle diverse funzioni	

La struttura funzionale tende a mantenersi immutata nel tempo; quando si evidenziano gli svantaggi suddetti non si cambia la struttura fondamentale ma si inseriscono elementi integrativi come comitati, gruppi di lavoro, ecc.

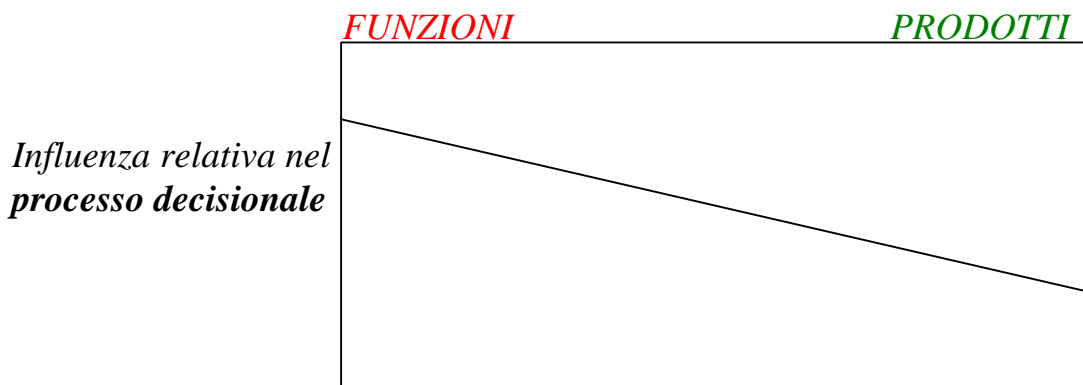
Prima parte - INTRODUZIONE ALLO STUDIO DELL'ORGANIZZAZIONE
 I diversi tipi di struttura organizzativa: **Struttura funzionale**



Struttura per prodotto

Utilizza il criterio di specializzazione per prodotto

Tipologia di struttura adottata quando cresce la diversificazione dei prodotti e la complessità di gestirli; si sposta pertanto l'attenzione dalle "funzioni" ai "prodotti"



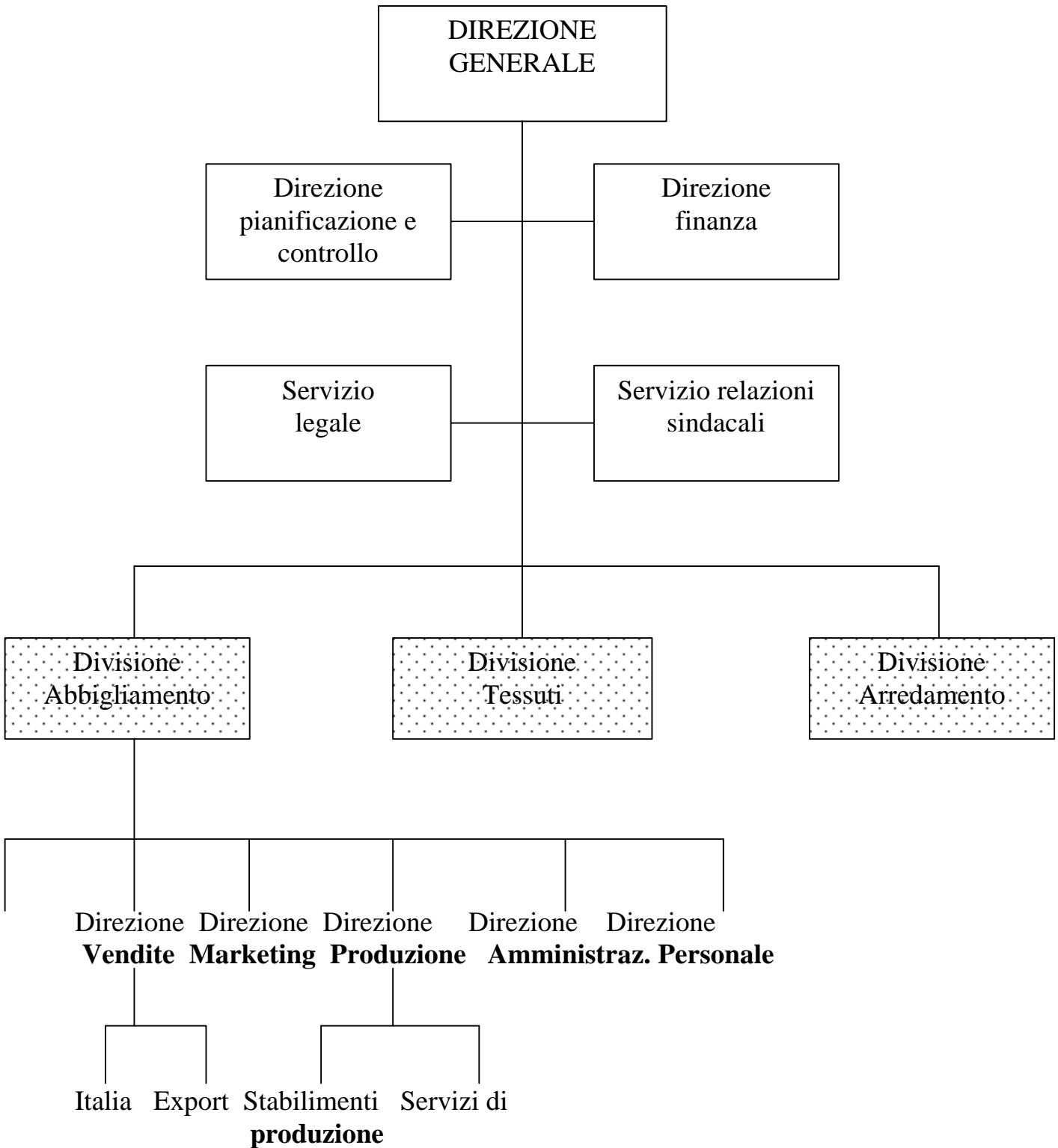
Tipo di struttura: *per funzioni* *per matrice* *per prodotto*

Integrazioni:
gruppi di lavoro per prodotto *gruppi di lavoro per funzioni*

Ruoli di coordinamento per:

prodotti *funzioni*

Sistema informativo:
rapporti funzionali sistema duplice di *rapporti per*
informazione e di *prodotto*
rapporto

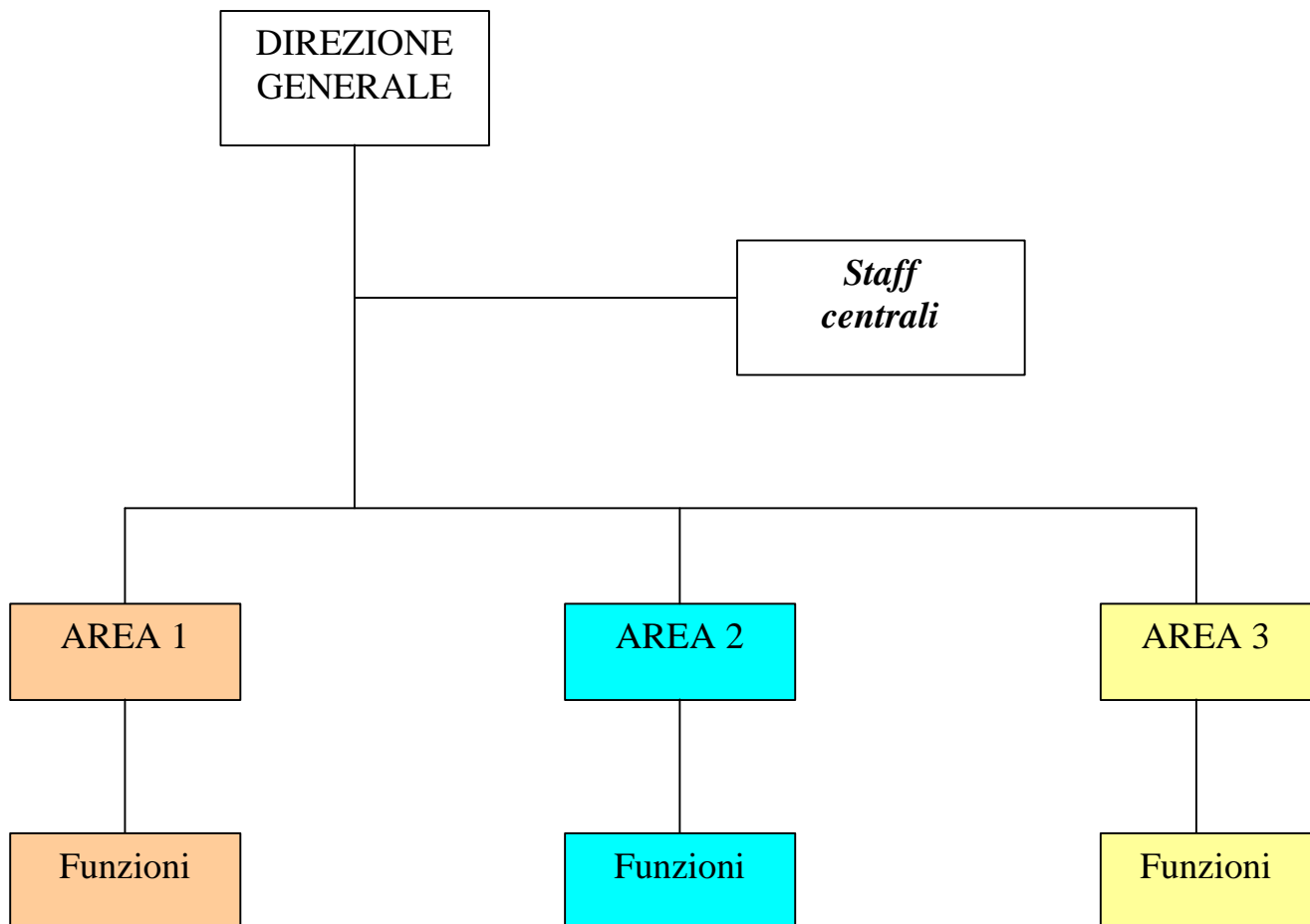


- *Le unità responsabili di prodotto sono indicate col termine “divisione” (“struttura divisionale”)*
- *La struttura divisionale prevede che alle specifiche unità si assegni una responsabilità di profitto (“centri di profitto”)*

	Vantaggi	Svantaggi
1	Sviluppo dimensionale per aggregazione di unità e tramite la crescita e diversificazione dei prodotti	In caso di dimensioni complessive rilevanti ogni singola divisione può trasformarsi in struttura funzionale, con i suoi specifici problemi; possibile sovraccarico decisionale per la direzione e il coordinamento
2	Autonomia decisionale e di comportamento delle singole unità, adeguate ai rispettivi mercati di riferimento	Possibili conflitti fra esigenze di innovazione e di stabilità nelle divisioni
3	Attenzione e impiego del management sui singoli prodotti	Possibili difficoltà di coordinamento tra obiettivi globali con gli obiettivi divisionali
4	Decentramento delle responsabilità di profitto	Duplicazione di risorse specialistiche, distribuite nelle diverse divisioni
5	Formazione e sviluppo di quadri direttivi con capacità gestionali globali	Possibile insufficienza di capacità manageriali
6	Elasticità operativa e di flessibilità gestionale e di miglioramento dei prodotti, anche in situazioni multiprodotto	
7	Potenziamento e sviluppo degli strumenti di pianificazione e controllo di gestione	

Struttura per area geografica

E' utilizzata quando la variabile critica non è la diversificazione dei prodotti ma la diversificazione geografica di unità complesse e autosufficienti; alle unità organizzative interessate viene conferito un sufficiente livello di autonomia, anche per ridurre l'esigenza di coordinamento.



	Vantaggi	Svantaggi
1	Favorisce economie nei costi di trasporto e forniture	Può provocare difficoltà di coordinamento delle stesse funzioni fra le diverse aree
2	Privilegia l'interfunzionalità nell'area	
3	Consente un'eventuale differenziazione rispetto ai mercati	

Struttura per progetto

Viene utilizzata quando l'azienda deve svolgere, oltre alla sua attività principale, anche attività specifiche, non ripetitive, di durata e importanza significative (progetti) ovvero opera permanentemente sulla base di simili attività.

Tali strutture comportano la creazione di ruoli di coordinamento dei singoli progetti - *capi progetto o project manager* - e si differenziano tra loro per il tipo di autorità sulle risorse assegnate al *capo progetto*.

Tre tipologie di soluzioni organizzative

STRUTTURA PER PROGETTO DEBOLE O PER INFLUENZA	Il capo progetto non ha responsabilità gerarchica sulle risorse assegnategli
--	---

STRUTTURA PER PROGETTO PURA O FORTE	Il capo progetto ha la completa responsabilità gerarchica sulle risorse assegnategli
--	---

STRUTTURA PER PROGETTO A MATRICE	Il capo progetto condivide la responsabilità gerarchica sulle risorse con i diversi responsabili funzionali
---	--

1. STRUTTURA PER PROGETTO DEBOLE O PER INFLUENZA

Al capo progetto (responsabilizzato su variabili come i tempi di avanzamento, i costi, la qualità del progetto) è affidato un ruolo di pianificazione, coordinamento e controllo dello

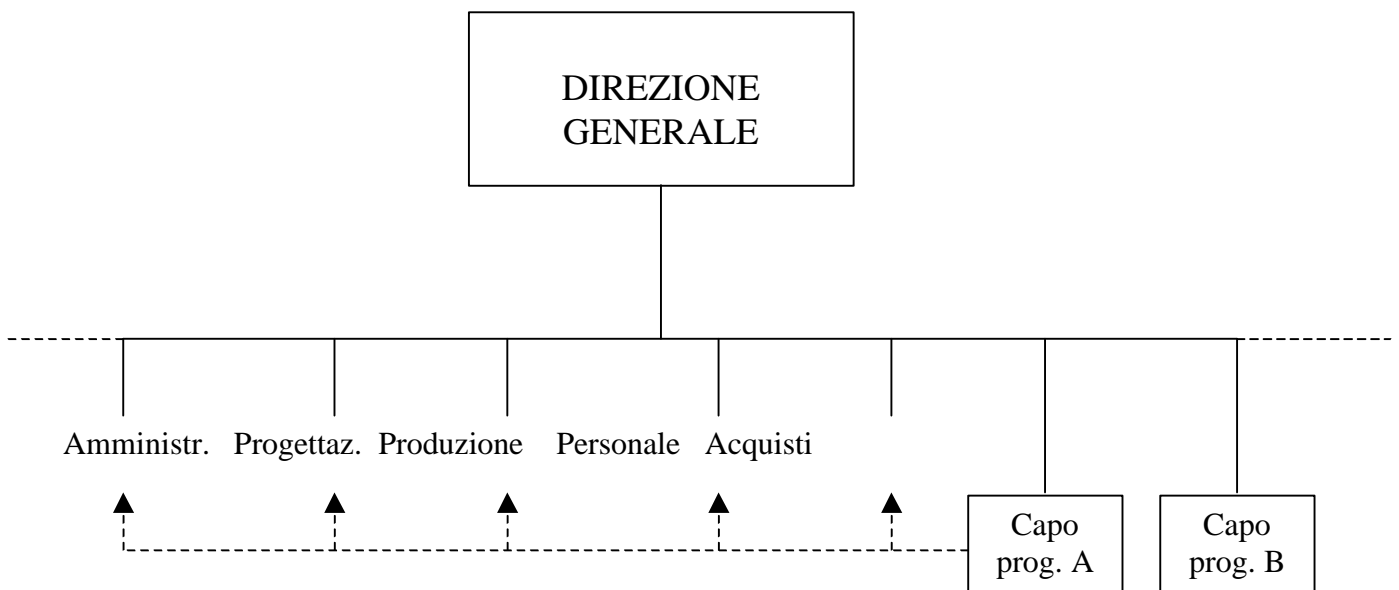
specifico progetto, trasversalmente alle diverse funzioni, ma senza un'assegnazione gerarchica di risorse a tempo pieno.

Guiderà queste risorse non con il comando ma con *l'influenza*.

Lavora per conto della direzione da cui dipende.

Difficoltà:

- **ambiguità e difficoltà del ruolo del capo progetto**
- **necessità che questo ruolo sia svolto da persone molto prestigiose**
- **ruolo basato solo sull'influenza e non sul comando gerarchico.**



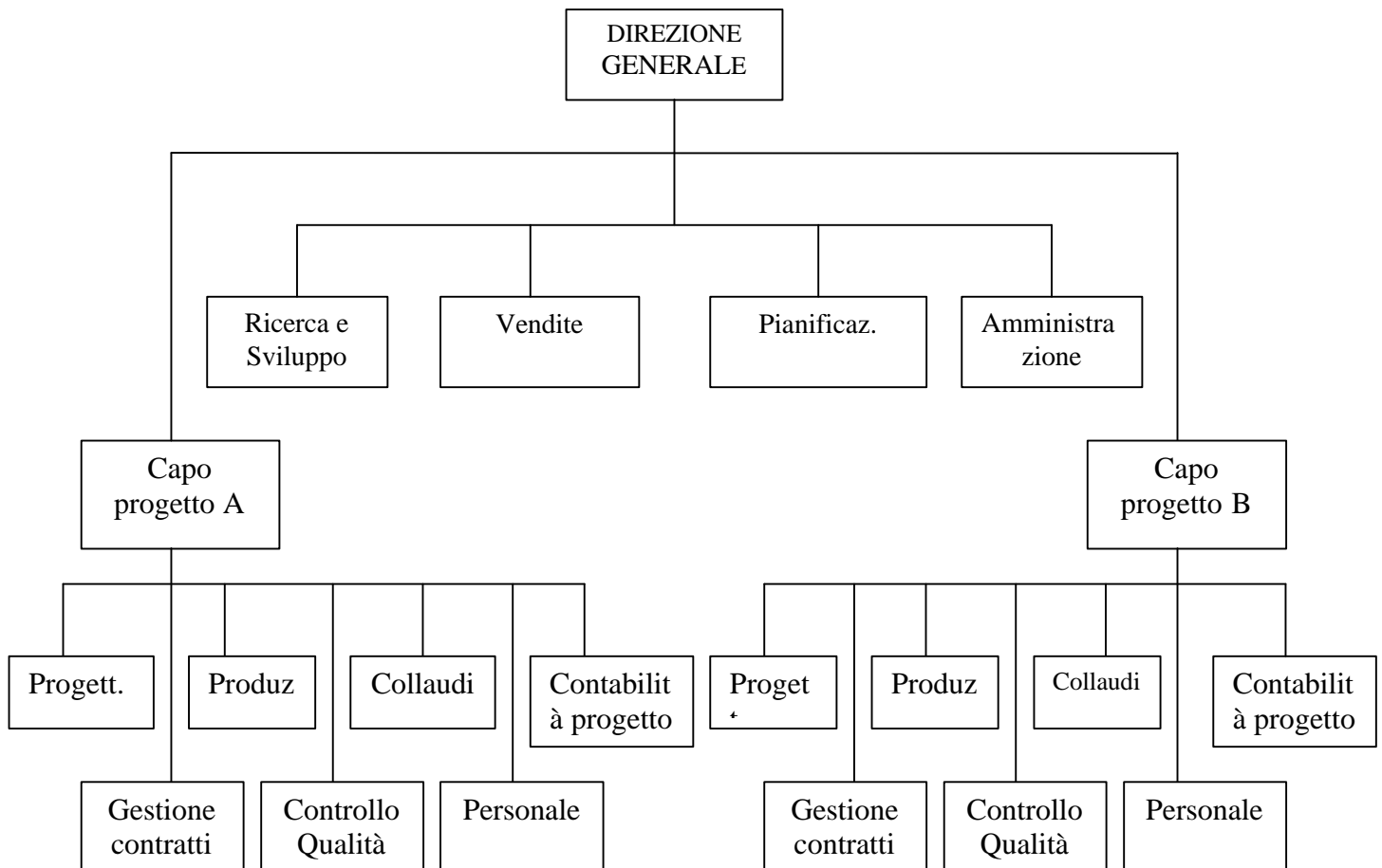
2. STRUTTURA PER PROGETTO PURA O FORTE

Il capo progetto ha la diretta responsabilità delle risorse assegnategli per l'intera durata del progetto.

A livello centrale rimane la gestione delle risorse comuni nonché l'assistenza, il coordinamento e il controllo globali.

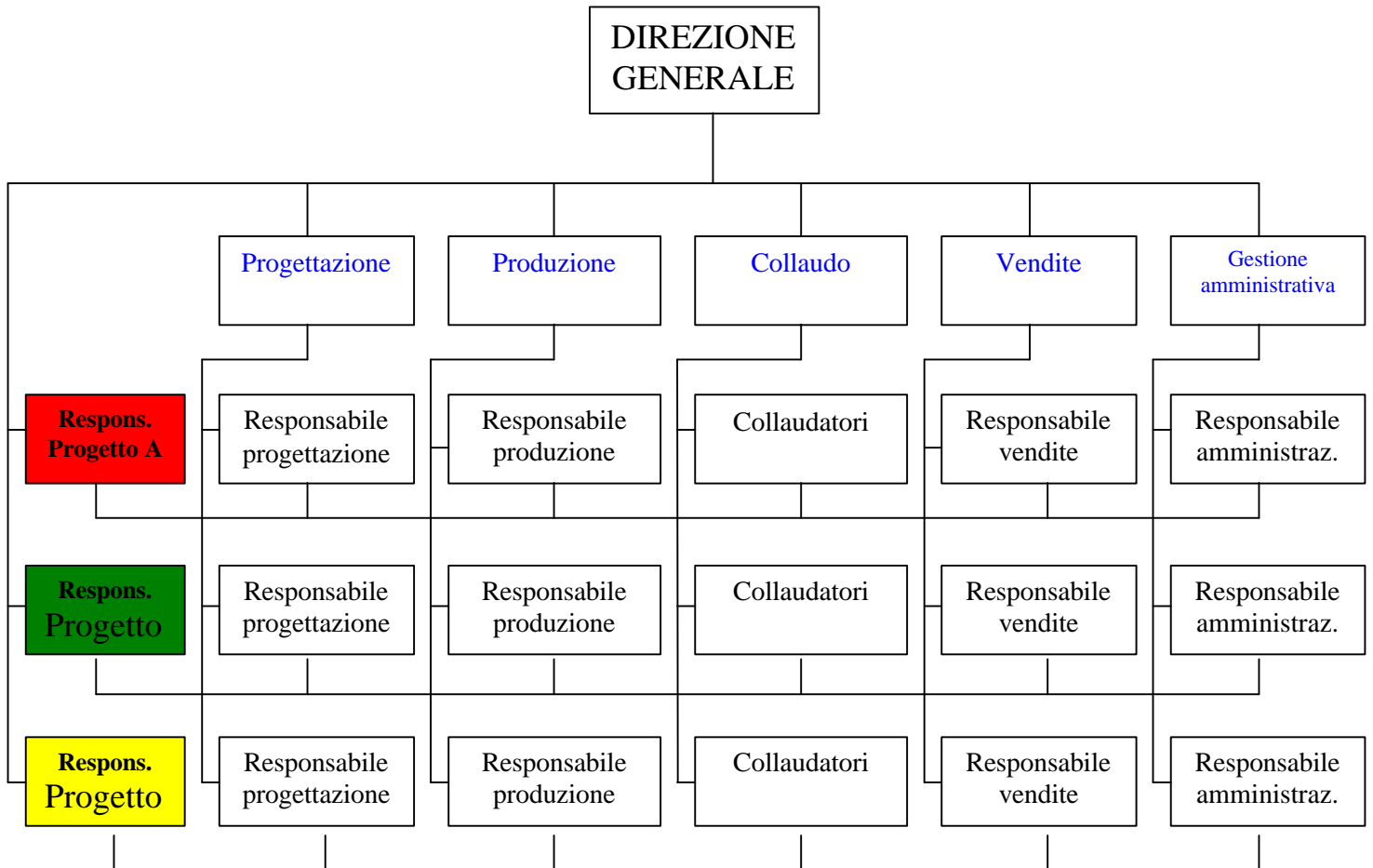
Vantaggi/difficoltà

Chiarezza del ruolo del capo progetto ma possibili inefficienze ovvero duplicazioni di risorse ovvero di attività funzionali.



3. STRUTTURA PER PROGETTO A MATRICE

Incrocio delle responsabilità - funzioni e progetti – che si ritengono equivalenti.



Oltre all'incrocio funzione/progetto, la struttura per matrice può nascere come incrocio prodotto/funzione o mercato/funzione o mercato/prodotti, ecc.

Struttura per progetto/matrice

	Vantaggi	Svantaggi
1	Flessibilità	Doppio comando e quindi doppia dipendenza
2	Interfunzionalità	Situazioni potenzialmente conflittuali e mutevoli
3	Favorisce nei dipendenti autonomia e professionalità	Struttura parzialmente inefficiente che può comportare forti sovraccarichi decisionali e di coordinamento al vertice
4	Orienta tutti i livelli più al coordinamento e alla cooperazione piuttosto che al controllo	
5	Tensione verso gli obiettivi	
6	Spinta innovativa	

1. DECISIONI STRATEGICHE (DS)

- decisioni di espansione dei prodotti e mercati (DS e)
- decisioni di diversificazione verso nuovi prodotti e mercati (DS d)

2. DECISIONI DIREZIONALI (DD)

- decisioni sulla struttura organizzativa (DD s)
- decisioni sull'acquisizione e sviluppo di risorse (DD r)

3. DECISIONI OPERATIVE (DO)

- decisioni relative alla realizzazione delle attività produttive

PERCHÉ VIENE SCELTA LA STRUTTURA FUNZIONALE

- **Le decisioni strategiche (DS), direzionali (DD) ed operative (DO) sono concentrate in una sola persona**
- **Sussistono i seguenti vincoli: a) ambiente poco dinamico; b) dimensioni relativamente piccole; c) aziende con pochi prodotti e pochi mercati**
- **Ambiente fortemente stabile**
- **Condizioni strategiche semplici**

Nonostante i suoi inconvenienti la struttura funzionale non solo è la più diffusa ma rappresenta un modello organizzativo efficiente per le aziende che operano in ambienti relativamente stabili dal punto di vista operativo e strategico e la cui gamma di prodotti sia limitata.

PERCHÉ VIENE SCELTA UNA STRUTTURA DIVISIONALE

- Le decisioni strategiche **(DS)**, direzionali **(DD)** ed operative **(DO)** sono affidate all'alta Direzione ed alle Direzioni divisionali
- Sussistono i seguenti vincoli: a) elasticità operativa in ambienti dinamici; b) largo decentramento del carico di lavoro dell'alta direzione per le grandi aziende; c) adatto per aziende con molti prodotti e molti mercati; d) divisioni diversificate geograficamente
- Laddove c'è da combinare l'efficienza in condizioni di stabilità con l'elasticità operativa
- Comporta una forte lievitazione dei costi per la duplicazione di molte attività.

Analisi della fattibilità aziendale

Dopo aver scelto i criteri di progettazione (o riprogettazione) organizzativa occorre fare un'analisi di fattibilità economica e dal punto di vista delle risorse umane, al fine di evitare l'impossibilità realizzativa della nuova struttura organizzativa ed in ogni caso per tenere conto delle limitazioni imposte.

FATTIBILITÀ economica	FATTIBILITÀ come risorse umane
<ul style="list-style-type: none">• Disponibilità finanziarie• Costi per lo sviluppo tecnologico• Costi di impianto• Costi di esercizio• Costi di assunzione personale• Costi di addestramento e di sviluppo organizzativo• Tempi di mutamento della struttura	<ul style="list-style-type: none">* Disponibilità di personale* Condizioni mercato del lavoro* Disponibilità professionalità necessarie* Adattamento delle politiche retributive ai livelli di mercato* Congruenza delle politiche di relazioni industriali
<ul style="list-style-type: none">• Costi acquisizione rinnovo personale dirigente• Costi di formazione del personale dirigente• Attrezzature fisse• Costi di esercizio per la direzione• Costi delle staff	<ul style="list-style-type: none">* Disponibilità interna di personale dirigente per i nuovi ruoli* Condizioni di mercato esterno dei dirigenti* Disponibilità professionalità necessarie a livello manageriale

L'evoluzione delle strutture organizzative

Come si può intervenire per migliorare i livelli delle prestazioni aziendali?

(DISTINGUERE TRA BREVE E LUNGO PERIODO)

1. Nuove o migliori combinazioni prodotto/mercato;
2. Migliori livelli di tecnologia;
3. Razionalizzazione delle risorse economico-finanziarie;
4. Modifica dell'organizzazione.

4. Modifica dell'organizzazione

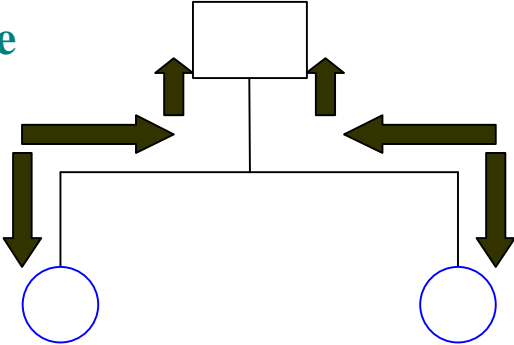
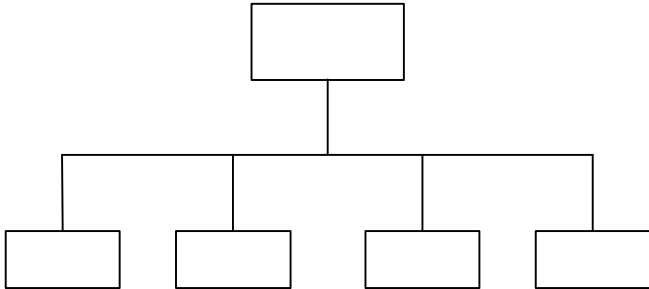
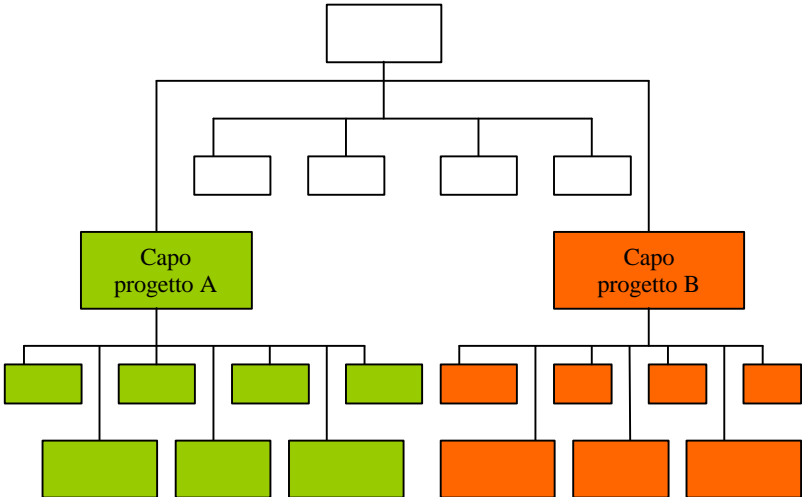
- 4.a Migliorando il funzionamento/integrazione interna
- 4.b Migliorando il grado di adattamento verso l'esterno

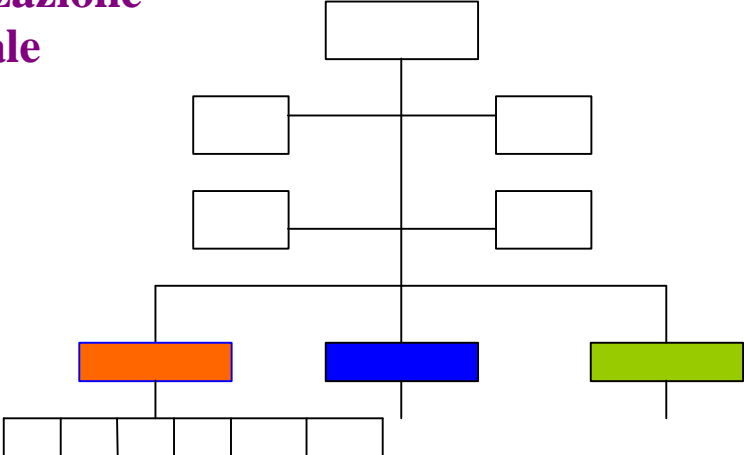
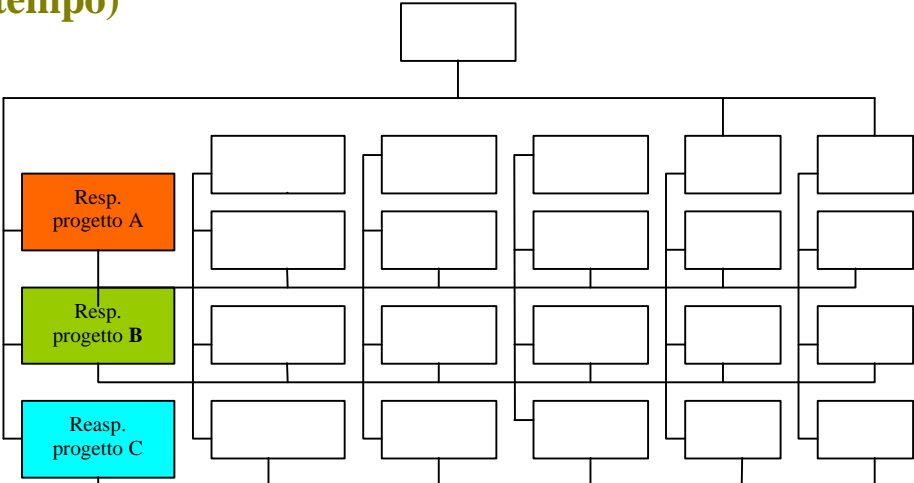
IN COERENZA CON LE STRATEGIE AZIENDALI

Quindi l'organizzazione è una variabile progettabile e pianificabile, come tutte le altre componenti aziendali

Il rapporto strategia/organizzazione

SCHEMA DI SINTESI

FASI DEL CICLO DI VITA DELL'IMPRESA	TIPOLOGIA DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA
<p>1. FASE DELLA NASCITA Un solo prodotto/mercato. Attività e decisioni limitate</p>	<p>Tutte le decisioni (basate sull'intuizione) sono concentrate nell'imprenditore; scarsissima delega; uso limitato di staff ed esperti tecnici</p>
<p>2. FASE DELLA CRESCITA (fatturato, addetti, ecc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opera sempre su un solo prodotto/mercato; - Aumentano attività e decisioni; - <u>Necessità di deleghe su attività operative</u> 	<p>Organizzazione semplice</p> 
<p>3. DIVERSIFICAZIONE DEI PRODOTTI/MERCATI (OMOGENEI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continua la crescita; - <u>Necessità di deleghe su parte delle attività strategiche</u> 	<p>3.a - Organizzazione funzionale</p> 
<p>3. DIVERSIFICAZIONE DEI PRODOTTI/MERCATI (OMOGENEI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovazione come attività ricorrente (fondamentale) per l'azienda 	<p>3.b - Organizzazione per progetto</p> 

FASI DEL CICLO DI VITA DELL'IMPRESA	TIPOLOGIA DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA
<p>4. DIVERSIFICAZIONE PER "SOPRAVVIVENZA"</p> <p>- Diversificazione, anche notevole, su nuovi prodotti/mercati</p>	<p>Organizzazione divisionale</p> 
<p>5. INTENSIFICAZIONE DELLA INNOVAZIONE</p> <p>- Intensificazione dei progetti di innovazione</p> <p>- <i>Tale evoluzione della struttura operativa si può avere anche direttamente dalla fase 3</i></p>	<p>Struttura per progetto a matrice (limitata nel tempo)</p> 



PROGETTAZIONE A LIVELLO MICRO: L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- Lo studio del lavoro (tempi e metodi, tipologie di produzione)
- La scomposizione del lavoro (i movimenti elementari, ergonomia)
- L'analisi dei tempi (efficienza, produttività, forme di retribuzioni)
- Job description (mansioni, posizioni, ruoli)

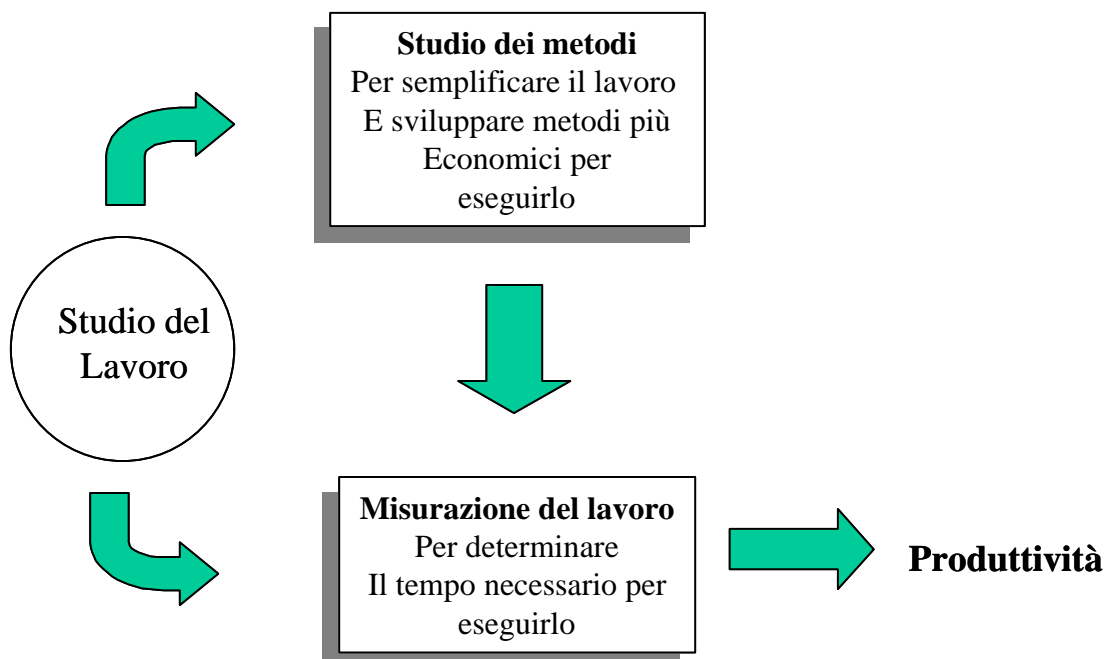
La studio del lavoro

Si parte nel definire l'organizzazione del lavoro dallo studio del lavoro stesso che a sua volta si divide in:

STUDIO DEI METODI che consiste nella rilevazione sistematica delle modalità con le quali viene compiuto un lavoro al fine di proporre l'introduzione di metodi operativi più semplici e razionali destinati a ridurre i costi di produzione.

STUDIO DEI TEMPI che consiste nell'applicazione di tecniche che tendono a stabilire il tempo occorrente ad un operatore qualificato per sviluppare una attività specifica ad un definito livello di prestazione.

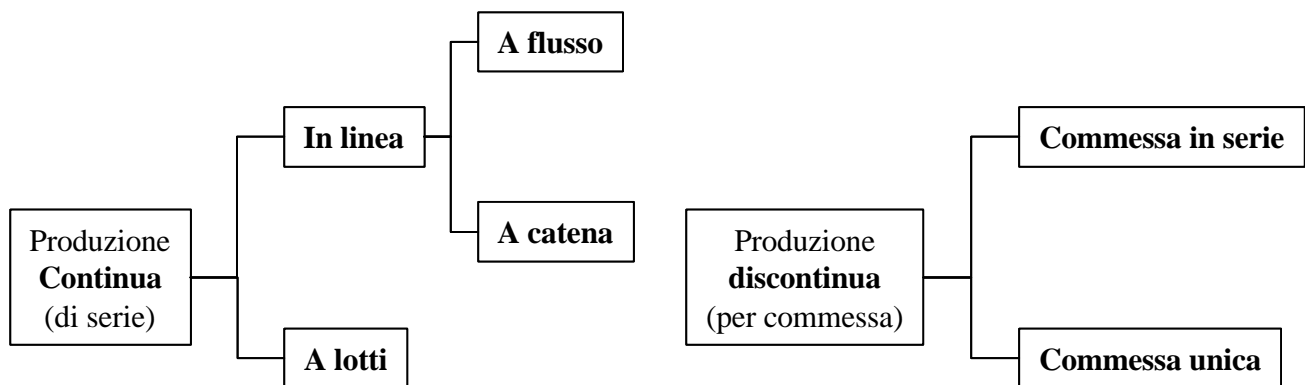
Nelle due pagine successive sono riassunte le finalità specifiche dello studio del lavoro ed è riportato nella seguente figura lo schema dello studio del lavoro.



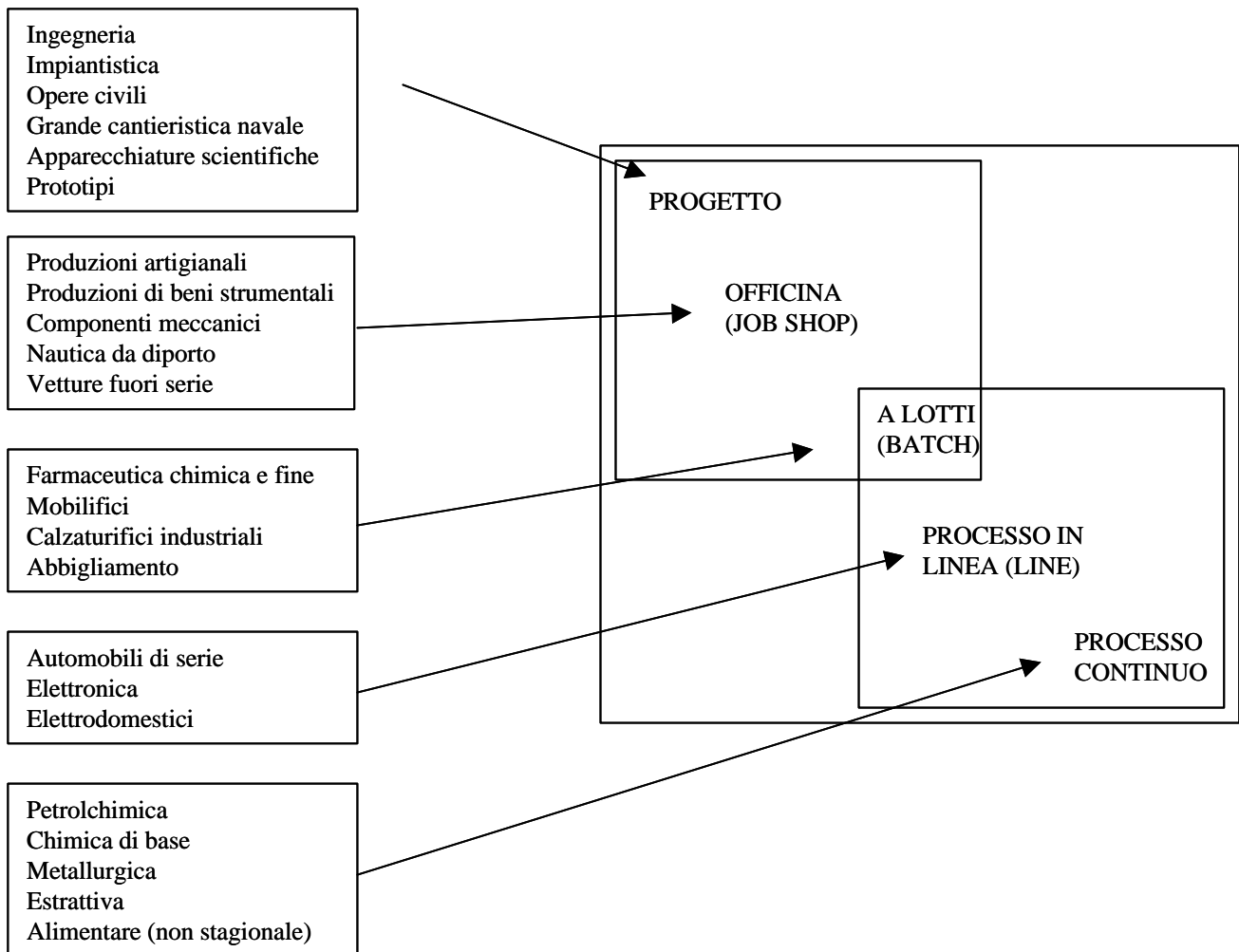
Naturalmente l'analisi del lavoro si applica anche ogni qualvolta sia necessario modificare i prodotti o i processi /lavorazioni. Le finalità dello studio del lavoro sono:

- ❑ Utilizzazione razionale degli impianti, macchine e attrezzature;
- ❑ Miglioramento dei posti di lavoro con l'eliminazione dei movimenti non necessari;
- ❑ Riduzione della fatica della manodopera;
- ❑ Garantire la sicurezza del lavoro;
- ❑ Determinare degli standard di produzione;
- ❑ Aumento della produttività
- ❑ Determinazione del costo del prodotto;
- ❑ Consentire una corretta programmazione della produzione;
- ❑ Definizione di sistemi di incentivazione.

Nella figura che segue sono riportati gli schemi dei vari tipi di produzione che hanno come è possibile considerare una enorme influenza sulla disposizione in pianta del macchinario delle officine chiamato LAY-OUT. Si possono considerare due tipi primari di processi che a loro volta assumono caratteristiche specifiche in funzione della varietà e dei volumi dei prodotti stessi



mentre di seguito è riportata una utilissima matrice che mostra i vari tipi di produzione legati ai vari tipi di processo.



In pratica avviene che sia che si fabbrichino prodotti standardizzati che prodotti specifici o personalizzati, la produzione può avvenire sempre e solo su ordinazione o su previsione interna. Pertanto tentiamo di dare alcune definizioni delle varie tipologie di produzione:

PRODUZIONE A LOTTI: - le operazioni vengono eseguite l'una dopo l'altra nella sequenza stabilita dal ciclo produttivo, generalmente dopo aver completata la lavorazione di ogni singola operazione.

PRODUZIONE A FLUSSO: - E' caratterizzata da linee di produzione al limite distinte per prodotto, costituite da un insieme di posti di lavoro su ciascuno dei quali si effettua sempre la medesima operazione tecnologica secondo una successione prestabilita in cui la quantità ed il tipo di produzione richiesta sono sempre costanti e non modificabili dall'attività del lavoratore.



Esiste una variante della produzione a flusso che prende il nome di **GROUP TECHNOLOGY** che prevede sempre dei flussi, ma in parallelo e più brevi che se da un lato ha il vantaggio di aver una maggiore flessibilità sul mix e sui volumi, dall'altro richiede più macchine e manodopera polivalente.

PRODUZIONE IN LINEA:- E ' caratterizzata da linee di produzione costituite da una successione di posti di lavoro o **stazioni** , su ciascuno dei quali si effettua sempre la medesima operazione tecnologica, operando su di una serie di parti staccate(stoccate a lato della linea) di un prodotto finale che si spostano lungo la linea a mezzo di un sistema meccanico a velocità continua ed uniforme oppure a scatti. Il tempo massimo a disposizione nella stazione si chiama tempo di stazione o **cadenza**. Il valore totale della produzione si ottiene dividendo per la cadenza i minuti disponibili . Ad esempio se una linea ha una cadenza di 3 minuti significa che l'operaio ha tre minuti di tempo per completare nella stazione il suo lavoro, se si lavora su di un turno di 8 ore cioè di 480 minuti la produzione sarà di $480/3 = 160$ pezzi. La **saturazione** individuale invece rappresenta la percentuale riferita alla cadenza del tempo di lavoro assegnato ad un singolo operaio cioè se nella stazione si è riusciti ad assegnare ad un operaio un lavoro la cui somma dei tempi parziali è di 2,5 minuti, la saturazione sarà di $2,5/3 \times 100 = 83.333\%$.

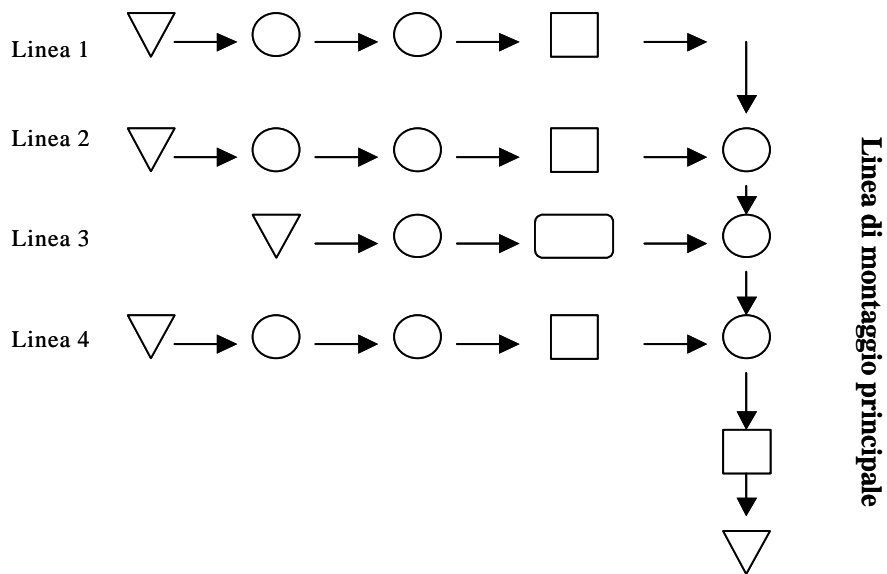
PRODUZIONE A PUNTO FISSO O AD ISOLA:- E caratterizzata da una posizione prestabilita presso la quale far convergere tutti i materiali, le attrezzature, i macchinari interessati al processo.

Ognuno di tali tipi di produzione presenta vantaggi e svantaggi e qualche volta è addirittura imposto dal tipo di produzione /prodotto.

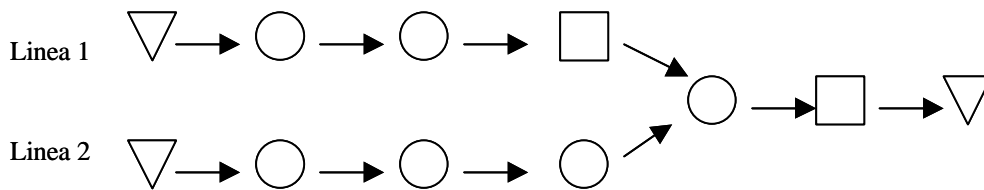
Nella fig.seguente sono riportati i simboli che si utilizzano nell'analisi dei flussi, in sede di analisi del metodo. Sono ormai riconosciuti a livello internazionale e standardizzati.

In un processo produttivo, dal punto di vista logistico, si possono individuare Essenzialmente:	
OPERAZIONI	SIMBOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> • TRASFORMAZIONI (geometriche, fisiche, chimiche) • spostamenti • soste (non identificabili come scorte) • ispezioni e controlli 	
MAGAZZINI (che comprendono anche quantità in movimento, ma con precise finalità di polmone di disaccoppiamento o serbatoio)	

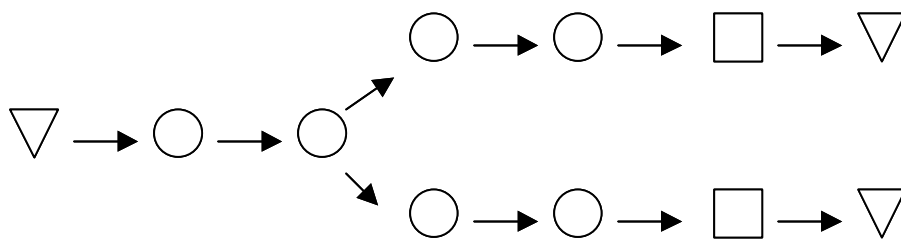
Nelle figure successive sono riportati alcune tipologie di flussi con l'utilizzo della simbologia surriportata e con la loro specifica utilizzazione.: - Monolineare, -A pettine,- Convergente,-Divergente, - convergente /divergente.



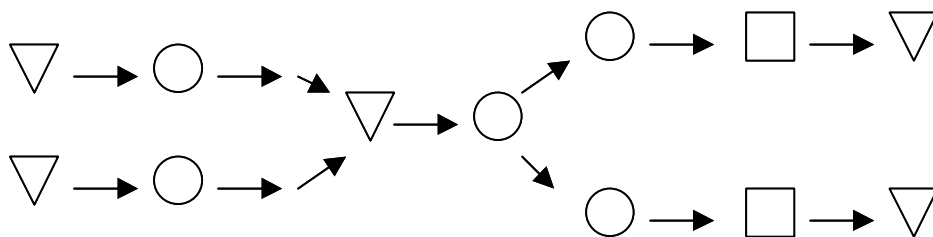
Come si vede l'impianto è formato da una linea principale di montaggio verso la quale concorrono, in sequenza, le linee 1-4; lungo esse si attuano altrettanti flussi produttivi per la fabbricazione di semilavorati che andranno poi ad essere montati tutti insieme sulla linea principale per costituire il prodotto finito. Il movimento dei pezzi avviene attraverso nastri trasportatori o carrelli. E' un flusso tipico delle aziende automobilistiche.



Esempi: industria elettrodomestici

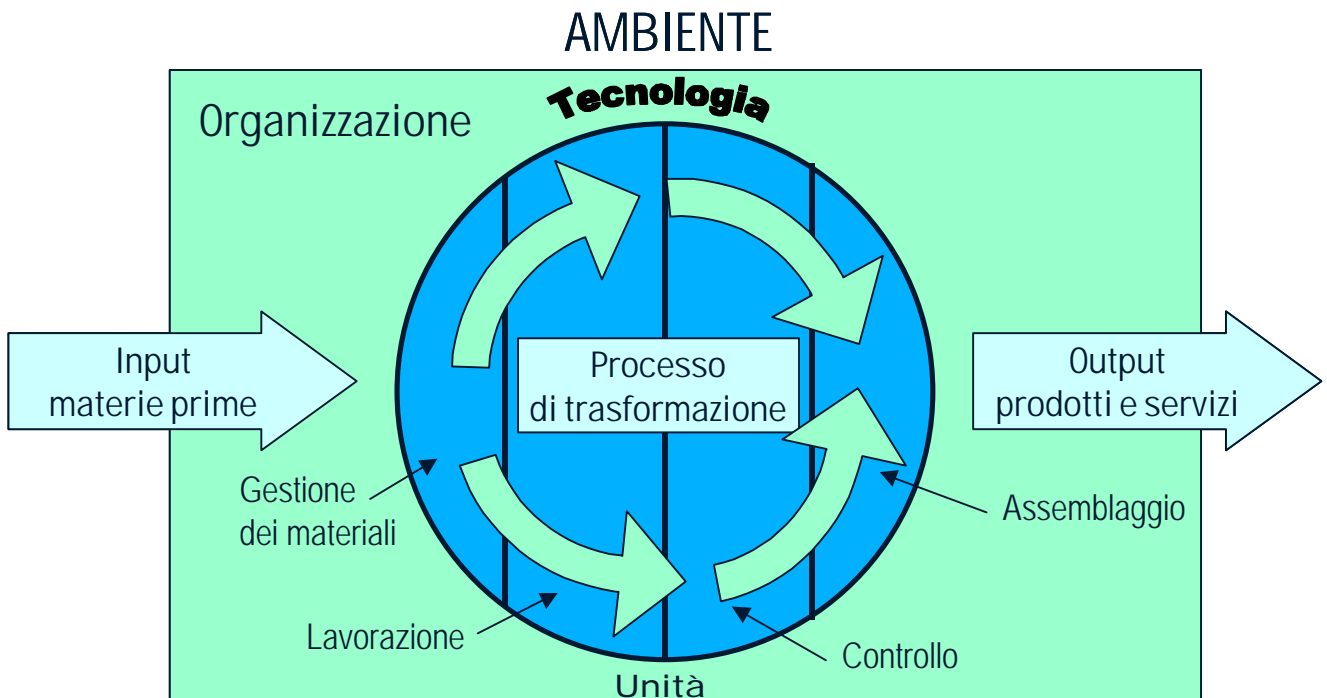


Esempi: industria tessile



Esempi: industria mobili

I Processi di produzione nelle aziende manifatturiere di servizi



Servizi	Prodotti e servizi	Prodotto
<p>Tecnologie per i servizi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prodotto intangibile 2. La produzione e il consumo avvengono simultaneamente 3. Lavoro e knowledge intensive 4. Interazione con il cliente generalmente alta 5. Elevata importanza dell'elemento umano 6. La qualità è percepita e difficile da misurare 7. È generalmente necessario un rapido tempo di risposta 8. Il luogo di erogazione è estremamente importante 	<p>Tecnologie manifatturiere</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prodotto tangibile 2. I prodotti possono essere immagazzinati per un consumo successivo 3. Capital intensive 4. Scarsa interazione con il cliente 5. L'elemento umano può essere meno importante 6. La qualità è misurata direttamente 7. Sono accettabili tempi di risposta più lunghi 8. Il luogo di produzione è moderatamente importante 	<p>Prodotti e servizi</p> <p>Fast-food, cosmetici, agenzie immobiliari, agenzie di intermediazione, negozi di vendita</p>
<p>Linee aeree, hotel, consulenza, assistenza sanitaria, studi legali</p>	<p>Produttori di bibite, aziende siderurgiche, aziende automobilistiche, stabilimenti di produzione alimentare</p>	

Configurazioni e caratteristiche delle organizzazioni di servizi e prodotti

	Servizi	Prodotti
Struttura:		
Ruoli di confine separati	pochi	molti
Dispersione geografica	elevata	bassa
Processo decisionale	decentralizzato	centralizzato
Formalizzazione	minore	maggiore
Risorse umane:		
Livello di competenze dei dipendenti	maggiore	minore
Competenze enfatizzate	interpersonali	tecniche

La scomposizione del lavoro

Proviamo a dare alcune definizioni importanti:

-PROCESSO: insieme programmato di attività che permette di realizzare un prodotto complesso di caratteristiche ben definite. Esso può essere suddiviso in cicli.

-CICLO DI LAVORO: Successione logica di azioni atte a trasformare un materiale indefinito o grezzo in un elemento utilizzabile per ottenere il prodotto finale. Esso può essere suddiviso in operazioni

-OPERAZIONE: Intervento che svolto secondo il modo (metodo) migliore realizza sullo stesso pezzo o in una medesima postazione, una parte definita del ciclo. Essa può essere suddivisa in fasi o operazioni elementari.

-OPERAZIONE ELEMENTARE: Parte dell'operazione, costituita da un insieme di movimenti semplici, facilmente individuabili, di facile misurazione e valutazione. Essa può essere suddivisa in micromovimenti.

-MICROMOVIMENTO :E' il movimento elementare degli arti, del busto degli occhi, che rappresenta il massimo livello pratico di analisi realizzabile per una qualsiasi attività lavorativa.

Vediamo adesso come si possono definire le OPERAZIONI:

-OPERAZIONE LIBERA: E' una operazione prettamente manuale, la cui durata può oscillare entro ampi spazi o limiti in funzione dei livelli di prestazione volutamente assunti da chi opera. Per esempio : il confezionamento di una borsa o di cucitura di una tomaia sulla suola.

-OPERAZIONE LIMITATA: E' una operazione manuale la cui durata è sempre funzione del livello della prestazione dell'addetto, ma resta contenuta entro i limiti massimi e minimi dovuti all'influenza dei vincoli tecnologici o impiantistici. Per esempio :foratura con trapano sensitivo o, verniciatura con aerografo.

-OPERAZIONE VINCOLATA: E' un insieme di operazioni elementari, manuali e tecnologiche, la cui durata è influenzata da vincoli di automazione. Per esempio: tornitura del diametro esterno di un ingranaggio oppure tutte le operazioni di montaggio in linea.

-OPERAZIONE TECNOLOGICA: E' quella operazione dove comanda la macchina automatica e la cui durata dipende soltanto dai parametri tecnici imposti. Per esempio : pressofusioni in P.V.C. o in leghe leggere.

--L'ANALISI DEI TEMPI DI LAVORAZIONE

Tale metodologia consente di scoprire, ridurre o addirittura eliminare il tempo non produttivo, cioè il tempo nel quale non viene eseguito lavoro utile al processo cioè ancora che aggiunge valore al pezzo, indipendentemente dalla causa che lo ha generato.

Fra le tecniche dirette di misura dirette, ricordiamo :

- ❖ Il cronometraggio globale
- ❖ Il cronometraggio analitico o rilievo cronotecnico
- ❖ Il metodo delle osservazioni istantanee = work-sampling
- ❖ Il rilievo cinematografico
- ❖ La registrazione automatica

Fra le tecniche indirette di misura ricordiamo:

- la stima
- il confronto
- la sintesi dei tempi standard
- i sistemi dei tempi predeterminati nei vari sistemi in genere americani

Esistono numerosi termini utilizzati nell'analisi del lavoro ma uno dei più importanti è quello con cui si valuta o corregge il tempo rilevato che va sotto il nome di "EFFICACIA". Nella tabella di fig 9|3 sono riportati nelle varie scale i coefficienti di valutazione dell'efficacia.

Alla fine dell'analisi del lavoro tra gli indici da tenere sotto controllo sono importanti, perché incidono sui costi e quindi sulla **produttività** sia il **rendimento** che **l'efficienza**.

IL RENDIMENTO : Si intende $R = \frac{\text{tempo assegnato}}{\text{tempo consuntivato}}$ al netto delle perdite tecniche come: scarti, montaggi fuori sequenza, operazioni extra ciclo, materiali non a disegno, macchine o attrezzature carenti o diverse dalle previste etc e delle perdite organizzative come : mancanza materiale d/i guasto macchina /impianto attrezzatura, mancanza lavoro da monte impossibilità a scaricare per mancato assorbimento a valle, attesa collaudo attesa trasporto, mancanza energie, etc...

L'EFFICIENZA: Si intende espresso in % il limite di conseguimento degli obiettivi assegnati per un determinato periodo gestionale .

LA PRODUTTIVITA': Si intende l'uso efficiente ed efficace delle risorse impiegate nella produzione di beni e servizi. Esso viene di solito espresso :

$P = N^{\circ} \text{PRODOTTI} / \text{RISORSE IMPIEGATE}$.

Prima di chiudere anche questo capitolo vorrei esaminare brevemente le varie forme di retribuzione previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro (C.C.N.L.) e dare dei brevissimi cenni di ERGONOMIA.

Fra le forme di retribuzione si distinguono :

-a tempo o ad economia che viene commisurata sulle ore di presenza lavorate in azienda.

- a cottimo individuale e collettivo che viene commisurata oltre quella in economia quando il vincolo lavorativo viene superato dall'abilità del singolo. Con decorrenza 1/1/1996 dovrà essere garantito un utile di cottimo non inferiore al 3,5% della paga base.

Come si stabilisce l'ammontare della Retribuzione?

- **CONTRATTAZIONE COLLETTIVA** (Nazionale, territoriale, aziendale)

MINIMI CONTRATTUALI

- **CONTRATTAZIONE INDIVIDUALE** (Superminimi, premi, benefit)
- **PRASSI AZIENDALE** (sistema premiante e politica retributiva)

Parliamo adesso di ERGONOMIA: Si definisce tale scienza come la progettazione integrata del sistema: UOMO-MACCHINA-AMBIENTE- avente come obiettivo quello di ribaltare la tendenza Tayloristica di adattare la macchina all'uomo e non viceversa.

Come sistema uomo- macchina si prefigge la semplificazione di funzionamento e dei dispositivi di comando delle macchine, nonchè lo studio dettagliato del posto di lavoro per migliorare addirittura la postura del lavoratore.

Come sistema uomo ambiente si prefigge di migliorare, tra l'altro:

- il microclima,
- l'illuminazione,
- il livello del rumore,
- il livello delle vibrazioni,
- il livello dell'inquinamento
- la diminuzione della fatica.

Per poter evitare sovrapposizioni di compiti o addirittura carenza degli stessi, è buona norma redigere il **manuale aziendale dell'organizzazione** che riporterà in dettaglio : La **Struttura**, gli **Organigrammi** che sono la rappresentazione grafica di dettaglio della struttura stessa ; l'indicazione delle persone che svolgono le attività previste con la definizione delle attività stesse ed i legami gerarchici o funzionali che esistono fra le attività e quindi fra le persone. Riporteranno ancora gli **Organici** che sono le quantità di persone addette ad una attività specifica, suddivise per inquadramento cioè: dirigenti, funzionari impiegati ed operai a loro volta divisi per livello contrattuale. Nello stesso documento verranno ancora indicate di dettaglio le descrizioni delle Funzioni, delle Attività e delle mansioni. In quest'ultimo caso si parlerà di **JOB-DESCRIPTION**.

Esempio di scheda per la job description

1° livello di approvazione <capo> 2° livello di approvazione <titolare della posizione>	Data
SCOPO <obiettivo della posizione>	
DIMENSIONE <n. dipendenti diretti e ind., costo del lavoro, ecc.>	
QUADRO DI RIFERIMENTO O SCENARIO <indicazioni sulle intenzioni e motivazioni dell'azienda in merito alla posizione>	
FINALITA' <specificazione delle responsabilità dirette, condivise e contributorie>	

In particolare oltre un inquadramento generale dell'ufficio e/o reparto nel quale si opera con riferimento diretto agli organigrammi, viene descritta l'attività dell'ufficio e del posto di lavoro specifico. Si precisa ancora se vi sono dipendenti ed in che quantità e qualifica. Si precisa anche se i compiti descritti sono temporanei, oppure stabilizzati.

Si passa poi alla descrizione della programmazione sequenziale del lavoro svolto, cercando di suddividere fra le informazioni principali quelle emesse da quelle immesse e come tali informazioni vengono elaborate. Laddove sia necessario o possibile si disegna un diagramma di flusso dei principali collegamenti che poi riuniti insieme con una lunga operazione di collage daranno luogo ad un megafusso generale per i processi più importanti ; ad esempio per le materie prime, la rappresentazione grafica delle operazioni e delle informazioni, dalla programmazione ai fornitori fino all'alimentazione delle linee.

Una volta completata la Job-description, qualora sia necessario, si può procedere alla valutazione della stessa posizione attuando quella che si chiama: **JOB-EVALUATION** . Si procede esaminando e giudicando in collaborazione del capo diretto i livelli di autonomia ed iniziativa della posizione in esame.

Si intende per autonomia il livello di indipendenza nei confronti del proprio lavoro giudicando su scala quaternaria le prescrizioni ed il controllo.

Si intende per iniziativa il livello di indipendenza nei confronti dell'esterno, valutando sempre su scala quaternaria la definizione dei risultati e delle risorse.

Si passano infine ad esaminare le conoscenze specifiche indispensabili per l'inserimento nella posizione, la professionalità, la scolarità ed infine la necessità o meno di coordinare il lavoro di altre posizioni, con l'esame del livello dei rapporti con l'esterno.

A questo punto su di un modello di sintesi si riportano le valutazioni per ogni singolo compito. La media pesata dei vari punteggi raggiunti definisce il livello o l'inquadramento della posizione.

E' altresì evidente che tale lavoro organizzativo può essere fatto in fase preventiva definendo un profilo teorico della mansione per selezionare il personale adatto quando si devono ricoprire incarichi scoperti oppure a consuntivo per esempio, per promuovere un dipendente in una posizione di livello superiore.

Quando infine in funzione di analisi organizzative si ritiene di dover unificare due o più posizioni in una struttura differente o in una organizzazione più snella si parla di **JOB -ENRICHMENT** .

Invece quando si tende a ridurre le posizioni in organico per qualunque motivo e passare da due o più posizioni ad una sola si parla di **JOB-ENLARGEMENT** .

Per concludere il manuale dell'organizzazione riporterà l'insieme delle **PROCEDURE** aziendali . Si intende per procedura la descrizione minuziosa in termini di compiti e responsabilità e flusso addirittura, oltre che delle informazioni, anche della documentazione ; arrivando a specificare il numero delle copie dei documenti che sono necessari a svolgere una determinata attività in maniera uguale per tutti perché non vi siano dubbi sui comportamenti. Ad esempio si parla di

procedure che regolano l'acquisto di materiali e prestazioni su piazza; che regolano le visite mediche aziendali; che regolano come si debbano introdurre modifiche sul prodotto e così via.

Per aziende molto diversificate in termini per esempio geografico, l'abilità dell'estensore della procedura è quella di cogliere l'essenza delle norme, lasciando alla sensibilità dell'utente di servirsi della copia in più o in meno per i suoi usi specifici e quindi di redigere procedure "quadro" non burocraticizzate.

Capitolo 4: IL COORDINAMENTO ORGANIZZATIVO

- **Il coordinamento organizzativo nasce dall'esigenza di armonizzare il funzionamento delle singole unità produttive e tra queste, collocate a livelli diversi della struttura organizzativa.**

- **Esso si riferisce a:**

- 1. alla coerenza degli obiettivi tra le diverse unità, sia verticale che orizzontale;**
- 2. alle modalità realizzative delle prestazioni ed alla loro economicità;**
- 3. al tempo ovvero alla sincronizzazione nell'avanzamento delle attività tra loro collegate.**

- **Fattori che influenzano l'esigenza del coordinamento:**

1. il grado di differenziazione fra le unità;

2. l'interdipendenza fra le unità;

3. l'incertezza del compito ovvero la complessità delle funzioni svolte nelle unità;

4. le dimensioni delle unità.

1. il grado di differenziazione fra le unità

Ovvero quanto e come, diversamente, le unità sviluppano nel tempo certe caratteristiche, ad esempio in termini di:

- **orientamento temporale delle attività e delle decisioni;**
 - **grado di strutturazione dei compiti;**
 - **tipi di obiettivi preminenti;**
 - **tipi e modalità di relazioni interpersonali adottate nell'unità.**
- **E' indotto dalle caratteristiche dell'ambiente esterno con cui l'unità è in rapporto nonché dalle caratteristiche progettuali ovvero dai criteri di raggruppamento utilizzati per comporre le unità.**

Conclusione

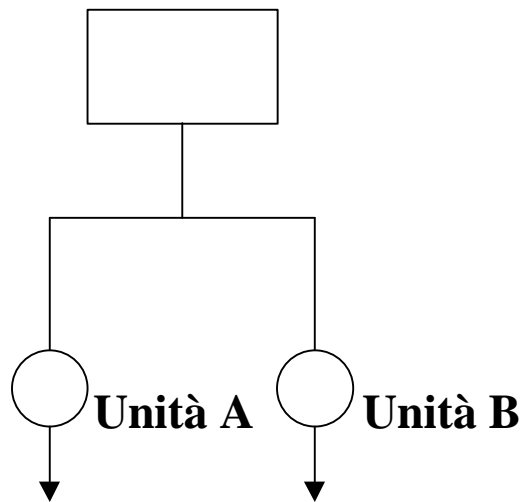
Quanto maggiore sarà il grado di differenziazione fra una o più unità, tanto più difficile e complesso sarà il coordinamento fra le stesse.

2. l'interdipendenza fra le unità

E' il collegamento esistente tra le varie unità, in termini di flusso operativo e decisionale.

Tre tipi di interdipendenza:

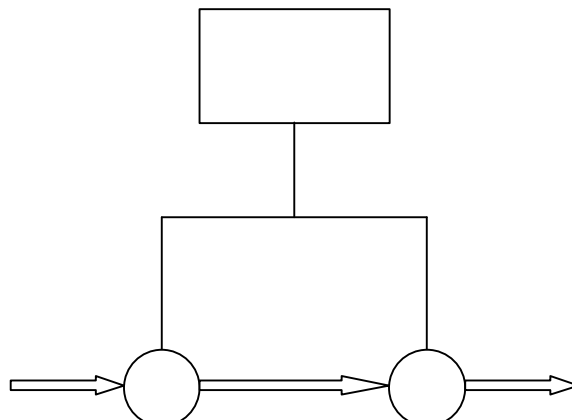
2.1 generica



Quando ogni parte fornisce un contributo discreto separabile dall'insieme ed è supportata dall'insieme nel senso che da questo trae le risorse necessarie al suo funzionamento (es. divisioni di prodotto di un'azienda multidivisionale).

2. l'interdipendenza fra le unità

2.2 sequenziale

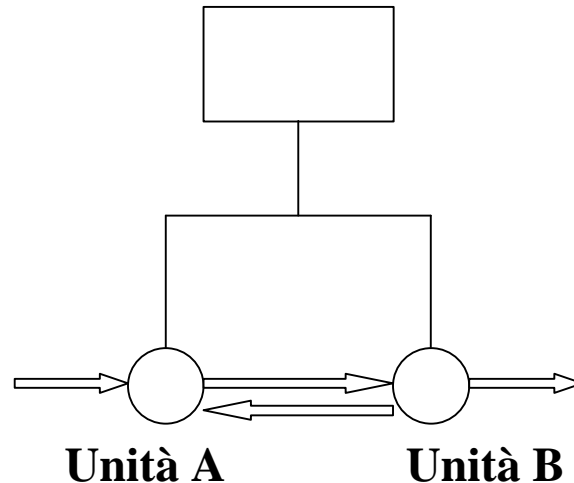


Unità A

Unità B

Quando l'output per una unità costituisce l'input per l'altra unità (es. un'unità di produzione che alimenta un'unità di montaggio).

2.3 reciproca



Quando l'output per una unità costituisce l'input per l'altra unità ed anche il contrario (es. il caso dello sviluppo di nuovi prodotti).

3. l'incertezza del compito

La differenza tra le *informazioni necessarie* (funzione della diversità degli output, degli input, del livello di prestazione attesa) e le *informazioni disponibili* (funzione della capacità di raccogliere, ovvero della storia dell'organizzazione, delle competenze e delle specializzazioni disponibili, del sistema informativo) ovvero le informazioni da trattare *durante* lo svolgimento del compito che dipendono dal tipo di decisioni da adottare e dalla tecnologia disponibile. L'incertezza del TASK dipende da

Variabilità	Difficoltà
numeri di casi eccezionali che si incontrano e che richiedono esecuzioni differenti da caso a caso	complessità del processo di analisi da svolgere
instabilità nel tempo dei compiti assegnati	tempo necessario all'analisi
instabilità nel tempo degli inputs necessari allo svolgimento del compito e degli outputs richiesti	Livello di know-how richiesto

IL GRADO DI VARIABILITÀ del task determina:

- il livello di standardizzazione (quanto di può tradurre in procedure)
- il livello di routinizzazione
- il livello di meccanizzazione

Quindi, il livello di strutturazione ovvero la possibilità di far ricorso a modalità di coordinamento “a preventivo”, relativamente semplici e a basso costo.

IL GRADO DI DIFFICOLTÀ ha influenza organizzativa su:

- il livello di competenza professionale (specializzazione)
- il livello di complessità organizzativa ovvero grado e livello di differenziazione orizzontale e verticale (quanta specializzazione e quanto coordinamento)

Quindi, influenza i modelli decisionali e soprattutto i modelli di coordinamento ovvero all'aumentare delle difficoltà si dovrà passare gradualmente a modalità di coordinamento sempre più sofisticate e complesse.

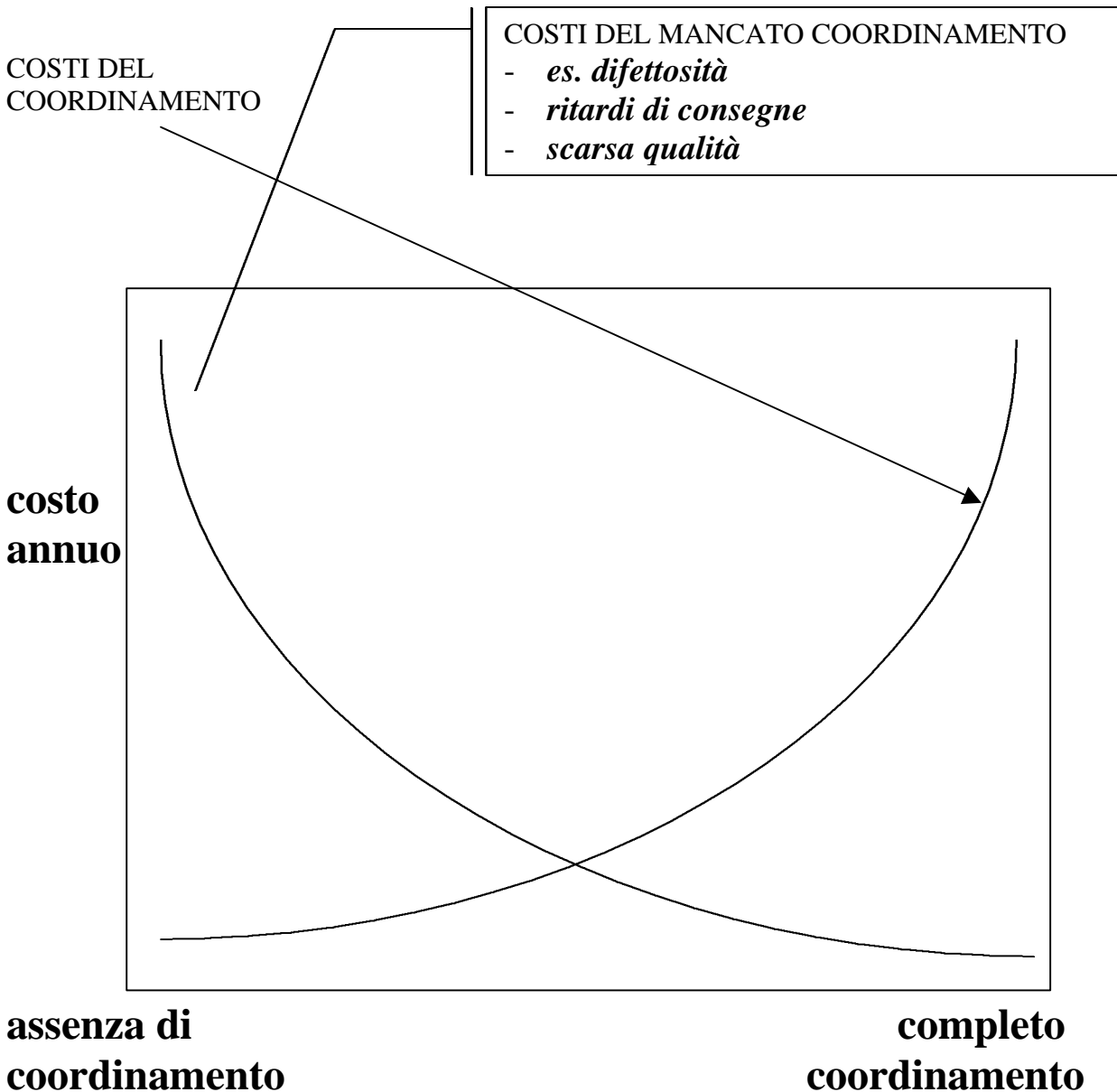
IL COSTO DEL COORDINAMENTO

La crescita dell'esigenza del coordinamento, in relazione alla variabilità e difficoltà decisionale, fa crescere il costo del coordinamento medesimo.

1. In generale, nell'ambito delle organizzazioni, si tende a ricercare le soluzioni che, a parità di prestazione, minimizzano i costi, in particolare quelli di coordinamento.

2. Le prestazioni di una organizzazione sono migliori quando le azioni delle sue parti sono coordinate rispetto a quanto ogni parte dell'organizzazione agisca in modo indipendente.

Si tratta di bilanciare i costi conseguenti l'esigenza di coordinamento con la conseguente scelta di certe modalità di coordinamento con i costi derivanti dall'eventuale mancato coordinamento



Il livello di coordinamento non va perseguito in assoluto, ma esiste un punto oltre il quale il costo del coordinamento

è maggiore dei benefici che produce; è sempre opportuno individuare dei meccanismi di coordinamento meno costosi a parità di coordinamento realizzato o più efficaci a parità di costo.

MODALITÀ DI COORDINAMENTO

1 - PROCEDURE E NORME

- **Si specificano in anticipo quali dovranno essere i comportamenti da adottare, in relazione ai compiti svolti, nelle specifiche situazioni.**
- **Vantaggi:**
 - a) **si elimina la necessità di trattare ogni situazione come nuova;**
 - b) **si assicura stabilità per l'esecuzione dei compiti;**
 - c) **si garantisce la sostituibilità del personale nel tempo e nei luoghi.**
- **Si adatta bene in situazioni ad alta ripetitività di situazioni simili, quindi è tipico delle organizzazioni di grandi dimensioni.**

2 - PIANI E PROGRAMMI

- **L'organizzazione si limita a prefissare obiettivi o specifiche di prestazione, lasciando ai membri la scelta delle modalità operative più opportune per realizzare tali obiettivi o prefissando dei programmi che, oltre alla fissazione degli obiettivi, prevedono anche l'entità ed il tipo di risorse da utilizzare.**
- **Dato il sovraccarico di coordinamento dei livelli più alti dell'organizzazione, ne consegue un aumento di delega verso i livelli inferiori.**

- **Pone dei problemi di controllo, dato il maggiore grado di libertà consentito ai subordinati ai quali si fa fronte con accurata selezione e addestramento, rigorosa selezione delle necessità di deleghe, controllo di gestione (controllo a posteriori).**

3 - GERARCHIA

- **Agisce a due livelli: 1) identifica la persona a cui rivolgersi nei casi non previsti dalle procedure; 2) conferma i comportamenti attesi di ruolo attraverso la gestione dei meccanismi di premio/sanzione**
- **Strumento piuttosto costoso poiché tende ad autoriprodursi**
- **Ha il vantaggio di essere flessibile, sia nell'uso che nella gestione**

4 – RELAZIONI ORIZZONTALI

- **Creazione o consenso allo stabilimento di relazioni laterali fra unità e/o posizioni di lavoro e nella conseguente formulazione congiunta delle decisioni**
- **Così si sposta il livello decisionale verso il basso ovvero si decentrano le decisioni senza modificare la struttura gerarchica e senza dover creare gruppi autosufficienti.**
- **In alcuni casi questo ruolo può assumere carattere formale più preciso e la sua funzione diventa quella di rappresentare la direzione superiore nelle decisioni inter-unità per quanto attiene ad una particolare linea di prodotto (es. *product manager*) progetto (es. *project manager*).**

5 – RIUNIONI PROGRAMMATE

- Il coordinamento avviene con la creazione di appositi comitati e/o la convocazione di apposite riunioni programmate, con vari tipi di obiettivi: scambio di informazioni, presa di decisioni, assunzioni di impegni reciproci fra gli enti, ecc.

6 – RIUNIONI NON PROGRAMMATE

- Quando i problemi da analizzare e le decisioni da prendere sono complesse, imprevedibili e non ripetitivi si ricorre a gruppi di lavoro e/o riunioni estemporanee.**
- Il gruppo di lavoro o la task-force che ne scaturisce ha una durata definita e agisce in parallelo alla struttura organizzativa di base; quando lo specifico problema per cui il gruppo è stato creato è risolto, il gruppo stesso si scioglie e i componenti rientrano nella loro unità di appartenenza.**

MECCANISMI DI COORDINAMENTO

1. ADATTAMENTO RECIPROCO
2. SUPERVISIONE DIRETTA
3. STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO
4. STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT
5. STANDARDIZZAZIONE DELLE CAPACITA' DEI LAVORATORI

1. ADATTAMENTO RECIPROCO

- **Coordinamento ottenuto con la comunicazione informale; il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono;**
- **Utilizzato nelle aziende più semplici;**
- **Utilizzato anche nelle aziende più complesse;**
- **Il successo dipende dall'abilità dei soggetti nell'adattarsi l'uno all'altro.**

2. SUPERVISIONE DIRETTA

- **Una persona assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni;**

- **Coordinamento preventivo attraverso la standardizzazione.**

3. STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO

- **Si specificano o si programmano i contenuti del lavoro**

4. STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT

- **Vengono specificati i risultati del lavoro ovvero le dimensioni del prodotto o la performance (es. taxi)**

5. STANDARDIZZAZIONE DELLE CAPACITA' DEI LAVORATORI

- **Viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro.**

LA MAGGIOR PARTE DELLE ORGANIZZAZIONI COMBINA TUTTI E CINQUE MECCANISMI

Bibliografia

- Aldrich, H. (1979), *Organizations and Environment*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Argyris, C., Schon, D.A. (1978), *Organizational Learning. A theory of Action Perspective*, Reading (MA), Addison Wesley.
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berger, L. and Luckmann, T. (1966), *The social construction of the reality*, Harmondsworth, Penguin.
- Burns T., Stalker, G.M. (1978), *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Crozier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, London: Tavistock.
- Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, London: Pitman.
- Giddens, A. (1984), *The constitution of society: outline of a theory of structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Gouldner, A. (1973), "Reciprocity and Autonomy in Functional Theory", in A.W. Gouldner (ed.), *For Sociology*, Harmondsworth: Penguin.
- March, J.B. (1988), *Decision and Organization*, Oxford, Blackwell Ltd
- March J.G., Simon, H. (1958), *Organizations*, New York: John Wiley.
- Maslow, A.H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- Maturana, H., Varela, F. (1980), *Autopoiesis and Cognition: the Realization of Living*, London: Reidl.
- Mayo, E. (1933), *The Human Problem of an Industrial Civilization*, New York: MacMillan
- Merton, R.K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press.
- Miller, J.G. (1978), *Living systems*, New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nonaka, I. (1995), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation", *Organization Sciences*, vol. 5, n.1.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, New York: Harper and Row.
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York, DoubleDay Currency.
- Simon, H. (1947), *Administrative Behavior*, New York: MacMillan
- Taylor, F. W. (1911), *Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Row.
- Weber, M. ((1947), *The theory of Social and Economic Organization*, London: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1976), *The Social Psychology of Organization*, 2nd edition, Reading (MA), Addison Wesley.
- Woodward, Lawrence and Lorsch, Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips (1980), "Structure is not Organization", *Business Horizons*.