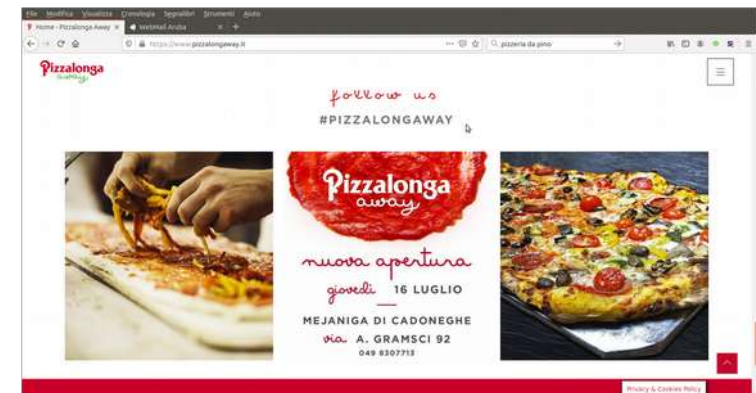
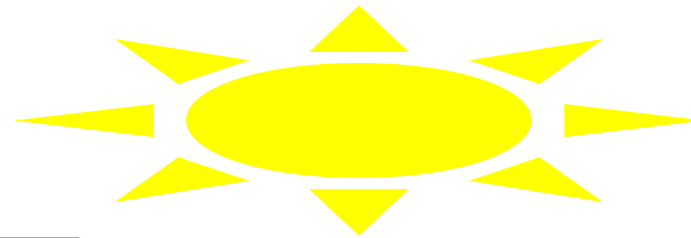
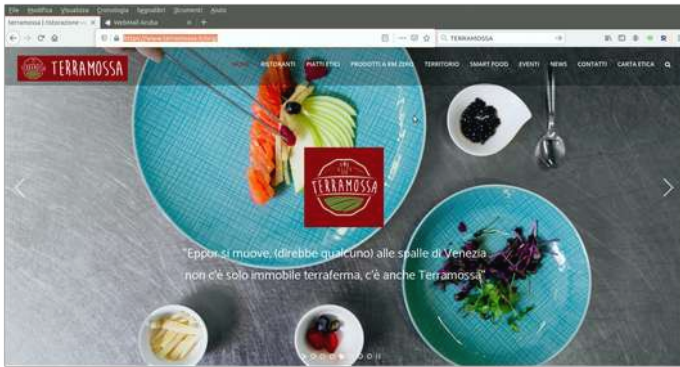


# Organizzazione aziendale

**Corso Marghera luglio agosto 2020**

# DI CHE COSA PARLIAMO?



# Organizzazione aziendale

- Prima definizione
- Classificazione
- Teoria

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.

G. Bernardi – Sistemi organizzativi aziendali

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.

## approccio classico

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.

**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



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:

- 1) criteri di divisione del lavoro e raggruppamento dei compiti in unità
- 2) definizione del numero di livelli gerarchici e dell'ampiezza di controllo
- 3) definizione di mansioni e ruoli
- 4) grado di strutturazione e formalizzazione dei compiti
- 5) descrizione attraverso documenti: organigrammi, descrizione di mansioni.
- 6) modifica attraverso atti formali (disposizioni organizzative, circolari, avvisi affissi in bacheca, ecc.)

## Modello Burocratico (Max Weber)

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



## Approccio Neoclassico (dal 1930)

l'attenzione si sposta sulle relazioni sociali tra i membri dell'organizzazione e sui meccanismi motivazionali.

In sostanza, si evidenzia l'importanza delle interazioni sociali per il miglioramento delle prestazioni delle organizzazioni, l'influenza delle leadership nel determinare il comportamento di singoli e gruppi.

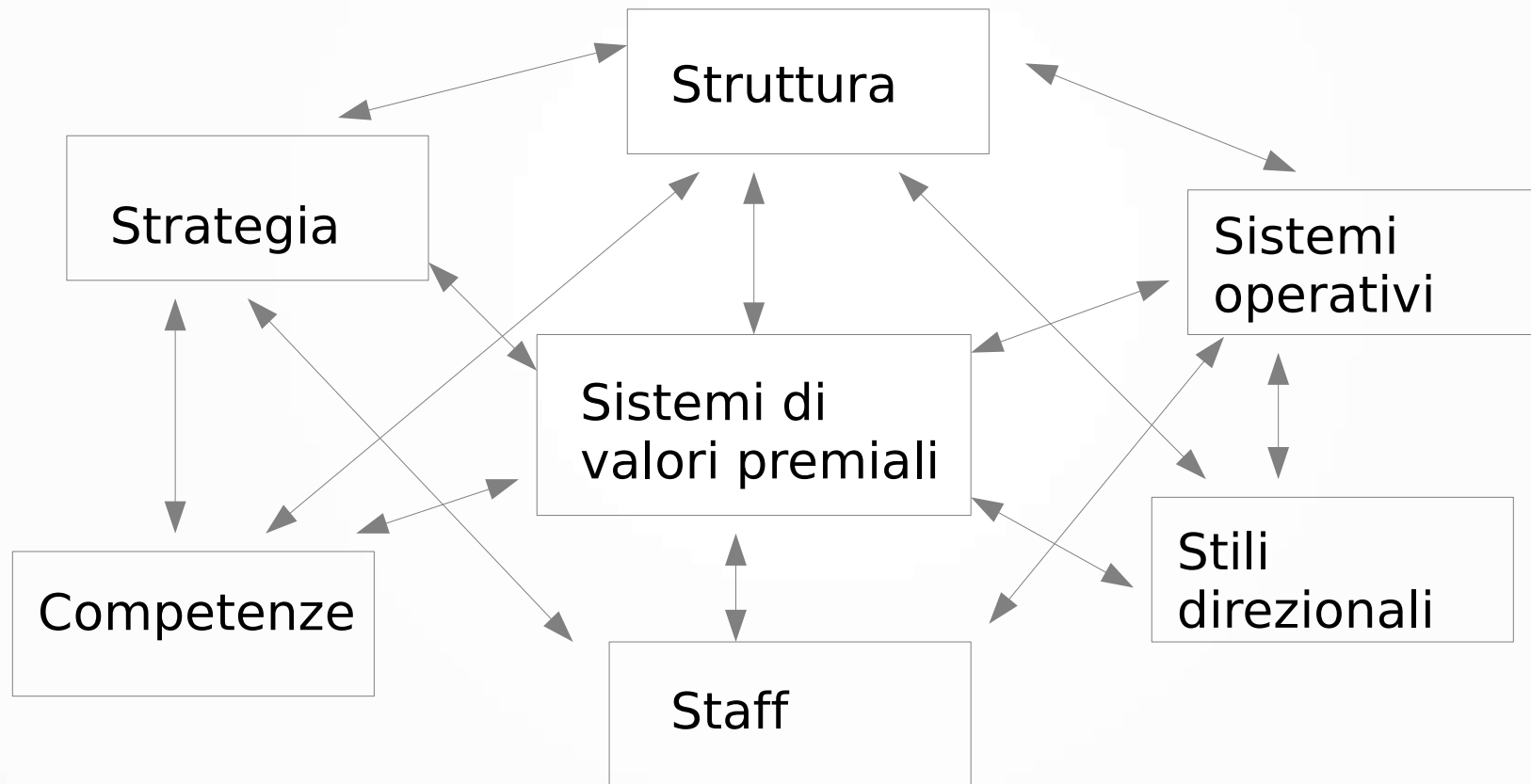
# Approccio Moderno o Interdisciplinare (dal 1950)

Tenta di integrare le due scuole precedenti (classica e neoclassica). Ma poco cambia fino agli anni '80', quando alcuni consulenti, nel presentare le conclusioni di un loro studio, affermano:

*"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)

Waterman, Peters e Philips propongono il **modello delle 7S**, tutt'ora molto usato



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

a) il cambiamento organizzativo a livello sia di struttura che di singola unità organizzativa o la molteplicità dei fattori che influenzano la capacità di cambiamento organizzativo;

b) l'interconnessione delle variabili: è difficile ottenere progressi in una variabile senza operare contemporaneamente cambiamenti anche nelle altre;

c) 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);

d) la pari dignità di tutte le variabili; soprattutto quelle che nell'approccio tradizionale all'organizzazione vengono considerate di scarso rilievo (stile, capacità, ad esempio);

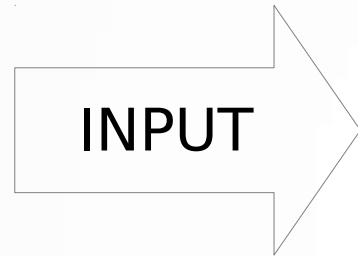
e) l'importanza della congruenza interna e quindi l'attenzione alle interazioni ed agli adattamenti reciproci tra le variabili: "l'insieme delle 7 variabili è come un insieme di bussole: quando tutti e 7 gli aghi hanno la stessa direzione, si può dire che si è di fronte ad una impresa bene organizzata"

# Organizzazione aziendale

- Valutazione delle prestazioni di una organizzazione

ESTERNO

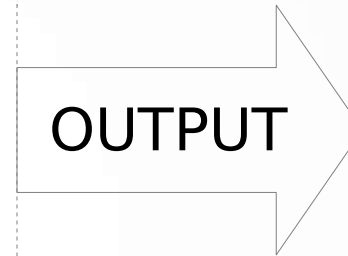
MATERIE  
PRIME  
PERSONALE  
RISORSE  
FINANZIARI  
E  
SERVIZI



INTERNO

PROCESSO DI  
TRASFORMAZIONE

PRODUZIONE  
ADATTAMENTO  
GESTIONE



ESTERNO

PRODOTTI E  
SERVIZI



IL PARAMETRO DI VALUTAZIONE  
PRINCIPALE SU BASA SUL  
COMPITO PRIMARIO  
DELL'ORGANIZZAZIONE  
(PERCHÈ SI È COSTITUITA).

Fare organizzazione vuol dire:  
1. Migliorare l'adattamento verso  
l'esterno  
2. migliorare il funzionamento dei  
processi di conversione interna  
(trasformazione degli input in output)

EFFICIENZA	Valore risorse prodotte vs valore risorse consumate	Misura la capacità di utilizzare le risorse. Il rendimento dell'organizzazione
EFFICACIA	Risultati effettivi vs risultati attesi Output previsti vs output effettivi	Misura la capacità di realizzare gli obiettivi
FLESSIBILITÀ		Esprime il tempo necessario per passare dall'output attuale e uno nuovo

# Funzioni Aziendali

FINANZA	
MARKETING E COMMERCIALE	Rilevazione bisogni di mercato, nuovi prodotti, prezzi e sconti
PROGETTAZIONE R&S	Disegno dei prodotti, ricerca sui materiali
INDUSTRIALIZZAZIONE	Ricerca le soluzioni tecniche che rendono fattibile, o più conveniente, la produzione
ACQUISTI	
AMMINISTRAZIONE	Budget, rilevazioen costi,
PERSONALE E ORGANIZZAZIONE	
PRODUZIONE	Fabbricazione del prodotto
QUALITÀ	Oggi è un processo continuo, che riguarda ogni soggetto coinvolto nella produzione
MANUTENZIONE	
GESTIONE MANODOPERA	Determina quantum e tipologia della manodopera necessaria

# Organizzazione aziendale

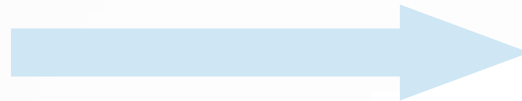
- Progettazione organizzativa

# Organizzazione aziendale

- Progettazione organizzativa

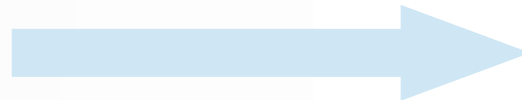
## Variabili Strutturali

### 1) STRUTTURA



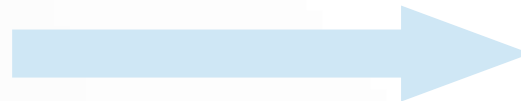
Organigramma  
procedure  
descrizione dei compiti  
criteri di divisione del lavoro

### 2) MECCANISMI OPERATIVI



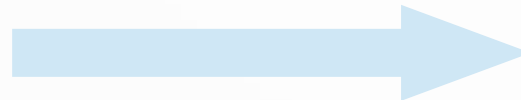
l'insieme degli strumenti gestionali  
che rendono operativa una struttura  
(sistema informativo, di qualità, controllo ecc)

### 3) PROCESSI



Insieme delle relazioni socio-psicologiche fra  
individui e gruppi (motivazione, leadership,  
comunicazione, cooperazione/confitto)

### 4) CULTURA



Insieme dei valori condivisi

# Struttura funzionale

DIREZIONE GENERALE

DIREZIONE  
COMMERCIALE

Gestione clienti  
marketing

DIREZIONE  
AMMINISTRATIVA

Contabilità generale  
Contabilità industriale  
finanza

DIREZIONE  
TECNICA

Progettazione  
Produzione

-----  
Stab. 1  
Reparto 1  
Reparto 2

-----  
Stab. 2  
Reparto 1  
Reparto 2

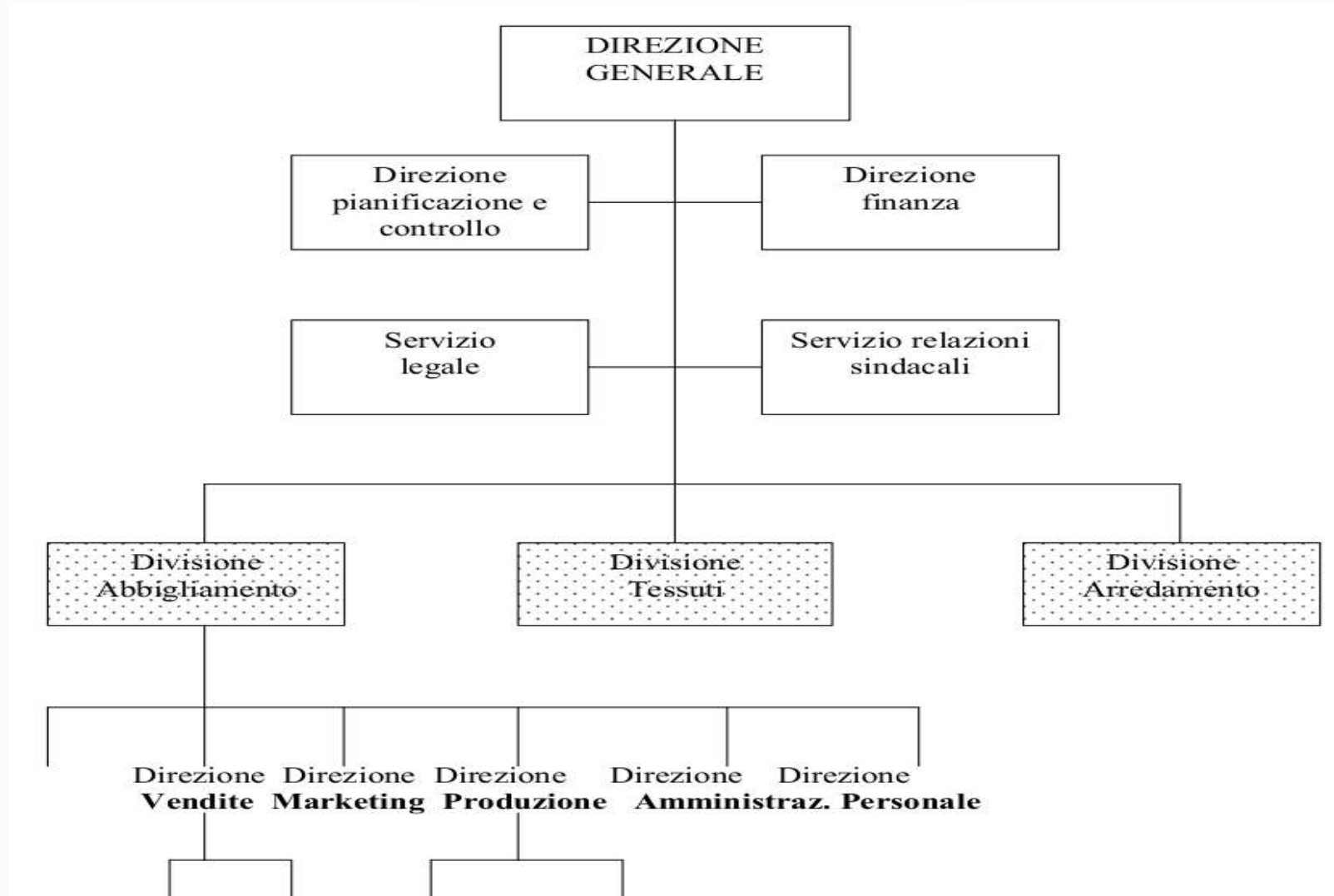
DIREZIONE  
ACQUISTI



## Analisi della struttura funzionale

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

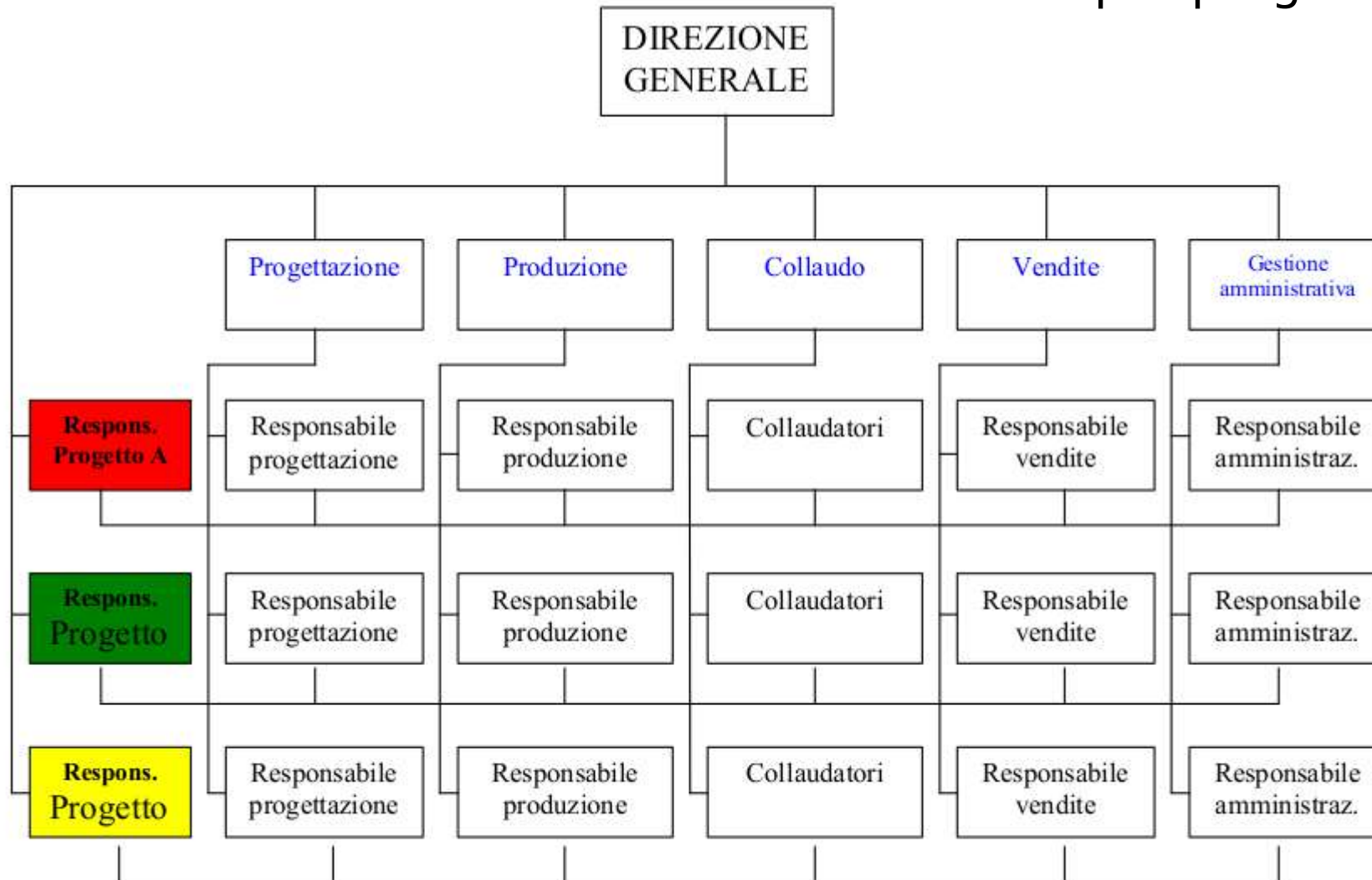
# STRUTTURA DIVISIONALE



## Analisi struttura divisionale

	Vantaggi	Svantaggi
1	<b>Sviluppo dimensionale per aggregazione di unità e tramite la crescita e diversificazione dei prodotti</b>	<b>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</b>
2	<b>Autonomia decisionale e di comportamento delle singole unità, adeguate ai rispettivi mercati di riferimento</b>	<b>Possibili conflitti fra esigenze di innovazione e di stabilità nelle divisioni</b>
3	<b>Attenzione e impiego del management sui singoli prodotti</b>	<b>Possibili difficoltà di coordinamento tra obiettivi globali con gli obiettivi divisionali</b>
4	<b>Decentramento delle responsabilità di profitto</b>	<b>Duplicazione di risorse specialistiche, distribuite nelle diverse divisioni</b>
5	<b>Formazione e sviluppo di quadri direttivi con capacità gestionali globali</b>	<b>Possibile insufficienza di capacità manageriali</b>
6	<b>Elasticità operativa e di flessibilità gestionale e di miglioramento dei prodotti, anche in situazioni multiprodotto</b>	
7	<b>Potenziamento e sviluppo degli strumenti di pianificazione e controllo di gestione</b>	

## Struttura per progetto a matrice



Posso incrociare: progetto/funzione; prodotto/funzione; mercato/funzione; mercato/prodotto

## Analisi struttura a matrice

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



# 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

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 DI COORDINAMENTO

Grado di differenziazione tra le unità	<p>Ovvero quanto e come, diversamente, le unità sviluppano nel tempo certe caratteristiche, ad esempio in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- orientamento temporale delle attività e delle decisioni;</li><li>- grado di strutturazione dei compiti;</li><li>- tipi di obiettivi preminenti;</li><li>- tipi e modalità di relazioni interpersonali adottate nell'unità.</li></ul>
Interdipendenza tra le unità	<ul style="list-style-type: none"><li>- interdipendenza generica</li><li>- interdipendenza sequenziale</li><li>- interdipendenza reciproca</li></ul>
l'incertezza del compito (complessità delle funzioni)	<ul style="list-style-type: none"><li>- numero di casi eccezionali che richiedono esecuzioni differenti</li><li>- instabilità nel tempo dei compiti assegnati</li><li>Instabilità nel tempo degli inputs necessari allo svolgimento del compito e degli outputs richiesti</li></ul>
Le dimensioni delle unità	

**BILANCIAMENTO ESIGENZE DI COORDINAMENTO E RELATIVO COSTO**

# Modalità di coordinamento

PROCEDURE E NORME

PIANI E PROGRAMMI

GERARCHIA

RELAZIONI ORIZZONTALI

RIUNIONI PROGRAMMATE

RIUNIONI Non PROGRAMMATE

# Meccanismi di coordinamento

ADATTAMENTO RECIPROCO

SUPERVISIONE DIRETTA

STANDARDIZZAZIONE  
DEI PROCESSI DI LAVORO

STANDARDIZZAZIONE  
DEGLI OUTPUT

STANDARDIZZAZIONE  
DELLE CAPACITÀ DEI  
LAVORATORI