

Organizzazione e Strutture Aziendali

MODULO 1: Analisi e Dimensioni Organizzative

Lezione 2

Introduzione e Temi Organizzativi

Prof. Paolo Di Marco

Agenda

- I modelli di riferimento
- Henry Mintzberg
 - Le cinque componenti dell'organizzazione
 - Meccanismi di coordinamento
 - Le cinque configurazioni organizzative
- Jay R. Galbraith
 - Il modello a stella
 - Le scelte progettuali del modello a stella
- J. Thompson
 - I sistemi tecnici
 - Le tipologie di interdipendenza
 - Le modalità di coordinamento

Lezione 2/2

Le cinque componenti dell'organizzazione

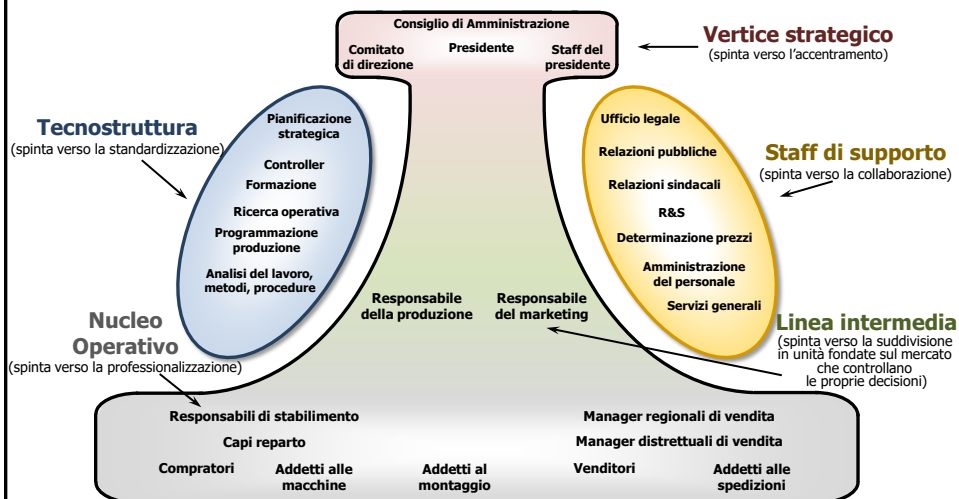


Secondo H. Mintzberg le **cinque parti** che costituiscono l'organizzazione sono:

- il **vertice strategico**;
- la **linea intermedia**;
- il **nucleo operativo**;
- la **tecnostuttura**;
- lo **staff di supporto**.

Lezione 2/3

Le cinque parti dell'organizzazione



Lezione 2/4

Le parti dell'organizzazione (I)



VERTICE STRATEGICO

- **Comprende:** le persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione.
- **Funzione svolta:** fornisce guida, strategia, obiettivi, politiche per l'intera organizzazione.

LINEA INTERMEDIA

- **Comprende:** la catena di manager che collega il vertice strategico al nucleo operativo.
- **Funzione svolta:** è responsabile dell'implementazione e del coordinamento a livello di unità organizzative; garantisce l'esecuzione delle direttive del vertice e trasmette informazioni verso l'alto o il basso della gerarchia.

NUCLEO OPERATIVO

- **Comprende:** le persone che effettuano il lavoro basilare dell'organizzazione.
- **Funzione svolta:** sottosistema di produzione; trasformazione di input in output.

Lezione 2/5

Le parti dell'organizzazione (II)



TECNOSTRUTTURA

- **Comprende:** Analisti che contribuiscono all'attività organizzativa influenzando il lavoro degli altri, attraverso sistemi e routine.
- **Funzione svolta:** aiuta l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente, individuando problemi, opportunità e sviluppi; aiuta l'organizzazione a cambiare e a adattarsi.

STAFF DI SUPPORTO

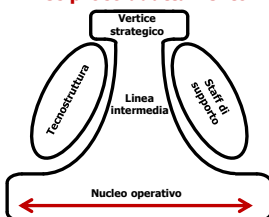
- **Comprende:** unità specializzate che forniscono all'organizzazione un supporto esterno al suo flusso di lavoro operativo.
- **Funzione svolta:** è responsabile dell'ordinato funzionamento delle attività e della manutenzione dell'organizzazione nelle sue componenti fisiche e umane; amministrazione del personale (paghe, cedolini); attività di manutenzione (pulizia uffici, manutenzione e riparazione dei macchinari); supporto legale alle attività aziendali.

Lezione 2/6

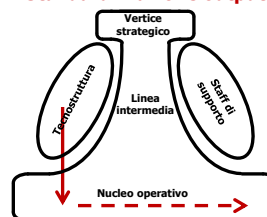
Meccanismi di coordinamento e le componenti dell'organizzazione



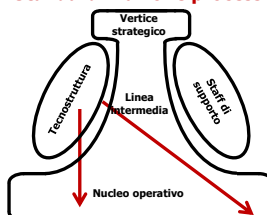
Reciproco adattamento



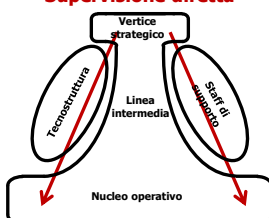
Standardizzazione output



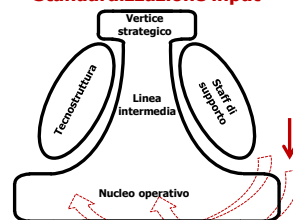
Standardizzazione processi



Supervisione diretta



Standardizzazione input



Lezione 2/7

Le cinque configurazioni organizzative



Le configurazioni organizzative individuate da H. Mintzberg sono cinque e, in ciascuna di esse, è dominante un solo e differente meccanismo di coordinamento, una diversa parte dell'organizzazione svolge il ruolo più importante e viene utilizzato un diverso tipo di decentramento. Le configurazioni organizzative sono:

- la **struttura semplice**;
- la **burocrazia meccanica**;
- la **burocrazia professionale**;
- la **struttura divisionale**;
- l'**adhocrazia**.

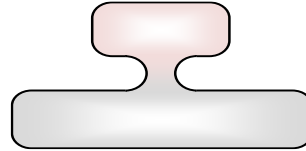
Lezione 2/8

La struttura semplice



CARATTERISTICHE

- supervisione diretta;
- accentramento;
- pochi livelli gerarchici;
- bassa formalizzazione del sistema.



COMPONENTI

- Tecnostruttura: assente;
- Staff di supporto: piccolo o assente;
- Vertice strategico: tutta l'attività direzionale;
- Linea intermedia: poco sviluppata;
- Nucleo operativo: attività con scarsa discrezionalità.

ELEMENTI SITUAZIONALI

- ambiente (non troppo) dinamico;
- strategia non complessa;
- dimensione piccola;
- età giovane.

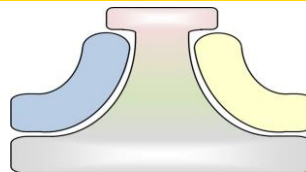
Lezione 2/9

La burocrazia meccanica



CARATTERISTICHE

- elevata standardizzazione;
- elevata formalizzazione;
- elevata specializzazione;
- ampio sviluppo della linea intermedia;
- accentramento del potere decisionale.



COMPONENTI

- Tecnostruttura: sviluppata per formalizzare i processi di lavoro;
- Staff di supporto: spesso sviluppato per ridurre l'incertezza;
- Vertice Strategico: messa a punto dell'organizzazione; coordinamento delle funzioni; risoluzione dei conflitti;
- Linea intermedia: sviluppata e differenziata; risoluzione dei conflitti; collegamento con gli staff; supporto dei flussi verticali;
- Nucleo operativo: attività di routine e formalizzata con scarsa discrezionalità.

ELEMENTI SITUAZIONALI

- età elevata e grandi dimensioni;
- ambiente semplice e stabile;
- ampio volume di produzione.

Lezione 2/10

La burocrazia professionale

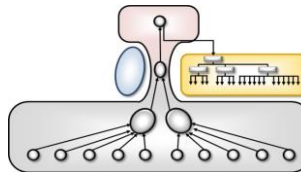


CARATTERISTICHE

- standardizzazione delle capacità/professionalità;
- formazione e indottrinamento;
- decentramento orizzontale e verticale.

COMPONENTI

- Tecnostruttura: limitata;
- Staff di supporto: sviluppato per dare supporto ai professionisti; organizzato come nella burocrazia meccanica;
- Vertice Strategico: rapporti con l'esterno; risoluzione dei conflitti;
- Linea intermedia: controllata dai professionisti; elevato adattamento reciproco;
- Nucleo operativo: attività specialistica e standardizzata con elevata autonomia individuale.



ELEMENTI SITUAZIONALI

- ambiente stabile e complesso;
- sistema tecnico non sofisticato e con basso grado di regolazione.

Lezione 2/11

La struttura divisionale

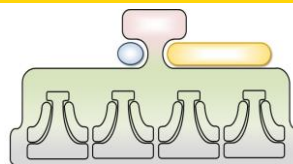


CARATTERISTICHE

- decentramento verticale limitato;
- minima interdipendenza tra le divisioni;
- divisione del lavoro tra direzione centrale e divisione.

COMPONENTI

- Tecnostruttura: sviluppata per formalizzare i processi di lavoro;
- Staff di supporto: spesso sviluppato per ridurre l'incertezza;
- Vertice Strategico: messa a punto dell'organizzazione, coordinamento delle funzioni, risoluzione dei conflitti;
- Linea intermedia: sviluppata e differenziata, risoluzione dei conflitti, collegamento con gli staff, supporto dei flussi verticali;
- Nucleo operativo: attività di routine e formalizzata con scarsa discrezionalità.



ELEMENTI SITUAZIONALI

- Mercati diversificati;
- Età elevata e grande dimensione;
- Bisogno di potere dei manager della linea intermedia.

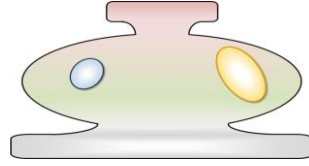
Lezione 2/12

L'adhocrazia



CARATTERISTICHE

- organizzazione per gruppi di lavoro spesso variabili;
- potere diffuso e non centralizzato, confusione tra attività operativa e direzionale;
- linea intermedia poco o nulla sviluppata;
- prevalenza del coordinamento informale, per mutuo adattamento.



COMPONENTI

- la componente direzionale dell'adhocrazia appare come un insieme organico di manager di linea e di esperti di staff (e, nell'ad hoc operativa di membri del nucleo operativo) che lavorano insieme in una rete di rapporti sempre mutevoli su una base di progetti ad hoc;
- esistono due tipologie di adhocrazia: amministrativa e operativa.

ELEMENTI SITUAZIONALI

- l'adhocrazia rappresenta la configurazione maggiormente appropriata per rispondere all'esigenza di realizzare innovazioni "complesse e non marginali.

Lezione 2/13

Jay R. Galbraith



Jay R. Galbraith



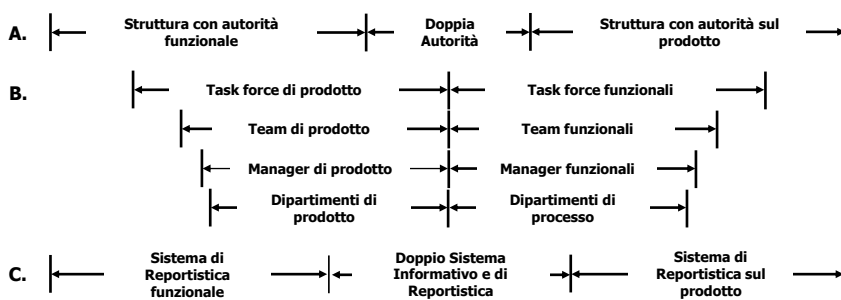
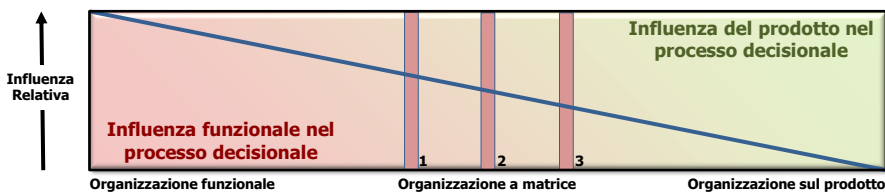
J.R. Galbraith introduce il **concetto di predicibilità dei compiti** ad integrazione di alcune variabili e strutture di connessione già analizzate dai suoi predecessori intendendo, con tale locuzione, *"il grado di possibile strutturazione dei compiti"* ed individua quelle che possono essere le influenze esterne sul sistema organizzativo.

J. Galbraith presenta i principali elementi su cui basare le scelte progettuali dell'organizzazione ponendo l'accento su alcuni aspetti.



Lezione 2/15

Il modello di J.R. Galbraith



Lezione 2/16

Le scelte progettuali del modello a stella



Il **modello a stella** è stato elaborato da J. Galbraith per fornire una base su cui un'azienda può impostare le proprie scelte progettuali per il design dell'organizzazione. Esso evidenzia i **cinque fattori** che devono essere coerenti tra di loro per permettere un efficace funzionamento dell'organizzazione.



Lezione 2/17

Le scelte progettuali del modello a stella: la strategia



La **strategia** determina l'orientamento dell'azienda ed è la formula aziendale per il successo, specifica gli obiettivi da raggiungere, oltre alla vision e alla mission da perseguire.

Identifica le **fonti di vantaggio competitivo** ed è importante nel **processo di progettazione dell'organizzazione** perché stabilisce i criteri per la scelta tra forme organizzative alternative.



Ogni forma organizzativa privilegia alcune attività penalizzandone altre, per cui la scelta tra alternative organizzative richiede inevitabilmente dei compromessi. La strategia riconosce quali sono le attività più importanti, permettendo di sviluppare la progettazione dell'organizzazione realizzando i migliori compromessi.

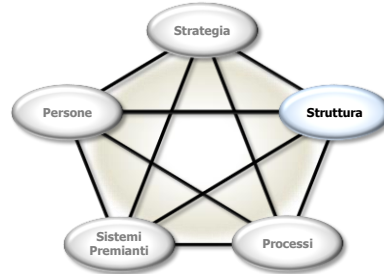
Lezione 2/18

Le scelte progettuali del modello a stella: la struttura



La **struttura** dell'organizzazione determina il posizionamento del potere decisionale e dell'autorità nell'organizzazione. Le politiche relative alla struttura si dividono in:

- **specializzazione**, ovvero il tipo ed il numero di specialità lavorative;
- **forma**, ovvero il numero di persone che costituiscono i dipartimenti;
- **distribuzione del potere**, si riferisce alle questioni di centralizzazione o decentramento (dimensione verticale) e all'attribuzione del potere al dipartimento (dimensione laterale);
- **dipartimentalizzazione** è il fondamento per la formazione dei reparti ad ogni livello della struttura.



Lezione 2/19

Le scelte progettuali del modello a stella: i processi



I **processi** rappresentano la fisiologia e la modalità di funzionamento di un'organizzazione.

Possono essere di due tipologie:



processi verticali, che rafforzano la capacità di risposta della linea gerarchica, attraverso un'unità di programmazione e potenziando i sistemi informativi.



processi orizzontali, denominati anche processi laterali, seguono i flussi di lavoro. Tali processi sono diventati oggi il principale strumento per la gestione nelle organizzazioni.



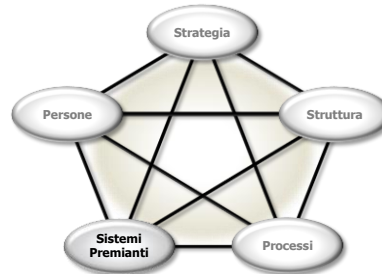
Lezione 2/20

Le scelte progettuali del modello a stella: i sistemi premianti



I **sistemi premianti** influenzano la motivazione delle persone inducendoli a svolgere i propri compiti e a indirizzarli verso gli obiettivi organizzativi.

Perseguono la finalità di allineare gli obiettivi dei dipendenti con quelli dell'organizzazione e aumentano la motivazione e gli incentivi per realizzare la strategia.



Il sistema di ricompensa stabilisce le politiche che regolano i salari, le promozioni, i bonus, la partecipazione agli utili, le stock option e così via. Questo sistema deve essere **coerente** con la **struttura** e i **processi** per influenzare efficacemente la direzione strategica.

Lezione 2/21

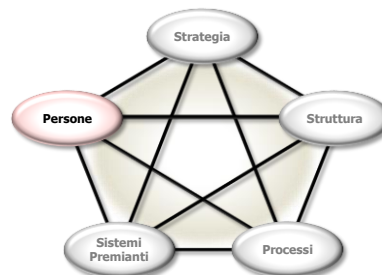
Le scelte progettuali del modello a stella: le persone



Le **politiche relative alle persone** governano le scelte che riguardano le risorse umane come il reclutamento, la selezione, la rotazione, la formazione e lo sviluppo.

Queste politiche, nelle combinazioni appropriate, garantiscono la **disponibilità** dei **talenti** richiesti dalla strategia e dalla struttura dell'organizzazione che, con le loro abilità e schemi mentali, **attuano** la **strategia**.

Queste politiche sviluppano contemporaneamente all'interno dell'organizzazione le persone e le capacità organizzative.



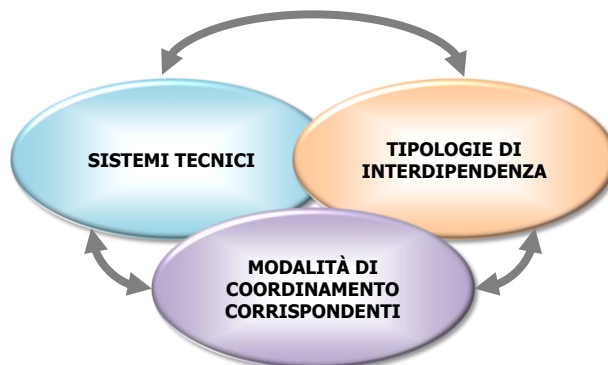
Lezione 2/22

J. Thompson

J. Thompson



Nei suoi studi **J. Thompson** mette in luce le **connessioni** esistenti fra diverse tecniche e processi nell'ambito di un sistema, o di un sottosistema. Gli elementi fondamentali sui quali J. Thompson basa la propria teoria sono:

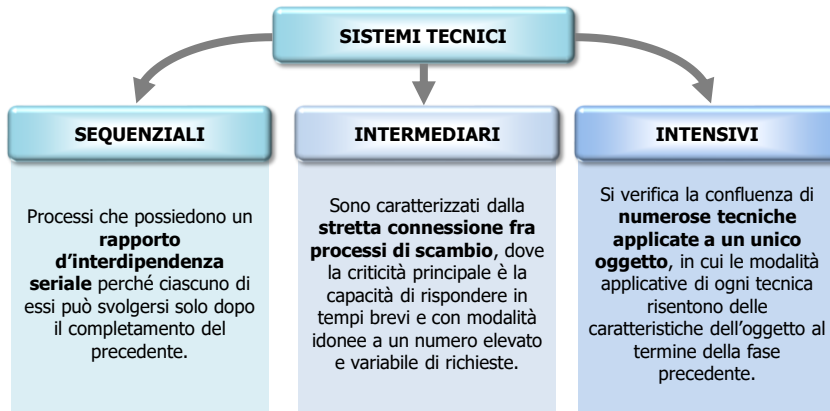


Lezione 2/24

I sistemi tecnici



J. Thompson distingue fra **tre tipologie di sistemi "tecnici"**:



Lezione 2/25

Le tipologie di interdipendenza



J. Thompson identifica **tre tipi di interdipendenza** fra compiti o unità organizzative:



Lezione 2/26

Le modalità di coordinamento



Il modello di J. Thompson individua **tre modalità di coordinamento** tendenzialmente corrispondenti alle tipologie di interdipendenze, ovvero:

COORDINAMENTO TRAMITE PROGRAMMI

Avviene tramite piani in cui siano specificati i **tempi** e le **modalità di svolgimento delle diverse attività** in circostanze dinamiche e di complessità relativamente marcata.

COORDINAMENTO TRAMITE STANDARDIZZAZIONE

È in grado di **regolare condizioni d'interdipendenza generica**, attraverso una strutturazione degli aspetti di contatto in forme relativamente semplici e ricorrenti.

COORDINAMENTO PER MUTUO AGGIUSTAMENTO

È conveniente quando vi è la necessità di un **adattamento continuo fra unità in relazioni d'interdipendenza stretta**.

Lezione 2/27