



Le scelte di progettazione strutturale

**Corso
di
Organizzazione Aziendale**

Prof. Federico Niccolini



Obiettivi di apprendimento

- *Concetto di struttura*
 - *Etimologia e definizione*
- *Concetto di struttura organizzativa*
- *Le scelte di progettazione organizzativa*
- *Il raggruppamento funzionale*
 - *Gli aspetti essenziali*
 - *Gli organi*
 - *I vantaggi*
 - *Gli svantaggi*
 - *Le condizioni di funzionamento*



La Struttura Organizzativa

Il concetto di struttura

Etimologia

Dal lat. "*structura*" derivato di *struere* = ammassare, **costruire**

Definizione

La costituzione e la distribuzione degli elementi che, in rapporto di correlazione e d'interdipendenza funzionale, formano un complesso organico o una sua parte (struttura come **processo**)

Il complesso dei rapporti funzionali che sussistono tra gli elementi di un sistema organico e unitario (struttura come **entità**)

(Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, *Il Vocabolario Treccani*, Roma)

Concetto utilizzato per molteplici oggetti (edifici, corpo umano e in molteplici discipline (architettura, geologia, fisica, psicologia, linguistica ..))



Struttura Organizzativa

2 Definizioni "polarizzate" su 2 diverse concezioni organizzative

1. **Configurazione formale** dell'organizzazione: (visione meccanicistica): definizione di mansioni, **compiti**, attribuzioni di responsabilità e autorità (Taylor, Fayol, Gulick e Urwick)

2. Sistema dei **ruoli**: sistema di aspettative, di forze e di relazioni che le persone hanno per effetto della posizione occupata e dell'interazione con altri soggetti (Katz - Kahn, Padroni) (visione organicistica e cerebrale)

2 accezioni aggiuntive

Sistema delle relazioni relativamente stabili tra le componenti dell'organizzazione (visione sociologica) (Mayo, Parson, *Structure and processes in modern society*, Free Press, New York, 1960): Substrato della precedente

Modalità di coordinamento e controllo dell'organizzazione



2 Dimensioni fondamentali (Maggi, 1990: 55)

1. Struttura dei compiti:

Riguarda le attività, i compiti e le loro relazioni. E' indipendente dalle persone

2. Struttura sociale:

Riguarda lo svolgimento delle attività e le persone, in particolare il loro coinvolgimento

Momento genetico dell'azione strutturale:

Scelta dei compiti, di durata e di modalità e tempi per le relazioni tra i compiti



3 componenti chiave

(Child J., *Organization*, Harper & Row, New York, 1984)

Unità organizzative:

Raggruppamento degli individui in unità organizzative e il raggruppamento delle unità all'interno dell'organizzazione

Rapporti di dipendenza formale:

Comprende la gerarchia e lo span of control

Meccanismi di integrazione tra le unità:

Includono e anche la progettazione dei sistemi di comunicazione e coordinamento



Alternative di progettazione organizzativa

Possibili opzioni di progettazione strutturale per il raggruppamento dei dipendenti nelle unità organizzative

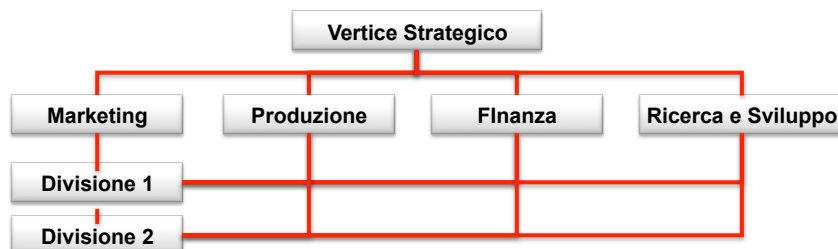
Raggruppamento Funzionale



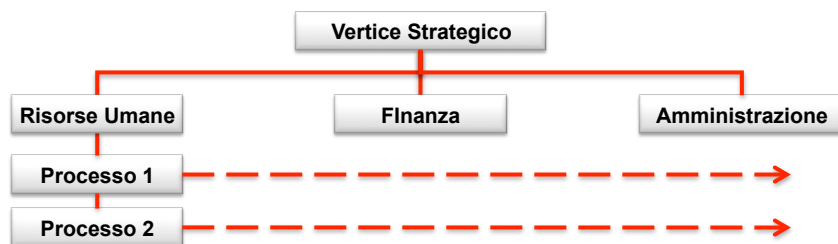
Raggruppamento Divisionale



Raggruppamento multifocalizzato



Raggruppamento orizzontale





Dimensione di base della struttura organizzativa

- **Orizzontale:** risultato della *specializzazione* di persone, organi e aggregati di organi
- **Verticale:** risultato della suddivisione in livelli *gerarchici*
- **Temporale:** si riferisce alla permanenza degli organi
- **Accentramento:** riguarda le modalità di sviluppo dei processi *decisionali*, la concentrazione dell'autonomia decisionale e la discrezionalità
- **Formalizzazione:** esprime il sistema di *regole* e di procedure che guidano il comportamento dei membri dell'organizzazione
- **Profondità:** esprime le interazioni tra le unità organizzative, finalizzate ad implementare il coordinamento interno e prescinde in larga parte dalla linea gerarchica.



Raggruppamento funzionale

Aspetti essenziali

- **Concezione alla base:** logica, analitica, *ingegneristica*, meccanica
- **Modello mentale dominante:** *partizione – atomizzazione* = suddivisione in *parti* (reparti funzionali), a loro volta sottoarticolati, e "incastrati" tra di loro $\Rightarrow$ *dipartimentalizzazione* e *frammentazione* dei processi produttivi
- **"Collanti" verticali:** catena scalare del comando e disciplina



Organi

Direzione generale: ha il ruolo di coordinare le funzioni, garantire l'uso efficiente delle risorse e amministrare unitariamente l'organizzazione

Direzioni funzionali: specializzate nelle singole aree o discipline funzionali, pianificano, sviluppano e coordinano le attività operative di loro competenza.

Omogeneità tecnica

Unità operative: fanno capo alle singole funzioni e hanno compiti prevalentemente esecutivi (uffici amministrativi, filiali di vendita)



Raggruppamento funzionale

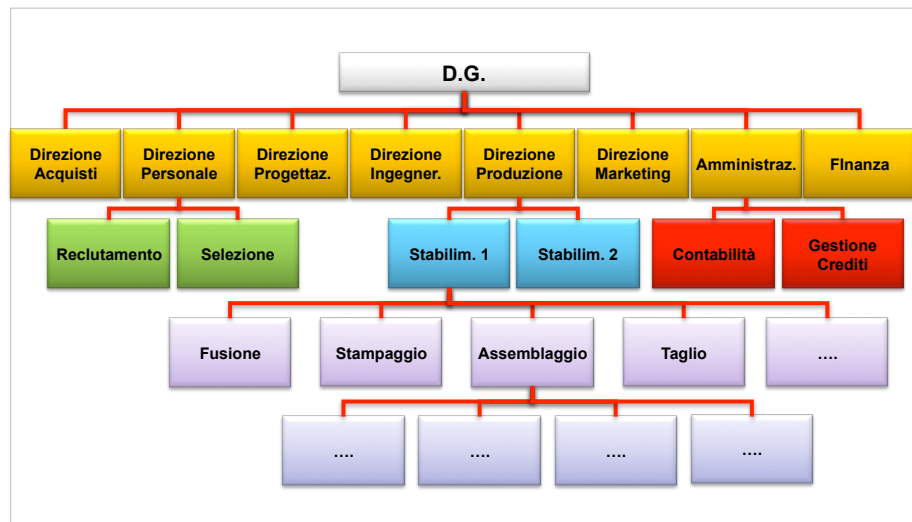
Configurazione minimale tipica



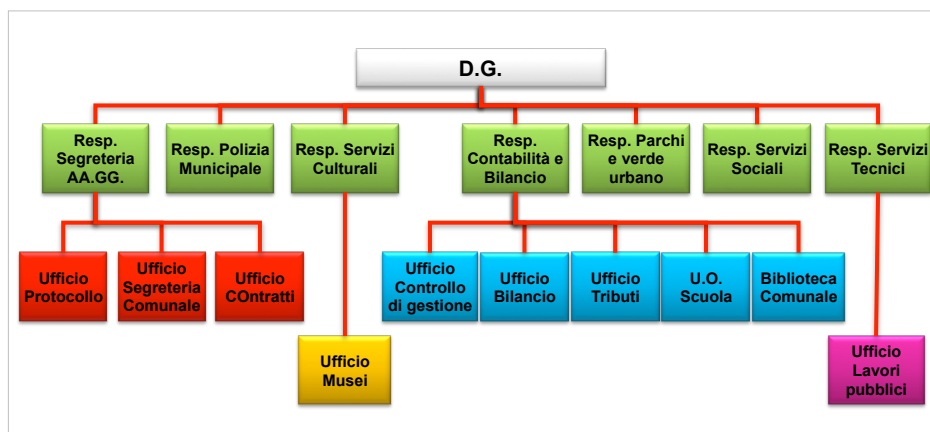


Raggruppamento funzionale

Esempio di alcune funzioni di un'Azienda Privata (Settore Secondario)

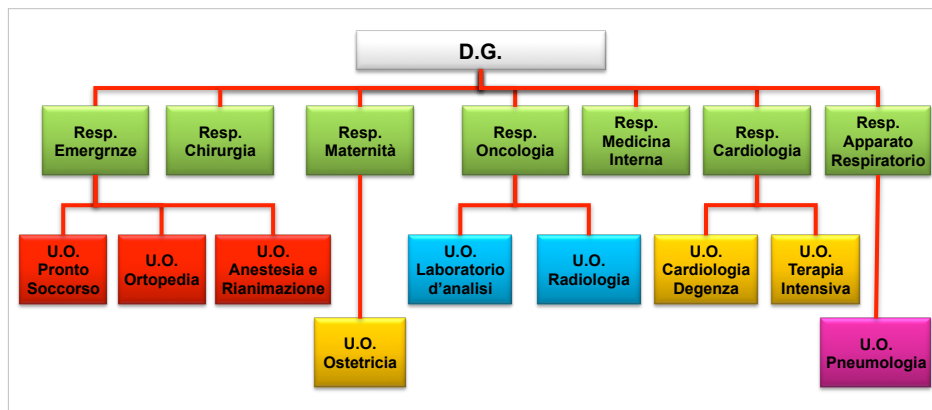


Esempio di alcune funzioni di un'azienda pubblica (comune)

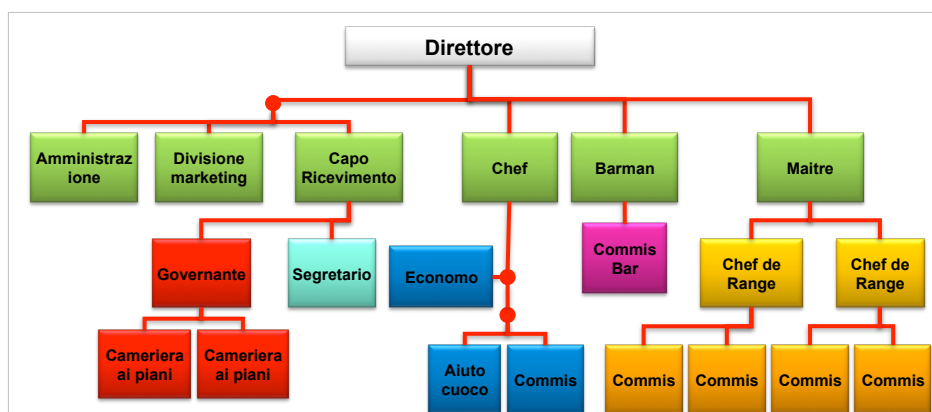




Esempio di alcune funzioni di un'azienda pubblica (ospedale)

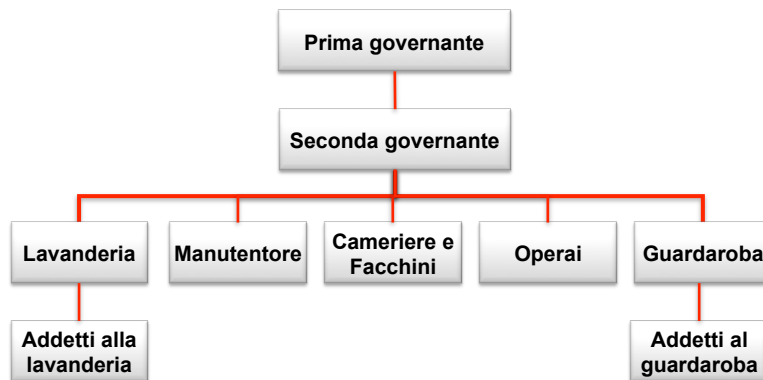


Organigramma Funzionale di un Albergo

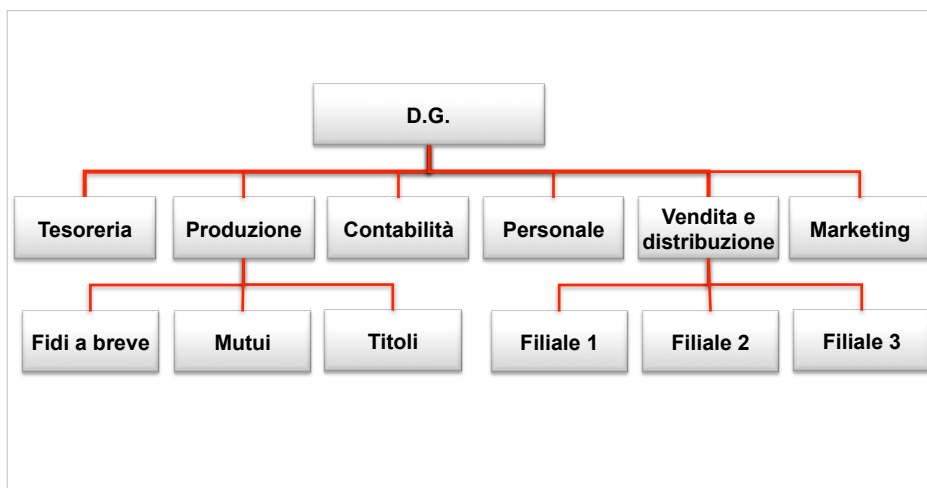




Struttura del servizio ai piani



Organigramma funzionale di una banca





Condizioni di funzionamento, vantaggi e svantaggi della struttura funzionale

Principali vantaggi:

- **Efficienza:** razionalizzazione delle risorse, favorisce le economie di scala
- **Accuratezza:** favorisce la precisione, la sicurezza e l'accuratezza (obiettivi funzionali)
- **Specializzazione:** sviluppo di elevate ed approfondite competenze e professionalità specializzate



Principali macro-svantaggi

Rigidità e lentezza: difficoltà e tempi di risposta lunghi ai cambiamenti ambientali ⇒ Difficoltà di innovazione e inadeguatezza in ambienti dinamici (concause)

Visione frammentata della realtà aziendale: difficoltà a sviluppare un pensiero organico e sistemico

"Alienazione" (se la s.f. è collegata a certe scelte di progettazione micro) : può favorire tale fenomeno nei dipendenti posti ai livelli più bassi della scala gerarchica

Difficoltà di diversificazione: inadeguatezza rispetto a strategie di diversificazione di prodotto, di area geografica, di clientela



Rigidità e lentezza

Deriva soprattutto dalla segmentazione (a) verticale in livelli gerarchici e (b) orizzontale in funzioni

(a) **Lentezza comunicativa verticale:** in caso di elevato numero di livelli gerarchici

Sovraccarico decisionale al vertice: accumulo di decisioni interfunzionali al vertice

(b) **Problemi di coordinamento interfunzionale:** difficoltà e onerosità di coordinamento tra le unità organizzative

Resistenze al cambiamento: i manager possono essere restii a cambiamenti che implicino perdite di potere e autorità: problema comune ad altre funzioni



Visione frammentata della realtà aziendale

La segmentazione orizzontale in funzioni rende difficile ricomporre la visione dei frammenti nella nostra mente

"Isolamento" comunicativo interfunzionale: difficoltà di comunicazione interfunzionale anche a causa dello sviluppo di linguaggi e valori propri in ogni funzione

L'analisi dei problemi più importanti e delle questioni più complesse che attraversano le linee funzionali diviene un esercizio pericoloso o non viene svolto affatto (P. Senge, 2007: 26)

Incapacità del vertice di vedere e risolvere tutti i problemi interfunzionali: è come tentare di vedere un'immagine cercando di rimettere insieme i frammenti di uno specchio rotto" (David Bohm)



Visione ristretta degli obiettivi organizzativi: da parte dei responsabili di funzione: metafora dei 3 ciechi e dell'elefante



La metafora dei ciechi e dell'elefante

Tre ciechi incontrano e toccano un **elefante**. Toccandolo, ognuno esclama:



"è una grossa curva ruvida, larga e ampia, come un tappeto"



"è un tubo dritto e vuoto"



"è forte e fermo come un pilastro"



Senge si chiede: "Questi 3 ciechi differiscono dai responsabili della produzione, del marketing, della ricerca in molte aziende?"

Risposta: NO

Dato il loro modo di apprendere, questi uomini non conosceranno mai un elefante.



Condizioni di funzionamento

- **Prevedibilità del mercato:** certezza sul riscontro di mercato dei beni o servizi prodotti

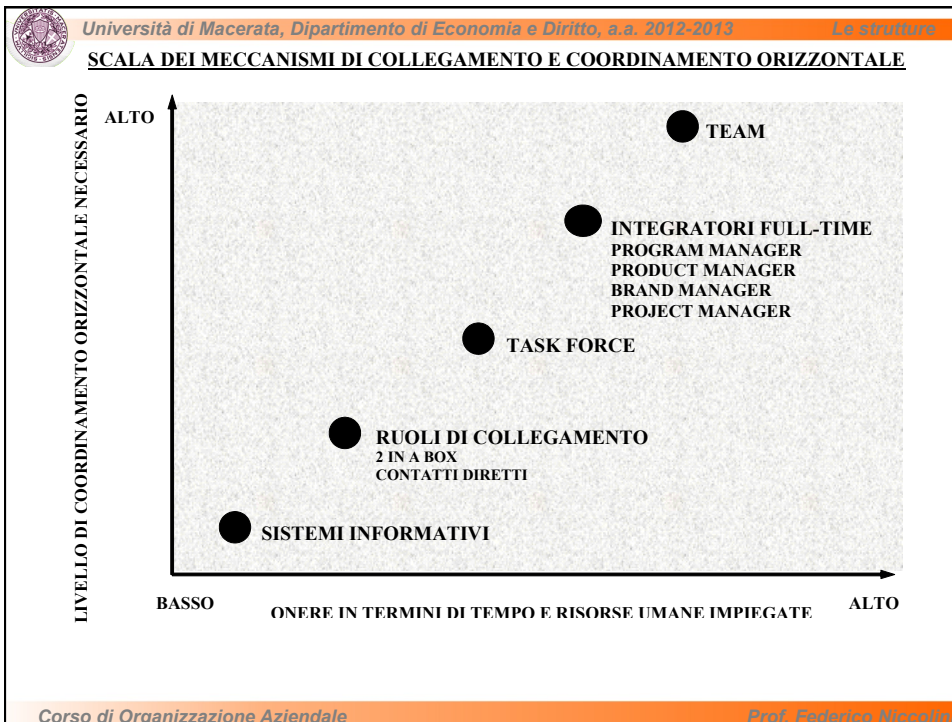


- **Ripetitività:** della produzione del bene/servizio



- **Nitidezza obiettivi e compiti:** possibilità di lavorare con chiarezza sia negli obiettivi da perseguire sia nelle responsabilità individuali

Mono-settore: da preferire per 1! Categoria merceologica di prodotti



Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto, a.a. 2012-2013 Le strutture

Collegamenti verticali

- **Riporto gerarchico** → catena di comando, linee dell'organigramma (il quale esprime le relazioni di dipendenza gerarchica esistenti tra gli organi)

- **Regole** → procedure e norme stabilite allo scopo di:
 - disciplinare l'attività lavorativa;
 - fissare degli argini all'autonomia dei dipendenti;
 - velocizzare i processi amministrativi;
 - aumentare la possibilità di riscontro;
 - conferire certezza alle attività svolte;
 - formalizzare i compiti sotto il profilo operativo, precisando come svolgerli;
 - evidenziare alcune relazioni che legano organi diversi nello svolgimento dei relativi flussi di lavoro.

- **Piani** → attività formalizzate di analisi degli obiettivi e dei mezzi e di individuazione di soluzioni per raggiungere tali obiettivi. Tipici esempi budget, PEG ..

Corso di Organizzazione Aziendale Prof. Federico Niccolini



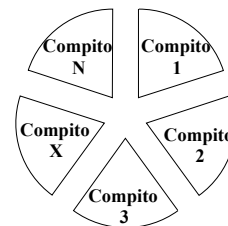
Mansione (o Funzione)

Insieme di **compiti** e operazioni affidati a chi ricopre una certa posizione organizzativa e strettamente collegati alla natura delle attività svolte e della tecnologia impiegata dall'organizzazione

Caratteristiche del compito

- Grado di difficoltà di esecuzione
- Durata media di svolgimento
- Durata media di apprendimento
- Grado di discrezionalità tecnica
- Grado di autonomia decisionale

Mansione



Inconvenienti

1. Aspetti e contenuti **statici**: può favorire la rigidità dei comportamenti
2. Visione **frammentata**: non mette nella consapevolezza di ciò che si deve fare e non coglie le interdipendenze tra le mansioni



Ruolo

Padroni Giovanni, *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979

Sistema di **aspettative** e di forze formulate verso chi occupa una certa posizione

- Riguarda il comportamento di un individuo verso chi occupa altre posizioni
- E' la risultante dei seguenti due elementi:
 - 1) *Compiti formali* (previsti e prescritti) +
 - 2) *Comportamenti richiesti dalle caratteristiche del contesto organizzativo*

Oggetto caratteristiche del ruolo

Il ruolo si riferisce principalmente a:

- un ciclo di prestazioni, considerato nella sua continuità e globalità, **finalizzato** ad un **risultato**
- un contributo, anche qualitativo, che un individuo può conferire al **processo decisionale** e al **problem solving**
- un **processo operativo** da seguire ed ottimizzare nel suo svolgimento