

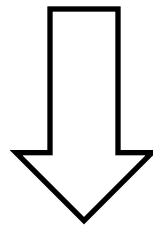
Organizzazione: problemi, variabili e modelli di progettazione delle strutture

Proff. Sergio Barile e Giuseppe Sancetta



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

**ORGANIZZAZIONE:
problemi, variabili
e modelli di progettazione delle strutture**



Problemi riguardanti l'ordinamento del fattore umano nell'azienda attraverso la definizione di **compiti, poteri e responsabilità** di ciascuna persona operante in essa e **coordinando** il lavoro così frazionato e specializzato in modo da conferire **ordine e coesione**

La progettazione organizzativa: un processo decisionale complesso

La struttura organizzativa di un'impresa è il fascio di strumenti e meccanismi di varia natura deliberatamente scelti per garantire armonia e coerenza alla pluralità di processi che l'impresa pone in essere per la realizzazione dei propri obiettivi.

Il disegno strutturale è lo strumento per mezzo del quale si ripartiscono **compiti, poteri e responsabilità** tra i membri dell'organizzazione, realizzando allo stesso tempo le premesse affinché ogni partecipante possa **contribuire nei tempi e nelle modalità richieste** dalla natura dei compiti e dai bisogni di coordinamento tra le varie attività

La progettazione organizzativa: un processo decisionale complesso

Progettare la struttura organizzativa di un'impresa vuol dire, quindi, assumere un complesso e coerente **sistema di decisioni** circa il **modello di divisione, coordinamento e controllo** del lavoro adottato per conseguire i fini aziendali.



un processo
path
dependent

sulla cui evoluzione gioca un **ruolo fondamentale**:

- la **storia**;
- le **modalità di nascita dell'impresa**;
- i **valori e gli schemi generali interpretativi del suo fondatore**;
- le **persone che vi hanno lavorato** e che vi hanno lasciato una loro impronta con le loro idee e intuizioni;
- il **contesto sociale, economico e territoriale** in cui è gemmata.

Le decisioni relative alla progettazione organizzativa

- 1) le **variabili di base**, ossia quel fascio di variabili fondamentali rispetto ai problemi di divisione del lavoro, coordinamento e controllo;
- 2) le scelte relative al **criterio di scomposizione dell'attività direttiva** al livello immediatamente dipendente dall'alta direzione;
- 3) le **decisioni afferenti il grado di strutturazione**, ossia un fascio di dimensioni (specializzazione, standardizzazione, formalizzazione, autonomia decisionale etc.) che impattano la discrezionalità dei comportamenti organizzativi e che, a seconda di come vengono combinati tra loro, configurano modelli organizzativi molto distanti tra loro.

1) Problemi fondamentali e variabili di base della progettazione organizzativa

- Dividere il lavoro tra coloro che partecipano all'attività aziendale;
- realizzare il coordinamento e il controllo per ricomporre il lavoro diviso in un quadro unitario e coerente rispetto ai fini istituzionali dell'impresa;
- definire gli ambiti, le sfere e i limiti dell'autonomia decisionale di ciascun membro organizzativo;
- formalizzare i flussi di informazione e di decisione.

Compiti, mansioni e posizioni organizzative

Compito: l'insieme delle attività umane necessariamente collegate, in relazione alla proprietà del lavoro umano e della tecnica impiegata. La loro efficiente organizzazione permette sia di prevedere le risorse da impiegare sia la standardizzazione delle modalità di svolgimento.

Mansione: l'insieme dei compiti opportunamente aggregati in modo da poter avere uno scopo o un significato che viene attribuito ad una *posizione organizzativa*. Essa ha ad oggetto direttamente il contenuto del lavoro e quindi influenza in modo determinante le possibilità di:

- soddisfare gli interessi istituzionali;
- soddisfare le esigenze tecnologiche e organizzative dell'impresa;
- appagare le aspettative professionali e le istanze sociali del singolo lavoratore.

I problemi di una prestazione scadente (assenteismo, demotivazione, sprechi, *turn over*) sono spesso dovuti a come le mansioni sono progettate.

Dimensioni fondamentali della mansione:

- la **varietà** (deriva dalla *divisione orizzontale del lavoro*): fa riferimento alla numerosità e all'eterogeneità dei compiti che compongono la mansione. Quanto più una mansione è varia, tanto meno è monotona.
- l'**autonomia** (deriva dalla *divisione verticale del lavoro*): definisce il grado sostanziale di libertà, di indipendenza e di discrezionalità nella programmazione e nell'esecuzione del proprio lavoro e nell'utilizzazione delle tecniche.
- le **interazioni sociali**, strettamente legate alla funzione socializzante del lavoro necessarie (Il lavoro concorre in misura rilevante alla qualità e alla ricchezza del contesto sociale in cui l'individuo si muove).
- la **significatività**, ovvero la possibilità per il lavoratore di attribuire un senso al proprio operato rinvenendo un significato del contributo da lui fornito rispetto al risultato complessivo. (tanto maggiore quanto più il frutto del lavoro svolto è riconoscibile dal lavoratore e quanto più alta è la legittimazione sociale).

Le interdipendenze

- **Interdipendenza generica:** situazione in cui ogni componente presta un contributo discreto al tutto. Trattasi di un'interdipendenza che lega i membri di un'organizzazione per il semplice fatto di farne parte.
- **Interdipendenza da conoscenza (o tecnologica):** origina dall'esigenza che i membri dell'organizzazione hanno di scambiare e condividere informazioni, conoscenze, problemi, soluzioni, pareri e consigli, in particolare quando i compiti cui sono chiamati hanno il carattere della non predicibilità e richiedono un problem solving continuo.
- **Interdipendenza da condivisione di risorse:** casi in cui più persone o unità organizzative si trovano a condividere le medesime risorse (risorse umane, spazi fisici, impianti, macchinari, risorse finanziarie etc.). Tale interdipendenza da un lato può ridurre i costi, ma può creare code di attesa delle unità richiedenti (*accentramento delle risorse*); dall'altro, può comportare un'eliminazione della fonte dell'interdipendenza, ma provocare inefficienze (*decentramento delle risorse*).

Le interdipendenze

➤ **Interdipendenza da workflow:** le unità organizzative risultano partecipanti al medesimo ciclo o processo lavorativo. Si distingue in tre sottotipologie:

✓ *sequenziale* (transazionale e unidirezionale): si ha quando una parte alimenta un'altra con il proprio output e le attività espletate dalle parti tendono a distribuirsi in serie.

✓ *reciproca* (transazionale e bidirezionale): si ha quando l'output di una parte costituisce l'input per un'altra parte per poi veder invertiti i ruoli in una fase successiva, come ad esempio accade quando il Dipartimento Commerciale invia i dati "grezzi" delle vendite mensili al Sistema di Programmazione e Controllo e quest'ultimo, una volta elaborati i dati ricevuti, consegna al Dipartimento Commerciale il report mensile;

✓ *di gruppo*: essa non ha natura transazionale ma cooperativa in quanto lega le persone che hanno bisogno di lavorare contemporaneamente insieme, coordinandosi via *mutuo aggiustamento*, per raggiungere i risultati attesi. Ne sono esempi l'interdipendenza che lega i membri di un team "lancio di un nuovo prodotto" o coloro che partecipano ad un processo decisionale collegiale.

Le interdipendenze

L'intensità dell'interdipendenza dipende da fattori quali:

- a) la **frequenza delle esigenze di comunicazione** tra le posizioni/unità coinvolte: tanto maggiore è la frequenza, tanto più intensa è l'interdipendenza;
- b) il **contenuto delle comunicazioni**: il bisogno di condividere informazioni qualitative e conoscenze tacite genera un'interdipendenza più intensa rispetto all'ipotesi in cui il contenuto dei messaggi si riduca allo scambio di informazioni quantitative, conoscenze codificate e fissabili su supporti autonomi (cartacei, elettronici etc.);
- c) il **grado di incertezza** con il quale si realizzano i flussi tra un'attività e l'altra; la **pressione del tempo**: tanto più ristretto è il tempo, trascorso il quale l'interdipendenza se non soddisfatta genera inefficienze e costi organizzativi, tanto più intensa è l'interdipendenza tra le parti del sistema organizzativo.

I meccanismi di coordinamento

I meccanismi di coordinamento sono *variabili organizzative che consentono l'armonizzazione e il controllo degli sforzi compiuti nell'espletamento delle diverse mansioni dai membri dell'organizzazione.*

Si differenziano sotto il profilo:

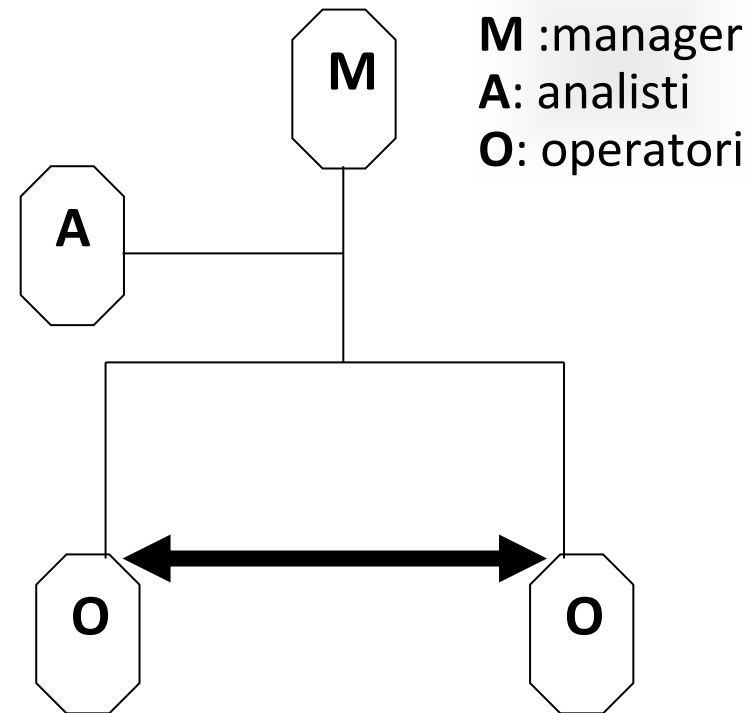
- della **potenza**, ossia dell'efficacia rispetto alla difficoltà della situazione da coordinare;
- del **costo**.

Tra i più “classici” e diffusi meccanismi di coordinamento si annoverano i seguenti: il mutuo adattamento, la supervisione diretta, la standardizzazione dei processi di lavoro, la standardizzazione degli output, la standardizzazione degli input.

I meccanismi di coordinamento: l'adattamento reciproco (o mutuo aggiustamento)

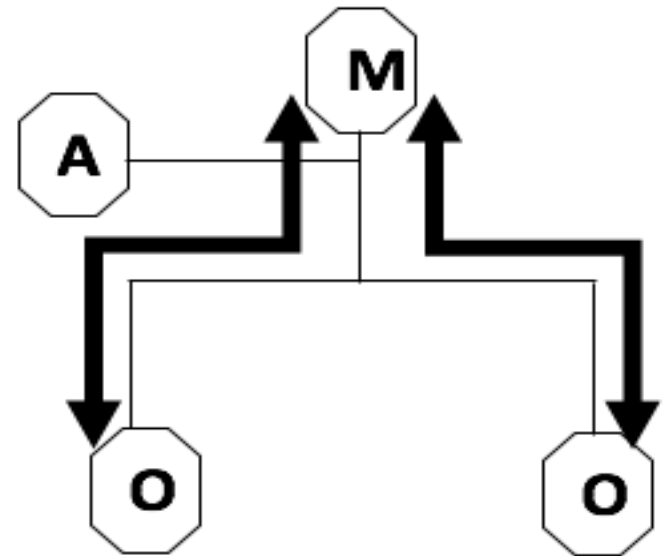
L'adattamento reciproco consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della **comunicazione informale**.

- Il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono;
- È ideale nelle situazioni più semplici e, paradossalmente, è tale anche in quelle ad elevato grado di complessità, come ad esempio accade quando nessuno possiede informazioni sufficientemente adeguate su cosa debba essere fatto e come.
- Garantisce grande flessibilità;
- Favorisce un apprendimento asintotico che si consegue man mano che si affrontano i problemi e insieme si cercano le soluzioni;



I meccanismi di coordinamento: la supervisione diretta

Spesso il mutuo aggiustamento non è sufficiente ed occorre istituire un'**autorità centrale che ha "forza coordinante"** nei confronti delle posizioni ad essa subordinate, assumendo la responsabilità del loro lavoro, emanando loro ordini e istruzioni e controllandone le attività.

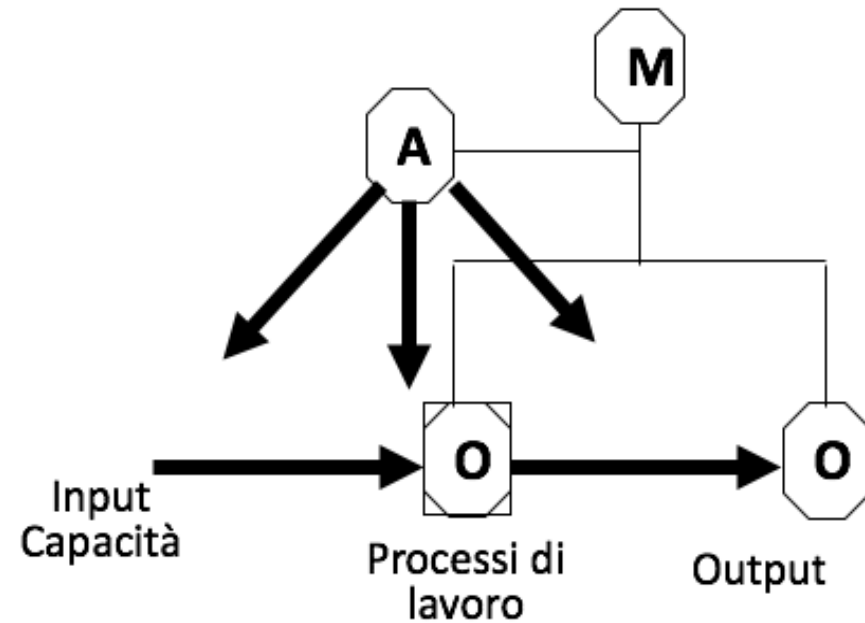


L'*ampiezza del controllo*, ossia il numero di subordinati diretti da attribuire a ciascun capo, è una decisione strettamente collegata al ricorso della supervisione diretta.

I meccanismi di coordinamento: la standardizzazione

Implica un processo di codificazione e formalizzazione tramite mansionari, regole e procedure, limitando notevolmente le soglie di discrezionalità dell'operatore.

Solo i compiti certi e ripetitivi sono standardizzabili, per cui nell'impossibilità di **standardizzare il lavoro** (*il come*) si ricorre alla **standardizzazione degli output** (*il cosa*), la quale specifica i risultati e gli obiettivi del lavoro, per esempio le dimensioni di prodotto, i livelli di produttività, la quota di mercato etc. A volte, è necessario **standardizzare capacità e conoscenze** (*gli input*):



C) Standardizzazione

L'ampiezza del controllo

Il problema dell'ampiezza del controllo è relativo alla guidabilità delle varie unità organizzative. Che un'unità organizzativa sia o meno "guidabile" dipende:

- dal numero di subordinati che il manager del raggruppamento stesso deve controllare;
- dalla natura delle attività che devono svolgersi nell'ambito dell'unità;
- dallo spirito di collaborazione tra i subordinati;
- dalle doti di leadership del manager;
- da molti altri fattori suscettibili di influenzare la guidabilità dell'unità.

Più si limita l'ampiezza del controllo e più si allunga la catena del comando, più aumenta il numero dei livelli organizzativi, con tutti i conseguenti problemi di motivazione e di comunicazione.

L'ampiezza del controllo: problematiche di una catena del comando troppo lunga

- Una decisione presa dal vertice impiega più tempo a filtrare verso la base e la possibilità di distorsioni aumenta.
- Coloro che lavorano ai livelli più bassi della piramide organizzativa incontrano maggiori difficoltà ad individuare la pertinenza dei loro sforzi.
- Gli avanzamenti di carriera si verificano per gradini così impercettibili che cessano di essere motivanti.

Nelle decisioni relative all'ampiezza del controllo, i principali fattori da prendere in considerazione sono:

- la competenza dei subordinati in rapporto alla complessità e al livello di incertezza del task che sono chiamati a svolgere;
- il livello di collaborazione/conflictualità del gruppo da gestire;
- il complessivo carico di lavoro che può essere sopportato da ciascuno capo.

La distribuzione del potere decisionale

La **distribuzione del potere** è la decisione che chiama in causa la delega dell'autorità formale, ossia l'accentramento/decentramento della presa di decisione lungo la catena di comando (quanto potere formale deve essere distribuito ai diversi livelli gerarchici).

L'**accentramento** è il trattenimento del potere formale ai livelli gerarchici superiori.

Il **decentramento** è l'attribuzione del potere formale ai dipendenti dei livelli gerarchici inferiori di decidere come affrontare i problemi e le difficoltà che emergono nello svolgimento delle loro mansioni.

➤ **Vantaggi dell'accentramento**

Consente al vertice aziendale di mantenere un forte controllo e coordinamento delle attività.

➤ **Svantaggi dell'accentramento**

Se il potere è troppo accentrato i manager dei livelli più bassi non sono liberi di affrontare direttamente i problemi che insorgono al loro livello, riducendo di conseguenza la capacità di reazione e la velocità di risposta dell'intera struttura.

La distribuzione del potere decisionale

➤ **Vantaggi del decentramento**

- Conferisce flessibilità e reattività del sistema impresa alle fluttuazioni ambientali;
- Migliora la qualità delle decisioni in quanto prese in quei punti della struttura in cui si ha una più completa consapevolezza della situazione da affrontare;
- Alleggerisce il carico di lavoro decisionale dell'alta direzione che può così focalizzare l'attenzione sui problemi più critici per il successo aziendale;
- Motiva, responsabilizza e sviluppa i manager della linea intermedia perché offre loro l'opportunità di dimostrare le loro competenze ed esperienze e di apprendere sul campo l'arte del management.

➤ **Svantaggi del decentramento**

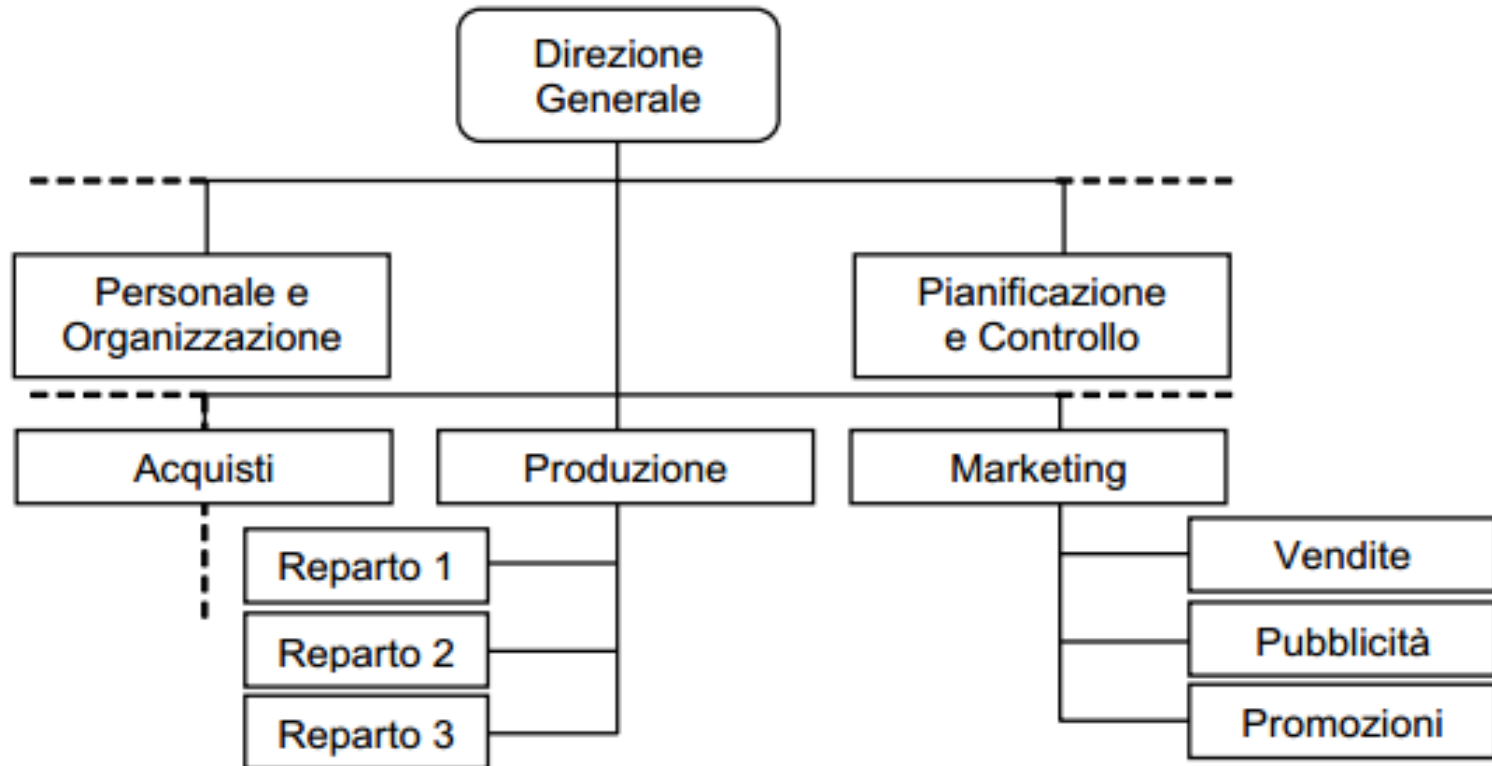
- Il coordinamento diventa più difficile fino ad arrivare, in casi estremi, alla perdita di controllo da parte dell'organo di governo del processo decisionale.

2) Le scelte relative al criterio di scomposizione dell'attività direttiva al livello immediatamente dipendente dall'alta direzione

Struttura: assetto organizzativo derivante dalla macroscomposizione del lavoro al di sotto dell'alta direzione.

Ogni struttura è adeguata e funzionale ad una specifica tipologia di “strategia”. Non esistono, però, dei “tipi ideali” di struttura adattabili ai diversi ambiti organizzativi e alle diverse esigenze. È prerogativa dell'organo di governo cercare una soluzione adeguata alle specificità che di volta in volta si presentano.

Le macrostrutture fondamentali: la plurifunzionale



Le macrostrutture fondamentali: la plurifunzionale

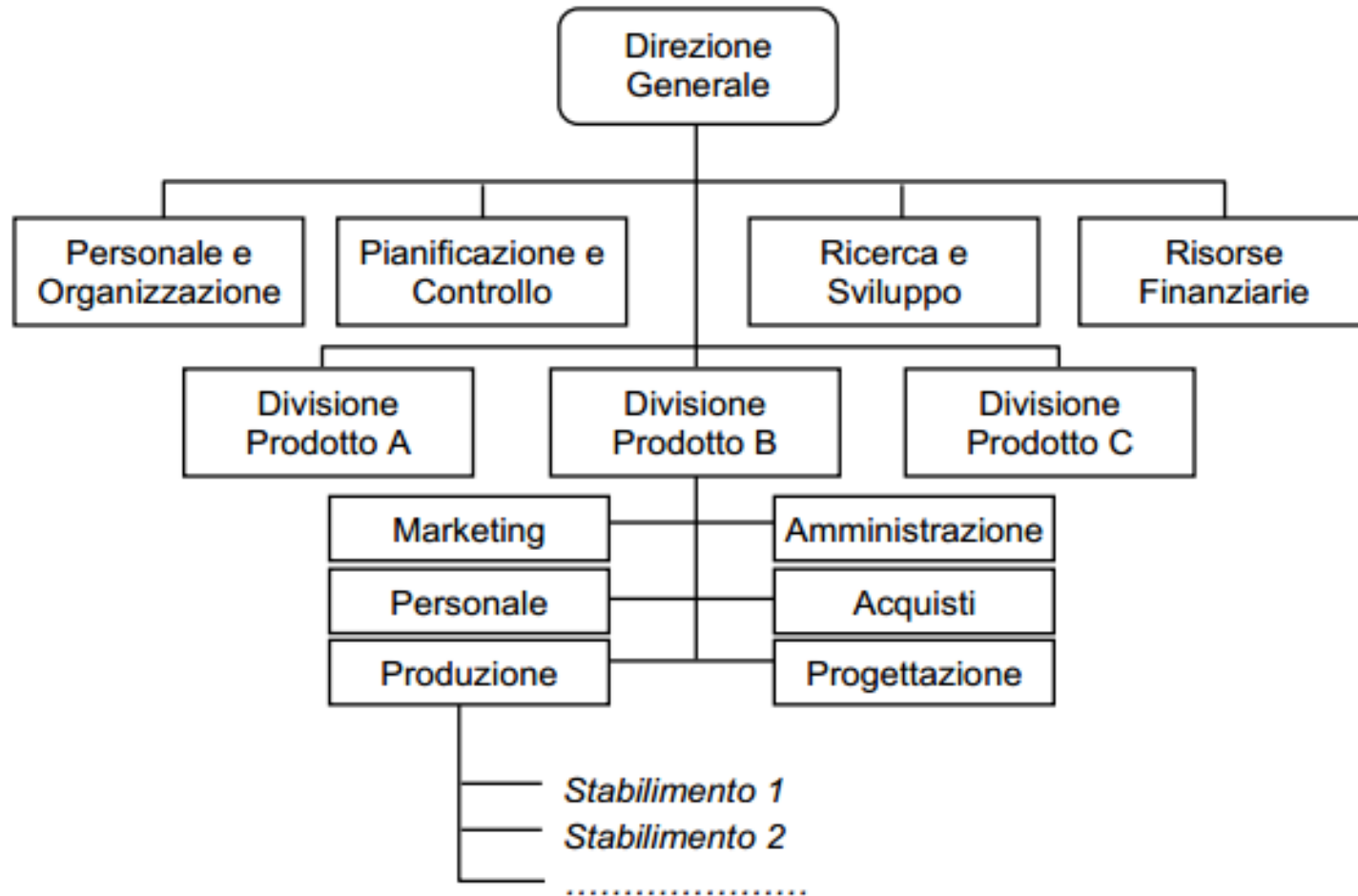
- Direzione generale risponde della performance complessiva dell'impresa.
- Le attività omogenee sono affidate ai dipartimenti funzionali diretti dai manager gerarchicamente dipendenti dalla direzione centrale o generale.
- Ad un livello gerarchico inferiore troviamo i direttori di dipartimento (manager specialisti); questi ultimi sono responsabili dei risultati conseguiti dalla funzione (acquisti, produzione, marketing, ecc.) di competenza, nonché delle unità operative da esse subordinate.

Vantaggi

- concentrazione di attività aziendali omogenee nei diversi dipartimenti funzionali;
- forte specializzazione dei manager deputati al controllo delle differenti funzioni aziendali.

Vantaggi raggiungibili a condizione che si registrino i seguenti presupposti: contesto di riferimento caratterizzato da bassa entropia, ridotte dimensioni aziendali, un'unica linea di prodotti (o azienda monoprodotto), un mercato esclusivo.

Le macrostrutture fondamentali: la M-form (o multidivisionale)



Le macrostrutture fondamentali: la M-form (o multidivisionale)

Le divisioni costituiscono dei macro blocchi organizzativi (delle “quasi imprese”) che posseggono quasi tutte le risorse indispensabili per poter portare avanti in maniera autonoma il ciclo produttivo e sono, inoltre, responsabilizzate per i risultati economici del business presidiato. L’assetto organizzativo multidivisionale prevede: un vertice (*corporate level* o *head quarter* o Quartier generale) nel quale è presente l’Organo di Governo dell’impresa (Presidente, Amministratore delegato, Consiglio di Amministrazione, ecc.); un secondo livello direttivo formato dai Direttori di Divisione (*General Manager*) dai quali dipendono altri responsabili gestionali.

Motivazioni strategiche

- Integrazione verticale, implementata per contrastare la complessità dilagante;
- Aumento dimensionale, derivante in primo luogo da una diversificazione geografica che necessita della presenza di unità organizzative ad hoc a presidio del nuovo contesto territoriale;
- Diversificazione produttiva, realizzata attraverso l’implementazione di nuove aree di business più o meno complementari con quelle esistenti.

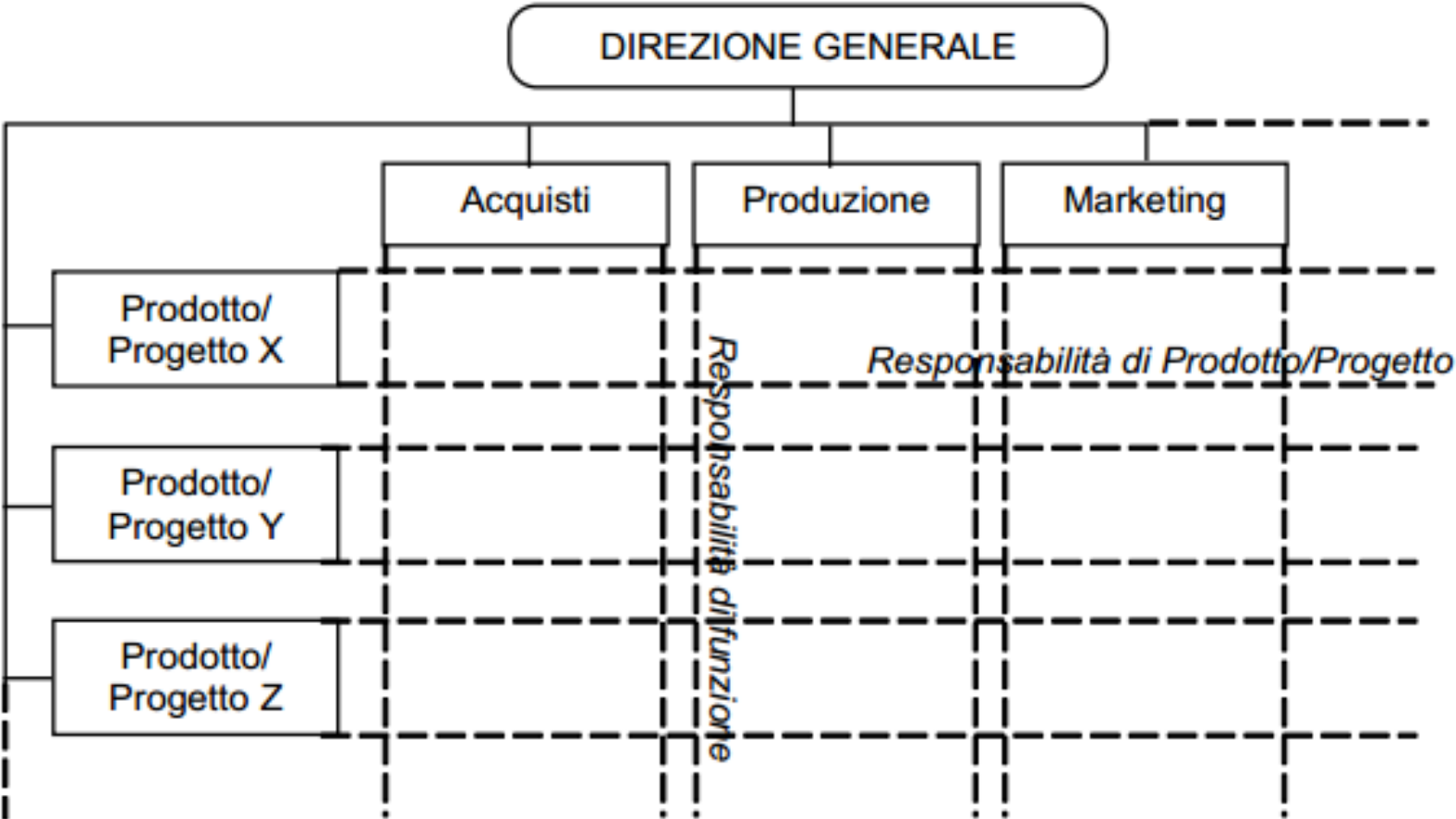
Vantaggi

- Offre all’organo di governo un’ adeguata soluzione strutturale per affrontare efficacemente i problemi di coordinamento e controllo organizzativo scaturenti da strategie diversificazione.

Svantaggi

- Ridondanza di unità organizzative che svolgono le stesse attività (come, ad esempio, può accadere per unità funzionali quali Marketing, Personale, Acquisti, Amministrazione) ma in punti diversi della struttura;
- Conseguente rinuncia al conseguimento di economie di scala e di specializzazione.

Le macrostrutture fondamentali: la struttura a matrice



Le macrostrutture fondamentali: la struttura a matrice

- Gli organi di primo livello (manager), gerarchicamente dipendenti dalla Direzione Generale, sono fortemente specializzati sia per risorse/funzioni (input) che per prodotti/progetti (output).
- Duplice linea di autorità: i manager funzionali e quelli di prodotto/progetto si servono, condividendole, delle stesse risorse e, di conseguenza, le persone collocate nei dipartimenti funzionali rispondono contemporaneamente sia ai responsabili di funzione che ai responsabili di prodotto/progetto.

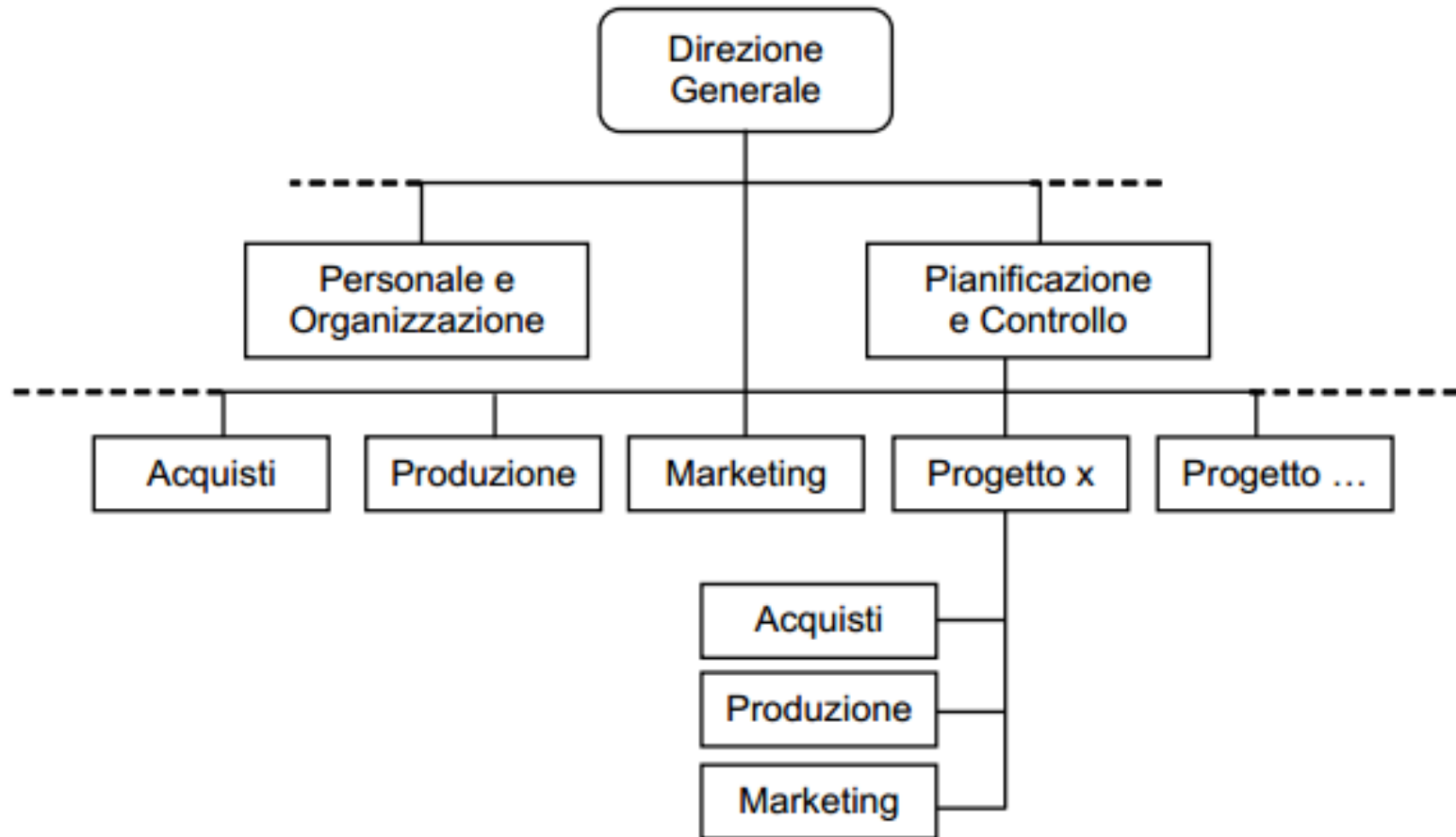
Punti di forza

- Possibilità di dedicare attenzione a due (o più) fattori critici di successo;
- Opportunità di sfruttare appieno le risorse/capacità, dovendo soddisfare una molteplicità di combinazioni produttive (funzioni-prodotto);
- Maggiore flessibilità rispetto alla struttura funzionale;
- Maggiormente appropriata in contesti caratterizzati da elevata turbolenza e che, quindi, richiedono capacità di risposte in tempi celeri.

Punti di debolezza

- Scontro istituzionale tra i manager funzionali e manager di prodotto/progetto, a causa dell'utilizzo condiviso delle risorse;
- Risorse umane immerse in uno scenario organizzativo ambiguo e conflittuale.

Le macrostrutture fondamentali: la struttura per progetti



Le macrostrutture fondamentali: la struttura per progetti

Nell'assetto organizzativo per progetti, unitamente alle componenti specializzate per funzioni, vengono designate altre componenti provvisorie ciascuna delle quali è responsabile della corretta esecuzione di uno specifico progetto. Ne discende che le risorse umane presenti all'interno dell'organizzazione si trovano in una condizione di duplice dipendenza non simultanea: fintantoché il progetto è in itinere la dipendenza è nei confronti del capo progetto (***project manager***), per il rimanente tempo è nei confronti dei responsabili di funzione. L'assetto organizzativo per progetti viene generalmente scelto quando è necessario raggiungere un particolare risultato e si vuole assicurare un notevole livello di sofisticazione tecnica.

Vantaggi

- maggior controllo degli output;
- monitoraggio dei risultati;
- ottimizzazione dei tempi e delle risorse;
- miglioramento della qualità delle attività espletate.

Svantaggi

- maggiore entropia;
- maggiore difficoltà di direzione;
- eccessivo numero di spostamenti delle risorse umane;
- duplicazioni delle specializzazioni all'interno dell'impresa.

3) I caratteri organizzativi del sistema impresa: modelli a confronto

a) Modelli meccanici e modelli organici: il carattere della struttura organizzativa è definito in base al grado di strutturazione dei compiti.

b) Modelli *single loop learning* e *double loop learning*: il carattere della struttura è definito in base al modello di apprendimento organizzativo stimolato.

a) I modelli meccanici e i modelli organici



Il rapporto organizzazione-ambiente

**Modelli
meccanici**



**-Ambiente:
stabile
prevedibile
conoscibile**

-Bassa complessità

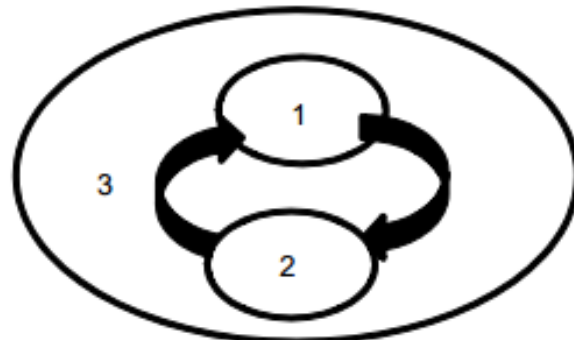
**Modelli
organici**



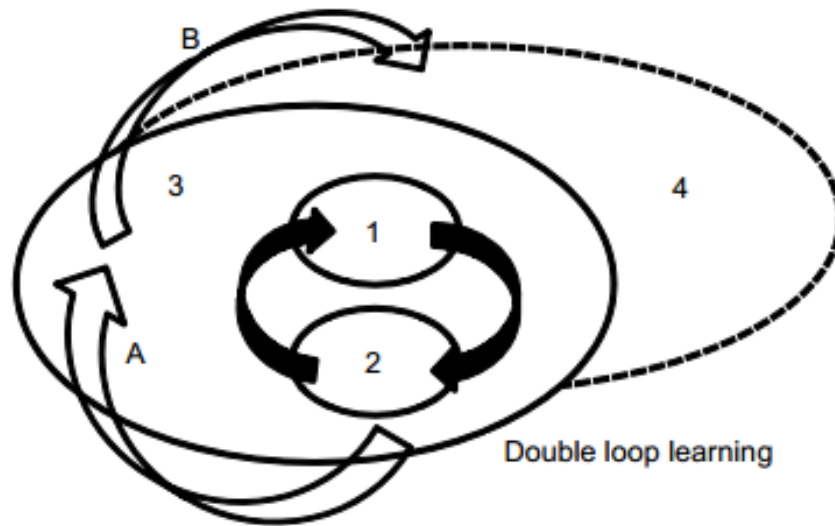
**-Ambiente:
dinamico
imprevedibile
non conoscibile**

-Alta complessità

b) Modelli *single loop learning* e *double loop learning*





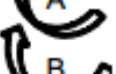



Single loop learning



Double loop learning

Legenda:

-  1 Rilevazione della devianza
-  2 Azioni per il ripristino della rotta
-  3 Schemi generali
-  4 Nuovi schemi generali
-  A Riesame degli schemi generali attuali
-  B Eventuale elaborazione di nuovi schemi generali

Alcune linee guida per la progettazione di *learning organization* a doppia routine

- La formazione di team e task force interfunzionali;
- Parco ricorso alla specializzazione e alla formalizzazione dei compiti;
- La valorizzazione dello slack intangibile;
- L'autorganizzazione.

Modello *single loop learning* e *double loop learning* a confronto: le principali caratteristiche organizzative

