



Parte prima

1.2. L'assetto organizzativo e le sue componenti



Quesiti di fondo dell'assetto organizzativo

- ❖ **Come realizzare il processo di **divisione del lavoro** nell'impresa?**
- ❖ **Come fare sì che la divisione progettata assicuri efficacia ed efficienza al sistema d'impresa nel perseguimento degli obiettivi aziendali ?**

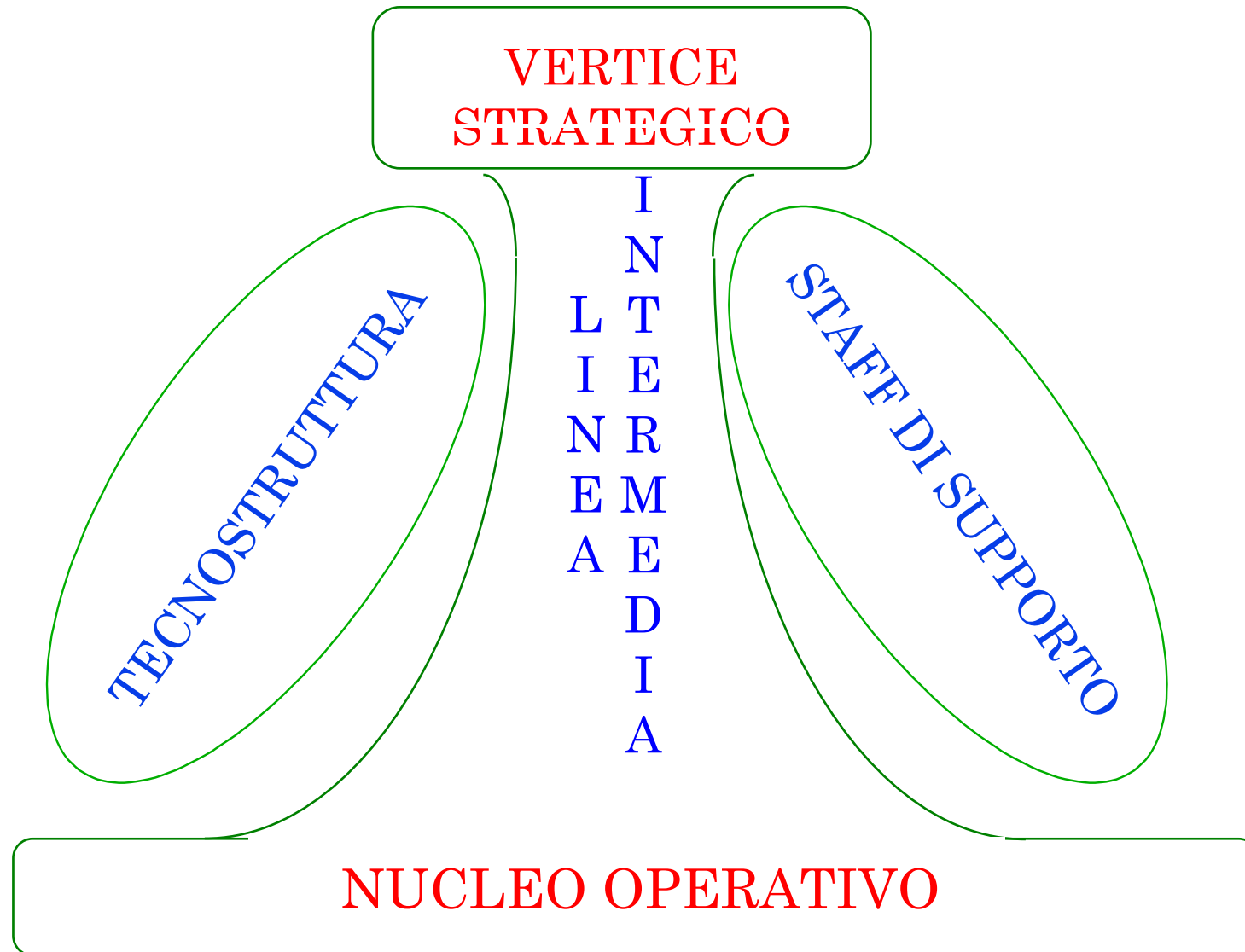
Per dare una risposta a questi quesiti, è necessario:

- *Individuare le 5 componenti fondamentali (o parti) dell'organizzazione e i loro processi di formazione e di evoluzione*
- *Riconoscere i 3 elementi di base (o «variabili») dell'assetto organizzativo e le relazioni che si stabiliscono fra di essi*

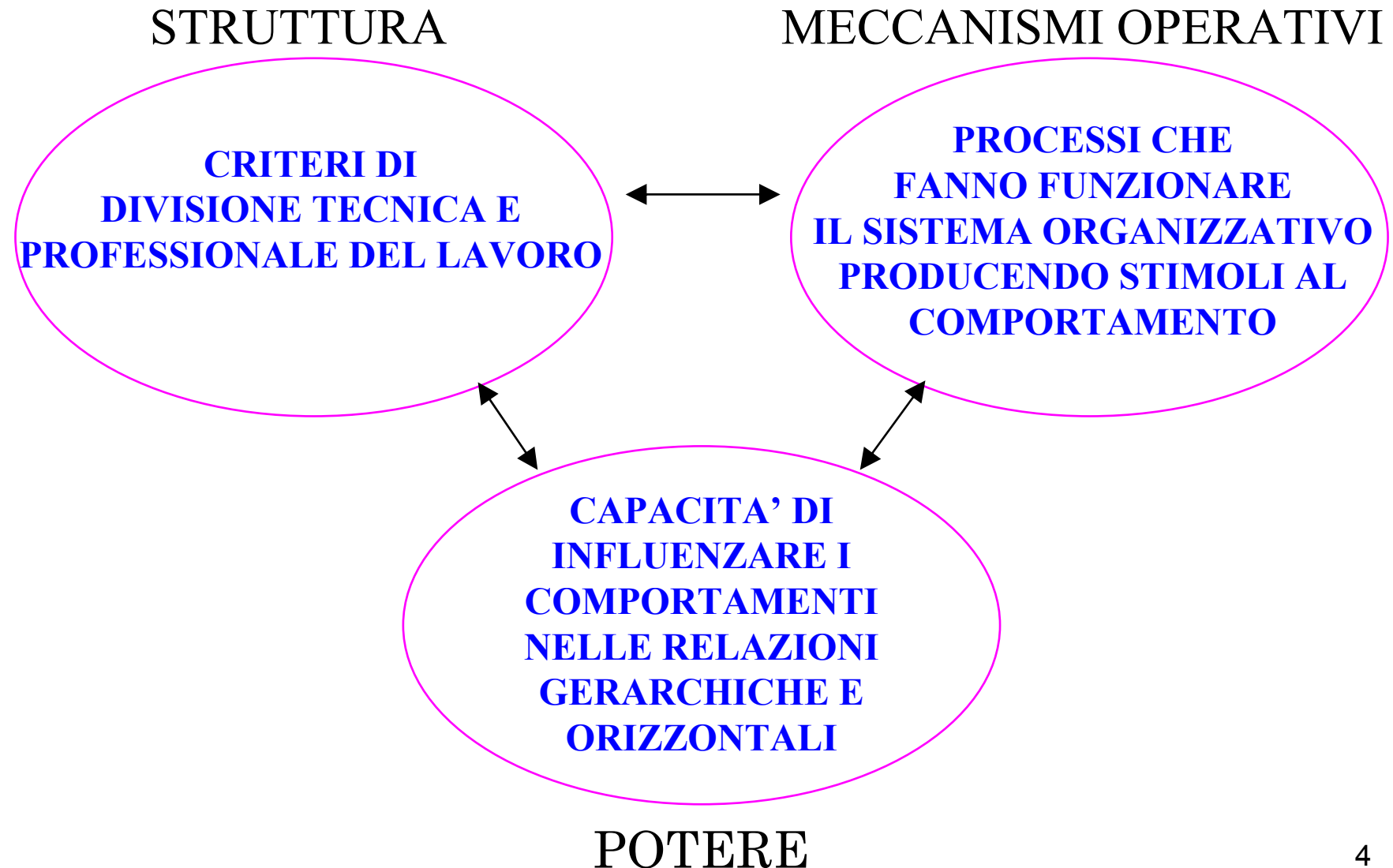
*Il corretto uso delle variabili organizzative consente di ispirare la progettazione organizzativa a caratteri di **armonia e coerenza**, sia **interna** sia riguardo all'intero sistema d'impresa*



Le componenti fondamentali dell'organizzazione



Le variabili dell'assetto organizzativo



Struttura organizzativa (in senso stretto) (1)

- ❖ Esprime i criteri di fondo secondo i quali si attua la divisione *tecnica* e *professionale* del lavoro fra i soggetti che operano nell'impresa
- ❖ Implica la definizione delle mansioni assegnate ai vari operatori e quindi delle rispettive posizioni
 - Compito*: insieme di attività
 - Mansione*: insieme di compiti tipici di una certa posizione
 - Posizione*: ruolo definito da un insieme di compiti
- ❖ Prevede la creazione di organi cui è demandata una o più funzioni ed ai quali sono assegnate le relative responsabilità
 - Organo*: sottosistema di posizioni cui è attribuita un insieme di compiti e una funzione
 - Funzione*: insieme di attività elementari, collegate ad un obiettivo di risultato, attribuite a un organo e relative responsabilità

Struttura organizzativa (in senso stretto) (2)

- ❖ La progettazione della struttura deve tenere conto di diverse dimensioni:
 - *Verticale*: Organi istituzionali, organi direttivi, organi operativi
Organi di line e/o di *staff*, organi collegiali e/o gerarchici

“*Criterio della unicità della dipendenza gerarchica*”
“*Span of control*”
 - *Orizzontale*: diversità di funzioni attribuite agli organi
 - *Temporale*: Organi permanenti e/o temporanei
Organi continui e discontinui

Meccanismi operativi

- ❖ **Insieme dei processi che “fanno funzionare operativamente” il sistema organizzativo, producendo stimoli al comportamento**
 - Meccanismi di comunicazione (processi di comunicazione, procedure, sistemi informativi)
→ *Disponibilità basi conoscitive di giudizio*
 - Sistemi di pianificazione e controllo
→ *Definizione e verifica compiti e comportamenti ... obiettivi e risorse*
 - Sistemi di gestione del personale (Dimensione – struttura – dinamica)
 - *Definizione organico del personale*
 - *Sviluppo competenze professionali*
 - *Determinazione struttura e dinamica ricompense*

Potere organizzativo

❖ Esprime la capacità di influenza i comportamenti

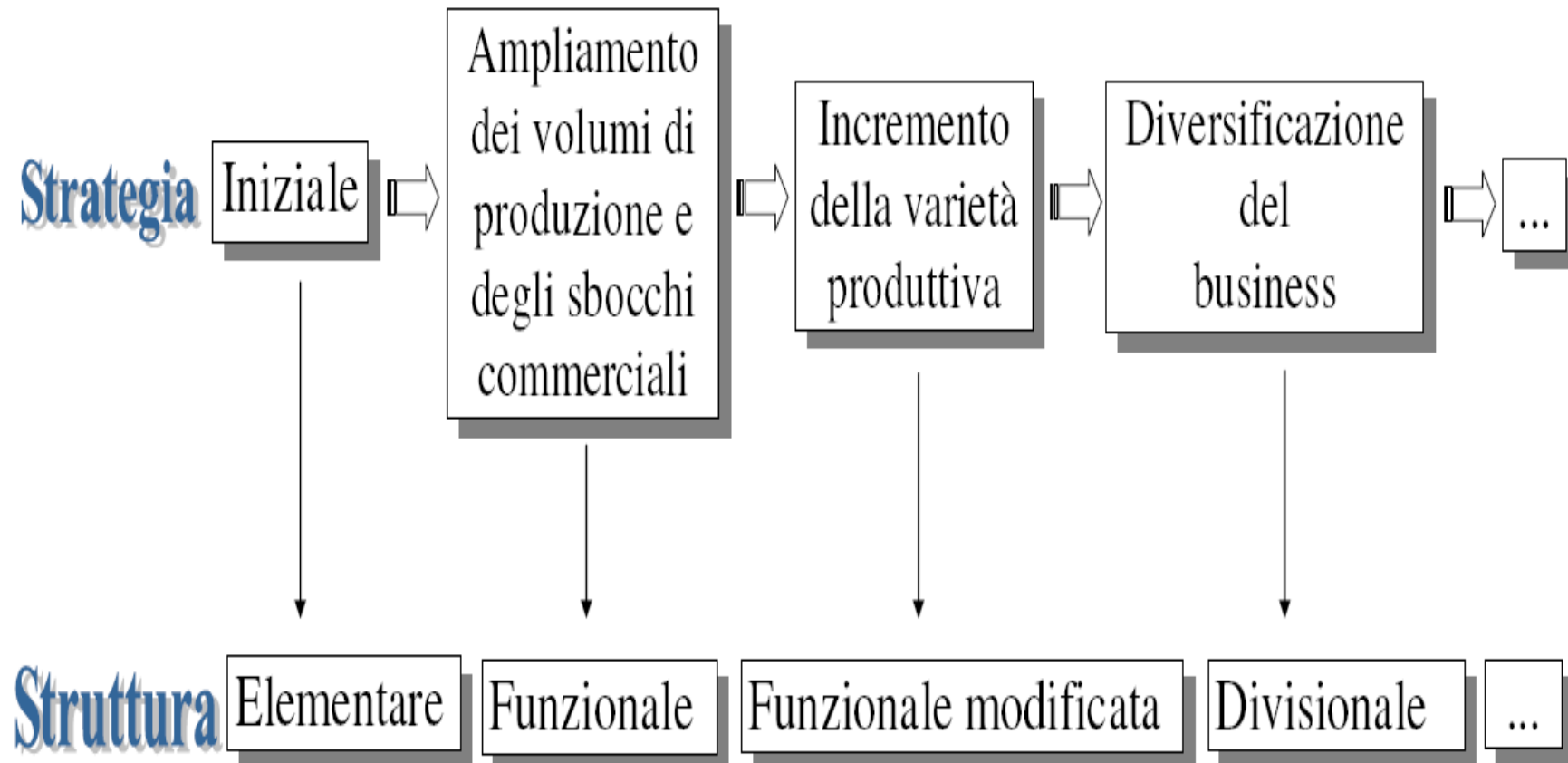
● *Nelle relazioni gerarchiche*

- Stili di direzione autoritari
 - autoritarismo
 - paternalismo
 - burocratismo
- Stili di direzione partecipativi

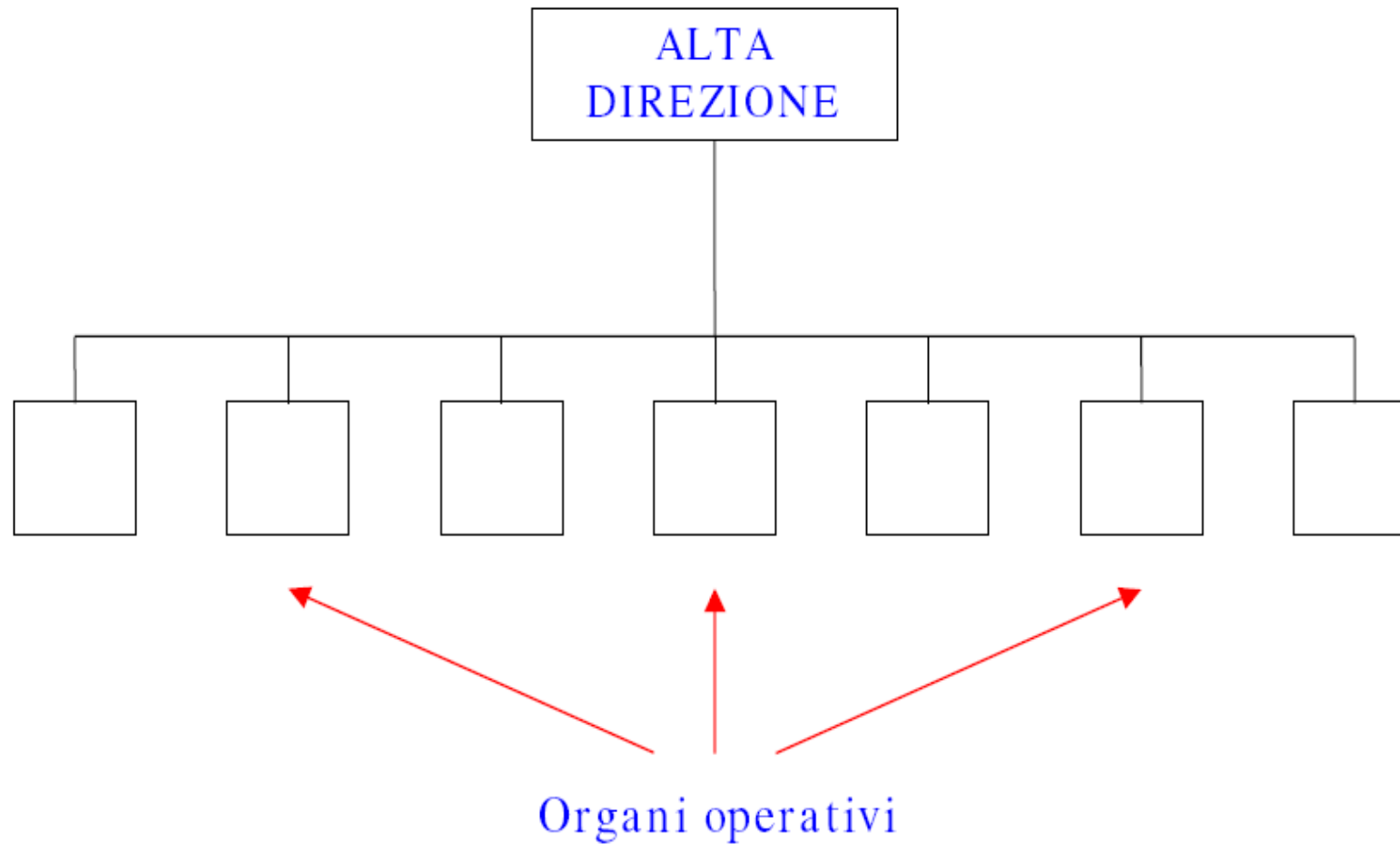
● *Nelle relazioni orizzontali:*

- cooperazione - conflitti organizzativi

Evoluzione del rapporto tra Strategia e Struttura organizzativa



Schema organizzativo elementare (1)



Schema organizzativo elementare (2)

A) *Struttura organizzativa*

- ◆ Solo organi operativi, non direttivi
- ◆ Dipendenza diretta dall'Alta Direzione
- ◆ Funzioni di contenuto esecutivo di singoli processi
- ◆ Mancanza di formalizzazione

B) *Meccanismi operativi*

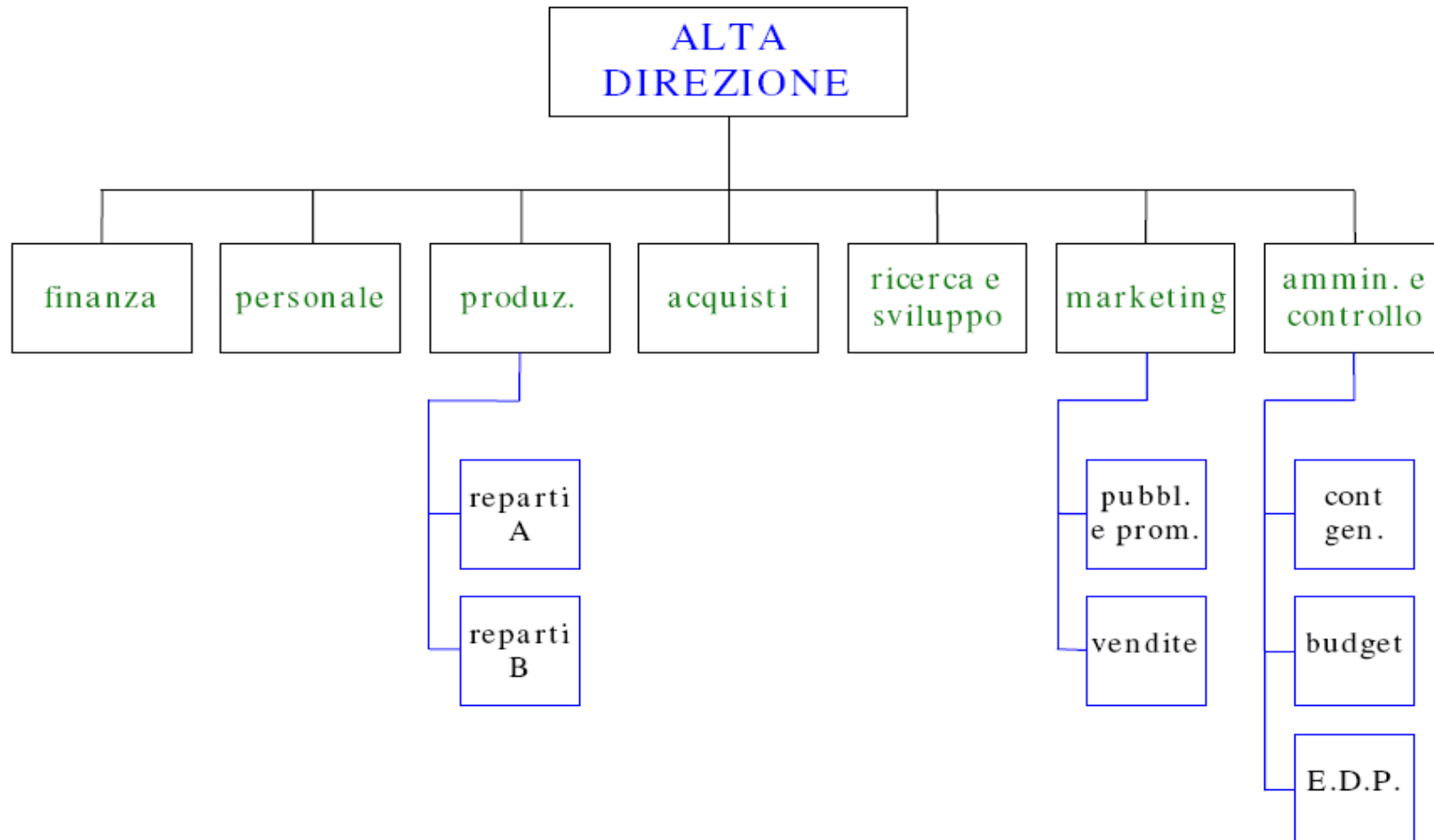
- ◆ Comunicazioni discendenti; reti a stella
- ◆ Decisioni, anche operative, accentrate
- ◆ Coordinamento gerarchico
- ◆ Controllo gerarchico
- ◆ Valutazioni personalistiche
- ◆ Mancanza di formalizzazione

C) *Potere organizzativo*

- ◆ Scarso potere dei lavoratori esecutivi e dei quadri
- ◆ Conflitti di personalità
- ◆ Stile di direzione autoritario e/o personalistico



Schema organizzativo funzionale (1)



Schema organizzativo funzionale (2)

A) *Struttura organizzativa*

- ◆ Organi direttivi di primo livello specializzati per funzioni tecnico/economiche
- ◆ Funzioni gerarchiche e di coordinamento degli organi direttivi
- ◆ Organi specialistici (*staff*) e discontinui (*comitati*)
- ◆ Formalizzazione

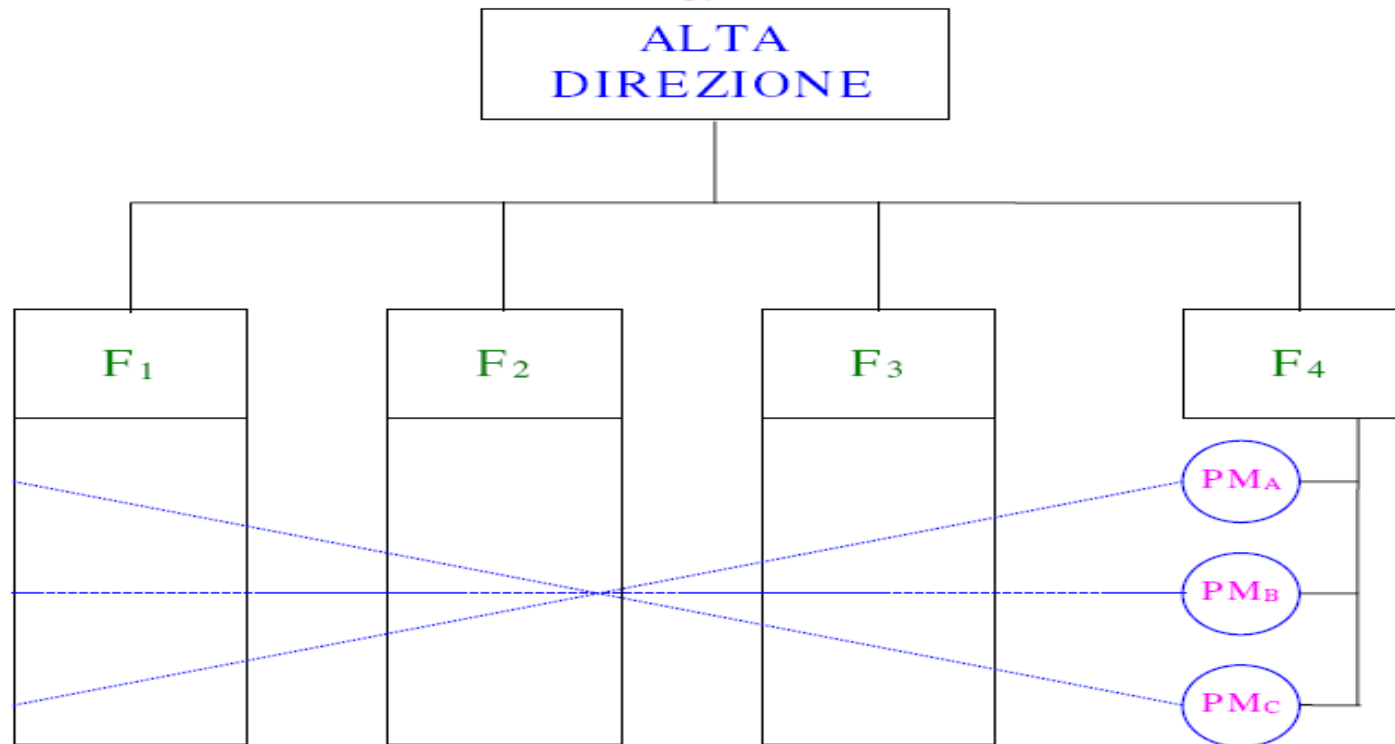
B) *Meccanismi operativi*

- ◆ Comunicazioni a due vie; reti a epsilon
- ◆ Decisioni direzionali e operative decentrate tramite budget
- ◆ Coordinamento tramite programmi e relazioni laterali
- ◆ Controllo quantitativo
- ◆ Valutazioni su basi oggettive
- ◆ Formalizzazione

C) *Potere organizzativo*

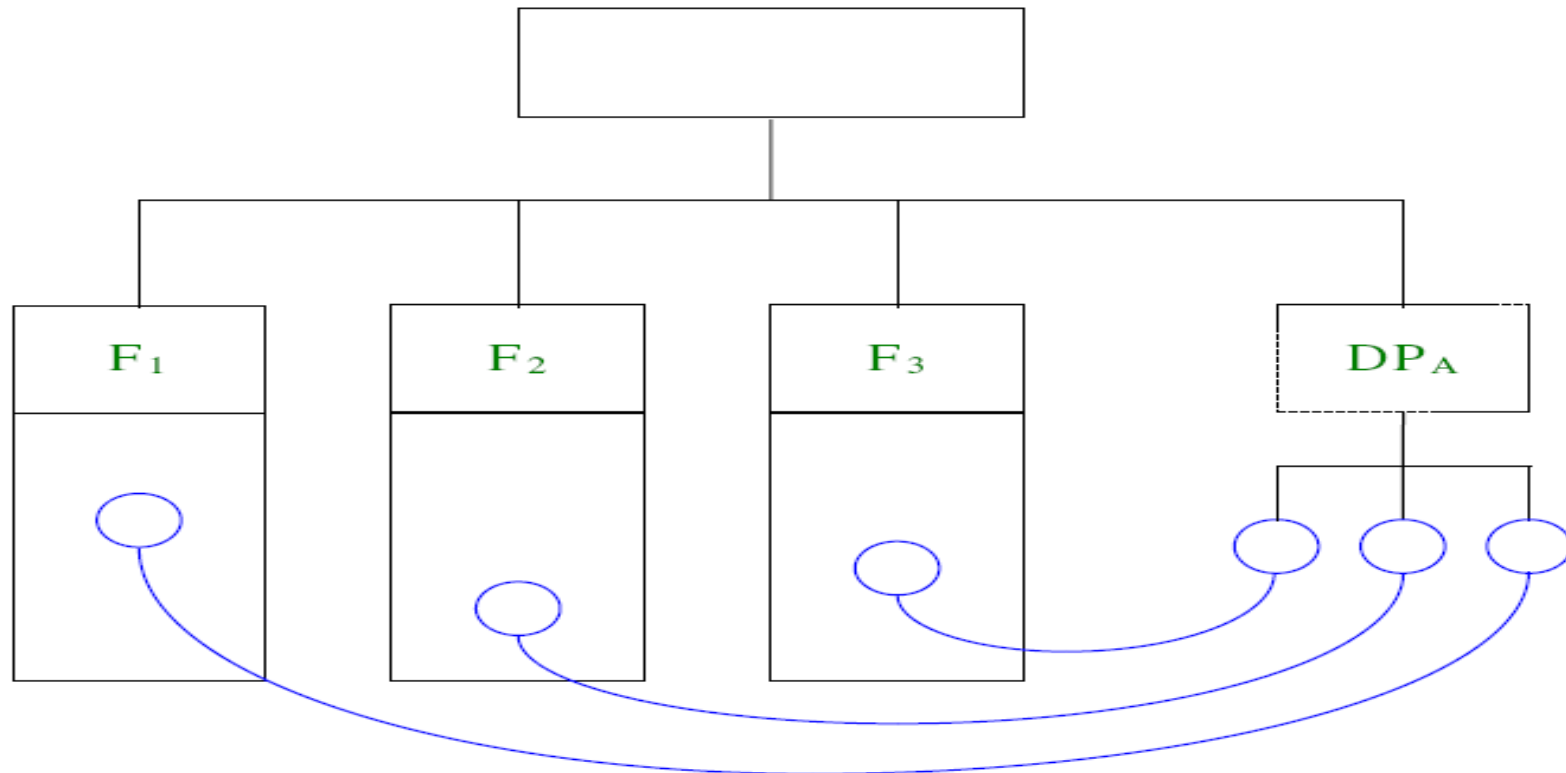
- ◆ Elevato potere dei direttori di funzione
- ◆ Conflitti interfunzionali di natura strutturale
- ◆ Stile di direzione misti

Schema organizzativo funzionale con *product managers*



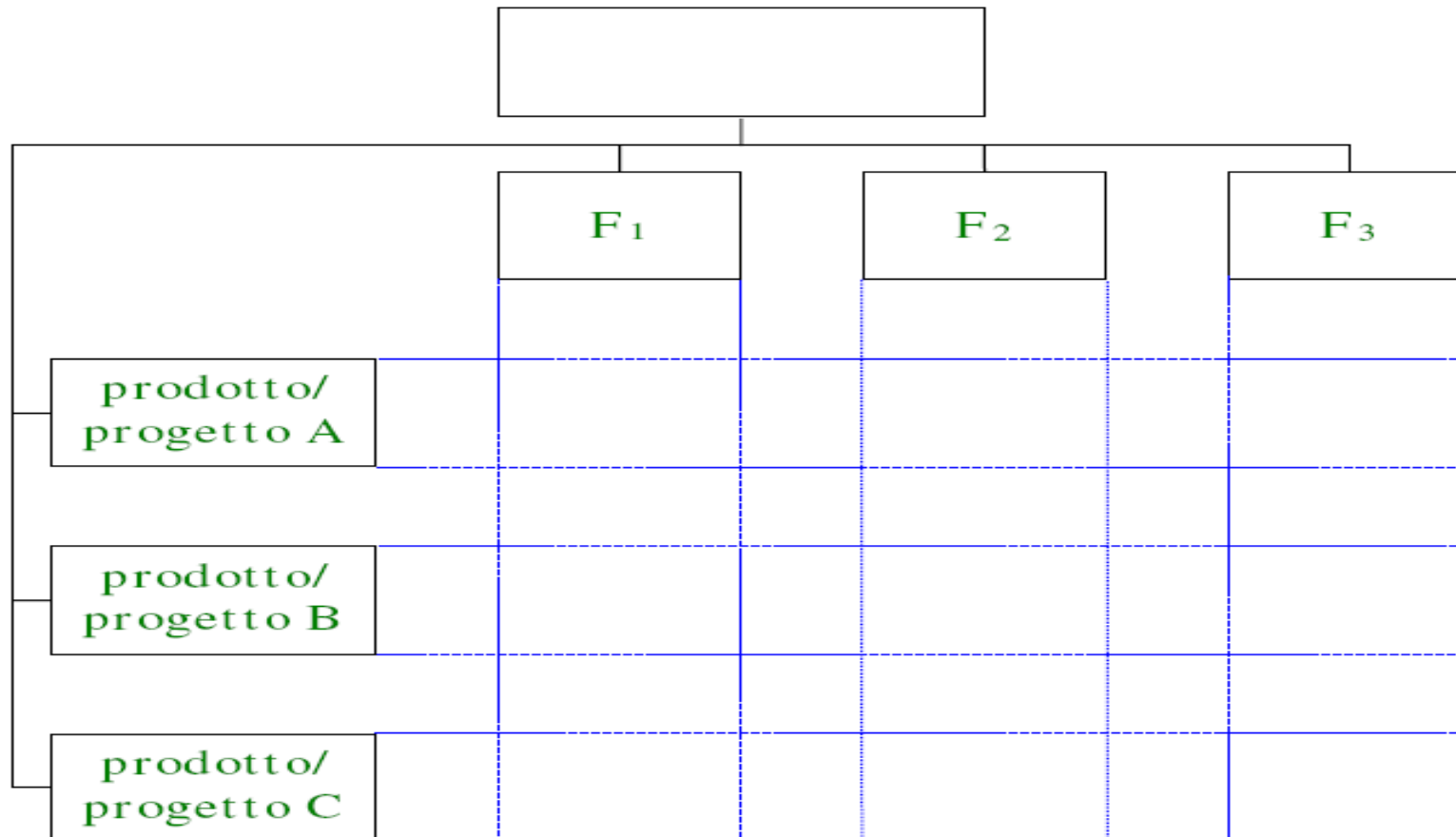
- Struttura funzionale + product managers (organi permanenti)
- Product managers Direzione marketing
- Funzione dei product managers: compiti specialistici + integrazione tra le diverse unità specializzate per funzione tecnica

Schema organizzativo funzionale con *project managers*



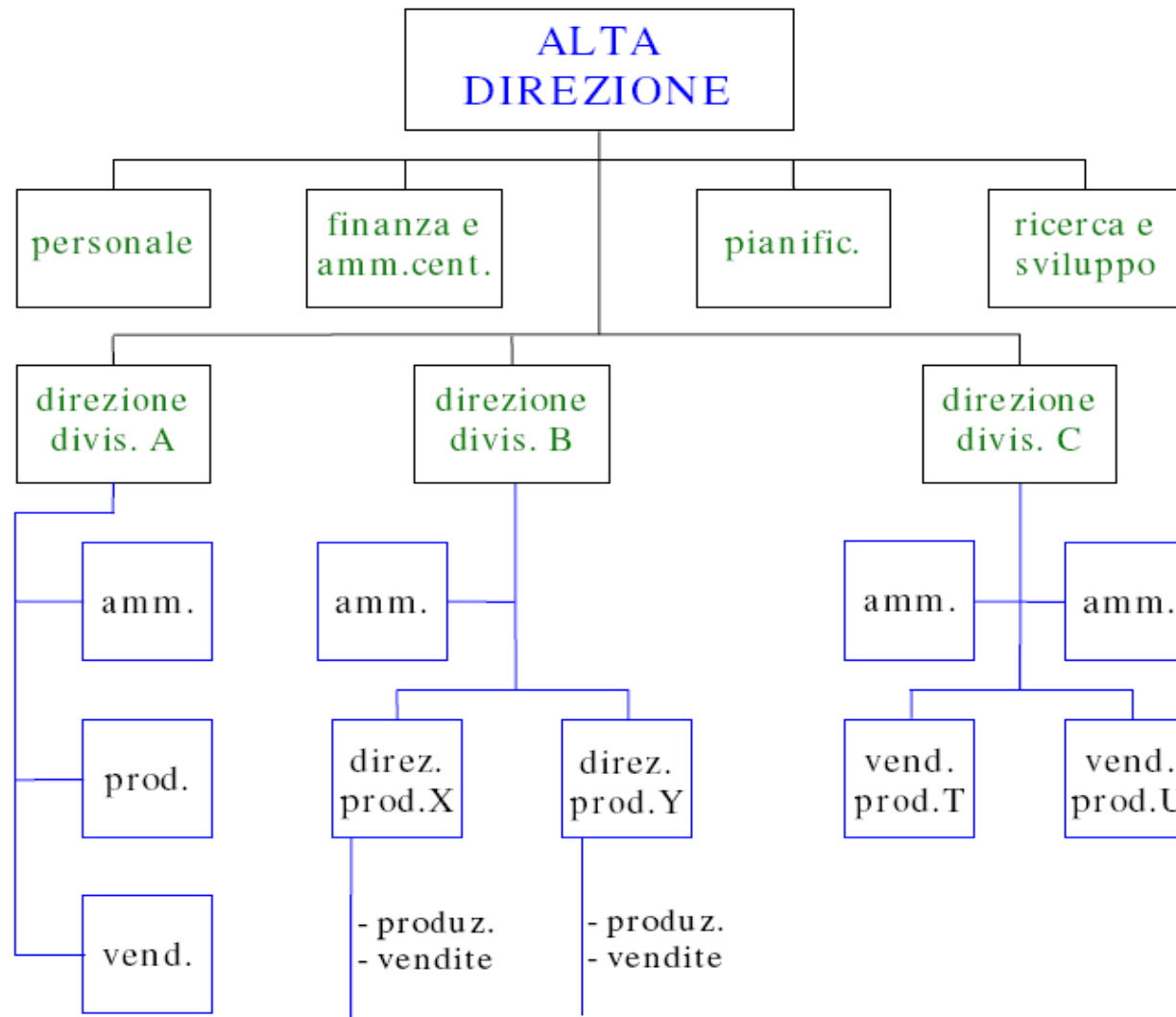
- Struttura funzionale + project managers (direttori di progetto) = organi temporanei continui
- Appartenenza temporanea degli operatori delle varie unità funzionali agli organi di progetto
- Autorità gerarchica del capo-progetto
- Dipendenza duplice: dal capo-progetto e dal capo dell'unità funzionale di appartenenza

Schema organizzativo a matrice



- Operatori **PERMANENTEMENTE** assegnati ai diversi progetti
- Organi funzionali come “aggregati professionali”

Schema organizzativo divisionale (1)



Schema organizzativo divisionale (2)

A) *Struttura organizzativa*

- ◆ Organi direttivi di primo (talora anche di secondo) livello specializzati per divisioni (prodotto o area)
- ◆ Organi direttivi di secondo o di terzo livello specializzati su base funzionale
- ◆ Unità centrali per processi comuni o per coordinamento
- ◆ Elevata formalizzazione

B) *Meccanismi operativi*

- ◆ Comunicazioni fra A.D. e divisioni spesso filtrate da unità centrali (reti a catena)
- ◆ Decisioni direzionali ampiamente decentrate alle divisioni
- ◆ Decisioni strategiche fortemente influenzate dalle divisioni
- ◆ Coordinamento tramite unità centrali e relazioni laterali (per interdipendenze gestionali), oltre che tramite piani e programmi
- ◆ Controllo tramite programmazioni e pianificazioni
- ◆ Valutazioni esplicite, su politiche oggettive
- ◆ Elevata formalizzazione

C) *Potere organizzativo*

- ◆ Ampia autonomia delle divisioni, vincolata dai ruoli delle unità centrali
- ◆ Conflitti interdivisionali e fra divisioni e unità centrali di natura strutturale
- ◆ Stile di direzione tendenzialmente consultivo/partecipativo