

AMBITO DI CONTROLLO

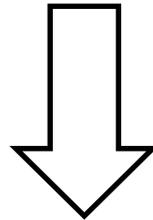
Organizzazione: problemi, variabili e modelli di progettazione delle strutture

Prof. 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.

1) Problemi fondamentali e variabili di base della progettazione organizzativa

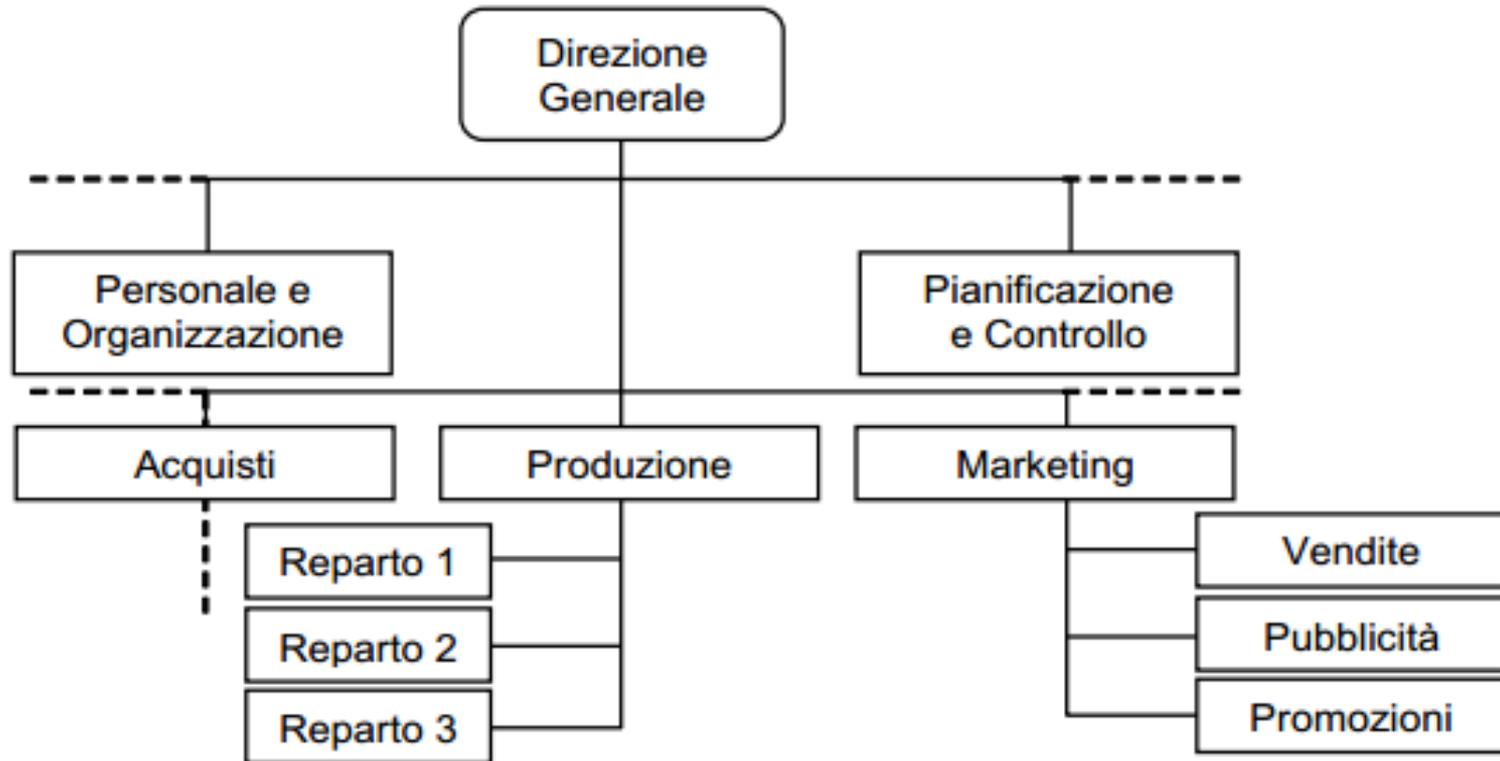
- Dividere il lavoro tra coloro che partecipano all'attività aziendale;
- realizzare il coordinamento e il controllo per ricomporre il lavoro diviso in un quadro unitario e coerente rispetto ai fini istituzionali dell'impresa;
- definire gli ambiti, le sfere e i limiti dell'autonomia decisionale di ciascun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

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

Struttura: assetto organizzativo derivante dalla microscomposizione 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

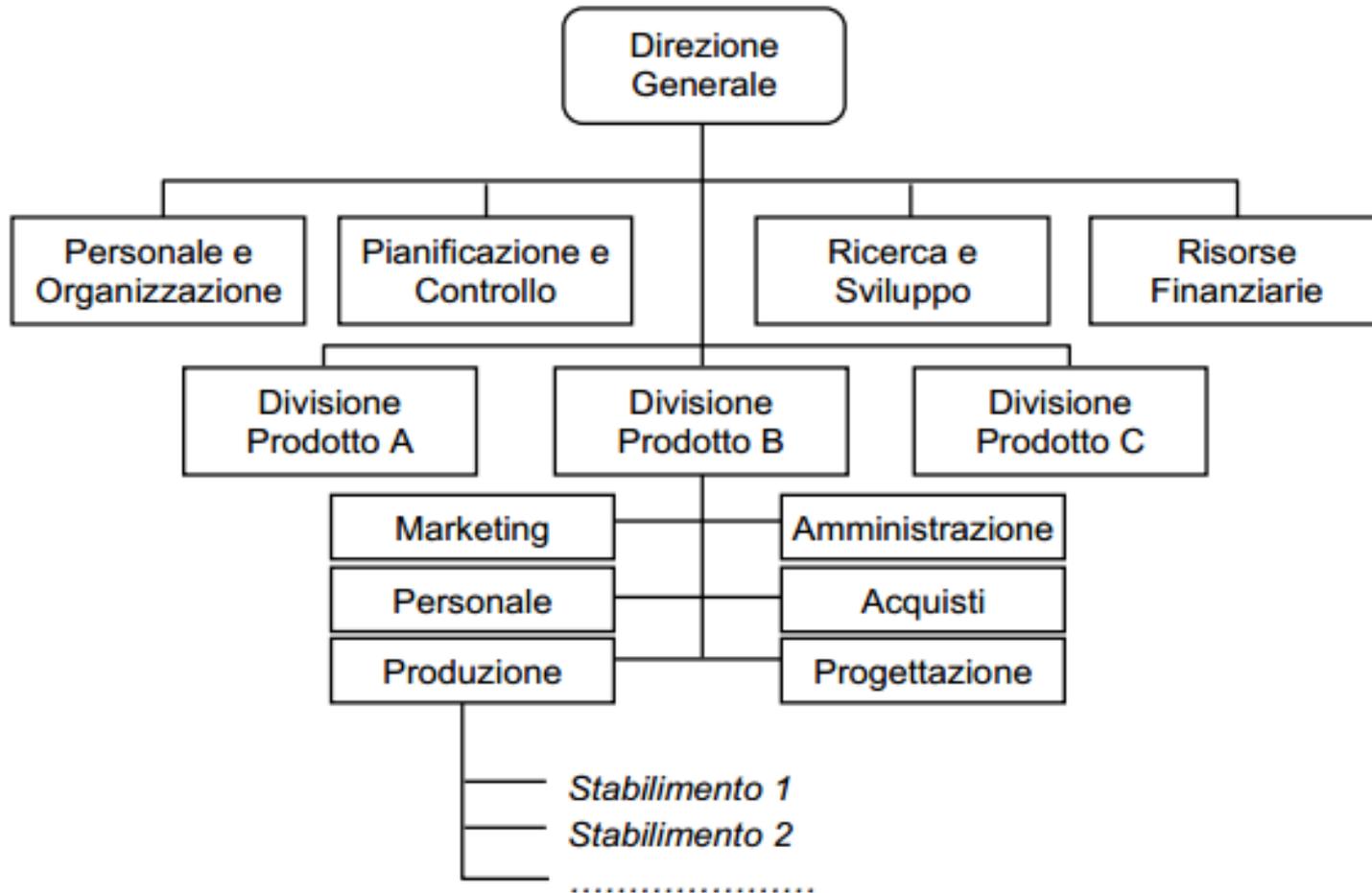
- Direzione generale risponde della performance complessiva dell'impresa.
- Le attività omogenee sono affidate ai dipartimenti funzionali diretti dai manager gerarchicamente dipendenti dalla direzione centrale o generale.
- Ad un livello gerarchico inferiore troviamo i direttori di dipartimento (manager 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 Managers*) 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.

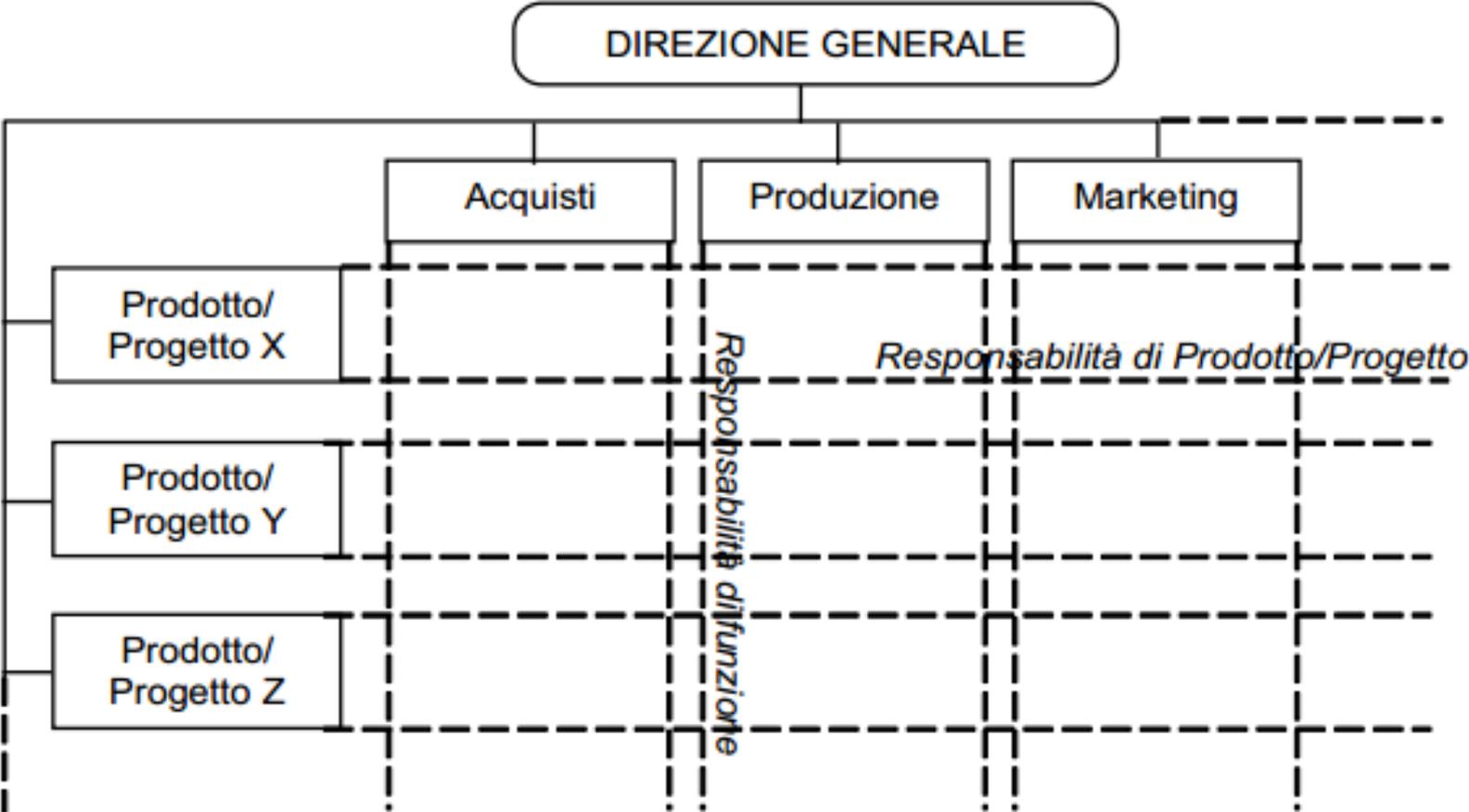
Vantaggi

- 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.

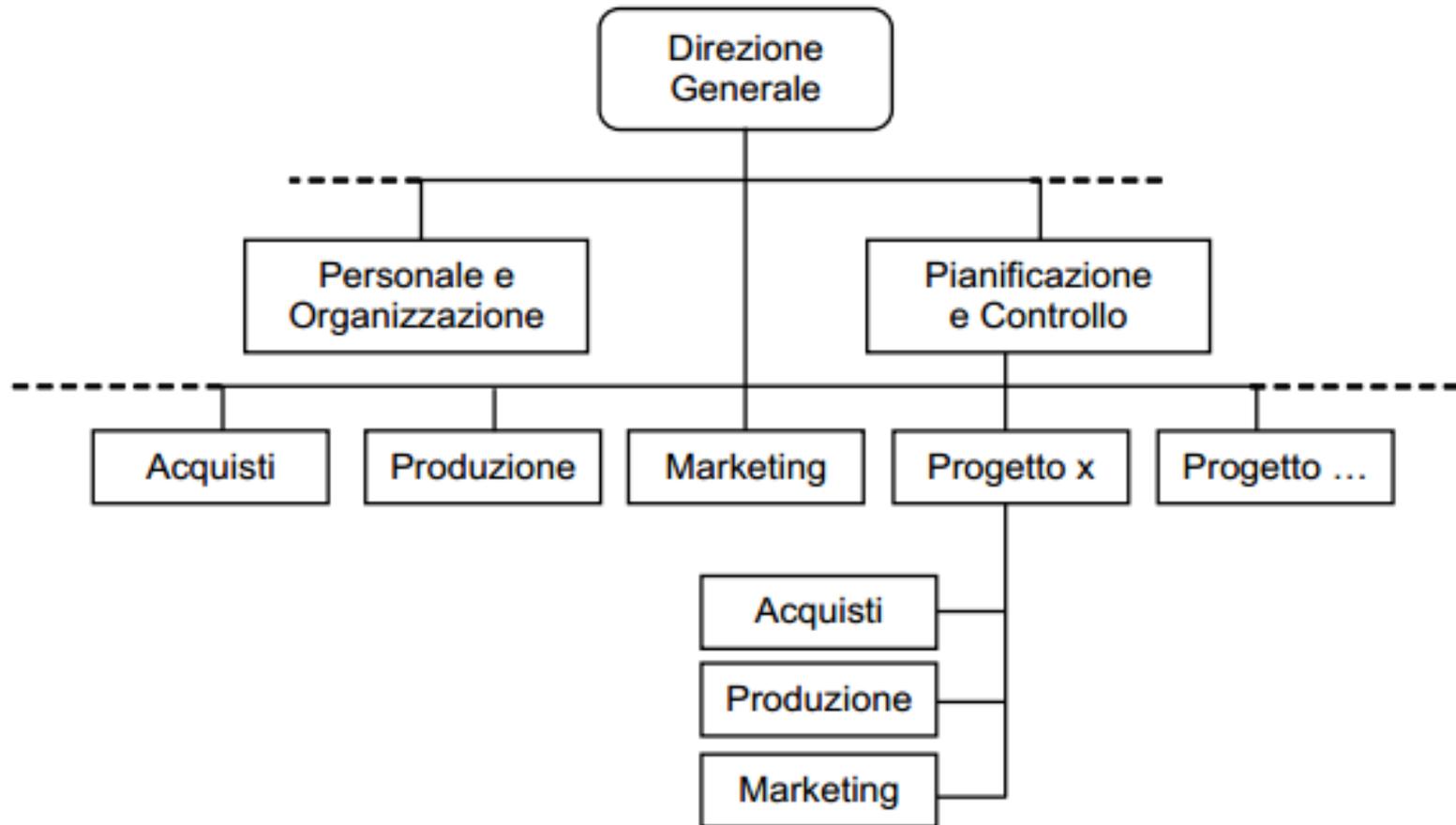
Punti di forza

- 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

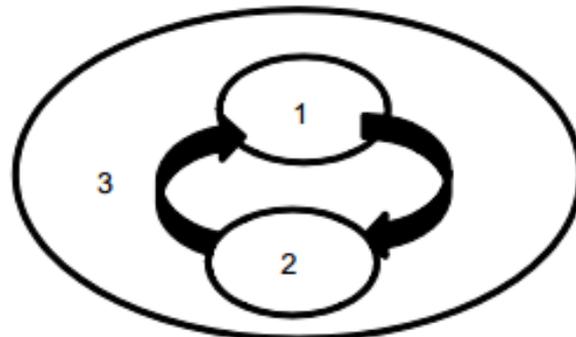
**Modelli
organici**



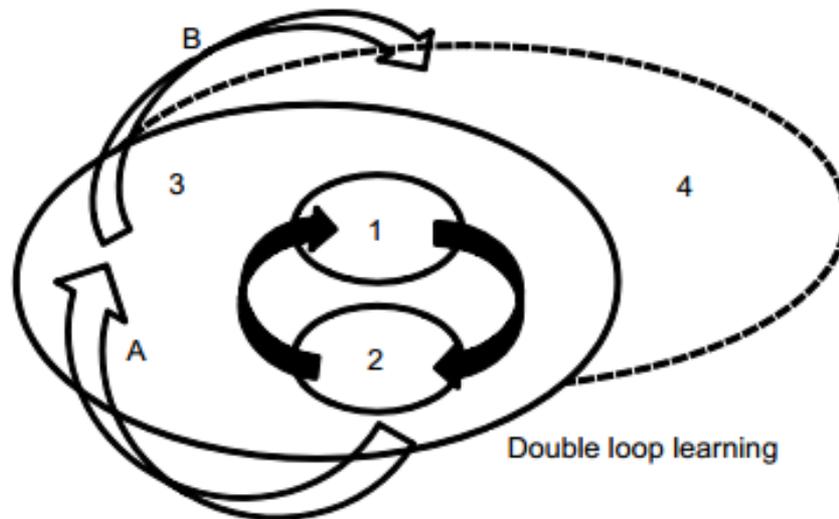
**-Ambiente:
dinamico
imprevedibile
non conoscibile**

-Alta complessità

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

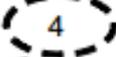


Single loop learning



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

