
Le forme organizzative

Docente: Prof.ssa Daniela Mazzara



Che cos'è l'organizzazione

Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno.

Tipi di organizzazione:

- Grandi società multinazionali/piccoli negozi a conduzione familiare
- Aziende a scopo di lucro/organizzazioni no-profit



Forme o

assetti organizzativi base

- ▣ Nella **realtà empirica** si possono rilevare molteplici forme organizzative
- ▣ E' utile ricondurle ad alcune **tipologie-base** che si dimostrano relativamente stabili
- ▶ Gli assetti organizzativi non evolvono per adattamento graduale, ma passando da una forma all'altra attraverso intensi processi di cambiamento



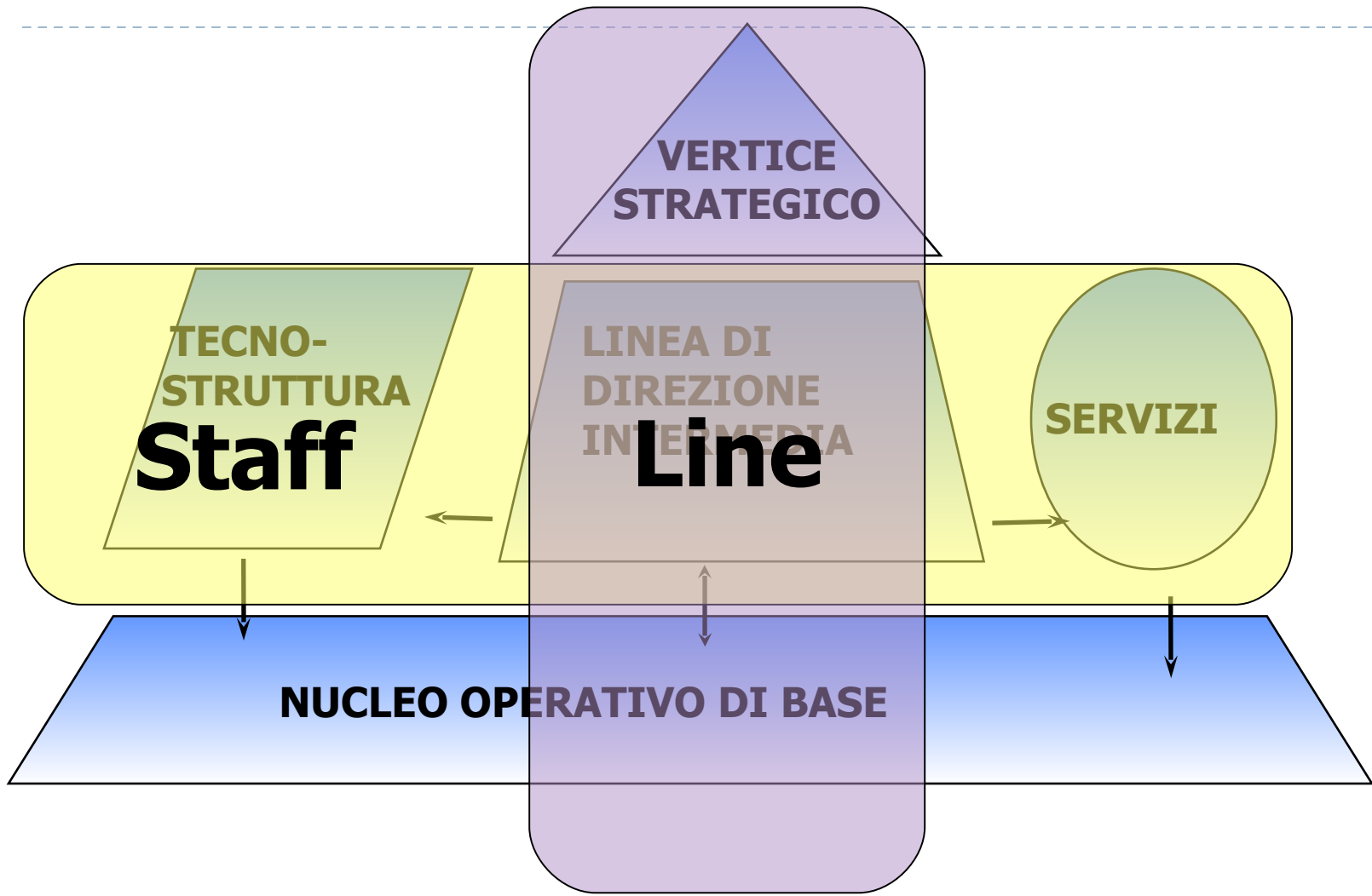
Le componenti fondamentali

In ogni forma sono presenti **cinque** elementi fondamentali:

- ▶ nucleo operativo di base
- ▶ vertice strategico
- ▶ linea di direzione intermedia
- ▶ tecnostruttura
- ▶ servizi di supporto

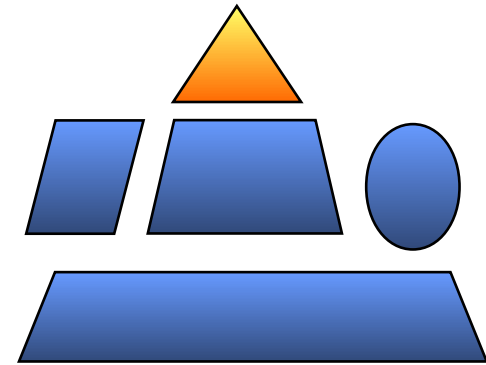


La rappresentazione



Vertice strategico

- ▶ Organi responsabili dei risultati globali dell'azienda
- ▶ Organi **semplici**: direttore generale, amministratore delegato
- ▶ Organi **complessi**: consiglio di amministrazione, comitato di direzione

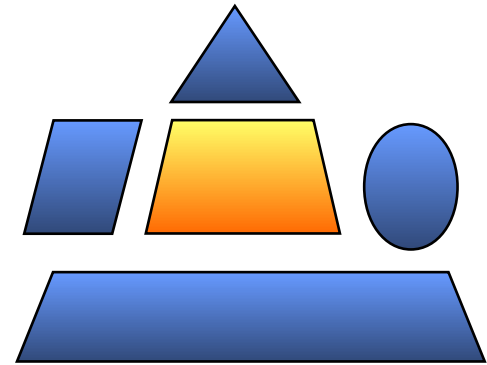


Compiti:

- elaborazione strategia
- rappresentanza esterna
- allocazione risorse
- leadership complessiva
- punto di riferimento per i manager intermedi

Linea di direzione intermedia

Struttura gerarchica che **collega** il vertice alla base operativa



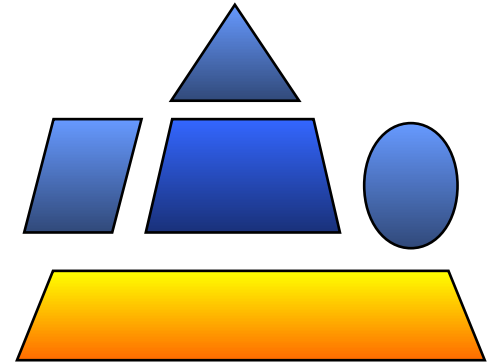
Dedicato alle attività di:

- traduzione finalità generali in obiettivi specifici
- supervisione funzionamento
- raccolta e trasmissione di informazioni
- collaborazione al coordinamento



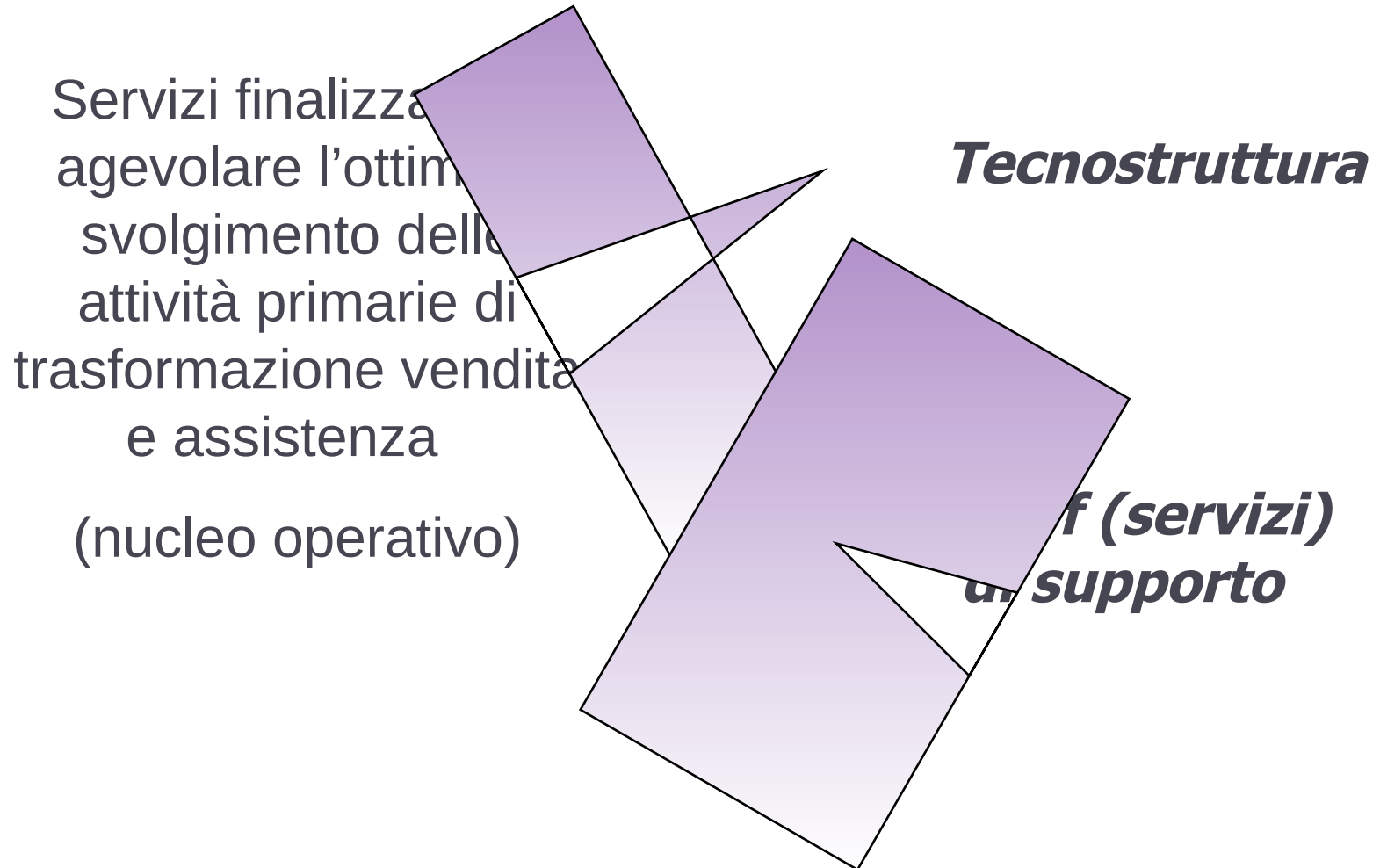
Nucleo operativo di base

Dedicato alle attività primarie di produzione vendita e assistenza attraverso cui si genera valore per i destinatari di beni e servizi offerti dall'impresa (**core business** e core process che caratterizzano l'attività)



Comprende i processi:
di approvvigionamento
di trasformazione
di distribuzione
e quelli ad essi strettamente collegati
(manutenzione,
assistenza post vendita)

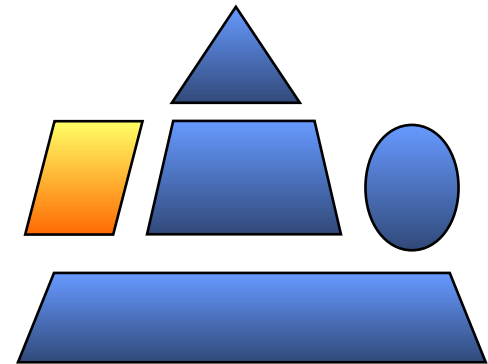
Unità di servizi generali



Tecnostruttura

Organi e addetti responsabili delle funzioni di analisi, controllo e standardizzazione che regolano il funzionamento aziendale (controllo sul processo), come:

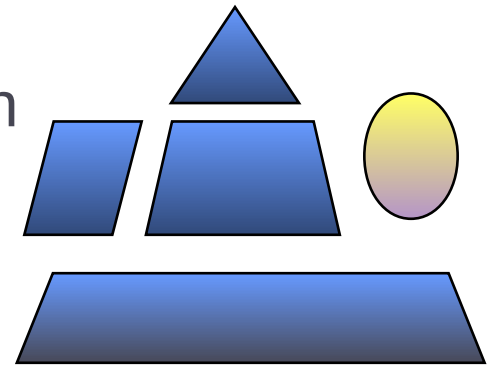
- ▶ analisi e progettazione organizzativa
- ▶ tempi e metodi
- ▶ controllo di qualità
- ▶ programmazione e controllo



Servizi di supporto

Unità che svolgono servizi specifici non direttamente connessi all'attività del nucleo operativo, come:

- ▶ ufficio legale
- ▶ gestione delle risorse umane
- ▶ mensa
- ▶ vigilanza
- ▶ pulizia
- ▶ amministrazione retribuzioni



Forme organizzative principali

Ogni forma organizzativa è caratterizzata da :

- centralità di **uno dei cinque** elementi dell'organizzazione,
- una **modalità di coordinamento** e controllo,
- una **cultura** organizzativa.

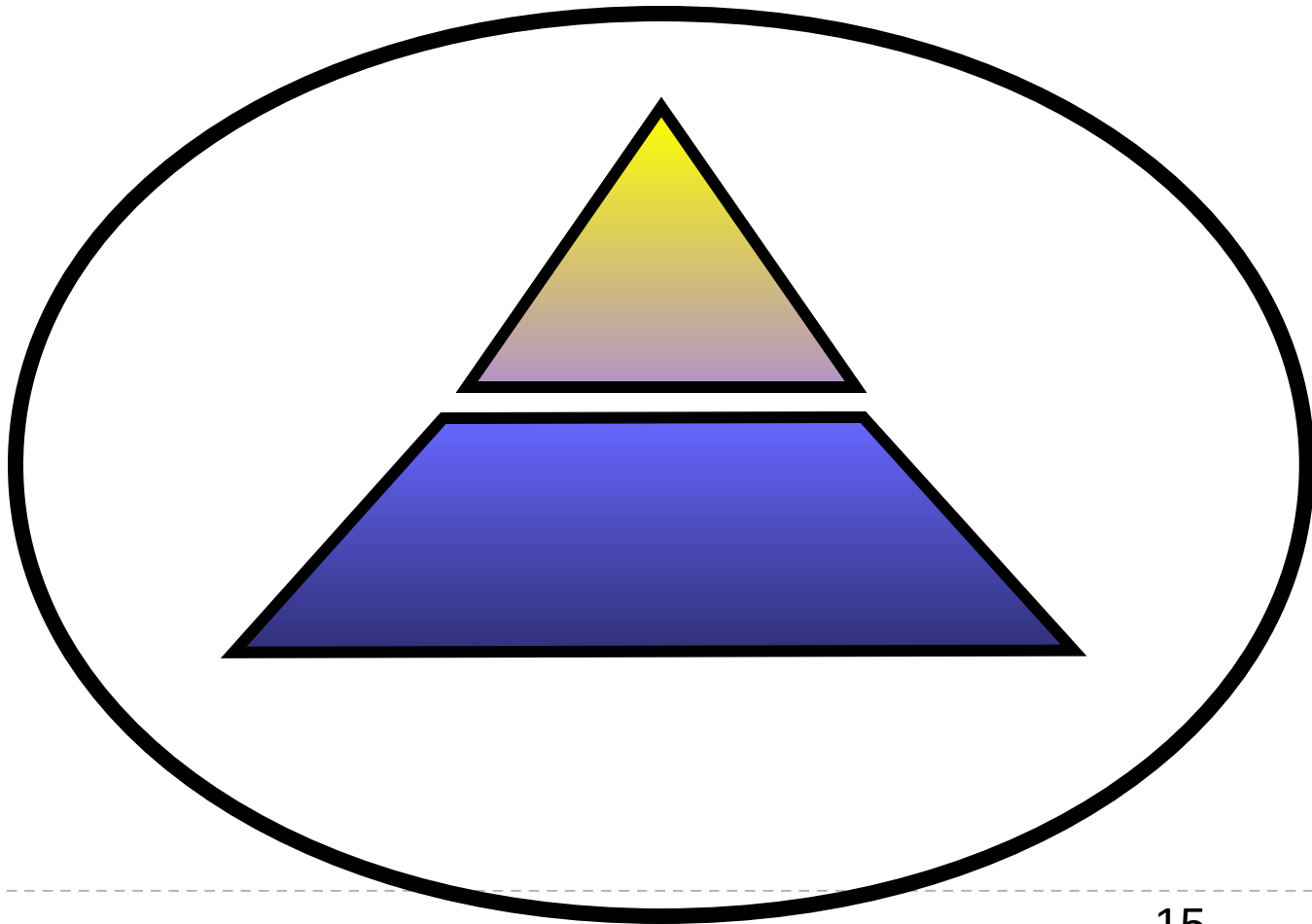
Forme organizzative fondamentali

- Elementare/imprenditoriale
- Meccanica accentrata/burocrazia
- Manageriale decentrata
- Professionale
- Innovativa

Forme organizzative fondamentali

- Elementare/impresonditoriale
- Burocratico/meccanica accentrata
- Manageriale decentrata
- Professionale
- Innovativa

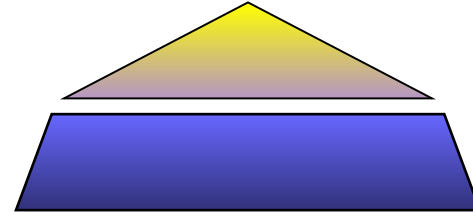
La forma elementare



La forma elementare

Caratteristiche

- Struttura semplice, informale, flessibile
- Gerarchia ridotta di dirigenti e operatori intermedi
- **Figura chiave** di capo azienda - controllo diretto dei dipendenti
- Scarso sviluppo di sistemi operativi



Adottata da:

- piccole imprese
- organizzazioni nuove (in vari campi)
- organizzazioni identificate con un leader
- aziende in crisi (commissariamento)

“Non soltanto c’è bisogno di un solo generale, ma nulla e nessuno devono turbare la marcia e l’azione”.

Napoleone

Caratteristiche forma elementare

VANTAGGI:

- SISTEMA ORGANICO
- FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO
- DISPONIBILITA', SENSO DELLA MISSIONE

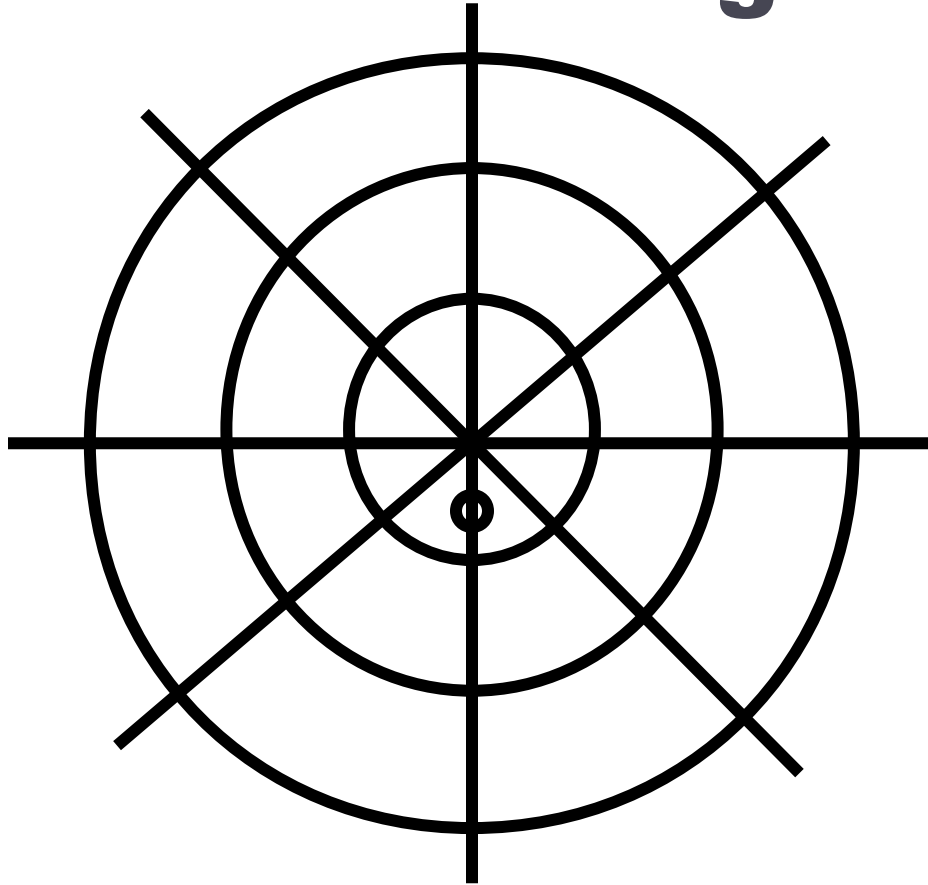
FUNZIONA IN AMBIENTE
SEMPLICE

PROBLEMI:

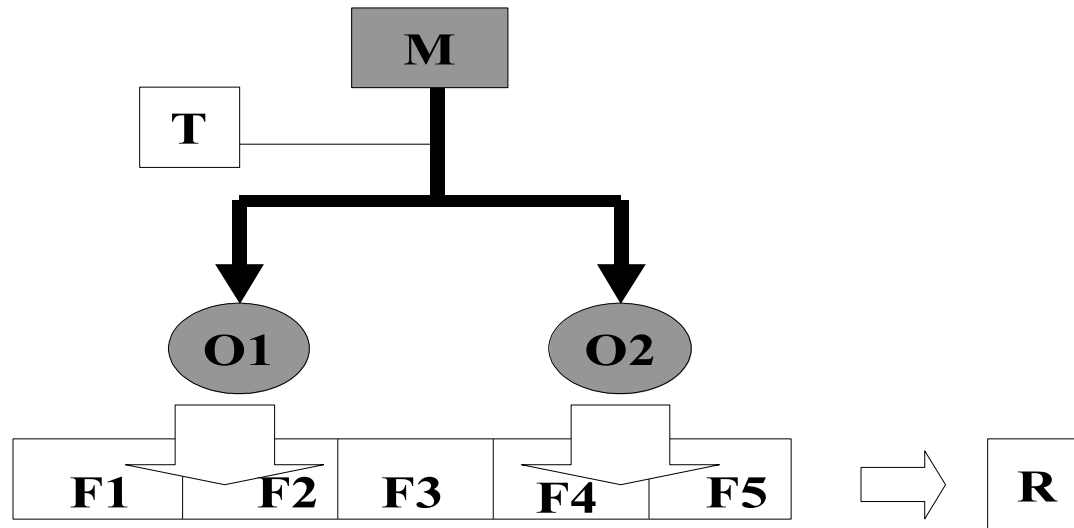
- RISCHIO DI SQUILIBRI A LIVELLO STRATEGICO E OPERATIVO
- VULNERABILITÀ
- TENDENZE ACCENTRATICI

**CRISI DI
ACCENTRAMENTO**

Un simbolo per la forma elementare: la tela del ragno



Modalità di coordinamento e controllo



Legenda:

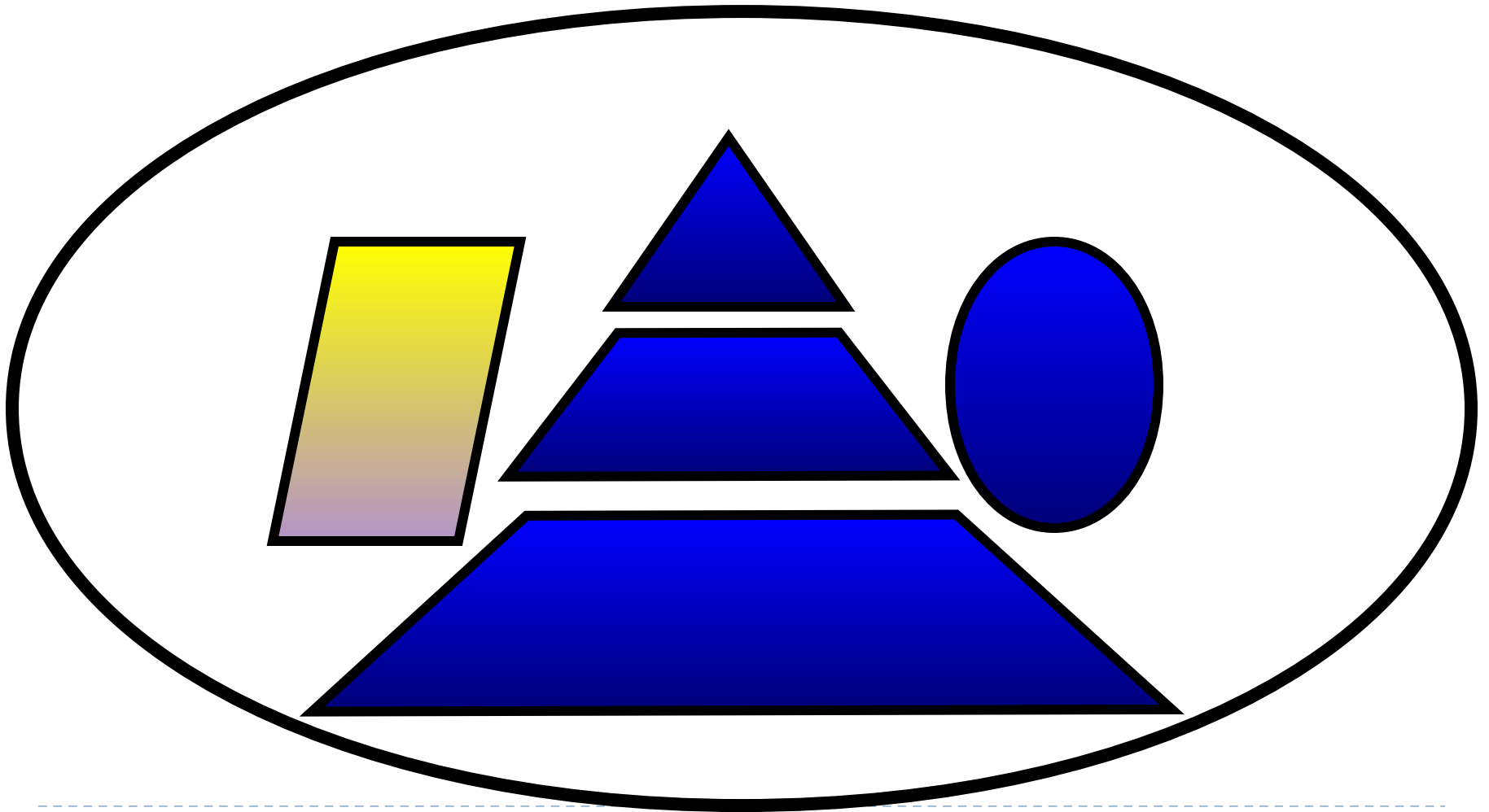
M: manager, T: tecnostuttura, O1,O2: operatori,
F1..F5: fasi del processo operativo, R: risultati

LA FORMA MECCANICO- ACCENTRATA

“**Burocrazia** significa
assenza di sorprese”

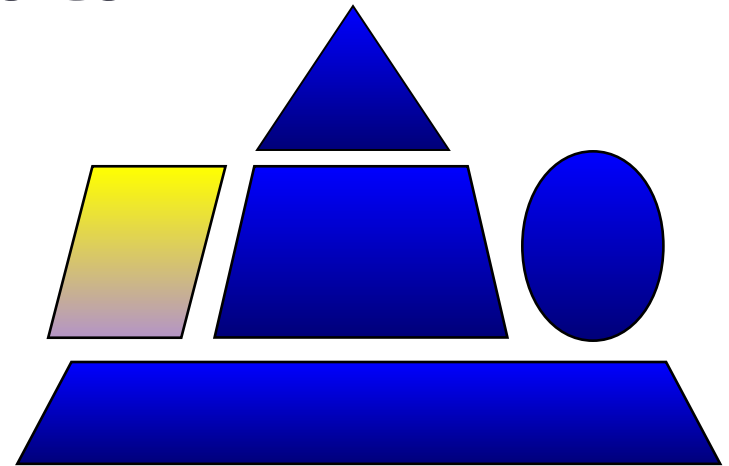
Mintzberg

La forma meccanica accentrata



La forma meccanica accentrata

- Lavoro operativo di routine, in gran parte semplice e ripetitivo
- Processi di lavoro fortemente standardizzati con netta divisione delle mansioni
- Strutture ben regolate
- Mantenimento di una forte centralizzazione

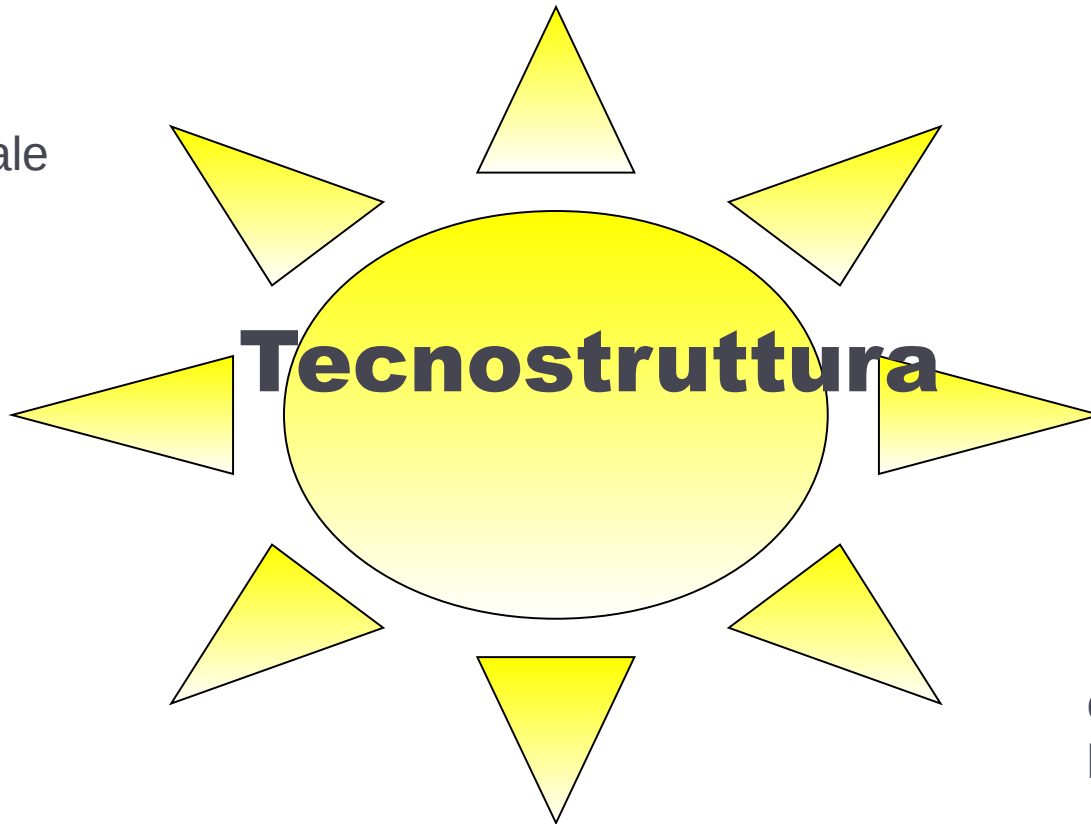


Esempi:

- UFFICIO POSTALE
- COMPAGNIA AEREA
- IMPRESA ELETTRICA
- AZIENDA DI CREDITO O ASSICURAZIONI

L'elemento fondamentale

Ruolo
fondamentale



che standardizza il
lavoro



“Sono sempre con gli occhi fissi all’orologio. **Ogni ora** ispeziono sempre il mio reparto. **Verso le sei e mezzo** mi metto in contatto con i responsabili delle relazioni industriali per sapere chi è assente. **Alle sette** termino il mio giro nel reparto. Controllo tutti i pezzi verniciati, gli eventuali graffi e i danni in genere. **Alle dieci** mi incontro con tutti i capi reparto e mi assicuro che siano tutti all’opera. Non possiamo avere reparti scoperti, nessuna irregolarità.”

Soprintendente della FORD

Caratteristiche burocrazia

Vantaggi

- Efficienza,
Affidabilità,
Precisione,
Coerenza

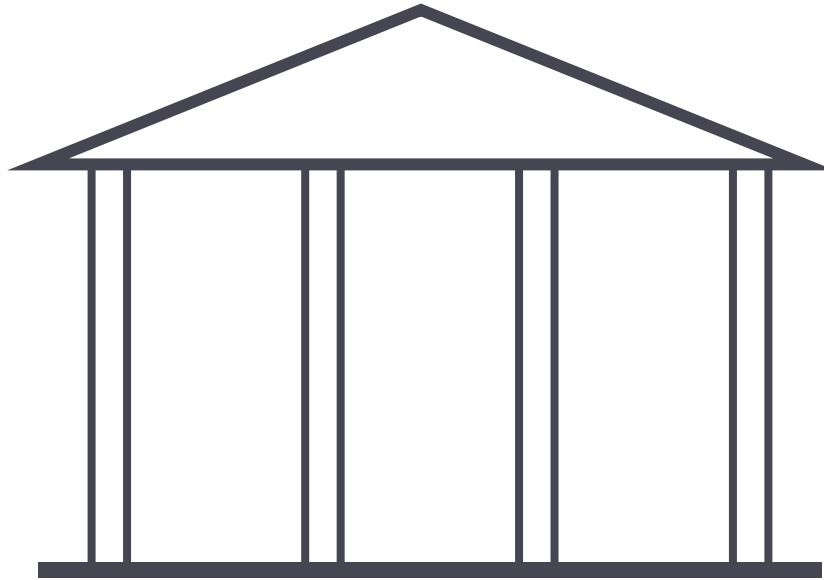
**VALE IN AMBIENTE
STABILE E
PREVEDIBILE**

Problemi:

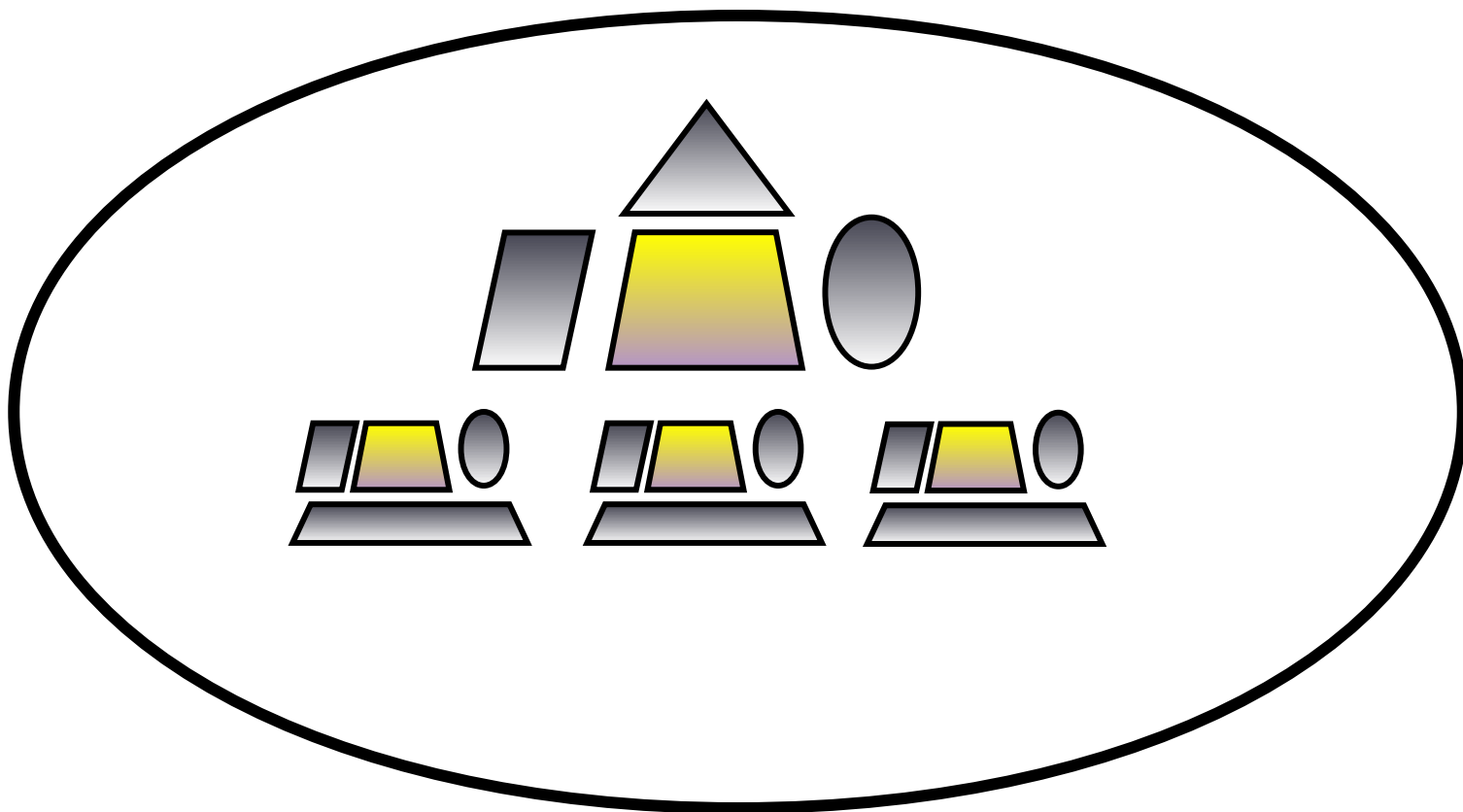
- motivazione del personale
nel nucleo di base
- coordinamento interno
- adattamento strategico

CRISI DI RIGIDITA'

Un simbolo per la forma accentrata: il tempio greco

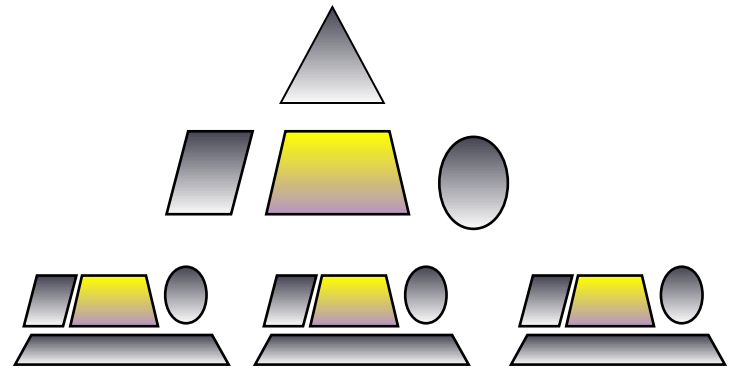


LA FORMA DECENTRATA



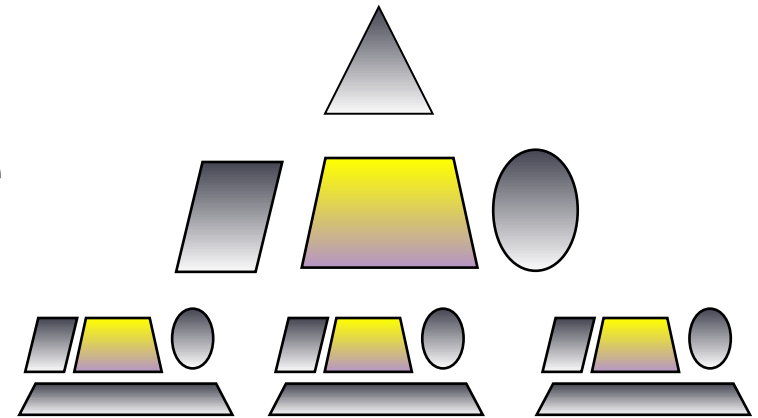
La forma organizzativa decentrata

- Presenza di divisioni /aziende che offrono prodotti molteplici e/o che sono orientate a diversi mercati
- Complesso di unità operative semiautonome, coordinate da una struttura amministrativa centrale
- Modalità di controllo sui risultati



La forma organizzativa decentrata

- Compresenza di strategie generali e divisionali
- Decentramento delle decisioni operative
- Meccanismi/politiche di allocazione delle risorse
- Centralità del management intermedio
- Possibile sviluppo di imprenditorialità diffusa: sistemi premianti verso un management imprenditoriale



Rilievo della cultura aziendale

Caratteristiche dell'assetto diversificato

VANTAGGI

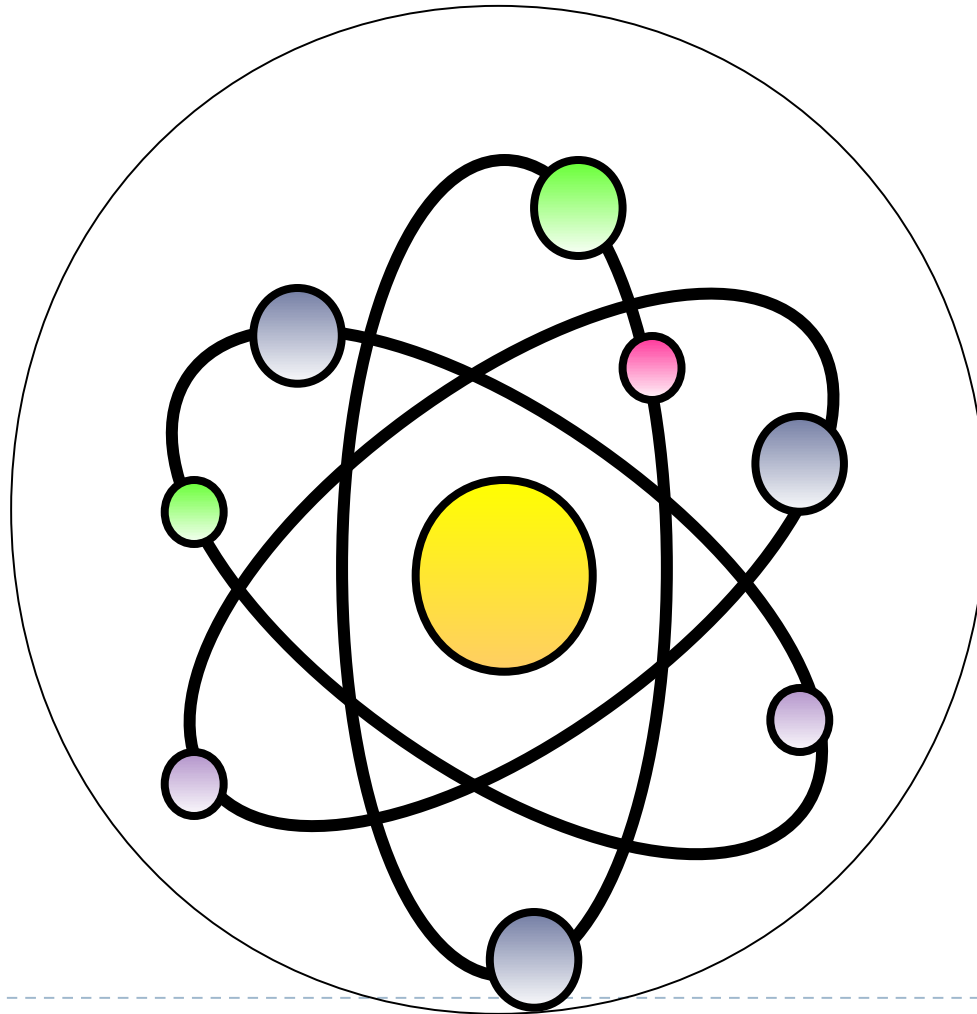
- Distribuzione rischi, sviluppo nuovi prodotti e mercati, orientamento alla crescita

PROBLEMI:

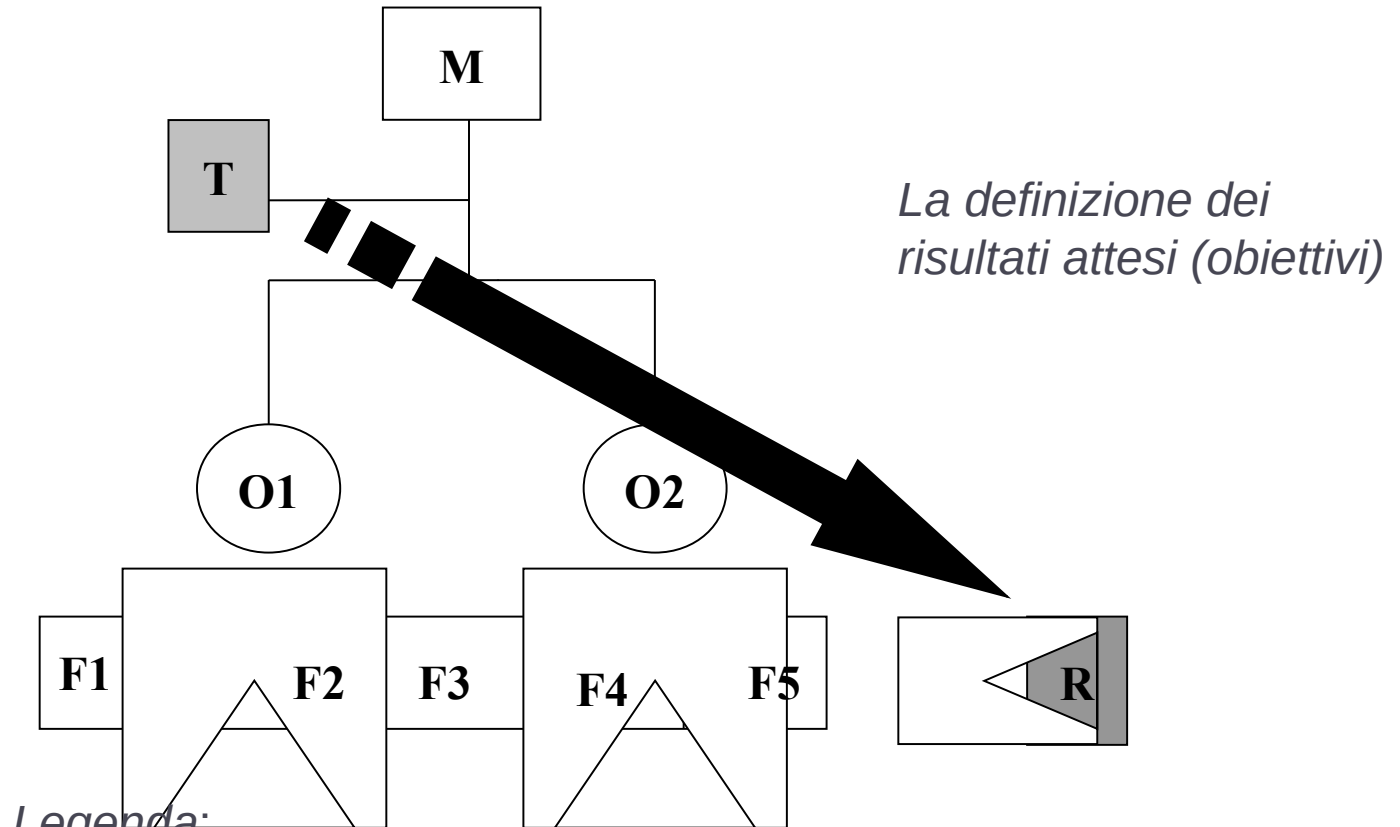
- Costi della diversificazione
- Mancato coordinamento
- Allontanamento dal core business

CRISI DI DISPERSIONE
(MANCATA
INTEGRAZIONE)

Un simbolo : il sistema solare



Gli strumenti di coordinamento



La definizione dei risultati attesi (obiettivi)

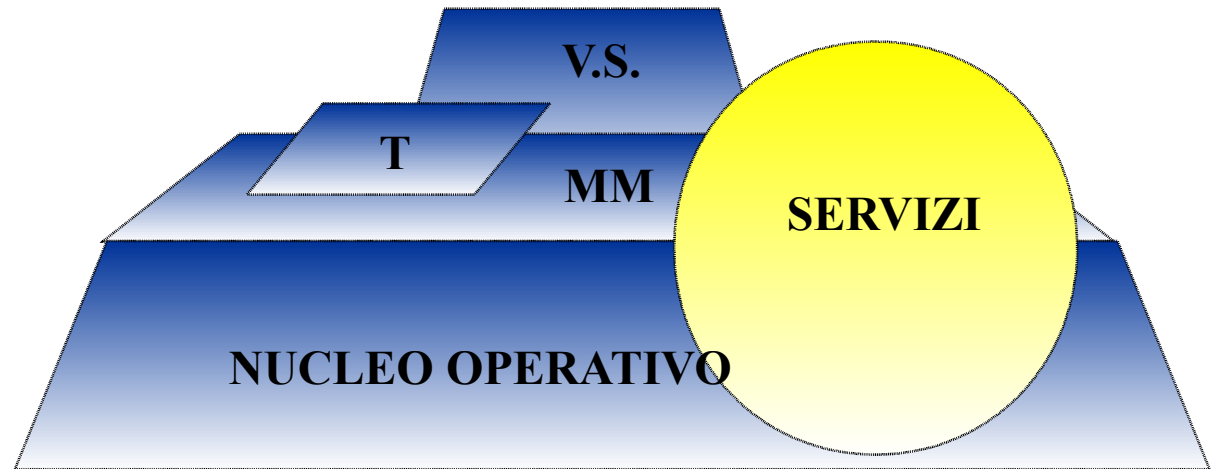
Legenda:

M: manager, T: tecnostuttura, O1,O2: operatori,
F1..F5: fasi del processo operativo, R: risultati

LA FORMA INNOVATIVA

E' orientata a:

- introdurre sofisticate innovazioni,
- gestire continuamente la creatività



SISTEMA ORGANICO CHE INDEBOLISCE I
CONFINI TRA LE PARTI
DELL'ORGANIZZAZIONE

Forma innovativa

- Assetto strutturale flessibile, organico, decentrato in piccoli gruppi di specialisti ed esperti (Team based)
- Collaborazione tra dirigenti, consulenti e tecnici
- Coordinamento mediante accordo informale e aggiustamento reciproco
- Limitato ricorso a formalizzazione e standardizzazione
- Unità di staff come servizi interni più che tecnostutture, volte a generare risorse immateriali
- Intensità di conoscenza
- Apprendimento

Caratteristiche dell'assetto innovativo

PUNTI DI FORZA:

- grande efficacia innovativa
- coinvolgimento, partecipazione, motivazione

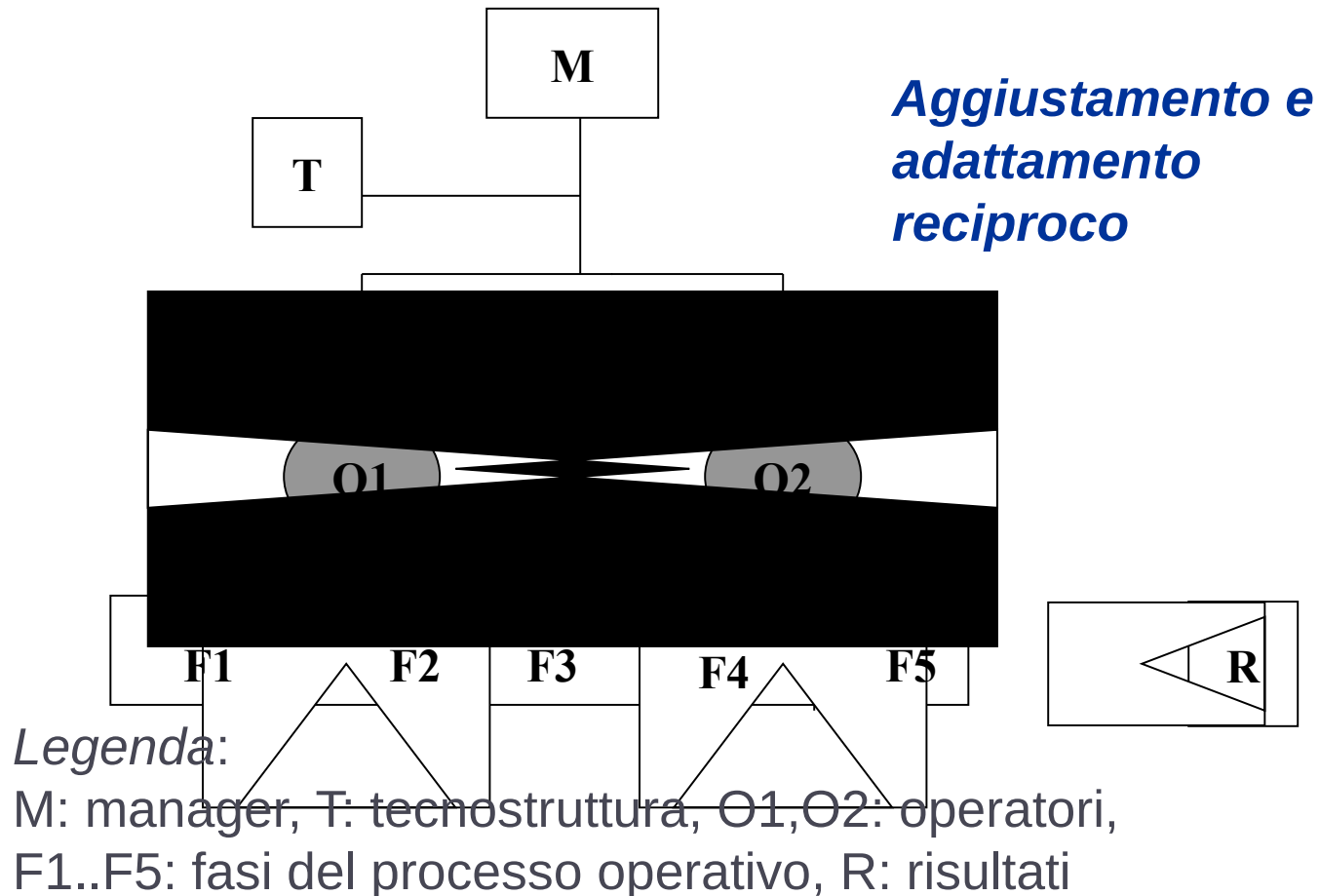
SUCCESSO SOCIALE

PUNTI DI DEBOLEZZA :

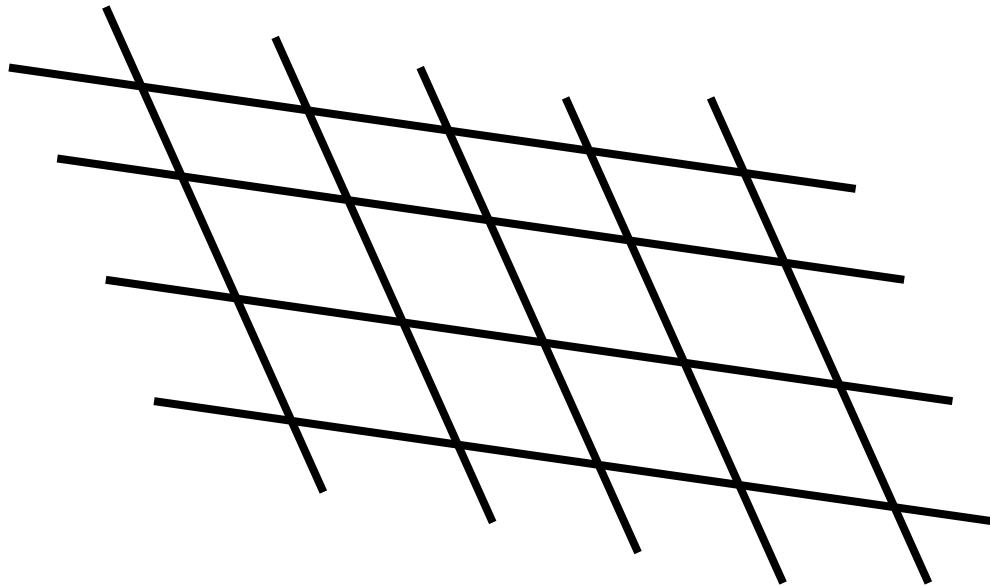
- efficacia ottenuta a scapito dell'efficienza
- ambiguità e pericolo di trasformazione impropria in altre organizzazioni

CRISI DI INSTABILITA'

Modalità di coordinamento e controllo



Un simbolo per la forma innovativa: la rete

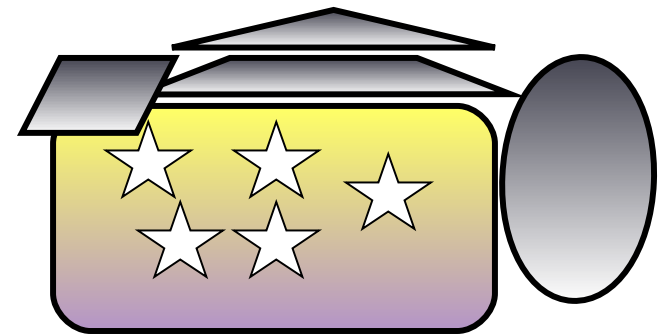


LA FORMA PROFESSIONALE

L'organizzazione professionale si forma quando un'attività collettiva richiede l'impiego di **personale altamente** qualificato che si vale di metodologie difficili da apprendere.

La forma professionale

- Presente nei **servizi più complessi**: educativi, sanitari, consulenza aziendale
- Centralità del **nucleo operativo**
- **Limitata** stratificazione gerarchica



Dirigenti “professionisti”

- ▶ Non **dirigono** operatori normali, ma professionisti, cioè personale non solo specializzato ma dotato di forte autonomia operativa
- ▶ si pongono come **leader professionali**
- ▶ sono punto di riferimento per lo **sviluppo** delle **competenze** dei colleghi
- ▶ orientano le risorse alla costruzione di un **patrimonio** di competenze tecnico organizzative

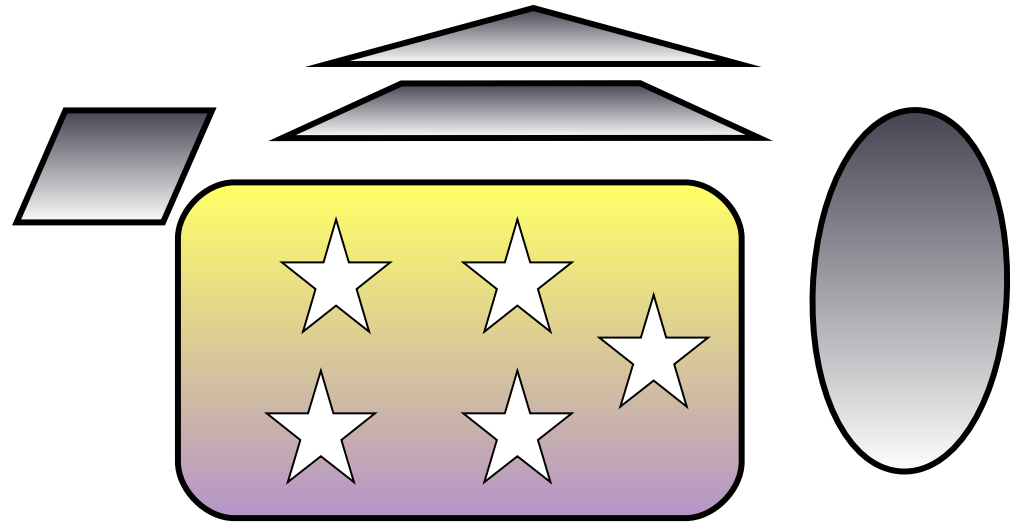
Caratteristiche

I professionisti si confrontano tra loro nell'ambito di **associazioni** indipendenti che elaborano norme e standard di riferimento

La loro azione è influenzata da criteri e **norme** propri della professione, definiti all'esterno dell'organizzazione

Criticità

Equilibrio tra **qualità** del servizio,
soddisfazione professionale, **ritorno**
economico



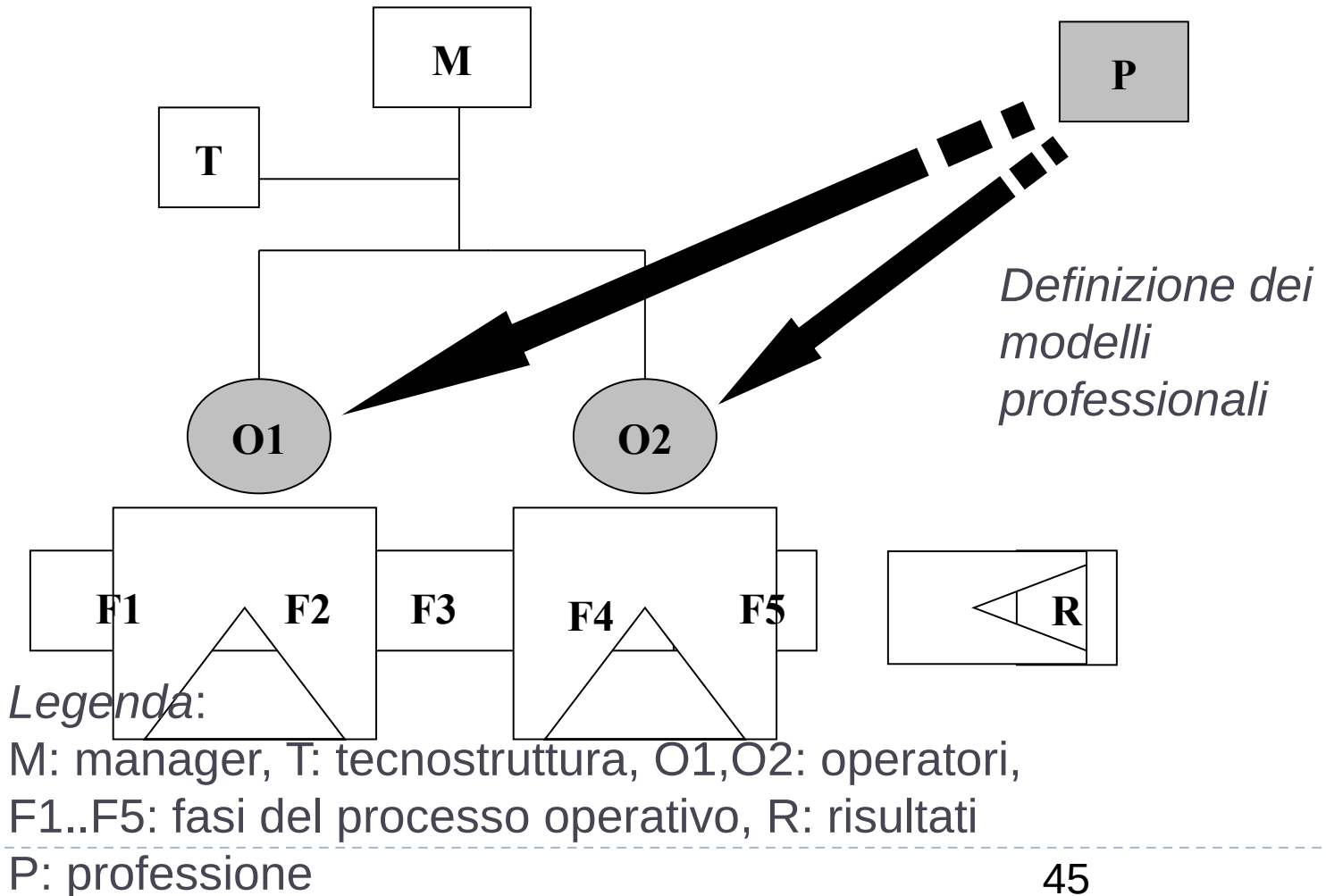
Problemi:

- di coordinamento tra specialisti
- individualismo
- conflitto tra scopi divergenti

Un simbolo: stelle in un cerchio



Modalità di coordinamento e controllo



IL CASO IL GRUPPO DI VIA PANISPERNA (ENRICO FERMI)



Gruppo di Via Panisperna:
O.D'Agostino, E.Segrè, E.Amaldi,
F.Rasetti, E.Fermi (luglio 1934)

UN ESEMPIO STORICO: IL GRUPPO DI VIA PANISPERNA (ENRICO FERMI)

- Isolamento del gruppo
- Dimensione agile del team
- Autorevolezza del leader e ruolo di orchestratore (conciliare esigenze dei ricercatori e dell'istituzione)
- Collegialità delle decisioni
- Affiatamento dei membri e bassa conflittualità
- Tenacia e sistematicità nel lavoro