

# Le strutture organizzative

Docente: Prof.ssa Daniela Mazzara

# **Il sistema organizzativo e l'organigramma**



# **Tecniche di rappresentazione grafica**

---

Hanno l'obiettivo di rappresentare sinteticamente tutte le componenti (unità organizzative) esplicitamente e formalmente definite che rientrano nei confini dell'organizzazione.



---

# Simboli dell'organigramma

- UNITÀ ORGANIZZATIVE

Condizioni di esistenza delle U.O.:

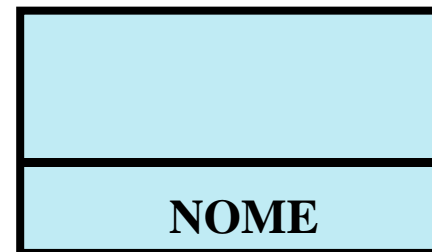
- Obiettivo
- Risorse



---

# Simboli dell'organigramma

Rappresentazione di un'unità organizzativa

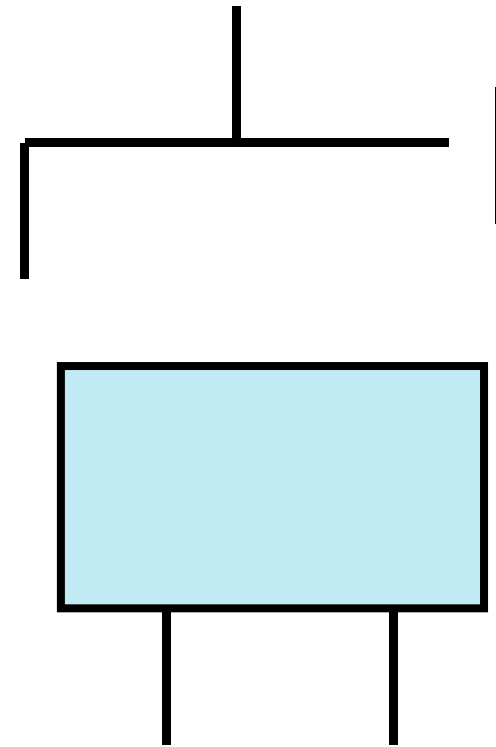


---

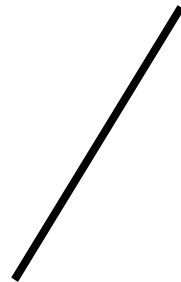
# Simboli dell'organigramma

## RELAZIONI GERARCHICHE

Linee rette perpendicolari



Non ammesse

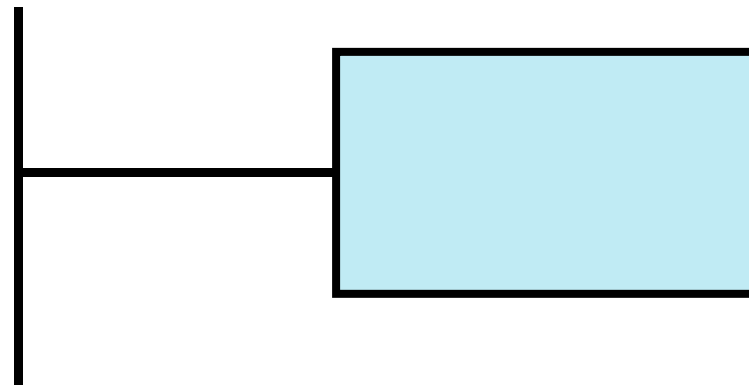


---

# Simboli dell'organigramma

UNITÀ ORGANIZZATIVE

Unità in Staff

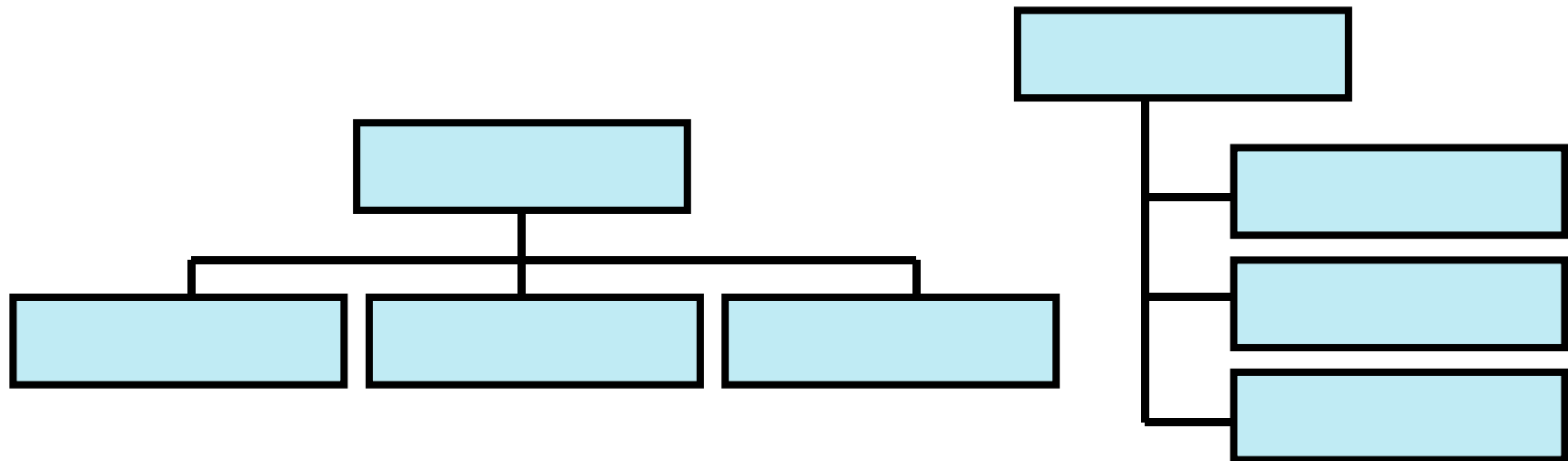


---

# Simboli dell'organigramma

## UNITÀ ORGANIZZATIVE

Unità subordinate





---

# Simboli dell'organigramma

UNITÀ ORGANIZZATIVE

Organi discontinui

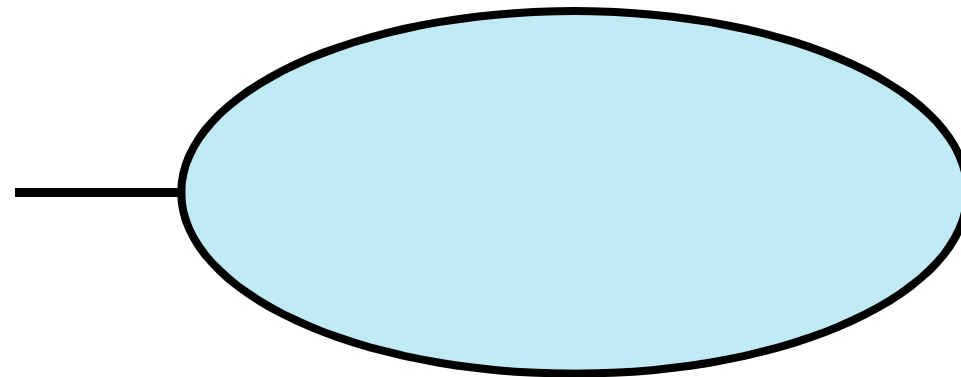


---

# Simboli dell'organigramma

UNITÀ ORGANIZZATIVE

Comitati



---

# Tipologia di organigrammi

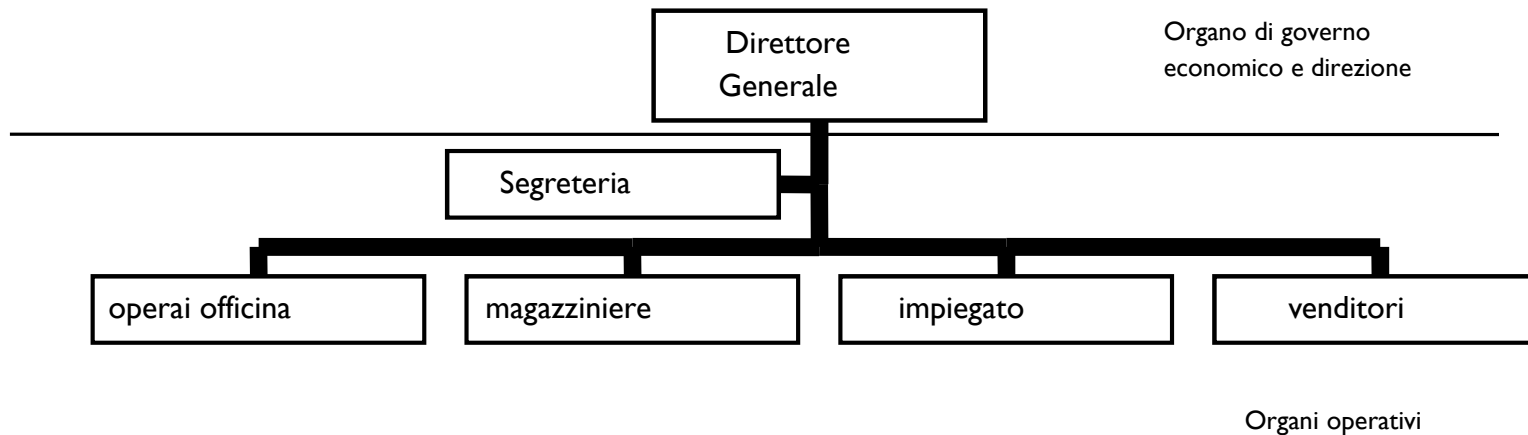
- SINTETICI che si limitano a evidenziare lo sviluppo e le connessioni tra le parti.
- ANALITICI che specificano anche il responsabile di ciascuna delle parti rappresentate e il numero di risorse alle stesse appartenenti.



# **Gli schemi organizzativi fondamentali**



# Schema Semplice

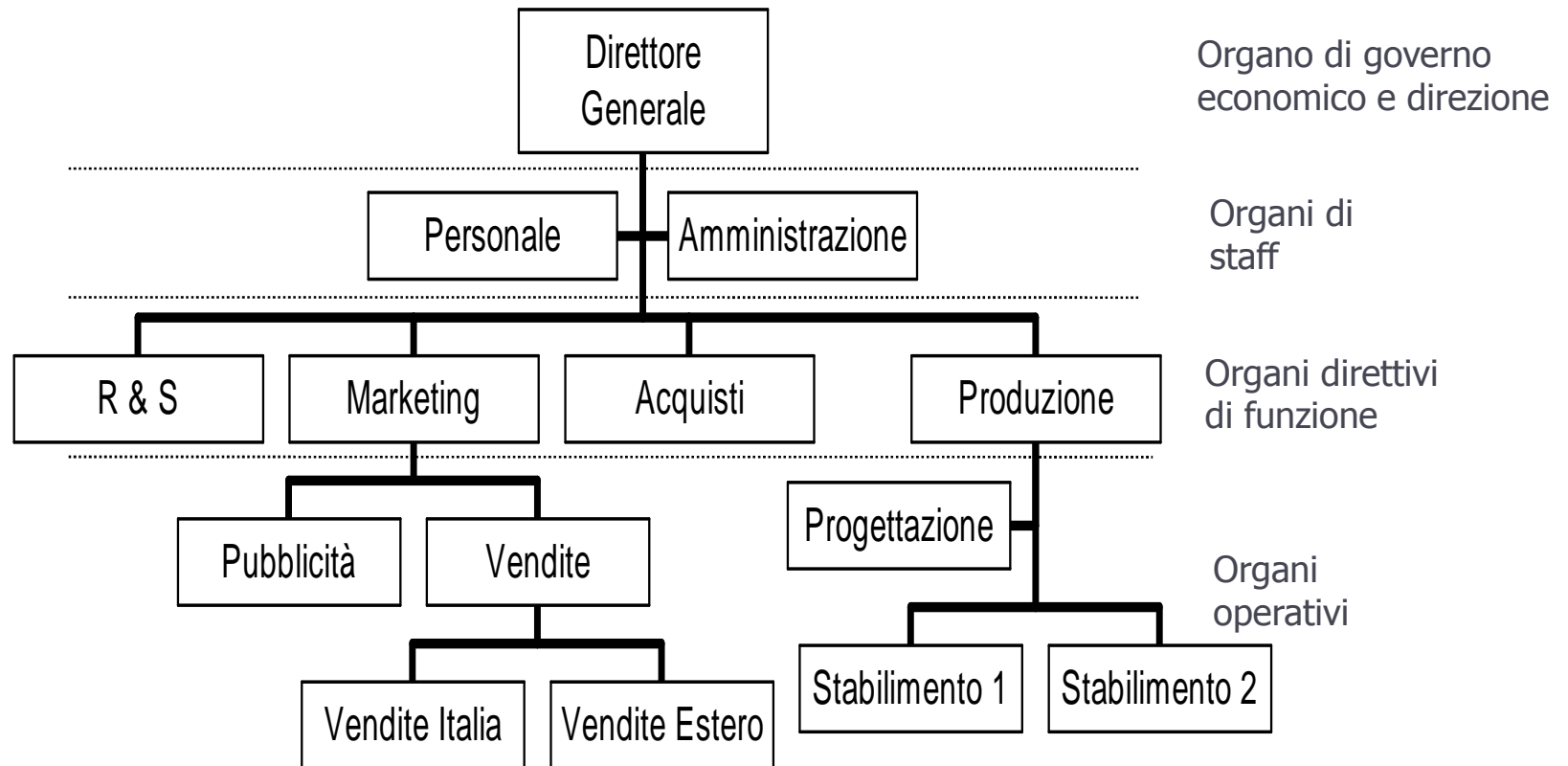


- \* Piccole dimensioni
- \* Scarsa formalizzazione
- \* Accentramento delle funzioni direzionali
- \* Sistemi operativi impliciti



# Schema funzionale

Struttura Funzionale

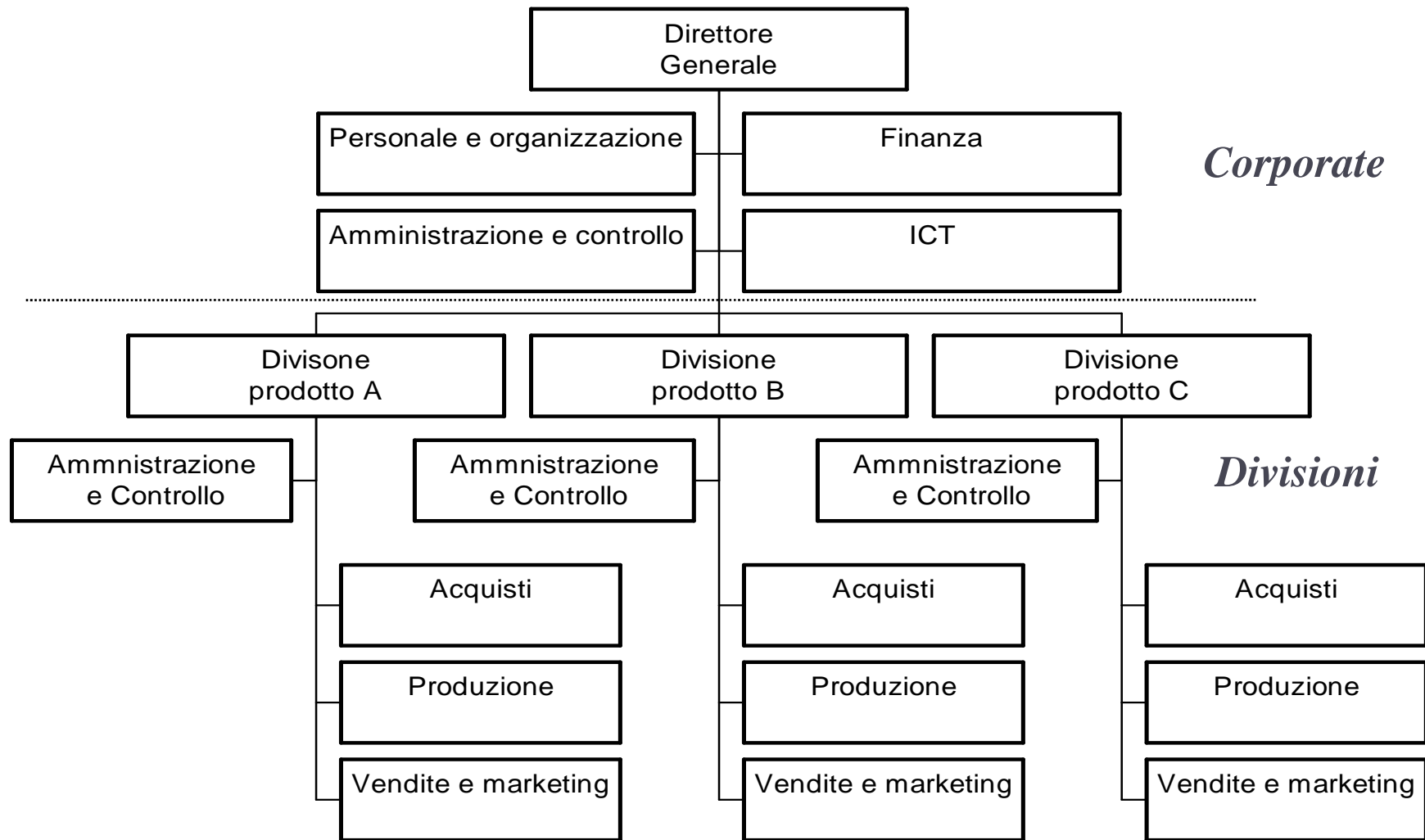


# Schema funzionale

- Modello di funzionamento di tipo meccanico.
- Specializzazione delle unità di primo livello per linee funzionali.
- Chiara e ben formalizzata divisione dei compiti tra unità organizzative in linea orizzontale.



# Schema Divisionale





# Schema divisionale

- Diversificazione spinta → struttura divisionale
- Principali criteri di divisione:
  - ✓ prodotto
  - ✓ mercato
  - ✓ cliente
- Sistemi operativi molto sviluppati (soprattutto coordinamento, sistema informativo e gestione RU)
- Decentramento a livello di divisioni (combinazioni parziali)



# Vantaggi/svantaggi dello schema divisionale

## VANTAGGI

- Governo della diversificazione

## SVANTAGGI/COSTI

- Conflitti sull'allocazione delle risorse
- Limiti alla controllabilità delle divisioni



# **Schemi funzionali modificati**

---

**Ricerca di applicazioni dello schema funzionale in chiave non burocratica:**

- ▶ **Schema con responsabilità di prodotto (product manager)**
- ▶ **Schema per progetti (project manager)**



---

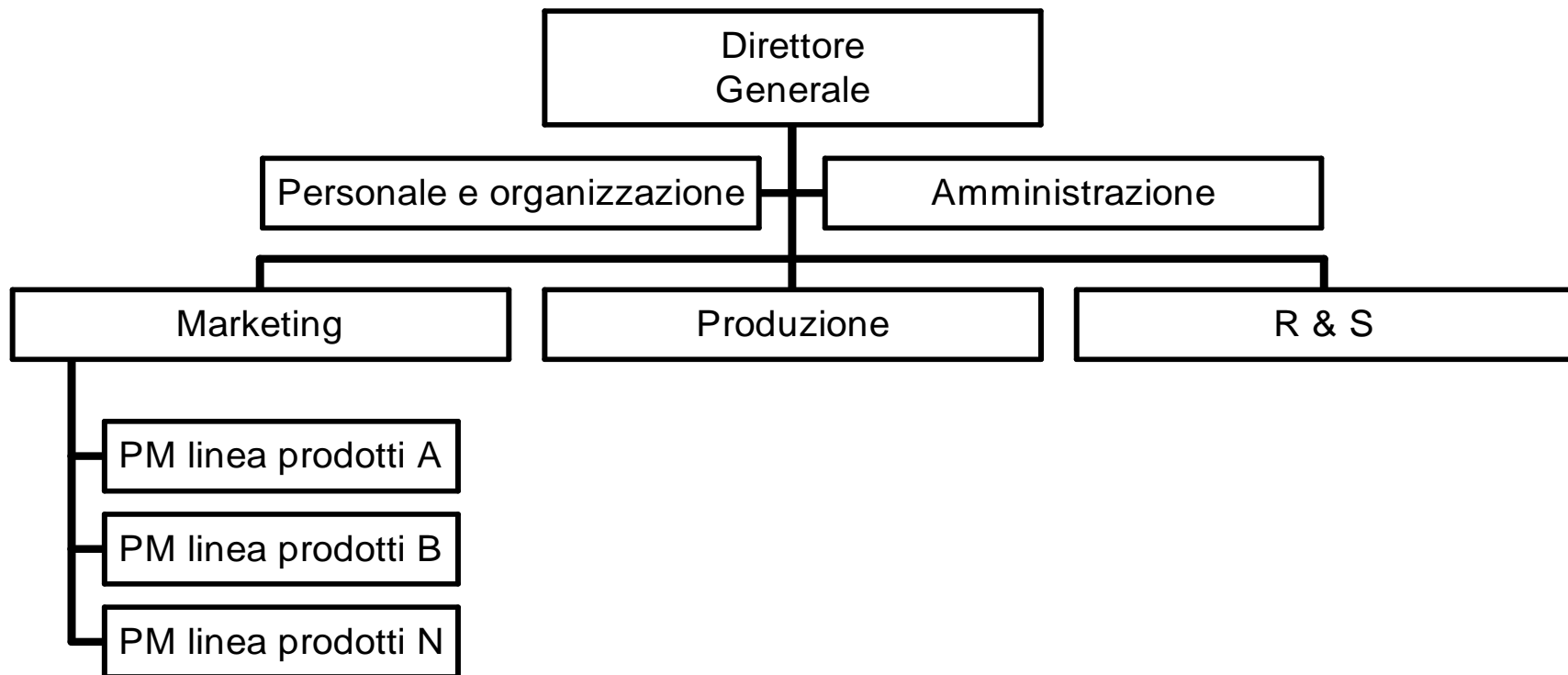
# Schemi funzionali modificati

Essi hanno in comune la ricerca di condizioni al tempo stesso di alta differenziazione e alta integrazione :

- ▶ le soluzioni più convenienti per le diverse parti dell'organizzazione (differenziazione), mettendo in atto una gamma più ampia e sofisticata di strumenti di coordinamento e controllo (integrazione)
- ▶ visione contingente dell'organizzazione e superamento di assetti uniformi e rigidi



# Struttura con product manager (Versione debole)



# Product manager

---

- Organo integratore permanente tra diverse funzioni;
- Responsabile dei risultati economici parziali del "suo" prodotto;
- Generalmente non dispone di autorità gerarchica sui suoi principali interlocutori;
- Sviluppa le politiche concorrenziali relative a un prodotto, o gruppo di prodotti ;
- Forma i piani di marketing per il prodotto;



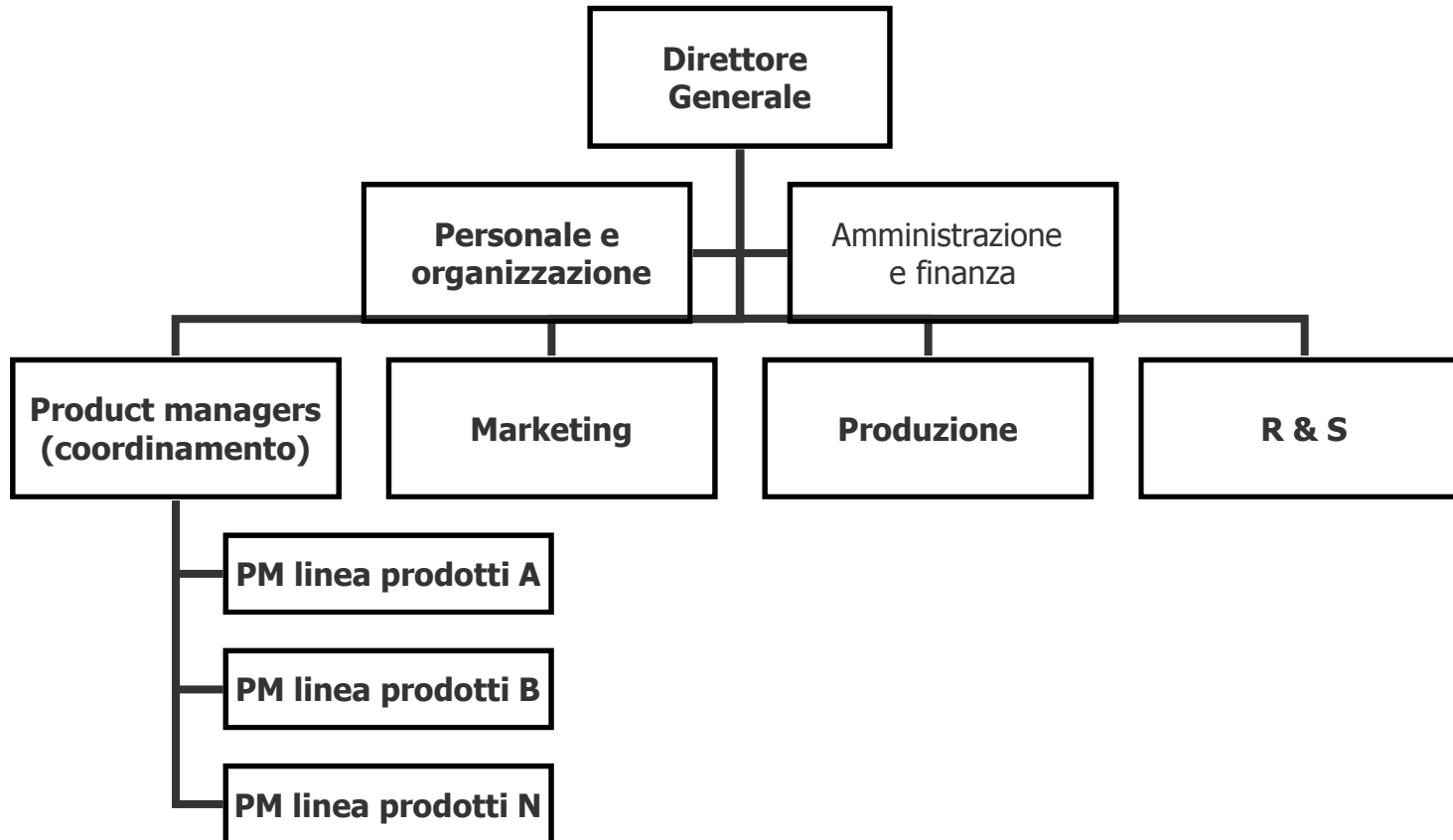
# Product manager

---

- Richiama l'attenzione dei responsabili funzionali sulle iniziative da assumere per il successo competitivo del prodotto ;
- Mantiene i rapporti con gli enti esterni cui sono affidati compiti delicati e con notevole impatto sulle vendite, come agenzie di pubblicità, società di ricerche di mercato, ecc.
- Stimola l'esecuzione delle iniziative concordate con i vari responsabili funzionali, verifica i risultati e segnala i problemi emergenti.



# Struttura con product manager (versione forte)





---

# Project manager

- ▶ Il project manager è un organo integratore, che coordina un gruppo di progetto, cui partecipano risorse professionali assegnate da parte delle principali unità funzionali;
- ▶ il gruppo è destinato a sciogliersi con il completamento del progetto e la realizzazione dell'obiettivo. Si tratta dunque di organi temporanei continui.



# Project manager

---

- ▶ Il PjM ha una prerogativa gerarchica nei confronti delle persone che vengono pro tempore assegnate al progetto;
- ▶ i responsabili di funzione gestiscono la carriera e lo sviluppo professionale degli specialisti che dipendono da loro e attribuiscono gli incarichi di partecipare ai diversi progetti;
- ▶ doppia dipendenza del personale :
  - ◆ dal responsabile funzionale per un coordinamento metodologico e tecnico-scientifico generale,
  - ◆ dal capo progetto per l'attività ordinaria.



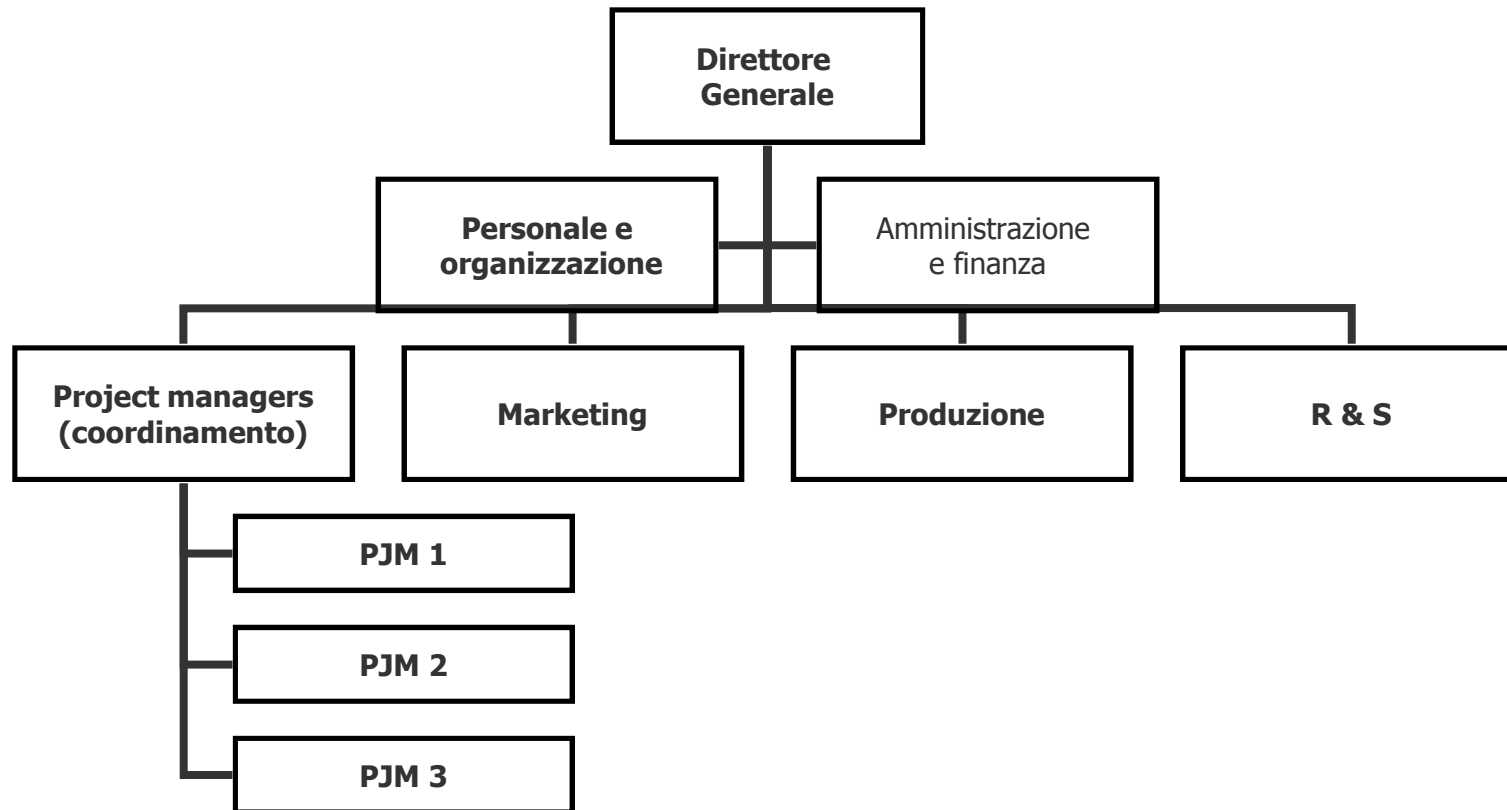
# Le caratteristiche per l'applicazione del PjM

---

- Unicità del prodotto,
- Temporaneità PIANIFICATA,
- Integrazione multidisciplinare.



# Struttura per Project manager



---

# Vantaggi e rischi

## **Vantaggi:**

- Qualità dei risultati,
- Coordinamento,
- Tempi di realizzazione.

## **Rischi:**

- Maggiore costi,
- Incoerenza di comportamenti.



# Struttura a matrice

- E' un'evoluzione della struttura per progetti, quando i progetti diventano un elemento stabile dell'assetto organizzativo
- Il principale carattere di questa struttura è la doppia dipendenza gerarchica di alcuni soggetti (two-boss manager)



# Struttura a matrice di una società di consulenza manageriale

