

Processi di management organici e meccanici

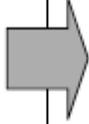
Meccanico:

- I compiti sono suddivisi in parti specialistiche separate.
- I compiti sono rigidamente definiti.
- Vi è una rigida gerarchia di autorità e controllo e ci sono molte regole.
- La conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono accentrati ai vertici dell'organizzazione
- La comunicazione è verticale

Organico:

- I dipendenti contribuiscono ai compiti comuni dell'unità.
- I compiti sono adattati e ridefiniti attraverso il lavoro di gruppo dei dipendenti.
- Vi è meno gerarchia di autorità e controllo e ci sono meno regole
- La conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono localizzati in ogni punto dell'organizzazione
- La comunicazione è orizzontale

dal paradigma meccanico a organico

DA		A
Struttura verticale		Struttura orizzontale
Compiti routinari		Arricchimento dei ruoli
Sistemi di controllo formale		Condivisione delle informazioni
Strategia competitiva		Strategia collaborativa
Cultura rigida		Cultura adattiva

sistemi

Attengono alle procedure, ai processi, alle tecnologie in uso nell'organizzazione.

Devono indicare il modus operandi per il raggiungimento di adeguate performance.



Concetto di struttura

Principali relazioni formalmente previste e codificate entro il contesto organizzativo di riferimento.

Si riferisce al modo in cui un'azienda è organizzata.

Negli ultimi anni il concetto di struttura ha perso centralità in quanto, essendo le organizzazioni sempre più dinamiche, l'organigramma non può essere rigido e fisso ma flessibile, cioè in grado di adeguarsi alle esigenze gestionali dell'azienda.

Concetto di formalizzazione

presenza di tipologie di rapporti interpersonali nell'organizzazione e la quantità di documentazione scritta riguardante il funzionamento.

Per documenti che descrivono comportamenti e le attività si intendono:

- procedure;
- mansionari;
- manuali;
- linee guida;
- regolamenti.

Concetto di gerarchia

La **gerarchia** presente in un'organizzazione descrive “chi risponde a chi” e consente di individuare:

- linee di dipendenza gerarchica;
- numero dei livelli gerarchici;
- ampiezza del controllo (numero di dipendenti che riportano ad un superiore).

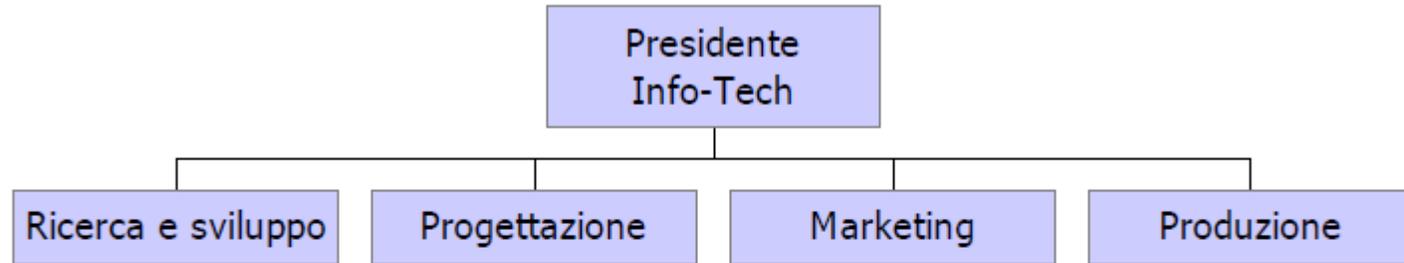
Concetto di centralizzazione

Il **concetto di centralizzazione** si riferisce al livello gerarchico che prende le decisioni.

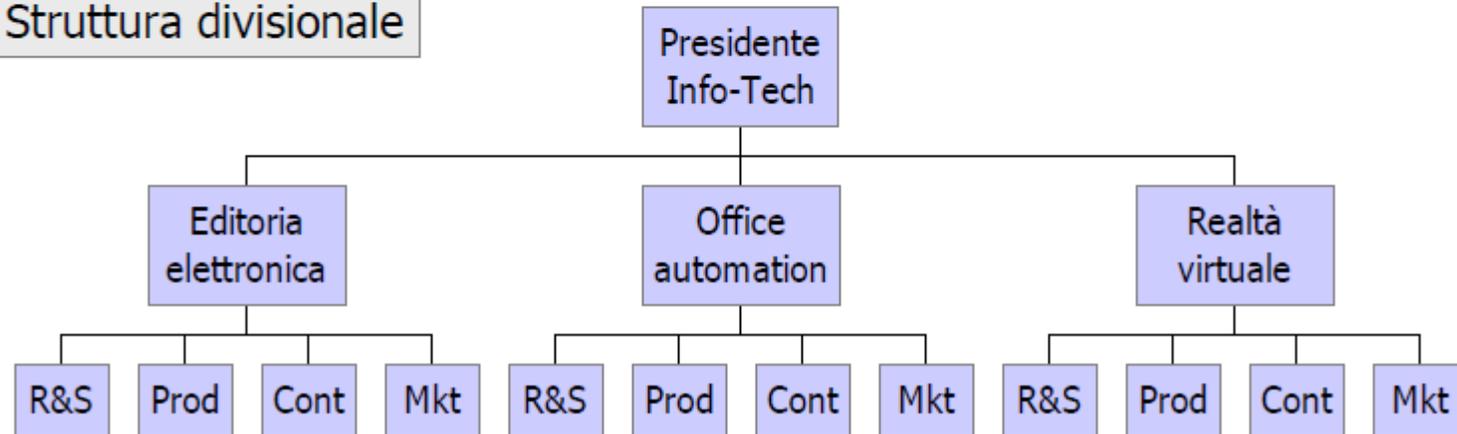
Quando l'attività decisionale è accentrata ai livelli superiori l'organizzazione è centralizzata mentre quando è presente una delega verso livelli organizzativi più bassi si fa riferimento ad un'organizzazione decentralizzata.

La **delega** consiste nell'affidare ad altri attività proprie conferendo, a fronte della relativa responsabilità, la necessaria autorità.

Struttura funzionale



Struttura divisionale



struttura funzionale

Punti di forza

1. Facilita le economie di scala all'interno delle unità funzionali
2. Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite
3. Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali
4. È da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti

Punti di debolezza

1. Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali
2. Può causare un accumulo di decisioni al vertice e il sovraccarico della gerarchia
3. Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative
4. Si traduce in una minore innovazione
5. Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi

struttura divisionale

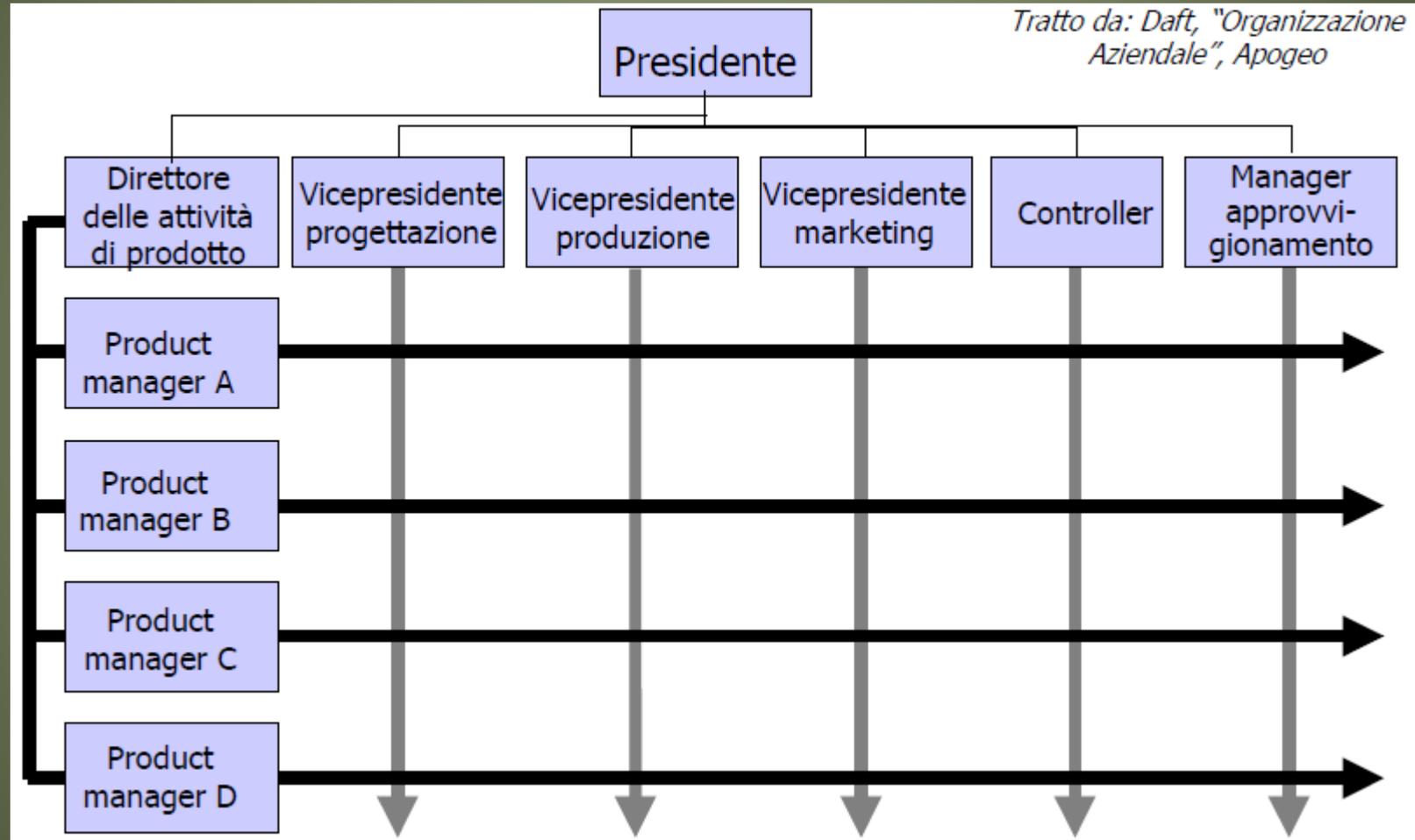
Punti di forza

1. E' indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente instabile
2. Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari
3. Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni
4. Permette alle unità di adattarsi alle differenze di prodotto, geografiche, di clientela
5. E' da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
6. Il processo decisionale è decentrato

Punti di debolezza

1. Elimina le economie di scala nelle unità funzionali
2. Porta ad uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
3. Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
4. Rende difficili l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto

struttura a matrice



struttura a matrice

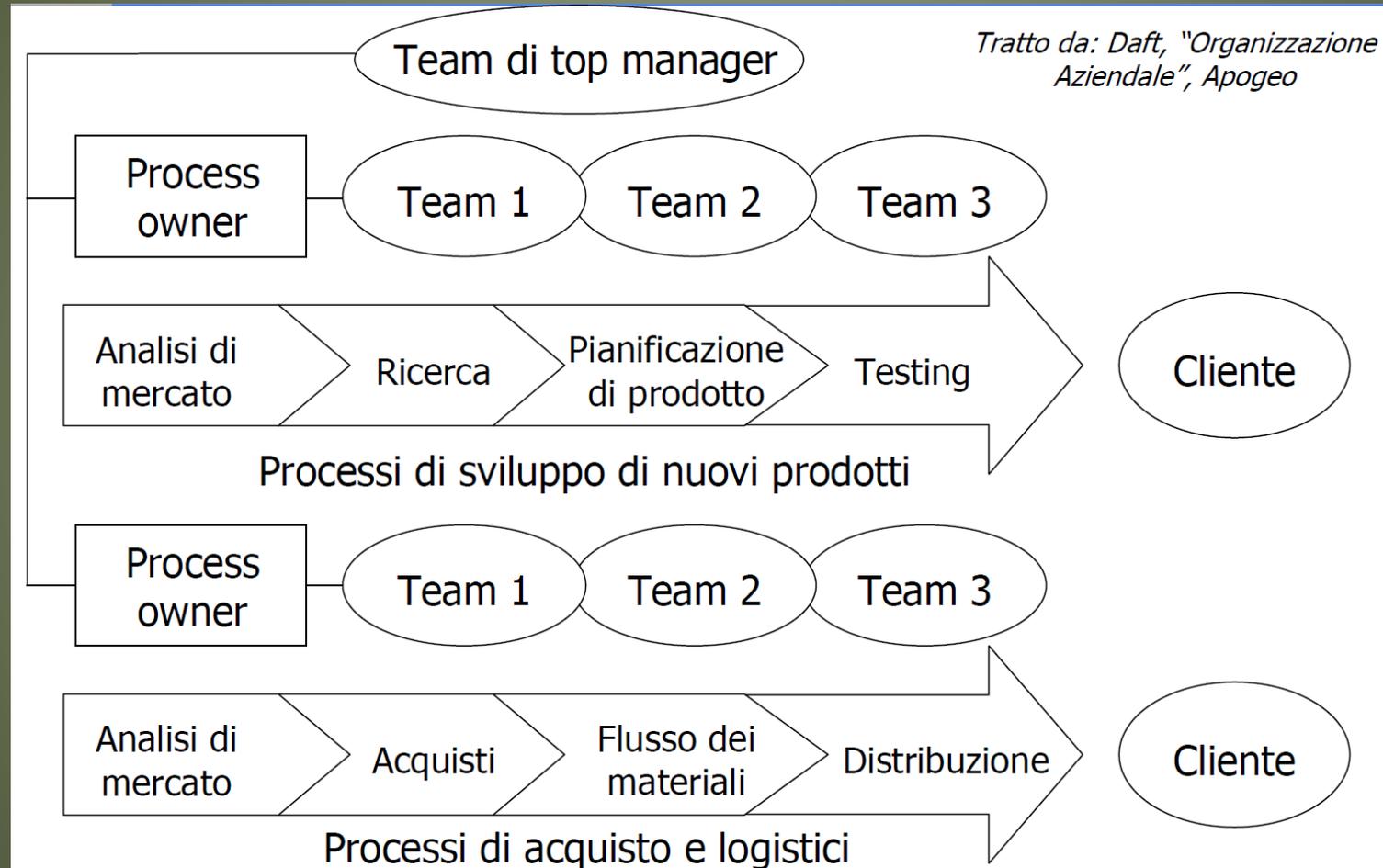
Punti di forza

1. Realizza il coordinamento per far fronte a richieste duali da parte dei clienti
2. Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti
3. Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile
4. Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto
5. E' da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti

Punti di debolezza

1. Duplice autorità: può creare confusione e risultare frustrante
2. Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una informazione approfondita
3. Assorbe molto tempo: frequenti riunioni e sessioni di risoluzione di conflitti
4. Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono e non adottano relazioni collegiali anziché verticali
5. Richiede grandi sforzi per mantenere il bilanciamento del potere

struttura orizzontale



struttura orizzontale

Punti di forza

1. Promuove la flessibilità e la reattività ai cambiamenti nei bisogni dei clienti
2. Focalizza l'attenzione verso la creazione di valore per il cliente
3. Ogni dipendente ha una visione più ampia degli obiettivi organizzativi
4. Promuove il lavoro di gruppo e la collaborazione
5. Migliora la qualità della vita dei dipendenti

Punti di debolezza

1. La determinazione dei processi chiave è difficile e lunga
2. Richiede cambiamenti nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia di management e nei sistemi informativi e di ricompensa
3. I manager tradizionali possono essere restii ad abbandonare potere ed autorità
4. Richiede una formazione significativa dei dipendenti per permettere loro di lavorare in maniera efficace in gruppi orizzontali
5. Può limitare lo sviluppo di conoscenze approfondite

struttura orizzontale

Punti di debolezza

(*segue*)

3. Il riferimento continuo dei processi (delle persone coinvolte) è rappresentato dal/dai clienti del processo stesso. Una struttura orizzontale poggia sulla applicazione sistematica del modello cliente-fornitore a ciascuna delle componenti dei processi.

I sistemi di misura delle prestazioni sono concepiti in logica di *back-chain*: le caratteristiche qualitative degli output diretti ai clienti rappresentano i riferimenti su cui sono definiti gli indicatori delle performance interne al processo e gli indicatori di misura degli input al processo.

Henry Mintzberg, studioso contemporaneo di scienze gestionali, individua 5 componenti di un'organizzazione:

Il **Vertice strategico** definisce le strategie, gli obiettivi per l'intera organizzazione ed è responsabile della direzione e del coordinamento di tutte le parti dell'organizzazione stessa;

la **Linea intermedia** collega il vertice con la base, ed è responsabile dell'implementazione delle strategie definite dal vertice e del coordinamento a livello delle diverse unità organizzative;

lo **Staff di supporto** è responsabile di supportare lo svolgimento delle attività dell'organizzazione (gestione del personale, centro elaborazione dati, ufficio legale, ecc.);

La **Tecnostruttura** ha il compito di aiutare l'organizzazione a cambiare e ad adattarsi all'ambiente, di studiarlo per individuare problemi, opportunità, sviluppi in senso innovativo (area ricerca & sviluppo, area ricerche di marketing, ecc.);

il **Nucleo operativo** comprende le persone che svolgono la funzione di realizzazione dell'output dell'organizzazione in termini di prodotti o servizi.

La configurazione organizzativa:

5 componenti base di un'organizzazione



Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" Harvard Business Review 59 (Jan. – Feb. 1981): 103-116.

Nelle organizzazioni generalmente sono presenti **organi di staff** e **organi di line**.

Un organo di line è collocato lungo la scala gerarchica che si sviluppa dall'alto verso il basso ed ha l'autorità, formalmente riconosciuta, di prendere decisioni nell'ambito della propria delega.

Un organo di staff è collocato a lato della linea gerarchica ed è dotato di specifiche competenze che gli consentono di fornire consigli, pareri, suggerimenti agli organi di line per supportarli nelle loro attività (ufficio legale).

La netta distinzione, presente in passato, si è progressivamente attenuata con la presenza di organi che pur svolgendo sempre attività di supporto hanno anche poteri decisionali (es.: gestione del personale, sistemi informativi, controllo di gestione, ecc.).

DA STRUTTURE VERTICALI A SOLUZIONI PIÙ ORIZZONTALI

Nella struttura verticale è presente una scarsa collaborazione tra le unità funzionali e l'intera organizzazione è coordinata e controllata per mezzo della sua gerarchia con un'autorità decisionale spostata verso l'alto.

Nell'ambiente attuale i confini tra le funzioni sono più evanescenti, superati dall'attività dei team, della linea gerarchica che si "accorcia", dall'introduzione dei concetti di leadership, di autocontrollo, di responsabilizzazione, ecc.

Strategia - struttura

- Il rapporto strategia-struttura (prima interpretato sequenzialmente) diventa *circolare*.
- Entrambe si muovono all'interno del cosiddetto "orientamento strategico di fondo".



Le teorie contingenti

Il modello di base

Si sposta l'enfasi

- Dalla organizzazione interna (*One best way*)
- Alla coerenza con l'ambiente esterno (*One best fit*)

Metodo:

Rivalutazione del concetto di “situazione” ricercando una correlazione tra variabili indipendenti (situazionali) e variabili dipendenti (strutturali)

Elementi caratterizzanti:

- Riferimento alla teoria dei sistemi
- L'organizzazione deve adattarsi al contesto se vuole sopravvivere ed essere efficiente
- Ricercare coerenza tra più variabili strutturali e una variabile contingente alla volta

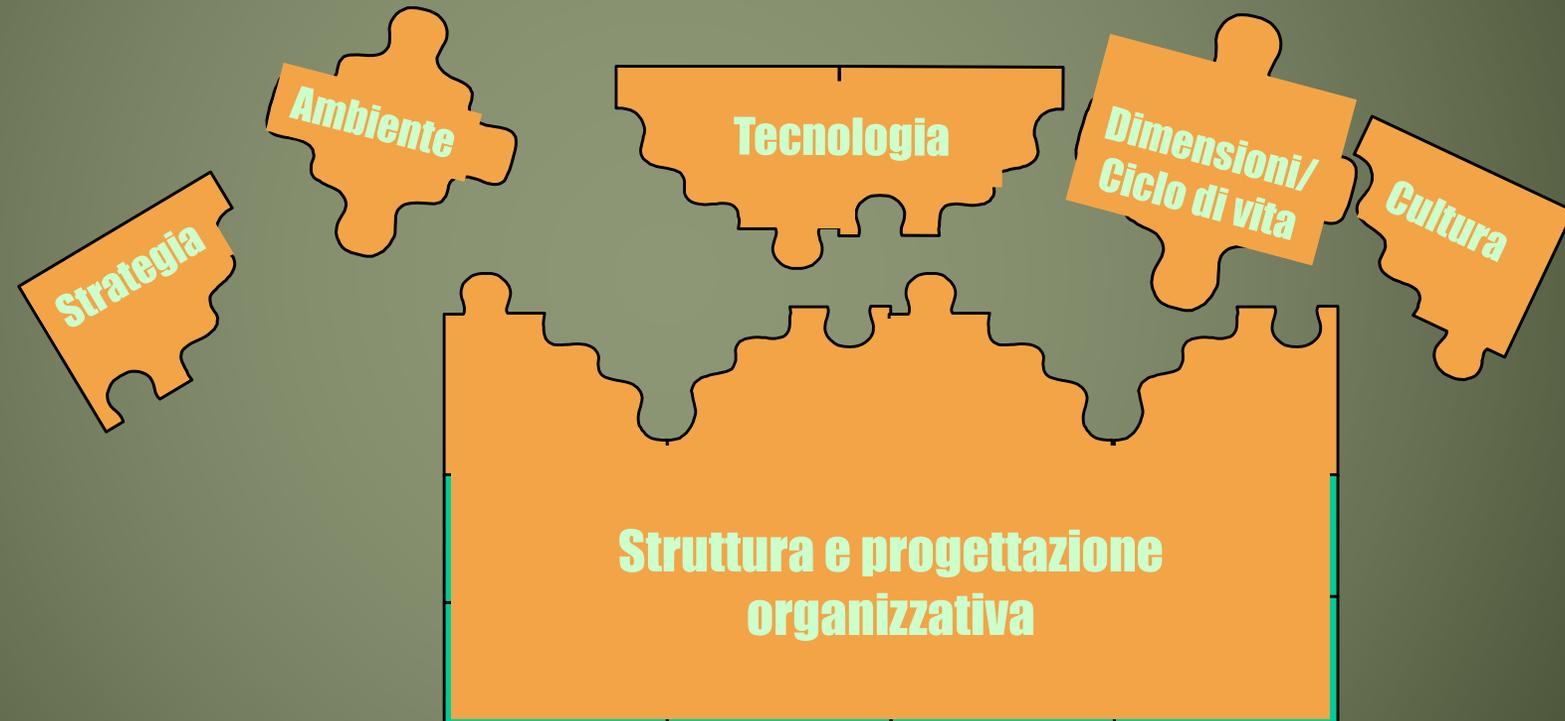
evoluzione delle teorie

Secondo la scuola classica dell'organizzazione e l'approccio funzionalista, la progettazione organizzativa è l'attività in cui si adotta il metodo scientifico per individuare regole rigorose valide a livello generale.

L'approccio contingente invece sostituisce la *one best way* con la prospettiva della *one best fit*.

Entrambe le prospettive mirano a fornire al management diverse chiavi di lettura del problema organizzativo in un'ottica di design.

Fattori contingenti alla progettazione organizzativa



Con il giusto insieme di caratteristiche strutturali, l'organizzazione si adatta ai fattori contingenti

La **Teoria contingente** fa riferimento al termine “contingenza” dove “una cosa dipende da altre cose”.

Le organizzazioni non sono tutte eguali e non si può pensare di progettare tutte le organizzazioni nello stesso modo.

Affinché le organizzazioni siano efficaci è necessaria una buona corrispondenza tra l'organizzazione interna e le condizioni presenti nell'ambiente esterno infatti ciò che funziona in un determinato contesto può non funzionare in un altro, per cui non esistono soluzioni migliori in generale.

DAL CONCETTO DI MANSIONE AL CONCETTO DI RUOLO

Passaggio dal concetto di mansione, intesa come combinazione di più compiti definiti con precisione e chiaramente assegnati ad una persona che occupa una certa posizione all'interno dell'organizzazione a quello di ruolo.

Il ruolo è dato dall'insieme delle caratteristiche, delle aspettative che sono proprie di ogni persona (concetto soggettivo) e che la portano ad assumere certi comportamenti e a perseguire determinati risultati nonché stabilire relazioni (intrecci di aspettative che possono generare situazioni di conflitto) con altre persone e con l'intera organizzazione.

DA SISTEMI DI CONTROLLO FORMALE AD UNA MAGGIORE CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI

Passaggio da rigidi sistemi formali applicati per gestire il complesso ammontare di informazioni operando dall'alto verso il basso segnalando le deviazioni dagli obiettivi stabiliti, alla ricerca di una multidirezionalità nella circolazione delle informazioni, nello sviluppo della comunicazione all'interno come all'esterno dell'organizzazione grazie ai supporti offerti anche dalla tecnologia.

DA UN APPROCCIO COMPETITIVO AD UNO COLLABORATIVO

Passaggio da rapporti con i fornitori, con altre organizzazioni, con i distributori basati su logiche contrattuali legate ad una competitività sui costi, a rapporti di partnership, basati sulla condivisione di informazioni, idee, sperimentazioni, conoscenze, per trovare il modo migliore per operare nell'attuale mercato di riferimento che si basa su un concetto di competitività più "allargato", del "lavorare assieme" nella definizione di nuovi prodotti, nelle azioni di marketing, nella logistica, ecc.