



DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

Prof. Claudio Pantanali, PhD cpantanali@units.it



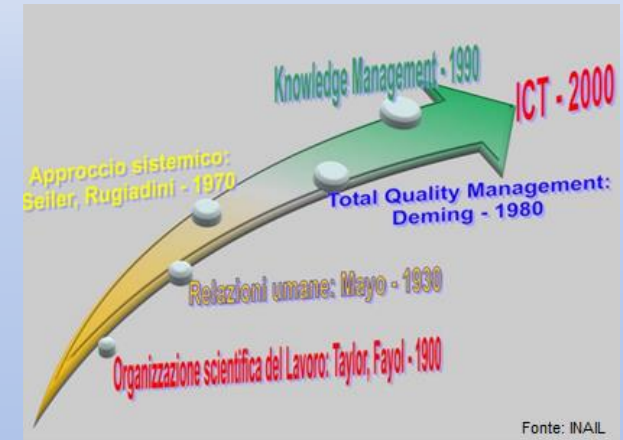
PRINCIPI E MODELLI ORGANIZZATIVI

Il pensiero organizzativo nasce con la prima rivoluzione industriale (1760-1830) e vede una specializzazione dei compiti e standardizzazione dei componenti.

Successivamente nella seconda rivoluzione industriale (fine '800 – inizio '900) vediamo un ingrandimento delle imprese, l'introduzione del manager e la nascita delle teorie organizzative moderne. Si sentiva l'esigenza di far combaciare le nuove potenzialità produttive e tecnologiche con i metodi di conduzione delle aziende.

Quindi rendere efficienti le attività in stabilimento e la gestione d'impresa. L'analisi sociologica ed economica dell'organizzazione del lavoro ha seguito dunque un percorso evolutivo che parte dall'inizio dell'era industriale e giunge ai giorni nostri.

Il primo e più importante sviluppo è rappresentato dal **passaggio dalla visione scientifica (o meccanica) del lavoro ad una visione organica**, mentre il pensiero più moderno si concentra sulle capacità cognitive delle organizzazioni, intese come entità.



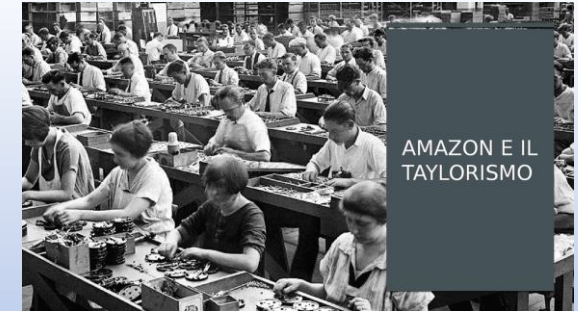
Inizialmente l'organizzazione è vista come una macchina, concepita e realizzata per operare secondo schemi e procedure rigidamente fissate (Taylor): è un sistema chiuso con regole strettamente e minuziosamente codificate.

Il pensiero si sposta poi su una metafora che vede l'organizzazione come un organismo che opera in un ambiente con il quale ha legami ed interscambi: è un sistema aperto ed articolato che reagisce alle sollecitazioni ambientali. Nella visione moderna l'organizzazione viene analizzata e progettata in quanto entità pensante, capace di acquisire informazioni ed elaborarle per ottimizzare il proprio adattamento.

La scuola classica: 1900 - 1930

L'ambiente socioeconomico del 1900:

- Elevata disponibilità di manodopera poco scolarizzata
- Necessità di soddisfare i bisogni primari
- Allargamento dei mercati – produzione di massa
- Obiettivo di ottenere prodotti a basso costo attraverso un razionale impiego dei fattori



F.W.Taylor e lo Scientific Management

Fayol e la Direzione amministrativa

Weber e il modello burocratico

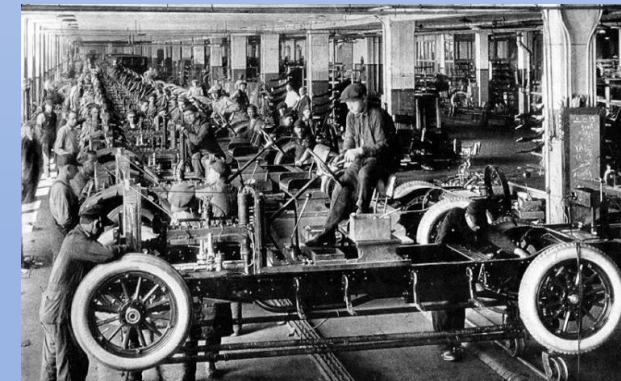
Perché si comincia a parlare di organizzazione

- Sviluppo della civiltà industriale
- Nascita dei conflitti sociali
- Sviluppo dello scientismo e del positivismo



Presupposti del Taylorismo

- Tendenza degli operai a ridurre la produzione
- Il contenimento della produzione è un «furto»
- Maggiore produzione = maggiore ricchezza = maggiore domanda



APPROCCIO SCIENTIFICO-MECCANICO (scientific management)

La **teoria classica dell'organizzazione** del lavoro nasce nella seconda fase della rivoluzione industriale dall'esigenza di razionalità ed efficienza ed ha fatto della divisione e della specializzazione del lavoro il suo assioma fondamentale.

L'approccio scientifico-meccanico infatti si basa sulla **premessa** che, quanto più un determinato **procedimento di lavoro è scisso nelle sue componenti più semplici**, tanto più il lavoratore che compie una delle fasi del procedimento può divenire specializzato e quindi esperto nel compierlo, aumentando l'efficienza dell'intero sistema di produzione.

La divisione del lavoro, sempre secondo l'indirizzo scientifico-meccanico, trova il suo completamento nel **controllo centralizzato**. I principi di base dell'organizzazione del lavoro secondo l'approccio scientifico meccanico dunque sono:

- **specializzazione del lavoro**: suddivisione dei compiti, del potere e delle responsabilità;
- **centralizzazione dell'autorità**: coordinamento del lavoro basato su rigido ordinamento gerarchico con centri di potere che controllano l'organizzazione e la dirigono verso il suo fine;
- **unità di comando**: ogni dipendente deve ricevere ordini solo da un superiore gerarchico;
- **ambito del controllo**: il numero di persone controllate da un unico superiore non deve essere troppo elevato per non pregiudicare il coordinamento;
- **equità**: la remunerazione per il lavoro svolto deve essere giusta con chiara definizione di diritti, doveri e mezzi assegnati;
- **rapporti di lavoro di lungo periodo**: favoriscono lo sviluppo delle competenze.



Frederick Winslow Taylor è stato un ingegnere industriale e imprenditore statunitense, iniziatore della ricerca sui metodi per il miglioramento dell'efficienza nella produzione.

Agli inizi del pionieristico avvio dell'era industriale gli operai erano degli artigiani inquadrati nelle grandi aziende, ove esercitavano le loro professioni di fabbro, tornitore, macchinista, ecc. al servizio della produzione in serie, ma con bassa standardizzazione dei ritmi; via via che l'espansione dell'industria richiedeva una sempre maggiore quantità di manodopera, si ricorse al reclutamento delle masse di estrazione contadina, non qualificate e non addestrate al lavoro in serie. Il lavoro nelle fabbriche dominato dallo strapotere di capireparto e capisquadra che sovente arruolavano direttamente ed a giornata gli operai (un fenomeno che in Italia assumerà il nome, ancora negli anni '50 e '60, di 'caporalato'), senza una vera e propria organizzazione dall'alto che non fosse quella di utilizzo brutale e massificato della manodopera.

Vi furono diversi tentativi di migliorare il processo lavorativo: il più noto di essi è probabilmente quello operato dall'ingegnere statunitense F. W. Taylor all'inizio del '900 e sfociato nella sua 'Teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro, fondata sull'analisi parcellizzata dei movimenti ed il loro cronometraggio, allo scopo di definire con precisione matematica i "tempi" del lavoratore ideale.

Secondo lo scientific management di Taylor, le decisioni sulle organizzazioni e l'organizzazione del lavoro si debbono basare su studi precisi e scientifici delle singole situazioni. I manager devono pianificare il lavoro sviluppando dettagliate procedure standard per lo svolgimento di ogni attività, selezionando ed addestrandolo i lavoratori (che diventano così specializzati) e fornendo incentivi salariali per incrementare la produzione.

Taylor aveva compreso, dimostrandolo, che il punto debole della produzione non erano le macchine, tecnicamente idonee al lavoro in serie, ma il lavoro e la sua organizzazione.

La sapienza della mansione lavorativa andava sottratta ai lavoratori: Storia dell'organizzazione del lavoro Conoscere il rischio – Ergonomia/Fattore umano 3 tutte le conoscenze andavano accentrate nella direzione d'officina e la direzione doveva stabilire la velocità ottimale delle macchine e degli uomini: la 'procedura migliore' (one best way) per compiere il lavoro.

Le teorie di Taylor conobbero rapidamente un grande successo nel mondo capitalistico statunitense: Henry Ford applicò nella sua azienda la visione tayloristica delle divisione scientifica del lavoro, installando la prima catena di montaggio che permise la standardizzazione del processo e del prodotto. Sinteticamente il concetto seguito da Taylor era relativamente semplice e poteva essere così sintetizzato: migliorando le caratteristiche degli attrezzi, adattandoli al lavoro da compiere ed istruendo puntualmente le persone sui gesti da compiere era possibile calcolare i ritmi ed i tempi per svolgere al meglio una certa attività, riducendo lo sforzo e massimizzando il rendimento.

Secondo Taylor l'aumentato rendimento portava benefici sia all'azienda che al lavoratore, in quanto quest'ultimo venendo retribuito in base alla quantità di lavoro svolto, vedeva aumentata la sua paga. I principi del Taylorismo possono essere così riassunti:

- separazione netta tra chi progetta e chi esegue il lavoro (il management centralizza nelle proprie mani la conoscenza, separazione netta staff/linea);
- studio scientifico dei tempi e dei metodi di lavoro;
- selezione ed addestramento scientifici della persona più adatta ad eseguire la mansione progettata;
- controllo del corretto svolgimento del lavoro secondo i principi stabiliti;
- specializzazione delle mansioni;
- incentivo monetario: le imprese organizzate scientificamente ottengono risultati migliori e possono quindi corrispondere salari più alti, attirando gli operai più produttivi dalle altre aziende.

La maggiore critica rivolta a Taylor è stata quella di aver concepito il benessere del lavoratore esclusivamente in termini economici, non tenendo in considerazione l'esistenza di altri fattori di benessere: la motivazione, il coinvolgimento, la soddisfazione lavorativa, il ruolo, ecc.

SUPERIORITA' DELL'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA

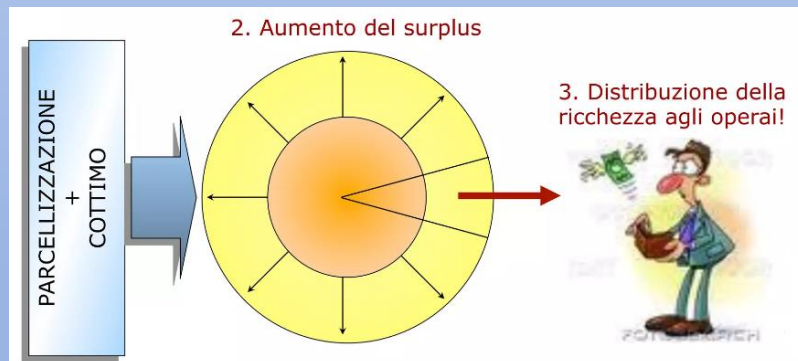
- L'organizzazione scientifica è superiore rispetto all'esperienza dei lavoratori
- Se il mestiere si impara osservando non è possibile progredire

LE FASI DELL'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA

- osservazione empirica dell'attività svolta
- analisi dei tempi e dei metodi utilizzati (cronometraggio)
- analisi degli strumenti di lavoro



Identificazione dei metodi e degli strumenti migliori per ottimizzare i tempi



PRINCIPI DELL'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA

- Standardizzazione delle mansioni
- Parcellizzazione (suddivisione delle mansioni)
- Specializzazione
- Sistema di incentivi: Cottimo

Per fordismo s'intende quindi generalmente un modello di processo produttivo all'interno del quale **le risorse vengono standardizzate** ed impiegate in forma di catena di montaggio, con l'obiettivo di migliorare i risultati ottenuti. Il fordismo, denominato così in onore dell'imprenditore automobilistico Henry Ford, rappresenta quindi una rivoluzione nel processo produttivo che ha segnato profondamente il panorama industriale del XX secolo.

Il fordismo nasce negli Stati Uniti all'inizio del 1930, grazie alla visione di Henry Ford, fondatore della Ford Motor Company. Si tratta di un [modello produttivo basato sulla standardizzazione](#) e sulla produzione di massa, che si è rapidamente diffuso in tutto il mondo, influenzando in modo significativo le industrie manifatturiere.



Come funziona il fordismo

Il fordismo e l'idea d'impiegare le risorse umane secondo il modello della **catena di montaggio** nasce negli Stati Uniti dall'idea dell'**imprenditore automobilistico Henry Ford**. Questa tecnica nasce attorno al 1930 e si diffonde rapidamente prima negli U.S.A. e successivamente in tutto il mondo, decretando il **nuovo successo dell'industria sul settore primario**, in precedenza caposaldo delle economie nazionali.

I principi di funzionamento del fordismo

Il fulcro del fordismo è la catena di montaggio, concepita per massimizzare l'efficienza produttiva. Il modello si basa sulla **produzione di articoli standardizzati**, permettendo di ridurre i costi e aumentare la velocità di produzione. In questo contesto, ogni lavoratore è incaricato di una specifica azione, rendendo il processo più rapido e riducendo la possibilità di errori. L'automazione gioca un ruolo fondamentale, diminuendo la dipendenza dal lavoro manuale e migliorando l'efficienza generale. Ford sosteneva inoltre l'importanza di salari elevati per i lavoratori, convinto che ciò aumentasse la loro produttività e, al contempo, creasse una classe di consumatori per i suoi prodotti.

Impatto economico e sociale del fordismo

L'introduzione del fordismo ha segnato il passaggio da un'economia incentrata sul settore primario a una dominata dall'**industria manifatturiera**. Questo cambiamento ha avuto importanti ripercussioni sociali, tra cui l'urbanizzazione e la formazione di una classe media, resa possibile dai salari più elevati.

Nonostante il suo successo, il fordismo ha dovuto affrontare diverse critiche, soprattutto per la natura ripetitiva e monotona del lavoro, che poteva portare a insoddisfazione tra i lavoratori. Inoltre, l'ambiente altamente standardizzato limitava [l'innovazione e la personalizzazione](#).

Con l'emergere di nuovi modelli produttivi, come il toyotismo, che enfatizza la flessibilità e l'efficienza, il fordismo ha subito delle trasformazioni. Tuttavia, i suoi principi base rimangono un punto di riferimento fondamentale nella storia della produzione industriale. Il fordismo non è soltanto un modello di produzione; è una **filosofia** che ha plasmato il mondo industriale moderno. Sebbene si sia evoluto nel tempo, il suo impatto sullo sviluppo economico e sociale è ancora oggi ineguagliabile, testimonianza della visione di Henry Ford e del suo lascito duraturo nel settore manifatturiero.

Henry L. Gantt (1861 – 1919)

Ingegnere meccanico, studiò il modo per ottimizzare la sequenza di lavori necessari alla costruzione della flotta navale

Gantt lavorò con Taylor alla Midvale Steel Company e contribuì allo scientific management con la definizione di un sistema retributivo meno rigido di quello di Taylor, ossia legato all'efficienza del singolo operaio.

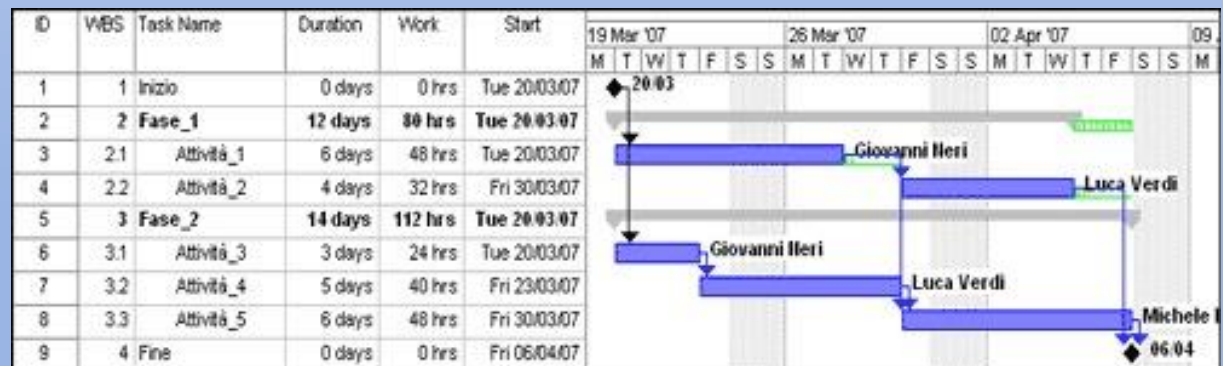
Per l'azienda è fondamentale assicurarsi la fiducia e la collaborazione dell'operaio per mantenere nel tempo i risultati ottenuti.

Il fallimento nel mantenimento di un alto rendimento è da ricercare nel disinteresse del management.

Per assicurarsi la collaborazione dell'operaio è necessario riconoscere e premiare la migliore capacità produttiva.

Il premio per il rispetto del piano di lavoro giornaliero è da corrispondere all'operaio e all'assistente.

Gantt si dedicò inoltre all'elaborazione di metodologie per la programmazione della produzione (i famosi diagrammi di Gantt) e fu pioniere della ricerca operativa.



La scuola classica: Henri Fayol (1841 – 1925)

La teoria della direzione amministrativa

A differenza di Taylor, che si concentrò sul lavoro in officina, Fayol ha sviluppato una teoria sull'amministrazione dell'organizzazione nella sua complessità, focalizzando **l'attenzione sui vertici**. Tutte le operazioni che si svolgono all'interno dell'impresa sono suddivisibili in sei gruppi (dipartimentalizzazione):

1. funzioni tecniche;
2. funzioni commerciali;
3. funzioni finanziarie;
4. funzioni di sicurezza;
5. funzioni contabili;
6. funzioni direttive.



+ (6)

F. DI DIREZIONE

1. A giudizio di Fayol, tale funzione è tanto necessaria quanto poco esplorata
2. E' una funzione universale, in quanto presente e indispensabile in ogni tipo di azienda
3. E' una funzione diffusa, nel senso che interessa con intensità diversa tutti i dipendenti di impresa
4. Le imprese necessitano di una dottrina direttiva definitiva, fondata su precisi **elementi** e **principi** di direzione

Il modello organizzativo funzionale permette un'accentuata specializzazione delle funzioni e il contenimento dei costi.

Nelle organizzazioni è necessario una polivalenza funzionale delle capacità e delle competenze delle persone.

Le **funzioni più importanti sono quelle direttive che si basano sui principi di autorità e responsabilità.**

In base alla prospettiva classica, mentre lo scientific management si occupava del nucleo operativo, **la direzione amministrativa si occupava della progettazione e del funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso**



Fayol è un manager. E' tra i primi a definire che cosa deve fare un capo

Fayol: Struttura Line – Staff

Fayol propose quattordici principi, alcuni dei quali sostenevano che l'autorità e gli ordini si accettano più facilmente da un solo superiore (unità di comando) e in un'organizzazione attività simili dovrebbero essere raggruppate sotto un unico manager (unità di direzione), che hanno costituito le basi della prassi manageriale e della progettazione organizzativa moderna. La direzione amministrativa ha contribuito in particolare allo sviluppo delle organizzazioni burocratiche.

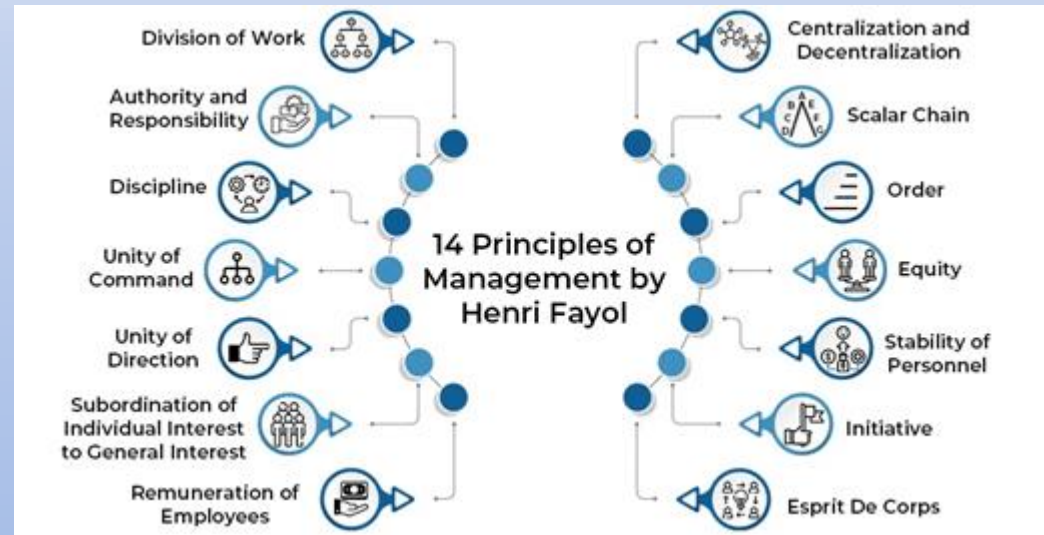
i principi di direzione

I 7 principi di tipo "hard"

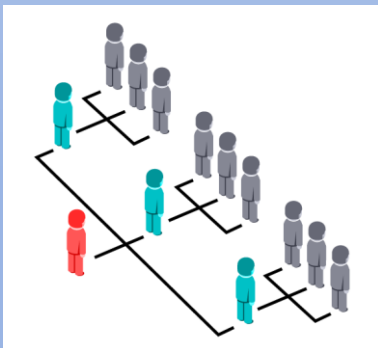
- La ripartizione del lavoro.
- L'autorità e la responsabilità.
- La gerarchia
- L'accentramento
- L'unità di comando
- L'unità di direzione
- La retribuzione del personale

I 7 principi di tipo "soft"

- Disciplina.
- Subordinazione degli interessi particolari agli interessi generali
- Ordine
- Equità
- Stabilità del personale
- Iniziativa
- Unione del personale



Rispetto all'organizzazione di tipo funzionale di Taylor, Fayol ritiene che sia necessario affiancare ai capi reparto uno «stato maggiore»



- Supporto alla direzione
- Assistenza alla direzione per il coordinamento e controllo
- Effettuazione di studi e definizione dei programmi
- Attività di innovazione tecnica e tecnologica



I principi per guidare l'attività di specializzazione

1. Il principio di ripartizione del lavoro (dipartimentalizzazione): le attività sono raggruppate in modo da **riunire attività omogenee o tra di loro collegate** all'interno della stessa unità organizzativa (somiglianza di obiettivi, processi, area, etc.)
2. Il principio di linea – staff: le funzioni di linea riguardano **attività direttamente connesse con il raggiungimento dei fini organizzativi** e sono nettamente distinte dalle funzioni di staff che si occupano di attività di consulenza, ausiliari, di servizio.



I principi per guidare l'attività di coordinamento

1. Il principio dell'unità di comando: nessun partecipante all'organizzazione deve **ricevere ordini da più di un superiore**.
2. Il principio dell'ampiezza del controllo: nessun superiore deve avere **più subordinati di quanti non ne possa sovrintendere con efficacia**.
3. Il principio dell'eccezione: i subordinati **gestiscono i compiti di routine** e i superiori affrontano le situazioni eccezionali.
4. Il principio scalare: tutti i partecipanti sono legati in un'unica struttura gerarchica piramidale.

La teoria della burocrazia

Weber è un sociologo e un economista; più economista che sociologo.

Fu il primo elaboratore del concetto di **burocrazia**.

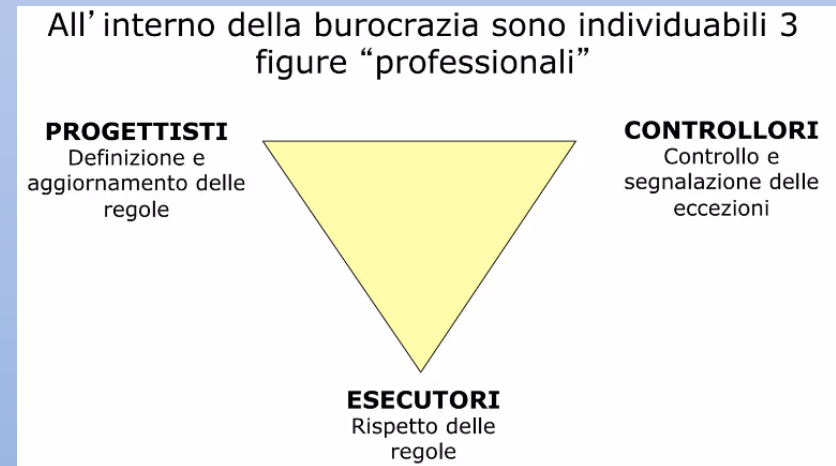
L'avanzamento incontrollato del capitalismo abbisognava da parte della società di regole e di un'organizzazione interna che agevolasse la mobilitazione e l'allocazione delle risorse pubbliche (**potere di amministrazione**), attraverso un sistema di **autorità razionale legale** caratterizzato da rigidità di progettazione e da neutralità per meglio svolgere questo compito.

La burocratizzazione è il mezzo specifico per trasformare un agire in comunità in un agire sociale ordinato razionalmente. Il **potere** è un processo attraverso cui una volontà manifestata o un comando, influisce sui comportamenti altrui indirizzandoli e suscitando obbedienza.

La burocrazia è basata sul rispetto delle regole e del diritto ed anche sulla strutturazione verticale del potere cioè sulla **gerarchia**. Si noti comunque che nel sistema razionale legale l'obbedienza è prestata alle regole e non alla persona.

Principi di burocratizzazione di un'organizzazione sociale:

1. Regole;
2. Sfera di competenza;
3. Gerarchia;
4. Preparazione specialistica del personale;
5. Procedure definite e standardizzate;
6. Formalizzazione degli atti;
7. Proprietà dei mezzi, separate dalle persone che li utilizzano;
8. Persona separata dal lavoro (la persona possiede competenze e non il posto di lavoro);
9. L'attività amministrativa è una professione;
10. La burocrazia è: precisa nei suoi confini, rapida nel suo funzionamento, univoca nei comportamenti richiesti, chiara negli atti, continua, coesa e discreta nella sua capacità di limitare i conflitti.



Scoperta dei bisogni organizzativi.

La teoria dell'organizzazione come organismo parte dal presupposto che **gli individui avvertono bisogni complessi** e che coloro che hanno una vita soddisfacente sono in grado di operare in modo più efficiente.

Questa concezione oggi potrebbe sembrare ovvia ma nel XIX e XX secolo non lo era, all'epoca il lavoro era considerato come una necessità primaria e **gli esponenti dell'approccio organizzativo classico erano fermamente convinti che la produttività dell'operaio venisse stimolata con il giusto salario.**

Tra il 1920 e il 1930 è stato condotto uno studio sotto la guida di Helton Mayo allo stabilimento di Hawthorne della Western Electric di Chicago per comprendere **l'incisione della fatica sulla noia dei dipendenti**; con il progredire la ricerca venne ampliata al di là della prospettiva tayloristica interessandosi alle preoccupazioni dei dipendenti e all'incidenza su di essi delle variabili sociali esterne all'ambiente di lavoro, giungendo alla conclusione che può esistere un'organizzazione informale all'interno della quale sono presenti gruppi di dipendenti in grado di soddisfare questi bisogni (riducendo la produzione) mettendo in atto azioni non pianificate.

Questi studi hanno condotto a importanti conclusioni: **gli individui e i gruppi danno il meglio di loro stessi solo quando i loro bisogni sono soddisfatti, ne consegue che gli studiosi delle organizzazioni devono dare massima importanza alla componente umana** (a differenza della teoria classica).

Grande contributo è stato dato dalle teorie motivazionali, in particolare modo quella di Maslow, che rappresenta l'individuo come un organismo psicologico che lotta per soddisfare i suoi bisogni. Questa teoria ha messo in evidenza come **la burocratizzazione tenda ad annullare l'individuo** (specialmente ai livelli più bassi dell'organizzazione), limitandone lo sviluppo e motivando i dipendenti solo attraverso un meccanismo monetario e garantendo loro un posto sicuro.

Inizì ad affermarsi il concetto che si dovessero integrare i bisogni degli individui con quelli dell'organizzazione; psicologi dell'organizzazione quali Chris Argyris, Frederik Herzberg e Douglas McGregor hanno dimostrato che è possibile modificare la struttura burocratica dando vita a mansioni arricchite per far sentire più importante il dipendente, affidandogli maggiori responsabilità, mansioni più significative, riconoscendogli l'importanza del lavoro da lui svolto (e per coinvolgerli maggiormente nel lavoro). **Nasce l'approccio della gestione delle risorse umane.**

Maslow propone una serie di strumenti atti a motivare i dipendenti soddisfacendo i diversi livelli di bisogni, in questo modo aumenta il coinvolgimento del dipendente senza doverne aumentare la retribuzione.

Si riconosce la necessità di integrare gli aspetti tecnici dell'organizzazione con quelli umani, le organizzazioni vengono concepite come sistemi socio – tecnici.

I principi di base dell'approccio organicistico propongono una visione d'insieme dell'organizzazione, vista non come un semplice contenitore di uomini e macchine, ma come Sistema aperto, con propri cicli vitali ed attività che dipendono sia dalla natura umana che dalle componenti formali.

La struttura gerarchica è funzione della competenza e dell'informazione, erogando informazioni e consigli più che istruzioni e comandi. Le posizioni lavorative sono meno rigidamente definite, per potersi reciprocamente coordinare, con interazioni e comunicazioni tendenzialmente orizzontali.

L'organizzazione come organismi

Le difficoltà emerse dall'approccio meccanicistico hanno spinto i teorici dell'organizzazione ad allontanarsi dalle concezioni meccanicistiche e ad avvicinarsi a quelle biologiche per spiegare il fenomeno organizzativo.

Questo approccio vede le organizzazioni come sistemi viventi collocati in un ambiente dal quale dipendono per una serie di bisogni; sono individui a volte diversi tra loro, collocati in ambienti a loro volta diversi per via di esigenze diverse (come gli orsi polari stanno al Polo, i cammelli nel deserto eccetera).

La disciplina dell'organizzazione si configura come una disciplina biologica, nel senso che a ogni elemento dell'organismo umano corrisponde un elemento dell'organizzazione:

- molecole/individui.
- cellule/gruppi.
- organismi/organizzazione.
- specie/popolazioni.
- ambiente/ecologia sociale.

La metafora organicista quindi:

- concepisce le organizzazioni come sistemi aperti e mira a capire i processi attraverso i quali le organizzazioni si adattano all'ambiente.
- concepisce le organizzazioni in termini di cicli vitali.
- evidenzia i fattori rilevanti per il benessere e lo sviluppo delle organizzazioni.
- individua i diversi tipi di organizzazioni e le relazioni tra esse esistenti, nonché le relazioni tra i diversi ambienti.

Importanza dell'ambiente: le organizzazioni come sistemi aperti.

Le organizzazioni, così come gli individui, **dipendono per una serie di risorse dall'ambiente in cui sono inserite**; l'approccio sistemico aperto si basa sul presupposto che le organizzazioni sono sistemi aperti nei confronti dell'ambiente in cui operano e che devono stabilire con esso un rapporto tale da poter sopravvivere.

La teoria generale dei sistemi si prende l'organismo vivente per rappresentare un sistema complesso aperto e può essere estesa a tutte le realtà; l'approccio sistemico ha analizzato una serie di problematiche chiave:

1. importanza dell'ambiente esterno: la teoria dell'organizzazione classica teneva limitatamente conto dell'ambiente esterno, l'organizzazione veniva vista come un sistema chiuso e ci si preoccupava prettamente dei problemi di progettazione interorganizzativa; l'approccio sistemico ha evidenziato che le attività di progettazione organizzativa devono tenere conto dell'ambiente esterno. **Si è prestata attenzione al task o business environment, ovvero l'ambiente in cui opera l'impresa**, definito dalle interazioni dirette dell'organizzazione (clienti, fornitori, concorrenti). le organizzazioni devono essere capaci a captare i cambiamenti esterni e tenere conto di questi cambiamenti nell'elaborazione delle loro strategie.
2. **l'organizzazione è costituita da sottosistemi**: come l'organismo vivente è costituito da organi, cellule e molecole (che a loro volta sono sistemi a se che interagiscono tra di loro per il corretto funzionamento dell'organismo), anche le organizzazioni al loro interno si articolano in divisioni, che a loro volta si articolano in gruppi di individui e singoli individui (molecole). **Tutti questi sottosistemi devono relazionarsi**, quindi sono interdipendenti, e nei loro rapporti devono tenere conto dell'ambiente esterno.
3. tra i sottosistemi esiste una congruenza, un allineamento.

Tutte queste prospettive emerse hanno portato i teorici dell'organizzazione ad allontanarsi dalla concezione classica (allontanarsi dalla burocratizzazione) e a concepire organizzazioni in grado di rispondere alle domande dell'ambiente.



Concezioni di base: le organizzazioni sono sistemi aperti che devono essere gestiti in modo da soddisfare i bisogni interni e da adeguarsi ai cambiamenti esterni.

Non c'è un modello organizzativo valido in ogni situazione; il modello varia in funzione dell'obiettivo e dell'ambiente.

il management si deve preoccupare di creare allineamenti e integrazione; può essere necessario utilizzare stili di direzione diversi per realizzare compiti diversi all'interno dell'organizzazione.

sono adatte specie organizzative diverse a seconda dei diversi tipi di ambiente con cui l'organizzazione interagisce.

Negli anni cinquanta la ricerca che ha contribuito all'affermarsi di questo approccio. La ricerca era basata sull'osservazione di aziende appartenenti a settori diversi (fibra artificiale, progettazione e elettronica): **quando un'azienda opera in un settore in cui i cambiamenti aziendali sono all'ordine del giorno, è necessario uno stile organizzativo aperto e flessibile, al contrario, quando un'azienda opera in un settore in cui il fattore ambiente è stabile, può essere utilizzato uno stile organizzativo chiuso e rigido.**

L'azienda produttrice di rayon (fibra artificiale) operava in un ambiente relativamente stabile, utilizzando una tecnologia routinizzata, l'organizzazione quindi era fortemente meccanizzata: gli operai sapevano esattamente quali mansioni svolgere e in che modo svolgerle. La produttività di quest'azienda era elevata e per far fronte a scostamenti tra domanda e offerta veniva richiesto l'intervento dell'ufficio vendite (promozioni per espandere la domanda o strategie per contenerla in modo da non dover modificare il piano di produzione). L'azienda produttrice di cambi meccanici operava invece in un settore caratterizzato da instabilità ambientale; in questo caso l'approccio meccanico doveva essere abbandonato per lasciare spazio a un approccio più organico e flessibile, per poter adattare stili di comunicazione e organizzazione del lavoro alle diverse situazioni ambientali.

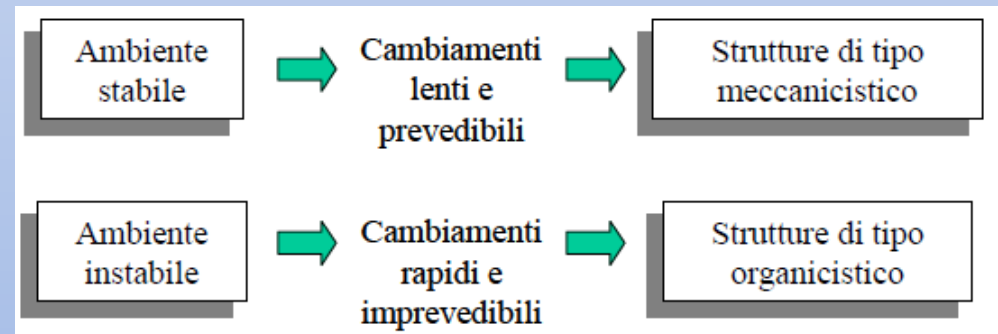
La struttura gerarchica formale definiva la divisione delle mansioni e i rapporti tra le diverse mansioni, ma venivano effettuate riunioni per scambiare informazioni e analizzare i problemi in modo da pianificare al meglio la strategia aziendale più adatta. L'azienda operante nel settore dell'elettronica ha a che fare con un ambiente ancora più instabile; essa deve sempre restare al passo con la tecnologia e l'organizzazione deve essere ancora più flessibile e organica. Quando nacque la prima azienda elettronica alla fine della seconda guerra mondiale, non esisteva ancora un mercato commerciale per tali prodotti; l'azienda dovette sia creare il prodotto sia il mercato e con il tempo perfezionarsi e modificare le tecnologie per realizzare prodotti sempre più adatti alle esigenze degli individui.

Ulteriore ricerca ha contribuito allo sviluppo dell'approccio situazionale; si è basata su due presupposti:

- per affrontare condizioni tecnologiche di mercato diverse sono necessarie organizzazioni diverse.
- organizzazioni che operano in ambienti turbolenti hanno bisogno di un livello di differenziazione interna superiore rispetto a imprese che operano in ambienti più stabili.

Sono state analizzate organizzazioni caratterizzate da diversi gradi di successo e operanti in settori diversi caratterizzati da diversi tassi di crescita e sviluppo tecnologico (alti, medi, bassi):

- ambiente turbolenti: settore della plastica.
- ambiente stabile: settore dei container.
- ambiente misto: settore alimentare.



I risultati della ricerca dimostrarono che **tutte e tre le aziende vincenti nel settore avevano diversi livelli di integrazione e differenziazione** (maggiore nei settori turbolenti e minore in quelli stabili), è stato dimostrato inoltre che può essere necessario adottare stili organizzativi diversi alle diverse sotto-unità dell'organizzazione (ad esempio l'unità di produzione è caratterizzata da obiettivi ben definiti e prospettive di breve termine, ne consegue che a essa può essere applicata una modalità organizzativa più formale e burocratica, mentre all'unità di R&S hanno obiettivi meno chiari e prospettive di medio lungo periodo, di conseguenza a essa deve essere applicata una modalità organizzativa di più flessibile).



Mayo fu uno psicologo australiano che insegnò presso l'Harvard University e fu responsabile di molti progetti di ricerca: il più celebre fu il cosiddetto 'esperimento di Hawthorne', svoltosi presso gli stabilimenti della Western Electric Company nel periodo compreso tra il 1925 e il 1932.

Mayo studiò il comportamento di sei operaie e successivamente di una squadra di quattordici operai addetti alla posa dei fili. **La ricerca considerò l'influenza delle condizioni ambientali sulla produttività, arrivando ad individuare l'importanza dei bisogni sociali e del gruppo di lavoro.**

Attraverso il lavoro di Mayo fattori umani sino ad allora considerati estranei al lavoro e in molti casi contrastati quali la motivazione, la soddisfazione, il coinvolgimento ed in senso lato i sentimenti e le emozioni del lavoratore, acquistavano un ruolo di primo piano per l'ottimizzazione del rendimento.

Gli esperimenti di Hawthorne permisero di affermare che un miglior rapporto psicologico con lavoratori aveva portato ad un aumento della motivazione e della produttività: **queste ricerche generarono una vera e propria rivoluzione nelle modalità di gestione del personale e posero le basi per i successivi studi su leadership e motivazione.**

I principi della Scuola delle Relazioni umane, secondo la corrente interazionista di Mayo, sono così riassumibili:

- l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione è legata alla soddisfazione ed alla motivazione dei suoi componenti
- i conflitti si risolvono attraverso la negoziazione e la comunicazione
- non è solo l'uomo a doversi adattare alle strutture, ma anche le strutture all'uomo
- il gruppo ha un ruolo determinante nel perseguimento degli obiettivi aziendali
- gli aspetti informali: al di là delle strutture ufficiali e dei rapporti formali, esiste in azienda una fitta rete di rapporti non istituzionalizzati

Se l'approccio scientifico-meccanico aveva completamente trascurato gli aspetti legati alle interazioni umane per concentrarsi sulle esigenze tecniche della produzione, si può dire che **la scuola delle relazioni umane si è mossa nel senso diametralmente opposto, non considerando l'importanza delle componenti strutturali, tecnologiche ed economiche all'interno dell'organizzazione.**

	SISTEMI MECCANICI	SISTEMI ORGANICI
focus su	progettazione delle mansioni	sistema di ruoli, teamwork
competenze	tecniche (elevata specializzazione)	tecniche e relazionali (specializzazione contenuta)
comportamenti attesi	esecuzione ordini, conformità a standard	problem solving, miglioramento continuo
controllo	prevalentemente di natura gerarchica	autocontrollo, contr. sociale a supporto della gerarchia
coordinamento & comunicazione	prevalentemente verticale	prevalentemente orizzontale/interfunzionale
condizioni di applicabilità	ambiente stabile problemi di routine	ambiente dinamico, problemi non ripetitivi
vantaggi	efficienza, prevedibilità, bassa conflittualità	flessibilità/adattabilità autonomia
svantaggi	rigidità, scarsa reattività	conflitti di ruolo e intergruppo

MODELLI MECCANICI vs MODELLI ORGANICI

MODELLI MECCANICI vs MODELLI ORGANICI

Variabili organizzative	Struttura meccanicistica	Struttura organicistica
<i>Numero di livelli di autorità</i>	Molti	Pochi
<i>Ampiezza del controllo</i>	Ristretta	Ampia
<i>Centralizzazione delle decisioni</i>	Elevata (vertice)	Bassa
<i>Compiti individuali</i>	Specializzati e definiti	Ruoli, obiettivi e responsabilità
<i>Processo di comunicazione</i>	In senso verticale (superiore -> subordinato)	Orizzontale e verticale
<i>Autorità</i>	Basata sulla posizione	Basata sulle competenze
<i>Quantità di regole formali</i>	Alta	Bassa
<i>Gamma retributiva</i>	Bassa	Ampia
<i>Possibilità di interazione fra membri di diverse unità organizzative</i>	Bassa	Alta

Secondo Maslow, psicologo statunitense, gli uomini sono motivati da bisogni ordinabili su di una scala gerarchica. Tali bisogni sono, nell'ordine di importanza:

1. fisiologici: legati alla sopravvivenza come cibo, sonno, riparo ecc., sono poco motivanti fino a che non subentrano situazioni di crisi che li riattivano;
2. di sicurezza: fanno capo a esigenze di protezione e assicurazione circa la propria incolumità;
3. di appartenenza: esigenza di sentirsi socialmente in contatto con gli altri, ricevere affetto e sostegno, sentirsi parte di un gruppo;
4. di stima: definire la propria identità e trovare conferma da parte degli altri in termini di prestigio e rispetto;
5. di autorealizzazione: l'individuo percepisce di aver raggiunto le mete che si era posto in relazione all'immagine che aveva di sé.



Tali bisogni sono posti in ordine gerarchico e non sarà possibile percepire bisogni di ordine superiore senza soddisfare quelli di ordine inferiore.

Dunque, secondo il 'filone delle risorse umane' di Maslow, **la produttività è funzione della soddisfazione dei lavoratori**, come per Mayo, ma questa **non dipende solo dall'appartenenza ad un gruppo, ma anche dall'autorealizzazione e dalla significatività del contenuto del lavoro** (teorie motivazionali).

In particolare gli individui ed i gruppi raggiungono al meglio gli obiettivi solo quando i loro bisogni sono soddisfatti, dunque l'organizzazione dovrebbe progettare le mansioni e le relazioni interpersonali in modo da creare condizioni che favoriscano l'integrazione fra i bisogni degli individui e quelli dell'organizzazione.

Anche le teorie motivazionali non considerano importanti variabili come i fattori ambientali e la tecnologia che evidentemente condizionano la progettazione dell'organizzazione, come (e forse più) dei bisogni dei dipendenti.



Il superamento del concetto organicistico si ha quando si inizia a pensare alle organizzazioni come sistemi in grado di elaborare informazioni: la raccolta e l'elaborazione delle informazioni permette ai sistemi di auto-organizzarsi. I modelli più importanti elaborati secondo questa visione sono stati l'approccio decisionale ed il modello delle 'learning organization'.

Herbert A. Simon (1916-2001) – L'approccio decisionale

Il sociologo ed economista statunitense Herbert Simon ha analizzato in maniera sistematica il comportamento decisionale degli individui all'interno delle organizzazioni.

Simon attua una grande rivoluzione nel modo di concepire organizzazioni ed il comportamento umano al loro interno: egli osserva innanzitutto che per studiare il comportamento umano nelle organizzazioni occorre abbandonare l'idea dell'organizzazione come struttura che prescrive dei ruoli e bisogna invece concentrarsi sui soggetti che agiscono al suo interno, soggetti che decidono continuamente. **E' la decisione l'oggetto fondamentale della conoscenza organizzativa.**

Simon analizza specificamente le cause e le condizioni che limitano la razionalità delle decisioni umane: uno dei fattori che influenza i limiti della razionalità riguarda il fatto che, soprattutto nelle organizzazioni, le decisioni raramente sono individuali, ma esprimono comportamenti di gruppo.

In conseguenza di ciò, l'equilibrio tra incentivi e contributi dei singoli componenti dell'organizzazione appare come il risultato non solo delle decisioni relative alle attività interne all'organizzazione, ma anche alle scelte che gli individui attuano in rapporto all'organizzazione. Simon sostiene che **l'esistenza di qualsiasi organizzazione è resa possibile dall'equilibrio tra i contributi forniti dei singoli partecipanti e gli incentivi che essi ricevono in cambio, ed analizza i motivi che inducono un dipendente a rimanere o a lasciare un'azienda.**

Simon critica in maniera radicale in principi di amministrazione presentati dalla scuola classica; per Simon lo studio del comportamento organizzativo equivale ad un'analisi delle decisioni: bisogna quindi distinguere due grandi categorie di giudizi, i giudizi di fatto ed i giudizi di valore.

Secondo Simon **gli uomini obbediscono in base al principio di autorità, ma l'autorità riguarda solo una piccola parte dei comportamenti umani, ovvero quelli in cui l'uomo accetta di conformarsi a degli ordini mettendo a tacere le proprie facoltà critiche, in base alla stima nei confronti di chi emana tali ordini.**



La “learning organization”

Il concetto di “organizzazione in grado di apprendere” ha origine dagli studi svolti della Harvard University e dal MIT; le teorie legate alle ‘learning organization’ hanno avuto successivo sviluppo grazie ai lavori di Peter Senge negli Stati Uniti e di Reg Revans in Europa, che ha elaborato il concetto di ‘action learning’.

L’organizzazione viene considerata come un sistema complesso in grado di apprendere, un sistema naturale che deve promuovere la comunicazione e la collaborazione in modo che **tutti i membri siano coinvolti nel processo di “problem solving”**, che nella learning organization è il valore principale.

Il successo della learning organization **si basa sull’informazione aperta, su un basso livello di gerarchia** e su una cultura che incoraggia adattamento e partecipazione. La learning organization è dunque in grado di analizzare ed anticipare i cambiamenti dell’ambiente, elaborare e modificare agilmente le norme operative, individuare gli orientamenti strategici più adeguati.

Il sistema si auto-regola dunque in base alle informazioni ricevute dall’esterno, interpretate secondo norme e standard operativi predefiniti. Quando un cambiamento ambientale non è ricompreso negli standard il sistema non è più in grado di gestirlo: da qui nasce la necessaria distinzione fra ‘processi di apprendimento’ (apprendimento a subroutine unica) e ‘processi di apprendimento dell’apprendimento’ (apprendimento a subroutine doppia):

- **l’apprendimento a subroutine unica:** l’apprendimento a subroutine unica consiste nella capacità di rilevare e correggere l’errore in ordine a precise norme operative.
- **l’apprendimento a subroutine doppia:** l’apprendimento a subroutine doppia consiste nella capacità di riconsiderare la situazione mettendo in discussione l’opportunità delle norme operative.

Il total quality management

L’idea di apprendimento a doppia subroutine è stato applicato da **Edwards Deming** e Joseph Mura i quali, attraverso le teorie della qualità totale, hanno condotto le organizzazioni a mettere in discussione le norme ed i comportamenti attuati meccanicamente a livello operativo.

Il punto cardine del **total quality management è il concetto di ‘miglioramento continuo’**, volto a riesaminare costantemente l’operatività dell’organizzazione analizzando problemi, errori e non-conformità per comprenderne le cause ed individuare azioni correttive



Lo scientific management definiva ogni mansione e come doveva esser svolta: nelle organizzazioni tradizionali la **conoscenza del compito ed il suo controllo erano centralizzati**.

Nelle **organizzazioni moderne** invece nasce il **concetto di ruolo, caratterizzato da discrezionalità e responsabilità**: le persone possono fare uso del proprio giudizio e della propria abilità per ottenere un risultato o raggiungere un obiettivo.

Nelle learning organization la **conoscenza ed il controllo dei compiti sono attribuiti ai membri dell'organizzazione e non solo all'alta direzione**: la diffusione delle informazioni costituisce un elemento importante per operare in modo ottimale.

Da una cultura rigida ad una cultura adattiva: un'organizzazione dovrebbe avere una cultura che la spinge ad adattarsi con l'ambiente esterno, ma la cultura può diventare rigida se non riescono a seguire i rapidi cambiamenti di mercato.

Nelle **organizzazioni moderne** la cultura incoraggia l'apertura, l'equità, il miglioramento continuo ed il cambiamento.



DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

Prof. Claudio Pantanali, PhD cpantanali@units.it



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- obiettivi dell'organizzazione aziendale e variabili organizzative;
- criteri di divisione orizzontale e verticale del lavoro;
- modalità di rappresentazione dell'organizzazione aziendale;
- modalità di coordinamento del lavoro.



Definizione di organizzazione

L'organizzazione riguarda

i criteri, le regole ed i processi

in base ai quali **deve svolgersi il lavoro** all'interno dell'impresa al fine di raggiungere gli obiettivi programmati

In particolare l'organizzazione si occupa di:

- **definire le attività da svolgere;**
- **costituire per ciascuna attività apposite unità organizzative, collocate su diversi livelli;**
- **coordinare tutte le attività dell'impresa;**
- **disciplinare compiti, responsabilità e poteri di ciascun organo**

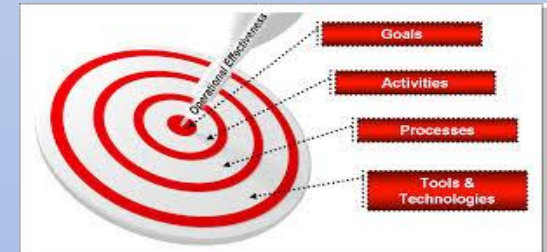


Le scelte organizzative consentono che l'intera gestione aziendale possa conseguire
obiettivi di massima efficacia,
compatibili con
un elevato grado di efficienza
del sistema d'impresa

EFFICACIA

Risultati conseguiti (output effettivi)

Risultati attesi (output previsti)



EFFICIENZA

Output ottenuti (Ricavi)

Input utilizzati (Costi)

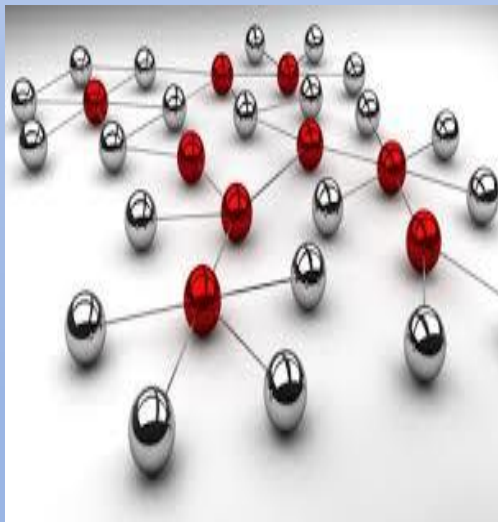


Variabili dell'organizzazione aziendale

- *struttura organizzativa;*
- *sistemi operativi;*
- *stile di comando.*



La struttura organizzativa definisce



- *gli organi dell'impresa;*
- *le funzioni assegnate agli organi;*
- *le relazioni di dipendenza e di collaborazione tra gli organi stessi.*

La divisione del lavoro in senso orizzontale

Definisce i compiti e le aree d'intervento delle unità organizzative ed operative, raggruppandoli per **funzioni variamente specializzate** (amministrazione, gestione del personale, produzione, vendita).

I criteri di divisione orizzontale del lavoro



Per input:

per funzione e/o processo produttivo

Struttura organizzativa di tipo **PLURIFUNZIONALE**



Per output: *per famiglia di prodotti, per area geografica, per clientela o canale distributivo*



Struttura organizzativa di tipo **MULTIDIVISIONALE**

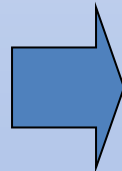


Per input e per output:

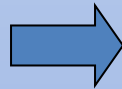
Struttura organizzativa di tipo **A MATRICE**

Concorso di più criteri nella concreta organizzazione del lavoro in azienda

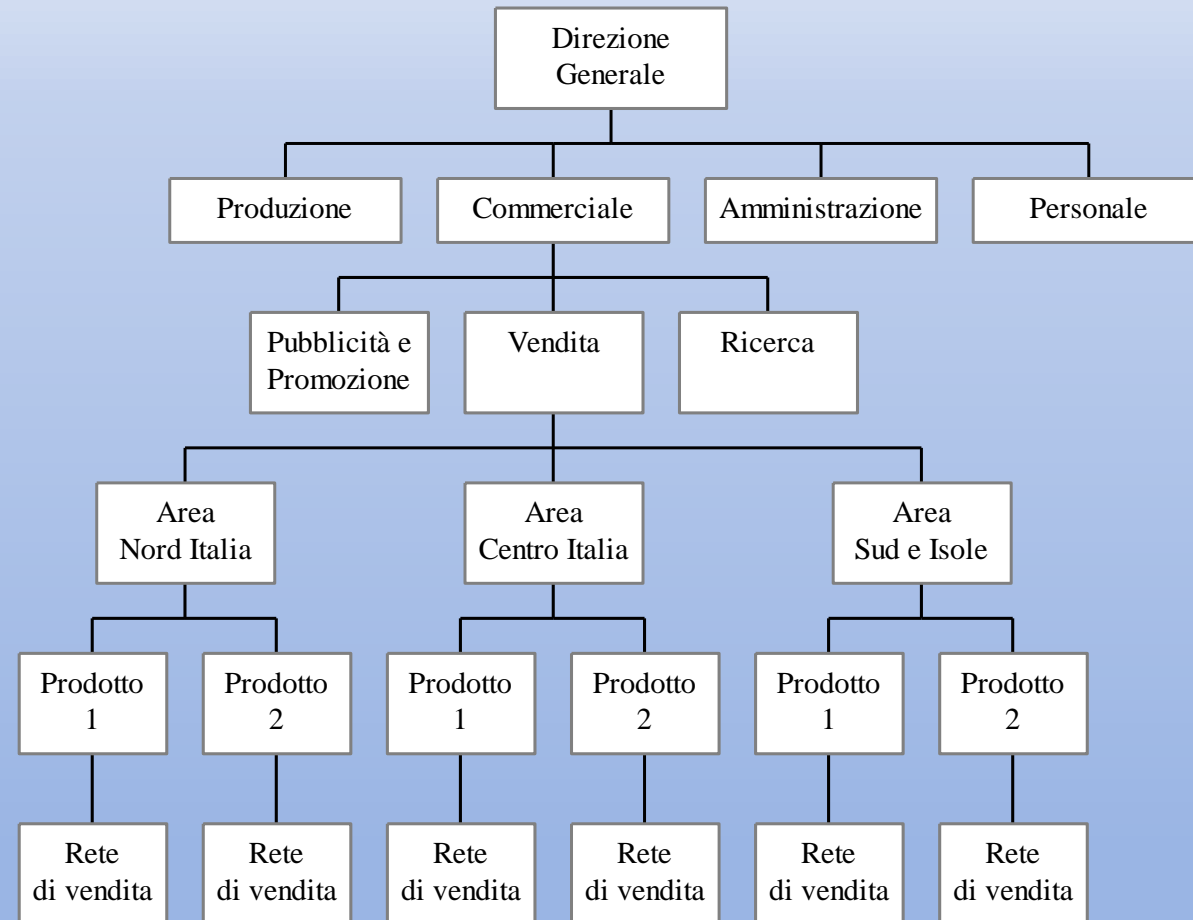
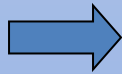
Organizzazione del lavoro per funzione



Organizzazione del lavoro per area



Organizzazione del lavoro per prodotto



Lo strumento visivo utilizzato per rappresentare l'organizzazione è **l'organigramma**.

L'espressione **organigramma** è usata per intendere un grafico con il quale si rappresenta visivamente la struttura organizzativa di un'impresa, esso permette di chiarire:

- quali sono gli organi dell'azienda;
- il tipo di relazioni esistenti tra tali organi.

Nell'organigramma si usano dei **rettangoli** per indicare gli organi e delle **linee** per indicare le relazioni esistenti tra i vari organi.

Gli organigrammi si dicono **generali** se descrivono sinteticamente l'intera struttura dell'azienda, mentre si dicono **analitici** se definiscono dettagliatamente la struttura organizzativa dell'impresa.

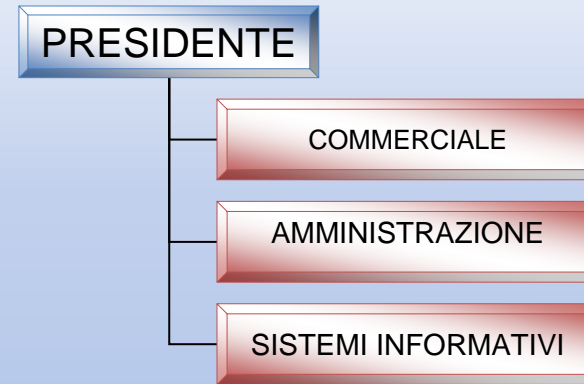
Circa le modalità di rappresentazione della struttura organizzativa distinguiamo:

- gli **organigrammi verticali** nei quali si pongono nella parte alta del grafico gli organi dotati di maggiore potere, mentre via via che si scende verso la parte bassa del grafico sono indicati gli organi dotati di minore autorità;
- gli **organigrammi orizzontali** nei quali si pongono a sinistra del grafico gli organi dotati di maggiore autorità e via via che ci si sposta, da sinistra verso destra, sono indicati gli organi dotati di un'autorità decrescente;
- gli **organigrammi circolari** nei quali al centro del grafico sono rappresentati gli organi dotati di maggiore autorità e, man mano che ci si sposta all'esterno si indicano gli organi dotati di minore autorità.

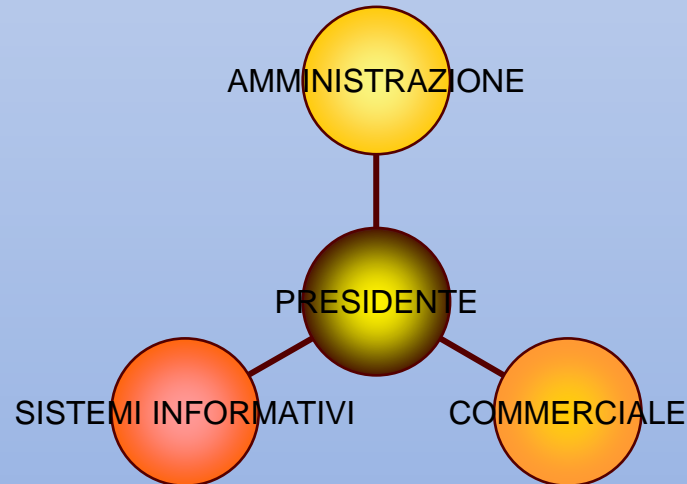
ORGANIGRAMMA VERTICALE



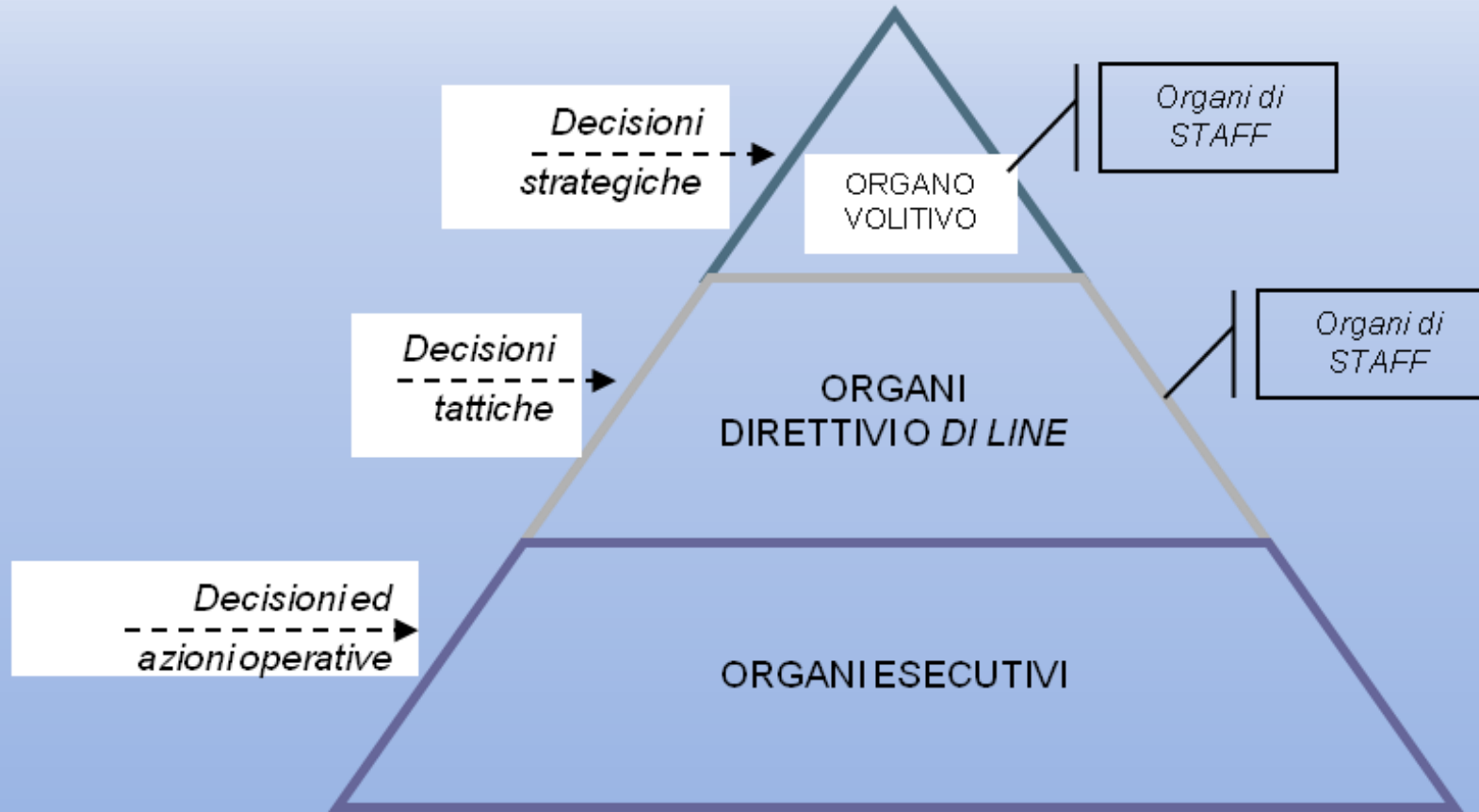
ORGANIGRAMMA ORIZZONTALE



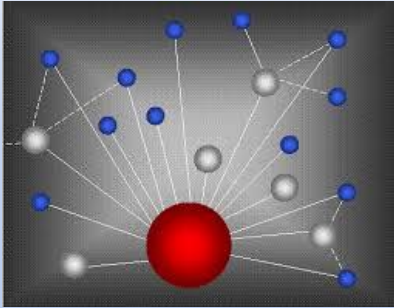
ORGANIGRAMMA CIRCOLARE



Gli organi aziendali



La divisione del lavoro in senso verticale



Attribuzione del **potere decisionale** e dell'**autorità** ai diversi organi

Definizione delle **relazioni gerarchiche** tra gli organi

Strutture organizzative possono essere accentrate - decentrate

In base alla **intensità** con la quale si attuano la **distribuzione del potere decisionale** e l'attribuzione di **autonomia** fra gli organi collocati ai diversi livelli della gerarchia.



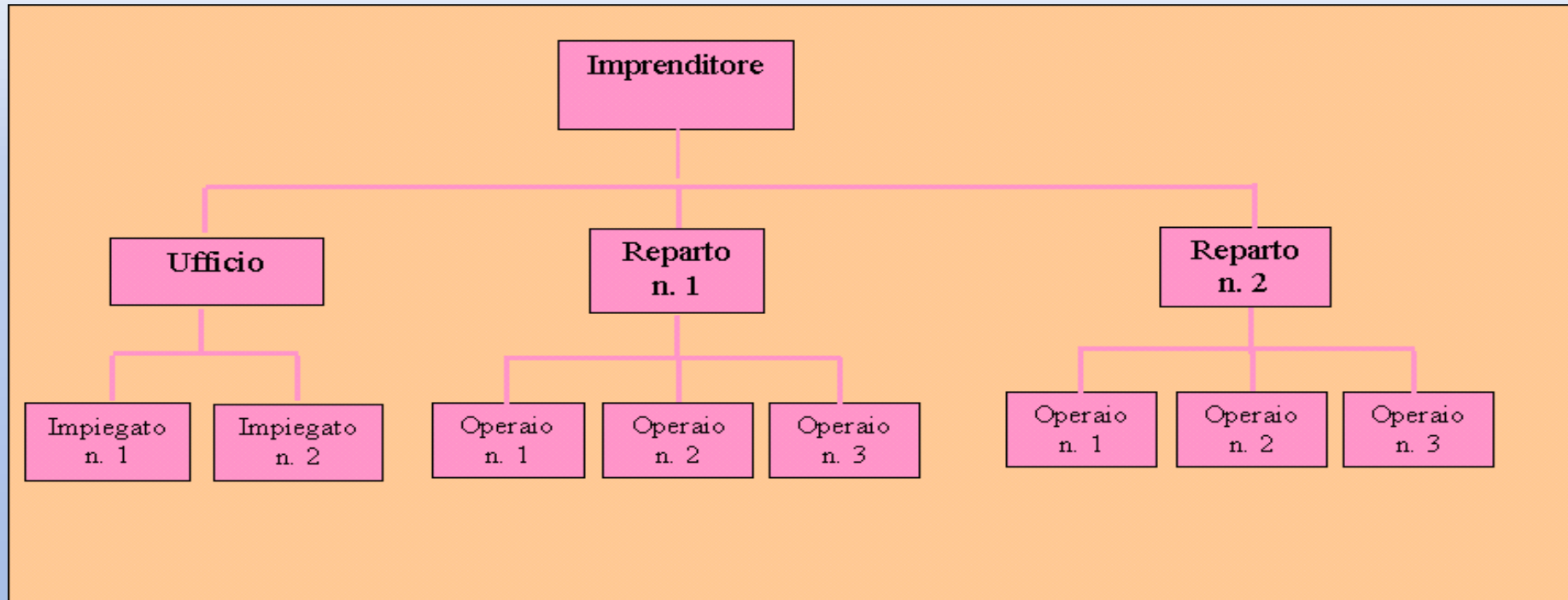
La struttura elementare di una azienda è quella di una piccola impresa, in cui **un solo imprenditore svolge la funzione direttiva, di coordinamento e di controllo.**

L'imprenditore ha alle sue dirette dipendenze uno o più insiemi di operai, che possiamo distinguere in reparti, e uno o più uffici per i compiti amministrativi.

Gli organi operativi, cioè gli operai e gli impiegati sono fortemente condizionati dalla personalità dell'imprenditore; i **rapporti non sono formalizzati**, cioè non seguono un iter burocratico, ma sono personalizzati e le comunicazioni tra i vari organi sono di tipo diretto.

Tale struttura è **fortemente di tipo gerarchico**, sia perché gli ordini partono direttamente e solo dall'imprenditore, sia perché il coordinamento delle varie operazioni viene effettuato dall'imprenditore.

Infine, perché il controllo delle operazioni viene effettuato dall'imprenditore. Ne scaturisce la massima concentrazione del potere organizzativo al vertice aziendale, che costituisce sia l'organo istituzionale che l'organo direttivo.



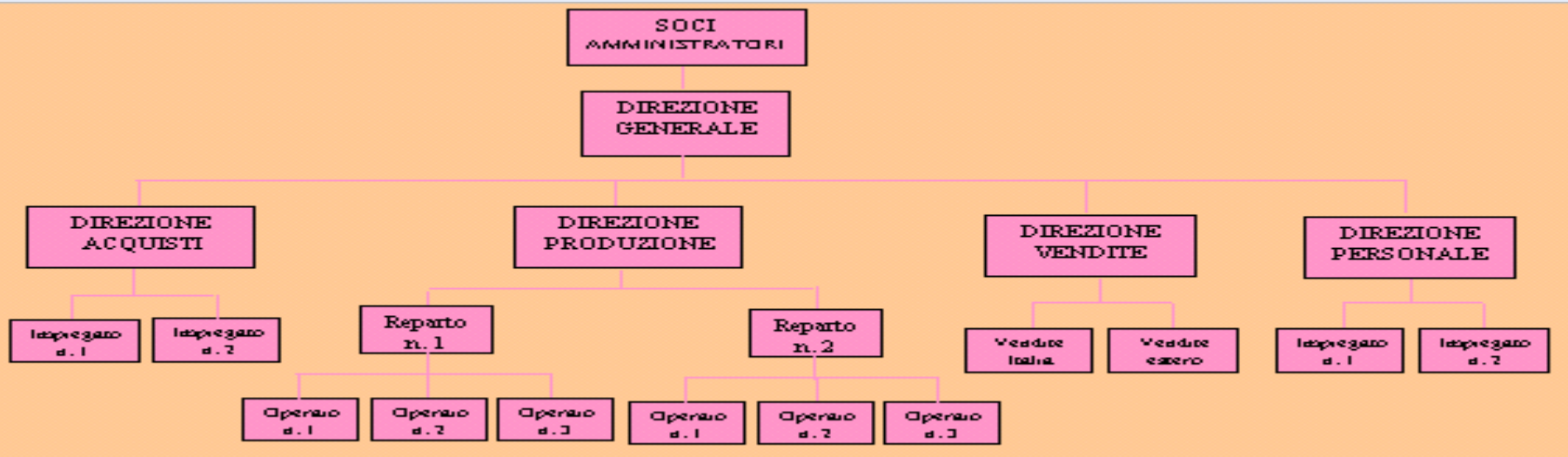
Questo tipo o modello di struttura elementare va bene per la piccola azienda; esso, infatti, garantisce la massima efficacia e rapidità delle scelte, fatte direttamente dall'imprenditore, e la massima efficienza, in quanto i costi amministrativi e di gestione sono ridotti al minimo.



Man mano che **aumentano le dimensioni della azienda** non si può più andare avanti con i **metodi empirici, cioè quelli basati sulla esperienza** della singola persona, acquisita con i continui errori e riaggiustamenti di ogni giorno. Occorre, invece, adottare **modelli più complessi di struttura organizzativa**, col fine sia di garantire la efficacia delle scelte e sia la efficienza.

Nel modello di struttura funzionale la organizzazione **si basa sulla suddivisione del lavoro in base alle funzioni**; le funzioni sono un modo di suddividere i processi in modo che siano della medesima specie.

Questo modello si applica ad **imprese ad un solo prodotto o a una linea omogenea di prodotti, destinati ad un solo tipo di clienti**; cioè ad imprese che effettuano una produzione standardizzata, cioè realizzano prodotti sostanzialmente identici e che differiscono solo per elementi di secondaria importanza. Per esempio nelle imprese automobilistiche, dove le automobili dello stesso tipo sono tutte uguali e differiscono solo per il colore o gli accessori.



Funzione acquisti, dove metteremo tutti gli organi, sia direttivi che esecutivi, che si occupano degli acquisti di una azienda.

Funzione produzione, in cui metteremo gli organi che si occupano della effettiva generazione del prodotto, siano essi direttivi che esecutivi.

Funzione vendite, dove metteremo gli organi che si occupano della distribuzione e vendita del prodotto, sia direttivi che esecutivi.

Funzione del personale, dove metteremo gli organi che si occupano delle risorse umane, cioè le persone che compongono l'intero sistema aziendale; tale funzione è svolta sia da organi direttivi che esecutivi.



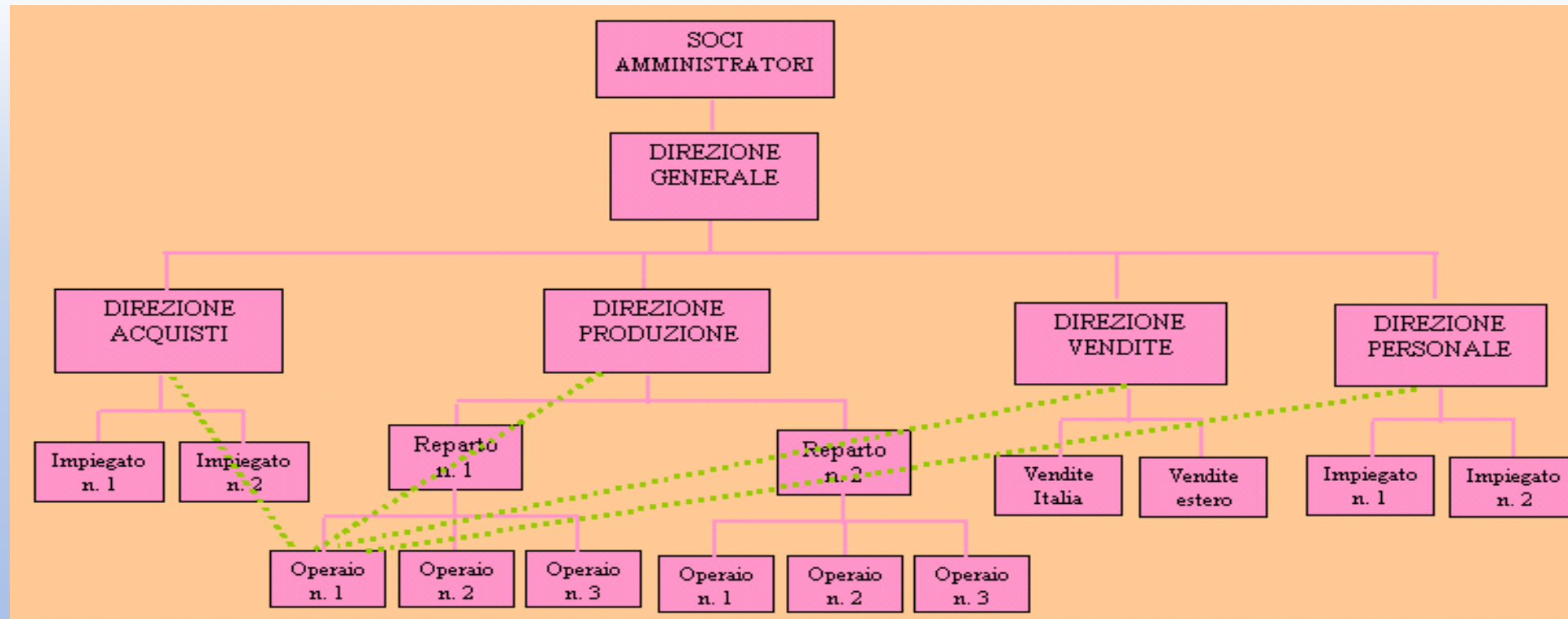
Gli **organi direttivi detengono un grande potere organizzativo e decisionale**; ogni direzione è specializzata su una singola area, con obiettivi particolari; **perde in tal modo la vista globale della situazione aziendale.**

Le decisioni strategiche si accentrano al **vertice, nella Direzione Generale**, anche se queste avvengono con la partecipazione dei vari organi direttivi della singola funzione. Il coordinamento non si basa solo sulla gerarchia, ma si svolge anche mediante relazioni orizzontali tra le varie direzioni.

Il **controllo diviene complesso** in quanto occorre conoscere l'andamento economico dei vari settori aziendali.

Tale struttura funzionale da un lato **rende veloci gli ordini e le informazioni**, ma dall'altro può creare **pericolosi conflitti di competenza**: lo stesso dipendente, infatti, può ricevere ordini da due o più superiori. Come vediamo dall'organigramma a seguire l'operaio n. 1 può ricevere ordini e trasferire informazioni, oltre che dal suo diretto superiore gerarchico, cioè il Direttore di produzione, anche dalla Direzione acquisti, quando per esempio un singolo pezzo da produrre può essere di un materiale diverso, ferro, invece di rame; o dalla direzione vendite, se, per esempio, il colore di una certa auto deve essere quello richiesto da un certo tipo di clientela, o dalla Direzione del personale, riguardo, per esempio, a particolari condizioni ambientali di esecuzione richieste dalla normative di sicurezza o da contratti sindacali.

Se gli ordini sono contrastanti viene a mancare la unitarietà della gestione.



Se l'azienda assume dimensioni elevate il criterio della suddivisione per funzioni può essere applicato più volte ai diversi livelli; in tal caso l'organigramma è detto multifunzionale.

I VANTAGGI DI UNA STRUTTURA FUNZIONALE

Uno dei principali vantaggi del modello funzionale è quello di **ottenere una grande specializzazione del personale, che acquista competenza e professionalità**, con elevati rendimenti operativi.

Un altro vantaggio è quello di creare **economie di scala**; le economie di scala sono dovute al fatto che **i costi** dovuti a fabbricati, impianti, macchinari, gestione amministrativa, gestione finanziaria, ecc, vengono **ripartiti su una grande quantità di prodotti**; di conseguenza il costo del singolo prodotto diminuisce man mano che aumentano le quantità prodotte; si realizzano, in tal modo, dei risparmi, cioè minori spese, cioè economie, man mano che aumenta il numero, cioè la quantità, la scala, la dimensione, dei pezzi prodotti.

Si realizzano sia **economie tecniche**, cioè economie dovute agli impianti di produzione, in quanto tutti i dipendenti condividono le stesse strutture, sia **economie finanziarie**, dovute, cioè, alle attività di acquisizione dei finanziamenti e della gestione dei capitali, sia **economie di marketing**, cioè **economie di ricerche di mercato** e distribuzione dei prodotti, e sia **economie manageriali**, cioè economie dovute ad una migliore utilizzazione delle persone, cioè delle risorse umane.

I DIFETTI DI UNA STRUTTURA FUNZIONALE

La **visione eccessivamente settoriale**, determinata dalla specializzazione, disabituata gli operatori a ragionare in termini di sintesi globale; e questo può creare intralcio al coordinamento delle varie funzioni aziendali.

Uno svantaggio del modello funzionale è anche quello della **difficoltà di attuare una precisa responsabilizzazione sui rendimenti**, e quindi sulla efficienza della impresa, in quanto nella singola operazione esecutiva intervengono diversi centri di potere, ed è difficile quantizzare le diverse influenze nella singola operazione.

Un altro svantaggio è la **lentezza di risposta a cambiamenti ambientali** che richiedano un coordinamento tra le varie unità organizzative; la gerarchia viene sovraccaricata, le decisioni da prendere si accumulano, i Direttori generali non reagiscono in maniera sufficientemente rapida.

Un altro svantaggio è la **lenta innovazione**, sia di prodotto che di processo, a causa dello scarso coordinamento e dalla limitata visione che i dipendenti hanno degli obiettivi generali dell'azienda.

LA STRUTTURA DIVISIONALE

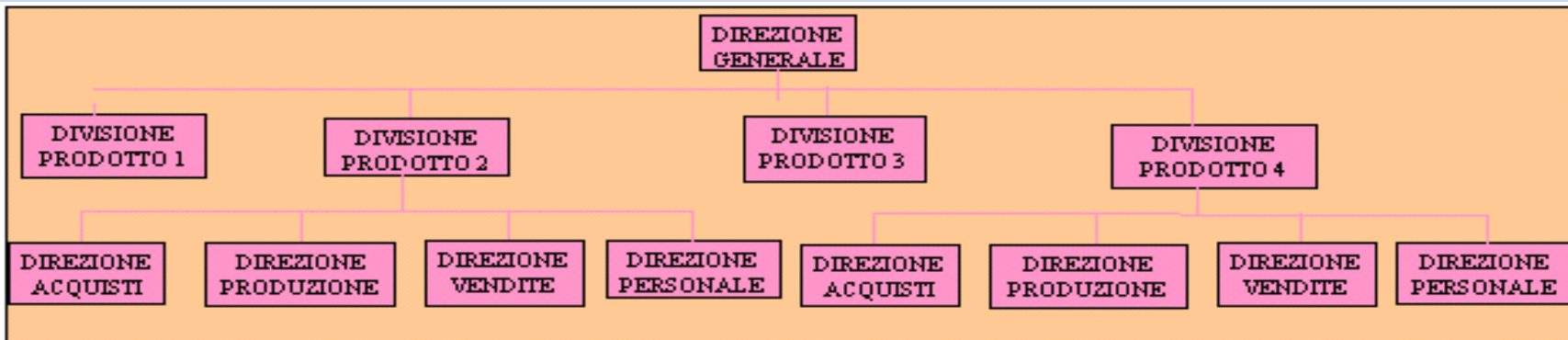
Si tratta di un **modello ottenuto dividendo una azienda in varie parti**;
ciascuna parte è caratteristica di un singolo prodotto, e ciascuna contiene al suo interno un modello funzionale

Nelle aziende di grandi dimensioni si può fare una divisione della struttura aziendale in base alle linee dei vari prodotti, o in base alle zone geografiche in cui sono poste le varie divisioni aziendali, oppure in base ai clienti a cui sono destinati i prodotti o i servizi.

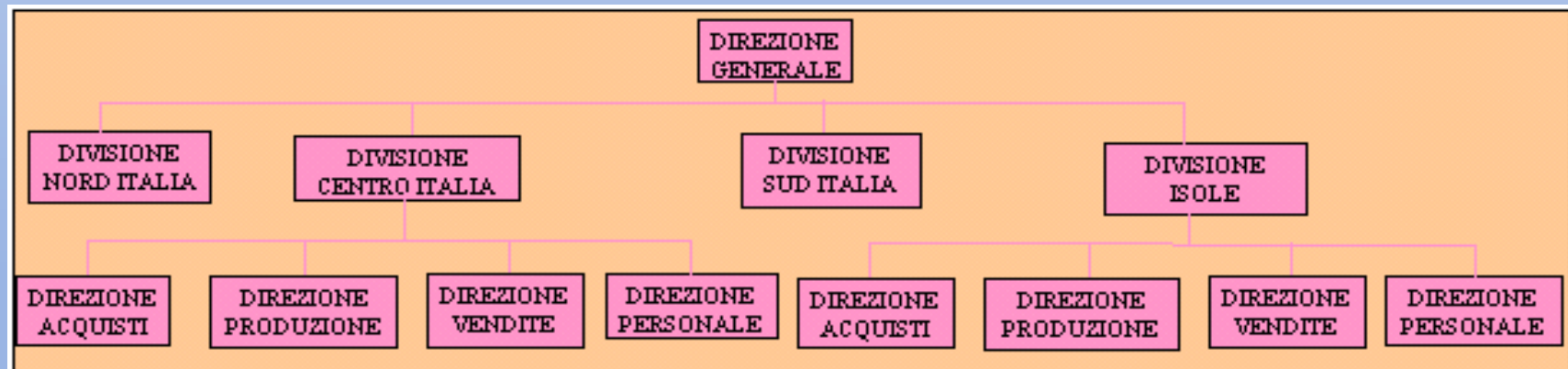
Una struttura si dice **divisionale quando è suddivisa in base ai prodotti, oppure in base alle diverse zone geografiche, oppure in base ai diversi tipi di clienti.**

LA STRUTTURA DIVISIONALE

Struttura divisionale per prodotti



Struttura divisionale per aree geografiche



LA STRUTTURA DIVISIONALE

- Al vertice di ogni divisione vi è una **Direzione di divisione** che è responsabile del risultato economico parziale relativo alla singola divisione. La singola divisione è poi suddivisa a un secondo livello in base al modello funzionale, comprendente sia gli organi direttivi che quelli operativi.
- Ogni divisione assume la caratteristica di una **struttura a sé stante** che progetta, realizza e commercializza la propria linea di prodotti o di servizi.

LA STRUTTURA DIVISIONALE

CARATTERISTICHE

- 1 - il criterio divisionale è presente solo al primo livello degli organi direttivi;
- 2 - all'interno di ogni divisione vi è un modello funzionale;
- 3 - le direzioni di divisione, pur dipendendo dalla divisione generale, hanno le caratteristiche proprie di una direzione generale per la singola divisione e non dipendono dalle altre divisioni, poste a livello orizzontale;
- 4 - vi possono essere organi di staff specializzati per le funzioni comuni alle varie divisioni, come per esempio la gestione finanziaria, la ricerca e sviluppo.

LA STRUTTURA DIVISIONALE

Le decisioni direzionali spettano agli **organi direttivi delle singole divisioni**; vi è, quindi, un ampio decentramento delle decisioni strategiche presso le singole divisioni, anche se limitato dagli obiettivi fissati da parte della direzione generale.

Il **coordinamento** fra le varie divisioni è svolto dalla **direzione generale** e dagli organi di staff della direzione generale.

Il controllo delle divisioni avviene misurando la **redditività della singola divisione**, divisione che viene intesa come se fosse una singola impresa indipendente, ma con i vincoli posti dagli orientamenti strategici della Direzione generale.

In questo tipo di modello divisionale vengono individuate **precise aree di responsabilità per ciascun prodotto o gruppi di prodotti o servizi effettuati**. Si può, quindi, accertare la convenienza economica di ciascun prodotto, o di ciascuna area, o di ciascun tipo di cliente, determinando i possibili rendimenti ottimali sui quali poter responsabilizzare i diversi organi.

LA STRUTTURA DIVISIONALE

VANTAGGI

La struttura divisionale ha il pregio del **decentramento** e della **specializzazione**, favorisce cioè la gestione unitaria dei singoli prodotti o delle singole zone geografiche.

La struttura divisionale **permette di gestire le aziende di grandi dimensioni** e alleggerisce le attività della Direzione generale, che si può dedicare alle attività strategiche della impresa, nel suo insieme.

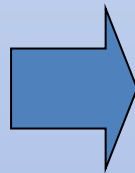
SVANTAGGI

Un difetto è **la duplicazione** di alcuni uffici con funzioni eguali; inoltre, ciascun responsabile è portato a privilegiare la propria divisione, perdendo di vista la unitarietà della azienda.

L'impiego delle risorse **non è sempre efficiente**, a causa della duplicazione di varie funzioni nelle diverse divisioni.

Concorso di più criteri nella concreta organizzazione del lavoro in azienda

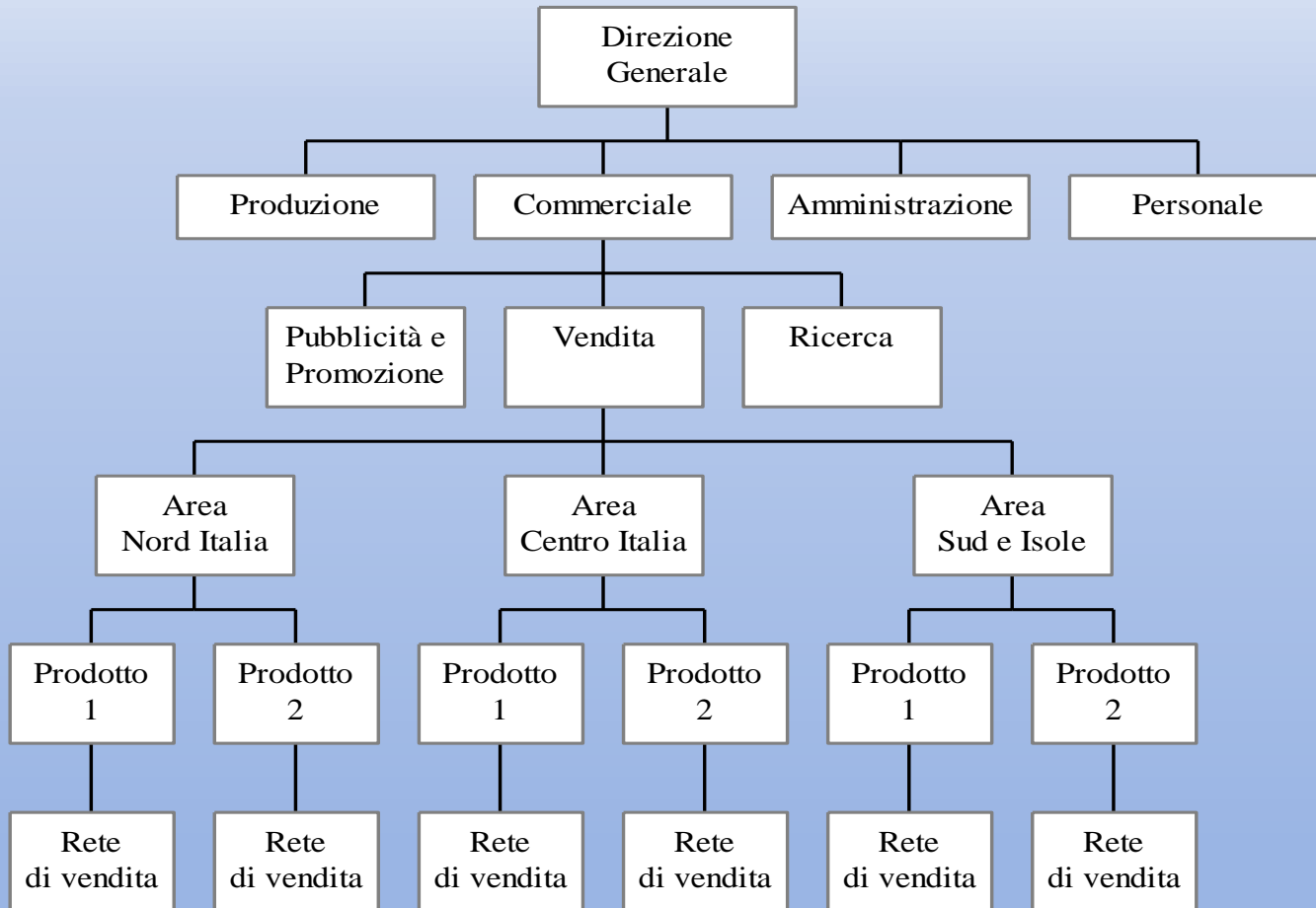
Organizzazione del lavoro per funzione



Organizzazione del lavoro per area



Organizzazione del lavoro per prodotto





LA STRUTTURA A MATRICE

CARATTERISTICHE

Tutte le Direzioni, sia di funzione che di prodotto, **dipendono dall'unica Direzione generale.**

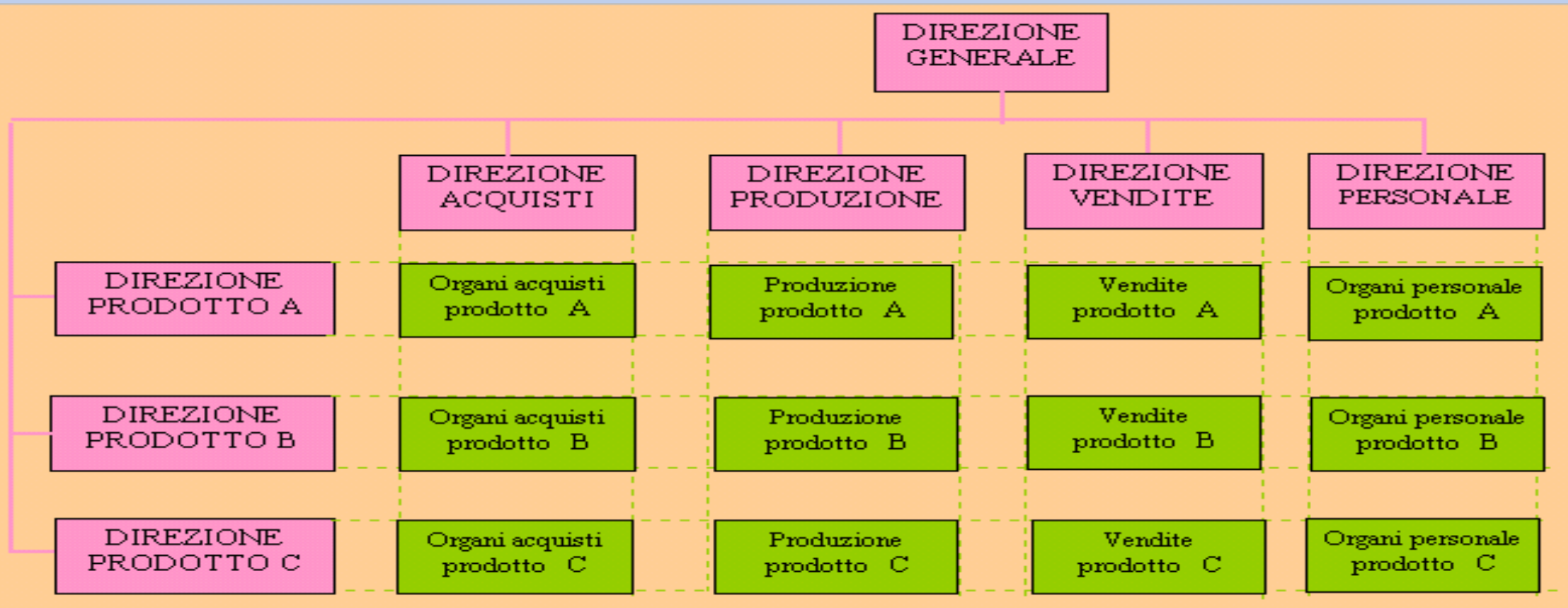
Questa struttura trova applicazione alle imprese di **grandissime dimensioni**, che si occupano contemporaneamente di più progetti o prodotti; per esempio le grandi imprese di costruzioni che operano nelle grandi opere, nell'impiantistica, nelle costruzioni navali, ecc.

Viene, inoltre, utilizzata quando l'esperienza tecnica e **l'innovazione di prodotto sono importanti per raggiungere gli obiettivi.**

Supponiamo di avere, per esempio un grande produttore di abbigliamento. Facciamo prima una suddivisione in base al prodotto, dove il prodotto A siano i vestiti, il prodotto B siano gli indumenti dell'intimo, il prodotto C siano le calzature. Per poter utilizzare adeguatamente il personale della funzione acquisti, funzione produzione, funzione vendite, funzione personale, divide il personale delle varie funzioni con i tre tipi di prodotto, in tal modo i dipendenti delle varie funzioni sviluppano una esperienza approfondita, necessaria per servire le tre linee di prodotto in maniera efficace.

LA STRUTTURA A MATRICE

La matrice è un tipo di rappresentazione i cui elementi orizzontali si chiamano righe, e i cui elementi verticali si chiamano colonne.





LA STRUTTURA A MATRICE

CARATTERISTICHE

Nella struttura a **matrice il potere delle varie Direzioni è limitato**, in quanto ogni Direttore o manager per funzioni deve condividere l'autorità con i manager o Direttori dei diversi prodotti.

Inoltre, ogni organo operativo **è soggetto al doppio comando, sia delle Direzioni delle singole funzioni sia della Direzione del singolo progetto** o prodotto.

La **responsabilità ricade maggiormente sulla Direzione del prodotto**, anche se viene condivisa con i Direttori delle singole funzioni.

La struttura a matrice è l'insieme delle due strutture che abbiamo studiato, cioè la struttura funzionale unita alla struttura divisionale. **Sono presenti due livelli di direzione**, e cioè la direzione in base alle funzioni, quindi Direzione acquisti, Direzione produzione, Direzione vendite, Direzione personale, ecc, e le varie Direzioni in base ai prodotti o ai progetti o alle aree geografiche o in base ai clienti.

Ciascuna persona, quindi, è soggetta alle due direzioni, sia di funzione che di divisione; **si intrecciano, allora, autorità, competenze e responsabilità sia in senso verticale, in base alle funzioni, sia in senso orizzontale, in base alle divisioni.**

In pratica, per la realizzazione di un progetto si mette su una unità organizzativa con persone che fanno parte delle diverse aree funzionali e con persone che fanno parte dei singoli progetti; a progetto ultimato, questa unità si scioglie e i suoi componenti possono essere designati per altri progetti.



LA STRUTTURA A MATRICE

VANTAGGI

1. **Elevata efficienza e specializzazione del personale**, caratteristica della struttura funzionale, con elevati rendimenti operativi.
2. **Gestione unitaria ed integrata** dei singoli prodotti o progetti.
3. Elevata flessibilità, cioè la **possibilità di adeguarsi alle mutevoli condizioni** di mercato, gestendo le risorse umane a seconda le necessità operative dei singoli prodotti o progetti.
4. Grande **capacità di formazione** e sviluppo della professionalità del personale, acquista passando da un prodotto all'altro.
5. **Facilità di discussione e adattamento** a problemi inaspettati.
6. **Economie di scala** che consente di conseguire.



LA STRUTTURA A MATRICE

SVANTAGGI

- 1. Senso di insicurezza** nelle unità operative, soggette a più autorità e alla precarietà del ruolo, che termina una volta finito il progetto o il prodotto.
- 2. Rallentamento dei processi decisionali**, per il venir meno della unica gerarchia, con frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti, che fanno perdere del tempo.
- 3. Richiede grandi sforzi** per mantenere un bilanciamento del potere.



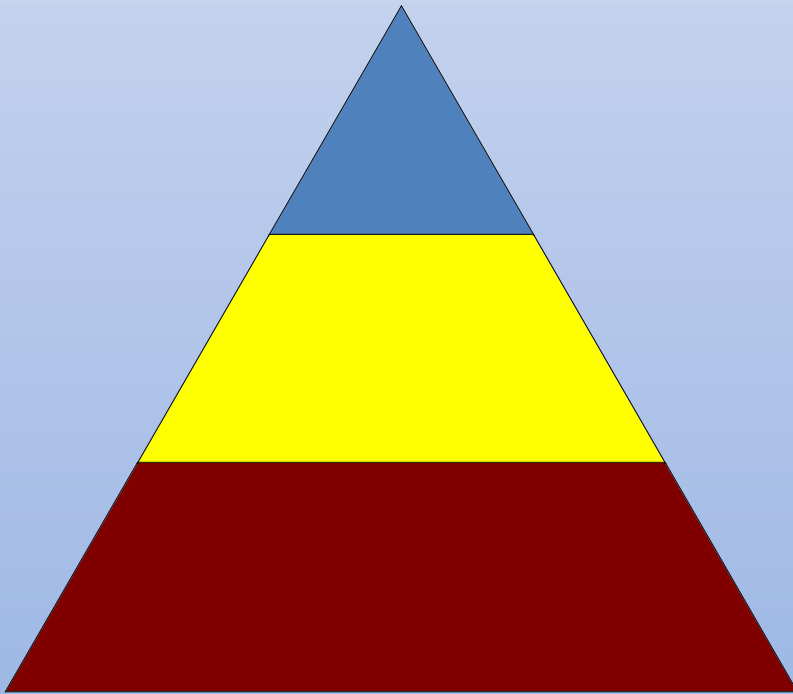
LA STRUTTURA A MATRICE

A partire dai primi anni '70 le organizzazioni hanno cominciato a sostituire alle strutture tradizionali, altamente controllate e scarsamente coinvolgenti, un nuovo ambiente di lavoro caratterizzato da un alto impegno, da un alto coinvolgimento e dal self-management.

Tale cambiamento ha portato a definire meglio la responsabilizzazione, ovvero quel processo (il cui termine in inglese è “empowerment”) che comporta un aumento della competitività e della capacità di profitto attraverso la piena valorizzazione del contributo di coloro che operano nell'organizzazione, nel gruppo di lavoro o team.

L'organizzazione tradizionale era costituita dal modello piramidale. Il graduale passaggio verso i nuovi sistemi organizzati ha portato ad un modello visualizzato come un cerchio o una rete

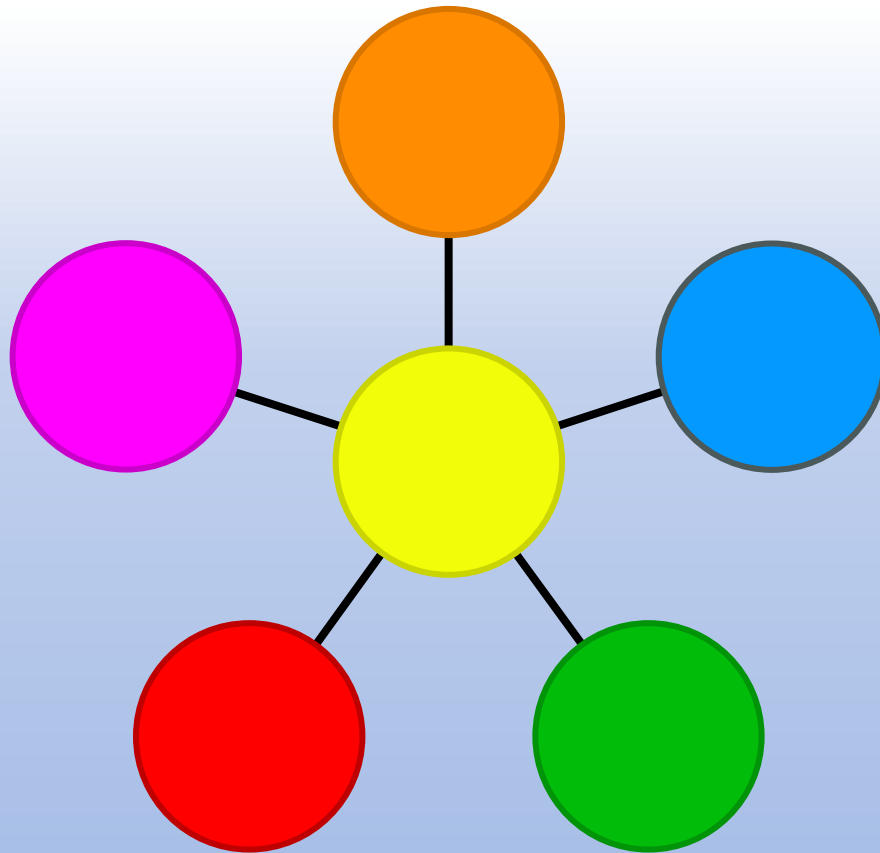
Dalla piramide al cerchio



Caratteristiche della piramide

- Decisione prese dal vertice
- Ogni persona è responsabile solo del suo lavoro
- Cambiamento lento, raro e proviene solo da scelte superiori
- Feedback e comunicazioni solo dall'alto al basso
- Scarsa comunicazione fra reparti
- Svolgendo diligentemente il proprio lavoro ci si può aspettare sicurezza del posto e promozioni quando l'organizzazione è in via di sviluppo
- Attenzione dei lavoratori rivolta verso l'alto, verso colui che è responsabile dei loro risultati
- I manager decidono come debbono essere svolti i compiti e cosa ci si aspetta dai lavoratori
- Non ci si aspetta alte motivazioni dai lavoratori, solo buoni esecutori per i quali è necessario uno stretto controllo sui loro comportamenti

Struttura gerarchica, funzioni altamente specializzate con limiti precisi, stretto controllo supervisore. Solo gli organi di vertice pensano e decidono, i livelli più bassi sono dei meri esecutori



Il cerchio o rete può essere immaginata come un insieme di gruppi o team coordinati tra loro che ruotano attorno a un centro piuttosto che a un vertice

Caratteristiche del cerchio

- Il cliente è al centro dell'attenzione
- Le persone lavorano in modo cooperativo ed in base alle necessità
- Responsabilità, capacità e autorità collettive
- Controllo e coordinamento dati da una comunicazione continua e da molteplici decisioni
- Cambiamenti rapidi di fronte a nuove sfide
- Qualità principali dei lavoratori e dei manager è saper lavorare con gli altri
- Esistenza di un basso numero di livelli
- Il potere è la capacità di stimolare gli altri e non la propria posizione gerarchica
- Ognuno è manager di se stesso e focalizzato sul cliente e sulla sua soddisfazione
- I manager sono coloro che forniscono energia, coordinano e affidano responsabilità al gruppo

In un mercato caratterizzato da un grado di competitività sempre più accentuato
il consumatore è un fattore di fondamentale importanza

La preferenza dei consumatori è la fonte principale da cui deriva il

Vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo è il valore che un'azienda è in grado di produrre con i suoi prodotti che si concretizza nel prezzo che i suoi clienti sono disposti a pagare per i suoi prodotti

varietà e assortimento
capillarità della distribuzione
tempestività del servizio
prestazioni accessorie
qualità dei prodotti



FATTORI

Leadership di costo

L'impresa è in grado di fornire **prodotti equivalenti a prezzi più bassi**

Leadership di differenziazione

L'impresa è in grado di fornire prodotti **con caratteristiche qualitative tali da distinguerla** dalle imprese concorrenti e determinare la preferenza e la fedeltà dei clienti rendendoli anche poco sensibili alle variazioni di prezzo

FATTORI

Diventa quindi indispensabile **GENERALE VALORE** e ciò è possibile **solo se le FUNZIONI PRIMARIE E FUNZIONI DI SUPPORTO** dialogano tra loro

FUNZIONI PRIMARIE

Quelle **direttamente coinvolte nel processo di trasformazione e vendita dei prodotti**

FUNZIONI DI
SUPPORTO

Funzioni strumentali (di supporto) alle funzioni primarie

ELEMENTI CONCORRENTI



Un approccio all'organizzazione aziendale a cerchio richiede una visione dell'attività aziendale strutturata per **processi**, ovvero un insieme di attività definibili, ripetibili e misurabili che generano un risultato utile e di valore per un cliente interno/esterno.

Il **process management** è un approccio metodologico per valutare, analizzare e migliorare le prestazioni dei processi chiave.

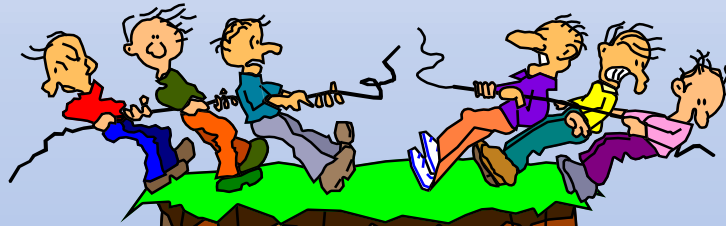
I processi sono il modo con cui un'organizzazione aggiunge valore per i suoi clienti. Attenzione perchè i clienti non sono solamente esterni ma sono anche interni (gli altri membri dell'organizzazione !!!).

Ragionare per processi è difficile per le seguenti difficoltà oggettive:

1. i responsabili dei reparti/servizi generalmente si limitano a gestire le prestazioni solo all'interno delle loro unità operative
2. nessuno ha generalmente la proprietà di tutto il processo e la responsabilità di amministrarne le prestazioni

PERCHE' E' DIFFICILE RAGIONARE PER PROCESSI

**Ruoli
funzionali**



**Ruoli
di processo**

Coloro che posseggono un ruolo nella gestione dei processi e coloro che posseggono un ruolo funzionale devono lavorare insieme per rendere possibile il disegno, la predisposizione e la realizzazione dei processi

Un sistema di gestione che misura i
processi permette di
riconoscere precocemente trend e
problemi, orientando
l'organizzazione alla
PROATTIVITA'
piuttosto che alla
REATTIVITÀ



E' secondo alcuni studiosi di organizzazione aziendale, la regola per condurre un'impresa verso il successo.

Le sette s in esame sarebbero:

- struttura
- strategia;
- sistemi;
- stile di gestione;
- skills (competenze);
- staff;
- shared values (condivisione dei valori).

La teoria, elaborata, da Tom Peters, ritiene che il successo di un'impresa non si abbia nel caso in cui la conduzione dell'azienda sia basata su fattori razionali, bensì esso dipenda da fattori diversi da quelli considerati tradizionalmente dall'organizzazione aziendale.

Così, secondo l'autore sarebbe basilare condurre l'impresa con passione, riconoscendo un ruolo fondamentale **alla leadership, alle relazioni nei rapporti di lavoro e con la clientela e alla innovazione.**

La struttura orizzontale organizza i dipendenti attorno ai processi chiave. Tutte le persone che lavorano in un particolare processo vengono riunite in modo che possano facilmente comunicare, coordinare i propri sforzi e fornire valore direttamente ai clienti.

La **struttura orizzontale elimina, quindi, sia la gerarchia verticale** sia i confini tra unità organizzative.

modello di struttura orizzontale su due processi chiave



CARATTERISTICHE

1. La struttura viene creata **identificando alcuni processi chiave della azienda**, che coinvolgono più funzioni o più compiti o più aree geografiche; di conseguenza i confini tra i vari organi vengono annullati.
2. Successivamente **si formano dei gruppi di lavoro** (team) che non sono divisi in organi direttivi ed esecutivi, ma si autodirigono e consentono la migliore riuscita di una struttura organizzativa.
3. All'interno di **ogni gruppo vi è un responsabile di processo**; ma tale responsabile di processo non è un Direttore, cioè uno che emana le direttive e poi controlla i risultati, ma è una persona che coordina gli altri membri del gruppo e le azioni da intraprendere, col fine della perfetta riuscita dell'intero singolo processo.
4. Le persone che compongono il gruppo **hanno le competenze, gli strumenti, la motivazione e l'autorità** che sono essenziali per la perfetta organizzazione del gruppo e per la riuscita del processo. I membri del gruppo sono formati ciascuno in modo da poter svolgere le funzioni dell'altro membro; in tal modo le capacità di ciascuno sono adeguate a completare l'intero processo.
5. I gruppi hanno **la libertà di pensare in maniera creativa** e di reagire in maniera flessibile alle nuove sfide che si manifestano.
6. Il fattore guida della organizzazione orizzontale è il cliente; l'efficacia del processo si misura sia su questo obiettivo, cioè la soddisfazione - **l'obiettivo di fine processo è quello di creare valore per il cliente del cliente** - sia sulla soddisfazione dei dipendenti, e sia sul risultato finanziario.
7. Nel modo di pensare della struttura orizzontale vi **è un clima di apertura**, di fiducia e collaborazione, verso il miglioramento continuo. Tale modo di pensare, cioè la cultura del gruppo, valorizza la responsabilizzazione, l'impegno ed il benessere dei dipendenti.

La organizzazione orizzontale **in una azienda inizia partendo dai livelli inferiori, cioè dagli organi operativi**. Tuttavia, alcune aziende, stanno estendendo questo tipo di cultura anche ai livelli direttivi, lasciando solo un piccolo numero di dirigenti con grande esperienza a capo solo di alcune tradizionali funzioni di supporto, come la gestione delle risorse umane e quelle finanziarie.



VANTAGGI

La struttura orizzontale aumenta **la flessibilità della azienda e ottiene una** ottima risposta ai cambiamenti dei bisogni dei clienti, grazie al miglior coordinamento.

Il fatto che la struttura pone l'attenzione di ognuno verso il cliente porta non solo alla soddisfazione del cliente stesso, ma anche a **miglioramenti nella produttività**, nella velocità, nella efficienza.

Poiché mancano i confini tra le varie funzioni, **i dipendenti hanno una visione più ampia degli obiettivi** organizzativi.

La struttura orizzontale **può migliorare la qualità della vita dei dipendenti**, in quanto fornisce loro l'opportunità per condividere responsabilità, prendere decisioni, contribuire in maniera significativa agli obiettivi della organizzazione



SVANTAGGI

Un difetto della struttura orizzontale è quello della difficoltà di individuare i processi chiave dell'azienda, e questo, poi, ostacola sia l'efficacia che l'efficienza.

Lo spostamento verso la struttura orizzontale richiede molto tempo, perché implica cambiamenti significativi nella cultura, nella progettazione delle mansioni, nella filosofia dei responsabili di processo, nei sistemi informativi, negli incentivi alle retribuzioni.

Richiede una attività di formazione significativa dei dipendenti, per poter permettere loro di lavorare in gruppi orizzontali in maniera efficace.

Poiché manca la specializzazione sulla singola funzione, la struttura orizzontale limita la conoscenza approfondita, con ripercussioni sulla efficacia ed efficienza delle scelte.



Molte aziende stanno cercando di ridurre i confini sia all'interno dell'organizzazione, sia all'esterno, verso le altre aziende.

La struttura orizzontale è una risposta ai profondi cambiamenti che sono avvenuti nell'ambiente di lavoro e nell'ambiente economico negli ultimi venti anni.

Il progresso tecnologico mette in risalto l'integrazione basata sulle nuove tecnologie dell'informazione e il coordinamento.

I clienti si aspettano un servizio più veloce e migliore; i dipendenti vogliono avere nuove opportunità per mettere a frutto le proprie potenzialità, apprendere nuove competenze, assumere nuove responsabilità.

La struttura orizzontale dà una efficace risposta a tutte queste nuove esigenze.



DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E ARCHITETTURA

Prof. Claudio Pantanali, PhD cpantanali@units.it



Fonti:

INAIL - contarp



That's all Folks!