Università degli Studi «Magna Græcia» di Catanzaro
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA
A.A. 2019/2020

Corso di
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Prof. Rocco Reina

CFU 9/ ore 63

LA PROGETTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

LE DIMENSIONI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

- ***Dimensione strutturale***. Si riferisce alle risorse tecniche e fisiche necessarie per realizzare un certo prodotto o servizio. Richiede attenzione agli aspetti tecnico-economici legati all'efficienza ed efficacia nei processi di trasformazione.
- ***Dimensione comportamentale***. Considera gli aspetti sociali, psicologici e comportamentali che qualificano le relazioni tra attori organizzativi individuali o collettivi. Attribuisce rilievo ad elementi quali le motivazioni, i valori, la cultura…
- ***Dimensione informativa***. Si focalizza sulle informazioni e sulle conoscenze che vengono scambiate attraverso le relazioni tra gli attori.
- ***Dimensione contrattuale***. Si riferisce all'insieme di regole e istituzioni che definiscono la ripartizione di diritti ed obblighi tra gli attori che partecipano all'organizzazione.

LE DIMENSIONI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA 1

La PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA è distinta in **microstruttura** e **macrostruttura**.

- La **microstruttura** consiste nella progettazione delle posizioni di lavoro o mansioni, quindi nella definizione della varietà dei compiti che la compongono (divisione orizzontale del lavoro) e del grado di discrezionalità consentito nel loro svolgimento (divisione verticale del lavoro).
- La **macrostruttura** riguarda l'aggregazione delle posizioni in unità organizzative di livello superiore. La progettazione della macrostruttura implica la definizione dei criteri di raggruppamento o di specializzazione (divisione orizzontale del lavoro), del numero di livelli e dell'ampiezza del controllo, del grado di accentramento/decentramento, la distinzione tra organi di line e di staff e la definizione dei rapporti di autorità tra organi (divisione verticale del lavoro). [Isotta, 1989.]

LE DIMENSIONI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA 2

La progettazione della macro-struttura ha come oggetto fondamentale di analisi ***l'unità organizzativa.***

Un'unità organizzativa è un insieme di attori, risorse e attività che concorrono ad una performance comune, contribuendo al raggiungimento di un *obiettivo parziale* dell'organizzazione, coerente con il suo obiettivo generale.

IL PRINCIPIO DELLA DIVISIONE E DELLA SEMPLIFICAZIONE DEL LAVORO

Il fine è la

Massima produttività

Lo strumento è la

Scomposizione di attività complesse in una molteplicità di operazioni diverse ciascuna svolta da un lavoratore diverso

LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: le dimensioni

L'aggregazione di compiti in mansioni

Le dimensioni della specializzazione

Specializzazione orizzontale

Specializzazione verticale

LA SPECIALIZZAZIONE: VANTAGGI & SVANTAGGI

ALCUNI VANTAGGI

- Di tempo
- Maggiore destrezza nello svolgimento dei compiti assegnati
- Possibilità di utilizzare manodopera meno qualificata e meno costosa

ALCUNI SVANTAGGI

- Tempi di inattività dovuti alla non perfetta divisibilità del lavoro
- Costi di coordinamento e di controllo
- Riduzione della qualità dei prodotti finali
- Alienazione .....

LA SPECIALIZZAZIONE ORIZZONTALE

Il grado di **specializzazione orizzontale** di una mansione è dato dal numero di compiti svolti dal lavoratore

↓

Al **crescere** del numero dei compiti svolti dal lavoratore **diminuisce** il grado di specializzazione orizzontale

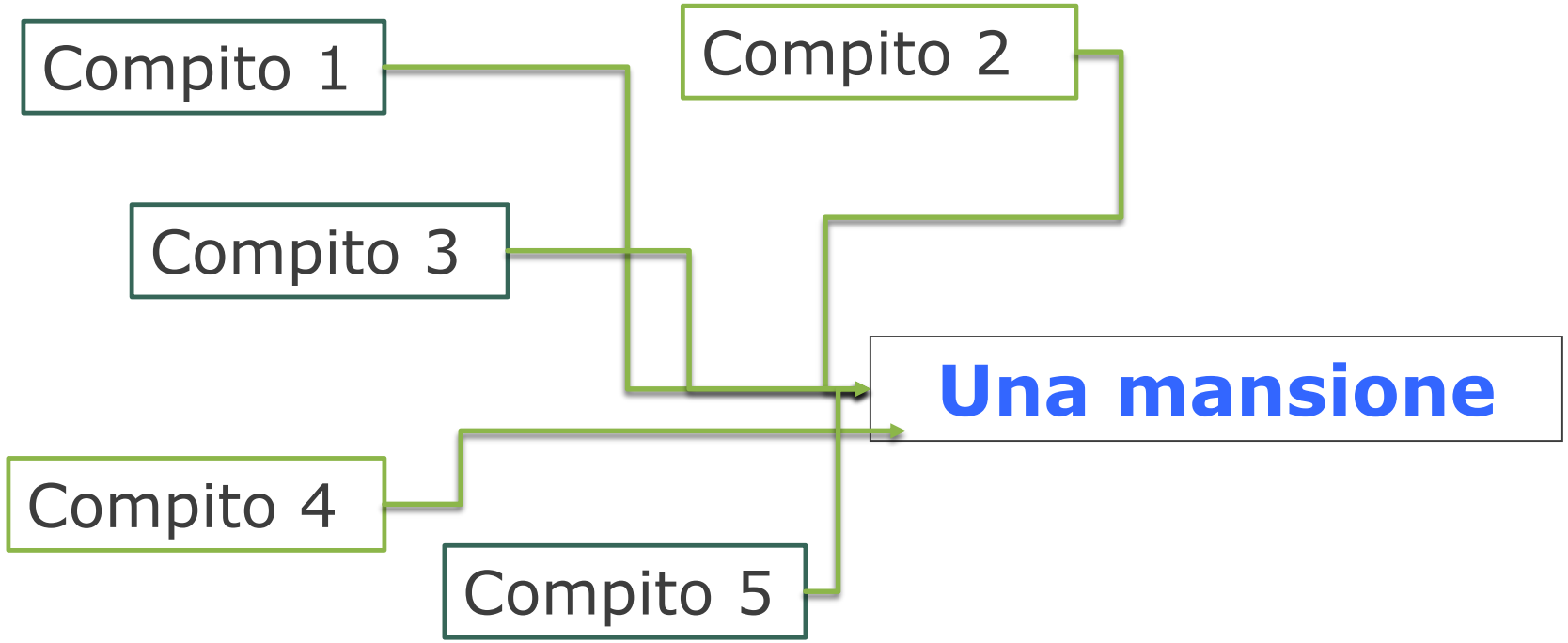
LA SPECIALIZZAZIONE VERTICALE

Il grado di **specializzazione verticale** di una mansione è correlato al controllo che il titolare ha sulle modalità di esecuzione dei propri compiti

↓

Al **crescere** del controllo sulle modalità di esecuzione **diminuisce** il grado di specializzazione verticale

LA MANSIONE

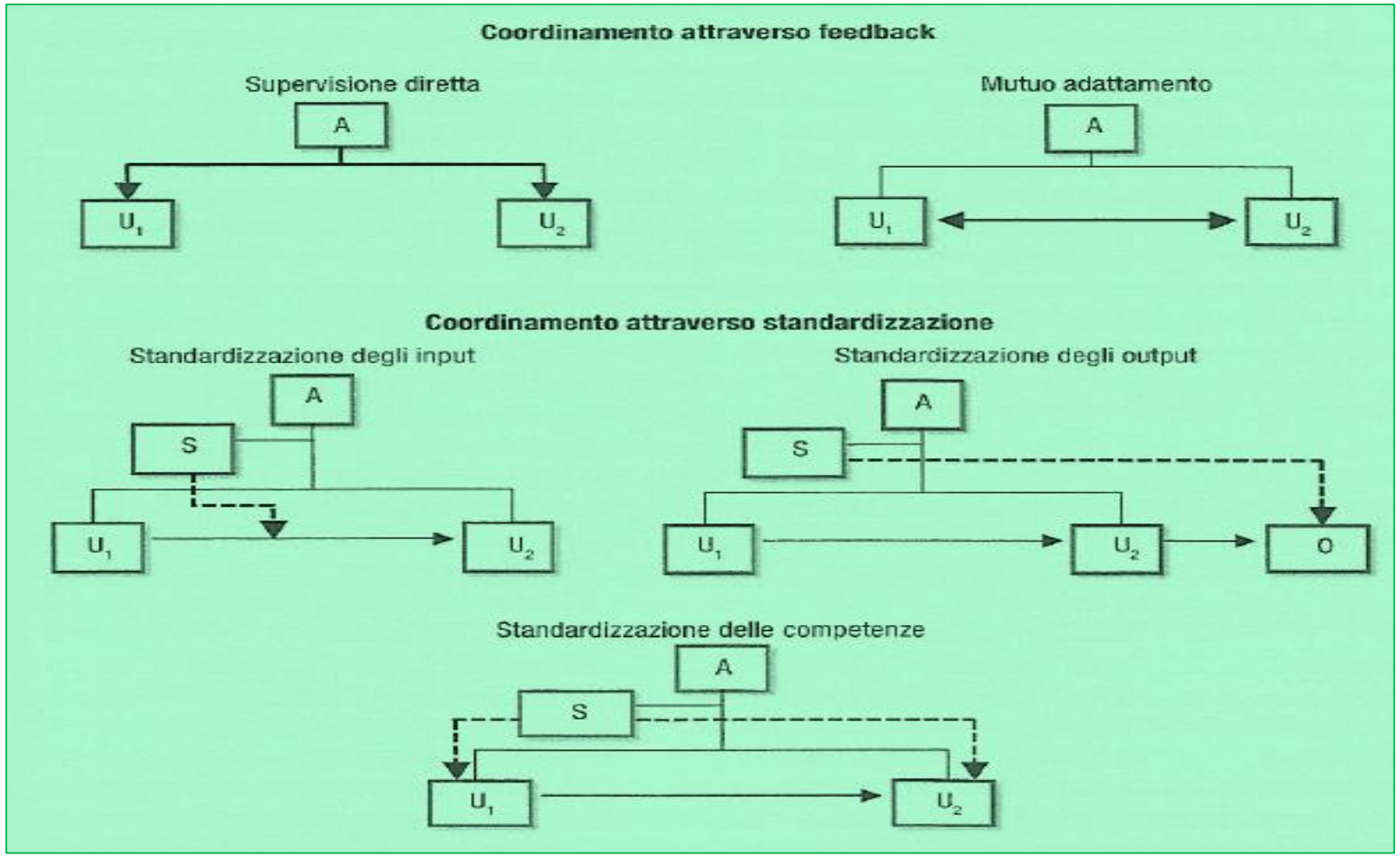


I compiti vengono aggregati in mansioni assegnate ad un soggetto oppure a gruppi di soggetti secondo logiche e criteri di convenienza

TIPOLOGIE DI MANSIONI

Verticale \ Orizzontale	Bassa	Alta
Bassa	**Manageriali di alto livello**	**Professionali**
Alta	**Manageriali di basso livello**	**Non qualificate**

LE MODALITÀ DI COORDINAMENTO

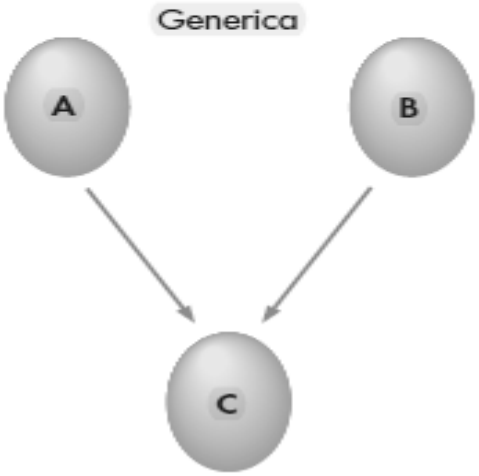


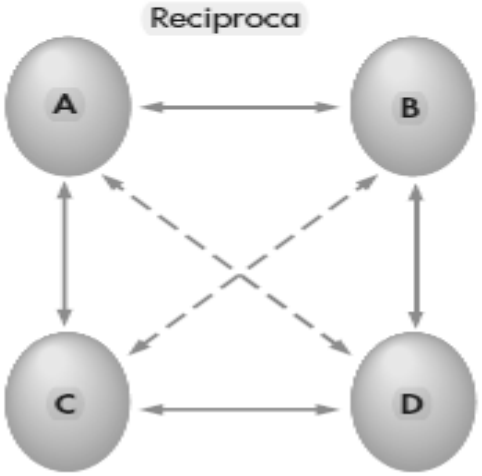
L'AGGREGAZIONE DELLE ATTIVITÀ NELLE UNITÀ

Le decisioni di aggregazione delle attività di base all'interno delle unità organizzative avvengono analizzando una serie di attributi definiti «variabili chiave» e suddivisi nelle seguenti categorie:

- ***Competenze ed Orientamenti degli Attori***
- ***Combinazioni tra Attori, Risorse e Attività***
- ***Interdipendenze tra Attività***
- ***Effetti di Scala***
- ***Preferenze degli Attori***

LE FORME DI INTERDIPENDENZA





INTERDIPENDENZA TRA LE UNITA' (1)

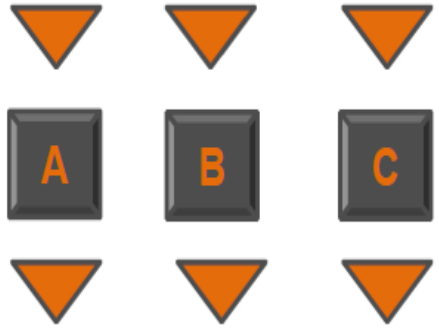
È la misura in cui le unità dipendono le une dalle altre per materiali, informazioni o altre risorse. Con l'aumentare dell'interdipendenza, il bisogno di coordinamento all'interno dell'organizzazione cresce.

Modello di Thompson

Tre tipologie di interdipendenza influiscono sulla struttura organizzativa:

1. Generica

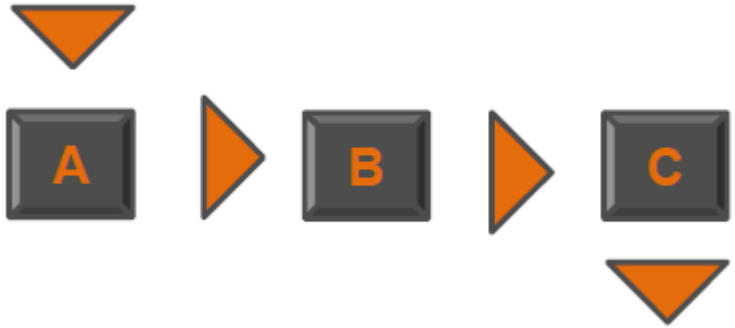
È la forma più bassa di interdipendenza; il lavoro non fluisce tra le varie unità ed ognuna di esse opera in modo indipendente



INTERDIPENDENZA TRA LE UNITA' (2)

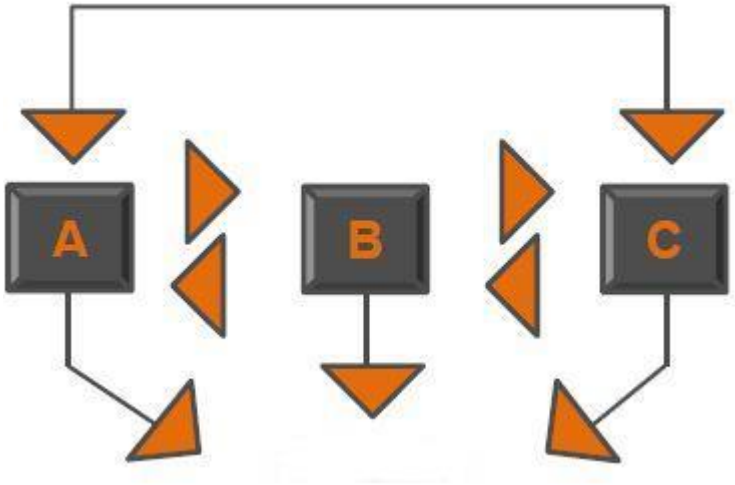
2. Sequenziale

Il lavoro fluisce fra le unità prevalentemente in un'una direzione e gli output prodotti da un'unità diventano input per un'altra unità



3. Reciproca

Livello più alto di interdipendenza. Gli output delle unità influiscono su di esse in maniera reciproca: l'output di A è l'input di B e l'output di B è l'input di A.



INTERDIPENDENZA TRA LE UNITA' (3)

Classificazione di Thompson dell'interdipendenza e implicazioni gestionali

Forma di interdipendenza	Necessità in termini di comunicazione orizzontale, processo decisionale	Tipi di coordinamento richiesto	Priorità di collocare le unità vicine alle altre
Generica (banca) Cliente	Basso livello di comunicazione	Standardizzazione, regole, procedure Struttura divisionale	Bassa
Sequenziale (linea di assemblaggio) Cliente	Medio livello di comunicazione	Piani, programmazione, feedback Task forces	Media
Reciproca (ospedale) Cliente	Alto livello di comunicazione	Adattamento reciproco, riunioni inter-unità, lavoro di gruppo Struttura orizzontale	Alta

Fonte: Richard L. Daft Organizzazione Aziendale, VI edizione, APOGEO pag.276

IL COORDINAMENTO TRA LE UNITÀ ORGANIZZATIVE

Il **COORDINAMENTO GERARCHICO:** principale modalità di coordinamento delle interdipendenze residue.

LA GERARCHIA E IL DECENTRAMENTO DECISIONALE

Il funzionamento della gerarchia dipende da come è distribuita l'autorità decisionale nelle varie parti dell'organizzazione.

- ***ACCENTRAMENTO***. Se l'autorità decisionale è concentrata in corrispondenza del vertice strategico si parla di STRUTTURA ACCENTRATA

- ***DECENTRAMENTO***. Se l'autorità decisionale tende ad essere distribuita in altre parti dell'organizzazione si parla di STRUTTURA ORGANIZZATIVA con vari gradi di DECENTRAMENTO DECISIONALE

I MECCANISMI DI INTEGRAZIONE ORIZZONTALE

Il decentramento decisionale favorisce anche il ricorso a meccanismi non gerarchici di coordinamento tra le unità. Gli strumenti organizzativi per realizzare questo tipo di coordinamento si definiscono ***MECCANISMI DI INTEGRAZIONE.***

INTEGRAZIONE
livello e qualità della collaborazione tra attori o unità organizzative necessaria per svolgere un'attività in comune

I SISTEMI OPERATIVI

Un'importante classe di strumenti per realizzare il coordinamento è costituita da

SISTEMI OPERATIVI

SISTEMI E PROCESSI CHE ATTRAVERSO LA DEFINIZIONE DI PROCEDURE E PROGRAMMI, STANDARD E MODELLI DI COMPORTAMENTO, CONTRIBUISCONO AD ALLINEARE I COMPORTAMENTI DELLE UNITà VERSO GLI OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE

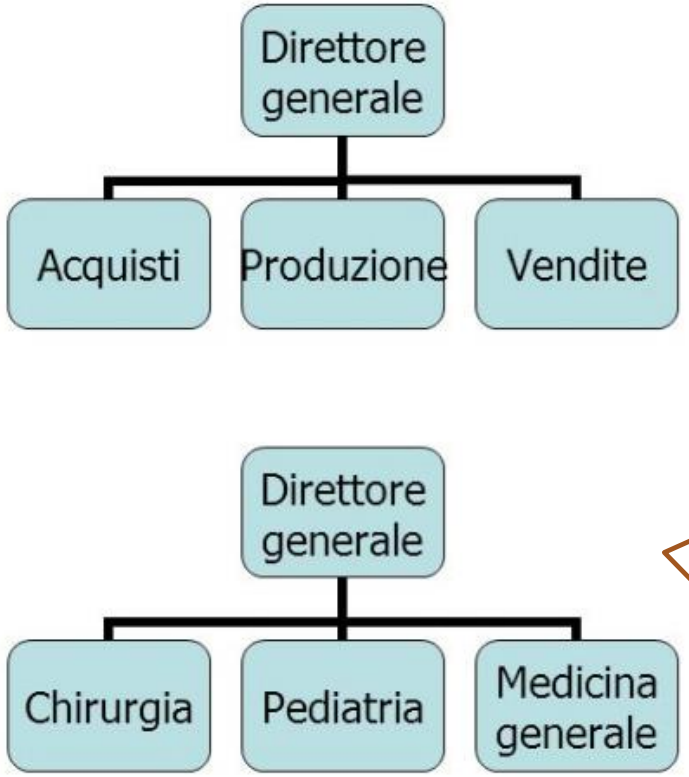
SISTEMI INFORMATIVI COMPUTER BASED

SISTEMA DI COMUNICAZIONE

SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE INCENTIVAZIONE E CONTROLLO

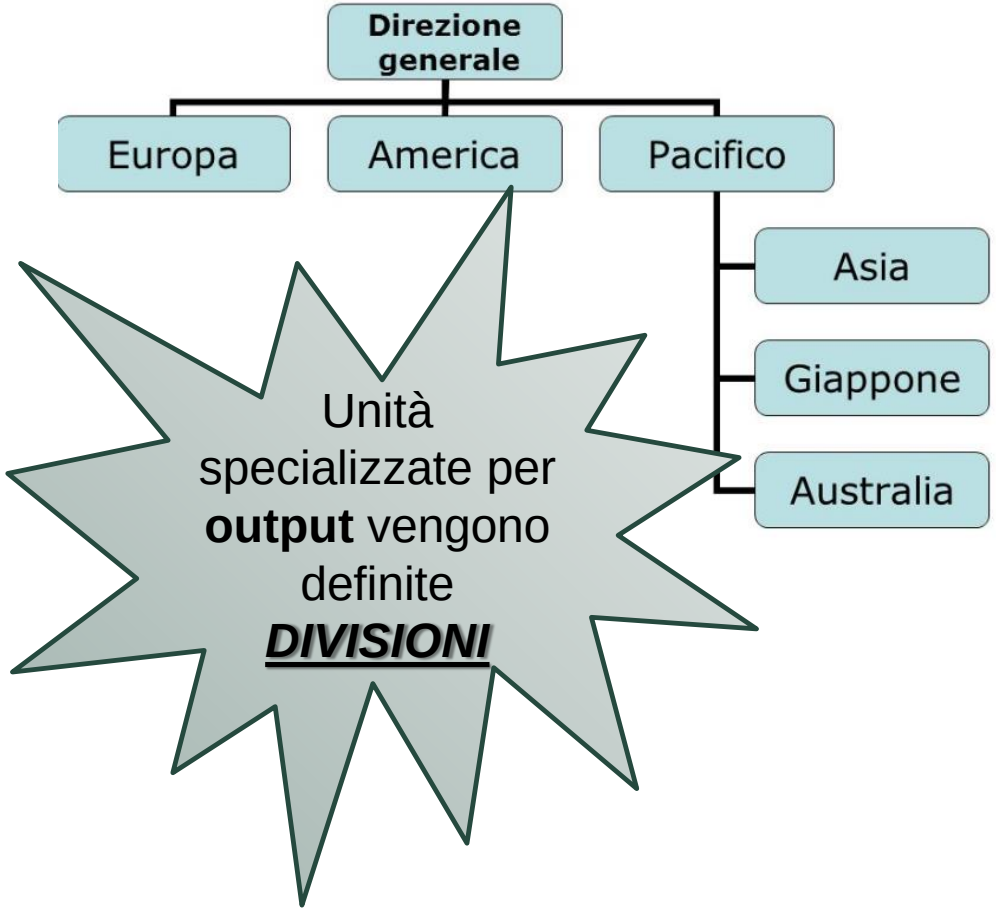
GLI OBIETTIVI DELLE UNITA': SPECIALIZZAZIONE PER INPUT

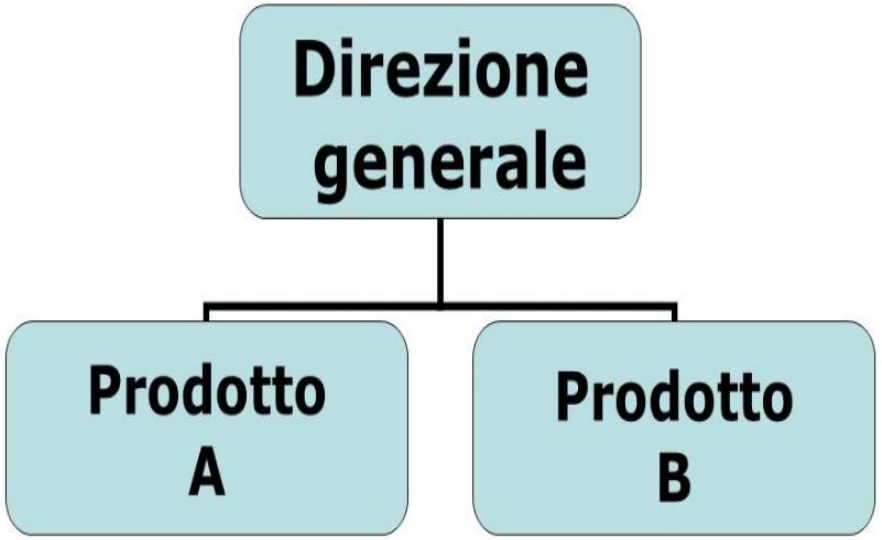
Specializzazione per input determina una divisione del lavoro e delle responsabilità tale per cui ciascuna unità ha come obiettivo il controllo e lo svolgimento di una fase del processo di trasformazione caratterizzata da omogeneità nelle conoscenze e nelle tecniche impiegate.



Unità specializzate per **input** prendono il nome di ***FUNZIONI***

GLI OBIETTIVI DELLE UNITA': SPECIALIZZAZIONE PER OUTPUT





La ***specializzazione per output*** determina una focalizzazione delle unità incentrata su uno specifico risultato che genera valore per l'organizzazione attraverso l'interazione con l'ambiente.

I CONFINI DELLE UNITÀ

Un'ulteriore scelta che riguarda le unità organizzative consiste nel decidere **quali attività** assegnare a ciascuna di esse e quindi **come tracciare i confini** tra le unità specializzate.

Fattori che influenzano la natura delle attività di base

-TECNOLOGIA

- MERCATI

- ISTITUZIONI

- SCELTE STRATEGICHE

Variabili chiave dell'analisi

- COMPETENZE ED ORIENTAMENTI

- COMBINAZIONI TRA ATTIVITÀ

- INTERDIPENDENZE

- EFFETTI DI SCALA

- PREFERENZE

Parametri di valutazione costi/benefici delle alternative di aggregazione

- PRESENZA DI ECONOMIE

- COSTI DI COORDINAMENTO