

Argomenti:

L'individuo e l'organizzazione:

- Introduzione
- La microstruttura
- Specializzazione verticale e orizzontale
- I meccanismi di coordinamento
- I costi della specializzazione e del coordinamento
- Progettare l'organizzazione: micro e macrostruttura e processi

Introduzione:

-> Progettare l'organizzazione significa definire le variabili per i livelli di micro struttura e macro struttura;

-> Ci siamo occupati della specializzazione

- Verticale/orizzontale;
- Mansioni;

-> I meccanismi di coordinamento: come coordino gli individui (li ritroveremo parlando di macrostruttura);

-> Concluderemo la parte di micro parlando di mansionari:

	Mm	M
D	Specializ	
C	Coord	
F	mansionari	

Specializzazione:

Mansionari:

-> Abbiamo detto che tutte le mansioni delle persone devono essere coordinate, altrimenti rischio di ottenere un input non integrato.

-> Esistono due macro categorie di coordinamento:

- **EX-ANTE:** richiedono una progettazione del meccanismo a priori;
 - o Standardizzazione:
 - Dei processi;
 - Delle competenze;
 - Degli obiettivi;
- **EX-POST:** il coordinamento avviene sul campo;
 - o Supervisione diretta;
 - o Mutuo adattamento (Adattamento reciproco).



Meccanismi ex ante:

Standardizzazione dei processi:

-> **DEF:** meccanismo più formalizzato che possa mettere in campo. Se standardizzo quello che le persone devono fare (dire ai dipendenti cosa fare, quando farlo, come farlo) il processo è corretto.

Esempio: mobile ikea, lego contengono il manuale delle istruzioni (sono a prova di tutto). Mi viene detto di controllare di avere tutti i pezzi; di attrezzare la stazione di lavoro e i differenti passi per ottenere il mobile costruito.

Esempio 2: McDonald's è un esempio di alta standardizzazione: il coordinamento in cucina avviene seguendo procedure ben definite.

-> **Caratteristiche:**

- o Applicata in ambiente prettamente operativo;
 - > Es: no ambito manageriale, call center: presenta una serie di protocolli con domande pre caricate.
 - o Va a pari passo con alta specializzazione orizzontale;
 - o La standardizzazione dei processi è il precursore dell'automazione (tramite iperprocessualizzazione).
 - Vantaggi:
 - Eccessiva standardizzazione (vedi specializzazione) porta alla **demotivazione**. => La macchina non si demotiva;
 - Genera poco valore avere persone che lavorano meccanicamente. Si attivano di più se pensano.
- ✚ Non è togliere lavoro se riqualifico le attività delle persone.

Standardizzazione delle competenze:

-> DEF: permettono di coordinare le persone tramite mutuo adattamento o supervisione diretta. Può essere applicato da meccanismi ex post.

-> Caratteristiche:

- o In virtù delle competenze i dipendenti si coordinano più velocemente;
Esempio: Bodin che assume i tecnici, si coordinano da soli
- o In ingresso (assumo le persone con le competenze)/ formazione;
- o Autonomia nel raggiungere il risultato:
Esempio: abbiamo tre direttori, ognuno che svolge un ruolo diverso. Direttore vendite: aumenta le vendite; direttore marketing: aumenta il brand del prodotto; direttore operations: aumenta volumi prodotto. Sono tre obj, se sono raggiunti tutti e tre => ho un aumento di mercato. => il risultato è raggiunto grazie alla coordinazione.

-> Differenza tra standardizzazione delle competenze e standardizzazione degli obiettivi.

Esempio: siamo dal tassista. Se vogliamo raggiungere l'indirizzo senza voler conoscere la strada => standardizzazione degli obiettivi. Se invece diciamo al tassista come muoversi => si parla di standardizzazione delle procedure.

Standardizzazione degli obiettivi:

-> DEF: utilizzato ai livelli alti dell'organigramma. Maggiore è la competenza, maggiori sono le scelte che lascio prendere dagli individui.

-> Tutti questi sono meccanismi ex ante;

Meccanismi ex post:

Supervisione diretta:

-> DEF: c'è un capo che dice cosa fare ai sottoposti.

Esempio: caso Bodin, che dice cosa fare ai sottoposti.

Mutuo adattamento:

-> DEF: tra persone a pari livello ci si coordina vedendo cosa l'altro fa e viceversa.

-> In genere, ai vertici, si assegna un obiettivo (supervisione diretta) e poi ci si coordina per raggiungere un obiettivo (mutuo adattamento).

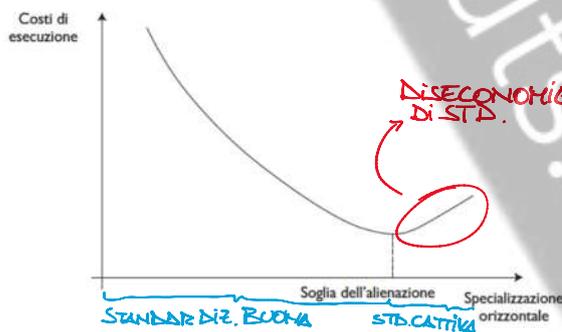
-> Possono esserci dei meccanismi complessi che possono essere standardizzati, imponendo il coordinamento, qualora il mutuo adattamento non sia disponibile.

-> Tenzialmente in un'organizzazione, a seconda dei diversi livelli, si possono avere meccanismi diversi.

-> Possono esserci dei mix, non sono strutture statiche.

? Come si coordinano questi meccanismi con quello che abbiamo visto precedentemente?

Grafico delle economie di standardizzazione del lavoro:



-> GRAFICO TIPICO

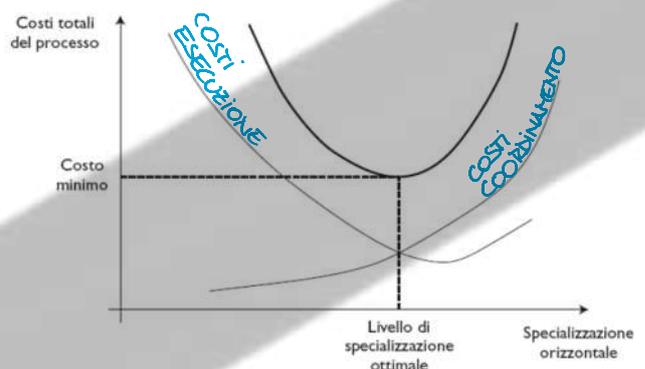
• COSTI ESECUZIONE:
- DIMINUISCONO CON IL LIVELLO DI STANDARDIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ.

DISECONOMIE DI STANDARDIZZAZIONE:

-> DEF: attività che portano alla diminuzione della produzione per via della troppa alienazione.

• COSTI COORDINAMENTO:
-> AUMENTA CON IL NUMERO DI PERSONE DA COORDINARE.

-> OBS: RICERCA DI OTTIMO (TRADE-OFF)





	Mm	M
D	Specializ	
C	Coord	
F	Mansionari	

JOB = mansione



Mansionamento:

-> **DEF MANSIONARIO (JOB DESCRIPTION):** formalizzazione delle procedure, è un manuale con l'elenco di tutte le mansioni da svolgere in azienda, in cui per ognuna sono contenute le attività da svolgere e come devono essere svolte.

-> **OBJ:**

- **Controllo:** utilizzate in passato per controllare gli individui, come tutela per l'azienda in caso di licenziamento. Sono stesi assieme ai sindacati.
- **Garanzia:**
 - o Lato Operatore: tutela il lavoratore, formalmente, se si attiene al mansionario, il dipendente può rivalersi sul mansionario.
 - o Lato Cliente: il fatto di avere delle mansioni definite in maniera standard, garantisce che il servizio offerto in aree geografiche diverse sia uguale, standardizzato per tutti i clienti. Garanzia di avere sempre lo stesso tipo di servizio (Garanzia di uniformità).
- **Coordinamento:** porta alla standardizzazione dei processi (standardizzazione codificata dei processi) => coordina il lavoro tra le persone.
- Controllo/garanzia.

-> **Svantaggi:**

- Questi due concetti sono negativi: comportano l'irrigidimento dell'azienda. => Si entra in un groviglio di burocrazia => Limita la positività, il comportamento e l'innovazione.
- Crea un clima di sfiducia tra azienda/cliente.

-> **Caratteristiche:**

- Si adatta ai ruoli operativi (es call center), meno ai ruoli di vertice.

Sistemi organici e meccanici:

-> Coerenza interna: tutti i processi devono avere una coerenza interna

Tipi di sistemi organizzativi (o ideali):

- SISTEMA MECCANICO: Impresa con alta specializzazione => alta specializzazione di processi => Formalizzazione.
 - > Caratteristiche:
 - o Individuo pari ad un ingranaggio di una macchina;
 - o Specializzazione e standardizzazione.
- SISTEMA ORGANICO Impresa con alto job enlargement => alta specializzazione degli obiettivi => mutuo adattamento => poca formalizzazione.
 - > Caratteristiche:
 - o Individuo si integra in modo sinergico in un organismo vivente;
 - o Adattamento e cambiamento in funzione del contesto.

-> Vanno bene in contesti differenti:

Esempio 1: Aziende manifatturiere (cementerei, acciaierie, vetrerie) sono connotate da sistemi meccanici (tendenzialmente). Processi stessi da sempre.

Esempio 2: Software house, google, capital intensive, aziende del mondo digital => rapida evoluzione => abbiamo bisogno di un sistema organico.

-> Fine microstruttura.

MACROSTRUTTURA:

La struttura dell'organizzazione:

-> **DEF:** come le persone vengono raggruppate in unità organizzative.

Agenda:

- Introduzione – Le teorie classiche sulla Macrostruttura
- Gerarchia e ampiezza del controllo
- Le unità organizzative: linea e staff
- I criteri di raggruppamento
- Il coordinamento tra unità organizzative
- Le strutture organizzative

-> **OGGETTO DI RIFERIMENTO : UNITÀ ORGANIZZATIVA**

-> **DEF:** Insieme di persone individuali,

-> Caratteristiche:

- Stabile nel tempo (dura almeno un mese/anno);
- Posizioni coordinate:
- Autonomia: deve avere un grado di autonomia, misurabile.

-> Business unit: sta alla base della business unit;

Livello sociologico:

Teorie classiche sulla macrostruttura:

- Scuola dei principi di direzione (Foyol);
- Scuola della burocrazia (Max Weber)

Principi di direzione (Foyol):

-> Elementi:

- Unità organizzativa definita come una serie di funzioni;
- Principi da seguire per definire le unità organizzative;

Funzioni unità organizzativa:

1. **PIANIFICAZIONE:** ogni unità organizzativa deve avere degli obiettivi e legare a questi obiettivi delle attività.
2. **ORGANIZZAZIONE:** un U.O. deve saper organizzare il proprio lavoro,
3. **COMANDO:** dev'essere presente un responsabile per comandare le persone all'interno dell'U.O. (principio di comando);
4. **COORDINAMENTO:** deve avere le leve per poter coordinare il lavoro;
5. **CONTROLLO:** controllare l'esecutivo e verificare se i risultati raggiunti sono in linea con gli obiettivi posti.

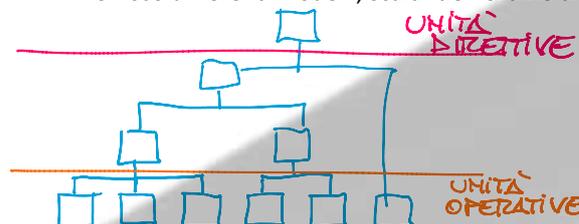
=> Si possono raggruppare queste funzioni con la parola AUTONOMIA.

Principi:

-> Regole di buon senso che devo seguire durante la progettazione delle unità organizzative.

-> Ne vedremo solo alcuni...

1. **DIVISIONE DEL LAVORO:** bisogna avere un grado di specializzazione coerente con la strategia d'impresa in cui si opera. Dev'essere coerente con le attività che svolgo e quindi con il loro grado di specializzazione.
2. **UNICITÀ DI COMANDO:** ogni dipendente/posizione individuale, deve avere un unico capo. -> Principio tradizionale: ci sono tante organizzazioni in cui ci sono più capi.
3. **UNICITÀ DI DIREZIONE:** la singola unità organizzativa ha un proprio piano di lavoro (road) e non ci si discosta da quella direzione.
=> si segue lo stesso programma strategico, non ci sono obj diversi.
4. **SCALARE:** le singole U.O. Tra loro possono costruire U.O. Di alto livello che a loro volta possono unirsi ancora per costituire altre U.O. (Embrione di un organigramma).
-> Unisco differenti modelli, **scalando** l'ordine di responsabilità, creando un board.



UNITÀ OPERATIVE: operano
UNITÀ DIRETTIVE: prendono le decisioni e decidono dove andare a livello di direzione.

-> Il principio di direzione vale a tutti i livelli dell'organigramma.

BUSINESS UNIT: macro della unità operativa.

-> Esempio: nestlé, business unit: water, sono decine di persone nel mondo che si occupano di acque minerali. La divisione (BU) è un'unità operativa in grande che raccoglie posizioni individuali che lavorano con uno stesso scopo.

Unità organizzativa > unità operativa + altro

Riporto: viene utilizzato come sinonimo di capo.

5. AMPIEZZA DI CONTROLLO:

- > Definendo l'U.O. Devo fare in modo che l'ampiezza di controllo (o span of control) sia facilmente gestibile.
- > DEF: numero di posizioni individuali che riportano direttamente al supervisore dell'azienda (quante persone dipendono direttamente da me);
 - > Bisogna rischiare che dei sottoposti (che però controllano degli altri) non fungano da collo di bottiglia per l'azienda.
 - > Ampiezze suggerite da Foyal:
 - Ruoli importanti/manageriali con grossi problemi, che pongono solo problemi => fino ad 8 persone (numero di riporto).
Esempio: l'AD ha al massimo, nel proprio board 7/8 persone al massimo.
 - Ruoli operativi: attività prevedibili, standardizzazione, ci si discosta meno dalla prassi. => ogni lavoratore ha un'attività semplice con la propria autonomia, quindi è meno probabile che chiami => numero di riporti: 30/40.

AMPIEZZA MANAGERIALE:

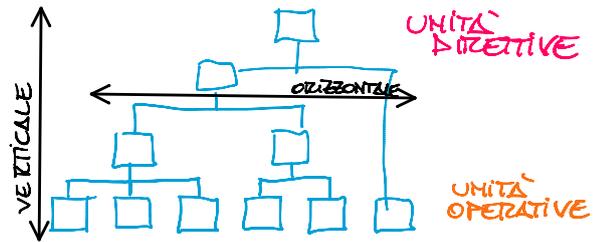
-> DEF: numero di mansioni che sto presidiando. Maggiori sono le mansioni che ricopro, maggiore è la mia ampiezza manageriale.

-> Differenze nei livelli della U.O.:

- Attività direttive:
 - Ampiezza manageriale alta;
 - Ampiezza di controllo bassa;
- Attività operative:
 - Ampiezza manageriale bassa;
 - Ampiezza di controllo alta.

-> Conseguenze sulla CATENA GERARCHICA:

- Minori sono ampiezza manageriale e di controllo, più verticalizzata mi diventa la struttura (creo troppe posizioni).
-> Problema: l'azienda è molto lenta nell'azione (minor catena gerarchica, maggior velocità dell'azienda);
- Maggiori sono ampiezza manageriale e controllo, minore diventa la verticalizzazione.
Esempio: caso Bodin (sindrome di Bodin), fa un de-layering organizzativo: diminuisce la catena gerarchica (sulla direzione verticale).



DIMENSIONI:

- Verticale: definisce la velocità esecuzione e controllo dell'azienda (Innovazione).

6. ORGANI di LINEA/STAF, DIRETTIVI:

- > DEF: quando si disegna la U.O. Bisogna avere bene in mente la differenza tra organi di linea e organi direttivi.
 - DIRETTIVE: abbiamo già visto in precedenza, sono gli organi che danno la direzione.
 - LINEE o STAFF:
 - Linee: lavorano sui processi core dell'azienda. Interessano il cliente perché riconosce valore.;
 - Staff: lavorano sui processi di supporto. Fondamentali per l'azienda, ma non interessano direttamente il cliente.
- Esempio: azienda automobili: LINEA: innovation, operations, marketing; STAFF: risorse umane, sistemi informativi.

-> Tipologie di U.O.:

- PERMANENTI:
 - > DEF: sono gli organi che vengono incasellati permanentemente nell'organigramma. Possono cambiare obiettivi/attività, ma sono sempre lì nel tempo.
-> Esempi: finance, marketing, innovation.
- TEMPORANEE:
 - > DEF: U.O. Che hanno già un tempo definito ex ante. Già sulla carta sono unità temporanee.
-> Esempi: team di progetto (nuova BMW); WeBuild (azienda che produce opere civili) se il governo le chiama offrono delle U.O. Per creare opere pubbliche.

Burocrazia (Max Weber):

-> DEF: dotare l'organizzazione di delle norme affinché l'organizzazione lavori per bene.

-> Sono una serie di principi:

1. PRINCIPIO DI COMPETENZA: sapere chi fa che cosa. Dev'essere chiaro chi fa cosa.
-> Salutare per la burocrazia.
2. GERARCHIA DEGLI UFFICI: gli uffici devono avere una chiara gerarchia. Dev'esserci una gerarchia univoca, chiara tra gli uffici;
3. REGOLE GENERALI: deve esistere un sistema di regole generali. La burocrazia fa aveva sulla standardizzazione dei processi. Questo garantisce un servizio uniforme.
-> Esempio: caso McDonald's
4. IMPERSONALITÀ DELLA GESTIONE: il modo in cui viene condotto un lavoro non è a discrezione della persona. Va bene nei contesti grandi, di scala; mentre non va bene nei contesti in cui è necessaria la creatività del singolo.
-> Esempio: se si va dal McDonald's non può darsi un prodotto che ha inventato sul momento.

CATENA GERARCHICA →

Principio di competenza:

-> Esempio: il PoliMi ha relazioni con tutto il mondo (ambasciate, aziende). Sino poco tempo fa c'erano referenti per area geografica => il principio di competenza era che ognuno gestiva le competenze diplomatiche con le persone che provengono dalla suddetta area. Per come erano gestite le comunicazioni, per alcune aree c'erano più persone a mantenere le relazioni. In alcuni casi questo generava delle sovrapposizioni (sovrapposizione non chiara di competenza). Poi c'erano aree geografiche non coperte => non c'era nessuno che avesse la responsabilità chiara. => si creano dei GAP. => si è deciso di ridimensionare il modello e di assegnare un addetto per ogni area del globo. => si elimina la sovrapposizione delle competenze e se ne ricoprono altre in cui prima non c'era la competenza.

FTE: quando dimensiono un ufficio, devo capire quanti professionisti a tempo pieno mi servono per svolgere una determinata attività. Mi dice il carico di lavoro che deve assorbire un'unità organizzativa.

5. PROFESSIONE DELLA PERSONA A TEMPO PIENO: la creazione di attività, dal punto di vista burocratico, richiedono il concetto di Full Time Equivalent (FTE).

-> OBJ burocrazia: normare, formalizzare attività.

Svantaggi:

-> Quando la burocrazia è troppa non evolve con il contesto di riferimento.

www.handouts.it

