

# O>4.1) 👤 MACROSTRUTTURA > La struttura dell'organizzazione:

## Agenda:

1. Introduzione all'organizzazione;
2. Organizzazione e crescita - specializzazione e coordinamento;
3. (MICRO) Individuo nell'organizzazione;
4. **(MACRO) Struttura dell'organizzazione:**
  - **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
5. L'organizzazione nel contesto - i fattori contingenti;
6. I nuovi modelli organizzativi;
7. Le reti di impresa;
8. I processi aziendali.

## La MACROSTRUTTURA:

-> **OBJ:** si occupa di progettare e coordinare tra loro le singole unità organizzative.

- Gestire individui e **specializzare** delle mansioni;
- Coordinare e controllare tramite **supervisione diretta**;
- Facilitano **mutuo adattamento** e **standardizzazione**.

**UNITÀ ORGANIZZATIVE U.O.:** sottoinsieme di posizioni/ruoli con insieme di compiti:

- o **Stabili** nel tempo --> -> Tipologie di U.O.:
  - o **Interrelate** tra loro;
  - o **Autonome** e misurabili.
- **PERMANENTI:** sono gli organi che vengono incasellati permanentemente nell'organigramma. Possono cambiare obiettivi/ attività, ma sono sempre lì nel tempo.
  - **TEMPORANEE:** U.O. Che hanno già un tempo definito ex ante. Già sulla carta sono unità temporanee.

-> Scelte fondamentali:

- Ampiezza del controllo;
- lunghezza della catena gerarchica.

## Le teorie organizzative classiche:

-> Le principali teorie organizzative classiche sono due:

1. Scuola dei principi di direzione - Fayol;
2. Scuola della burocrazia - Max Weber;

### 1. Scuola dei principi di direzione - **Fayol:**

-> Gli elementi principali di questa scuola sono...

- o La direzione (management, administration);
- o Teoria della direzione dell'impresa;
- o Possibilità di insegnare/apprendere come fare direzione.
- o

-> **Agenda:**

- Le funzioni aziendali;
- Le direzioni d'impresa;
- I principali principi di direzione.

### Funzioni aziendali:

-> Fayol individua 6 gruppi di attività/funzioni per ogni U.O.:

Tecnica, commerciale, finanziaria, sicurezza, contabile e direttiva.

-> Esempio (viene misurata l'importanza relativa del contributo fornito da diverse posizioni)

	Direttiva	Tecnica	Commerc.	Finanziaria	Sicurezza	Contabile
Operaio	5	85	-	-	5	5
Direttore stabilimento	40	15	15	10	10	10
Direttore generale	50	10	10	10	10	10

### Elementi della direzione:

-> La funzione direttiva comprende 5 sotto funzioni:

1. **PIANIFICAZIONE:** ogni unità organizzativa deve avere degli obiettivi e legare a questi obiettivi delle attività;
2. **ORGANIZZAZIONE:** organizzazione del proprio lavoro;

## MACRO 👤

Criteri di raggruppamento

Meccanismi di collegamento

Organigrammi



Henri Fayol

# O>4.2) MACROSTRUTTURA > La struttura dell'organizzazione:

3. **COMANDO:** presenza di un responsabile che comandi l'U.O. (principio di comando);
4. **COORDINAMENTO:** devono esistere leve aziendali;
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 di direzione:

-> Fayol individua 14 principi di direzione, i più importanti sono:

1. **Divisione del Lavoro:** un'U.O. necessita un livello di specializzazione coerente con le caratteristiche dell'impresa;
2. **Unità di Comando:** unico capo per ogni dipendente;
3. **Unità di Direzione:** unico capo gerarchico e un unico programma d'azione per ciascuna unità organizzativa;
4. **Principio Scalare:** doveri e responsabilità vanno modulati ai diversi livelli della struttura organizzativa.

-> Il principio sta alla base della gerarchia d'impresa:

- Unità organizzative distribuite su più livelli,
- Rapporti di dipendenza tra le unità stesse,
- Doveri e responsabilità definiti per ciascuna unità.

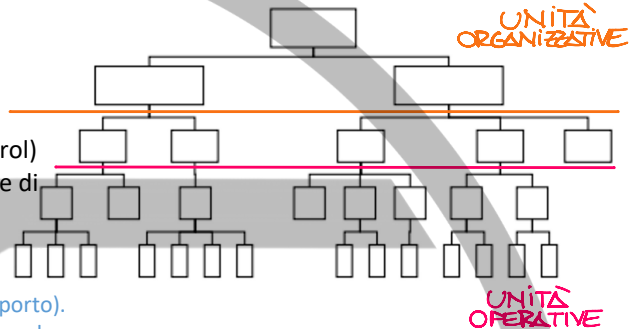
-> E influenza:

- La definizione degli obiettivi (catena mezzi-fini);
- I flussi di comunicazione (discendenti e ascendenti);

5. **Ampiezza del controllo:** il numero di riporti (o span of control) deve essere tale da non creare problemi di comunicazione e di coordinamento al capo gerarchico.

-> Ampiezza suggerite da Foyol:

- **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:

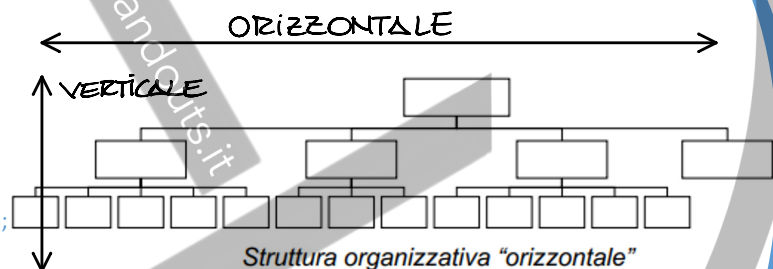
-> DEF: numero di mansioni che sto presidiando. Maggiori sono le mansioni che ricopro, maggiore è la mia ampiezza manageriale.

-> 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.



## 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.

## 2.Scuola della burocrazia - Max Weber:

-> Secondo W. l'organizzazione è una forma dell'**AGIRE SOCIALE**: comportamento individuale e collettivo in risposta al comportamento di altri individui.

-> L'agire sociale ha diverse determinanti:

- Agire razionale rispetto allo scopo perseguito;
- Agire razionale rispetto al valore;
- Agire determinato da impulsi affettivi e da stati d'animo;
- Agire per tradizione, per abitudine.

-> Nelle organizzazioni occorre privilegiare l'agire razionale rispetto allo scopo.

=> Occorre l'esercizio del potere.

=> La burocrazia è uno strumento per mettere in atto il «potere legale»

=> Bisogna dotare l'organizzazione di norme perché l'organizzazione lavori correttamente:



Max Weber

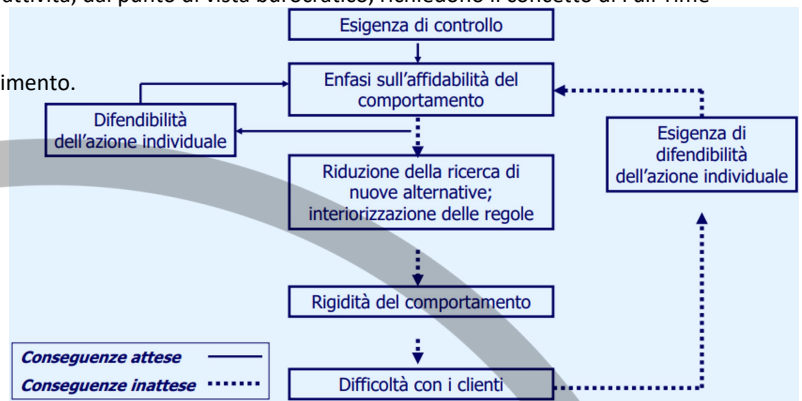
# O>4.3) MACROSTRUTTURA > La struttura dell'organizzazione:

-> Le caratteristiche della burocrazia sono le seguenti:

1. PRINCIPIO DI COMPETENZA: doveri/poteri d'ufficio definiti in maniera stabile;
2. GERARCHIA DEGLI UFFICI: definizioni di ambiti di controllo/relazioni di dipendenza tra uffici;
3. REGOLE GENERALI: deve esistere un sistema di regole generali per garantire un servizio uniforme, continuità e formalizzazione.
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.
5. PROFESSIONE A TEMPO PIENO: la creazione di attività, dal punto di vista burocratico, richiedono il concetto di Full Time Equivalent (FTE).

-> Svantaggi della burocrazia:

Se troppa => non evolve con il contesto di riferimento.



## Gerarchie e ampiezza di controllo:

-> La **Dimensione** dell'ampiezza di controllo è di due tipi:

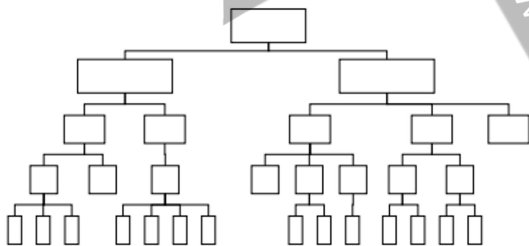
- Orizzontale:

- o **SPAN OF CONTROL**: indica il numero di posizioni da supervisionare direttamente.
- o **AMPIEZZA MANAGERIALE**: indica il numero di mansioni possedute. L'ampiezza manageriale è correlata positivamente al numero di mansioni ricoperte.

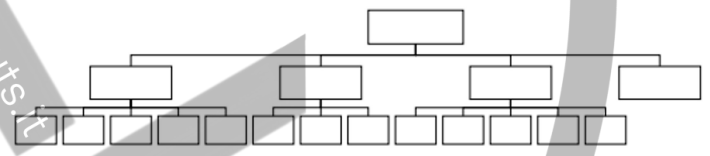
- Verticale:

- o **CATENA GERARCHICA**: numero di livelli gerarchici presenti;
- o Principio di "unicità del comando"

-> Legame tra ampiezza di controllo e lunghezza catena gerarchica:



Struttura organizzativa "verticale"



Struttura organizzativa "orizzontale"

-> **OBJ**: trovare un bilanciamento tra ampiezza e catena:

- Ampiezza tale da assicurare **governabilità**;
- Catena gerarchica tale da contenere **costi** di struttura e **tempi** decisionali.

-> Ampiezza del controllo gerarchico:

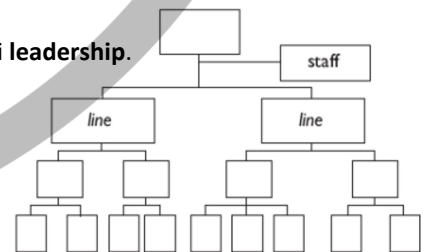
- Livello **operativo**: 30-40 persone;
- Livello **manageriale**: 8-10 persone;

-> L'**ampiezza di controllo** è legata alla **standardizzazione** ed influenza **stile direzionale** e di **leadership**.

## Le Unità Organizzative: Linee e staff

Criteri di classificazione delle unità organizzative:

1. Contenuto lavoro/mansioni raggruppate: unità di **linea** o **staff**;
2. Contenuto/autonomia decisionale: unità **direttive** o **operative**;
3. Temporaneità o stabilità: unità organizzative dell'**organigramma** o **team** di progetto.



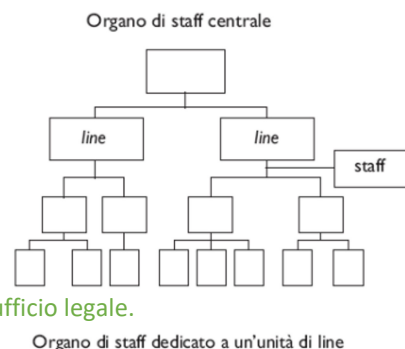
1. Contenuto lavoro e mansioni in esse raggruppate:

- **Organi di LINEA**:

- o Collocate lungo la linea gerarchica; **-> Esempio: progettazione/produzione in azienda manifatturiera.**
- o Si occupano del **core business**;

- **Organi di STAFF**:

- o **Supportano** gli organi di linea a diversi livelli gerarchici;
- o Garantiscono funzionamento e manutenzione dell'organizzazione
- o Tendenza ad **outsourcing**. **-> Esempio: gestione delle risorse umane, ufficio legale.**



# O>4.4) 👤 MACROSTRUTTURA> La struttura dell'organizzazione:

## 2. Contenuto e autonomia decisionale:

- Unità organizzative **OPERATIVE**:
  - o Svolgimento dei **processi di trasformazione** dell'azienda;
  - o Prevalenza di mansioni **operative** (es. reparti produttivi);
  - o Standardizzazione in genere abbastanza elevata;
- Unità organizzative **DIRETTIVE**:
  - o **Guidano** l'organizzazione (governance);
  - o Forniscono **indirizzi, obiettivi, strategie** (top management);
  - o Bassa standardizzazione, mutuo adattamento;
  - o A volte di natura temporanea (steering committees);
- **Middle management**: sono posizioni operative intermedie, hanno il ruolo di mediazione tra vertice e operatività aziendale.

## 3. Temporaneità o stabilità:

- Unità organizzative **PERMANENTI**:
  - o Inscritte nell'organigramma;
  - o Appartengono all'organizzazione in modo permanente;
- Unità organizzative **TEMPORANEE**:
  - o Formate per obiettivi specifici;
  - o Scadenza temporale determinata (team di progetto);

## I criteri di raggruppamento:

-> **DEF**: Suddivisione lavoro in unità organizzative;

-> **OBJ**: creare U.O. sufficientemente autonome che lavorano per concorrere ad obiettivi condivisi.

-> **Utilità**:

- Costi coordinamento;
- Costi transazione;
- Legati a interdipendenze esistenti tra compiti e mansioni.

-> **Effetto**: definizione di un sistema di coordinamento comune.

-> Sono 3 i criteri di raggruppamento:

1. NUMERICO;
2. FUNZIONALE (INPUT - mezzi);
3. DIVISIONALE (OUTPUT - prodotti/mercati/fini);

	MICRO 👤	MACRO 👥
Suddivisione del lavoro		★
Coordinamento		
Formalizzazione		

### 1. Numerico:

-> **DEF**: aggregare persone tra loro, che svolgono compiti assimilabili, fortemente correlati per necessità di collocazione di **tempo o spazio**.

- o **Omogeneità** posizioni/ **intercambiabilità** persone;
- o Organizzazione **meccaniche** & elevata **standardizzazione**.
- o **Caso particolare**: turni di lavoro.
- o **Esempi**:
  - **Temporale**: impianti chimici 24/24h;
  - **Spaziale**: supervisione call center;

### 2. Funzionale:

-> **DEF**: Aggregare persone/mansioni all'interno di un'U.O. poiché queste (persone/mansioni) hanno delle **competenze simili**.

-> **Driver**:

- o **COMPETENZE**: conoscenze e capacità (es. ospedali o dipartimenti universitari);
- o **FUNZIONE svolta/REPARTO**: (es. acquisti, produzione, marketing) o tecnica/processo utilizzato (es. fusione, saldatura, utensileria);
- o **TECNOLOGIE/ATTIVITÀ**: svolgere stesse attività/ utilizzo delle stesse tecnologie.

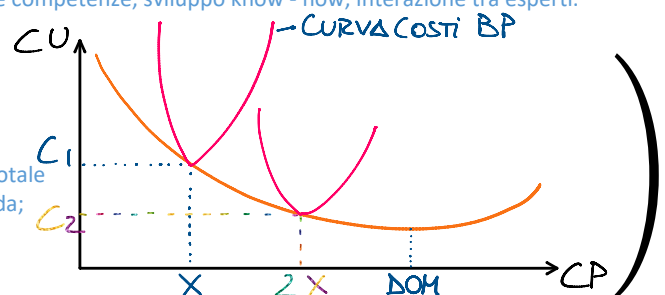
-> **OBJ**: efficienza e riduzione costi

- **Economie di scala**: diminuzione costi unitari di produzione per accentramento dei maggior volumi di attività (Ricerca e Sviluppo, Acquisti);
- **Economie di specializzazione**: vantaggi da specializzazione delle competenze, sviluppo know - how, interazione tra esperti.

#### *Economie di scala:*

- CP: Capacità produttiva;
- V: quanto produco ogni anno con quella CP (con quelle persone/macchine)
- C<sub>u</sub>: Costo unitario: viene tenuto conto non in base al costo totale del volume di produzione, ma in base a tutti i costi dell'azienda;
- C<sub>v</sub>: Costi variabili;

-> Calcolo costi unitari:  $C_u = C_v + \frac{C_f}{V}$ ;



# O>4.5) MACROSTRUTTURA > La struttura dell'organizzazione:

-> L'economia di scala consiste in questo: se devo produrre 2X, dati due impianti con produzione X avrò un costo pari a  $2 * C_1$ . Dato invece un impianto più grosso (con la stessa potenza di targa degli altri due => stessa curva arancione) impostato ad una produzione 2X => per economia di scala si intende il fatto che, a parità di produzione, il costo unitario  $C_2$  sarà inferiore di  $2 * C_1$ .

**Diseconomie di scala:**

-> Si verificano quando i costi di gestione sono troppo alti, quando si oltrepassa la DOM.

## 3. Divisionale:

-> **DEF:** raggruppiamo le persone perché guardano ad un **output simile** (per l'obiettivo).

-> Ritroviamo 3 criteri divisionali:

- Prodotto;
- Cliente;
- Geografia;

### Prodotto:

-> **DEF:** raggruppo le U.O. per divisione di prodotto (ramo danni/ vita assicurazione - Business Unit).

### Cliente:

-> **DEF:** Facciamo lavorare tutta l'U.O. per un cliente specifico

-> Caratteristiche:

- Divisione settoriale;
-  Soddisfare le diverse esigenze dei clienti (clienti hanno esigenze diverse);

### Geografia:

-> **DEF:** raggruppiamo persone a seconda della loro presenza sul territorio:

-> **OBJ:** massimizzare efficacia output: Interdipendenze di processi e flussi di lavoro:

- Coordinamento sul prodotto, cliente, mercato, area geografica;
- Vantaggi da integrazione e coordinamento di attività in sequenza o in forte interazione reciproca per la realizzazione di un determinato output.

## Meccanismi di collegamento:

-> **DEF:** meccanismi che collegano due o più U.O.

-> **meccanismi:**

- Ruoli di collegamento;
- Manager integratori;
- Team inter funzionali;
- Strumenti di pianificazione e controllo;
- Sistemi informativi.

 [link con i 5 meccanismi di micro.](#)

	MICRO 	MACRO 
Suddivisione del lavoro		
Coordinamento		★
Formalizzazione		

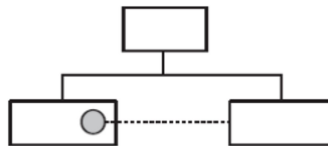
## 1. Ruoli di collegamento o meccanismo del distacco:

-> **DEF:** è un ruolo interno specifico dedicato al coordinamento e integrazione con altra unità;

(Il ruolo di collegamento potrebbe essere, per esempio, una persona che si sposta da un'U.O. ad un'altra.)

-> **Tipi:**

- **Business partner:** persona del dipartimento HR in distacco/di supporto in altri dipartimenti.
- **Controller:** persona del dipartimento Finance in distacco/di supporto in altri dipartimenti.



## 2. Manager integratori:

-> **DEF:** persona, esterna dall'Unità Organizzativa che ha il ruolo di coordinare due o più U.O.

- Posizioni organizzative non dedicate;
- Ruolo di integrazione e responsabilità sul raggiungimento di obiettivi specifici;
- Mutuo adattamento e standardizzazione degli obiettivi;

-> **Tipi manager:**

- **PRODUCT Manager:** responsabile di un prodotto o di una linea;
- **PROJECT Manager:** responsabile di un progetto temporaneo;
- **ACCOUNT Manager:** interfaccia unica di azienda con cliente;



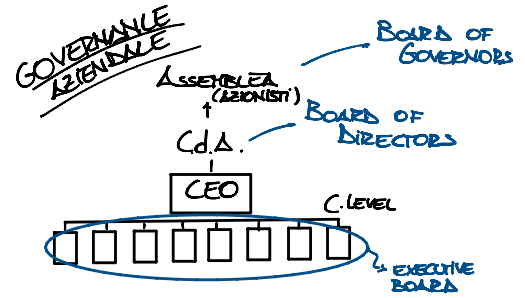
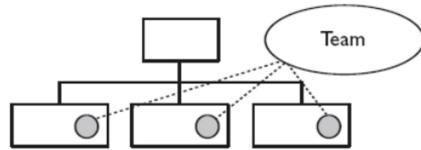
# O>4.6) MACROSTRUTTURA > La struttura dell'organizzazione:

## 3. Team interfunzionali:

-> **DEF:** Gruppi costituiti ad hoc con rappresentanti di diverse unità:

- o Team TEMPORANEI: riprogettazione processi banca;
- o Team PERMANENTI: comitato di direzione di una business school;

-> Mutuo adattamento e standardizzazione degli obiettivi.



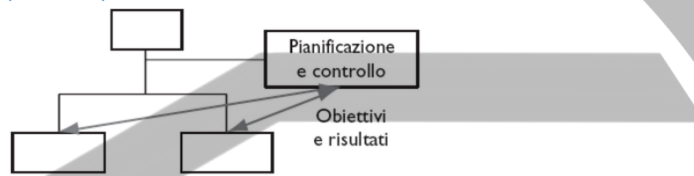
-> Esempi: Executive Board, Innovation team.

## 4. Sistemi di pianificazione e controllo:

-> **DEF:** codifica della standardizzazione degli OBJ a livello di macrostruttura (natura gestionale).

-> **OBJ:**

- Definizione degli obiettivi (output, azioni e verifiche);
- Misura di quello che si è fatto (cruscotto di indicatori);
- Azioni individuali di miglioramento.
- Standardizzazione obiettivi e processi (a lv. U.O.)

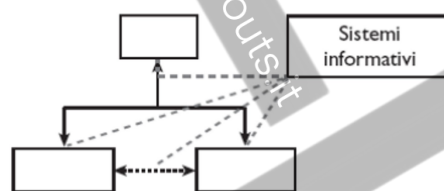


## 5. Sistemi informativi aziendali:

-> **DEF:** tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) come supporto all'integrazione tra unità.

-> **OBJ:**

- Scambio e diffusione info;
- Visibilità ORIZZONTALE (sistemi trasversali): dare visibilità, in modo orizzontale, a tutte le funzioni che sono interessate al processo. Coordina attività di flusso a pari livello (mutuo adattamento e standardizzazione competenze).  
-> (ERP, intranet, knowledge management)
- Visibilità VERTICALE (sistemi verticali): permette di "far vedere" lungo l'organizzazione cosa succede. Utilizzata dal manager per capire cosa succede a livello operativo (supervisione diretta e standardizzazione degli obiettivi).  
-> (reporting, cruscotti, budgeting)



## Meccanismi di coordinamento tra U.O.:

	Mutuo adattamento	Supervisione diretta	Standardizzazione processi	Standardizzazione obiettivi	Standardizzazione competenze
<b>Gerarchia</b>		XX		X	
<b>Ruoli di collegamento</b>	XX			X	
<b>Manager integratori</b>	XX		X	XX	
<b>Team interfunzionali</b>	XX			XX	X
<b>Sistemi pianificazione e controllo</b>		X	X	XX	
<b>Sistemi informativi aziendali</b>	XX	XX	XX	X	X

Nota: XX = meccanismo di coordinamento principale; X = meccanismo di coordinamento secondario.

# O>4.5) 👤 MACROSTRUTTURA> La struttura dell'organizzazione:

## Organigramma:

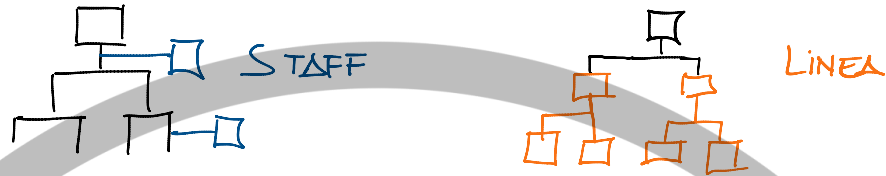
-> **DEF:** strumento utilizzato da un'organizzazione per formalizzare le scelte in merito alla macrostruttura.

- Schema ad albero.

-> **Caratteristiche:**

- Le U.O. sono disposte in maniera gerarchica (una gestisce un gruppo);
- Principio di unicità di comando;
- Codifica teorica: teoricamente in un organigramma le unità di linea sono rappresentate in modo gerarchico verticale, le unità di staff son rappresentate come dei rami innestati sull'organigramma:

	MICRO 👤	MACRO 👤👤
Suddivisione del lavoro		
Coordinamento		
Formalizzazione		★



[www.handouts.it](http://www.handouts.it)