

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE & AMMINISTRAZIONE D'IMPRESA

"Le variabili organizzative"

L'organizzazione aziendale può essere considerata:

- **nell'aspetto metodologico**, come quella parte dell'economia aziendale che studia le composizioni più efficienti delle forze materiali, immateriali e personali che operano nell'azienda;
- **nell'aspetto concreto**, come l'insieme degli organi, uffici e servizi in cui si struttura l'azienda. In tale ottica possiamo distinguere **l'organizzazione tecnica e l'organizzazione umana**.

L'organizzazione tecnica si occupa degli elementi fisici, materiali connessi all'attività aziendale; si articola in organizzazione degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature, organizzazione della produzione, della distribuzione, del magazzino dei processi logistici e così via.

L'organizzazione umana concerne la trama di rapporti che si crea tra gli individui che operano nell'azienda e il sistema di comunicazione e di circolazione delle informazioni in essa istituito.

In aziende di piccole dimensioni l'imprenditore decide personalmente su tutti i problemi della gestione; con il crescere delle dimensioni i problemi si fanno più complessi e la loro soluzione viene delegata a più organi di cui è necessario stabilire le funzioni e fissare le relazioni di autorità e di potere.

Il potere pertanto può essere considerato come la capacità di una persona di influenzare l'attività di altri individui; l'autorità è invece il potere legittimato, cioè riconosciuto da coloro che vi sono soggetti. L'autorità e il potere determina le relazioni di gerarchia, in base alle quali una o più persone sono subordinate ad altre ad esse preposte.

In ogni azienda, oltre ai poteri formali, di autorità e responsabilità attribuiti alle varie persone, assumono rilevanza anche i rapporti informali che si instaurano all'interno della struttura, per cui persone che occupano posizioni meno elevate possono di fatto influenzare le decisioni di chi è gerarchicamente superiore.

L'organizzazione deve comunque:

1. identificare i comportamenti per raggiungere gli obiettivi aziendali;
2. suddividere i compiti, le funzioni, le responsabilità, con l'attribuzione della relativa autorità tra le persone che operano nell'azienda;
3. istituire i collegamenti tra le persone o i gruppi di persone, costituenti gli organi aziendali in relazione alle loro funzioni;
4. stabilire i sistemi di comunicazione tra i vari organi per quanto riguarda gli ordini (impartiti dagli organi superiori a quelli gerarchicamente subordinati) e per quanto riguarda le informazioni (circolari sia tra persone di pari livello sia tra persone appartenenti a livelli diversi);
5. adeguare le strutture ai cambiamenti che intervengono nell'ambiente in cui l'azienda opera.

Il problema di gestione dell'azienda in prospettiva di una visione lungimirante è molto complesso e la sua risoluzione richiede informazioni, esperienze, capacità, che difficilmente sono proprie di un solo individuo. Quindi sorge la necessità di organizzare un sistema di persone specializzate in campi differenti, facendo in modo che essi possano apportare una notevole varietà di informazioni e cognizioni nella risoluzione dei problemi. Le conoscenze utili allo svolgimento efficace

dell'attività d'impresa non sono golosamente concentrate all'apice della struttura organizzativa ; essi si diffondono attraverso gli innumerevoli centri funzionali dislocati ai vari livelli , che nell'ambito della loro competenza , sono in grado di effettuare scelte . Ciò rende sicuramente più elastiche e flessibili le strutture personali , il che aumenta la qualità delle decisioni, la produttività e il morale di dipendenti .

La valutazione delle risorse umane , al centro tuttora di un complesso di interessi , è incentrata fundamentalmente su modelli qualitativi , i quali si preoccupano delle motivazioni dell'incremento o decremento del capitale umano d'impresa . Mediante tali forme di valutazione si potrà giungere a conclusioni di giudizio sull'efficacia , a seconda del contesto analizzato, di un particolare stile di direzione . Gli stili di direzione tendono alla valorizzazione del lavoro , delle energie creative dei dipendenti , nonchè ad esaltare la loro motivazione nell'espletamento dei compiti . E' ormai superata la concezione del dirigere come del " fare in modo che il subordinato faccia certe cose ", e di fatto è prevalsa la funzione direzionale , come un processo di guida e di incoraggiamento alla crescita .

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Ogni attività umana organizzata fa nascere, immediatamente, due esigenze fondamentali: "la divisione del lavoro" in vari compiti e il "coordinamento" di tali compiti per raggiungere gli obiettivi prefissati. L'organizzazione può essere definita quindi come:
" Il complesso delle modalità secondo le quali è effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e di conseguenza il coordinamento fra tali compiti".
Un'altra definizione che non cambia il senso delle cose è:

“ L'insieme di uomini e mezzi tendenti ad un determinato fine, raggiungibile mediante uno specifico schema di rapporti e interrelazioni tra i vari componenti”.

Le variabili e gli elementi dell'organizzazione devono essere scelti e combinati in modo tale da raggiungere una coerenza interna ed esterna.

L'organizzazione è in continuo divenire, perciò la combinazione degli elementi deve potersi adeguare al variare delle relazioni fra l'impresa e il mondo economico ed in particolare il settore in cui opera. **Ci sono dei principi - guida che, se seguiti con attenzione, facilitano il successo dell'organizzazione:**

- a) Chiara definizione: deve determinare, attribuire e far conoscere a tutti gli interessati i compiti, i limiti, le responsabilità di ciascun membro.
- b) Una sola unità direzionale che esercita autorità nel cui ambito devono coordinarsi tutte le attività tendenti allo stesso obiettivo.
- c) Il potere decisionale va localizzato però in quei punti in cui si possa decidere con maggior competenza e preparazione possibile.
- d) Autorità e responsabilità devono essere coincidenti, nel senso che nessuno può ricevere autorità senza poi rendere conto del suo operato.

A seconda delle varie scelte effettuate, possono essere individuate e progettate differenti “configurazioni” che meglio rispondono alle esigenze del caso; in pratica vedremo che sono cinque le configurazioni fondamentali che possiamo avere.

Il primo argomento che andiamo a trattare riguarda il “coordinamento” necessario per far funzionare gli elementi dell'organizzazione.

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO:

In tutto sono cinque i meccanismi con i quali possiamo ottenere il coordinamento e che perciò possono essere paragonati ad un collante che tiene insieme l'azienda.

ADATTAMENTO RECIPROCO

Il coordinamento viene raggiunto mediante la comunicazione informale, il controllo del lavoro rimane nella mani di chi lo ha eseguito.

Tale meccanismo è riscontrabile nelle aziende di piccola dimensione che si trovano ad operare con poco personale.

SUPERVISIONE DIRETTA

Quando un'azienda passa dallo stadio più semplice e comincia ad avere più personale che deve collaborare per raggiungere l'obiettivo, è necessaria una figura che si assume la responsabilità del lavoro degli altri, dando indicazioni e ordini, e controllando alla fine il loro operato.

In questi primi due casi il coordinamento è raggiunto durante lo svolgimento delle operazioni; negli altri tre casi seguenti invece il coordinamento si può affermare che è raggiunto già prima di iniziare l'attività. Il lavoro può, infatti, essere standardizzato sotto tre aspetti: dal punto di vista dei processi di lavoro, degli output ed anche delle capacità dei lavoratori. Chi lavora sa già che cosa ci si aspetta da lui e cosa deve fare, perciò in linea generale, non c'è bisogno di chi dirige e coordina continuamente il lavoro degli addetti.

STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI DI LAVORO

Standardizzare i processi di lavoro significa programmare i contenuti del lavoro. Il coordinamento è raggiunto già prima di iniziare l'attività dopo un'attenta analisi a tavolino.

STANDARDIZZAZIONE DEGLI OUTPUT

Standardizzare gli output significa invece specificare a priori i risultati che devono ottenersi in seguito all'attività operativa; quello che conta è il risultato finale, l'output di prodotto, senza standardizzare invece il processo con cui si deve giungere a tale risultato.

STANDARDIZZAZIONE DELLE CAPACITA' DEI LAVORATORI

A volte può essere necessaria la standardizzazione anche quando non è possibile nessuna delle due precedenti tipologie; allora si può cercare di standardizzare le capacità e le conoscenze dei lavoratori. La standardizzazione avviene mediante gli studi e la formazione dell'individuo. Un esempio tipico è il caso di un chirurgo e dei suoi collaboratori che durante un intervento semplice come quello di un'appendicite, non hanno molto bisogno di comunicare fra loro, è sufficiente la loro rispettiva formazione e competenza per organizzare il loro compito.

Dopo aver fatto queste cinque distinzioni ben precise, occorre dire che non si devono trarre conclusioni sbagliate nel pensare che ogni organizzazione abbia un unico e ben preciso meccanismo di coordinamento. Nella maggior parte dei casi, l'organizzazione dell'azienda combina insieme un po' di questi meccanismi per

giungere al mix ideale che permette il miglior funzionamento della gestione. Un certo livello di adattamento reciproco e di supervisione diretta sono presenti generalmente un po' in tutti i casi, indipendentemente dal livello di standardizzazione.

GLI ORGANI

In relazione ai diversi compiti e responsabilità gli organi aziendali si distinguono in:

- a) **organo volitivo:** stabilisce le linee generali della strategia aziendale. Nelle aziende individuali coincide con l'imprenditore. Nelle aziende collettive si identifica con l'assemblea dei soci e con il consiglio di amministrazione, nominato dal soggetto economico, di cui manifesta la volontà;
- b) **organi direttivi:** traducono le linee generali in programmi concreti di azione; svolgono le funzioni aziendali di massimo livello assumendo le decisioni che determinano la gestione. L'insieme delle persone che fanno parte degli organi direttivi costituisce il management;
- c) **organi consultivi o di staff:** coadiuvano gli organi direttivi con attività di studio, ricerca, analisi dei problemi, proponendo soluzioni alternative e prospettandone i conseguenti risultati; per tali funzioni l'azienda può ricorrere anche a consulenti esterni;
- d) **organi di controllo:** sottopongono a verifica l'operato di altri organi; possono rispondere solo all'interno (ispettori, revisori interni) nei confronti della direzione o rispondere della loro attività verso l'esterno (collegio sindacale);

e) **organi esecutivi**: attuano le decisioni degli organi direttivi eseguendo materialmente le operazioni aziendali (uffici, reparti, officine in cui lavorano quadri intermedi, impiegati e operai).

ORGANO ESECUTIVO – NUCLEO OPERATIVO

Come abbiamo già accennato l'organo esecutivo, denominato anche nucleo operativo, comprende l'insieme delle persone che svolgono l'attività fondamentale diretta all'ottenimento del prodotto o servizio. La funzione principale di questa parte dell'organizzazione è la trasformazione degli input in output. Il nucleo operativo rappresenta la parte "centrale" dell'organizzazione, la parte che produce gli output essenziali che detengono in vita l'organizzazione stessa.

ORGANO VOLITIVO – VERTICE STRATEGICO

All'altro estremo dell'organizzazione si colloca il vertice strategico. E' formato da persone che hanno la responsabilità globale dell'organizzazione.

Il compito essenziale di tale organo è quello di assicurare all'azienda l'assolvimento della sua funzione in modo efficace e che risponda ai bisogni di coloro che controllano o che comunque hanno un potere sull'azienda stessa (es. proprietari).

Possiamo raggruppare **le funzioni** di tale organo in tre categorie:

1. **allocazione delle risorse**, emettono gli ordini di lavorazione, autorizzano le decisioni più importanti, risolvono conflitti, definiscono l'organizzazione e la dotano del personale necessario, controllano le performance dei dipendenti, motivano e ricompensano i dipendenti.

2. **La gestione delle relazioni dell'organizzazione con l'esterno,** al fine di negoziare accordi importanti per svolgere funzioni di rappresentanza.
3. **Sviluppo della strategia di azienda.** E indispensabile per poter assolvere tale funzione un'interpretazione dell'ambiente che circonda l'azienda, cercando di adattare la strategia ai punti di forza e ai bisogni dell'azienda e mantenere contemporaneamente un ritmo di cambiamento che rappresenti una risposta all'ambiente senza essere distruttivo per l'azienda stessa.

ORGANI DIRETTIVI - LINEA INTERMEDIA

Il vertice strategico è collegato al nucleo operativo dalla catena di manager della linea intermedia che detengono l'autorità formale. Questa catena si sviluppa dai manager del vertice strategico ai capi di prima linea (esempio i capireparto) che hanno autorità diretta sugli operatori, ed esprime il coordinamento denominato supervisione diretta. La necessità di inserire nell'organizzazione questa catena di manager dipende essenzialmente dalle dimensioni dell'azienda. Le aziende di piccole dimensioni possono funzionare con un solo manager (nella linea intermedia), mentre le aziende di grandi dimensioni richiedono invece più manager nella linea intermedia. Di conseguenza la gerarchia dell'organizzazione si forma via via che un supervisore di prima linea è posto a capo di alcuni operatori per costituire un'unità organizzativa di base, un altro manager è posto a capo di alcune di queste unità per formare un'unità di livello più elevato e così via finché tutte le unità sono poste alle dipendenze di un unico manager al vertice strategico, per creare l'organizzazione nel suo complesso.

Il manager della linea intermedia svolge funzioni, nel flusso di supervisione diretta al di sopra e al di sotto di lui. Raccoglie informazioni sulla performance della propria unità organizzativa e le trasmette ai manager che occupano i livelli superiori. Egli interviene anche nel flusso delle decisioni. Ogni manager della linea intermedia deve comunque mantenere contatti con altri manager, analisti, addetti allo staff di supporto e soggetti esterni la cui attività è interdipendente con quella della propria attività.

ORGANI CONSULTIVI - TECNOSTRUTTURA

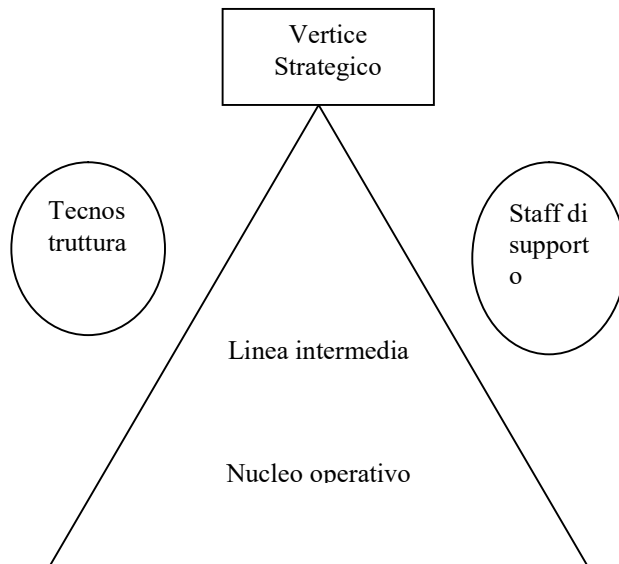
Nella tecnostruttura troviamo gli analisti, tipicamente persone specializzate con un livello di formazione molto elevato. Tali soggetti non sono direttamente coinvolti nel flusso di lavoro, essi possono progettare, pianificarlo, modificarlo, o addestrare le persone che lo svolgono, è pertanto efficace quando utilizza le proprie tecniche per rendere più efficiente il lavoro degli altri. Formano la tecnostruttura gli analisti incaricati di adattare e modificare l'organizzazione per far fronte ai cambiamenti ambientali e coloro che controllano, regolarizzano e stabilizzano l'attività dell'organizzazione. Pertanto i centri di staff opererebbero a supporto dell'attività direttamente produttiva, sollevando il responsabile di linea da un determinato complesso di attività indirette di carattere specialistico.

LO STAFF DI SUPPORTO

Generalmente in quasi tutte le aziende di grandi dimensioni si rileva la presenza di unità, tutte specializzate, che forniscono all'azienda un supporto esterno al flusso di lavoro operativo. Tali unità costituiscono lo staff di supporto.

Le comunicazioni (ordini, informazioni) tra i vari livelli aziendali devono realizzarsi con spirito di collaborazione e in modo efficiente; è necessario quindi che ognuno sappia con sicurezza come e a chi rivolgersi per ciascun compito e in quale modo collegare il proprio lavoro con quello degli altri.

Ad esempio nella aziende industriali lo staff di supporto è costituito da una gamma di unità che vanno dall'ufficio legale alla mensa dello stabilimento. Molto spesso lo staff di supporto viene ignorato dalla letteratura o eventualmente inserito nella tecnostruttura anche se sono completamente diverse da quest'ultima. Molte unità di supporto sono autosufficienti sono delle mini-organizzazioni acquisiscono risorse dall'organizzazione principale a cui appartengono e, a loro volta, le forniscono i servizi specifici, funzionando in modo indipendente rispetto al nucleo operativo principale. Le unità di supporto sono presenti a più livelli della gerarchia in relazione al tipo di servizio che devono offrire. Ad esempio, relazioni con il pubblico, ufficio legale, collegati vicino al vertice strategico poiché servono proprio a quest'ultimo. A livelli intermedi troviamo unità di staff relative alle relazioni industriali, ricerca sviluppo, determinazione prezzi. A livelli più bassi troviamo invece unità di staff più standardizzate in relazione all'attività del nucleo operativo: mensa, spedizioni , ricevimento, paghe.



L'ORDINAMENTO & LA STRUTTURA

ORGANIZZATIVA

Quando si parla di strutture organizzative si può far riferimento a diversi livelli dell'organizzazione d'impresa: in particolare si distinguono i problemi di macro-struttura, cioè di assetto dell'azienda nel suo insieme, da quelli di micro-struttura, vale a dire di organizzazione delle singole posizioni di lavoro.

I livelli di macro-struttura, si individuano comunemente in alcuni tipici modelli di disegno organizzativo, così classificati:

1. **Struttura lineare**
2. **Struttura funzionale**
3. **Struttura gerarchica**
4. **Struttura gerarchico - funzionale**
5. **Struttura per comitati**
6. **Struttura multidivisionale**
7. **Struttura per progetti o prodotti**
8. **Struttura divisionale**
9. **Struttura reticolare o ad anelli**
10. **Struttura a matrice**

E' importante sottolineare che i modelli suddetti possono anche non corrispondere alla realtà operativa aziendale, in quanto spesso vengono adottate strutture ibride, adeguate alla concrete esigenze delle imprese.

ORDINAMENTO LINEARE

L'ordinamento lineare presenta unità gerarchiche ben identificate e una divisione del lavoro verticalizzata. Lo scambio di informazioni può avvenire solo seguendo la scala gerarchica o tra posizioni poste allo stesso livello, ma nell'ambito della stessa unità di comando. Il rapporto gerarchici ha come caratteristiche fondamentali:

- la responsabilità del livello superiore, che deve emanare disposizioni e controllare la realizzazione, e che quindi risponde delle azioni eseguite dai subordinati;
- l'obbligo del livello inferiore di attenersi alle disposizioni ricevute;

L'organizzazione lineare, che risale ad Henry Fayol (1841-1925), essendo gerarchica, comporta una certa lentezza nel processo decisionario e necessità che i "capi" abbiano approfondite conoscenze in ordine ai singoli settori aziendali a cui sono preposti. In compenso consente di ottenere più facilmente l'unità degli indirizzi gestionali e la disciplina interna.

ORDINAMENTO FUNZIONALE

L'ordinamento funzionale consente scambi di informazioni non gerarchici; ogni livello può ricevere ordini anche da più persone in relazione alle esigenze funzionali dell'azienda. La gestione risulta meno rigida, le decisioni sono più rapide, la circolazione delle informazioni più efficiente. Il rapporto funzionale ha come caratteristiche fondamentali:

- la responsabilità del livello superiore di prendere decisioni da attuare nell'ambito funzionale di sua competenza e il dovere di seguirne l'applicazione;
- la responsabilità del livello inferiore di realizzare le decisioni formulate dai livelli superiori con cui è in contatto funzionale: Il livello inferiore è quindi pienamente responsabile del proprio operato e ha il dovere di informare i livelli superiori di come vengono realizzate le decisioni prese.

L'organizzazione funzionale, che risale a Frederick Taylor (1856-1915), si fonda sulla teoria della divisione del lavoro, fraziona il processo produttivo e può dar luogo, allo stesso tempo:

- conflitti di competenza;
- difficoltà nel mantenimento di una ragionevole disciplina;
- ritardi dovuti al frazionamento del controllo
- incertezza circa le persone alle quali rivolgersi di volta in volta per direttive, istruzioni e assistenza;

I modelli più semplici di ordinamento, quello lineare e quello funzionale, sono ormai datati; nelle aziende moderne, specie se di grandi dimensioni, troviamo oggi applicati modelli più complessi.

L'organizzazione per funzioni si base su principi della specializzazione e della diffusione del lavoro e si adatta ad aziende che presentano una gamma di articoli non eccessivamente diversificata.

Poiché il criterio della suddivisione per funzioni si applica più volte a diversi livelli, l'organigramma che si ottiene è detto multifunzionale. A ogni direzione corrisponde un'importante funzione aziendale, la quale articola in ulteriori funzioni più specifiche svolte dai singoli uffici che dipendono gerarchicamente dalle direzioni sovrastanti.

L'ordinamento è generalmente di tipo misto (gerarchico e funzionale insieme).

I livelli organizzativi fondamentali sono tre e corrispondono ai seguenti organi:

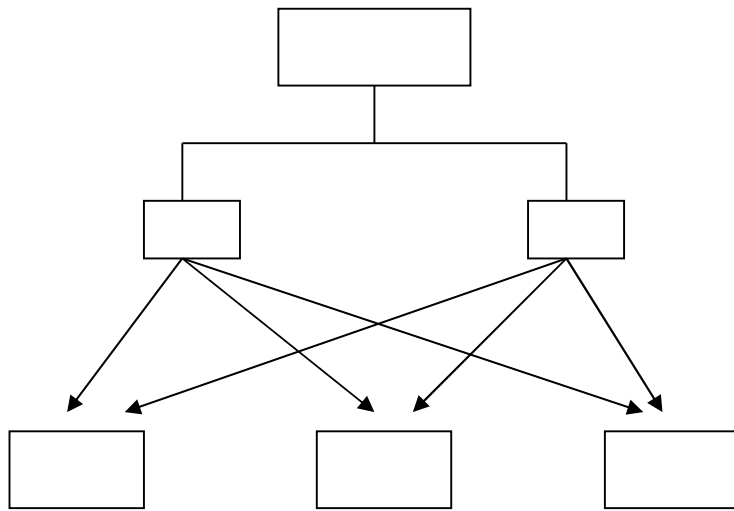
- 1) Direzione generale;**
- 2) direzione dei dipartimenti funzionali;**
- 3) unità operative;**

alla direzione generale è affidato il compito di amministrare l'azienda come un sistema unitario, elaborando le decisioni strategiche, specie quelle afferenti ai prodotti e mercati, e coordinando l'azione delle varie aree funzionali.

La direzione dei dipartimenti funzionali sono specializzate nella gestione delle singole aree funzionali, con obiettivi particolari e con un'ottica necessariamente parziale dell'amministrazione aziendale.

Le unità operative, infine, sono organi che fanno capo ai vari dipartimenti funzionali, per tradurre in pratica le direttive espresse dai responsabili di questi ultimi. Esse, che hanno compiti prevalentemente esecutivi, coincidono con gli stabilimenti di produzione, le filiali di vendita, gli uffici amministrativi di vario tipo.

Con riferimento alla consistenza ed al ruolo degli organi di staff, sono presenti accanto agli organi principali o "operativi" veri e propri (marketing, produzione e ricerca e sviluppo)



Schema ordinamento funzionale

L' ORDINAMENTO GERARCHICO

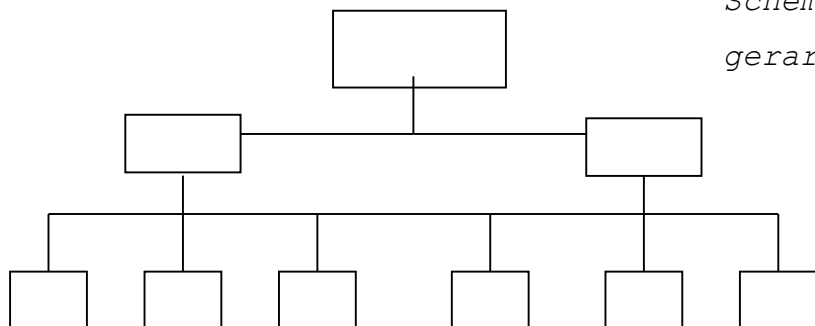
Le linee di trasmissione dei poteri sono verticali e tutte le posizioni che si trovano allo stesso livello gerarchico sono reciprocamente indipendenti. Autorità e direttive seguono in tal modo una linea univoca e diretta dal vertice alla base aziendale. Ogni membro dell'organizzazione risponde nei confronti di un'unica posizione superiore, alla quale compete la massima autorità decisionale e alla quale fa capo la responsabilità ultima nell'ambito della propria unità organizzativa.

Caratteristiche fondamentali del tipo di ordinamento in esame, oltre alla rigorosa unità di comando, sono le seguenti:

- rapida trasmissione degli ordini e delle informazioni;
- possibilità di mantenere agevolmente la disciplina e di avere controlli ben definiti;
- chiara ed univoca definizione dei compiti, responsabilità e posizioni organizzative;
- difficoltà nel reperimento dei nuovi capi con competenza specifica in diversi settori di attività, muniti di capacità vaste e ben integrate;
- scarsa possibilità di specializzazione;
- creazione di "uomini chiave", il cui venir meno potrebbe provocare serie difficoltà all'azienda;

date le sue caratteristiche. L'ordinamento gerarchico si riscontra ormai pressoché esclusivamente in aziende di dimensioni minime, nelle quali può trovare apprezzamento soprattutto per la rapidità di trasmissione degli ordini oltre che per la chiara ed univoca definizione dei rapporti.

*Schema ordinamento
gerarchico*

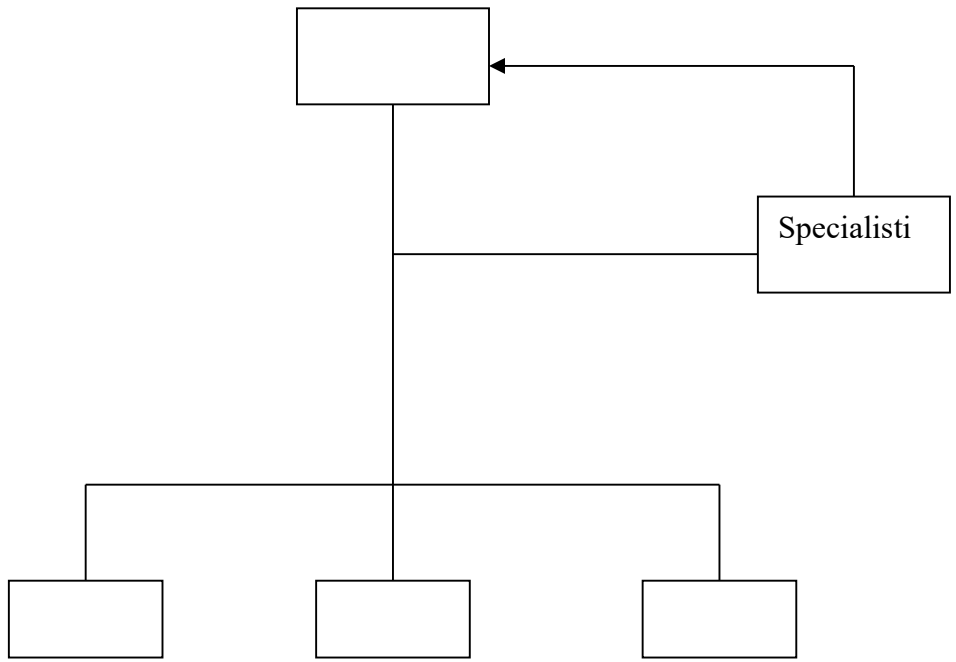


L'ORDINAMENTO PER LINE E STAFF O GERARCHICO FUNZIONALE

Poiché i dirigenti di più alto livello a partire dal direttore generale, non possono avere conoscenze approfondite su tutti i problemi, vengono istituite delle unità di staff, composte da esperti altamente qualificati in campi specifici.

L'ordinamento per line e staff affianca i più alti livelli gerarchici (dirigenti a capo delle unità di line) con le unità di staff che ne supportano le decisioni con ricerche, studi, rapporti. I componenti degli staff non possono impartire ordini alla struttura operativa né assumere direttamente decisioni.

Ernest Dale afferma però che vi sono almeno cinque motivi per cui gli specialisti eserciterebbero in realtà autorità di comando, ossia capacità di persuasione, competenza tecnica, grado d'importanza nel quadro organizzativo, posizione gerarchica o livello, possibilità di provocare azioni e, infine, eventuali carenze di attività e di iniziativa da parte della linea gerarchica in determinate aree operative.



Schema gerarchico funzionale

L'ORDINAMENTO PER COMITATI

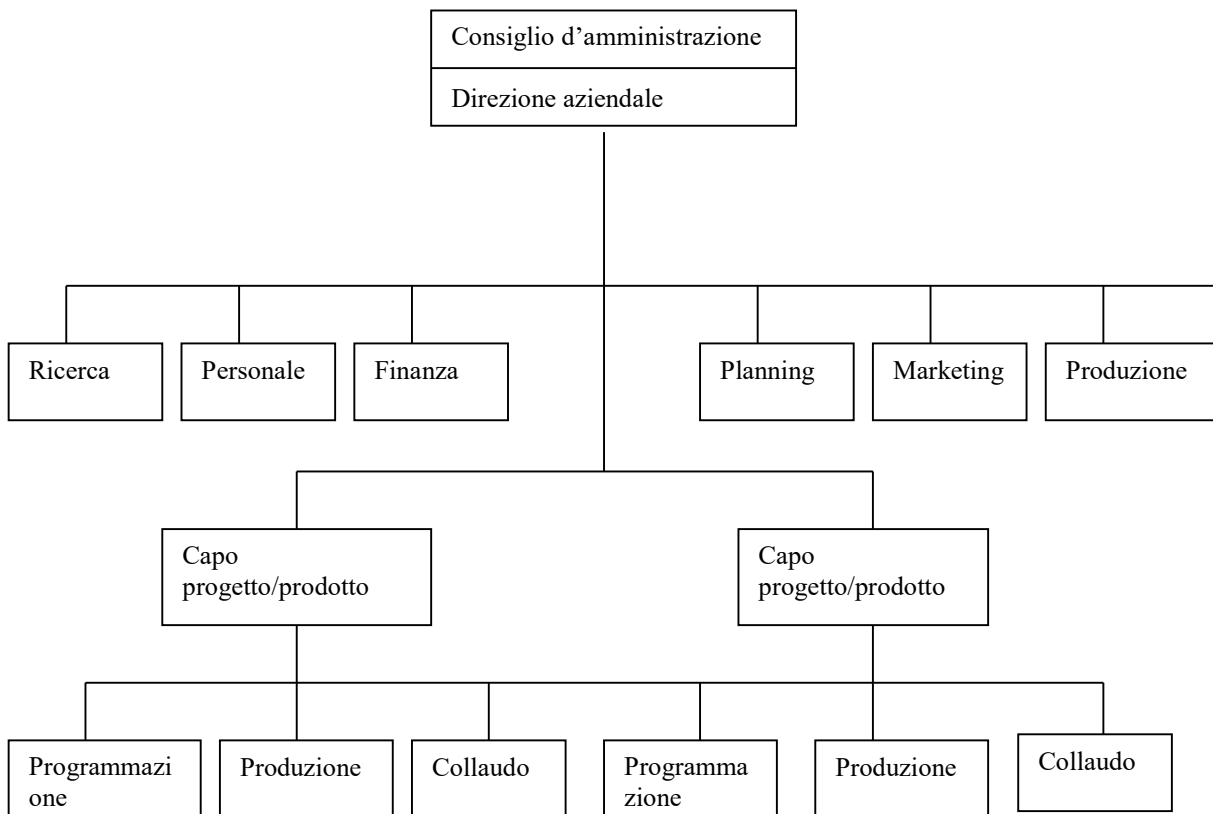
L'ordinamento per comitati prevede l'istituzione di comitati per approfondire singoli problemi e prendere le relative decisioni, costituiti da persone che svolgono nell'azienda funzioni specifiche. I comitati non operano in permanenza e non sono rigidamente strutturati; sono convocati quando se ne ravvisa la necessità e le decisioni prese sono successivamente attuate con convinzione tenuto conto che sono fatte eseguire dalle stesse persone che hanno contribuito alla loro assunzione.

L'ORDINAMENTO A DIREZIONE MULTIPLE

Tale ordinamento prevede invece l'istituzionalizzazione dei comitati, per cui le decisioni di un certo livello sono sempre assunte collegialmente da dirigenti, singolarmente preposti a singole funzioni, che si riuniscono periodicamente per affrontare problemi complessi, mantenendo così l'unitarietà degli indirizzi di gestione.

L'ORDINAMENTO PER PROGETTI O PER PRODOTTI

Si tratta di un modello organizzativo a struttura elastica in grado di adattarsi agevolmente alle contingenze gestionali. Esso prevede, nell'ambito di una struttura fondamentale gerarchico - funzionale, la costituzione temporanea di gruppi di lavoro, diretti da un project manager oppure da un product manager, incaricati di sovrintendere all'elaborazione e all'attuazione di determinati progetti oppure all'ideazione, programmazione, realizzazione e vendita di determinati prodotti. Un progetto, che a differenza di un programma viene realizzato una sola volta, non è altro che "un insieme di risorse temporaneamente riunite per raggiungere un dato obiettivo" mentre per project management si intende il processo di controllo e gestione di un aggregato di persone operanti come gruppo temporaneo.



L' ORDINAMENTO DIVISIONALE

L'organizzazione per divisioni si attua nelle aziende complesse che operano in più aree geografiche, con più stabilimenti di produzione o con diverse linee di prodotto; la struttura si base su due distinti criteri:

- ad un primo livello l'azienda è articolata per divisioni possono corrispondere a linee di prodotti od aree geografiche diversi;
- ad un secondo livello ogni divisione è organizzata per funzioni aziendali.

Naturalmente vi sono funzioni aziendali comuni a tutte le divisioni e sempre va tenuto presente che ogni sezione non è altro che la parte di un sistema unitario integrato.

Ogni divisione a una proprio struttura operativa volta a pianificare gli investimenti, la ricerca, la manutenzione degli impianti ed è in grado di proteggere, realizzare e commercializzare la propria linea di prodotti o sviluppare l'attività nella propria area.

La struttura divisionale ha quindi il pregio del decentramento e della specializzazione; in compenso comporta la duplicazione di uffici che svolgono funzioni uguali inoltre ciascun responsabile

di divisione può essere portato a privilegiare il proprio settore perdendo di vista l'unitarietà aziendale. Ai massimi organi aziendali spetta l'elaborazione della strategia generale dell'intera organizzazione, con particolare riferimento alla politica di diversificazione e di espansione.

I livelli organizzativi principali corrispondono ai seguenti organi:

- 1) la direzione generale;**
- 2) staff centrali;**
- 3) divisioni;**
- 4) dipartimenti funzionali di divisione**
- 5) unità operative;**

La direzione generale non si occupa della gestione dei singoli output, che è delegata, ma dell'amministrazione complessiva del business aziendale. Essa prende le decisioni strategiche per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa e si occupa di come distribuire le risorse tra le divisioni.

Gli staff centrali sono specializzati in determinate funzioni (marketing, finanza, personale, ecc.) e hanno una pluralità di compiti, quali ad esempio:

- assistenza alla direzione generale nella formulazione delle strategie e nel coordinamento e controllo delle divisioni;
- assistenza alle divisioni;
- esercizio diretto di determinate attività o di processi comuni alle divisioni, per ragioni di economicità.

Le divisioni sono le unità caratteristiche del modello in esame: i rispettivi responsabili ricevono una delega a condurre l'unità come se fosse un'azienda, dotata di ampia autonomia per ciò che concerne approvvigionamenti, produzione, vendite.

I dipartimenti funzionali sono specializzati nelle varie funzioni in cui può suddividersi la gestione della divisione di cui fanno parte.

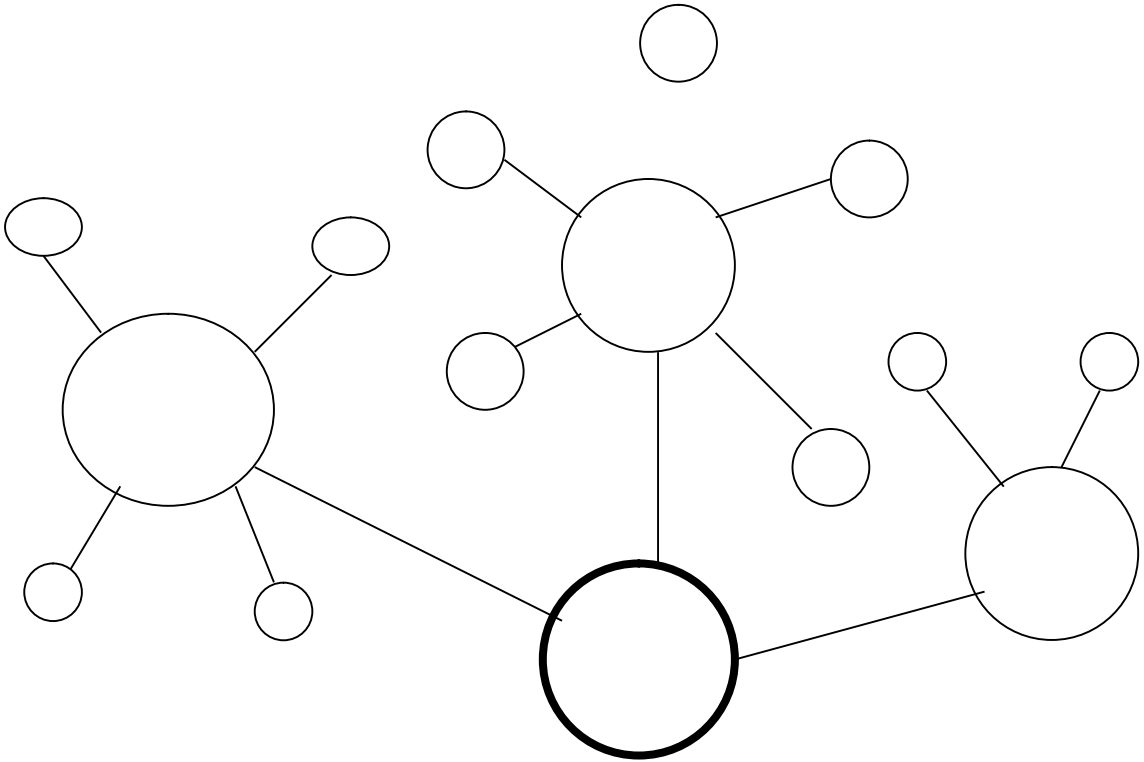
Le unità operative sono stabilimenti, uffici, laboratori, ecc. all'interno dei dipartimenti funzionali.



Schema ordinamento Divisionale

L' ORDINAMENTO RETICOLARE O AD ANELLI

Si tratta di un modello di ordinamento poco gerarchizzato, notevolmente partecipativo, e, quindi, basato largamente su visioni condivise, il quale implica essenzialmente processi decisionali di tipo consensuale, è tipicamente orientato alla missione e presenta l'importante caratteristica del collegamento orizzontale (di collaborazione). I vari anelli rappresentano i diversi gruppi multidisciplinari attivati, i quali fanno capo ad un anello di coordinamento generale eventualmente tramite degli anelli leader di grado intermedio. Questo modello, in definitiva, sembra particolarmente adatto, sussistendone i presupposti oggettivi, per realizzare uno stile manageriale avanzato e gratificante, per gestire processi aziendali che tagliano trasversalmente le diverse aree, per vitalizzare le varie funzioni aziendali e per liberare creatività a tutti i livelli. Esso, si potrebbe adattare bene nel settore della ricerca nell'ambito di grandi imprese o ad aziende di pubblicità oppure a determinate organizzazioni operanti nel campo dei servizi informatici, dell'ingegneria, della consulenza, della revisione contabile e simili.



L'ORDINAMENTO A MATRICE

L'organizzazione per matrice utilizza contemporaneamente il criterio funzionale e il criterio divisionale (il quale può essere applicato per processo produttivo, per linee di prodotti, per area geografica o per progetti) e abbina il principio della specializzazione del lavoro e della competenza professionale l'utilizzo mirato delle risorse per il raggiungimento di determinati obiettivi. Anche tale tipo di ordinamento ha una struttura elastica e adattabile alle contingenze gestionali.

Sono spesso organizzate a matrice le grandi aziende di costruzioni che realizzano contemporaneamente grossi progetti (ad esempio, una diga di un paese africano, un'autostrada in sud America e un villaggio residenziale in un'isola dell'Oceano Indiano). Questo tipo di attività richiede una continua ripartizione del personale specializzato tra le diverse fasi di esecuzioni dei vari progetti; le realizzazioni devono essere seguite sia dal punto di vista tecnico sia dal punto di vista amministrativo; gli approvvigionamenti possono essere parte centralizzati e parte localizzati, e così via.

Fra i responsabili dei singoli progetti e i responsabili delle varie funzioni si hanno spesso delle riunioni collegiali in coordinamento al fine di eliminare possibili conflitti di competenza e di utilizzare al meglio la distribuzione delle risorse; questa varia continuamente nel tempo man mano che si raggiungono i diversi stadi di realizzazione dei progetti stessi.

L'organizzazione per matrice non trova frequente applicazione per la sua complessità ed è utilizzata solo da aziende che si dedicano ad attività di respiro internazionale o di tecnologia avanzata

(laboratori di ricerca scientifica, imprese di grandi costruzioni, industrie aeronautiche, di informatica e telematica).

Dopo aver suddiviso l'organizzazione in cinque parti è importante trovare la giusta collocazione di ogni all'interno dell'azienda e poter esaminare, tra l'altro, i vari tipi di flussi che interessano le varie parti.

Le figure sottostanti mostrano cinque tipi di flussi, che in un certo senso, rappresentano una diversa teoria del funzionamento organizzativo.

E' importante premettere che quando si parla di organigramma generalmente si sta ad indicare una rappresentazione accurata della divisione del lavoro, mostrando in modo immediato quali posizioni esistono nell'organizzazione, le modalità di raggruppamento di queste posizioni in unità, come l'autorità formale fluisce fra esse.

La figura A) rappresenta l'organizzazione come un sistema di autorità formale, in quanto il flusso del potere formale fluisce lungo la gerarchia.

La figura B) rappresenta l'organizzazione come un sistema di flussi regolati: di produzione attraverso il nucleo operativo; di ordini e di istruzioni in senso discendente lungo la gerarchia per controllare il nucleo operativo, di informazioni e di consigli utili nella fase decisionale che provengono dai lati e cioè dalla tecnostruttura e dallo staff di supporto. Questa rappresentazione è più vicina a i vari concetti tradizionali ma a differenza della prima si concentra più sulla standardizzazione che sulla supervisione diretta.

La figura C) descriva l'organizzazione come un sistema di comunicazioni informali, sottolineando pertanto il ruolo che nel coordinamento assume l'adattamento reciproco. Tale rappresentazione può essere definita anche come sociogramma in quanto mostra che all'interno dell'organizzazione esistono centri di potere non ufficiali e che reti di comunicazione informali

integrano e talvolta aggirano i canali formali di autorità e comunicazione.

La figura D) descriva l'organizzazione come un sistema di costellazioni di lavoro. Si basa sul concetto che nelle organizzazioni le persone si aggregano in gruppi per lo svolgimento delle attività. Ogni aggregazione o costellazione affronta decisioni diverse rispetto al proprio livello nella gerarchia ed è solo genericamente connessa con le altre costellazioni.

La figura E) rappresenta l'organizzazione come un sistema di processi decisionali ad hoc. Su tale diagramma viene indicato il flusso di una decisione strategica, dall'inizio alla fine ma in contrapposizione con le precedenti rappresentazione risulta alquanto semplicistico.

Come abbiamo detto l'organigramma è la rappresentazione grafica della gerarchia e cioè il risultato del processo di raggruppamento. Quindi attraverso il raggruppamento in unità formali viene introdotto il sistema di autorità formali e viene costruita la gerarchia.

In teoria possiamo dire:

In considerazione delle esigenze dell'azienda nel suo complesso (obiettivi, sistema tecnico a disposizione) il progettista individua i compiti da svolgere, si tratta essenzialmente di un processo discendente, dalle esigenze generali alle attività elementari. Il progettista pertanto combina successivamente questi compiti in posizioni in relazione al grado di specializzazione desiderato, e determina sia la misura nella quale ogni posizione dovrebbe essere formalizzata sia il tipo di formazione e indottrinamento richiesti.

La fase successiva consiste nella costruzione della macrostruttura determinando quali tipi e quante posizioni dovrebbero essere raggruppate nelle unità di primo grado e successivamente quali tipi e quante unità dovrebbero essere raggruppate nelle unità di grado superiore fino a che la costruzione della gerarchia è

completata. Questa fase è di tipo ascendente ovvero dai compiti più specifici alla gerarchia complessiva.

Il raggruppamento delle posizioni e delle unità rappresenta un modo fondamentale per coordinare il lavoro nell'organizzazione. Un effetto importante del raggruppamento è che introduce un sistema di supervisione comune fra posizioni e unità organizzative. Ad ogni unità organizzativa viene preposto un manager, un unico individuo che è responsabile per tutte le attività dell'unità stessa. Nello stesso tempo di tutti i manager della macrostruttura creano il sistema di autorità formale.

Inoltre il raggruppamento obbliga posizioni ed unità organizzative a condividere risorse comuni. Il raggruppamento dà luogo a indici di performance comuni. Nella misura in cui i membri o le sottounità di un'unità condividono risorse comuni, i costi delle loro attività possono essere rilevati congiuntamente. Inoltre, nella misura in cui membri o sottounità concorrono all'ottenimento degli stessi prodotti o servizi, anche i loro output possono essere misurati congiuntamente.

Gli indici comuni di performance rappresentano per i membri o le sottounità un incentivo ulteriore a coordinare le loro attività.

Il raggruppamento infine favorisce il reciproco adattamento. Al fine di condividere le risorse e di facilitare la supervisione diretta, i membri di un'unità sono spesso obbligati a utilizzare gli stessi spazi fisici, operando quindi in stretta vicinanza fisica. Ciò a sua volta favorisce l'instaurarsi di comunicazioni frequenti e informali il che, promuove il coordinamento mediante il reciproco adattamento.

Di conseguenza il raggruppamento favorisce in misura rilevante due importanti meccanismi di coordinamento (la supervisione diretta e il reciproco adattamento) e rappresenta la base per un terzo meccanismo di coordinamento (la standardizzazione degli output) fornendo indici comuni di performance.

Il raggruppamento abbiamo detto che favorisce il coordinamento all'interno delle unità esso però crea problemi nel coordinamento tra unità. Le comunicazioni si concentrano all'interno delle

unità isolando di conseguenza i membri di un'unità dai membri delle altre unità, concentrandosi sui "problemi" e sulle questioni all'interno delle unità ed allontanandosi sempre più decisamente dai problemi del resto dell'organizzazione.

Il tema del decentramento è parte integrante della macrostruttura, infatti dopo che le unità sono state progettate, è indispensabile determinare quali decisioni ciascuna di esse deve assumere.

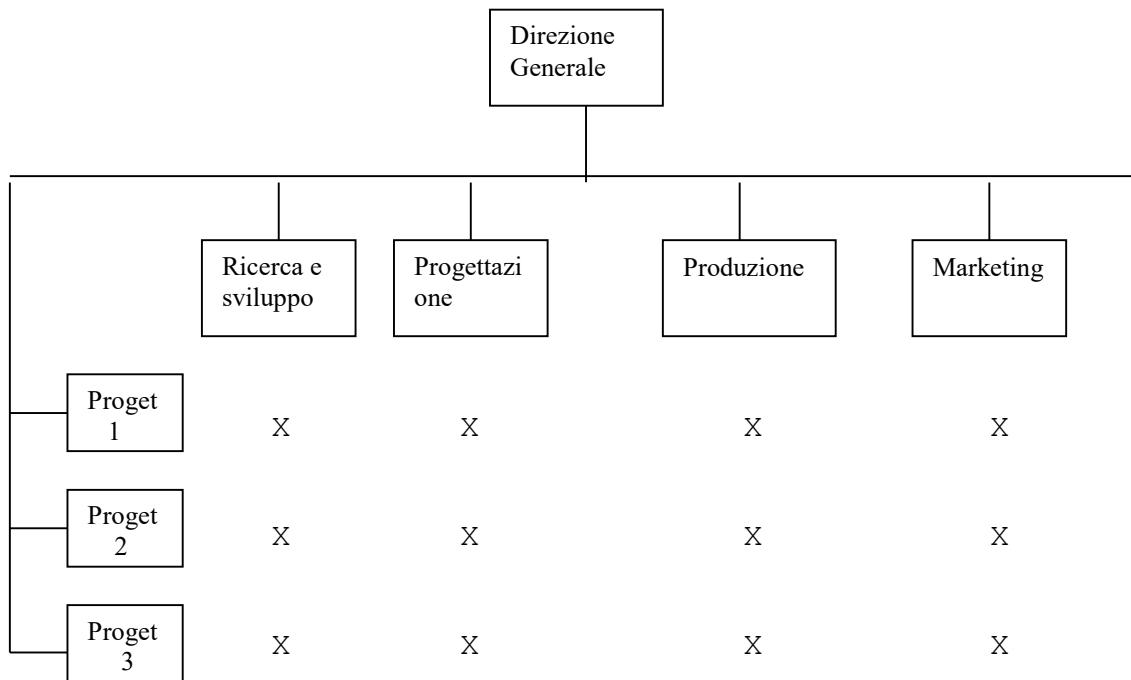
Ma quali sono i motivi che spingono un'azienda ad adottare una struttura accentrata o decentrata?

L'accentramento è il modo più vincolante per coordinare l'assunzione delle decisioni. Tutte le decisioni vengono prese da una sola persona, e successivamente implementate attraverso la supervisione diretta.

Dall'altra parte un'azienda adotta una struttura decentrata semplicemente perché tutte le decisioni non possono essere assunte da un solo centro, da una sola persona. Può capitare che le decisioni non possono essere trasmesse in quanto troppo qualitative e quindi difficili da comunicare o perché l'unico centro decisionale non le può comprendere.

Il decentramento invece viene adottato sia perché permette all'azienda di rispondere prontamente alle condizioni locali sia per la sua capacità di motivare.

Le persone creative e intelligenti richiedono molta libertà di azione e l'azienda può attrarle e conservarle, utilizzando proprio l'iniziativa, attribuendo agli stessi un considerevole potere decisionale. La motivazione è un fattore chiave anche nella maggior parte delle attività manageriali, di conseguenza un qualche decentramento lungo la linea intermedia è sempre necessario.



MODELLI ORGANIZZATIVI	CARATTERI DESCRITTIVI	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Gerarchico	Struttura elementare Un livello gerarchico Accentramento dei meccanismi operativi	Coesione interna Rapidità decisionale Procedure semplificate	Rigidità di funzionamento Adattamento ai mutamenti Ingolfamento della linea
Funzionale	Struttura basata sul processo di produzione Specializzazione tecnico - economica Articolazione verticale/orizzontale struttura	Espletamento compiti funzionali Economie di scala in ragione della differenziazione organizzativa dei compiti	Estensione gamma prodotti Compartimentazione specialistica Coordinamento interfunzionale Resistenza all'innovazione
Staff- line	Struttura basata sulla distinzione tra funzioni primarie e di supporto Integrazione tra competenze operative (line) e specialistiche (staff)	Specialismo bilanciato Articolazioni di unità/posizioni/responsabilità organizzative	Propagazione del conflitto staff/line Confine tra l'autorità gerarchica e la competenza tecnica
Divisionale	Struttura basata su output del processo di produzione Centralità dei destinatari esterni (clienti) dei prodotti	Responsabilità di risultato Vicinanza a domande - bisogni Sensibilità all'innovazione Flessibilità di funzionamento	Duplicazione staff divisionali Aumento dimensione Conflitti interdivisionali (spartizione del budget, priorità di intervento)
Progetto	Funzioni e unità operanti in forma di progetto Attività/problema non ricorrente Elevata interdipendenza dei compiti	Risorse e processi centrati su risultati specifici Innovazione come opportunità/sfida alla macchina burocratica	Proliferazione - sovrapposizione delle posizioni organizzative Capacità di pianificazione (risultati, tempi, mix di risorse, costi)
Matrice	Duplica criterio ordinatorio della struttura (funzionale e divisionale) Carattere permanente dell'assetto strutturale	Varietà e variabilità di prodotto Competenze specialistiche Interfunzionalità spinta Autonomia del personale	Doppia dipendenza gerarchica del personale Sovraccarico decisionale verso l'alto Adozione a livello di singole unità

