


# **ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE PUBBLICHE E NON PROFIT**

**«Modulo configurazioni  
organizzative di base»**

**A cura di: Alessandro Hinna**



Parte I – riferimento al capitolo 4 del libro  
sezione PA testo base organizzazione  
aziendalee cap. 4 del libro sezione «non  
profit»

Presentazione configurazioni  
organizzative «idealtipiche»

# H. Mintzberg Schema logico di esposizione

- 1. Ipotesi di partenza**
- 2. L'idea di configurazione organizzativa**
  - a) I meccanismi di coordinamento**
  - b) Le parti fondamentali di una organizzazione**
  - c) I parametri di progettazione organizzativa**
  - d) I fattori contingenti o situazionali**
- 3. Le cinque configurazioni organizzative**
  - a) La struttura semplice**
  - b) La burocrazia meccanica**
  - c) La burocrazia professionale**
  - d) La struttura divisionale**
  - e) La adhocrazia**

# Le ipotesi di partenza

- **organizzazione** = complesso di modalità attraverso le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento tra tali compiti
- **assetto organizzativo** = struttura + meccanismi operativi
- **elementi essenziali** della progettazione organizzativa:
  - meccanismi di coordinamento
  - parti componenti dell'organizzazione
- esistono delle **configurazioni fondamentali** per spiegare la maggior parte delle situazioni organizzative



# L'idea di configurazione organizzativa di H. Mintzberg



**Parti fondamentali di  
una organizzazione**

**Meccanismi  
di  
coordinamento**

**Parametri di  
progettazione organizzativa**

**Fattori situazionali o  
contingenti**

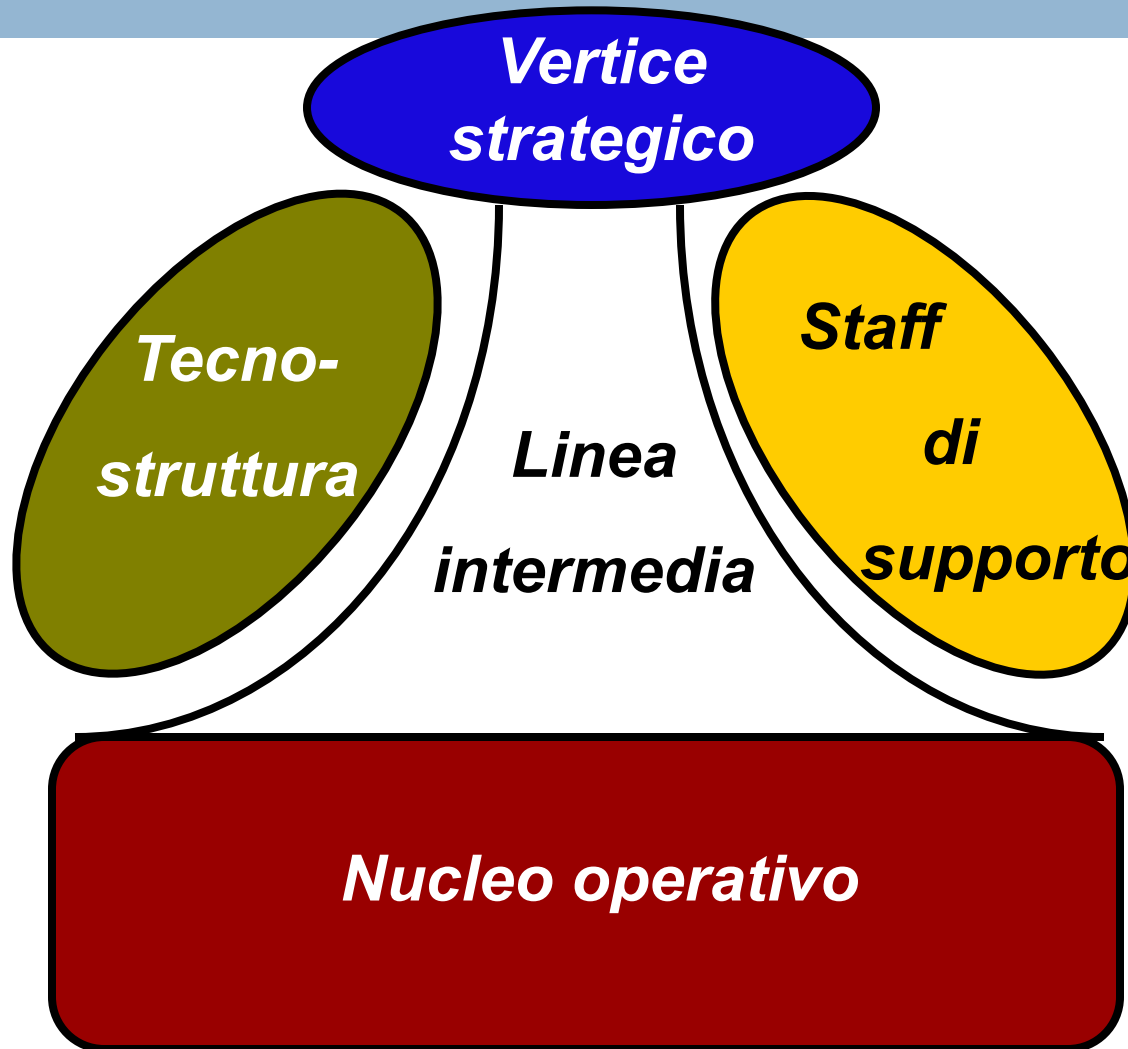
# L'idea di configurazione organizzativa

Meccanismi  
di  
coordinamento

- ➔ *Adattamento reciproco...consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale*
- ➔ *Supervisione diretta...consegue il coordinamento attraverso una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni*
- ➔ *Standardizzazione dei processi di lavoro...ovvero si specificano e si programmano i contenuti del lavoro (es. istr. montaggio)*
- ➔ *Standardizzazione degli output...ovvero si specificano i risultati del lavoro (es. dimensioni)*
- ➔ *Standardizzazione le capacità e le conoscenze...ovvero viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro (es. chirurgo)*

# L'idea di configurazione organizzativa

Parti fondamentali di  
una organizzazione

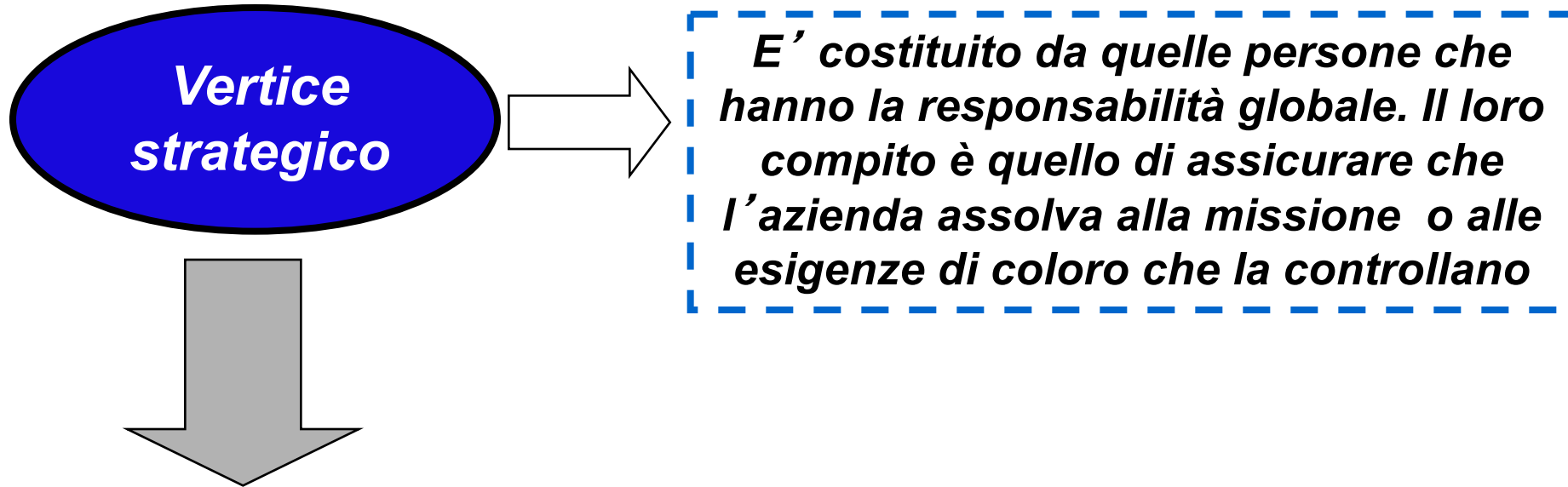


# Le parti fondamentali di una organizzazione



- *procura* gli input
- *trasforma* gli input in output
- *distribuisce* gli output
- *supporta* le funzione input e trasformazione degli output

# Le parti fondamentali di una organizzazione



- *supervisione diretta*
- *gestione delle condizioni di confine*
- *sviluppo strategia d'azienda*

# Le parti fondamentali di una organizzazione

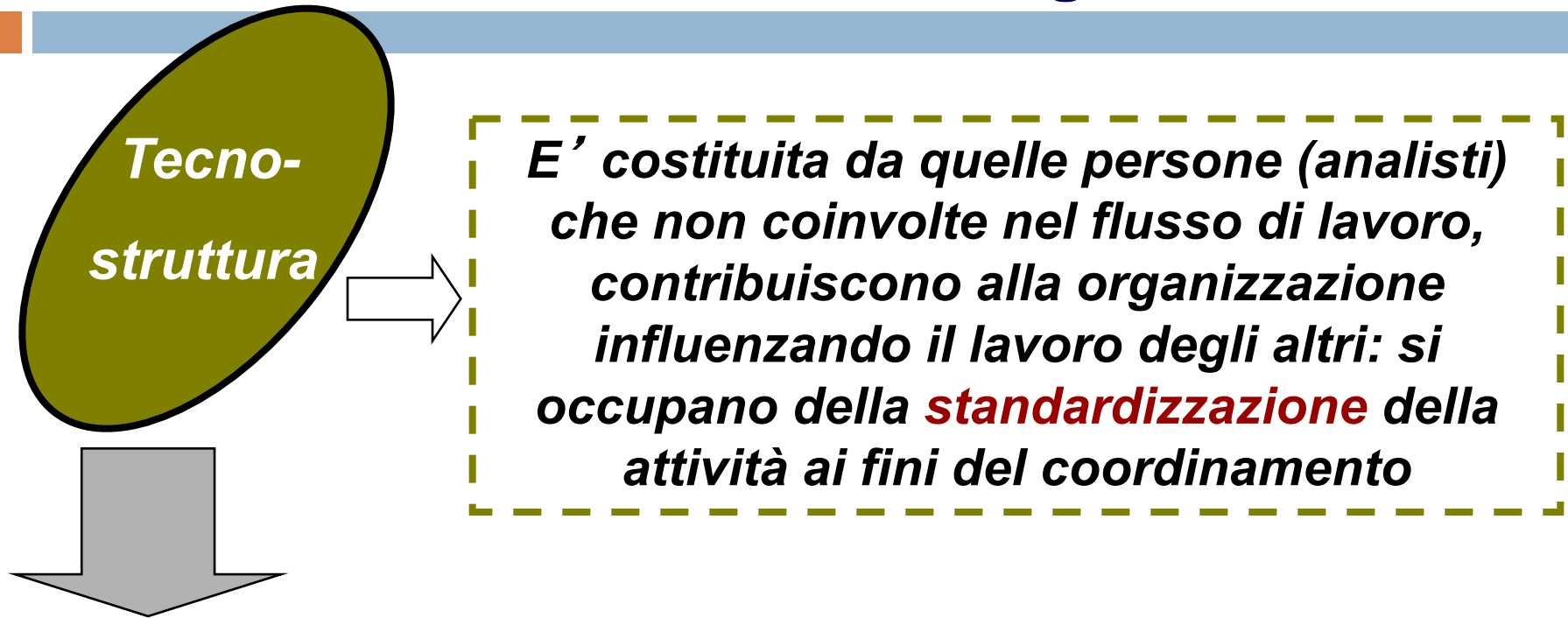


**Linea  
intermedia**

***E' costituita da quelle persone che non svolgono il lavoro diretto, ma dirigono i terzi impegnati nell'attività diretta. Sono manager che detengono autorità formale***

- **interviene** nel flusso di supervisione diretta
- **opera su** problemi
- **trasferisce** problemi
- **gestisce** condizioni di confine
- **definisce** la strategia (ognuno per la sua unità)

# Le parti fondamentali di una organizzazione



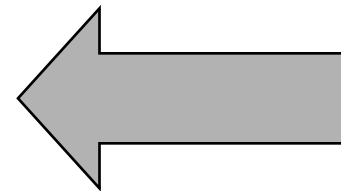
*Si possono distinguere in...*

- *analisti del lavoro*
- *analisti di pianificazione e controllo (stand. output)*
- *analisti dei problemi del personale*

# Le parti fondamentali di una organizzazione



***E' costituito da persone fortemente specializzate che forniscono servizi indiretti (es. mensa, uff. legale, pubbliche relazioni, etc. ..) offrendo un supporto esterno al flusso lavorativo***





# L'idea di configurazione organizzativa

Parametri di  
progettazione  
organizzativa

- ➔ *La progettazione delle posizioni individuali*  
(specializzazione delle mansioni verticale e orizzontale, formalizzazione del comportamento, formazione e indottrinamento)
- ➔ *La progettazione della macrostruttura*  
(dimensione orizzontale e verticale)
- ➔ *I collegamenti laterali*  
(sist. di pianificazione e controllo, soluzione volte a favorire i rapporti tra le persone)
- ➔ *Il sistema decisionale*  
(grado di accentramento e decentramento verticale e orizzontale)

# L'idea di configurazione organizzativa

Fattori situazionali o contingenti

- ➔ *L'età, la dimensione dell'azienda e l'epoca di formazione del settore in cui essa opera*
- ➔ *La tecnologia, intesa come strumenti nel nucleo operativo per trasformare gli input in output*
- ➔ *L'ambiente, studiato attraverso quattro dimensioni: stabilità, complessità, diversità dei mercati ed ostilità*
- ➔ *Il potere, considerato in termini di controllo esterno, bisogno di potere dei membri dell'organizzazione, norme sociali, mode organizzative*

# I fattori contingenti

## ***A. L'età e la dimensione....***

- Maggiore è l'età dell'azienda, maggiore è la formalizzazione del comportamento
- L'organizzazione riflette l'epoca di costituzione del settore
- Maggiore è la dimensione, più articolata è la sua organizzazione, ovvero maggiore è la divisione del lavoro e la differenziazione delle unità organizzative
- Maggiore è la dimensione maggiore è la dimensione media delle unità organizzative
- Maggiore è la dimensione dell'azienda, più elevata è la formalizzazione del comportamento

# I fattori contingenti

## ***B. L'ambiente ....***

- Più l'ambiente è dinamico, più l'organizzazione è di tipo organico
- Più l'ambiente è complesso più l'organizzazione è decentrata
- Più i mercati dell'azienda sono diversificati, maggiore è la propensione ad articolare l'organizzazione in unità fondate sul mercato (se non ci sono economie di scala elevate)
- Più l'ambiente è ostile, più le aziende sono portate ad accentrare temporaneamente la propria organizzazione
- Più l'ambiente è eterogeneo, più la azienda tende a decentrare selettivamente (costellazioni)

# Una organizzazione per ogni ambiente..

<i>Ambiente</i>	<i>Stabile</i>	<i>Dinamico</i>
<i>Complesso</i>	<i>Decentrata Burocratica (stand. delle capacità)</i>	<i>Decentrata Organica (reciproco adattamento)</i>
<i>Semplice</i>	<i>Accentrata Burocratica (stand. dei processi di lavoro)</i>	<i>Accentrata Organica (supervisione diretta)</i>

# I fattori contingenti

## ***C. Le relazioni di potere....***

- Maggiore è il controllo esterno sull'azienda, più l'organizzazione è accentrata e formalizzata
- Il bisogno di potere dei vertici dell'azienda tende a determinare organizzazioni accentrate
- La moda favorisce l'organizzazione del momento, anche se non appropriata

# Le cinque configurazioni

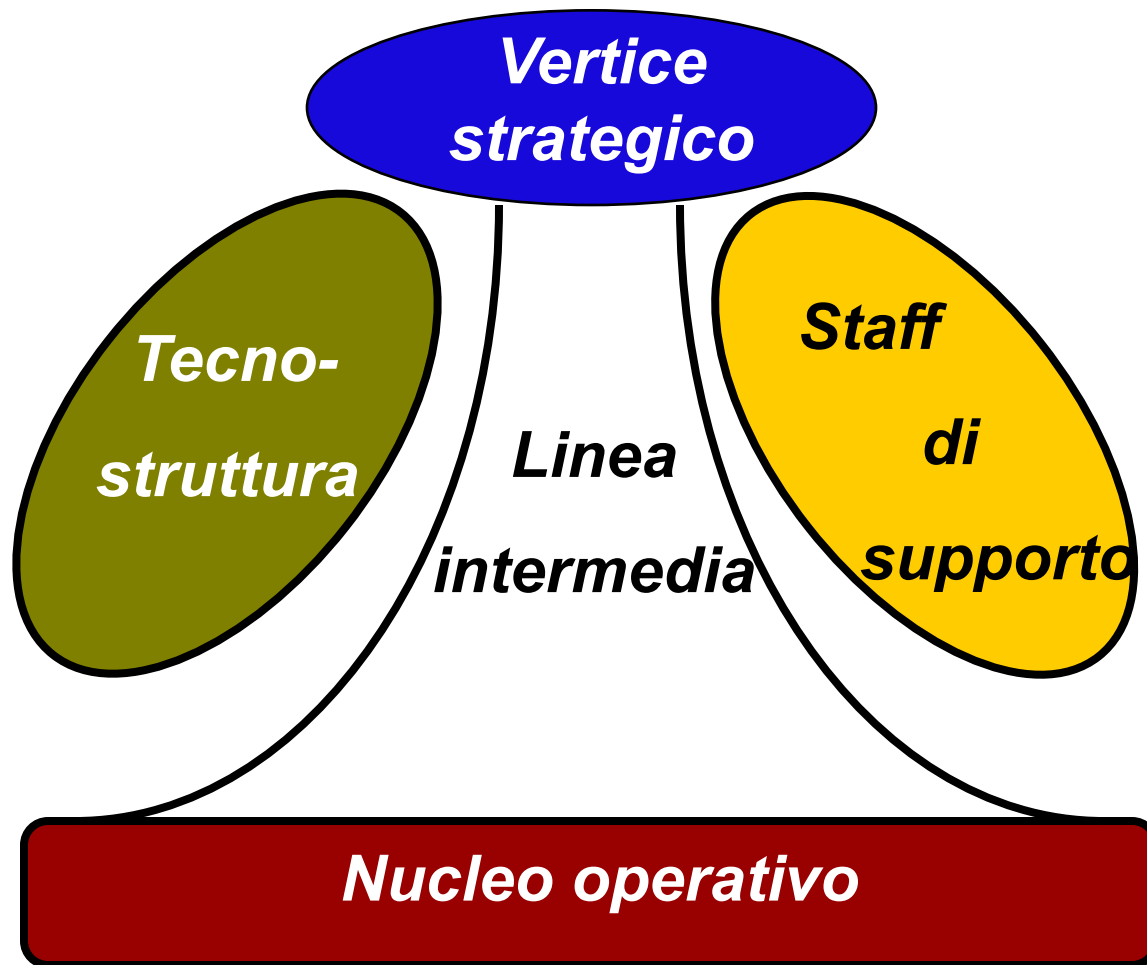
- **STRUTTURA SEMPLICE**
- **BUROCRAZIA MECCANICA**
- **BUROCRAZIA PROFESSIONALE**
- **SOLUZIONE DIVISIONALE**
- **ADHOCRAZIA**

# Le cinque configurazioni

- **STRUTTURA SEMPLICE**
- **BUROCRAZIA MECCANICA**
- **BUROCRAZIA PROFESSIONALE**
- **SOLUZIONE DIVISIONALE**
- **ADHOCRAZIA**



# Burocrazia meccanica



# Burocrazia meccanica

## 1) Caratteristiche organizzative:

- **Struttura direzionale molto articolata**
- **Struttura di supporto molto articolata (la tecnostruttura e lo staff sono focalizzati sul nucleo operativo)**
- **Meccanismo di coordinamento principale: standardizzazione processi di lavoro**
- **Unità di grandi dimensioni a livello operativo e unità più piccole nella linea intermedia per rispecchiare la lunga gerarchia di autorità**
- **Osessione verso il controllo**
- **Compiti operativi molto specializzati e di routine**
- **Proliferazione di regole**
- **Macchina integrata e regolata**
- **Accentramento del potere decisionale**

# Burocrazia meccanica

## 2) Fattori istituzionali

- **Ambienti stabili e semplici**
- **Aziende mature**
- **Dimensione medio – grande**
- **Controllo esterno**

# Burocrazia meccanica

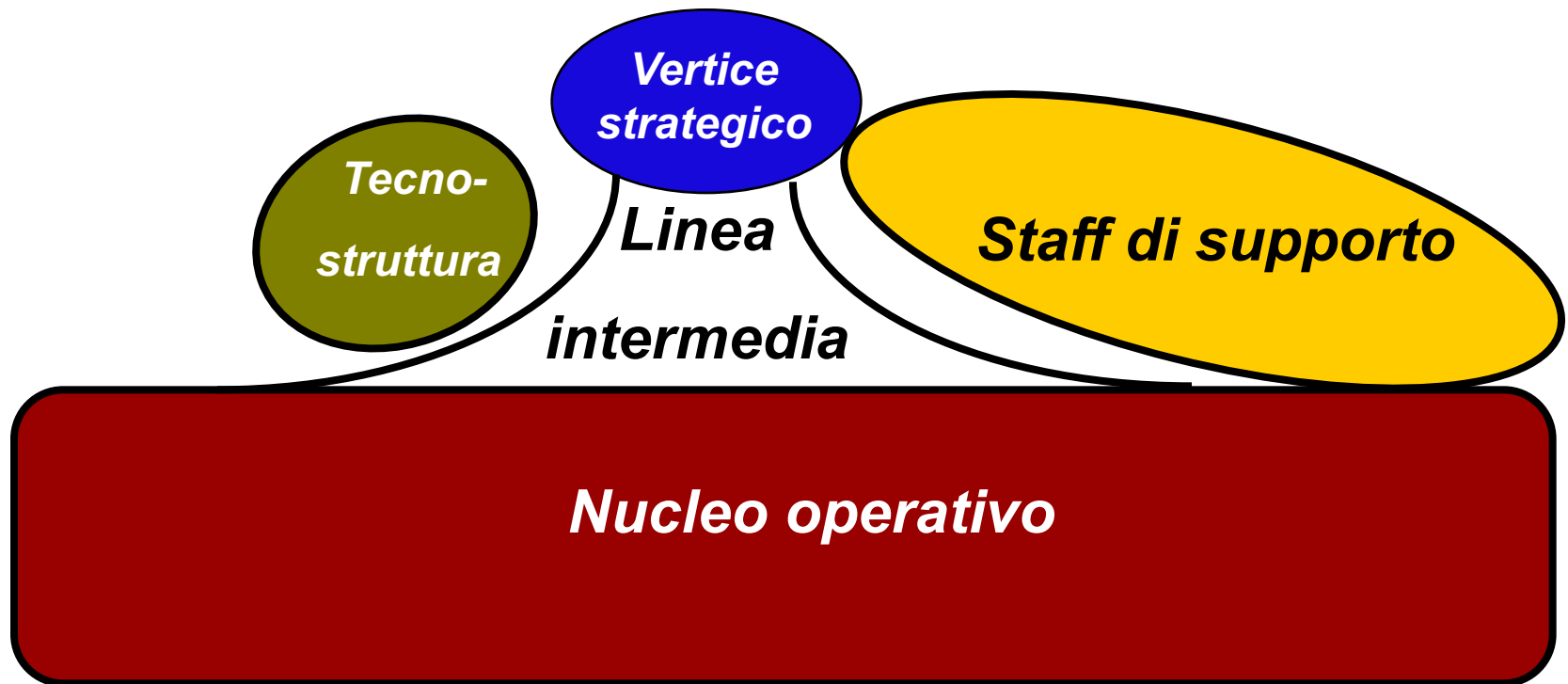
## 3) Problemi:

- **Resistenza dei lavoratori**
- **Possibilità di “imperi privati”**
- **Difficoltà di coordinamento**
- **Possibilità di un sistema chiuso**
- **Rigidità di risposta al vertice strategico**

# Le cinque configurazioni

- **STRUTTURA SEMPLICE**
- **BUROCRAZIA MECCANICA**
- **BUROCRAZIA PROFESSIONALE**
- **SOLUZIONE DIVISIONALE**
- **ADHOCRAZIA**

# Burocrazia professionale



# Burocrazia professionale

## 1) Caratteristiche organizzative:

- **Nucleo operativo:** parte fondamentale dell'organizzazione costituita da specialisti adeguatamente formati
- **Standardizzazione** come meccanismo principale di coordinamento
- **Staff di supporto** molto sviluppato e principalmente a servizio del nucleo operativo
- **Tecnostruttura** e linea intermedia poco strutturata
- **La formazione degli standard** avviene all'esterno
- **L'autorità professionale** sostituisce l'autorità gerarchica
- **Decentramento** verticale ed orizzontale

# Burocrazia professionale

## 2) Fattori istituzionali

- **Ambiente complesso, ma stabile (fattore situazionale chiave)**
- **Passa velocemente attraverso la struttura semplice**
- **Sistema tecnico semplice**
- **Potere della competenza**



# Burocrazia professionale

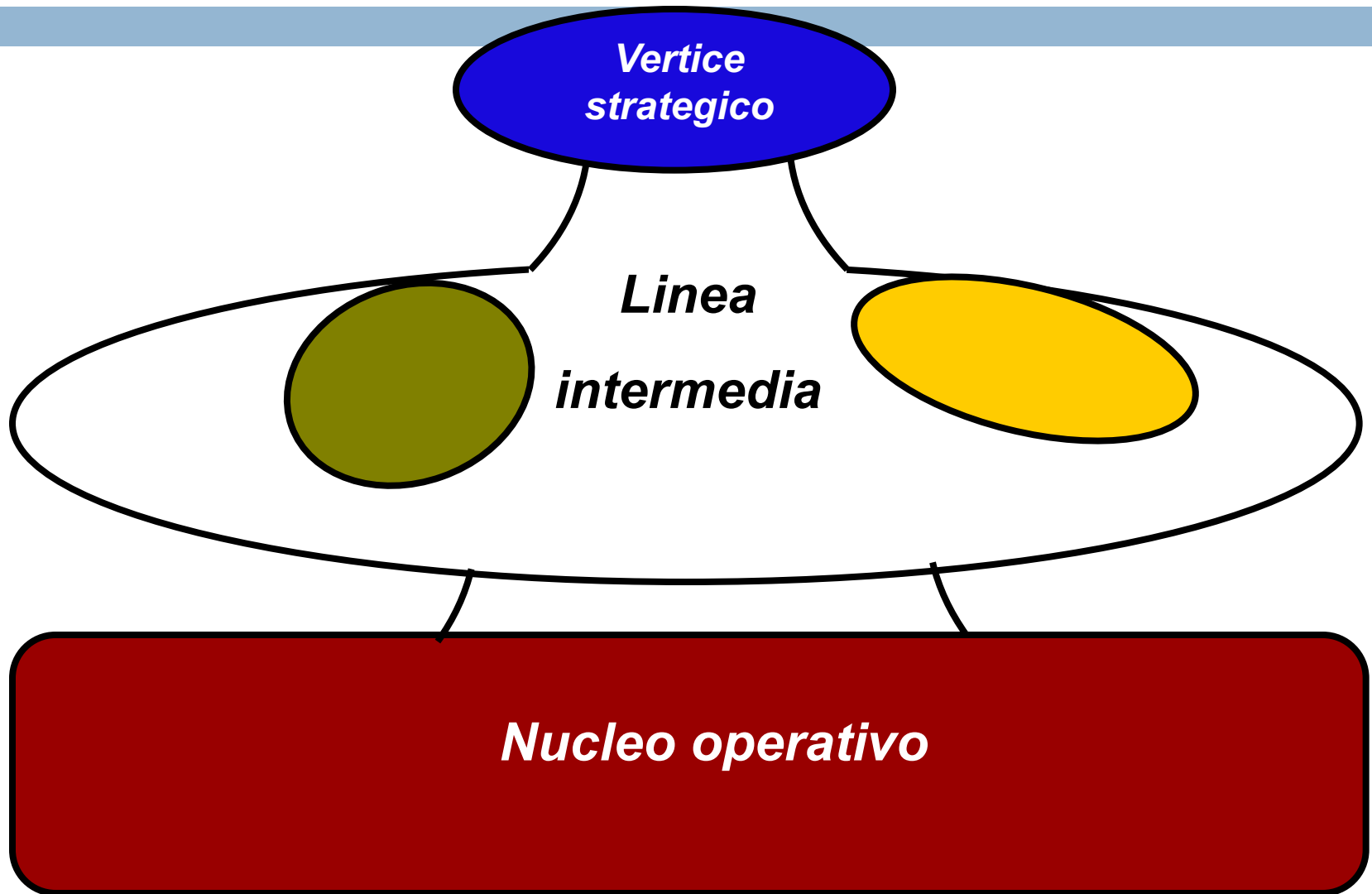
## 3) Problemi:

- **Difficoltà di coordinamento**
- **Trasposizione dei fini**
- **Difficoltà di elaborare nuovi programmi**
- **Cambiamento lento (legato al cambiamento dei professionisti stessi)**

# Le cinque configurazioni

- **STRUTTURA SEMPLICE**
- **BUROCRAZIA MECCANICA**
- **BUROCRAZIA PROFESSIONALE**
- **SOLUZIONE DIVISIONALE**
- **ADHOCRAZIA**

# Adhocrrazia



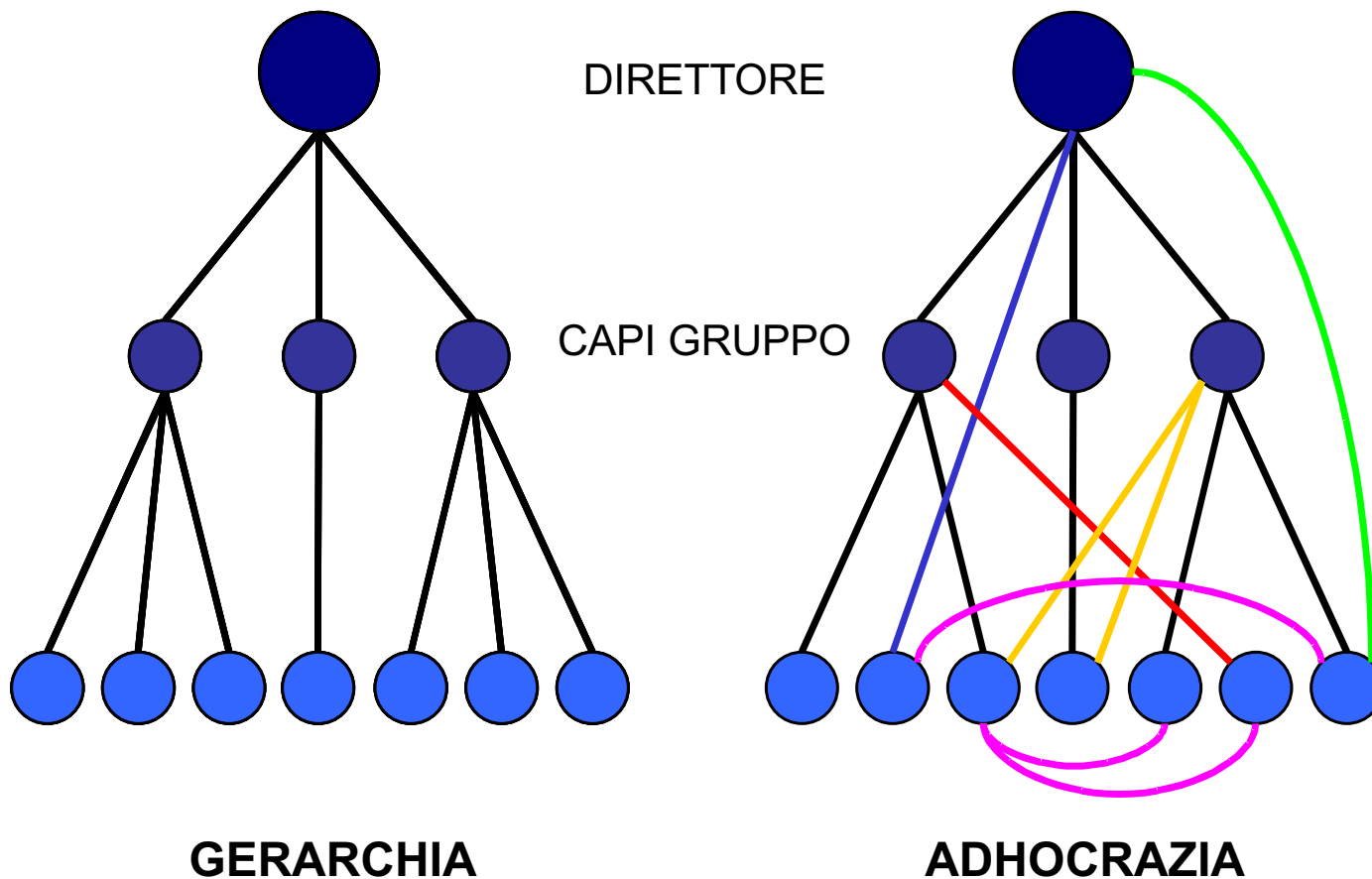
## **1) Caratteristiche organizzative:**

- **Scarsa formalizzazione del comportamento**
- **Elevata specializzazione orizzontale delle mansioni**
- **Unità funzionali di specialisti**
- **Adattamento reciproco come meccanismo di coordinamento**
- **Processi informativi e decisionali molto flessibili**
- **Potere agli esperti**

## 2) Fattori istituzionali

- **Ambiente dinamico e complesso**
- **Ambiente eterogeneo**
- **Cambiamenti molto frequenti nei prodotti (prodotti speciali su commessa)**
- **Azienda di giovane età**

## STRUTTURA AZIENDA



# Oltre le 5 configurazioni.....

