

ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT DELLE IMPRESE COOPERATIVE «Modulo Configurazioni Organizzative»

A cura di: Alessandro Hinna

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**

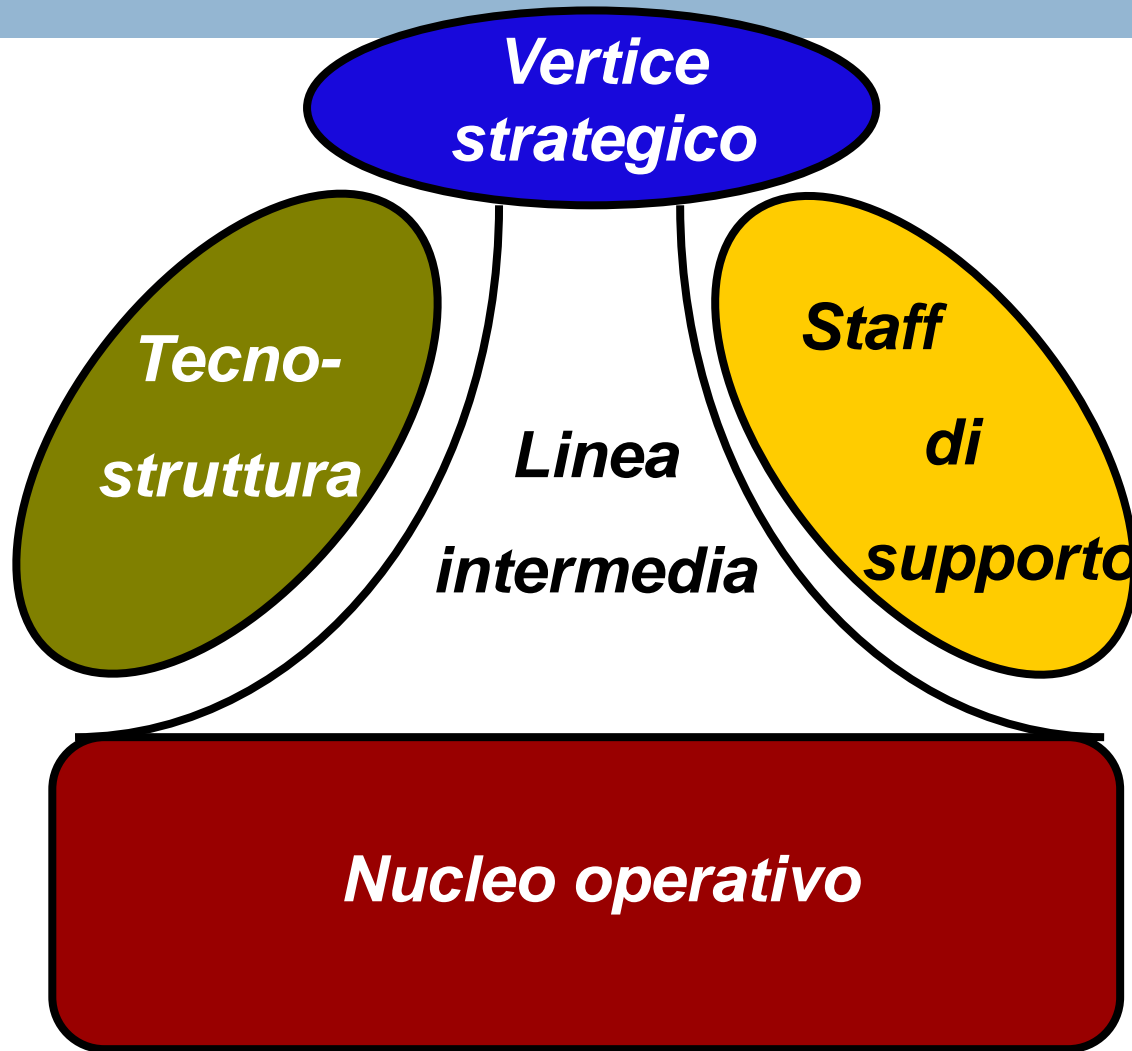
L'idea di configurazione organizzativa

Meccanismi
di
coordinamento

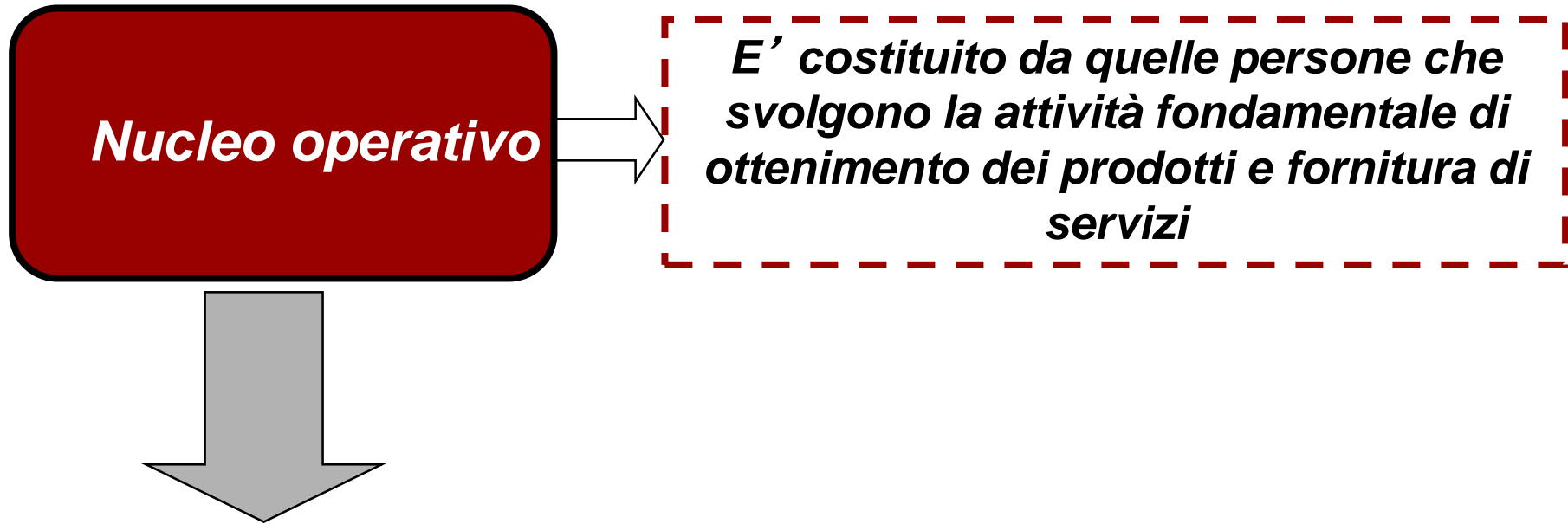
- ➔ *Adattamento reciproco...consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale*
- ➔ *Supervisione diretta...consegue il coordinamento attraverso una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni*
- ➔ *Standardizzazione 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

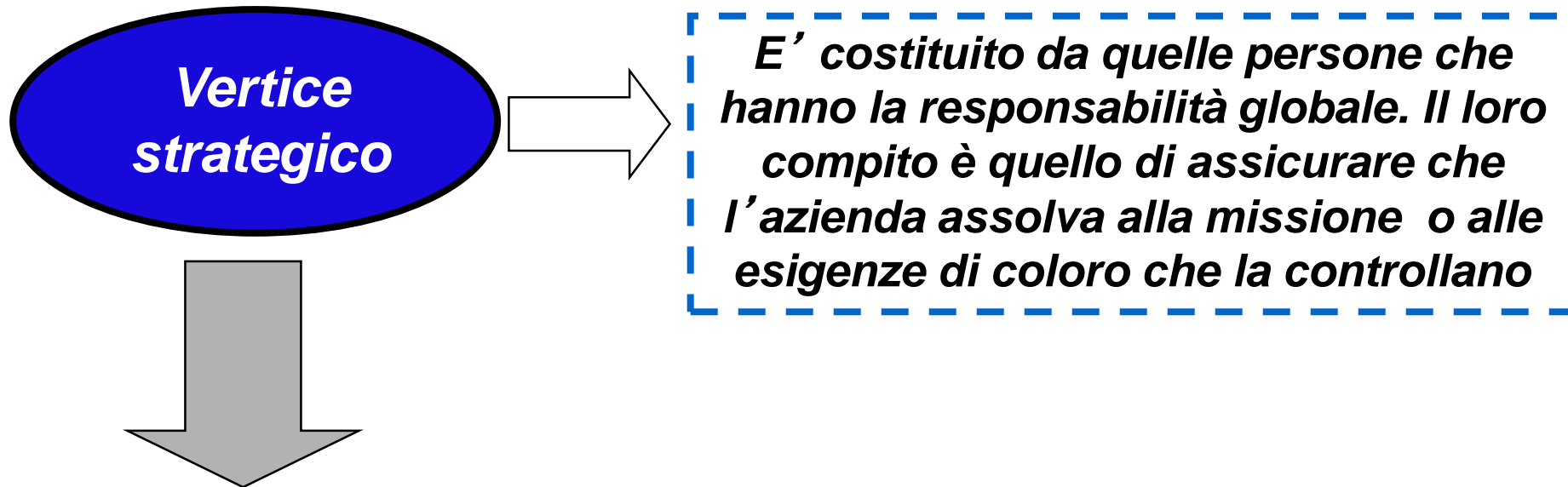


Le parti fondamentali di una organizzazione



- ***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

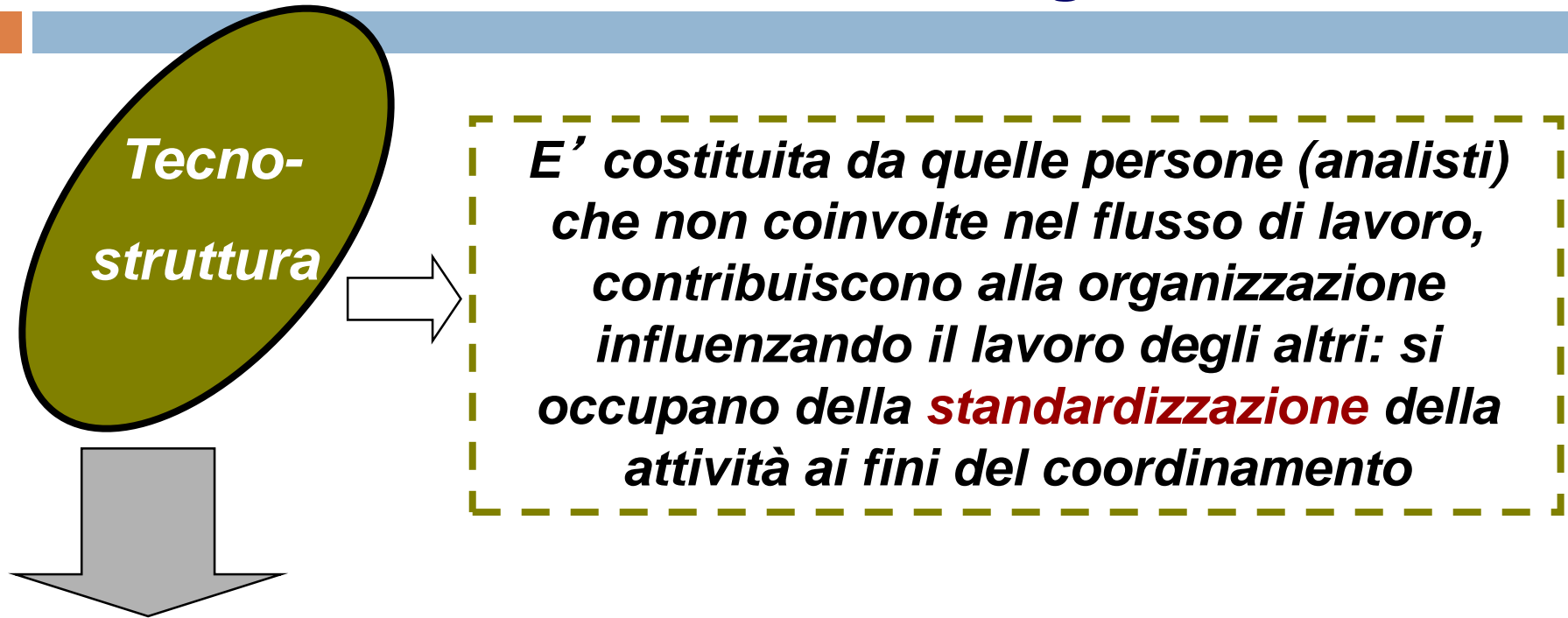


**Linea
intermedia**

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



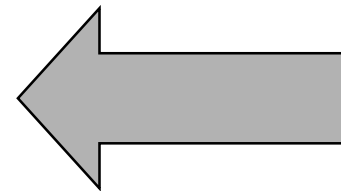
Si possono distinguere in...

- *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

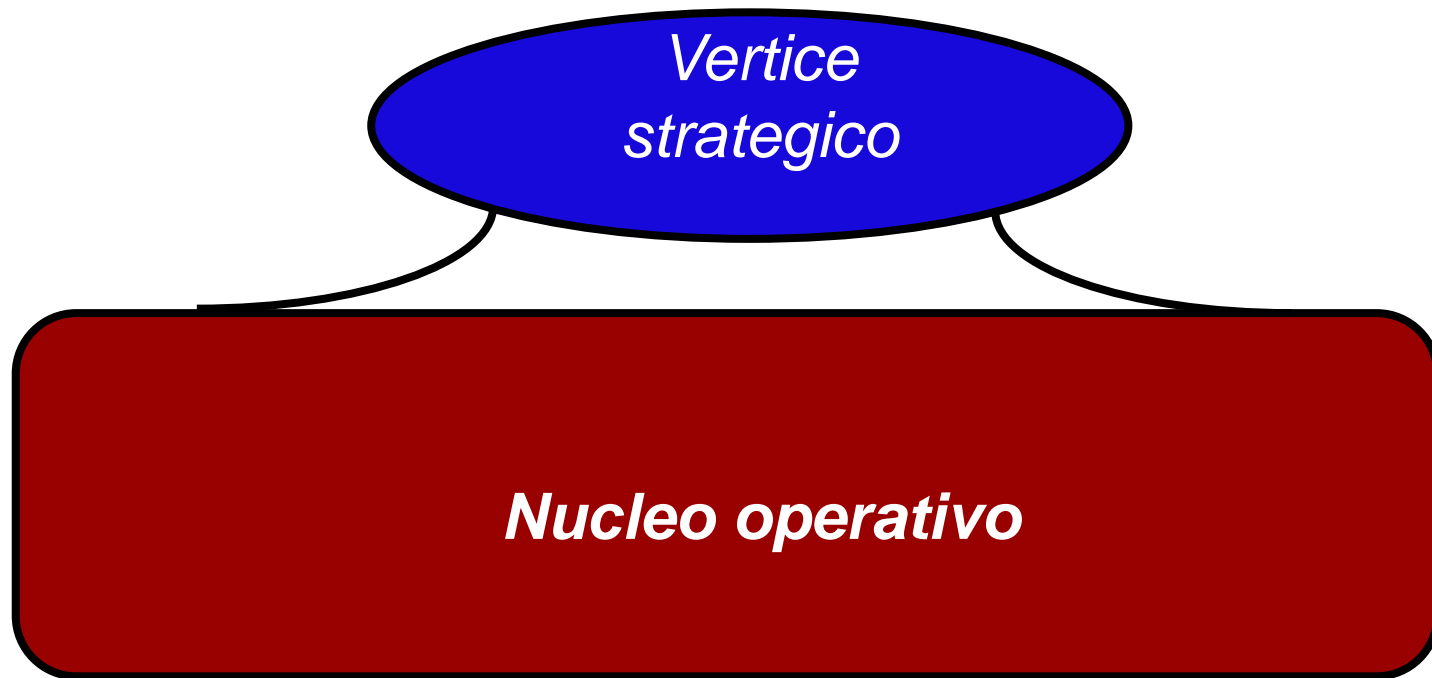
Le cinque configurazioni

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

Le cinque configurazioni

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

Struttura semplice



Struttura semplice

1) Caratteristiche organizzative:

- Elevata ampiezza del controllo del vertice strategico
- Assenza di unità di staff
- Linea intermedia trascurabile
- Gerarchia manageriale poco sviluppata
- Limitata formalizzazione del comportamento

Struttura semplice

2) Condizioni

- **Ambienti semplici e dinamici**
- **Aziende giovani**
- **Piccole dimensioni**
- **Primi stadi di vita**
- **Crisi**
- **Organizzazione carismatica**
- **Proprietà = direzione**

Struttura semplice

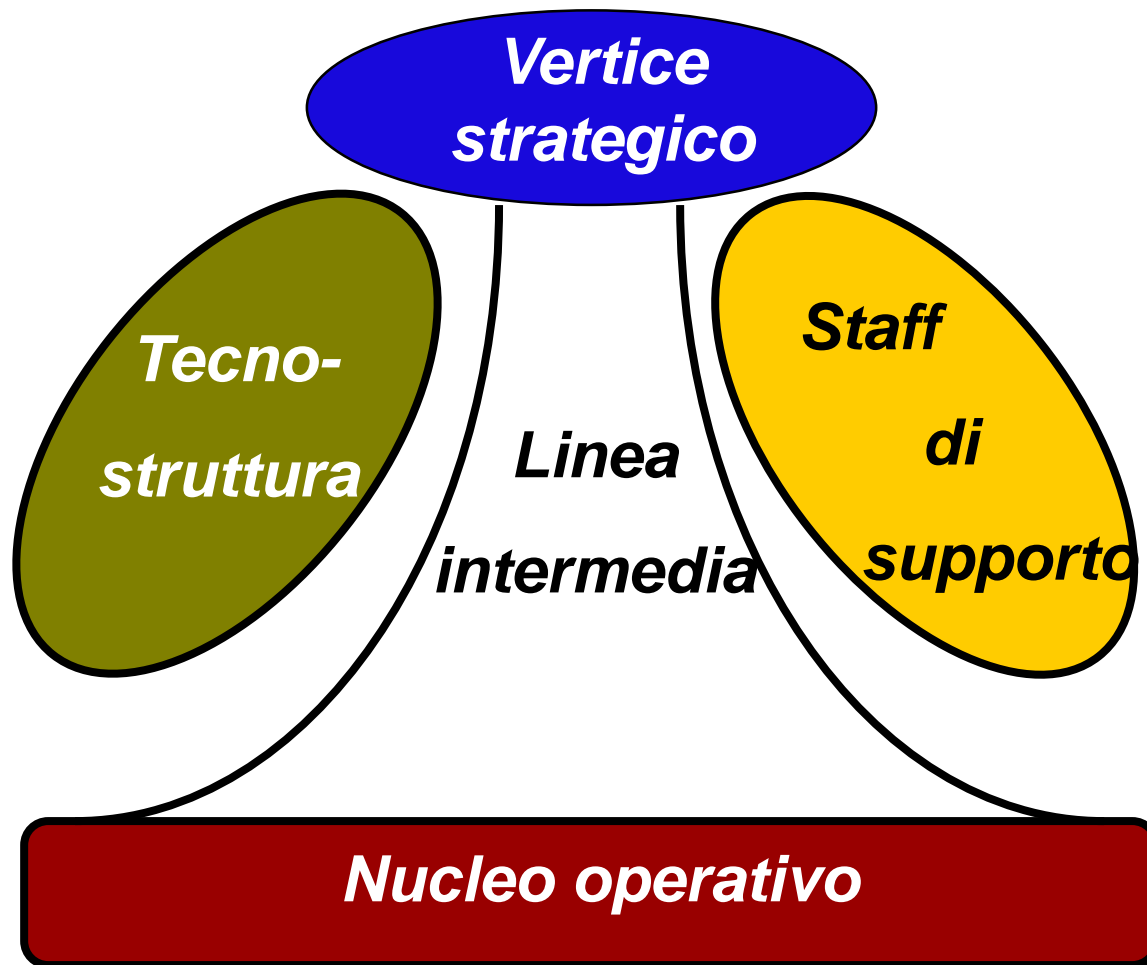
3) Problemi:

- **Commistione fra problemi strategici ed operativi**
- **Precarietà (dipende da una sola persona)**
- **Possibili resistenze ai cambiamenti**
- **Basso senso di appartenenza e partecipazione**

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

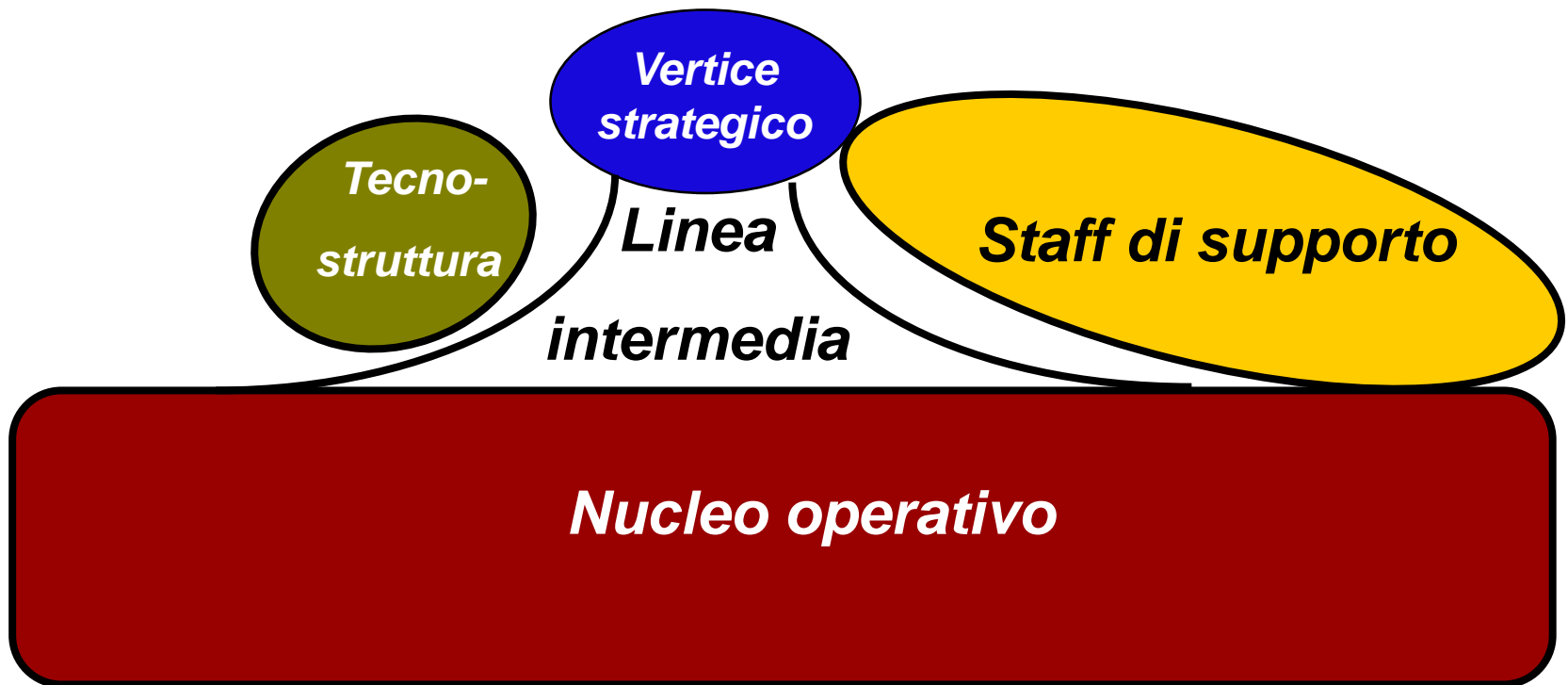
3) Problemi:

- 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

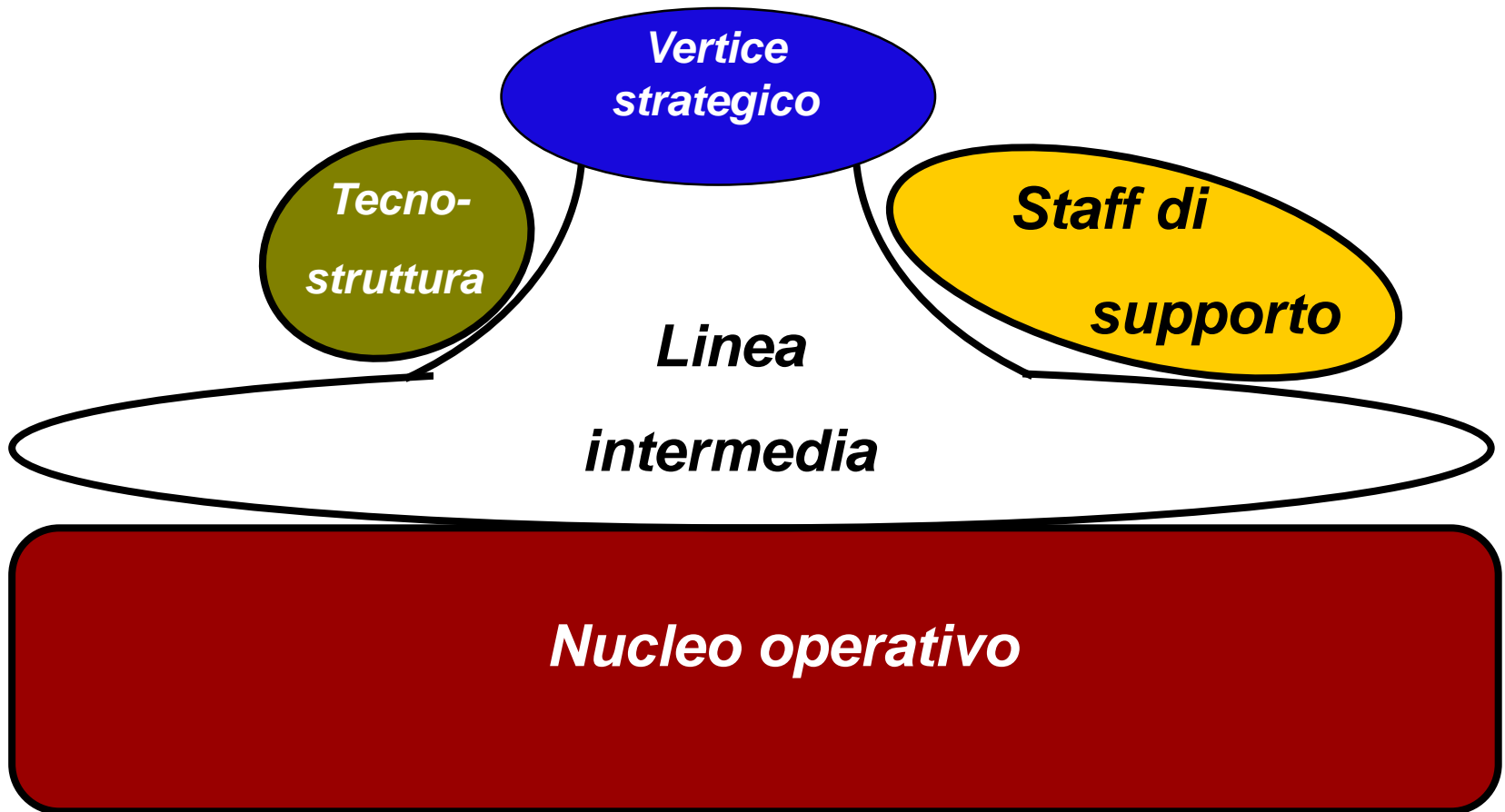
3) Problemi:

- **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**

Soluzione divisionale



Soluzione divisionale

1) Caratteristiche organizzative:

- **La Direzione Centrale comprende:**
 - **Piccolo vertice strategico**
 - **Una piccola tecnostruttura**
 - **Uno staff di supporto un po' più ampio**
- **Linea intermedia: parte fondamentale dell' organizzazione**
- **Meccanismo di coordinamento principale: standardizzazione degli output**
- **Complesso di entità quasi-autonome riunite da una struttura direzionale centrale**
- **Scarsa interdipendenza tra le divisioni**
- **Forte interdipendenza all' interno delle singole divisioni**
- **Obiettivi di tipo operativo (devono prestarsi alle valutazioni quantitative del controllo della performance)**

Soluzione divisionale

2) Fattori istituzionali

- **Età elevata**
- **Grande dimensione**
- **Diversità dei mercati**
- **Sistema tecnico divisibile tra le varie divisioni**
- **Ambienti poco complessi e poco dinamici**

Soluzione divisionale

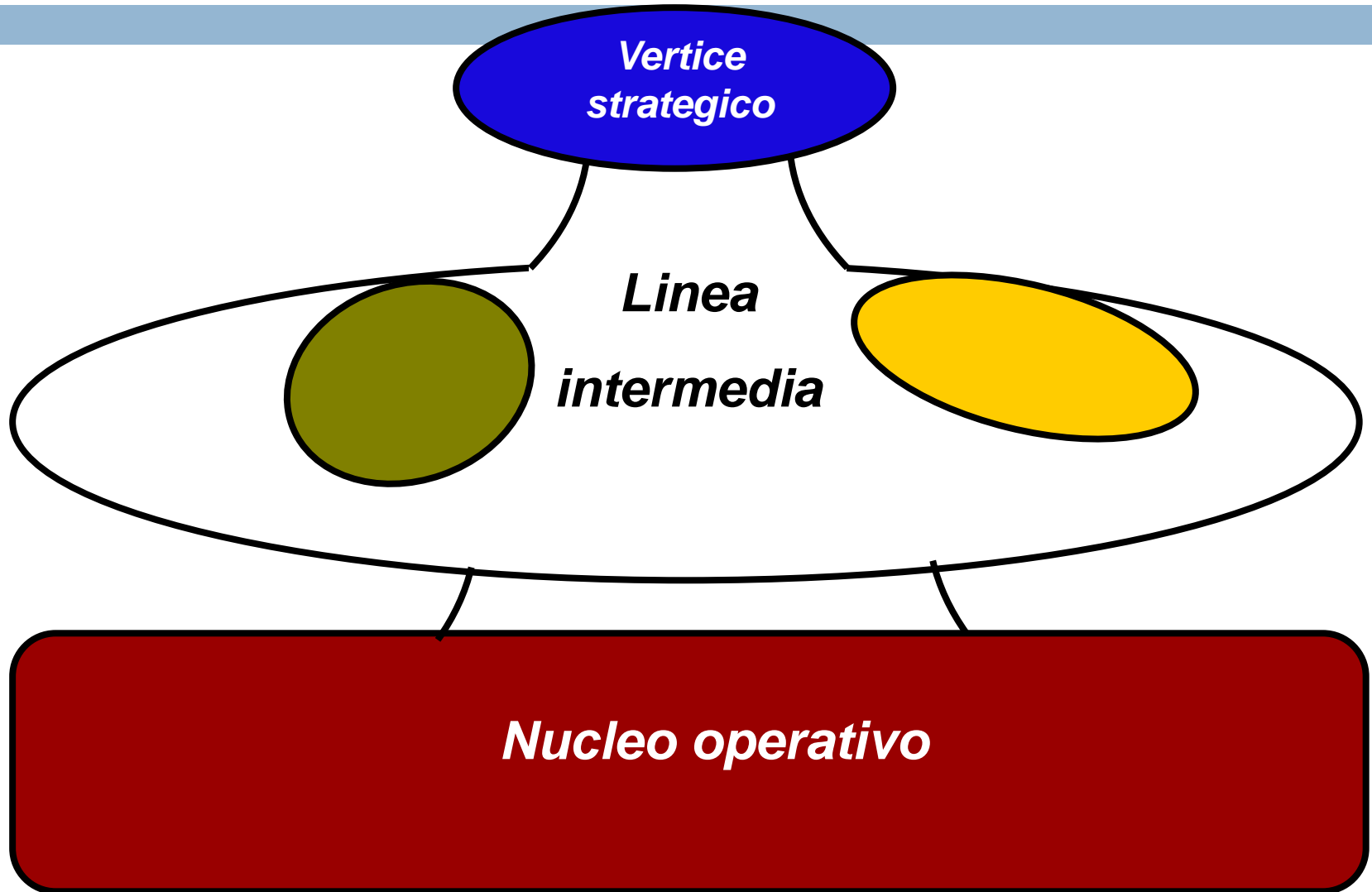
3) Problemi:

- **Difficoltà di controllo**
- **Concentrazioni molto elevate di potere**
- **Gravi “conseguenze sociali”**
- **Temporaneità**

Le cinque configurazioni

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

Adhocrrazia



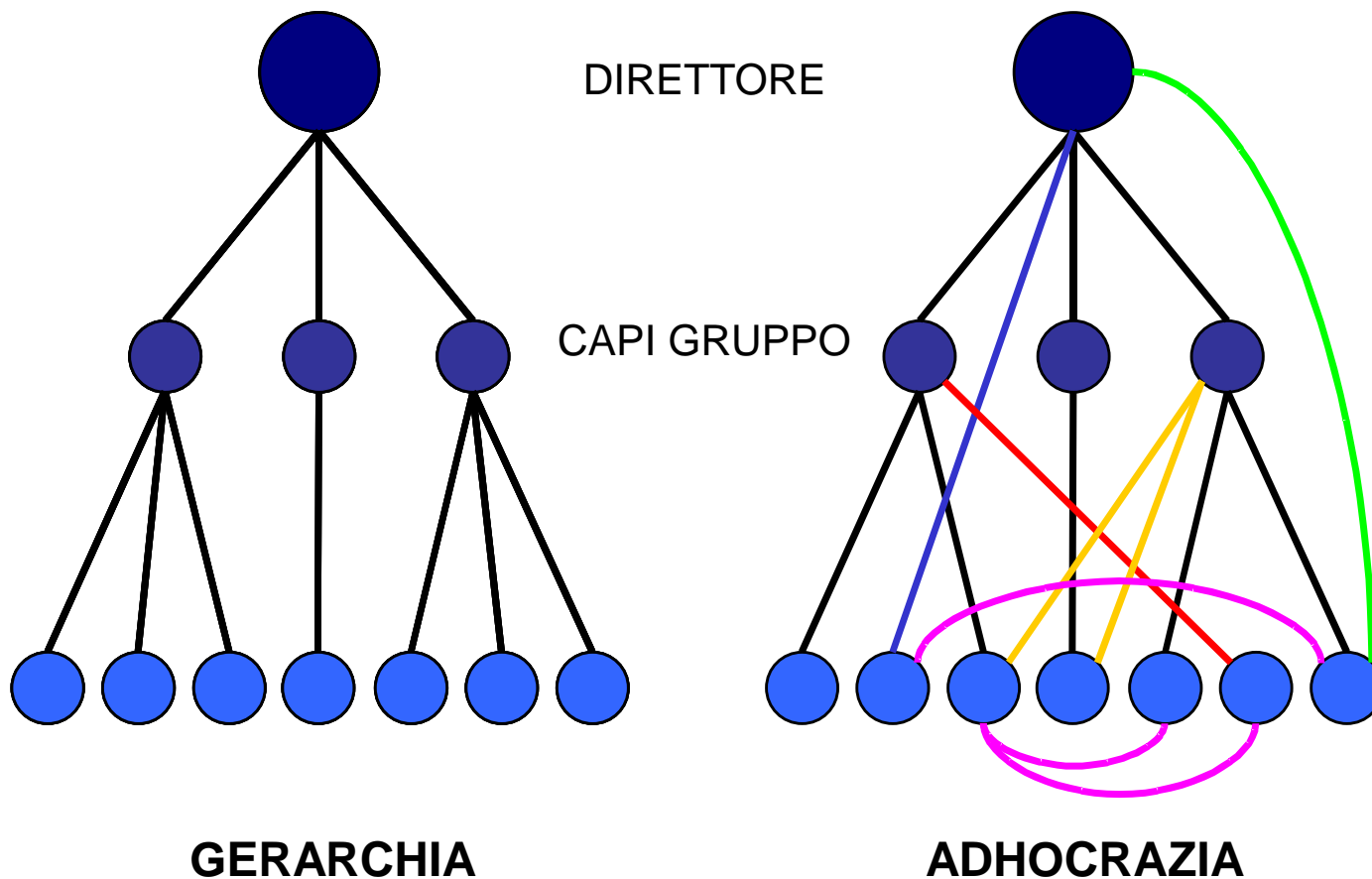
1) Caratteristiche organizzative:

- **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.....

