

Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»

Corso di:

**ANALISI ORGANIZZATIVA DELLE ISTITUZIONI
PUBBLICHE**

Parte PRIMA – Fondamentali di management

A cura di: Prof. Alessandro Hinna,
a.c. 2021-22

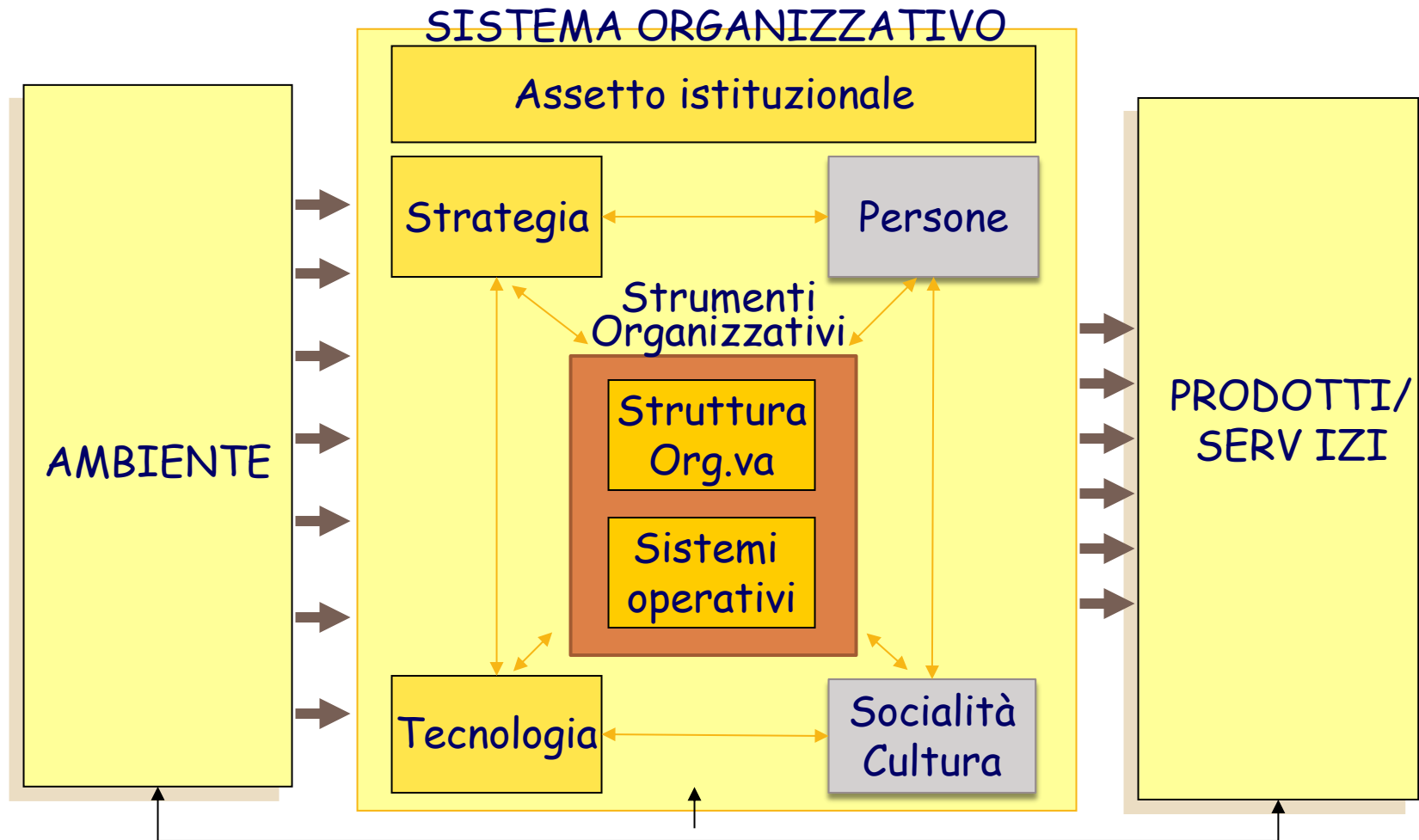
Agenda



Le basi del comportamento

**Le determinanti “contestuali” del
comportamento**

Il contesto organizzativo: l'approccio di analisi sistemico



I sistemi operativi “di base”

4



I sistemi di direzione sono:



1. sistemi di pianificazione strategica
2. sistemi di programmazione e controllo
3. sistemi di gestione del personale
4. sistemi informativi



DIMENSIONE DINAMICA

Sistemi di direzione favoriscono l'adattamento della struttura alle sollecitazioni ambientali tramite (ad es.) la costante verifica delle performance

Gli “attrezzi” dell’organizzazione

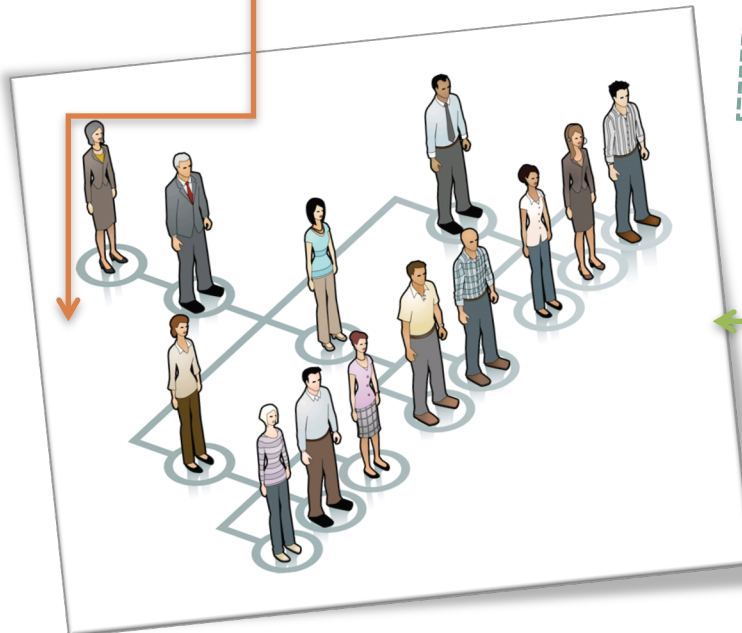
5



DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

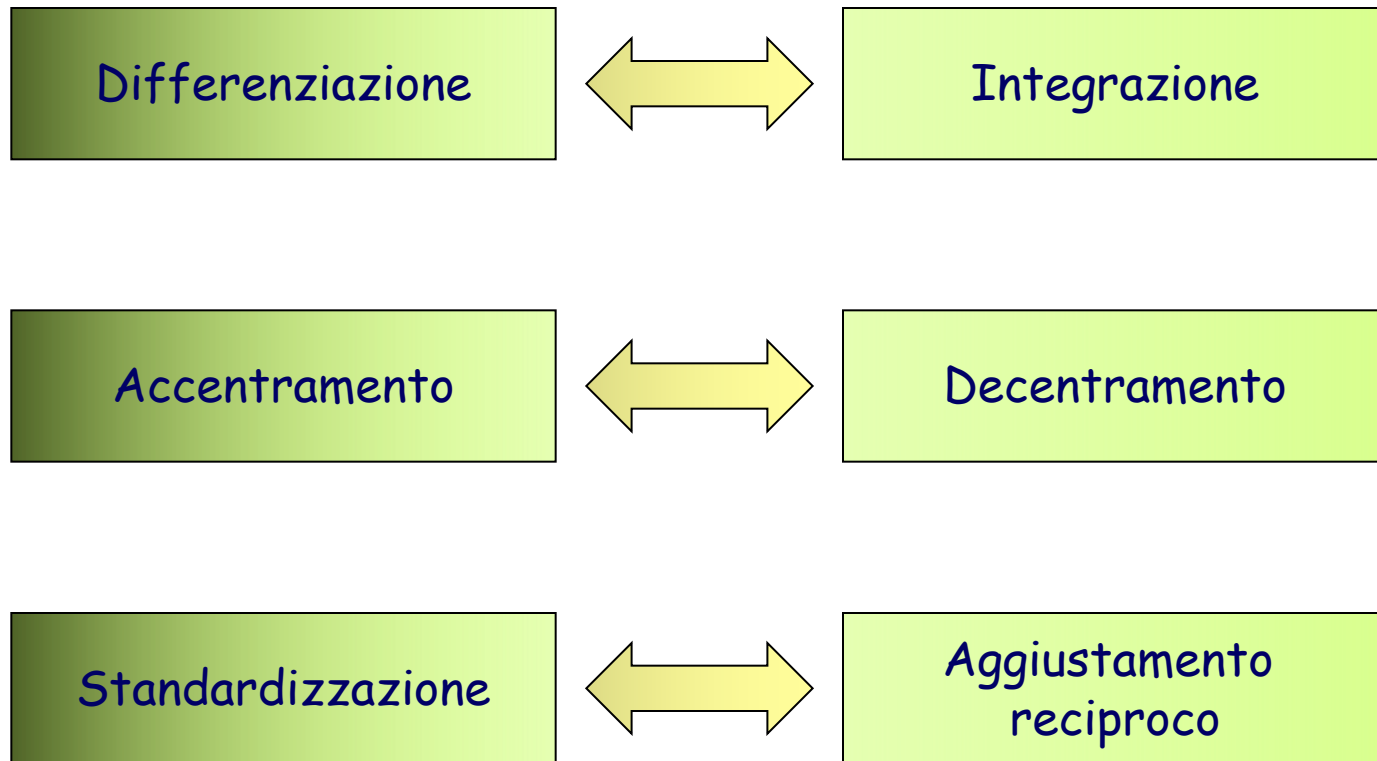
VARIAZIONI
AMBIENTALI



DIMENSIONE DINAMICA

Sistemi di direzione
*favoriscono l’adattamento
della struttura alle
sollecitazioni ambientali
tramite (ad es.) la costante
verifica delle performance*

Problemi fondamentali di progettazione organizzativa



Gli equilibri organizzativi “ di base”

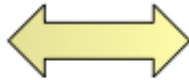
7



DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

Differenziazione



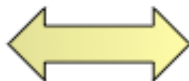
Integrazione

Accentramento



Decentramento

Standardizzazione

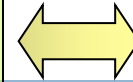


Aggiustamento
reciproco



Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Differenziazione



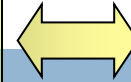
Integrazione

1. **Differenziazione orizzontale:** crea la divisione del lavoro che consente a componenti di una organizzazione di diventare più specializzati e produttivi e ne accresce la capacità di creare valore. In particolare:
 - Definisce l'ampiezza della dimensione orizzontale della struttura
 - Si manifesta in una molteplicità di unità organizzative differenziate rispetto al criterio di specializzazione che le caratterizza

2. **Differenziazione verticale:** fa riferimento al modo in cui una organizzazione progetta la propria gerarchia di autorità e crea relazioni di riporto per collegare ruoli organizzativi e sotto-unità
 - Stabilisce la distribuzione dell'autorità tra i diversi livelli per dare all'organizzazione più controllo sulle sue attività e accrescerne la capacità di creare valore
 - Definisce quindi l'ampiezza della dimensione verticale della struttura ed è intrinsecamente legata al concetto di ampiezza del controllo, con il quale si intende il numero di persone che riportano allo stesso superiore gerarchico

Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Differenziazione

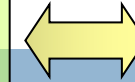


Integrazione

1. **Integrazione:** Il processo di coordinamento di vari compiti, funzioni e divisioni in modo che operino sinergicamente. Essa è realizzata attraverso:
 1. La *dimensione verticale della struttura organizzativa*: la gerarchia rappresenta il meccanismo di integrazione più semplice. Poiché stabilisce chi riporta a chi, la gerarchia coordina vari ruoli in seno all'organizzazione.
 2. La *profondità della struttura organizzativa*: modalità di interazione tra le unità organizzative che prescindono dalla linea gerarchica e sono volte a migliorare il coordinamento tra i diversi organi della struttura
 3. I *meccanismi di integrazione non strutturale*: manovra sui sistemi operativi di gestione

Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Accentramento

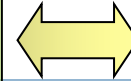


Decentramento

1. **Organizzazione accentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager al vertice della gerarchia
2. **Organizzazione decentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti sulle risorse dell'organizzazione e avviare nuovi progetti viene delegato ai manager di tutti i livelli della gerarchia
3. **Grado di accentramento:** grado in cui i processi decisionali che hanno luogo in una impresa, o in una parte di essa, sono concentrati in un singolo punto (alta direzione) della struttura organizzativa. E' valutato in funzione di:
 1. Numero di decisioni che vengono delegate all'alta direzione
 2. Qualità ed importanza di tali decisioni
 3. Effettivi margini di discrezionalità consentiti

Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Standardizzazione



Aggiustamento
reciproco

1. **Standardizzazione:** Conformità a modelli o esempi specifici – definiti da insieme di regole e norme – che si considerano corretti in una determinata situazione.
 - a) **Formalizzazione:** L'uso di regole e procedure scritte per la standardizzare le operazioni. Il suo grado elevato implica tipicamente l'accentramento del potere decisionale
 - b) **Socializzazione:** Processo mediante il quale i membri dell'organizzazione ne apprendono le norme per la standardizzare le operazioni, intendendo come norme gli standard o gli stili di comportamento che si considerano accettabili o tipici per gruppi di soggetti
2. **Aggiustamento reciproco:** Il processo tramite il quale le persone interagiscono per orientare il processo decisionale e risolvere i problemi anziché impiegare schemi predefiniti- le regole di standardizzazione

Dagli equilibri alle scelte organizzative di base

Gli **oggetti** fondamentali di scelta organizzativa possono così riassumersi:

1. **Dimensione orizzontale** = definizione del «criterio» e del «grado» di specializzazione orizzontale della struttura e, quindi, alla suddivisione dei compiti, degli obiettivi e delle responsabilità tra i membri della organizzazione (livello micro) e tra le diverse unità organizzative (livello meso)
2. **Dimensione verticale** = definizione di forma della gerarchia organizzativa, da intendersi in termini di (a) numero dei livelli gerarchici e (b) tipologie di organi che la compongono
3. **Profondità e stabilità** = definizione degli strumenti d'integrazione e, quindi, di coordinamento tra i membri dell'organizzazione, finalizzati a mettere in rapporto le diverse posizioni e unità organizzative, creando canali di comunicazione che si pongono al di fuori delle linee di comunicazione verticali tipiche della gerarchia
4. **Accentramento** = scelta di distribuzione del potere lungo l'asse verticale della struttura, a parità di scelte operate in termini di numeri di livelli gerarchici
5. **Standardizzazione e formalizzazione** = definizione i modelli specifici di comportamento che si considerano corretti in una determinata situazione

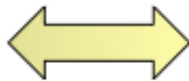
Gli equilibri organizzativi “di base”



DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

Differenziazione



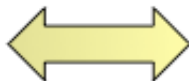
Integrazione

Accentramento



Decentramento

Standardizzazione



Aggiustamento
reciproco

