

**Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»**

**CORSO:**

**Organizzazione della PA**

**Edizione 2024 -2025**

**Capitolo 4 del testo di riferimento**

\* Questo documento è la base per una presentazione orale, senza la quale può dar luogo a fraintendimenti. Sono proibite riproduzioni, anche parziali, del contenuto di questo documento senza la previa autorizzazione. Per ulteriori approfondimenti in materia cfr. Hinna A. (2009), Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni, Carocci Editore. Roma

**A cura di: Alessandro Hinna**

**Università di Roma Tor Vergata – Facoltà di Economia**

# 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**

\*Mintzberg H. (1985), La progettazione dell'organizzazione aziendale, il Mulino, Bologna, 1985

# 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**

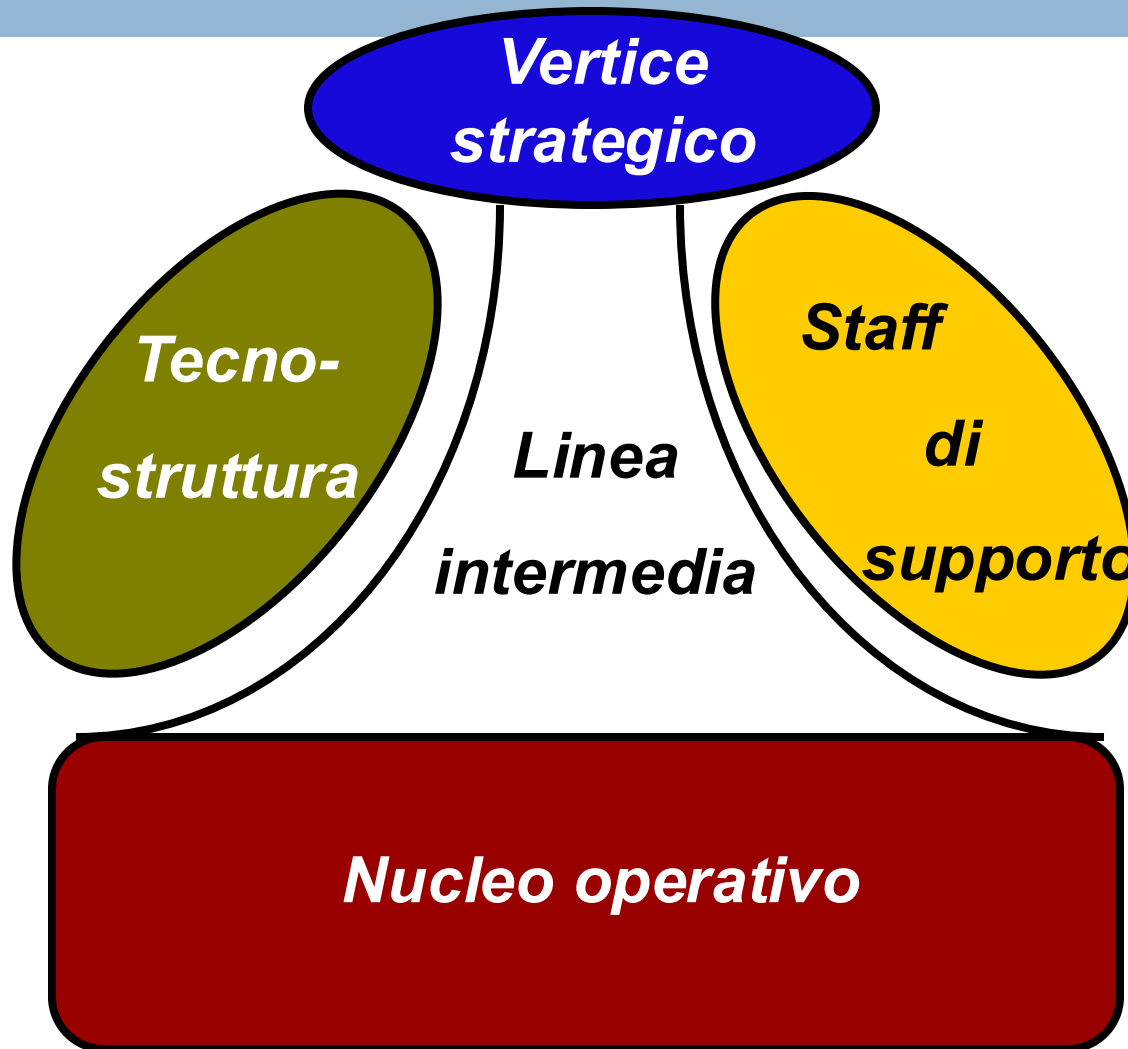
# L'idea di configurazione organizzativa

Meccanismi  
di  
coordinamento

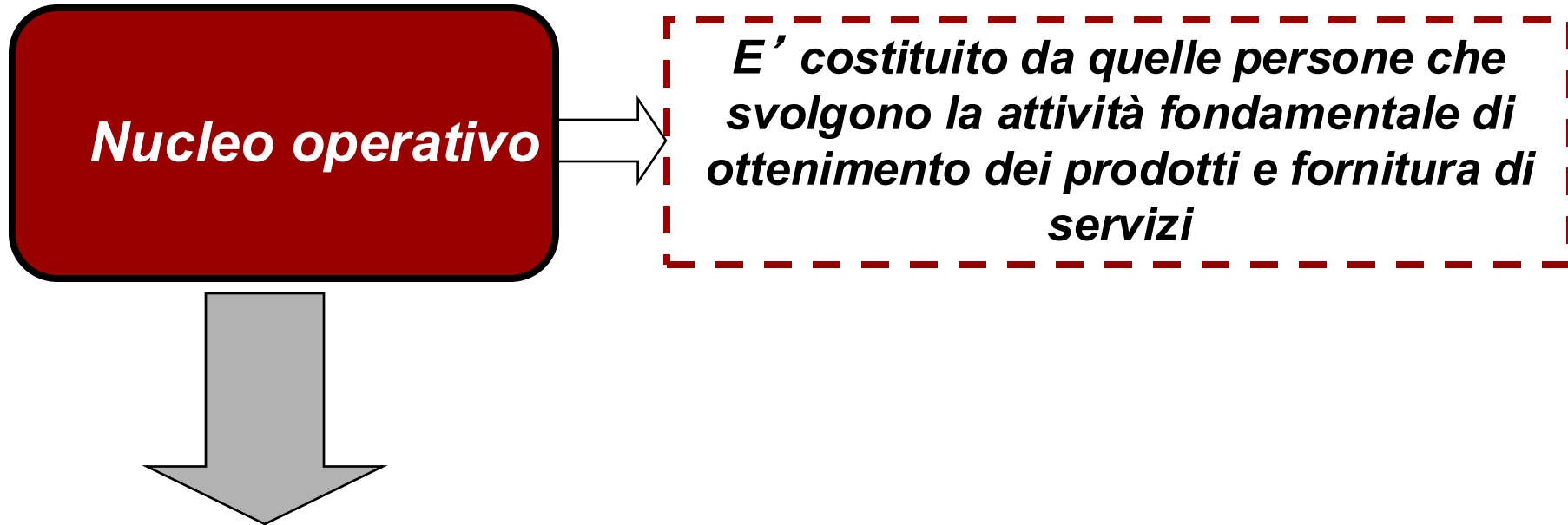
- ➔ *Adattamento reciproco...consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale*
- ➔ *Supervisione diretta...consegue il coordinamento attraverso una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni*
- ➔ *Standardizzazione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

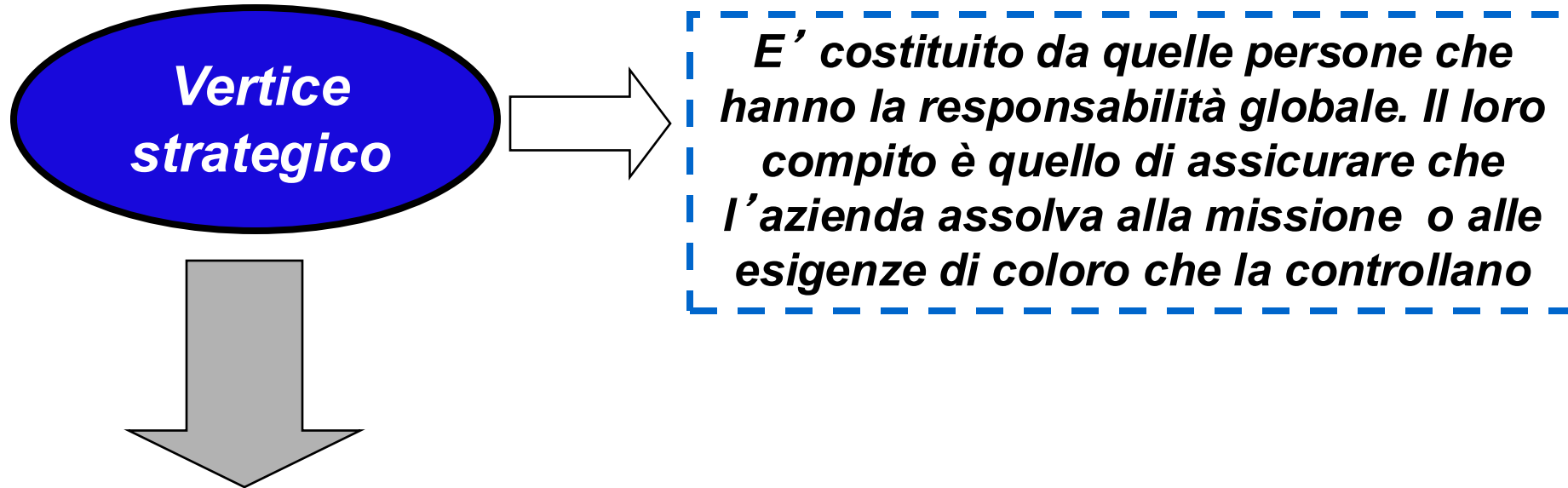


# Le parti fondamentali di una organizzazione



- ***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

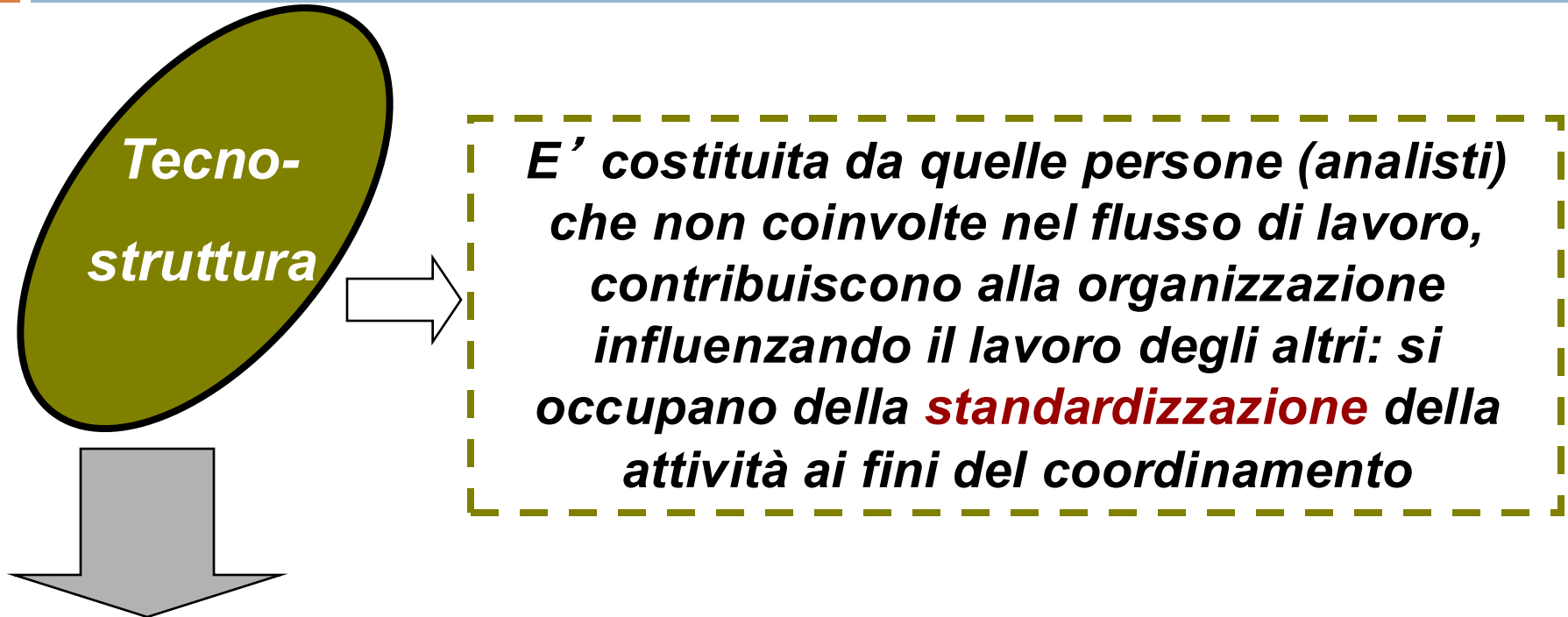


**Linea  
intermedia**

***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



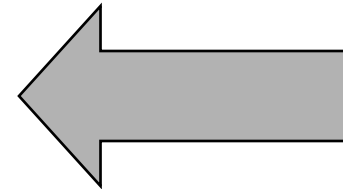
*Si possono distinguere in...*

- *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)

# 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



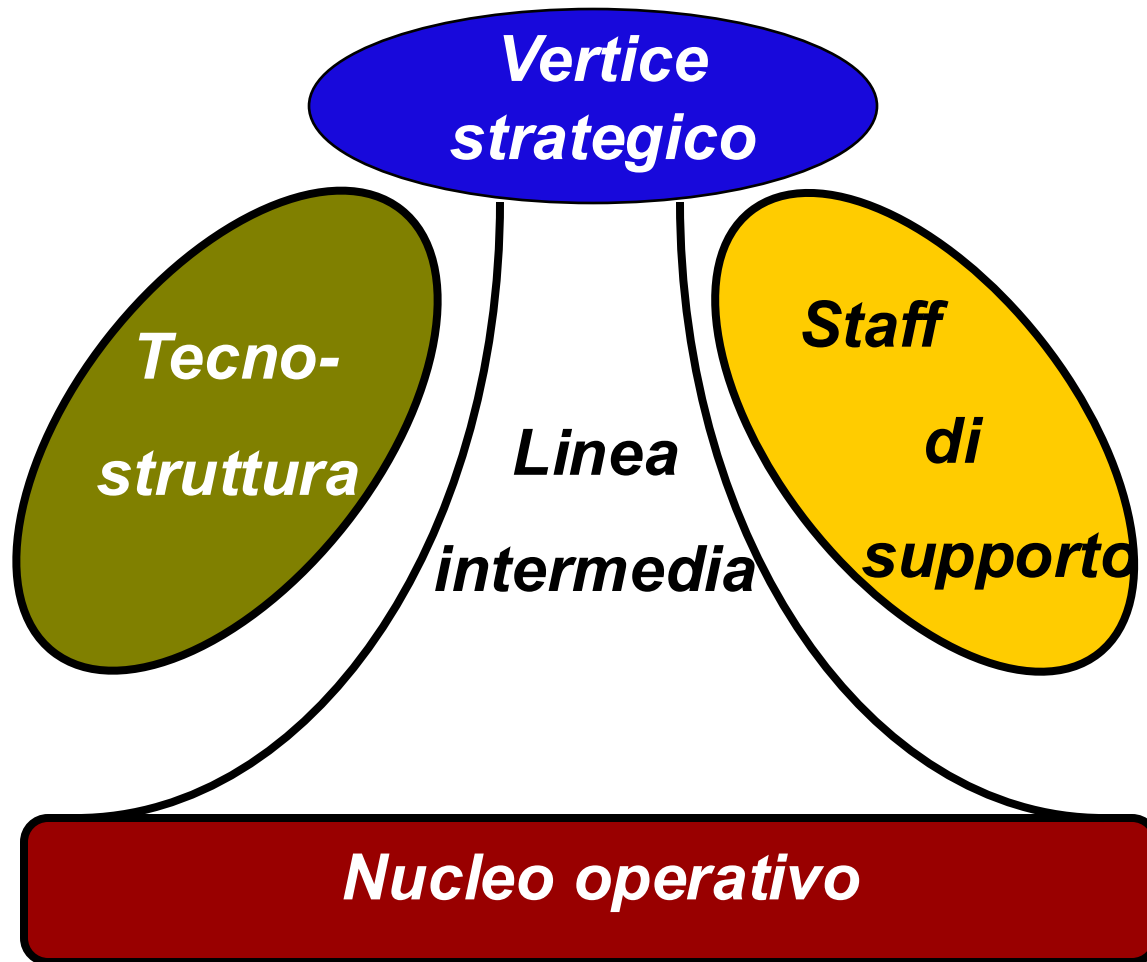
# Una organizzazione per ogni ambiente (focus)

<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>

# 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**
- **Ossessione verso il controllo**
- **Compiti operativi molto specializzati e di routine**
- **Proliferazione di regole**
- **Macchina integrata e regolata**
- **Accentramento del potere decisionale**

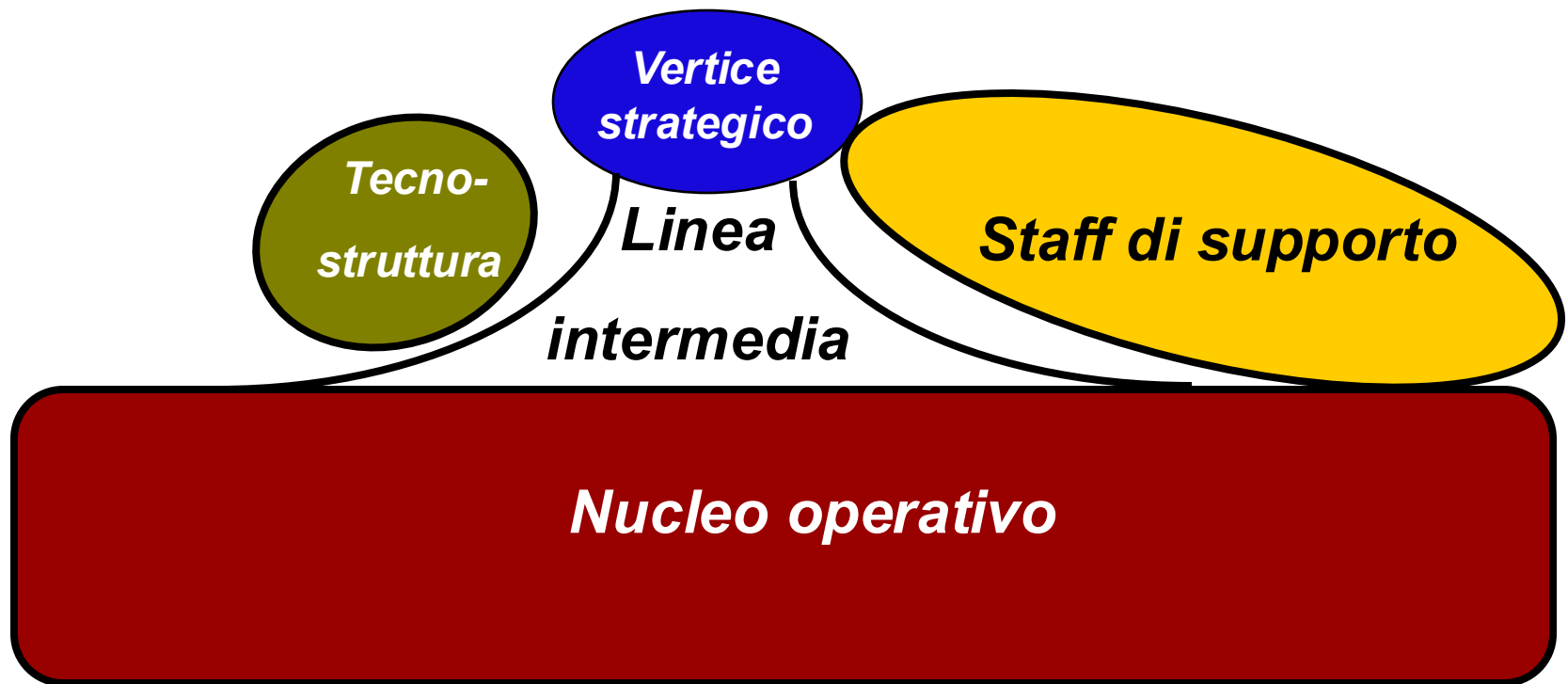
## 2) Fattori istituzionali

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

# 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

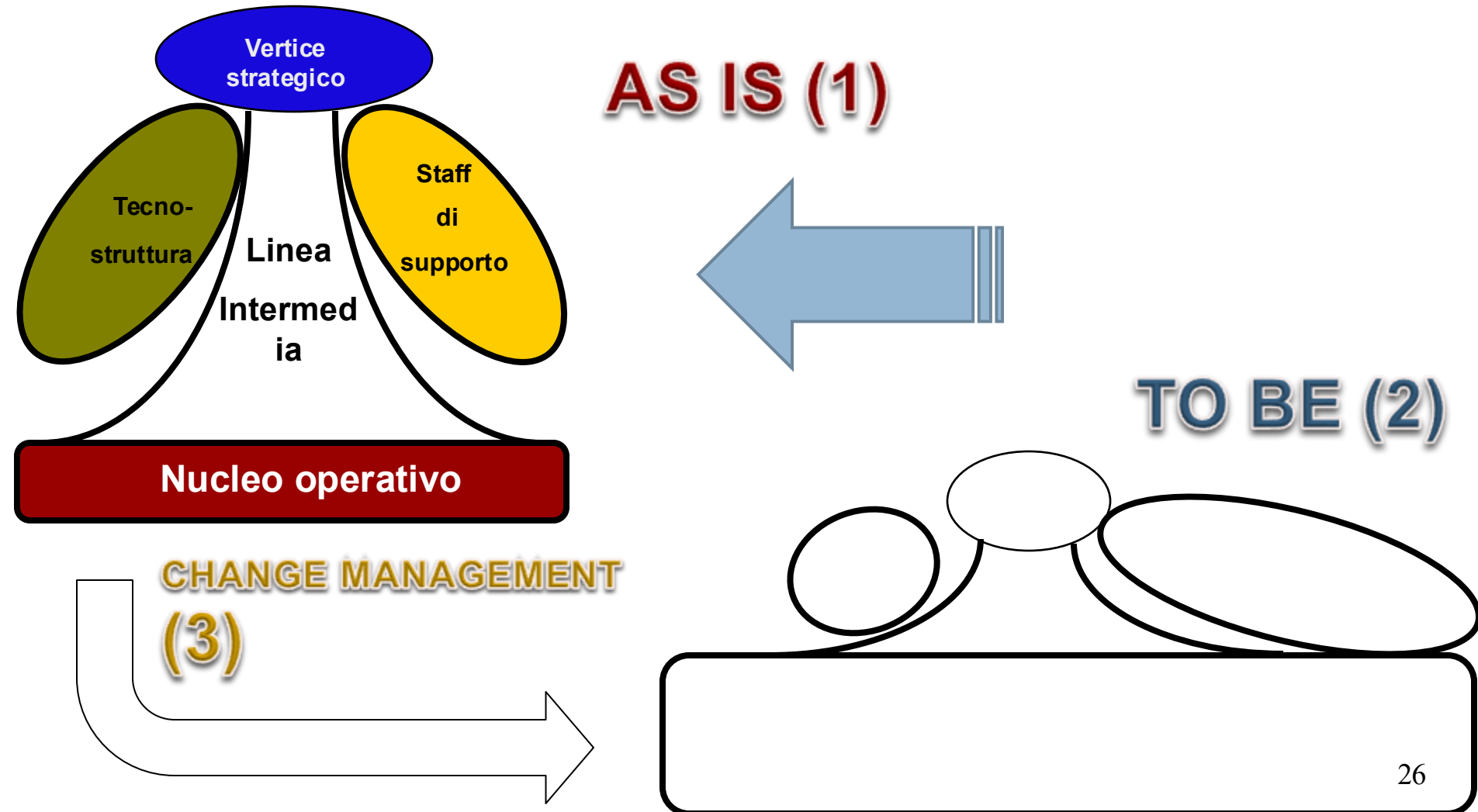


# Burocrazia professionale

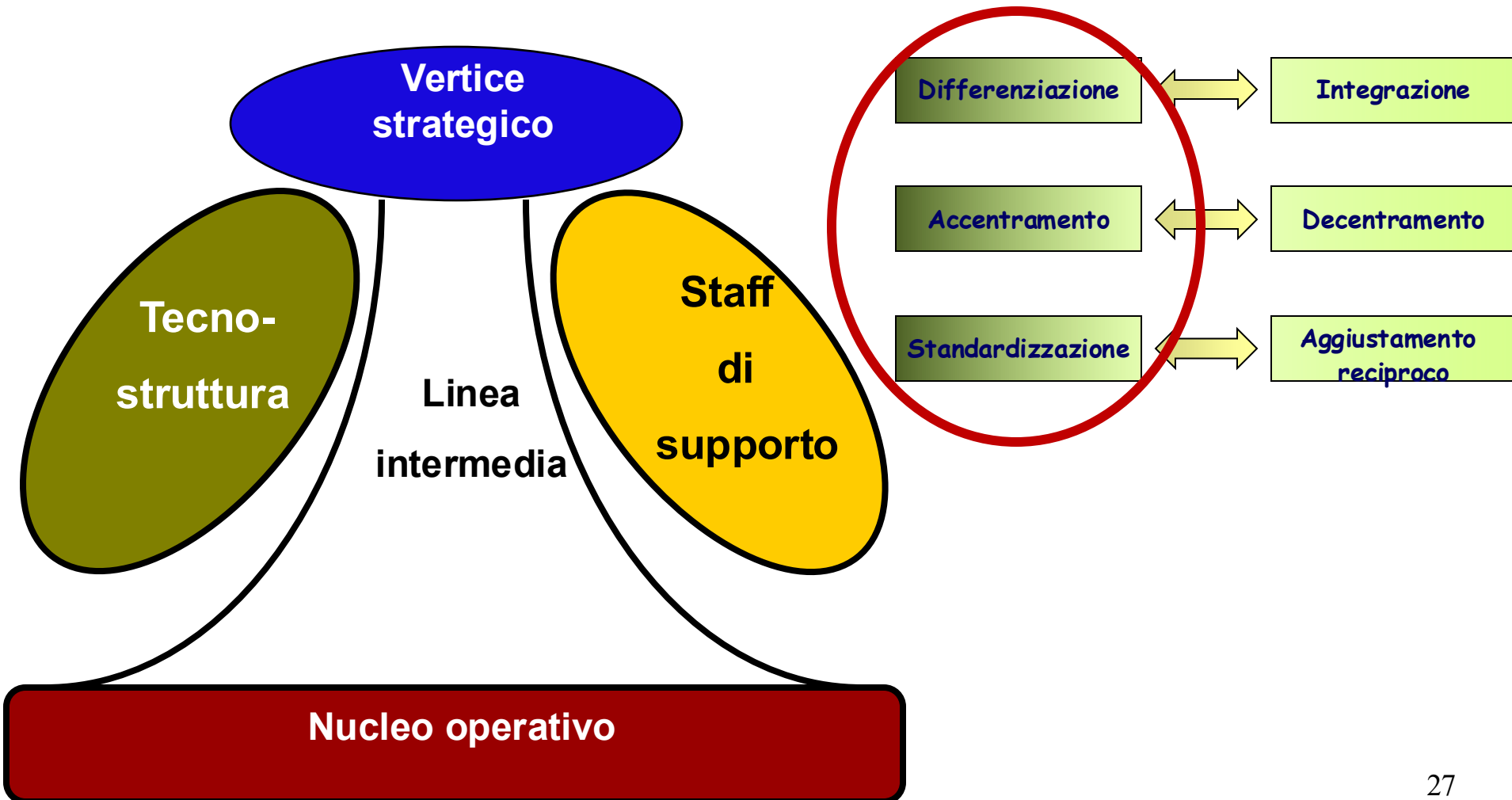
## 2) Fattori istituzionali

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

# Il nostro problema organizzativo...



# La Burocrazia meccanica come assetto organizzativo privilegiato (as is)

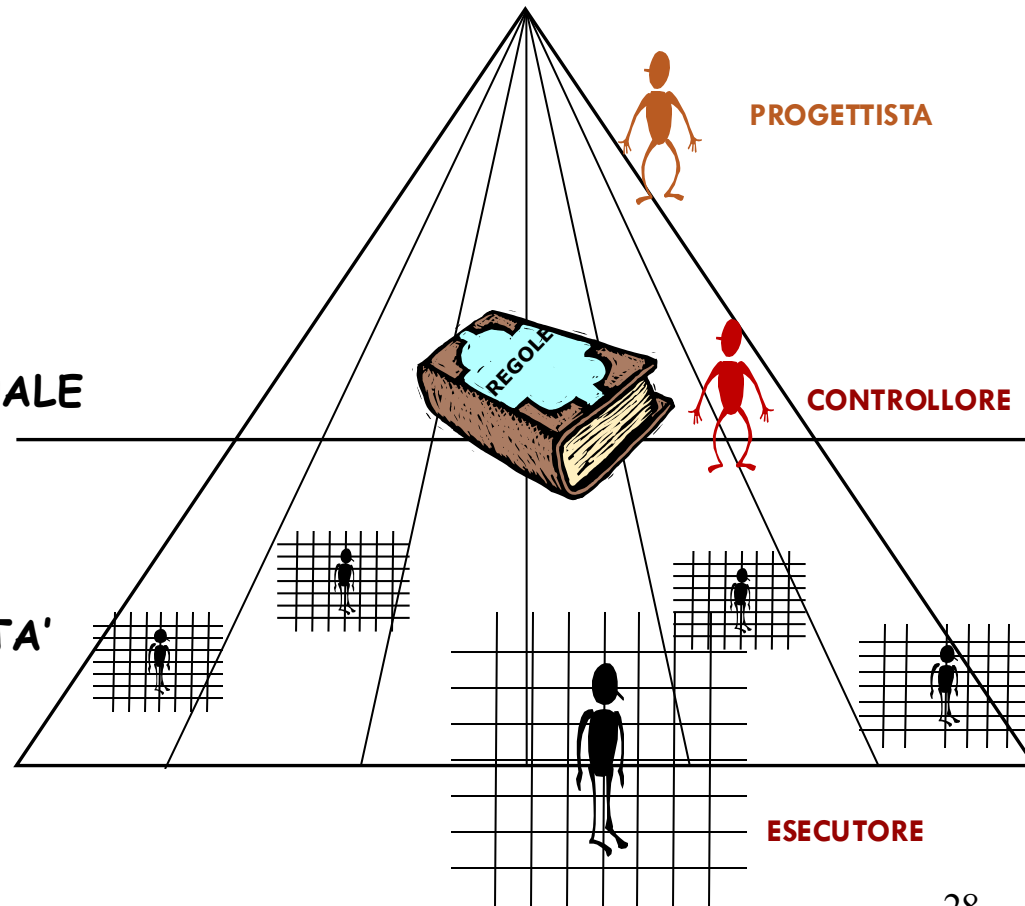


# Elementi «distintivi» della burocrazia classica (1/2)

Urwick (1948), un epigono di Weber, estrasse i 21 PRINCIPI della BUROCRAZIA.

I **PRINCIPI DI BASE** sono:

- FORMALIZZAZIONE
- AUTORITA' LEGALE
- DIVISIONE DEL LAVORO
- SPECIALIZZAZIONE FUNZIONALE
- AMPIEZZA DEL CONTROLLO
- CARRIERA IN FUNZIONE DEL TEMPO
- VALUTAZIONE DI CONFORMITA'
- VALORI DI FEDELTA' ED OBEDIENZA



# Elementi «distintivi» della burocrazia classica (1/2)

**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)



Elevata e basata sul criterio funzionale (criterio per input)

**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



Elevata a garanzia del controllo e della supervisione diretta

**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



Non necessario data la standardizzazione delle procedure

**Accentramento** = scelta di distribuzione del potere lungo l'asse verticale della struttura, a parità di scelte operate in termini di numeri di livelli gerarchici



Elevato e fondato sulla autorità «legale»

**Standardizzazione e formalizzazione** = definizione i modelli specifici di comportamento che si considerano corretti in una determinata situazione



Diffusa in tutta l'organizzazione

# La Burocrazia meccanica come assetto organizzativo privilegiato

## □ Formalizzazione

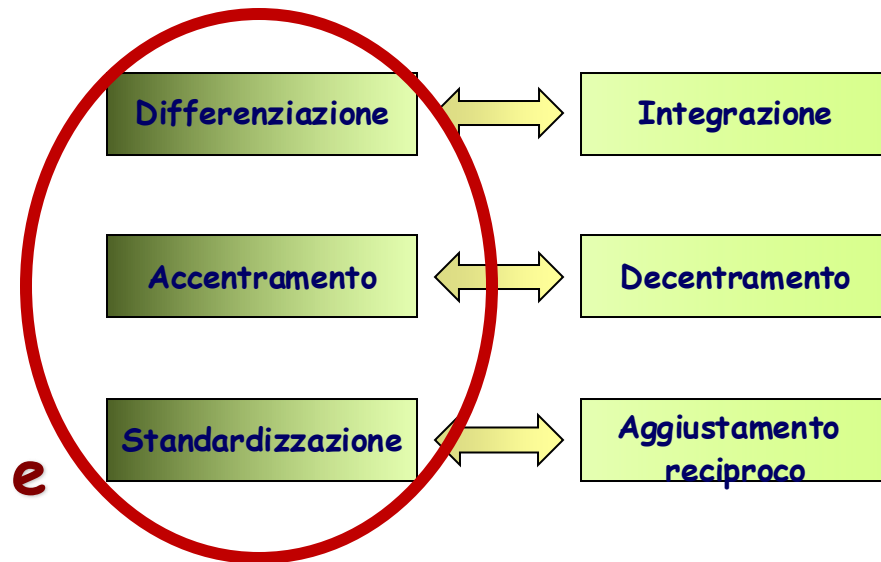
- Precisione
- Univocità
- Uniformità
- Prevedibilità

## □ Definizione di diritti, doveri e gerarchia

- Rapidità di reazione

## □ Divisione del lavoro e attribuzione delle posizioni

- Economie di specializzazione
- Crescita specialistica



# Il “limite esterno” della burocrazia meccanica

## La burocrazia meccanica è adatta in ...

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

## La burocrazia meccanica non è ...

- Adatta in ambienti dinamici e/o complessi
- Per attività che richiedono pensiero e innovazione
- Per prendere decisioni condivise all'interno e all'esterno della organizzazione

# I problemi di “**obsolescenza burocratica**”

## **MERTON**

- L'addestramento alla rigidità

## **GOULDNER**

- Conservazione dell'apatia

## **SELZNICK**

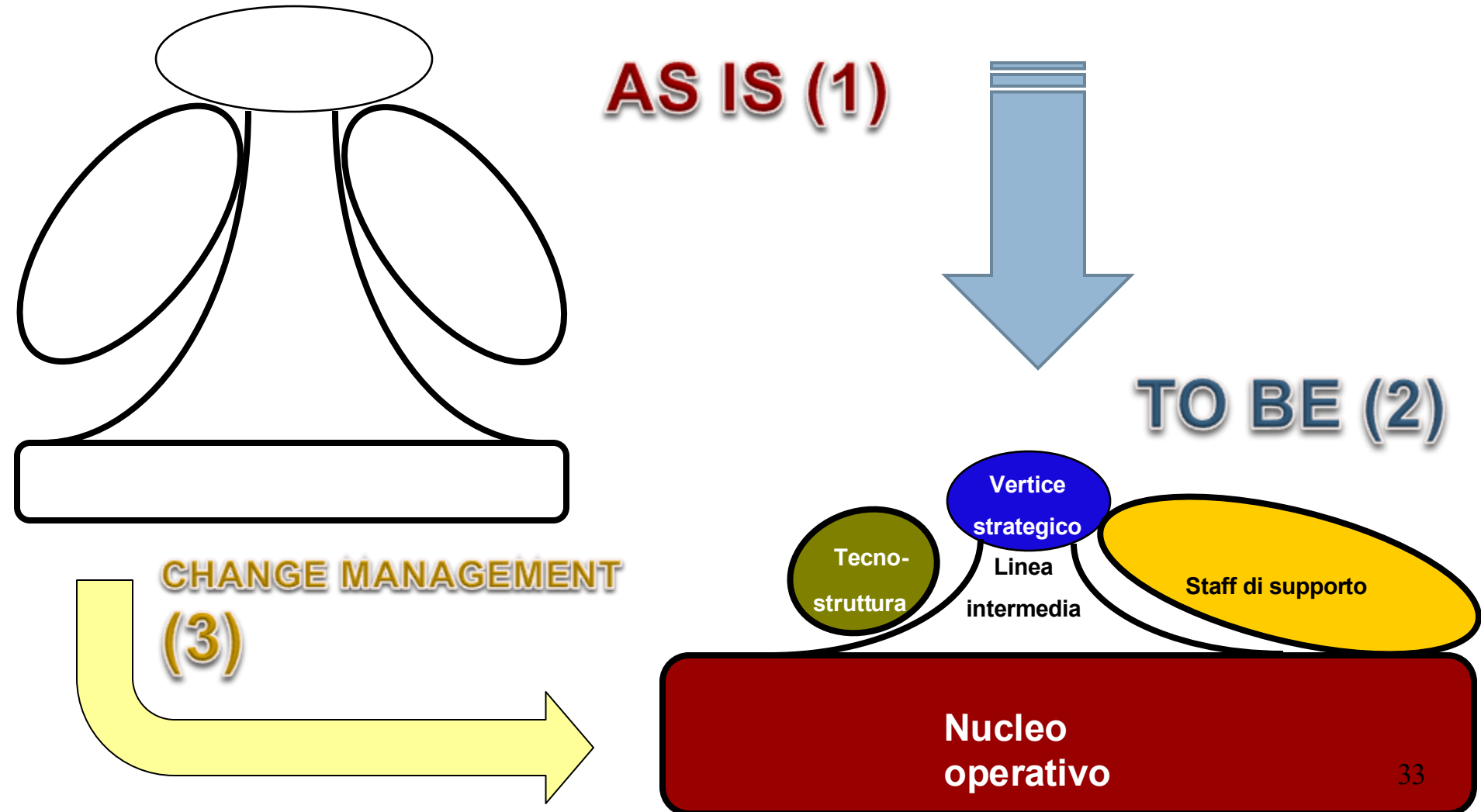
- Divaricazione degli interessi (costruzione di fini propri potenzialmente in conflitto con quelli dell'organizzazione)

## **CROIZER**

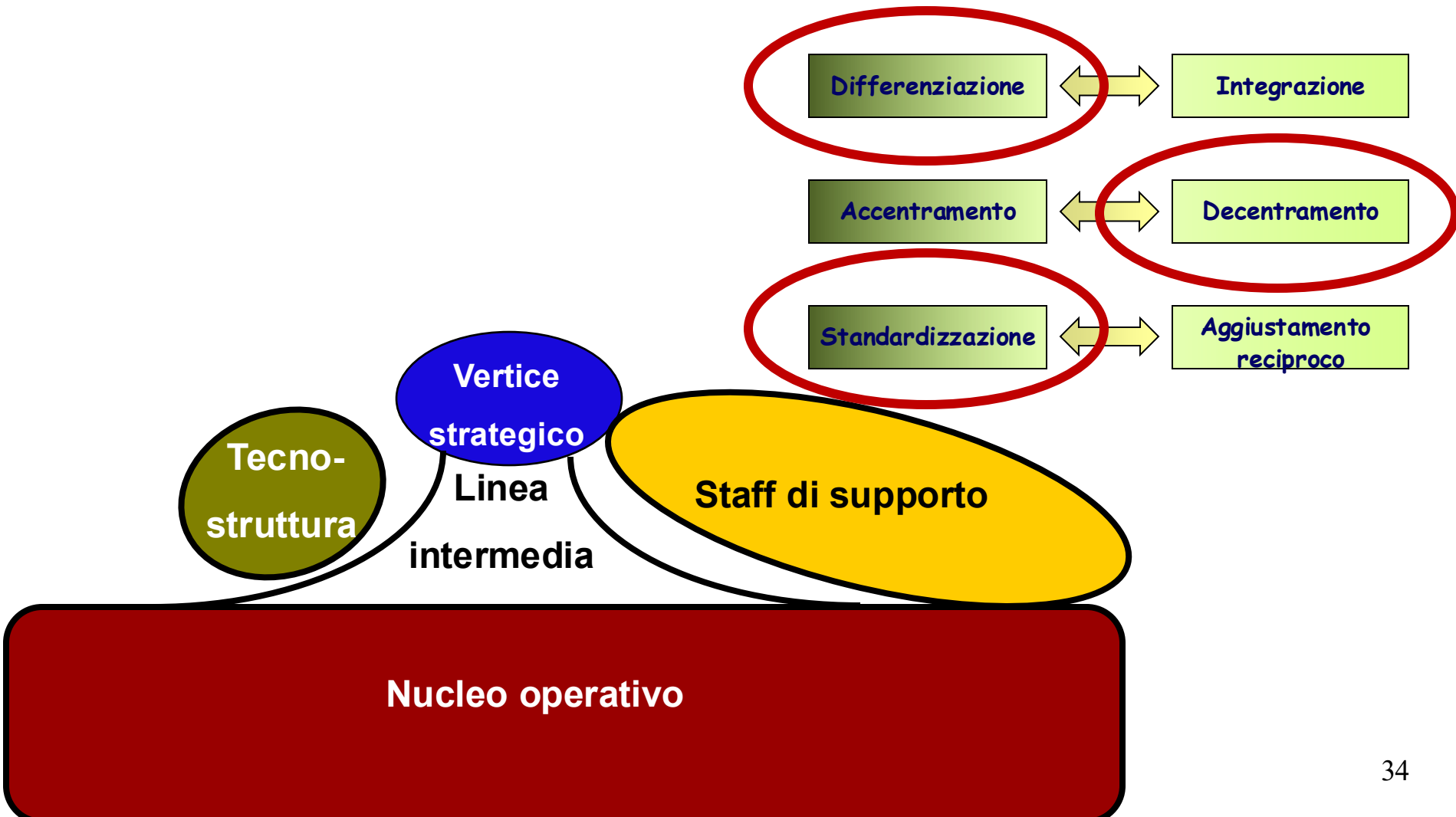
- L'uomo è un attore strategico che “gioca” nei margini di incertezza



# Il nostro problema organizzativo



# Le caratteristiche della Burocrazia professionale

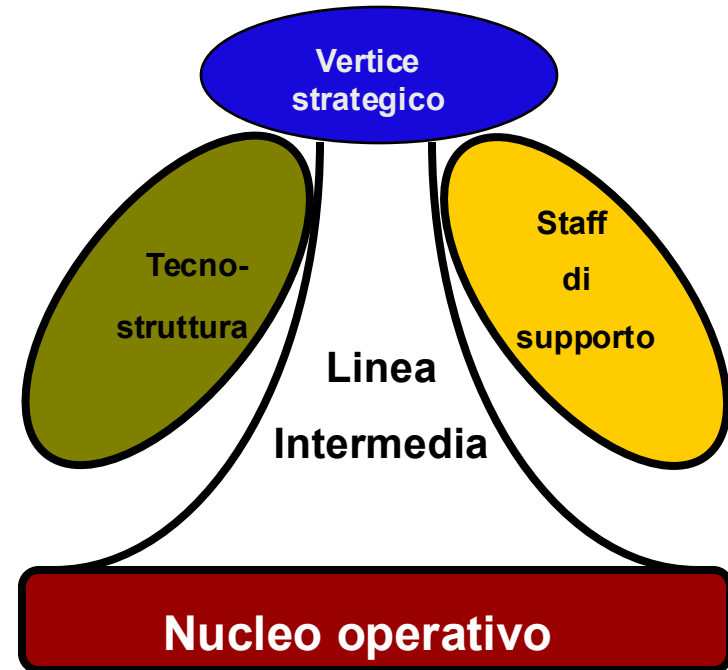


# Le caratteristiche della Burocrazia professionale

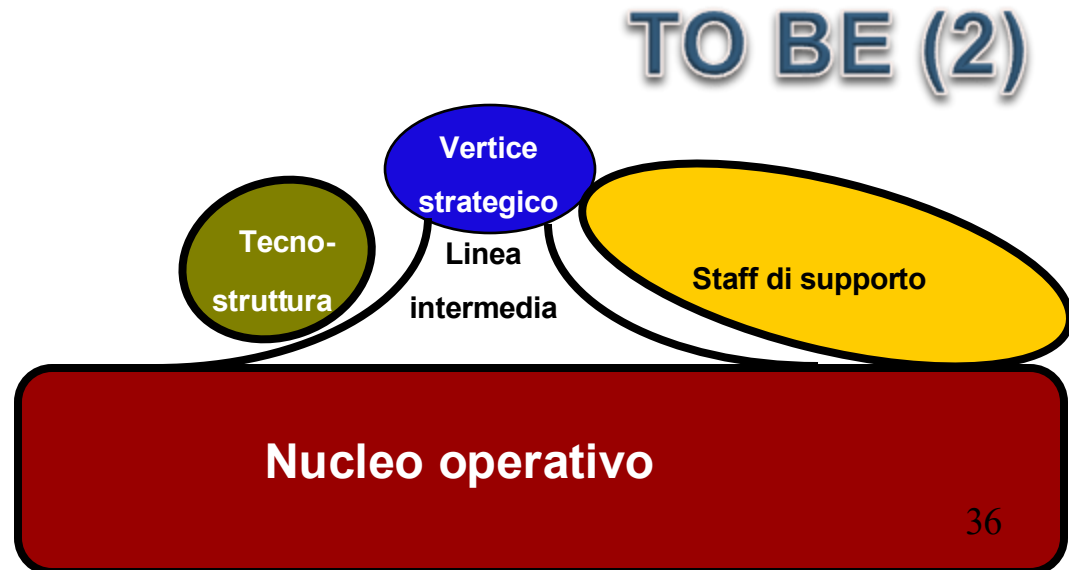
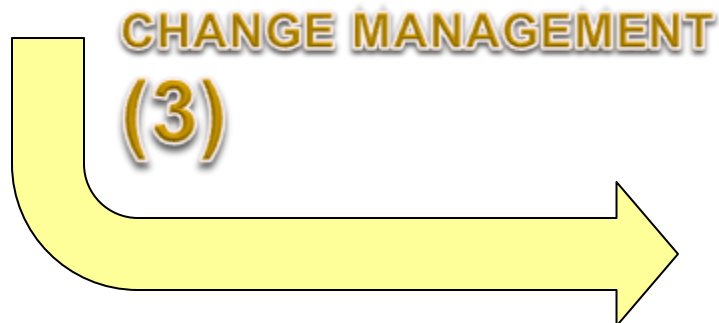
## La burocrazia professionale è caratterizzata da...

- **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

# Il nostro problema organizzativo: sintesi



**AS IS (1)**



**TO BE (2)**