

Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»

CORSO:

Organizzazione della PA

Edizione 2025 -2026

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**

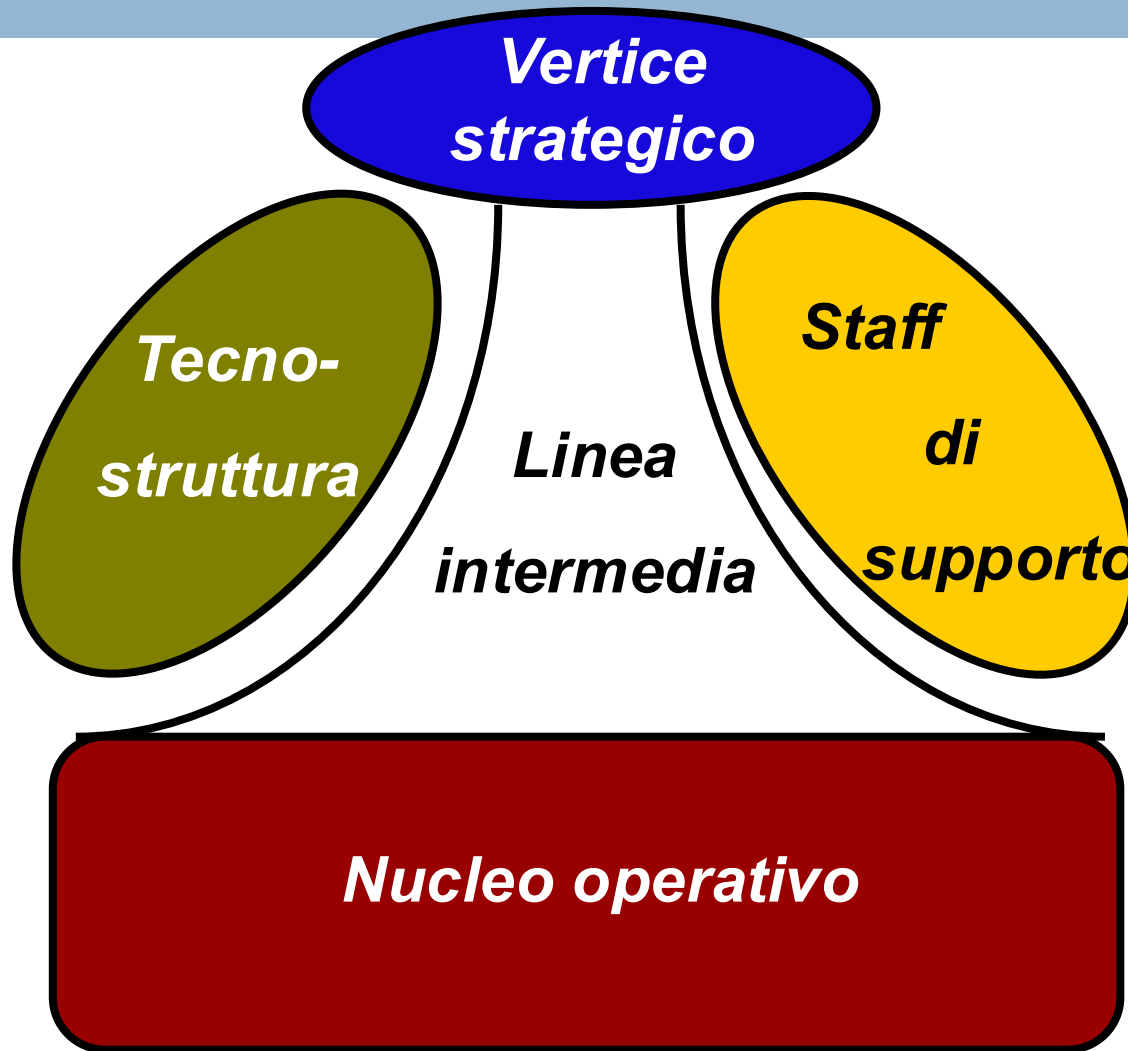
L'idea di configurazione organizzativa

Meccanismi
di
coordinamento

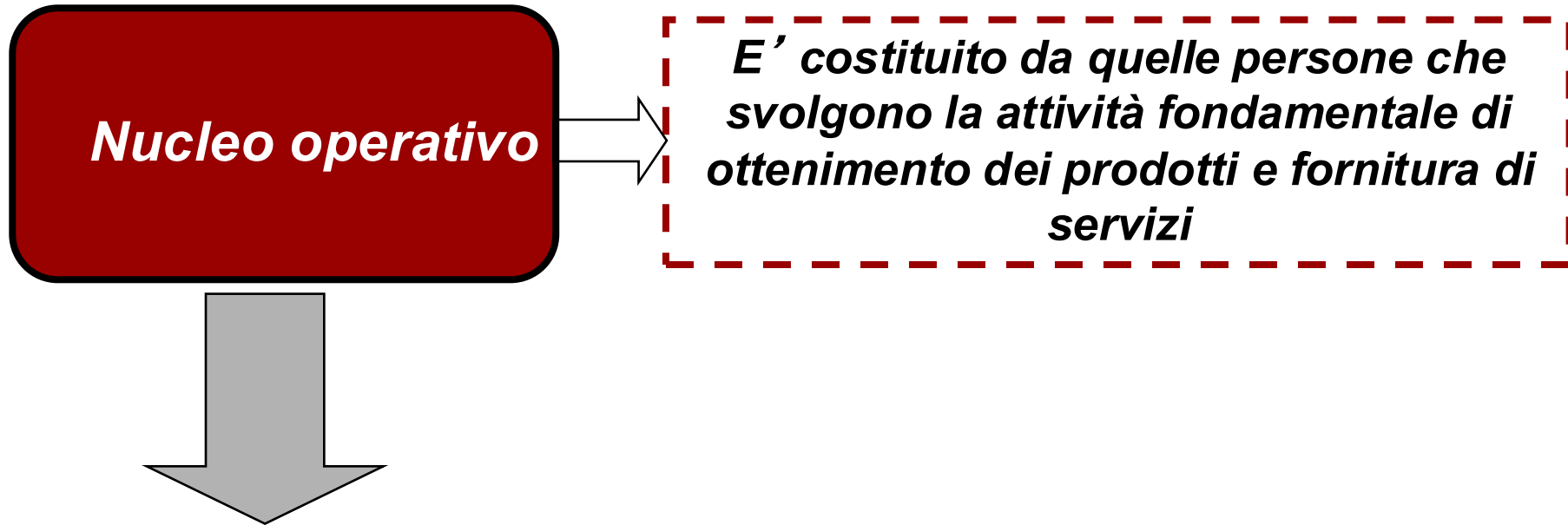
- ➔ *Adattamento reciproco...consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della comunicazione informale*
- ➔ *Supervisione diretta...consegue il coordinamento attraverso una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri, dando loro ordini e controllando le loro azioni*
- ➔ *Standardizzazione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

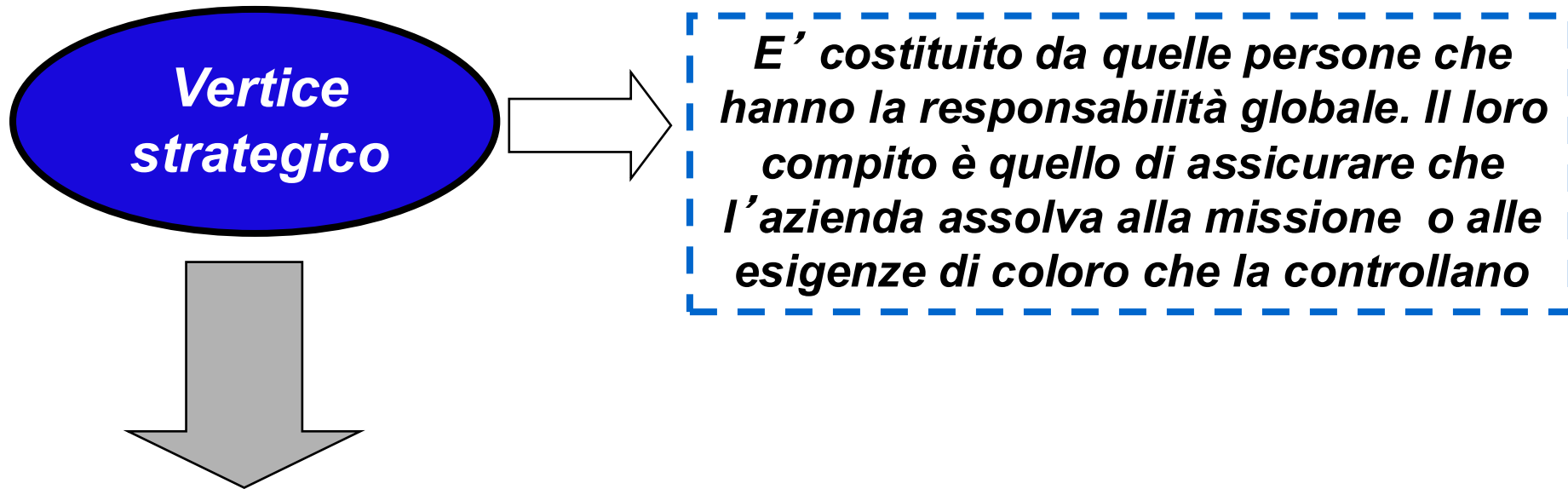


Le parti fondamentali di una organizzazione



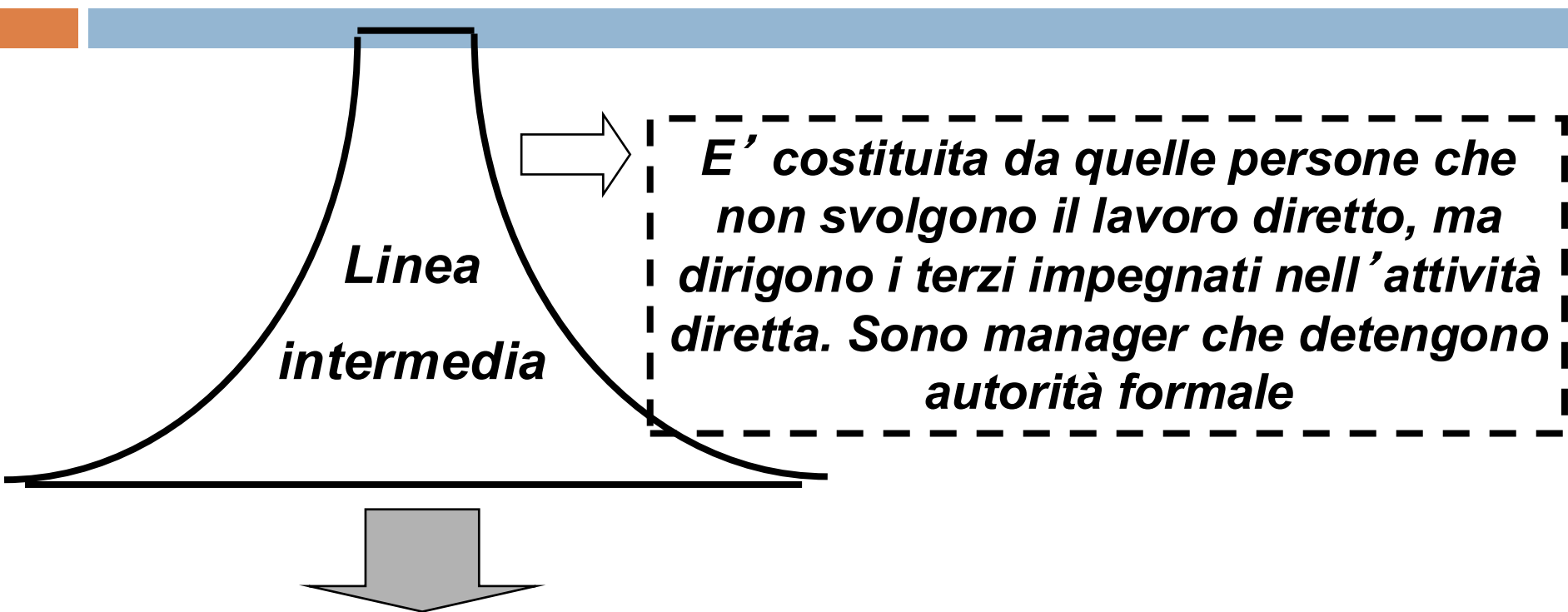
- ***procura*** gli input
- ***trasforma*** gli input in output
- ***distribuisce*** gli output
- ***supporta*** le funzione input e trasformazione degli output

Le parti fondamentali di una organizzazione



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

Le parti fondamentali di una organizzazione

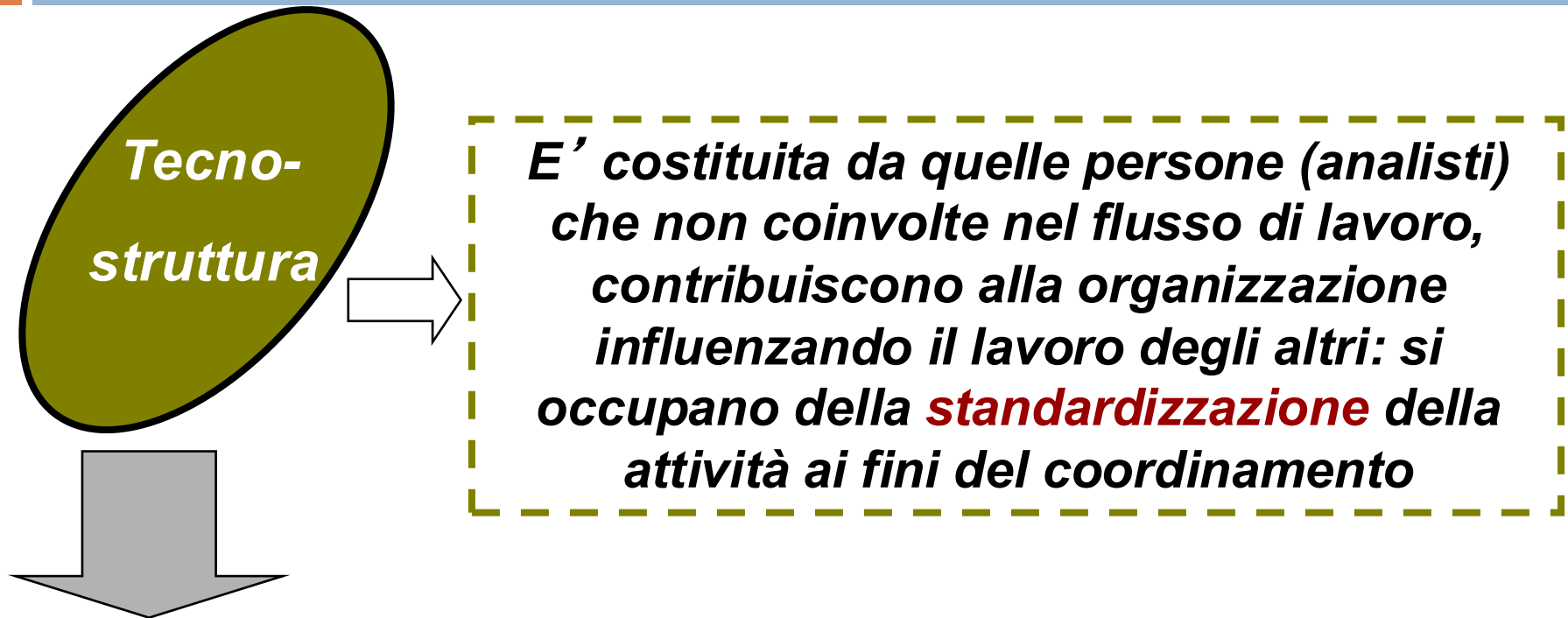


**Linea
intermedia**

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



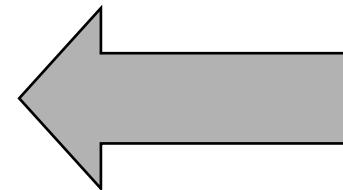
Si possono distinguere in...

- *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

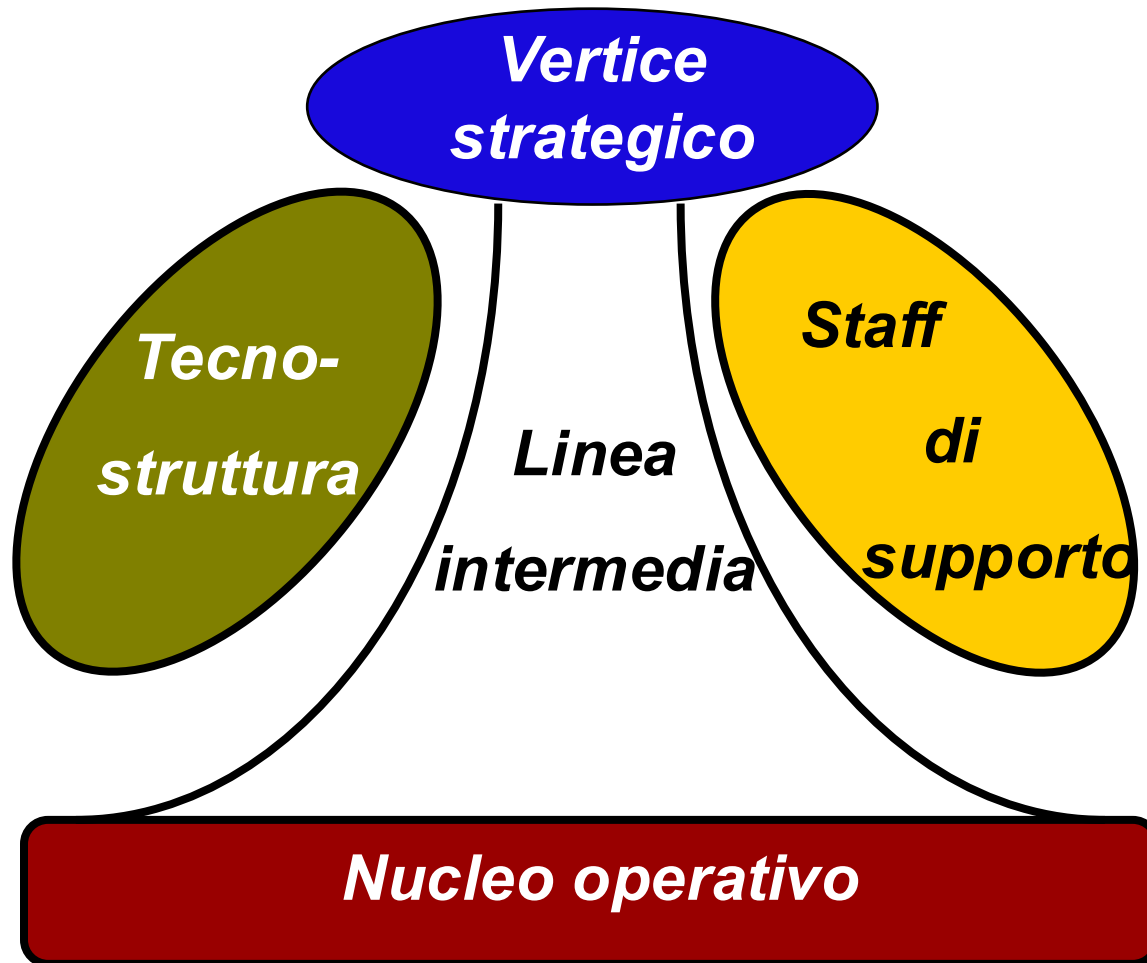
Una organizzazione per ogni ambiente (focus)

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

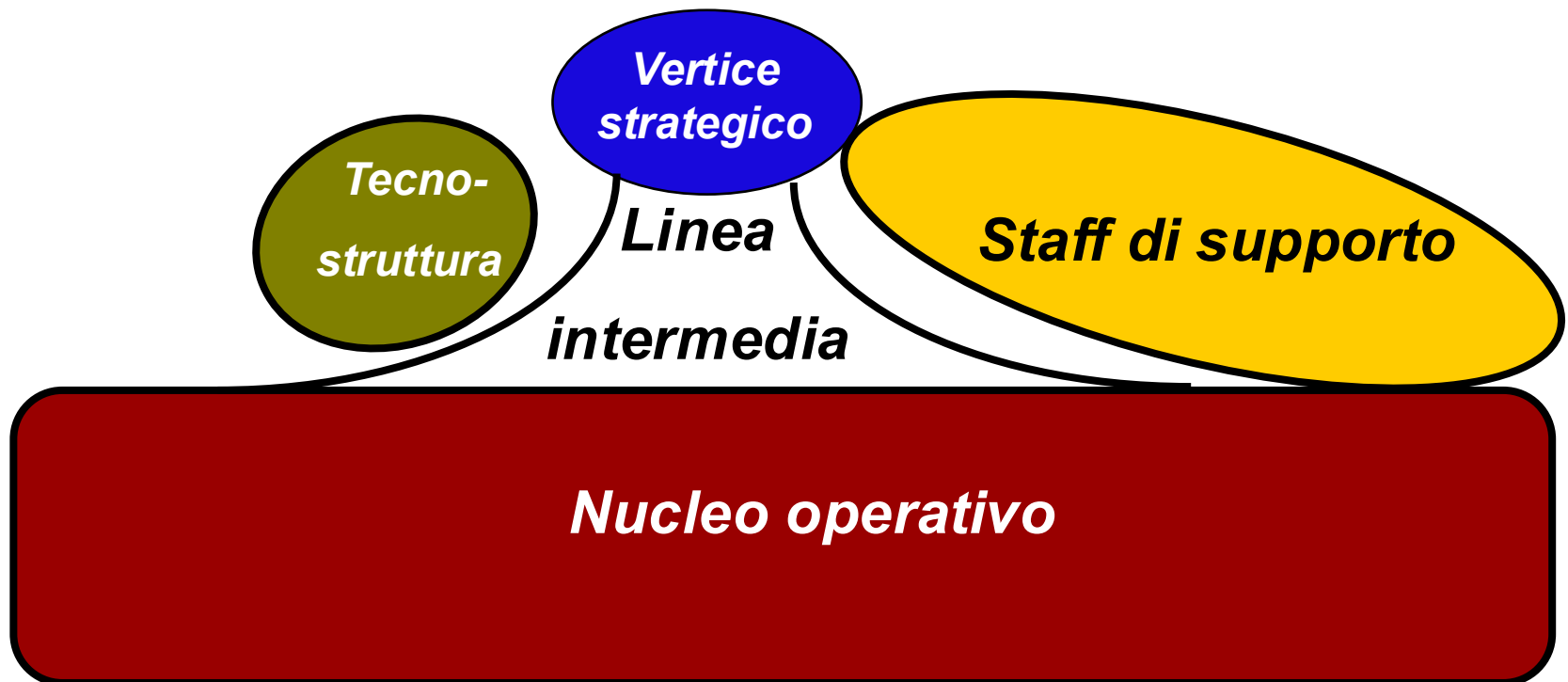
2) Fattori istituzionali

- **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:

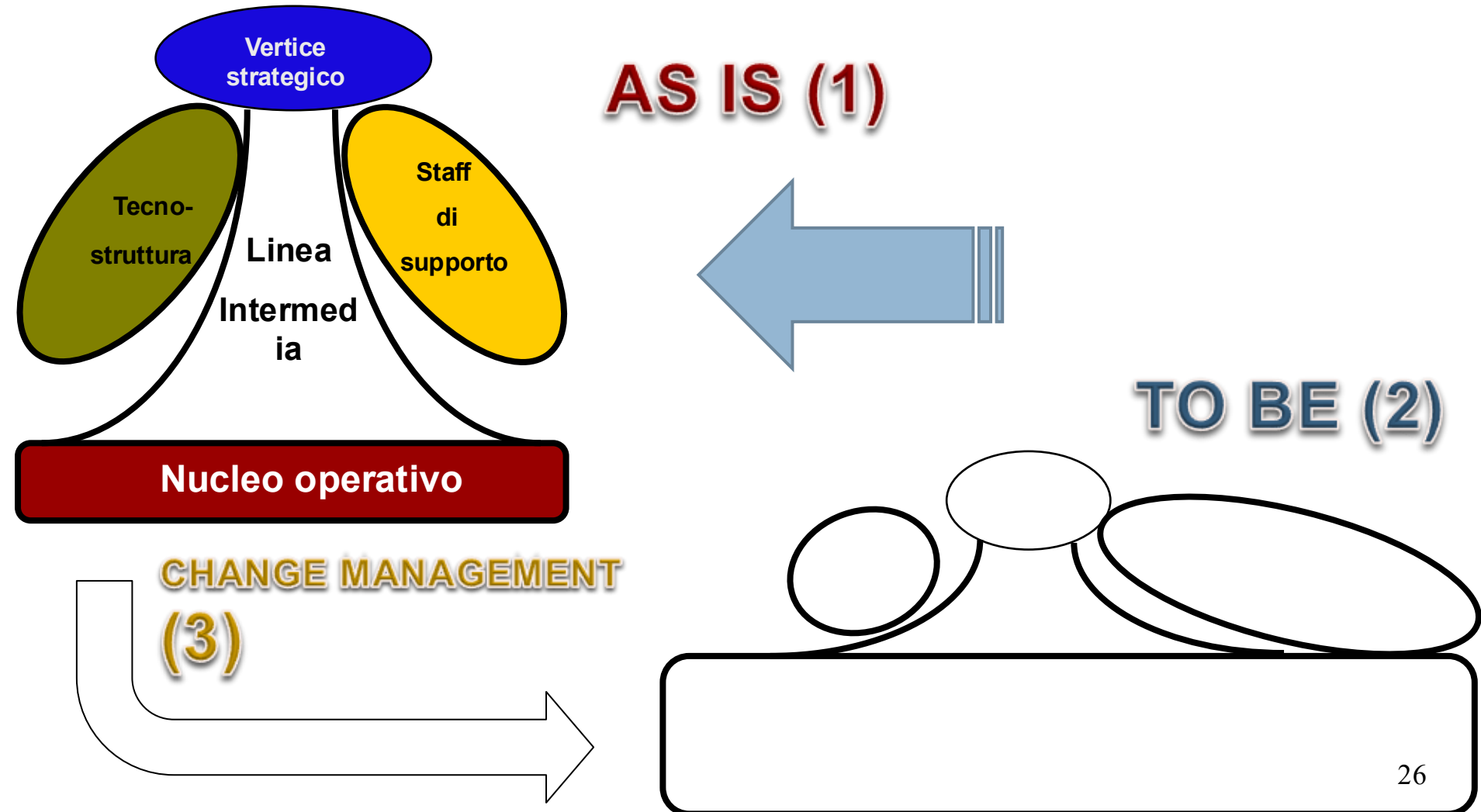
- **Nucleo operativo:** parte fondamentale dell'organizzazione costituita da specialisti adeguatamente formati
- **Standardizzazione** come meccanismo principale di coordinamento
- **Staff di supporto** molto sviluppato e principalmente a servizio del nucleo operativo
- **Tecnostruttura** e linea intermedia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

Burocrazia professionale

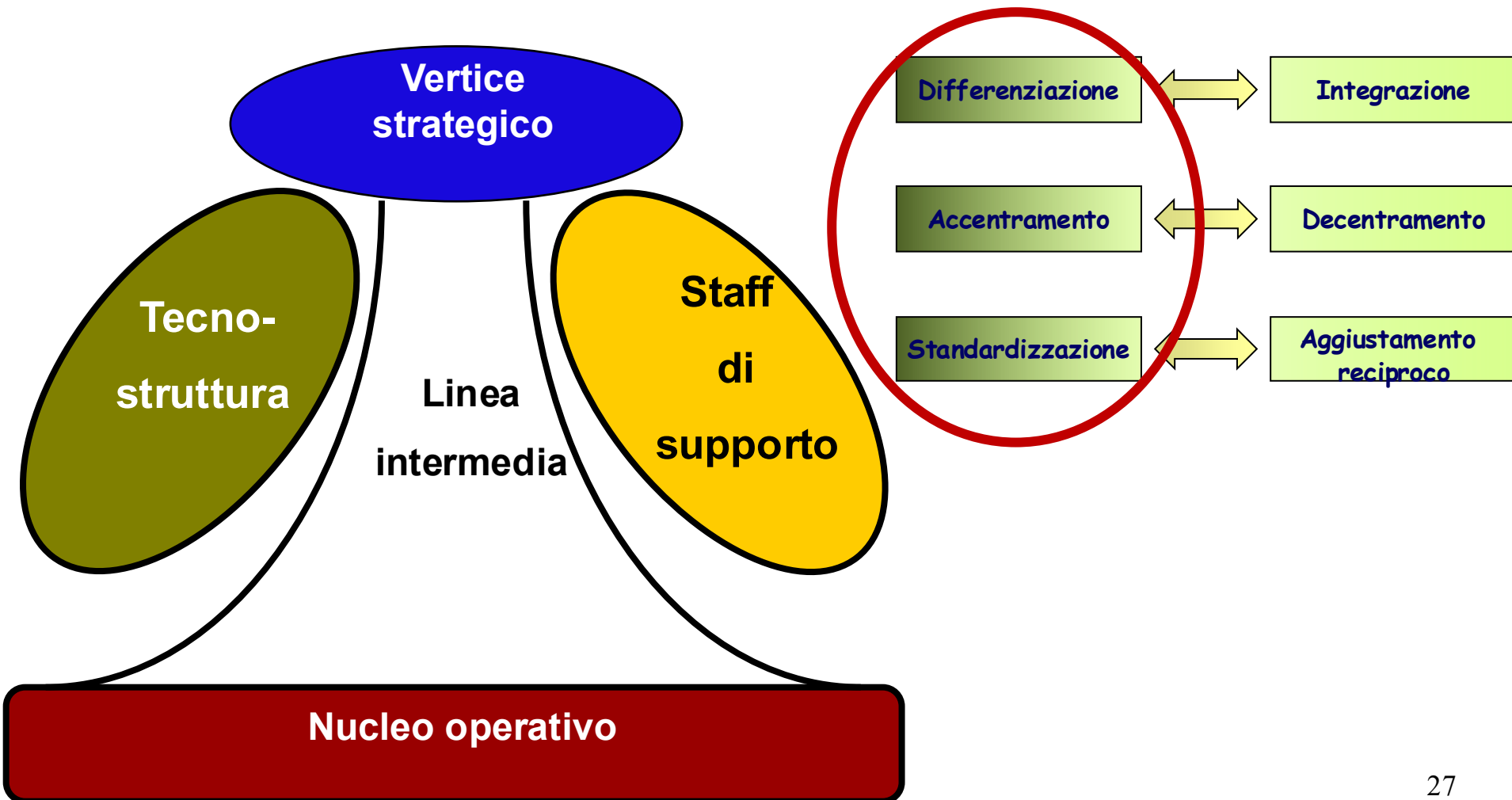
2) Fattori istituzionali

- **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)

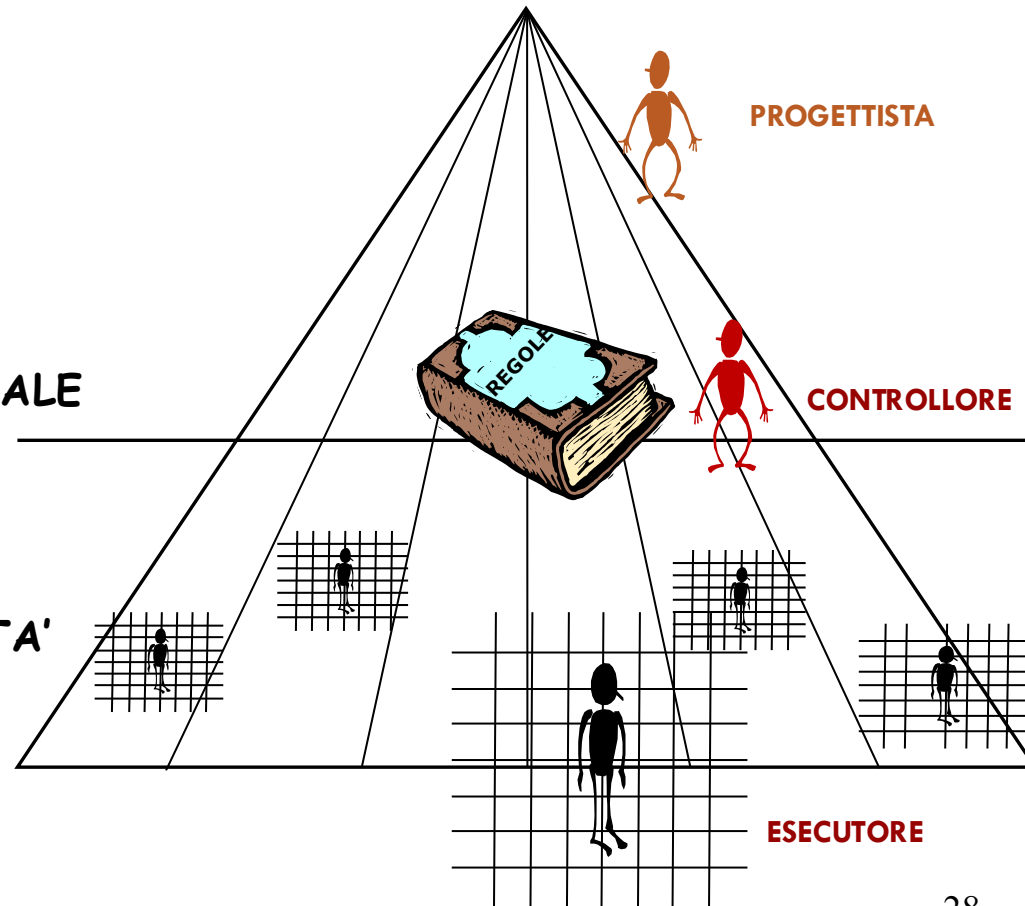


Elementi «distintivi» della burocrazia classica (1/2)

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

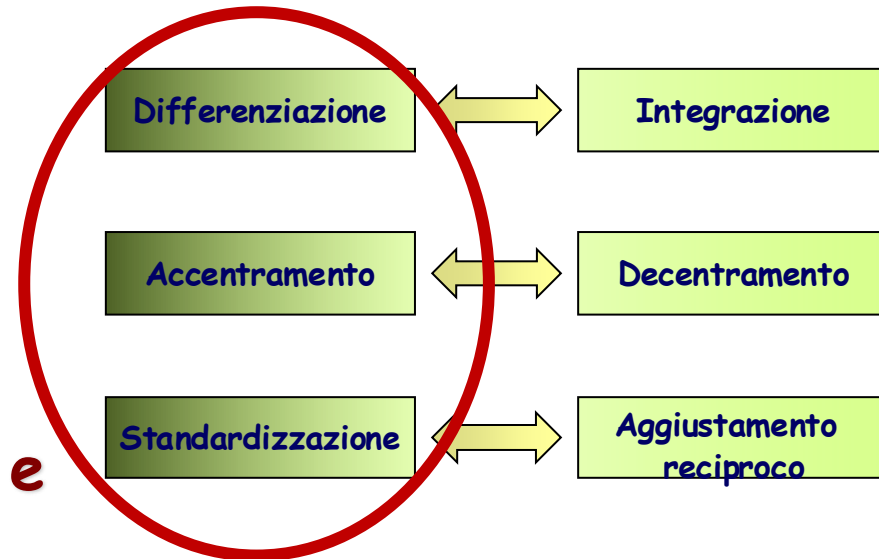
- Precisione
- Univocità
- Uniformità
- Prevedibilità

□ 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

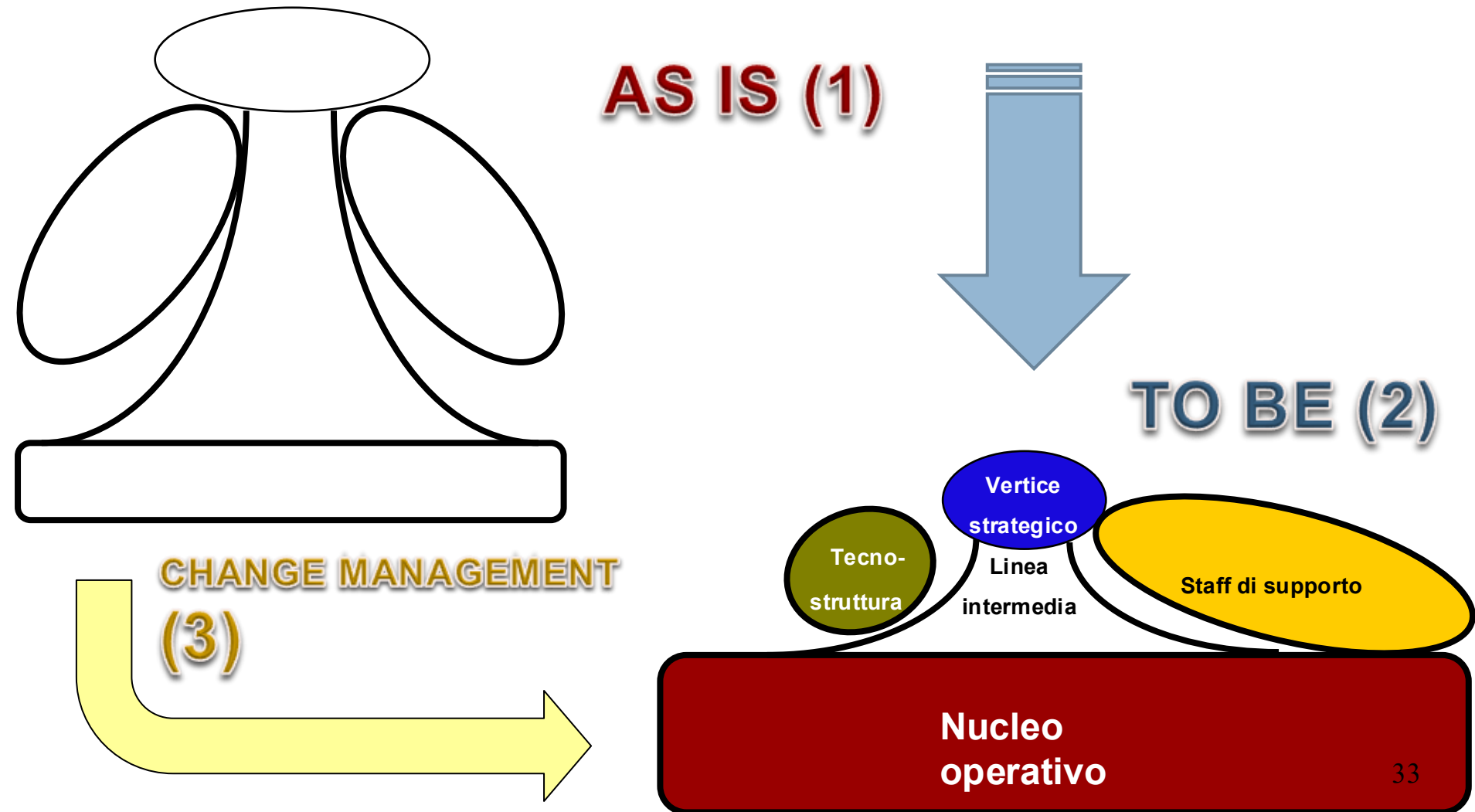
SELZNICK

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

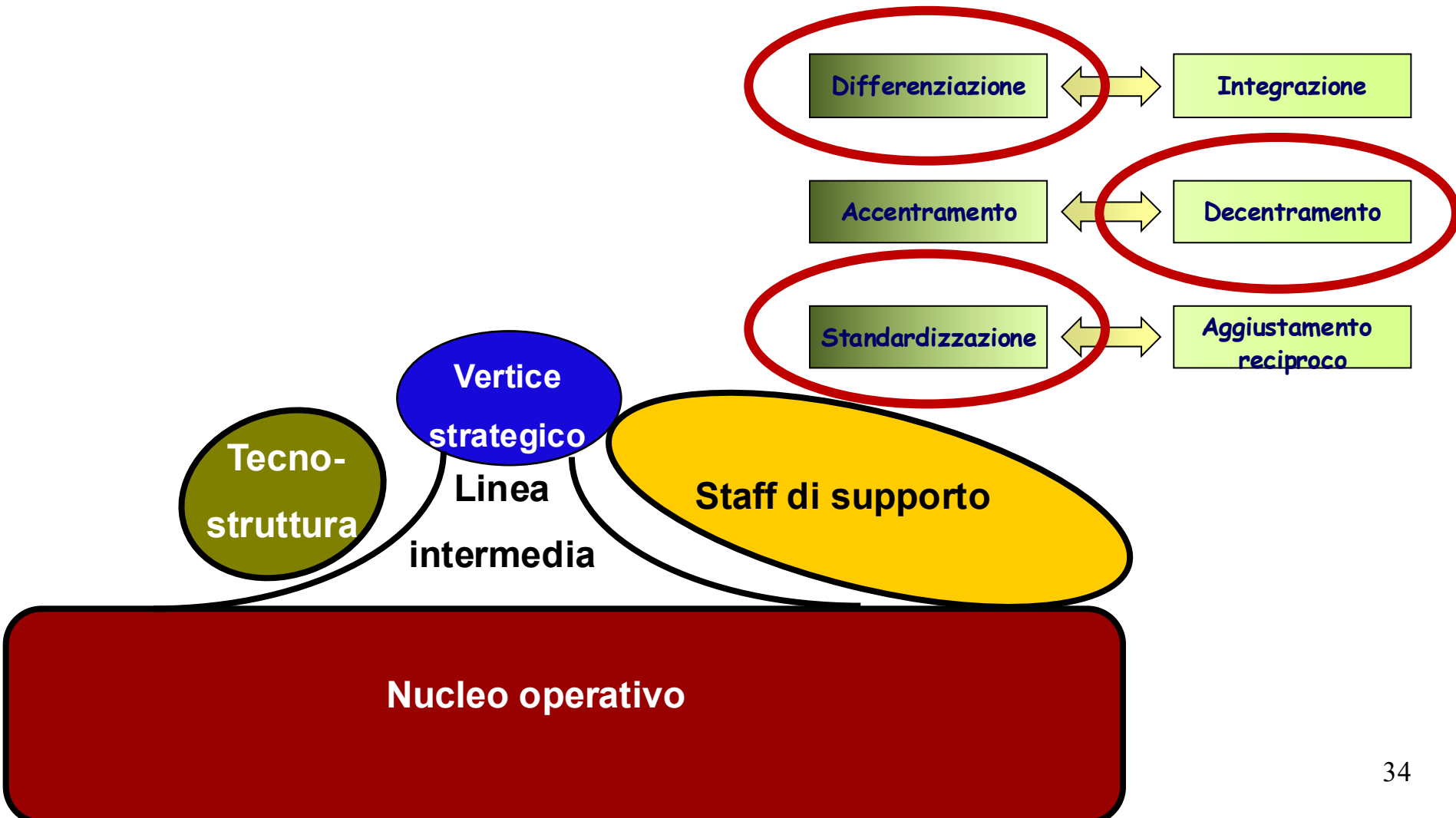
CROIZER

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

Il nostro problema organizzativo



Le caratteristiche della Burocrazia professionale

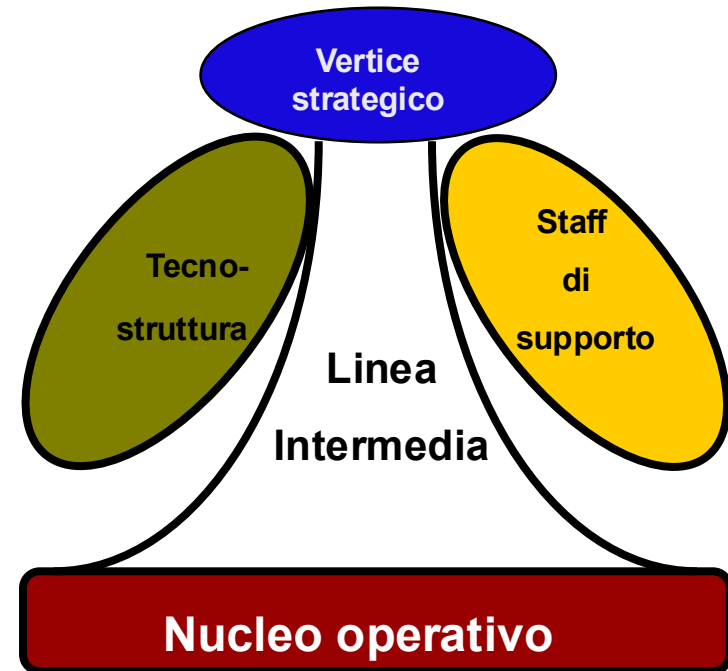


Le caratteristiche della Burocrazia professionale

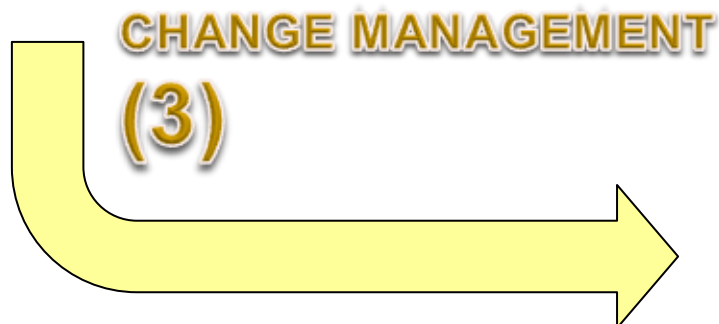
La burocrazia professionale è caratterizzata da...

- **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)