



Lezioni 11 e 12

L'analisi e la progettazione dei sistemi organizzativi

(Cap. 4 (2): pp. 99 – 126, Decastri 2016)

La progettazione della struttura organizzativa:

(Cap. 5 (2): pp. 125 – 159 , Decastri 2016)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2015/2016

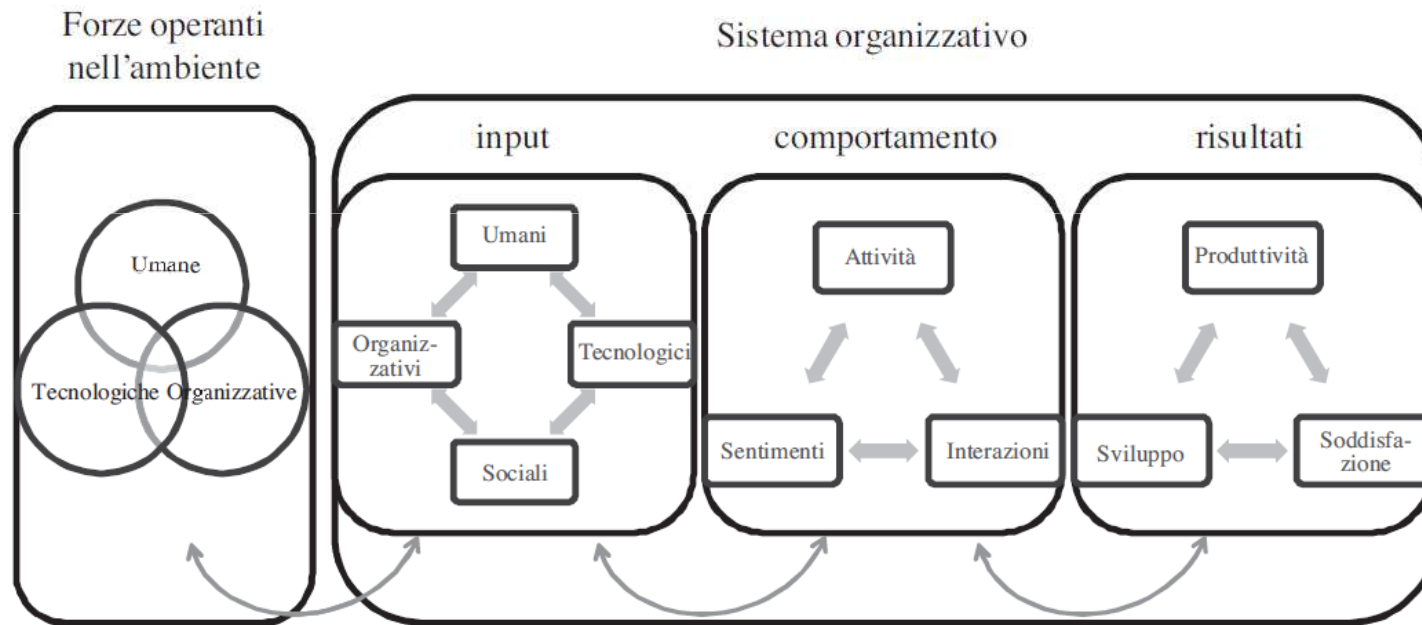


Contenuti

1. Il modello di Seiler
2. Il contributo di Simon
3. Il contributo di Burns & Stalker
4. La progettazione della struttura organizzativa
 - La scelta della struttura: funzionale o divisionale?
 - Perché le strutture funzionali modificate?
 - Organi delle strutture funzionali modificate
 - Le strutture funzionali modificate:
 - Per prodotto
 - Per progetto
 - A matrice



Il modello di Seiler





Contenuti

1. Il modello di Seiler
2. Il contributo di Simon
3. Il contributo di Burns & Stalker
4. La progettazione della struttura organizzativa
 - La scelta della struttura: funzionale o divisionale?
 - Perché le strutture funzionali modificate?
 - Organi delle strutture funzionali modificate
 - Le strutture funzionali modificate:
 - Per prodotto
 - Per progetto
 - A matrice



Decisione e Processo Decisionale

- **Decisione:** scelta di una linea di azione che ci si è prefissi
- **Caratteristiche** del processo decisionale:
 1. c'è una scelta riguardo alle azioni da intraprendere (incertezza)
 2. c'è l'intenzione di agire
 3. c'è il coinvolgimento di diversi attori all'interno dell'organizzazione

Incertezza come **pre-condizione**
del processo decisionale



La Razionalità Classica

- Secondo il modello razionale-normativo (a **razionalità assoluta**) l'essere umano applica una serie di criteri razionali nella presa delle decisioni, giungendo a prendere la migliore decisione tra quelle possibili.
- Le **FASI** di un processo razionale sono:
 - Ricognizione
 - Diagnosi
 - Ricerca
 - Progetto
 - Valutazione
 - Scelta
 - Autorizzazione
 - Implementazione



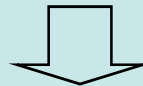
Le fondamenta della Teoria di Simon

LE IDEE:

1. Focus sui **processi decisionali**: la decisione precede l'azione organizzativa e consente di spiegarla (influenza reciproca delle decisioni)
2. Esistono **alcuni limiti** che **limitano la razionalità delle decisioni**

LA RICETTA:

L'organizzazione deve contribuire a definire l'ambiente in cui si svolgono i processi decisionali



Occorre progettare l'ambiente organizzativo in modo da favorire la presa di decisioni idonee al perseguimento degli obiettivi organizzativi



Razionalità?

L'essere umano si comporta in modo **intenzionalmente razionale**, ma a causa della limitatezza della mente umana è incapace di:

- a. gestire la complessità della realtà/organizzazione
- b. scegliere l'alternativa migliore tra tutte quelle possibili, perché le sue decisioni si basano su modelli semplificati della realtà facendolo pervenire a soluzioni soddisfacenti e non ottimali



Limiti individuali alla razionalità

1. Scarsa chiarezza del problema
2. Alternative conosciute
3. Presenza di vincoli
4. Preferenze non costanti
5. Capacità, abitudini e riflessi inconsci
6. Valori e obiettivi individuali che possono trovarsi in contrasto con quelli organizzativi



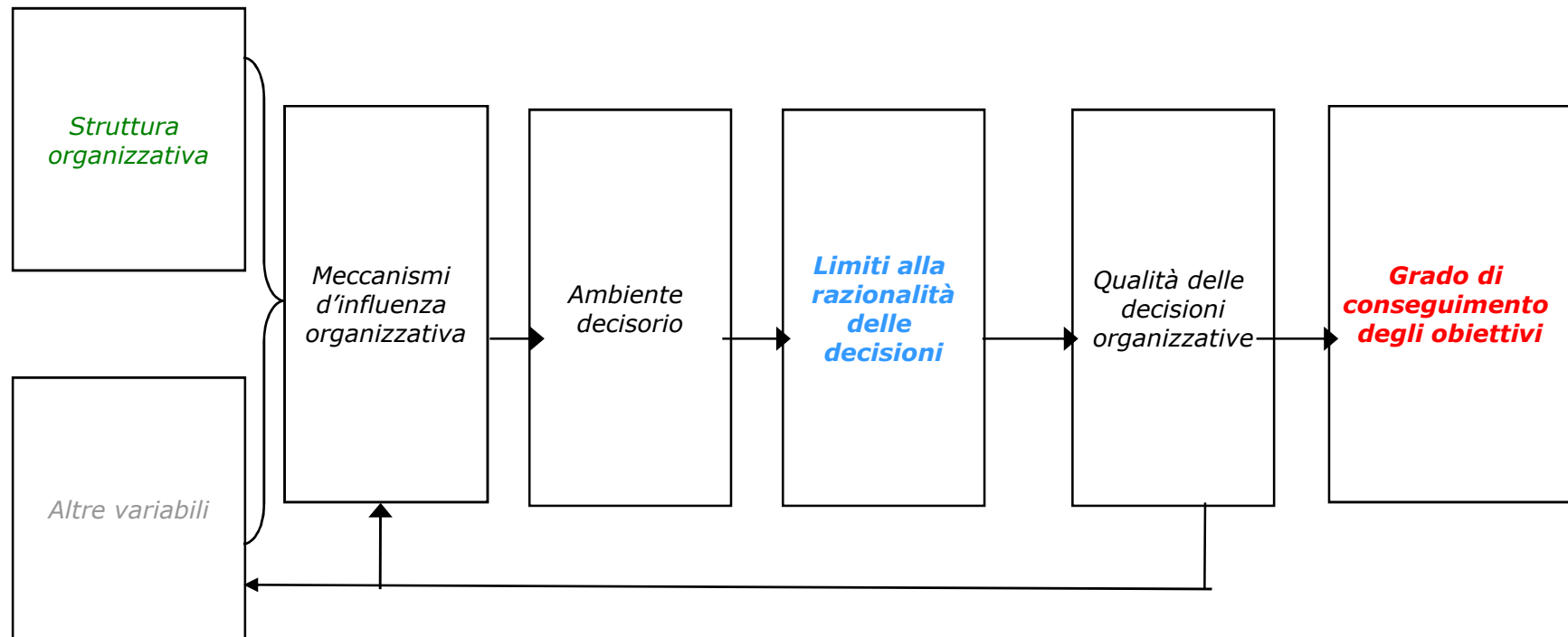
DETERMINANO I CONFINI ENTRO I QUALI LE DECISIONI SONO RAZIONALI



sono MODIFICABILI attraverso l'utilizzo dei meccanismi d'influenza organizzativa che delineano l'ambiente organizzativo e psicologico in cui si svolgono i processi decisionali



Schema di sintesi





L'ambiente decisionario

E' costituito da:

1. le premesse di decisione fornite dall'organizzazione (di valore - culturali - e di fatto - modus operandi dell'organizzazione) → **premesse oggettive**
2. le premesse di decisione fornite dalla personalità di chi prende la decisione → **premesse soggettive**
3. l'ambiente psicologico della decisione, risultante dalla combinazione di diversi **meccanismi di influenza**



La progettazione dell'ambiente psicologico: i meccanismi d'influenza organizzativa

Determinano l'importanza delle premesse oggettive e soggettive sui quali poggia la decisione umana

I principali meccanismi di influenza organizzativa sono:

1. Autorità

2. Comunicazione

3. Addestramento

4. Criterio di efficienza

5. Identificazione organizzativa

***Premesse di decisione
esterne all'individuo***

***Premesse di decisione
interne all'individuo***

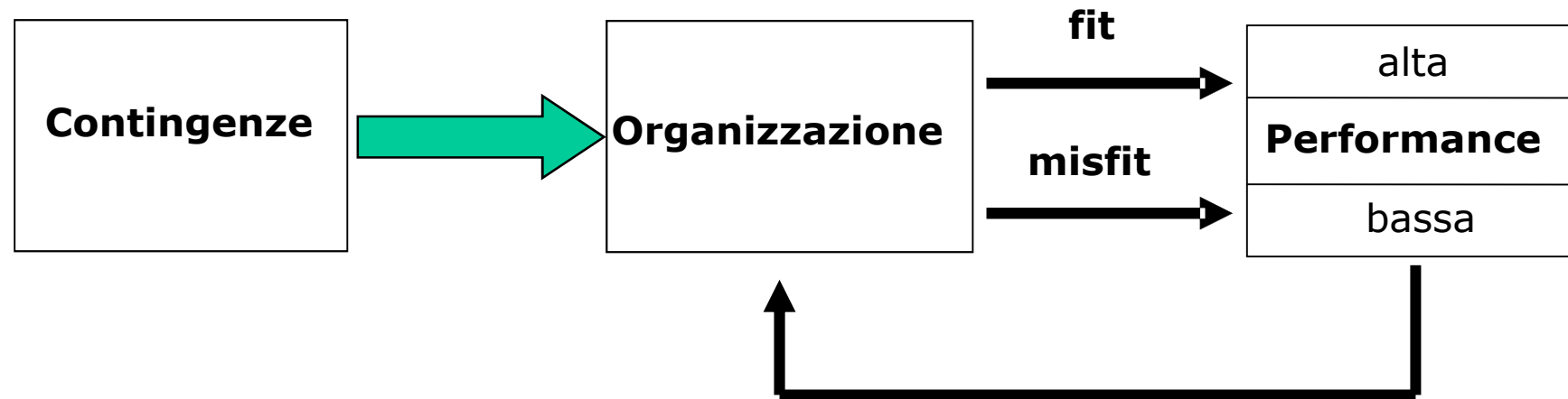


Contenuti

1. Il modello di Seiler
2. Il contributo di Simon
3. Il contributo di Burns & Stalker
4. La progettazione della struttura organizzativa
 - La scelta della struttura: funzionale o divisionale?
 - Perché le strutture funzionali modificate?
 - Organi delle strutture funzionali modificate
 - Le strutture funzionali modificate:
 - Per prodotto
 - Per progetto
 - A matrice



L'adattamento dell'organizzazione alle contingenze



- **contingenze e organizzazione sono fenomeni diversi e separati**
- **contingenze e organizzazione sono collegati da un imperativo di adattamento, che influisce sulla performance**
- **al cambiamento nelle variabili contingenti deve corrispondere un cambiamento dell'organizzazione (relazione asimmetrica)**



Le principali scuole

 **il tipo di fattore contingente**

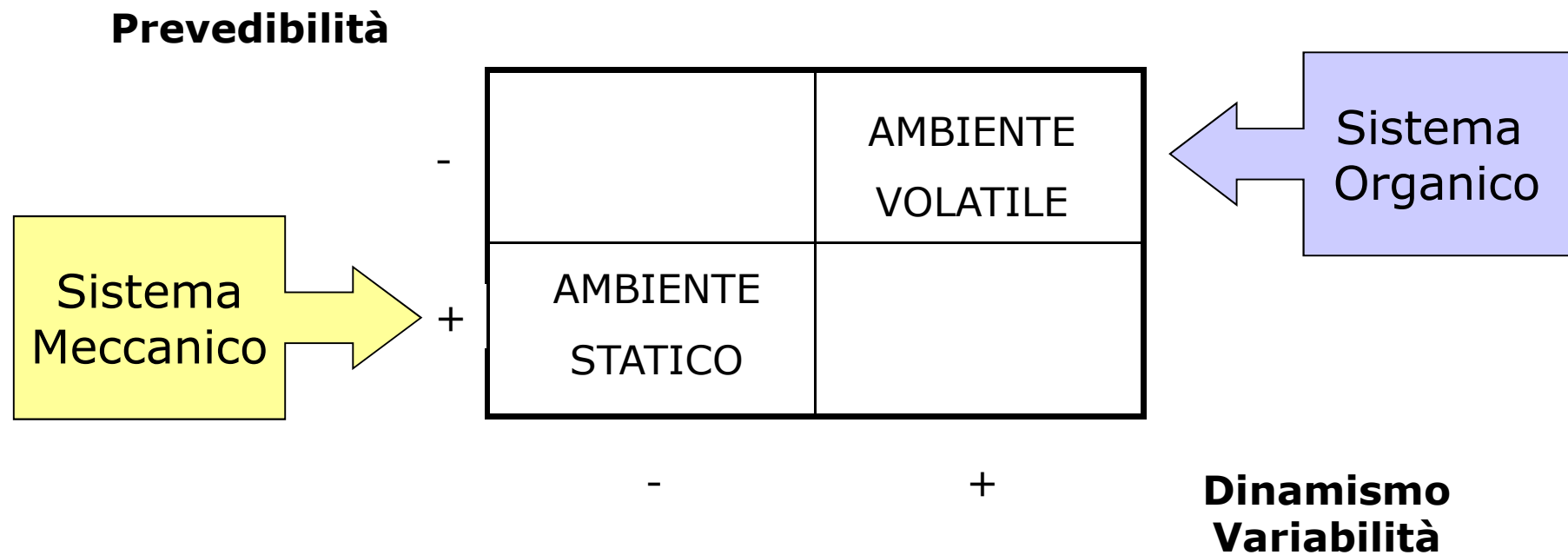
- **tecnologia**
- **ambiente**
- **strategia**
- **dimensione**

Focus su tecnologia e ambiente



Il modello

L'organizzazione (sistema di direzione) dipende dal dinamismo e dalla prevedibilità dell'ambiente

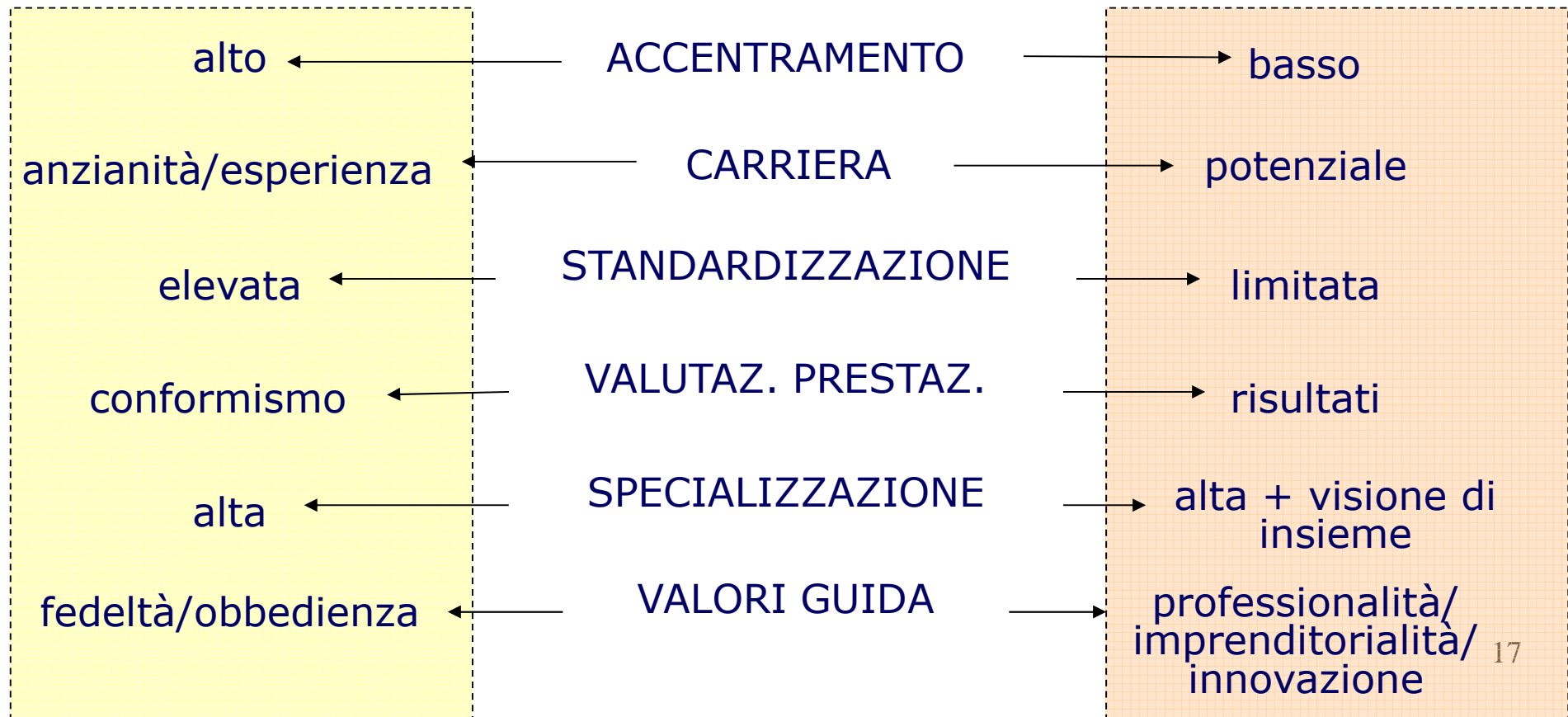




Sistema Meccanico e Organico

SISTEMA MECCANICO

SISTEMA ORGANICO





Contenuti

1. Il modello di Seiler
2. Il contributo di Simon
3. Il contributo di Burns & Stalker
4. La progettazione della struttura organizzativa
 - La scelta della struttura: funzionale o divisionale?
 - Perché le strutture funzionali modificate?
 - Organi delle strutture funzionali modificate
 - Le strutture funzionali modificate:
 - Per prodotto
 - Per progetto
 - A matrice



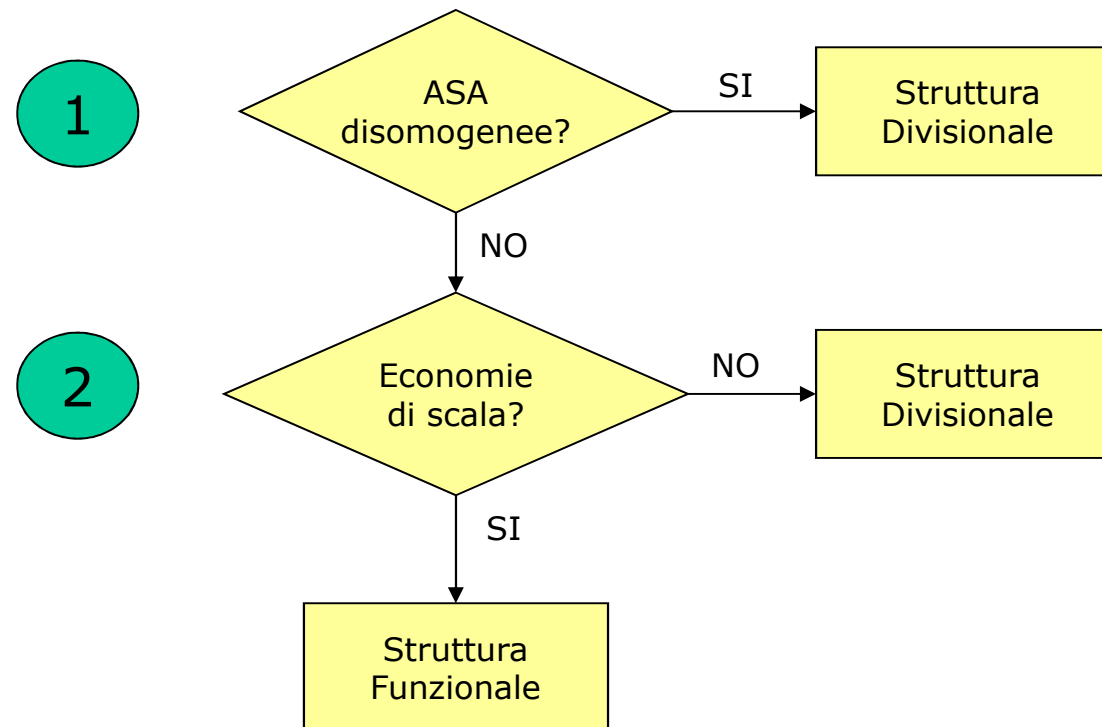
Funzionale o divisionale? (1/3)

1. Verifica del livello di **DISOMOGENEITA'** delle varie attività funzionali tra le diverse ASA
 - Disomogeneità alta → Struttura Divisionale
 - Disomogeneità bassa → Struttura Funzionale

2. Verificare le potenziali **ECONOMIE DI SCALA** nelle ASA con bassa disomogeneità
 - Economie di scala scarse → Struttura Divisionale
 - Economie di scala significative → Struttura Funzionale



Funzionale o divisionale? (2/3)





Funzionale o divisionale? (3/3)

In presenza di attività omogenee e senza economie di scala rilevanti occorre:

3. Verificare la necessità di avere ottimi **professionisti o di focalizzazione sul business**

Necessità di specialisti iper-sofisticati?

- SI → Struttura Funzionale
- NO → Struttura Divisionale

4. Verificare il livello di **INTERDIPENDENZA** tra le funzioni (es: *in relazione a singoli prodotti*)

- Forti interdipendenze → Struttura Divisionale
- Basse interdipendenze → Struttura Funzionale



Contenuti

1. Il modello di Seiler
2. Il contributo di Simon
3. Il contributo di Burns & Stalker
4. La progettazione della struttura organizzativa
 - La scelta della struttura: funzionale o divisionale?
 - Perché le strutture funzionali modificate?
 - Organi delle strutture funzionali modificate
 - Le strutture funzionali modificate:
 - Per prodotto
 - Per progetto
 - A matrice



Premessa

- Quando le organizzazioni a struttura **funzionale** devono adottare strategie di crescita o diversificazione i meccanismi di coordinamento tradizionali non sono più sufficienti
- **Tuttavia** la necessità di sfruttare al massimo le **economie di scala** può **sconsigliare** la trasformazione della struttura in **divisionale**
- E' possibile ricorrere a modelli di struttura che, pur conservando la specializzazione funzionale, consentano la gestione di altre dimensioni rilevanti mediante la creazione di **appositi organi** che affiancano la configurazione tradizionale



Organi delle strutture funzionali modificate

Tali **organi** - che realizzano l'integrazione orizzontale - possono essere:

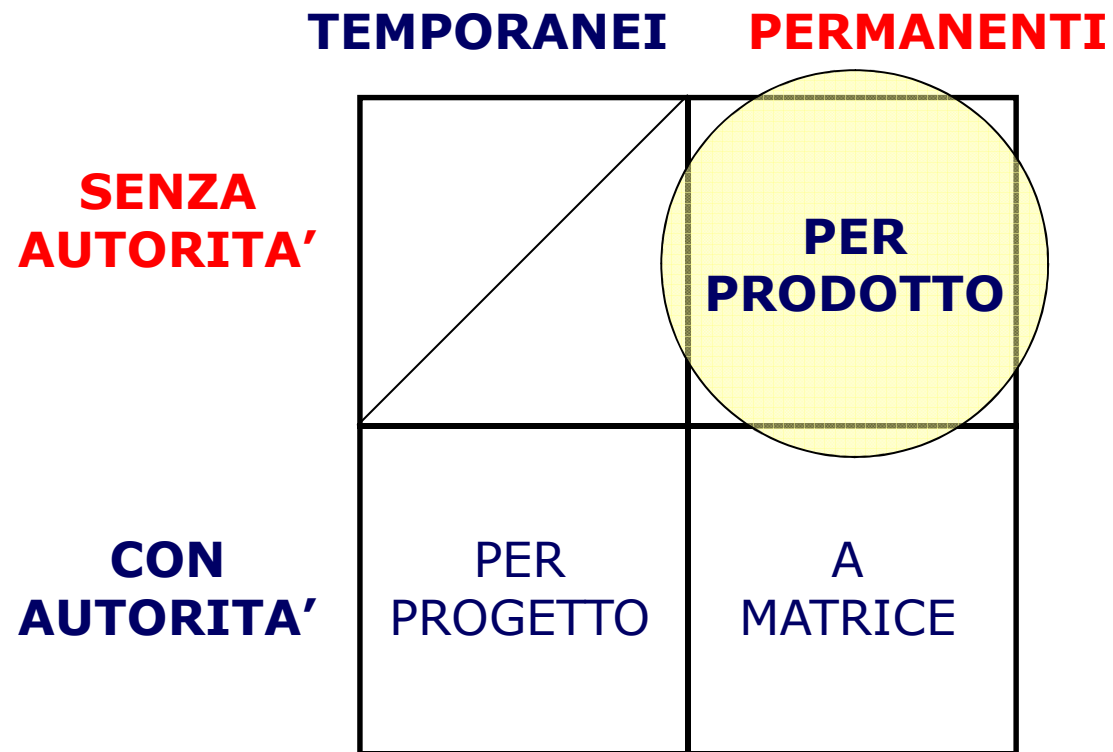
- Temporanei/Permanenti
- Dotati o meno di autorità gerarchica

	TEMPORANEI	PERMANENTI
SENZA AUTORITA'		PER PRODOTTO
CON AUTORITA'	PER PROGETTO	A MATRICE

Nelle strutture funzionali modificate gli organi che presidiano la seconda dimensione sono posti ad un livello gerarchico pari a quello delle direzioni funzionali



Le strutture funzionali modificate per prodotto





Contenuti

1. Il modello di Seiler
2. Il contributo di Simon
3. Il contributo di Burns & Stalker
4. La progettazione della struttura organizzativa
 - La scelta della struttura: funzionale o divisionale?
 - Perché le strutture funzionali modificate?
 - Organi delle strutture funzionali modificate
 - Le strutture funzionali modificate:
 - Per prodotto
 - Per progetto
 - A matrice



...per prodotto

La struttura con **product managers** (PM) nasce nel momento in cui un'impresa, nel perseguire obiettivi di **crescita** e di **diversificazione** cerca uno strumento capace di focalizzare e coordinare l'azione relativa a combinazioni prodotto/mercato relativamente omogenee

Il PM:

1. Taglia orizzontalmente la tradizionale gerarchia
2. È il responsabile principale dei risultati economici parziali del proprio prodotto



Tipi di PM

Due tipi di organizzazioni
per product management:

TIPO 1

Aziende fortemente
diversificate

**PM alle dipendenze
dell'alta direzione**

Compiti strategici e di
scelta di allocazione
delle risorse

TIPO 2

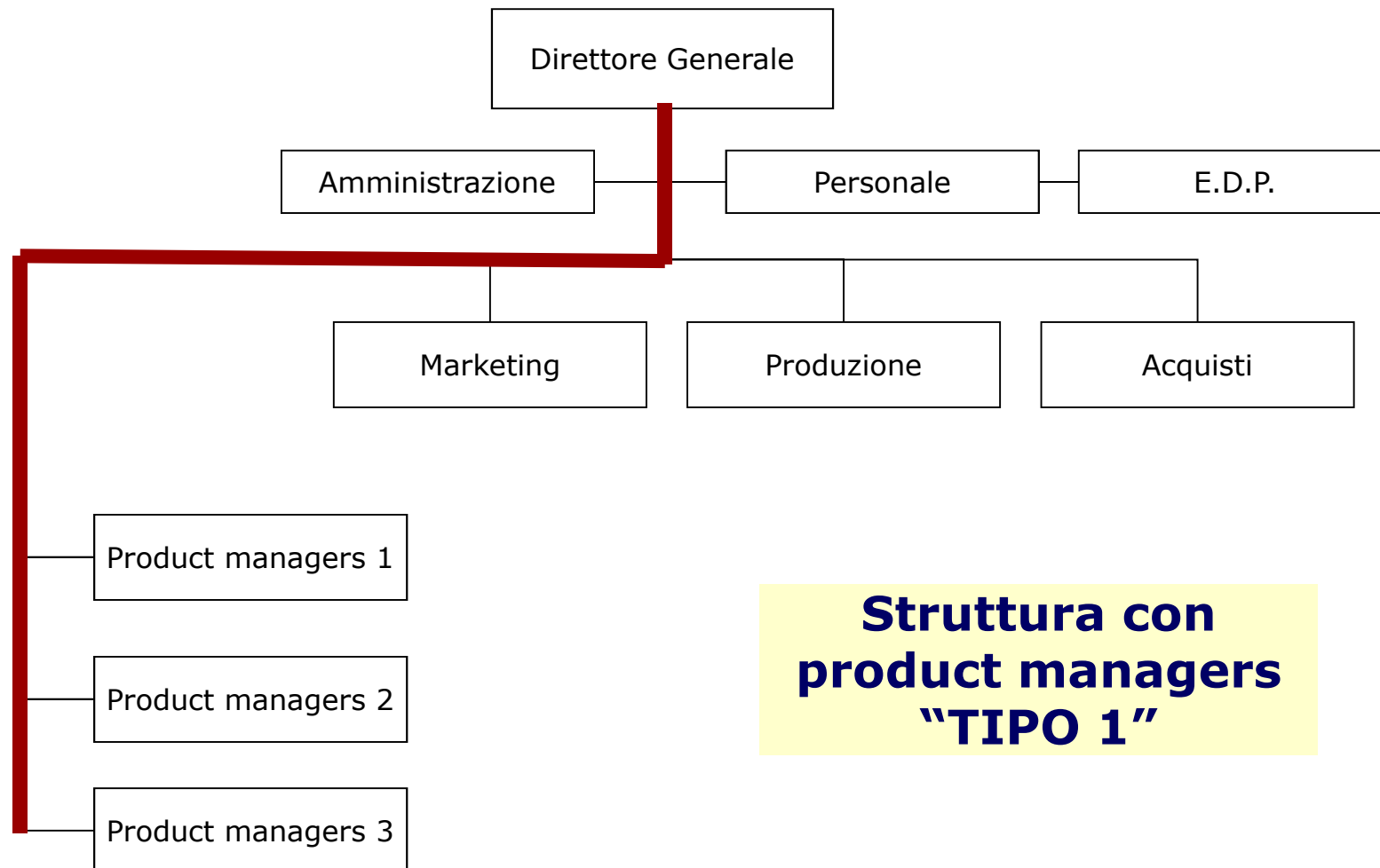
Aziende con ampia
gamma di prodotti, ma
non diversificata

**PM alle dipendenze
della direzione
commerciale**

Compiti di gestione del
marketing di prodotto



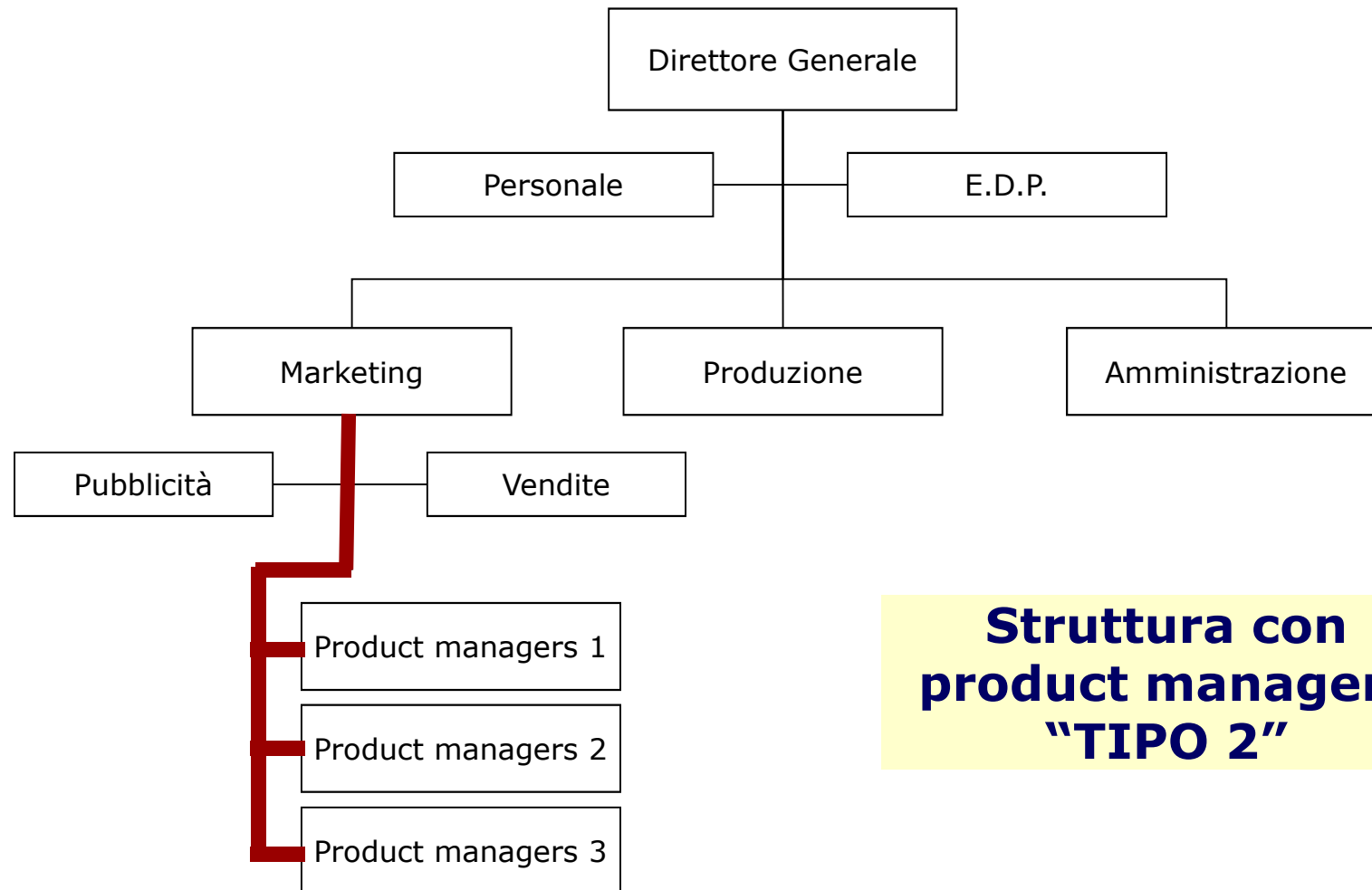
Tipo 1



**Struttura con
product managers
"TIPO 1"**



Tipo 2



**Struttura con
product managers
"TIPO 2"**



Product Manager: coordinamento e sistemi di valutazione

	TIPO 1	TIPO 2
COORDINAMENTO	Contatti diretti con le proprie controparti	Piani, riunioni, comitati, ecc..
SISTEMI DI VALUTAZIONE	Valutato in base alla contribuzione del proprio prodotto al risultato economico globale	La responsabilità della contribuzione spetta alla direzione dalla quale il PM dipende

PARADOSSO ORGANIZZATIVO:

Il PM è un organo che “taglia” orizzontalmente la struttura ed è responsabile dei risultati economici parziali del proprio prodotto, ma a cui non è attribuita autorità gerarchica

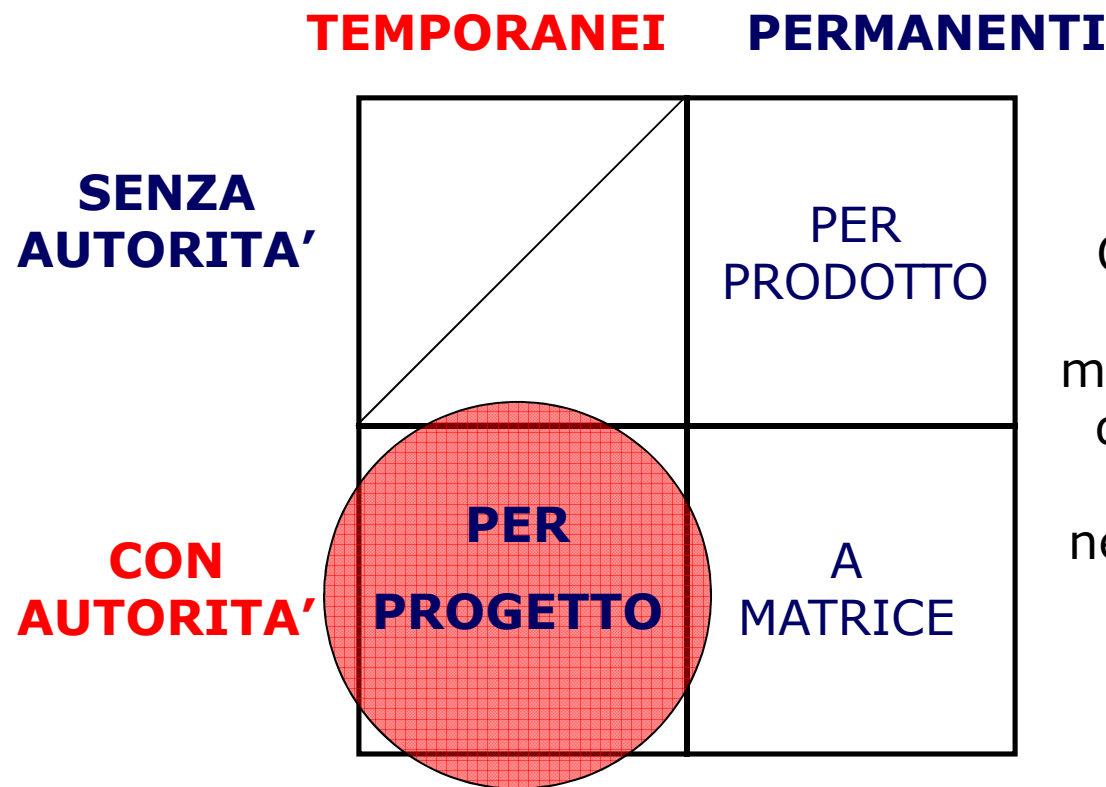


Struttura funzionale modificata per prodotto

- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
 - MAGGIORE COORDINAMENTO tra le attività connesse ad un prodotto
 - MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE di un organo per i risultati di un prodotto
 - MAGGIORE FLESSIBILITÀ/DINAMICITÀ (avvicinamento ai mercati di sbocco)
- **Principali limiti**
 - MAGGIOR TEMPO per le attività di coordinamento



Le strutture funzionali modificate per progetto



Questo tipo di struttura è scelta quando si vuole mantenere un elevato grado di sofisticazione tecnica e contemporaneamente è necessario raggiungere uno specifico obiettivo



Progetto

insieme di attività complesse che richiedono
l'impiego di persone provenienti da più
funzioni aziendali



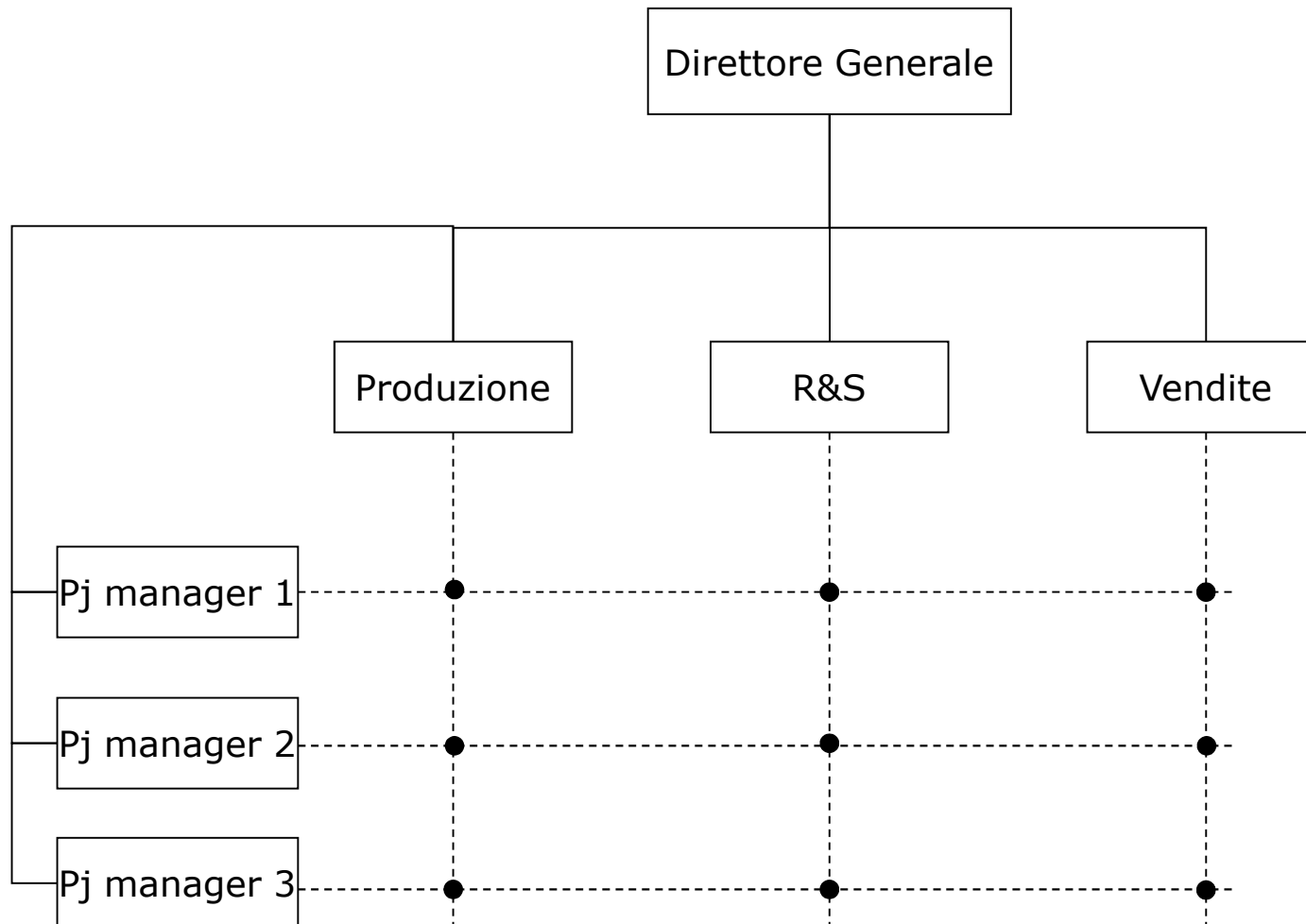
Il team di progetto

Le persone che fanno parte del team di progetto si trovano in una situazione di doppia dipendenza **non contemporanea**:

- 1. PjM** → finché il progetto è in corso di esecuzione
- 2. Organi funzionali** → tempo rimanente



La struttura per progetto



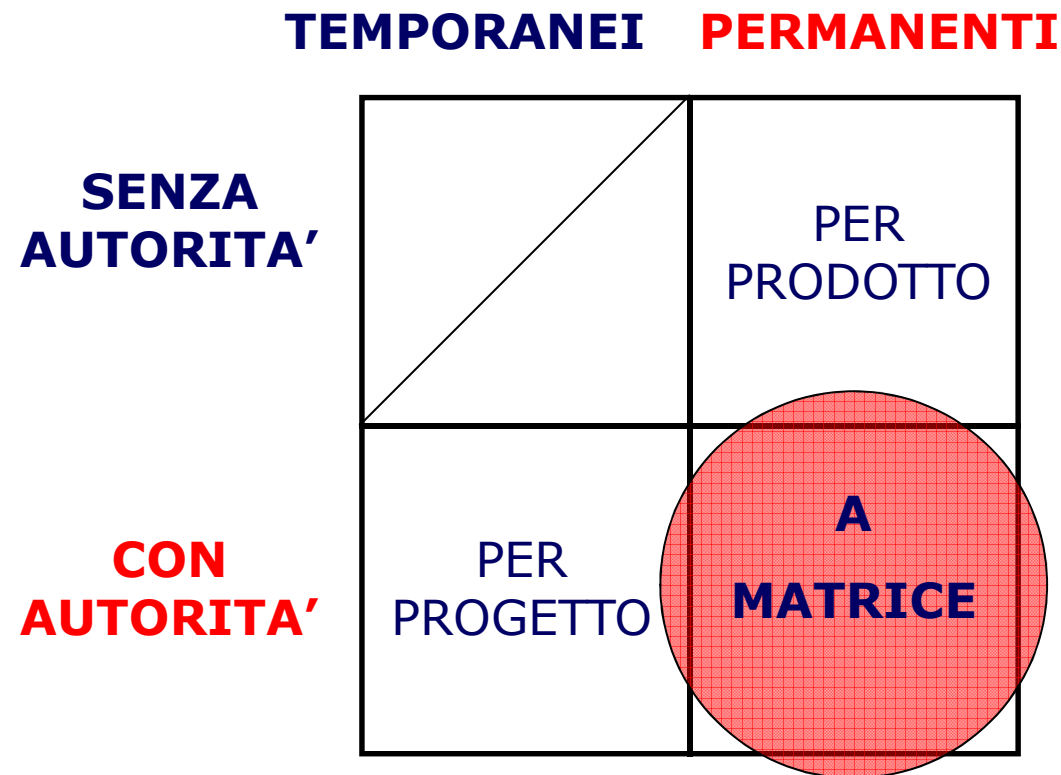


Struttura funzionale modificata per progetto

- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
 - Migliore controllo del progetto e migliore valutazione dei risultati
 - Migliori relazioni con i clienti
 - Minori tempi di sviluppo del progetto
 - Maggiore coordinamento tra unità tecniche
 - Migliore qualità
 - Maggiore orientamento agli obiettivi
- **Principali limiti**
 - CONFLITTI tra PjM e direttori funzionali
 - Tensioni per il team di progetto



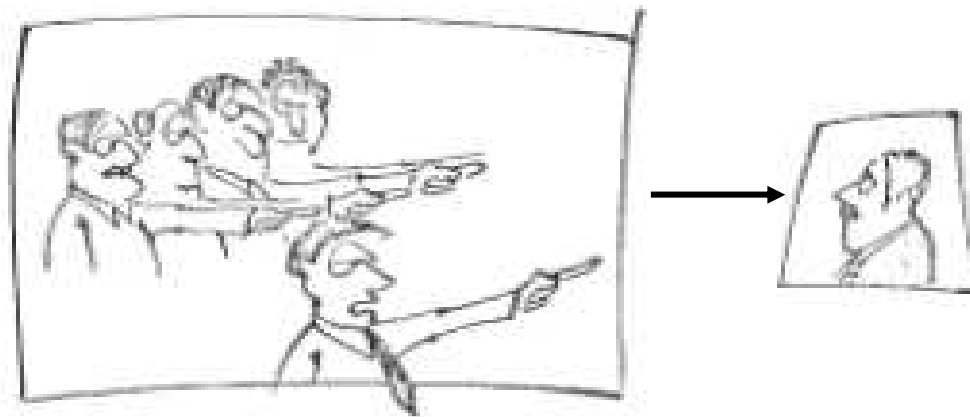
Le strutture funzionali modificate a matrice





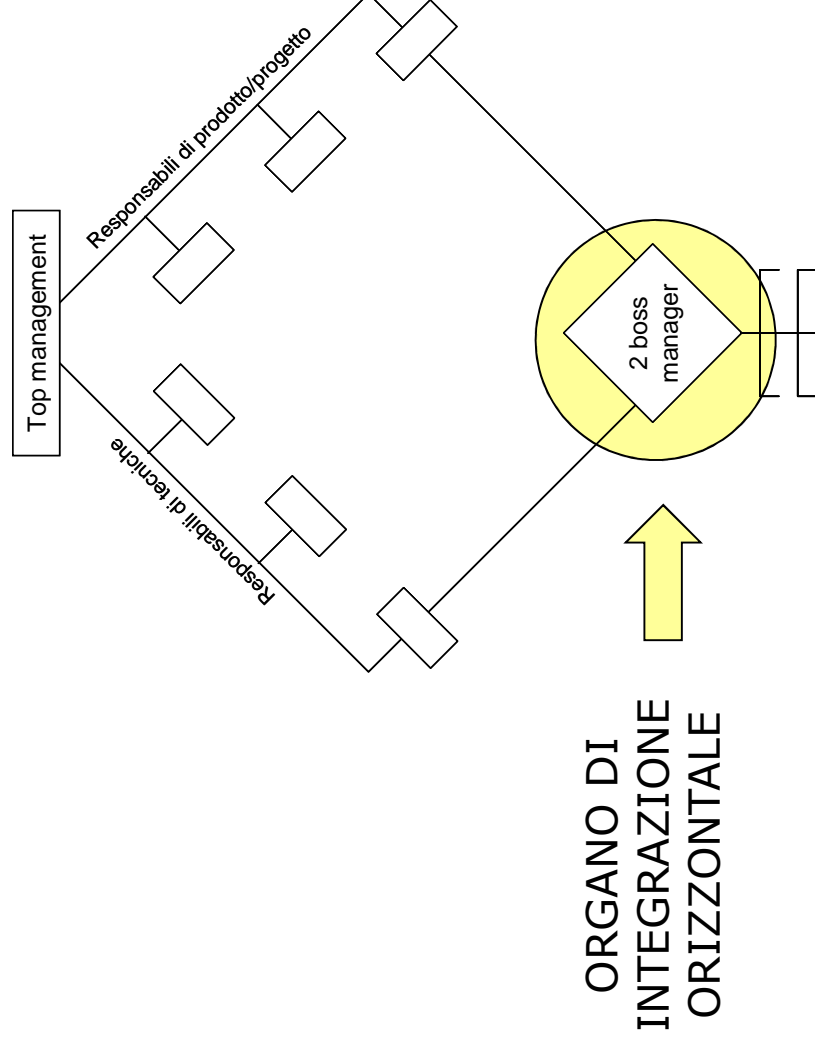
La struttura a matrice

- Gli organi di primo livello sono specializzati sia per *tecniche* sia per *prodotti/progetti*
- Duplice linea di autorità: i capi degli organi di secondo livello dipendono contemporaneamente dal responsabile di prodotto/progetto e dal dirigente di funzione





La struttura a matrice





La struttura a matrice

- **Caratteristiche**

- DOPPIO criterio di raggruppamento (INPUT e OUTPUT)
- DUPLICE linea di AUTORITY-RESPONSABILITA'
- Elevato n° di RUOLI MANAGERIALI e INTEGRATORI
- Caratteri diffusi di PARTECIPAZIONE / AUTONOMIA
- Coordinamento mediante MUTUO ADATTAMENTO
- Elevato grado di COMPLESSITA' interna

- **Principali vantaggi**

- FLESSIBILITA'
- MIX di EFFICIENZA / EFFICACIA

- **Principali limiti**

- Elevata CONFLITTUALITA'
- Elevato FABBISOGNO di COORDINAMENTO
- Possibili SQUILIBRI AUTORITY-RESPONSABILITA'