

Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»

CORSO: ORGANIZZAZIONE DELLA PA
EDIZIONE 2024 -2025

DISPENSA N. 1 _INTEGRATIVA AL CAPITOLO 1 DEL LIBRO DI TESTO

OGGETTO:
ELEMENTI DI ANALISI ORGANIZZATIVA DEI MODELLI BUROCRATICI

PROF. ALESSANDRO HINNA _UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA “TOR VERGATA”

Partiamo da una idea di performance ...

Capacità nel tempo di raggiungere risultati
che siano il più possibile vicini
agli obiettivi programmati

Partiamo da una idea di performance ...

La «correttezza dell'azione amministrativa

Legalità

Conformità alla norma e prevenzione dell'arbitrio

Tracciabilità

Centralità dell'atto amministrativo scritto

Prevedibilità

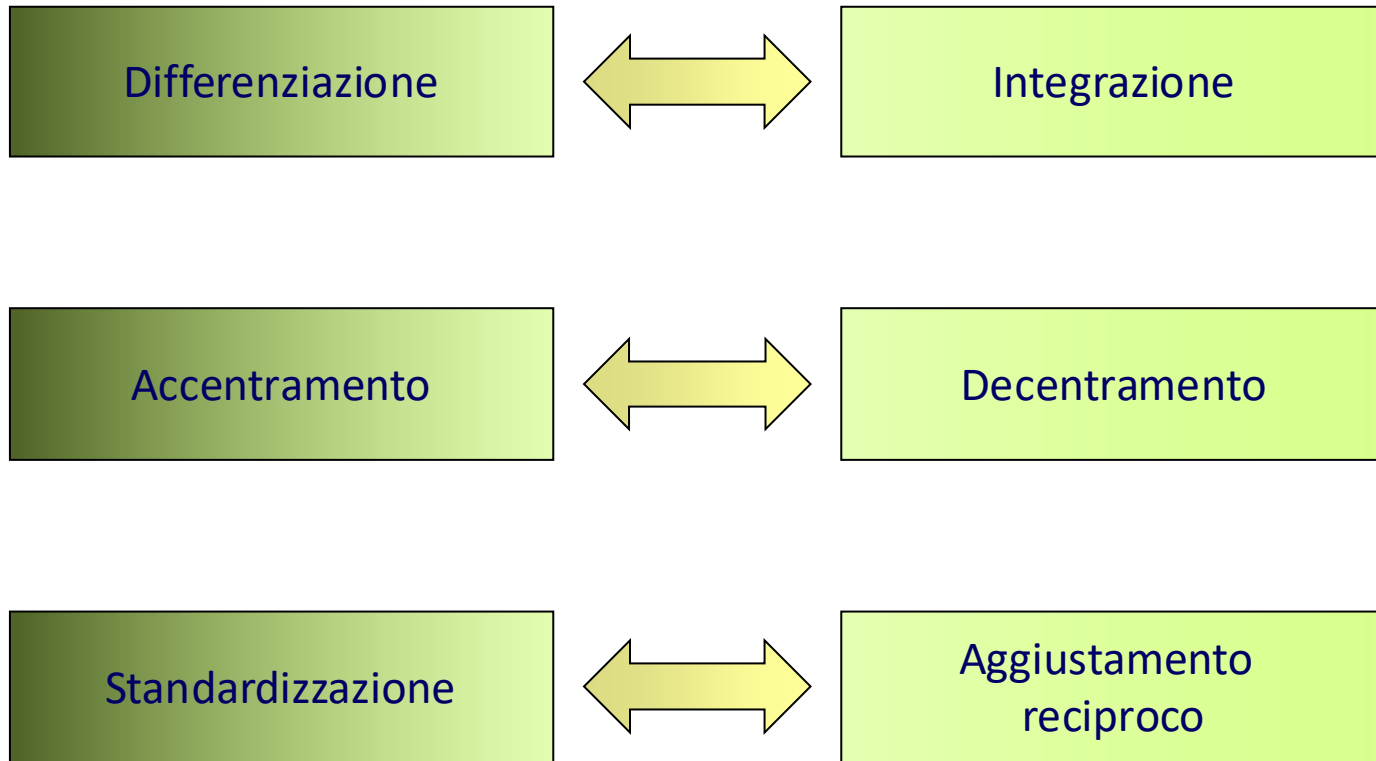
Azione organizzativa stabile e non arbitraria

Imparzialità

Uniformità del trattamento
Neutralità dell'azione amministrativa



Problemi fondamentali di progettazione organizzativa



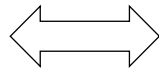
Gli equilibri organizzativi “ di base”



DIMENSIONE STATICA

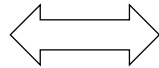
Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

Differenziazione



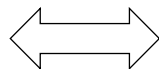
Integrazione

Accentramento

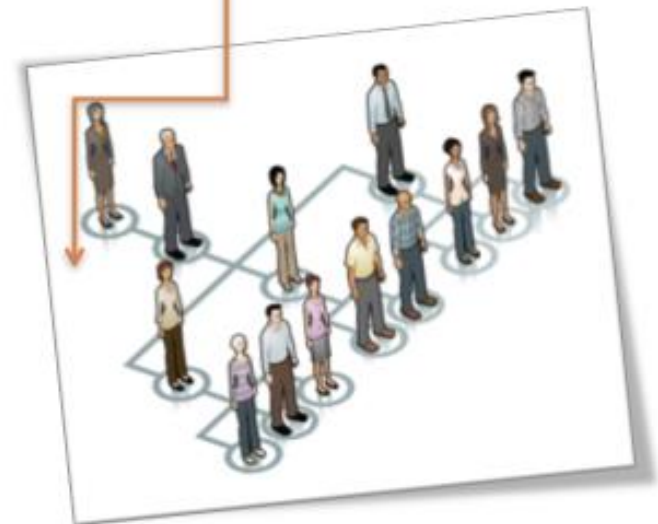


Decentramento

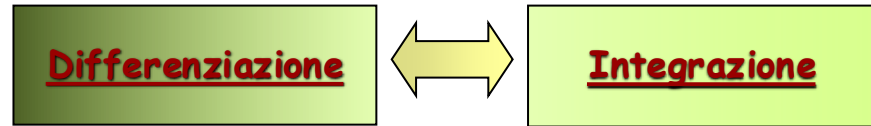
Standardizzazione



Aggiustamento
reciproco



Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:



- **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:

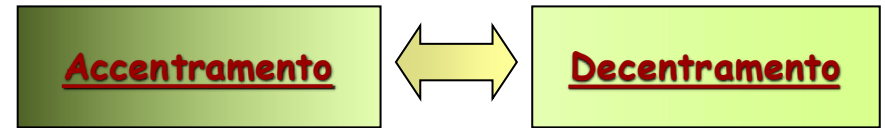
- Definisce l'ampiezza della dimensione orizzontale della struttura
- Si manifesta in una molteplicità di unità organizzative differenziate rispetto al criterio di specializzazione che le caratterizza

- **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

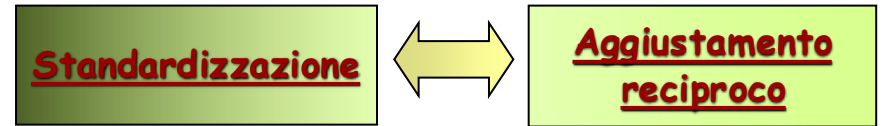
- **Integrazione:** Il processo di coordinamento di vari compiti, funzioni e divisioni in modo che operino sinergicamente. Essa è realizzata attraverso meccanismi di coordinamento

Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:



-
- **Organizzazione accentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager al vertice della gerarchia
 - **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
 - **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:
 - Numero di decisioni che vengono delegate all'alta direzione
 - Qualità ed importanza di tali decisioni
 - Effettivi margini di discrezionalità consentiti

Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:



- **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

- **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

Dagli equilibri alle scelte organizzative di base della burocrazia (sintesi)

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

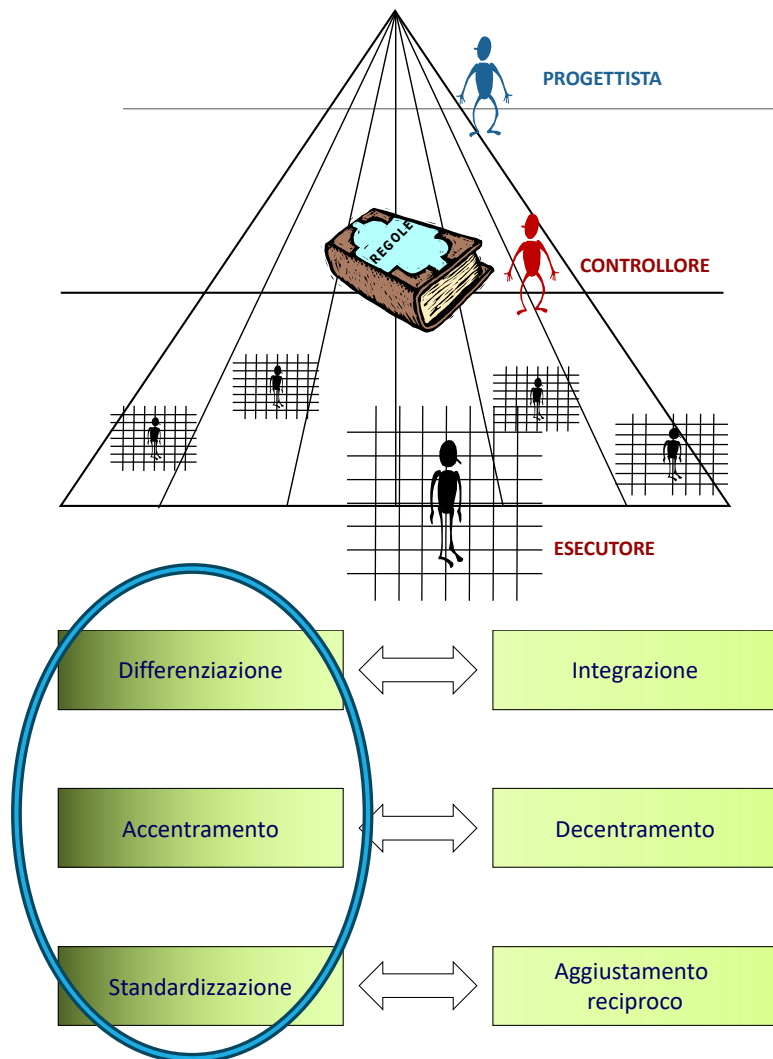


Diffusi in tutta l'organizzazione

Progettazione organizzativa e variabili di scelta strutturale: l'approccio «classico»

Variabili di analisi e progettazione	B	M	A	
DIMENSIONE VERTICALE				
• Numero di livelli gerarchici		X		Numero di livelli sufficiente a garantire controllo e supervisione diretta (ampiezza del controllo 4-6). Garantendo così efficienza dei costi ed efficacia del coordinamento tramite supervisione
DIMENSIONE ORIZZONTALE				
• Grado di specializzazione			X	Specializzazione elevata e basata sul criterio funzionale (criterio per input), così da sfruttare economie di scala e di apprendimento, garantendo quindi efficienza operativa e qualità esecutiva
ACCENTRAMENTO				
• Concentrazione decisioni strategiche			X	Accentramento elevato in fase di elaborazione e attuazione. Pochi hanno poter e margini discrezionalità per decisioni strategiche ed operative, minimizzando i costi di strutture e, allo stesso tempo, maggior coordinamento delle decisioni
• Concentrazione decisioni operative			X	
• Dist. di «margini di discrezionalità»			X	
STANDARDIZZAZIONE				
• Processi di lavoro			X	Elevato grado di formalizzazione delle modalità di programmazione e esecuzione delle attività, così da minimizzare tempi e costi di produzione, garantendo al contempo standard condivisi di qualità del lavoro svolto. Le conoscenze individuali sono in tal caso connesse al sistema di regole e procedure.
• Capacità e conoscenze	X			
• Output				
PROFONDITA' E STABILITA'				
• MdC volontari	-			Non è necessario attivare canali di comunicazione che si pongono al di fuori delle linee di comunicazione verticali tipiche della gerarchia,
• MdC formali non strutturali	-			
• MdC formali strutturali	-			

L'eredità della burocrazia classica



Variabili di analisi e progettazione

B M A

DIMENSIONE VERTICALE

- Numero di livelli gerarchici

X

DIMENSIONE ORIZZONTALE

- Grado di specializzazione

X

ACCENTRAMENTO

- Concentrazione decisioni strategiche
- Concentrazione decisioni operative
- Dist. di «margini di discrezionalità»

X

X

X

STANDARDIZZAZIONE

- Processi di lavoro
- Capacità e conoscenze
- Output

X

X

PROFONDITA' E STABILITA'

- MdC volontari
- MdC formali non strutturali
- MdC formali strutturali

-

-

-

Le «performance» della burocrazia classica (meccanica)

La burocrazia meccanica è adatta in ...

- Ambienti stabili e semplici
- Aziende mature nel tempo
- Aziende con dimensione medio – grande
- Controllo esterno

La burocrazia meccanica non è adatta...

- 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

La burocrazia meccanica può garantire ...

- Precisione
- Univocità
- Uniformità
- Prevedibilità
- Rapidità di reazione

La burocrazia meccanica rischia di determinare ...

- Addestramento alla rigidità
- “Spirito di casta”
- Divaricazione degli interessi (costruzione di fini propri potenzialmente in conflitto con quelli dell'organizzazione)
- Norma come strumento di negoziazione informale

Il nodo della capacità decisionale necessaria

Contingenza e principio «principio di adeguatezza»

- Ogni azienda organizza (divide e coordina) le proprie attività in funzione della informazioni che ha circa il suo contesto operativo.
- La azienda (o una unità organizzativa) che ha una conoscenza incompleta del suo contesto operativo opera in una situazione di incertezza.
- In caso l'azienda (o l'unità organizzativa) si trovi ad operare in situazione di incertezza, le scelte organizzative devono essere tali da aumentare la capacità di raccolta, elaborazione e trasmissione delle informazioni utili all'efficiente ed efficace svolgimento delle attività lavorative
- A diverse dimensioni di incertezza l'organizzazione efficiente deve far corrispondere scelte organizzative adeguate ad aumentare il proprio patrimonio di conoscenze



- a) **Struttura organizzativa** → insieme di elementi che consentono di svolgere compiti con diverso **grado di predicibilità** (variabile indipendente)
- b) **Grado di predicibilità dei compiti** → legato al volume delle informazioni da raccogliere e da elaborare per svolgere efficientemente ed efficacemente una determinata attività
- c) **Dato un obiettivo di efficienza ed efficacia**, la differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili quando si **COMINCIA** l'attività (task) definisce il grado di **incertezza** del compito

Il nodo della capacità decisionale necessaria

Contingenza e principio «principio di adeguatezza»

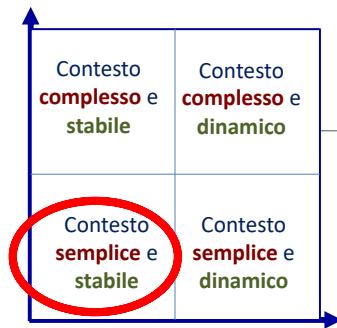
- Ogni azienda organizza (divide e coordina) le proprie attività in funzione della informazioni che ha circa il suo contesto operativo.
- La azienda (o una unità organizzativa) che ha una conoscenza incompleta del suo contesto operativo opera in una situazione di incertezza.
- In caso l'azienda (o l'unità organizzativa) si trovi ad operare in situazione di incertezza, le scelte organizzative devono essere tali da aumentare la capacità di raccolta, elaborazione e trasmissione delle informazioni utili all'efficiente ed efficace svolgimento delle attività lavorative
- A diverse dimensioni di incertezza l'organizzazione efficiente deve far corrispondere scelte organizzative adeguate ad aumentare il proprio patrimonio di conoscenze



Le scelte di progettazione

- L'adeguatezza delle scelte organizzative è funzione del **grado di incertezza** dei compiti da svolgere (fattore situazionale)
- Il grado di incertezza dei compiti è funzione dello specifico **ambito operativo**, così come determinato dalle scelte strategiche assunte e dai principali processi organizzativi gestiti
- la performance dell'organizzazione (macro) è funzione:
 - del grado di allineamento tra scelte organizzative operate a livello di singola unità organizzativa e fattori contingenti che la caratterizzano (**qualità della differenziazione organizzativa interna**)
 - della capacità di soddisfare il fabbisogno di integrazione tra le diverse unità organizzative (**qualità del coordinamento interno**)

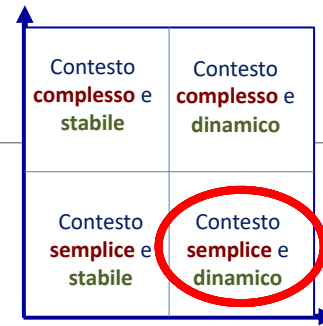
Ambiente operativo, incertezza e scelte strutturali: analisi comparata (1/2)



**Criterio di
divisione del
lavoro di tipo
funzionale
(processi)**



**Criterio di
divisione del
lavoro di tipo
funzionale
(processi/comp.)**



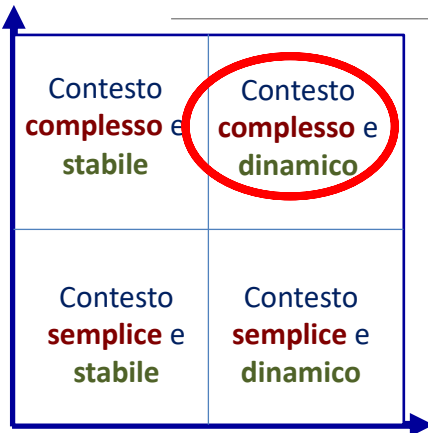
**Criterio di
divisione del
lavoro di tipo
divisionale
(utente/prodotto)**

Variabili di analisi e progettazione	B	M	A
DIMENSIONE VERTICALE			
• Numero di livelli gerarchici		X	
DIMENSIONE ORIZZONTALE			
• Grado di specializzazione			X
ACCENTRAMENTO			
• Concentrazione decisioni strategiche			X
• Concentrazione decisioni operative			X
• Dist. di «margini di discrezionalità»			X
STANDARDIZZAZIONE			
• Processi di lavoro			X
• Capacità e conoscenze	X		
• Output			
PROFONDITA' E STABILITA'			
• MdC volontari	-		
• MdC formali non strutturali	-		
• MdC formali strutturali	-		

Variabili di analisi e progettazione	B	M	A
DIMENSIONE VERTICALE			
• Numero di livelli gerarchici	X		
DIMENSIONE ORIZZONTALE			
• Grado di specializzazione		X	
ACCENTRAMENTO			
• Concentrazione decisioni strategiche			X
• Concentrazione decisioni operative	X		
• Vincoli di discrezionalità	X		
STANDARDIZZAZIONE			
• Processi di lavoro	X		
• Capacità e conoscenze			X
• Output	-		
PROFONDITA' E STABILITA'			
• MdC volontari		X	
• MdC formali non strutturali		X	
• MdC formali strutturali	-		

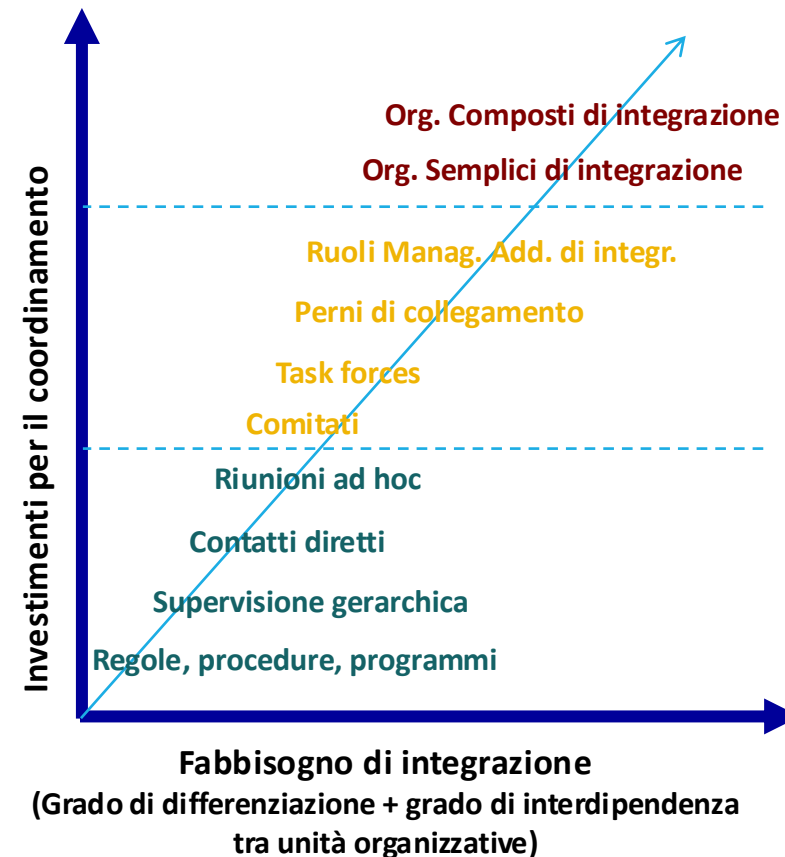
Variabili di analisi e progettazione	B	M	A
DIMENSIONE VERTICALE			
• Numero di livelli gerarchici			X
DIMENSIONE ORIZZONTALE			
• Grado di specializzazione (c. output)	X		
ACCENTRAMENTO			
• Concentrazione decisioni strategiche	X		
• Concentrazione decisioni operative	X		
• Vincoli di discrezionalità	X		
STANDARDIZZAZIONE			
• Processi di lavoro		X	
• Capacità e conoscenze	X		
• Output			X
PROFONDITA' E STABILITA'			
• MdC volontari	X		
• MdC formali non strutturali	X		
• MdC formali strutturali	-		

Ambiente operativo, incertezza e scelte strutturali: analisi comparata (2/2)



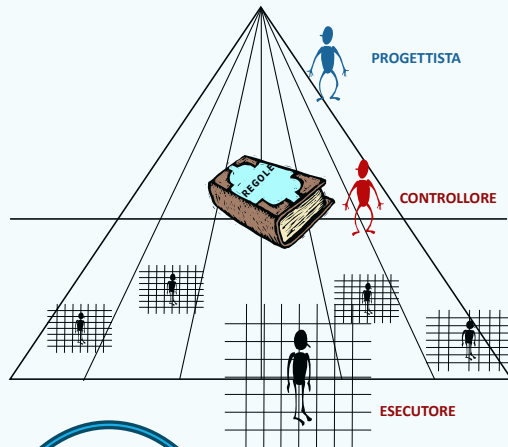
Criterio di divisione del lavoro di tipo tendenzialmente funzionale o funzionale modificato

Variabili di analisi e progettazione	B	M	A
DIMENSIONE VERTICALE			
• Numero di livelli gerarchici		X	
DIMENSIONE ORIZZONTALE			
• Grado di specializzazione (c. output)			X
ACCENTRAMENTO			
• Concentrazione decisioni strategiche		X	
• Concentrazione decisioni operative	X		
• Vincoli di discrezionalità	X		
STANDARDIZZAZIONE			
• Processi di lavoro		X	
• Capacità e conoscenze			X
• Output			X
PROFONDITA' E STABILITA'			
• MdC volontari			X
• MdC formali non strutturali			X
• MdC formali strutturali			?

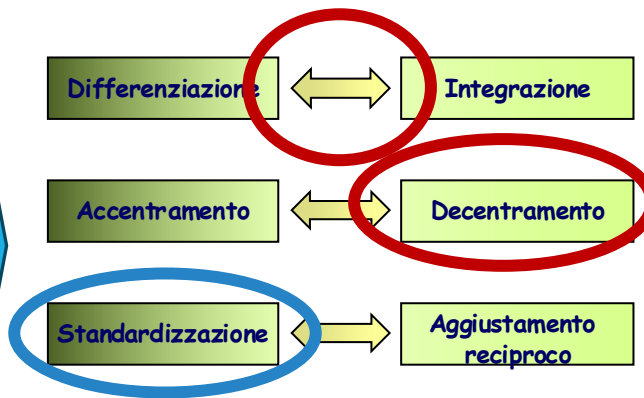


Ambiente operativo, incertezza e scelte strutturali: la «nuova» burocrazia professionale

Burocrazia classica



Burocrazia professionale

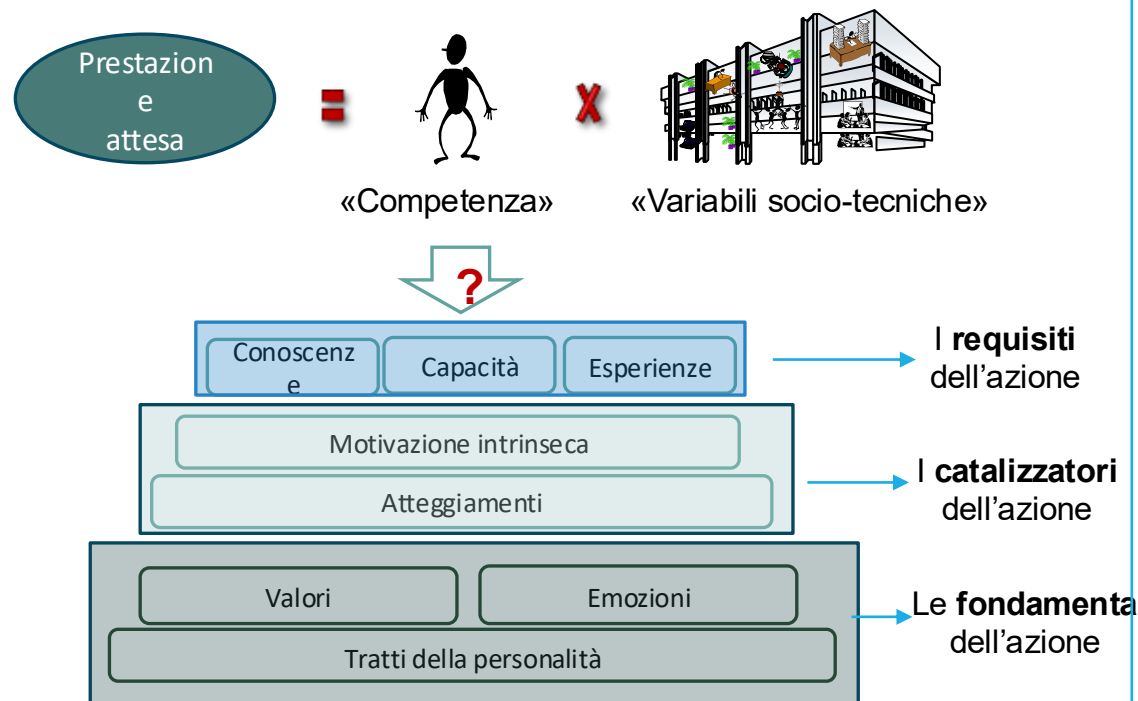


	progettazione	B	M	A
DIMENSIONE VERTICALE				
• Numero di livelli gerarchici		X		
DIMENSIONE ORIZZONTALE				
• Grado di specializzazione (c. output)				X
ACCENTRAMENTO				
• Concentrazione decisioni strategiche			X	←
• Concentrazione decisioni operative	X		←	
• Vincoli di discrezionalità	X		←	
STANDARDIZZAZIONE				
• Processi di lavoro		X	←	
• Capacità e conoscenze		→		X
• Output		→		X
PROFONDITA' E STABILITA'				
• MdC volontari		→		X
• MdC formali non strutturali		→		X
• MdC formali strutturali		→		?

Ambiente operativo, incertezza e scelte strutturali: la «nuova» burocrazia professionale



Ambiente operativo, incertezza e scelte strutturali: la «nuova» burocrazia professionale e la rilevanza delle competenze



La competenza corrisponde a:

- L'insieme delle caratteristiche...
- che rendono una personale efficace...
- nello svolgere una determinata attività

La competenza si caratterizza in quanto:

1. **multifattoriale**, frutto dell'interazione di elementi diversi;
2. **causalmente correlata a una prestazione efficace**, determinando una prestazione migliore di quella che può manifestare una persona che non possieda quella specifica competenza;
3. **finalizzata** a una specifica mansione o situazione