



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Facoltà di Ingegneria

Corso di Economia e Organizzazione Aziendale
prof. ssa Maria Sole Brioschi

Fondamenti di organizzazione aziendale
ORG-L01

- Organizzazione e Coordinamento
 - Concetti ed elementi base di Organizzazione
 - Il problema economico ed il problema organizzativo
 - Coordinamento tramite mercato o tramite organizzazione
 - Storia e modelli tradizionali
 - Teorie organizzative classiche (Taylorismo, Principi di Direzione, Teoria Burocratica)
 - La Scuola della Relazioni Umane

- Organizzazione e Struttura
 - L'approccio di Mintzberg
 - I 5 meccanismi di coordinamento
 - Le 5 parti dell'organizzazione



Organizzazione e Coordinamento



Fornire gli strumenti concettuali per comprendere il problema organizzativo e nell'ambito delle teorie e dei modelli il legame tra organizzazione e coordinamento



Obiettivi del modulo di organizzazione aziendale

Organizzazione e Struttura



Comprendere le componenti fondamentali della struttura organizzativa e le diverse prospettive di funzionamento dell'organizzazione



- Organizzazione e Coordinamento

- Concetti ed elementi base di Organizzazione

- Il problema economico ed il problema organizzativo
- Coordinamento tramite mercato o tramite organizzazione

- Storia e modelli tradizionali


- Teorie organizzative classiche (Taylorismo, Principi di Direzione, Teoria Burocratica)
- La Scuola della Relazioni Umane

- Organizzazione e Struttura

- L'approccio di Mintzberg

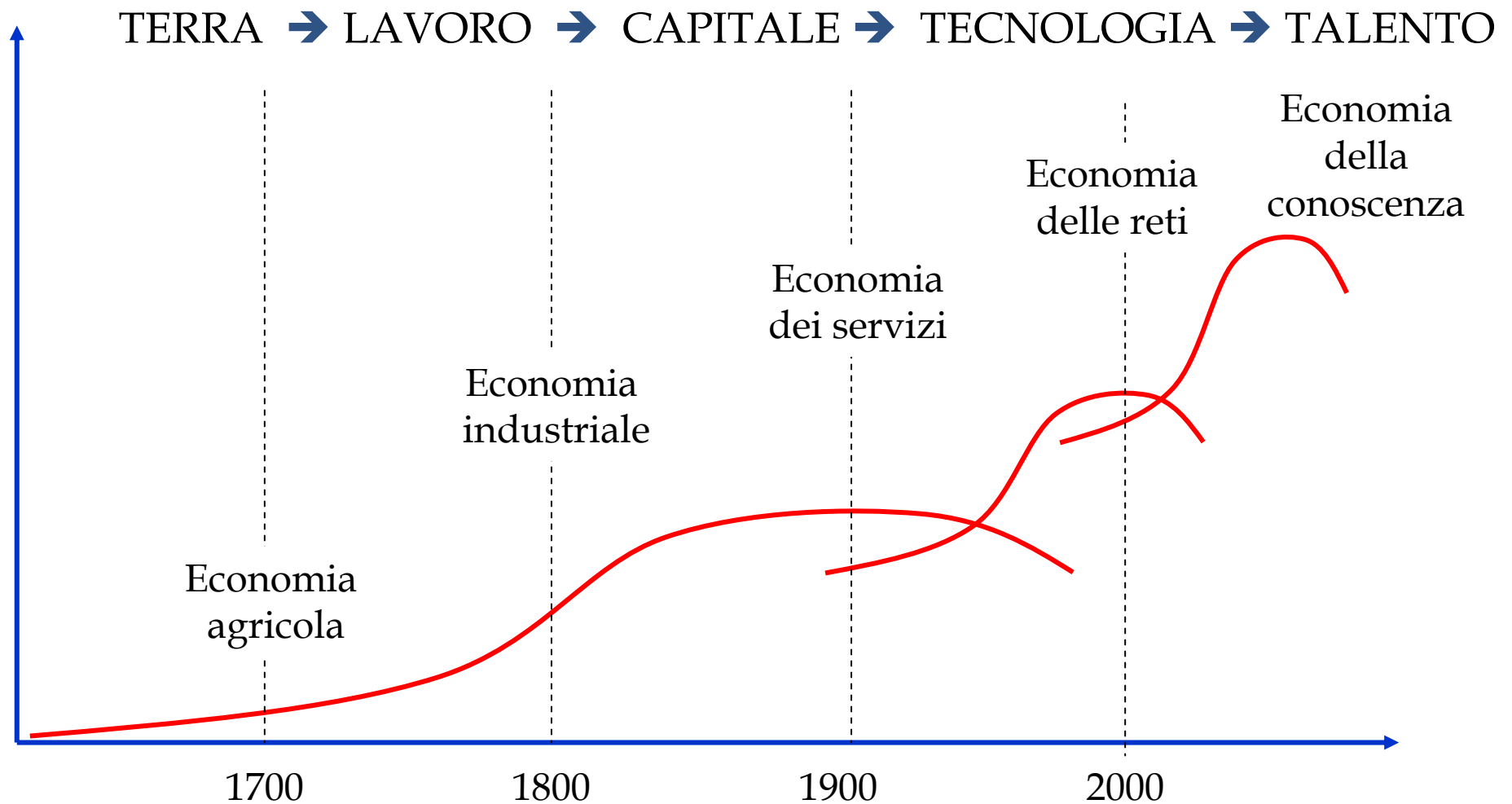
- I 5 meccanismi di coordinamento
- Le 5 parti dell'organizzazione



- Organizzazione - Il punto di partenza
 - Se ogni individuo potesse rispondere in autonomia ed in modo efficiente a tutti i bisogni materiali propri e della propria famiglia non esisterebbero né organizzazioni né mercati
La società sarebbe infatti composta da individui autosufficienti
- 
- Siccome questo non è possibile per la **scarsità delle risorse**, si pone la domanda
 - “Come fare il miglior uso delle risorse disponibili?”
 - Qual è l’allocazione ottima delle risorse per soddisfare i bisogni di ciascun individuo/famiglia?”



- C'è sempre almeno una risorsa scarsa



Concetti ed elementi base – La scarsità di risorse è un fatto normale

- Non c'è sufficiente terra per tutte le coltivazioni, mantenendo contemporaneamente il rispetto per l'ambiente
- Il cibo disponibile non appare sufficiente o non è gestito in modo ottimale per tutta la popolazione mondiale
- Alcune materie prime sono disponibili in quantità limitata
- Molte persone, anche nei paesi occidentali, non guadagnano tanto quanto servirebbe loro per comperare tutto ciò che desiderano
- Le competenze ed il talento sono risorse comunque scarse



La scarsità delle risorse è un fatto del tutto normale



"Ogni poche centinaia di anni, nella storia occidentale avviene una trasformazione radicale. Nel giro di poche decadi, la società riorganizza se stessa, le sue concezioni del mondo, la sua struttura politica e sociale, le sue arti, le sue istituzioni fondamentali. Cinquant'anni più tardi, c'è un nuovo mondo. E la popolazione nata allora non potrà nemmeno immaginare il mondo in cui i suoi nonni vissero e nel quale i loro stessi genitori nacquero. Noi stiamo vivendo al momento proprio nel mezzo di una tale trasformazione."

Peter Drucker da "Post-Capitalist Society", 1993



“Un uomo tira il filo del metallo, un altro lo tende, un terzo lo taglia, un quarto lo appunta, un quinto lo arrotola all’estremità in cui deve farsi la testa; farne la testa richiede due o tre operazioni distinte; collocarla è un’operazione speciale; pulire gli spilli è un’altra ancora ed un’altra ancora è il disporli entro la carta....

In una fabbrica di spilli 10 persone specializzate arrivano a produrre giornalmente 4800 spilli a testa.

Se invece essi avessero lavorato separatamente ed indipendentemente l’uno dall’altro e senza che nessuno di loro fosse stato addestrato a questo mestiere particolare ciascuno di loro non avrebbe potuto certamente fabbricare venti spilli al giorno e forse neanche uno”.

Adam Smith da

“An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”, 1776



Concetti ed elementi base – Divisione e Specializzazione in Microsoft

William H. Gates III
Chairman of the Board
Chief Software Architect

Steven A. Ballmer
President
Chief Executive Officer

Robert J. Herbold
Executive Vice President
Chief Operating Officer

William H. Neukom
Executive Vice President
Law and Corporate Affairs Secretary

James E. Allchin
Group Vice President
Platforms

Orlando Ayala Lozano
Group Vice President
Sales Marketing and Services

Richard E. Belluzzo
Group Vice President
Personal Services and Devices

Paul A. Maritz
Group Vice President
Platforms Strategy & Developer

Robert L. Muglia
Group Vice President
.NET Services

Jeffrey S. Raikes
Group Vice President
Productivity and Business Services

Robert J. Bach
Senior Vice President
Home & Retail

Brad Chase
Senior Vice President
MSN.com

David Cole
Senior Vice President
Personal Services Platform

John G. Connors
Senior Vice President
Finance and Administration Chief Financial Officer

Jean-Philippe Courtois
Senior Vice President
President Microsoft Europe Middle East and Africa

Jon DeVaan
Senior Vice President
TV Service & Platform

Paul Flessner
Senior Vice President
.NET Enterprise Server

Paul H. Gross
Senior Vice President
Collaboration & Mobility

Joachim Kempin
Senior Vice President
OEM

Michel Lacombe
Senior Vice President
Chairman Microsoft Europe Middle East and Africa

Brian MacDonald
Senior Vice President
Subscription Service

Craig Mundie
Senior Vice President
Consumer Strategy

Richard F. Rashid
Senior Vice President
Research

Steven J. Sinofsky
Senior Vice President
Office

Brian Valentine
Senior Vice President
Windows

David Vaskevitch
Senior Vice President
Business Applications

Bernard P. Vergnes
Senior Vice President
Chairman Emeritus Microsoft Europe Middle East and Africa

As of 31 December 2001



- **Divisione del lavoro**

- Scomposizione di un compito complesso in singole attività più semplici
- Assegnazione di ciascuna attività ad un singolo individuo o ad un gruppo di individui

- **Specializzazione**

- Ogni compito è affidato a chi lo può svolgere meglio perché ha più talento per quel compito
- La ripetizione del compito produce esperienza ed apprendimento
- L'esperienza suggerisce innovazione



- Come risultato della divisione del lavoro ogni individuo è specializzato e necessita di
 - Beni e servizi per il proprio consumo
 - Beni e servizi per la produzione
- Sorge quindi il problema del

COORDINAMENTO

cioè della possibilità di ricomporre il lavoro in modo *efficiente*

EFFICACIA

→ Fare la cosa giusta → Raggiungere lo scopo

EFFICIENZA

→ Fare la cosa nel modo giusto → Raggiungerlo bene



Concetti ed elementi base – Coordinamento: Mercato o Organizzazione?

- Il coordinamento è ottenuto
 - Tramite i meccanismi di mercato
 - Tramite le organizzazioni
- Cosa decide se una singola transazione avviene nel **mercato** o all'interno di un'**organizzazione**?
- Se l'impresa racchiude al suo interno un insieme di transazioni extra-mercato **quali sono i suoi confini**?
 - Se i costi di coordinamento interno sono più bassi dei costi di uso del mercato la transazione viene internalizzata
 - Il prezzo dei beni o servizi acquistati sul mercato potrebbe essere più basso del costo di produzione "interna" perché un fornitore esterno beneficia di economie di scala: cumula diversi clienti e produce grandi volumi mentre un'unità interna ha solo il volume aziendale



Caratteristiche di un **mercato “perfetto”**

- Istantaneità dello scambio
- Informazione perfetta
- Perfetta sostituibilità delle controparti

In queste condizioni il mercato raggiunge in equilibrio la condizione di allocazione ottima delle risorse scarse

In realtà il mercato **non è perfetto**

- Il tempo di esecuzione del contratto non è nullo
- Il valore economico viene creato dalla interazione delle controparti
- Il numero di alternative analizzabile è limitato

Questi fattori fanno lievitare i **costi transazionali** e quindi talvolta il mercato fallisce come mezzo di regolazione delle transazioni



“Immaginiamo di aver finito le graffette per i fogli. Quasi certamente non andiamo a comprarli in un negozio ma ci rivolgiamo all'ufficio addetto della nostra impresa... In effetti la nostra società tiene normalmente a disposizione questi oggetti d'uso comune senza preoccuparsi dei costi di gestione.

Il motivo? Anche se potessimo acquistare le graffette noi stessi allo stesso prezzo dovremmo comunque procurarcene la **disponibilità** quindi scoprire quali negozi le vendono e quanto fanno pagare, scegliere fra il negozio più vicino e quello al prezzo migliore, accertare che stiamo realmente pagando il prezzo dichiarato, valutare se le graffette sono in buono stato o riportarle e chiederne la sostituzione.

Queste incombenze sono i **costi di transazione** generati dalle inefficienze del mercato. “

Larry Downes da “Killer App” - Harvard Business School



Concetti ed elementi base – Costi di transazione e dimensione d'impresa

- Obiettivo delle **imprese** è trovare la struttura di **governo della transazione** più efficiente, quella cioè che minimizza contemporaneamente
 - I costi di produzione (misurano **l'efficienza produttiva**)
 - I costi di transazione (misurano **l'efficienza organizzativa**)
- Questo spiega l'esistenza di imprese di diversa dimensione: l'impresa cresce finché ha convenienza a svolgere internamente transazioni ulteriori

Un'impresa crescerà fin tanto che il costo della transazione realizzata dall'organizzazione interna sarà inferiore a quella dell'analoga transazione effettuata sul mercato aperto



MERCATO

- Il coordinamento avviene spontaneamente e prevede il cambiamento di proprietà attraverso il pagamento del bene o del servizio (es. la borsa)
- Una pluralità di operatori specializzati decide se e quali prodotti comperare e se e quali prodotti produrre
- **Il prezzo è l'unica informazione necessaria** per prendere le decisioni
- **La mano invisibile del mercato** realizza ex-post il coordinamento

ORGANIZZAZIONE

- Il coordinamento avviene attraverso forme di comunicazione tra individui e generalmente non richiede cambiamenti di proprietà
- Persone e organi specializzati svolgono funzioni e compiti loro assegnati
- **Una struttura organizzativa** definisce compiti e funzioni e ne controlla l'esecuzione
- **La mano visibile della direzione** realizza il coordinamento



- L'impresa (organizzazione gerarchica) può essere vista come una forma organizzativa in grado di economizzare sui costi di transazione delle attività economiche nei casi in cui il mercato fallisce
- Alla compravendita si sostituisce un trasferimento di risorse interno alla organizzazione gerarchica
- Al sistema dei prezzi si sostituisce una relazione di autorità tra le parti che si traduce in ordini



Concetti ed elementi base – Cos'è un'organizzazione?

- La facoltà di Ingegneria
- La Dalmine spa
- Gli Ospedali Riuniti
- La Chiesa
- La Taverna del Colleoni
- L'Atalanta Calcio
- L'equipaggio di Luna Rossa
- La famiglia

L'organizzazione è un insieme di persone e di risorse connesse e coordinate

- con confini identificabili
- che opera con relativa continuità
- per raggiungere un obiettivo comune
- il cui coordinamento esclude il sistema dei prezzi



Concetti ed elementi base - Cos'è un'organizzazione?

- Se l'obiettivo è economico
 - **Organizzazione d'impresa** che opera sotto il vincolo dell'efficienza
- Se l'obiettivo non è economico (etico, sociale, sportivo, ricreativo, politico, culturale, etc.)
 - **Organizzazione "non-profit"** che tuttavia può utilizzare la dimensione economica come strumento per migliorare l'efficienza perché rimangono **bisogni e scarsità di risorse**



- Organizzazione e Coordinamento

- Concetti ed elementi base di Organizzazione
 - Il problema economico ed il problema organizzativo
 - Coordinamento tramite mercato o tramite organizzazione

- Storia e modelli tradizionali
 - Teorie organizzative classiche (Taylorismo, Principi di Direzione, Teoria Burocratica)
 - La Scuola della Relazioni Umane

- Organizzazione e Struttura

- L'approccio di Mintzberg
 - I 5 meccanismi di coordinamento
 - Le 5 parti dell'organizzazione



- **Le teorie organizzative classiche**

- Taylorismo - Organizzazione Scientifica del Lavoro (Frederick Taylor)
- Principi di Direzione (Henry Fayol)
- Modello Burocratico (Max Weber)

- **La Scuola delle Relazioni Umane**

- Il fattore umano (Elton Mayo)
- La gerarchia dei bisogni (Abraham Maslow)
- La motivazione (Fredrick Herzberg)



- **L'organizzazione**

- L'organizzazione è uno strumento intenzionalmente creato per raggiungere un obiettivo
- L'organizzazione opera in modo razionale ed efficiente
- L'organizzazione può essere razionalmente progettata
- Gli aspetti formali sono prioritari
- La scienza è la base per migliorare il management

- **L'imprenditore**

- L'imprenditore pone i suoi fini e l'impresa è un puro mezzo per raggiungere i fini
- Il potere di comando è attribuito al portatore del capitale di rischio
- Razionalità assoluta
 - Conoscenza di tutte le alternative
 - Capacità di calcolare le conseguenze di ciascuna decisione
 - Possibilità di scelta che massimizza la funzione di utilità del decisore



- **Frederick Taylor**, ingegnere, pubblica nel 1911 un saggio sull'Organizzazione Scientifica del Lavoro allo scopo di aumentare la produttività nella fabbrica attraverso la **scomposizione delle mansioni**
- Il lavoratore é visto come un esecutore motivato al lavoro non dal suo contenuto ma dalla sua remunerazione resa variabile per mezzo di premi di produzione e del cottimo. Al lavoratore non si richiede la conoscenza del mestiere poiché le operazioni che gli si affidano sono elementari e non richiedono capacità intellettuali
- Nasce il sistema della **lavorazione in serie (catena di montaggio)** che Ford adotta nel 1913 facendo decollare la produzione di auto e più in generale lo sviluppo di un mercato di massa



- Sostituzione dell'empirismo con il metodo scientifico nell'organizzazione del lavoro
- Definizione dei tempi e metodi di esecuzione ottimali
- Selezione ed addestramento scientifici dei lavoratori
- Management per funzioni

**La massima efficienza tecnica
è lo strumento per la massima efficienza economica**

Organizzare significa

1. Programmare le fasi di lavoro collettivo
2. Assegnare i compiti specifici alle singole mansioni
3. Prestabilire i rapporti di autorità dipendenza collaborazione tra le varie mansioni
4. Codificare quanto più possibile il funzionamento delle macchine e degli uomini



- **Henry Fayol**, direttore operativo di una grande azienda francese, pubblica nel 1916 un saggio su l'Administration industrielle et générale
- Similmente alla teoria di Taylor, la Teoria Amministrativa o dei Principi di Direzione di Fayol si basa su una **visione meccanicistica della realtà aziendale**. L'enfasi tuttavia non è posta in questo caso sul migliorare la performance del lavoratore nel compiere le sue attività elementari, ma piuttosto sullo sviluppo delle **capacità gestionali dei manager** e sugli aspetti più propriamente amministrativi ed organizzativi
- Entrambi i filoni della teoria classica del management, quello amministrativo di Fayol e quello scientifico di Taylor, nella loro tensione verso il miglioramento dell'efficienza e della produttività prestano scarsa o quasi nulla considerazione al **fattore umano**



- Secondo **Weber**, sociologo, la burocrazia è l'unico strumento per far fronte alle esigenze della società moderna. Weber elabora un tipo ideale di burocrazia, cioè un modello burocratico di riferimento
- Le caratteristiche principali del modello di burocrazia sono
 - Regole scritte
 - Gerarchia dei dipendenti a piramide
 - Dipendenti stipendiati
 - Le risorse non appartengono ai singoli membri ma all'organizzazione in cui lavorano
- "Considerato dal punto di vista sociologico lo stato moderno è una impresa al pari di una fabbrica. L'amministrazione pubblica è analoga all'impresa perché è fondata anch'essa sulla separazione del lavoratore dai mezzi materiali dell'impresa, perché è organizzata secondo i principi di razionalità, perché di fronte ad essa il "popolo sovrano" si trova nelle stesse condizioni di dipendenza sostanziale in cui si trova un'assemblea di azionisti di fronte all'apparato tecnico di una fabbrica. "

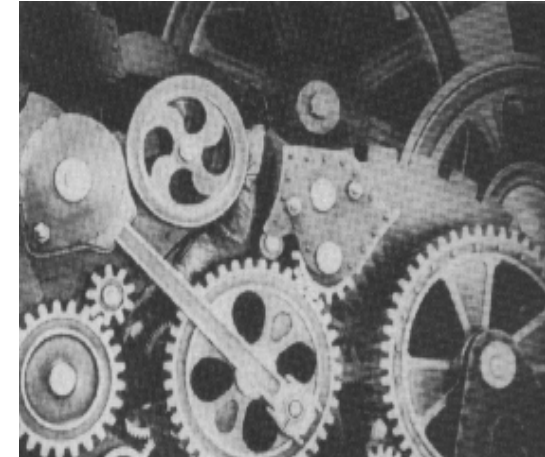


- La **Burocrazia** di Weber
 - Apparato amministrativo per l'esercizio del potere legale
 - Relazioni impersonali
 - Divisione del lavoro disciplinata da regole generali ed apprendibili
 - Gerarchia di uffici

- La Burocrazia di Weber è costituita da un complesso di **funzionari** che
 - Obbediscono a doveri d'ufficio
 - In una precisa gerarchia d'ufficio
 - Con precise competenze d'ufficio
 - Sono assunti in forza di un contratto
 - Sono sottoposti alla stessa disciplina d'ufficio
 - Vedono dinanzi a sé una carriera
 - Sono ricompensati con uno stipendio graduato secondo la linea gerarchica e le responsabilità



Le teorie organizzative classiche di matrice ottocentesca hanno in comune una visione meccanicistica della realtà più o meno trasparentemente influenzata dalle teorie filosofiche **positiviste** del tempo che determina una concezione dell'uomo pessimistica secondo la quale



- Gli uomini preferiscono essere diretti piuttosto che avere la libertà di decidere e di agire
- La loro motivazione è fondata sulla sola soddisfazione dei loro bisogni economici e di conseguenza il sistema compensativo deve essere di natura esclusivamente monetaria
- Gli uomini non amano per loro natura lavorare, quindi i quadri dirigenti devono dirigerli con fermezza ed equità



- All'approccio meccanicistico delle teorie classiche vengono contrapposti i concetti di
 1. Importanza del fattore umano
 2. Primato degli aspetti informali nella organizzazione produttiva
 3. Ruolo del gruppo informale ed impatto sulla organizzazione del lavoro



- L'approccio al management basato sulle risorse umane risale al professor **Elton Mayo** (Harvard, 1927)
- Mayo condusse numerosi esperimenti sugli effetti di differenti **fattori fisici** (luminosità, temperatura dell'ambiente, disposizione dei locali, etc.) sulla produttività dei lavoratori
- I risultati mostrarono che le condizioni fisiche non avevano un'importanza significativa e che al contrario il fattore umano, più specificatamente la **motivazione**, esercitava un effetto preponderante sulla produttività. Veniva così ad incrinarsi uno degli assunti più importanti della teoria classica
- Negli anni successivi si sviluppava in seno alla teoria basata sulle risorse umane un approccio detto delle **Relazioni Umane**, che metteva a fuoco l'importanza della soddisfazione dei lavoratori ai fini della produttività



- Nel 1954 **Abraham Maslow**, psicologo umanista, propone una scala teorica delle cinque necessità fondamentali dell'uomo in ordine crescente d'importanza
 1. soddisfazione dei bisogni fisici fondamentali
 2. sicurezza personale e familiare e stabilità dell'attività lavorativa
 3. essere accettati nel proprio "entourage" sociale
 4. stima di sé
 5. realizzazione piena del proprio potenziale personale
- Maslow mette in evidenza componenti della retribuzione differenti da quella meramente salariale e suggerisce un adattamento della forma di compensazione alle esigenze e caratteristiche specifiche di ciascun lavoratore



- Carezza di un “oggetto” desiderato così che la persona orienta il suo comportamento per raggiungerlo o per soddisfare il relativo bisogno



Autorealizzazione

Sfide, creatività, opportunità di crescita personale

Stima

Riconoscimenti, responsabilità, importanza

Appartenenza

Relazioni amichevoli con i colleghi, integrazione nel gruppo

Sicurezza

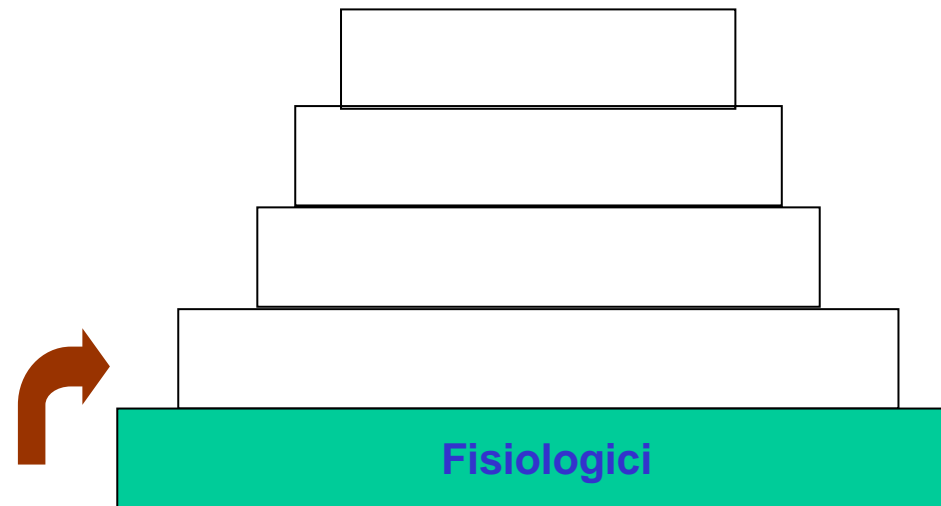
Sicurezza sul lavoro, trattamento pensionistico, garanzie occupazionali

Fisiologici

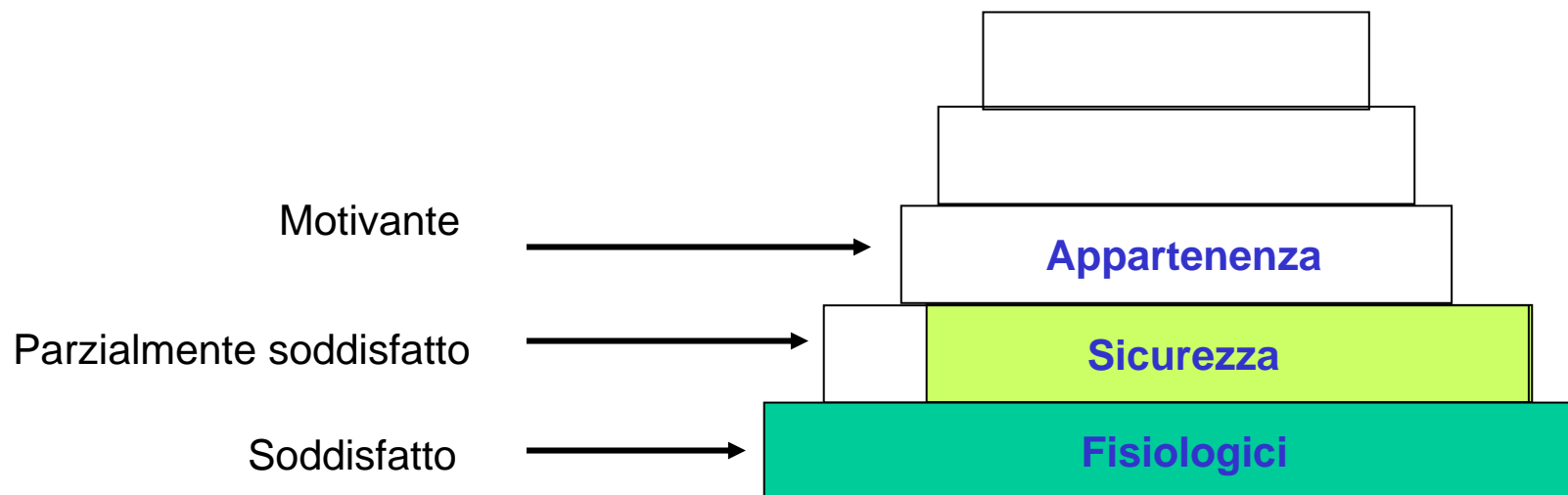
Comfort fisico, salario di sussistenza, condizioni lavorative di base



Un bisogno soddisfatto cessa di essere motivante



Un bisogno non diviene motivante finché non sono soddisfatti anche se non completamente i bisogni di ordine inferiore



Storia e modelli tradizionali – La gerarchia dei bisogni secondo Maslow

- Determina la gestione del sistema di ricompense
- Implementa una lettura evoluzionistica dei bisogni umani
- Orienta le teorie organizzative ai bisogni umani
- Richiede una analisi empirica dei bisogni



- Nel 1959 lo psicologo **Fredrick Herzberg** presentò una teoria basata sui risultati di una serie di interviste a lavoratori secondo cui la motivazione è guidata da soddisfazione ed insoddisfazione. Secondo Herzberg alcuni bisogni umani se soddisfatti si traducono in mancanza di insoddisfazione (fattori “igienici”), cosa ben diversa dall’essere soddisfatti, condizione raggiungibile solo tramite i fattori “motivanti”

Fattori “igienici”

- Condizioni di lavoro
- Denaro
- Sicurezza del lavoro
- Status
- Supervisione tecnica
- Rapporti interpersonali

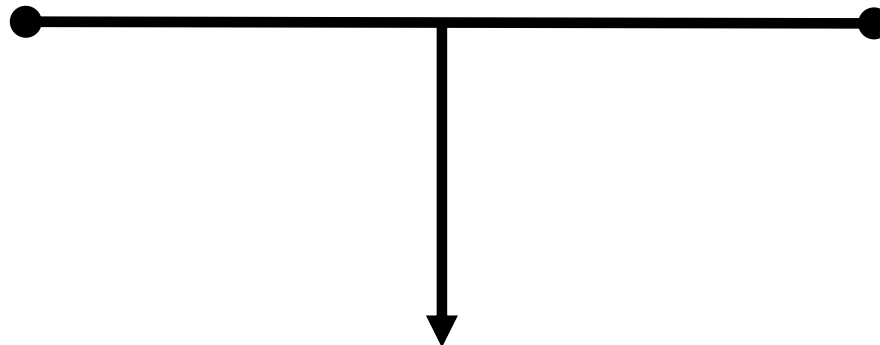
Fattori “motivanti”

- Autonomia
- Responsabilità
- Riconoscimenti
- Raggiungimento degli obiettivi
- Crescita
- Politiche d’impresa



Insoddisfazione

Assenza di
insoddisfazione



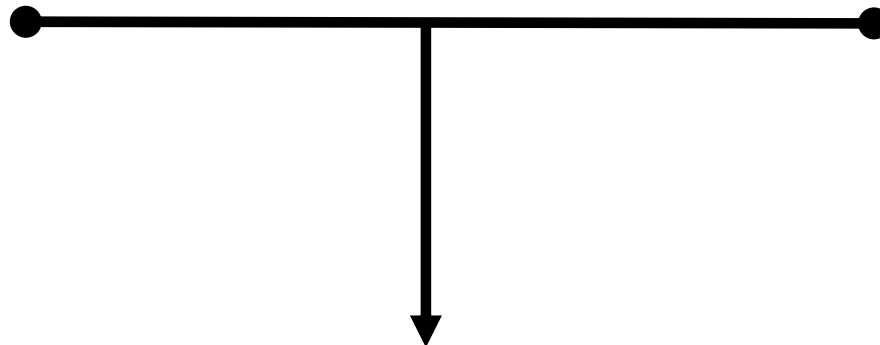
attengono al **contesto** o
all'**ambiente** nel quale il
lavoratore opera

- Condizioni di lavoro
- Denaro
- Sicurezza del lavoro
- Status
- Supervisione tecnica
- Rapporti interpersonali



Assenza di
soddisfazione

Soddisfazione



attengono a quello che il
lavoratore fa

- Autonomia
- Responsabilità
- Riconoscimenti
- Raggiungimento degli obiettivi
- Crescita
- Politiche d'impresa



-
- Organizzazione e Coordinamento
 - Concetti ed elementi base di Organizzazione
 - Il problema economico ed il problema organizzativo
 - Coordinamento tramite mercato o tramite organizzazione
 - Storia e modelli tradizionali
 - Teorie organizzative classiche (Taylorismo, Principi di Direzione, Teoria Burocratica)
 - La Scuola della Relazioni Umane

- Organizzazione e Struttura

- L'approccio di Mintzberg
 - I 5 meccanismi di coordinamento
 - Le 5 parti dell'organizzazione



- Gli elementi dell'organizzazione debbono essere scelti in modo da raggiungere una **coerenza** interna e nel contempo una coerenza di fondo con la situazione dell'azienda: la dimensione, l'età, l'ambiente, i fattori tecnici etc.
- Fattori del momento e parametri organizzativi dovrebbero essere combinati per creare **configurazioni progettuali**
- Un **numero limitato di modelli organizzativi** spiega la maggior parte delle tendenze organizzative delle imprese efficaci
- La formalizzazione di Mintzberg
 - 5 meccanismi di coordinamento
 - 5 parti dell'organizzazione

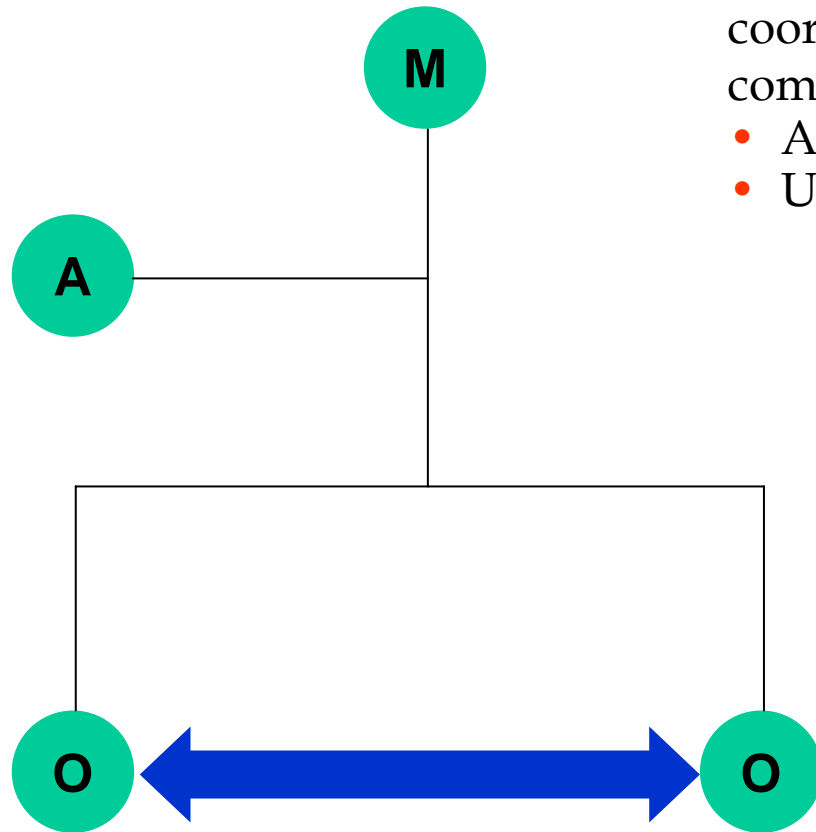


L'approccio di Mintzberg – I 5 meccanismi di coordinamento

1. Adattamento reciproco
2. Supervisione diretta
3. Standardizzazione dei processi di lavoro
4. Standardizzazione dei risultati
5. Standardizzazione delle professionalità



I 5 meccanismi di coordinamento – 1: Adattamento reciproco



M: Manager A: Analisti O: Operatori

L'adattamento reciproco consegue il coordinamento tramite il semplice processo della comunicazione informale

- Aziende molto piccole
- Un tandem

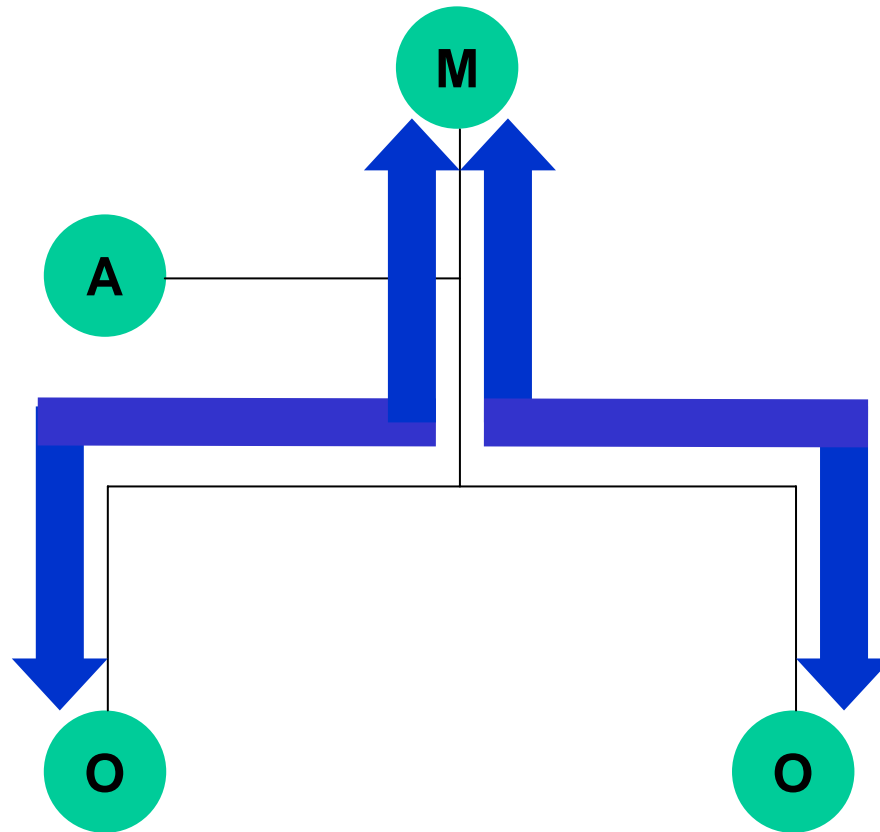
Il lavoro è coordinato tramite la **comunicazione informale** ed il controllo del lavoro resta nelle mani degli stessi esecutori

Il successo dipende da team di specialisti che si adattano l'uno all'altra procedendo su una rotta non tracciata esattamente come le persone su un gommone da rafting lungo le rapide di un torrente

Dalle più semplici organizzazioni alle più complesse questa forma di organizzazione sembra privilegiare le situazioni aziendali estreme



I 5 meccanismi di coordinamento – 2: Supervisione diretta (gerarchia)



La supervisione diretta consegue il coordinamento attraverso una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri dando loro ordini e controllando le loro azioni

- aziende media dimensione
- modello militare

M: Manager A: Analisti O: Operatori



I 5 meccanismi di coordinamento – 2: Supervisione diretta (gerarchia)

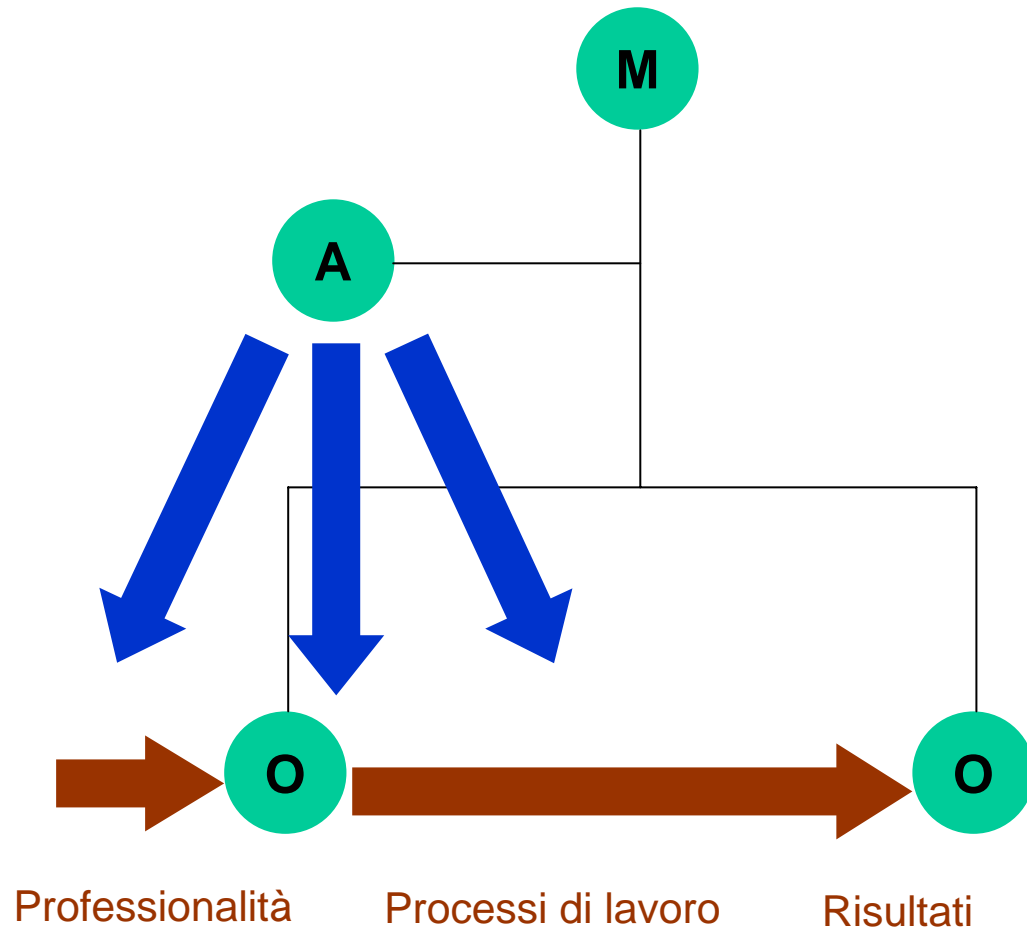
L'organizzazione cresce ed è necessario che qualcuno **assuma la responsabilità per tutti gli altri** per

- Pianificare
- Allocare risorse
- Addestrare
- Controllare

Come in una squadra di calcio dove i giocatori sono suddivisi per ruolo (portieri, difensori, attaccanti). L'adattamento reciproco non è sufficiente a coordinare il gioco così viene nominato un capitano per coordinare la tattica sul campo



I 5 meccanismi di coordinamento – 3: Standardizzazione dei processi



M: Manager A: Analisti O: Operatori

La standardizzazione consegue il coordinamento attraverso la predeterminazione degli standard di riferimento

- catena di montaggio
- equipe chirurgica



I 5 meccanismi di coordinamento - 3: Standardizzazione dei processi

Le **modalità di esecuzione del lavoro sono programmate** ed i processi diventano routinari

- La check-list prima del decollo di un aereo
- Il “bollino blu” antinquinamento delle auto
- Le procedure di un processo produttivo (ISO9000)
- Le regole di montaggio di una divano Ikea

I processi standard consentono l'automazione e richiedono una limitata supervisione. Il coordinamento è demandato al “sistema” ed al controllo di gestione

Ma attenzione al mondo che cambia : sempre meno prodotti e servizi standard e sempre più personalizzati sui miei speciali e particolari desideri



I 5 meccanismi di coordinamento - 4: Standardizzazione dei risultati

Quando **i risultati sono predefiniti** l'adattamento tra le varie attività è predeterminato e può essere monitorato

I risultati del lavoro possono essere specificati da parametri dimensionali, rapporti di conversione, profittabilità e indicatori di costo tempo

Ad un tassista non si deve dire come guidare o che strada percorrere, ma solo l'indirizzo. E' scontato che il tassista non si perda e che ci permetta di giungere in tempo alla destinazione desiderata al prezzo atteso



I 5 meccanismi di coordinamento – 5: Standardizzazione delle professionalità

Alcune attività non possono essere facilmente standardizzate né nei processi né nei risultati come ad esempio ciò che stiamo facendo ora: l'insegnamento
In questi casi il controllo avviene attraverso la formazione e la condivisione di valori e di standard etici

E' il caso di un amministratore di un ospedale: non è per lui possibile supervisionare tecnicamente e dare direttive ai medici ed ai chirurghi

Gli skills e la conoscenza sono standardizzati attraverso la formazione prima o dopo l'assunzione. Le organizzazioni moderne investono in Formazione Continua, così che politiche, regole, valori e modi in cui le professionalità sono applicate siano condivisi





L'approccio di Mintzberg - I 5 meccanismi di coordinamento

Quali meccanismi di coordinamento utilizzano queste organizzazioni?

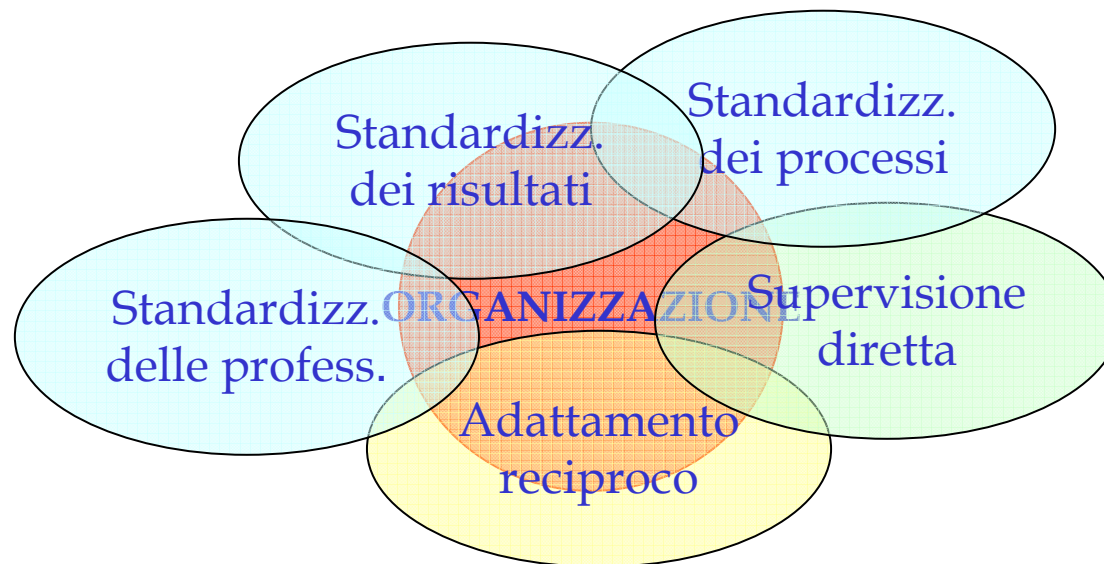
	Adattamento reciproco	Supervisione diretta	Standardizzazione		
			Processi	Risultati	Professionalità
Facoltà di Ingegneria					
Dalmine spa					
Ospedali Riuniti					
Chiesa					
Taverna del Colleoni					
Atalanta Calcio					
Equipaggio 747					
Famiglia					
4 "senza"					
4 "con"					
Mc Donald's					
Borsa di Milano					
Caritas					
Rolling Stones					
Sci Club Monterosso					
Ministero delle Finanze					



I 5 meccanismi di coordinamento – Un mix di meccanismi di coordinamento

La maggior parte delle organizzazioni combina diversi meccanismi di coordinamento

E' comunque sempre necessario avere una parte di supervisione diretta e di reciproco adattamento indipendentemente dall'intensità della standardizzazione



I 5 meccanismi di coordinamento – Coordinamento e modelli organizzativi

- Adattamento reciproco ⇐ Relazioni umane (Majo)
- Supervisione diretta ⇐ Principi di direzione (Fayol)
- Standardizzazione ⇐ Taylorismo (Taylor)
 - dei processi di lavoro Burocrazia (Weber)
 - dei risultati
 - delle professionalità



L'approccio di Mintzberg – Le 5 parti dell'organizzazione secondo Mintzberg

1. Vertice strategico (Strategic Apex)
2. Linea intermedia (Middle Line)
3. Nucleo operativo (Operating Core)
4. Tecnostruttura (Technostructure)
5. Staff di supporto (Support Staff)



Le 5 parti dell'organizzazione – 1: Il nucleo operativo

- Svolge l'attività fondamentale per l'ottenimento dei prodotti e dei servizi
- Opera con standardizzazione massima
- Esempi : addetti agli acquisti, alle macchine utensili, operai, venditori, spedizionieri

Nucleo Operativo
(Operating Core)



Le 5 parti dell'organizzazione – 2: Il vertice strategico

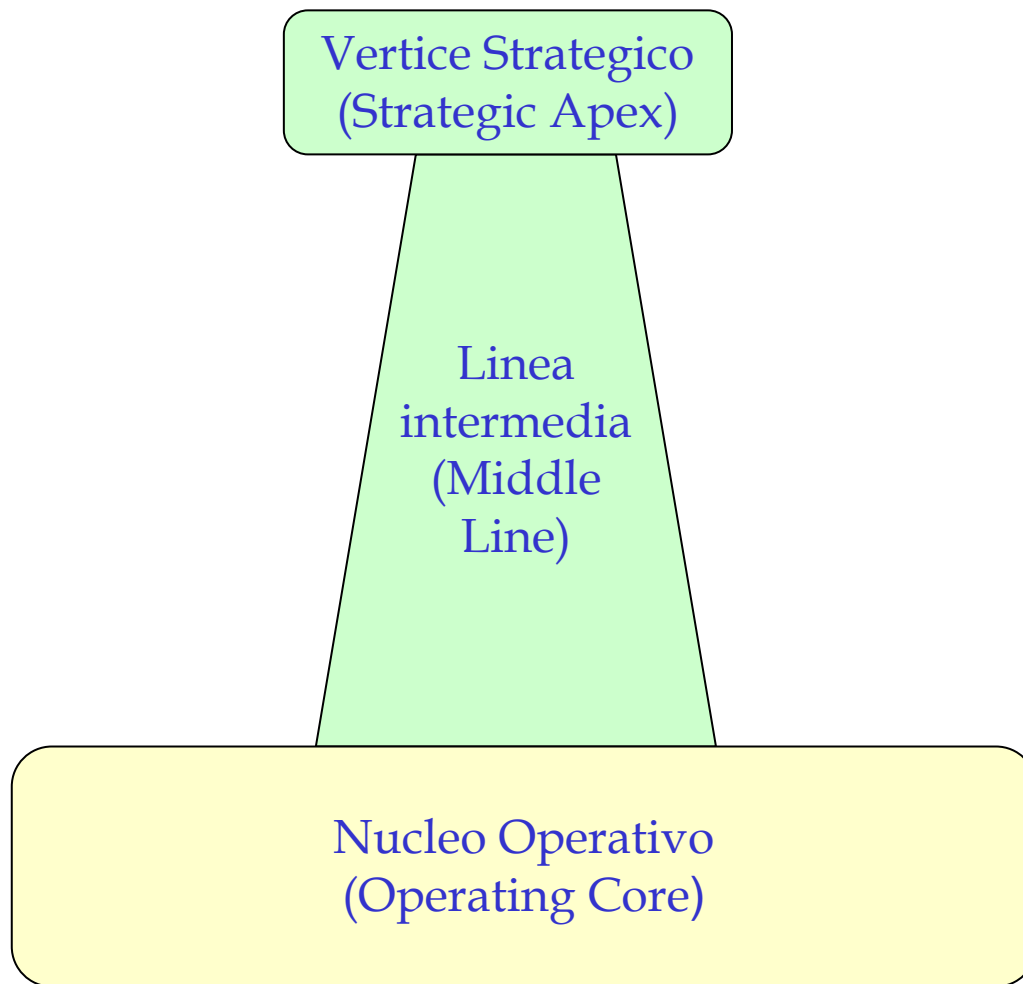
Vertice Strategico
(Strategic Apex)

- Ha la responsabilità globale dell'organizzazione
- Opera con supervisione diretta
- Gestisce le condizioni di confine
- Sviluppa la strategia
- Esempi : amministratore delegato, comitato di direzione, direttore generale

Nucleo Operativo
(Operating Core)



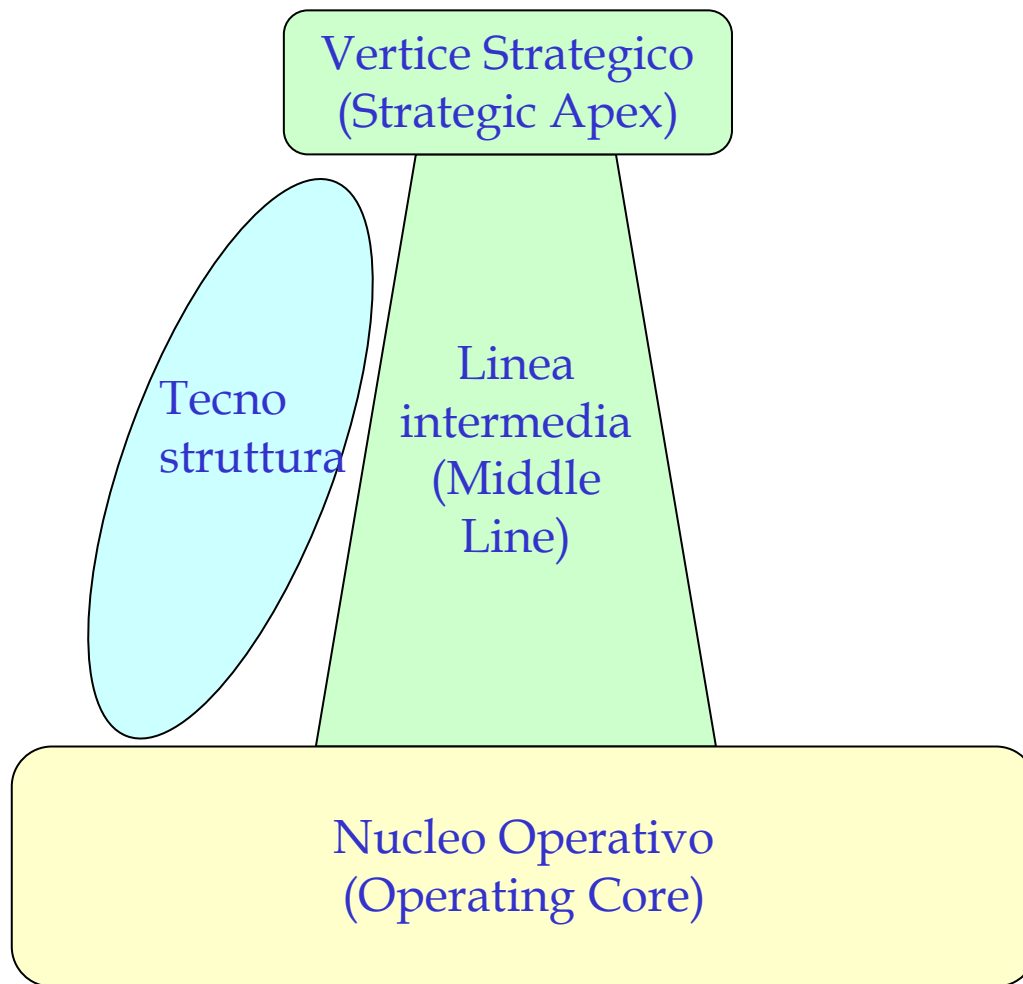
Le 5 parti dell'organizzazione – 3: La linea intermedia



- Connette il vertice strategico con il nucleo operativo
- Detiene l'autorità formale ed opera con supervisione diretta
- Esempi : direttore di stabilimento, direttore marketing, direttore alle vendite



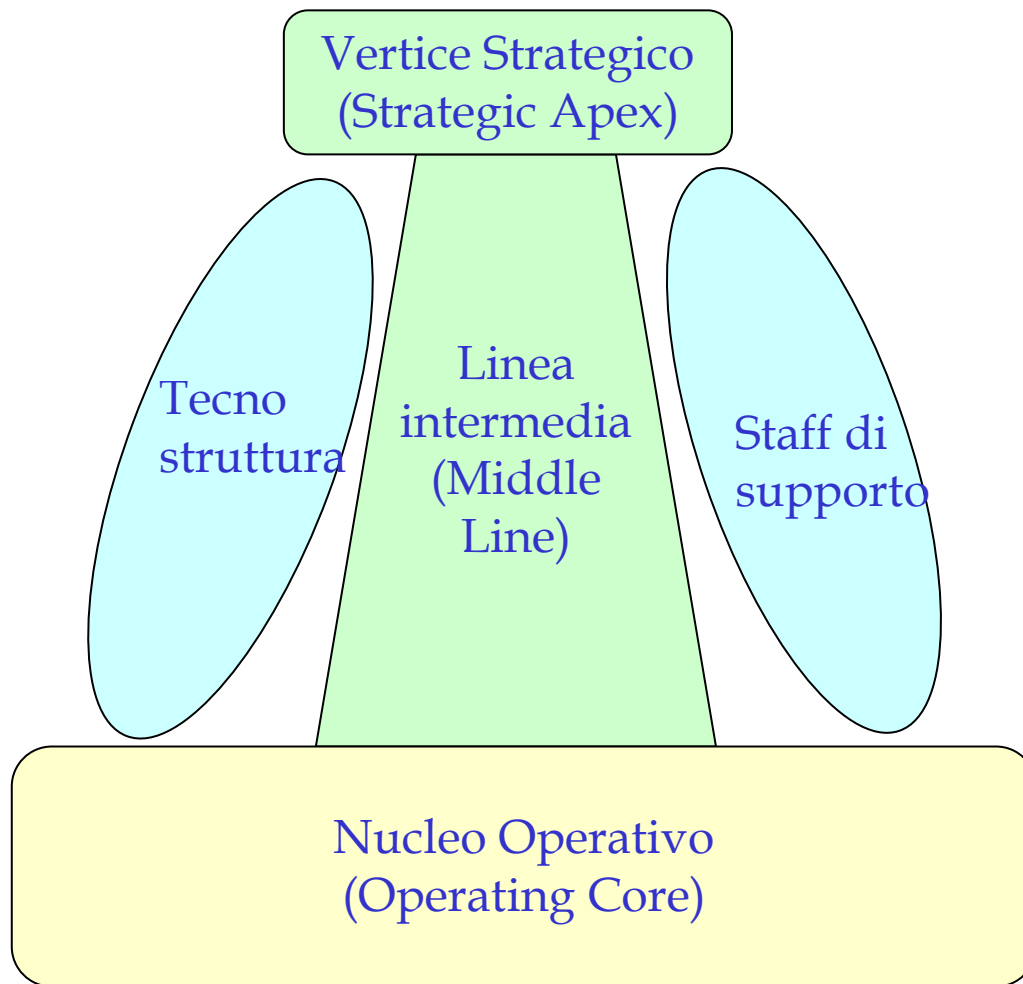
Le 5 parti dell'organizzazione – 4: La tecnostruttura



- Standardizza il lavoro degli altri
- Riduce la necessità di supervisione diretta
- Esempi : analisti del lavoro (processo), pianificazione e controllo (risultati), formazione (professionalità)



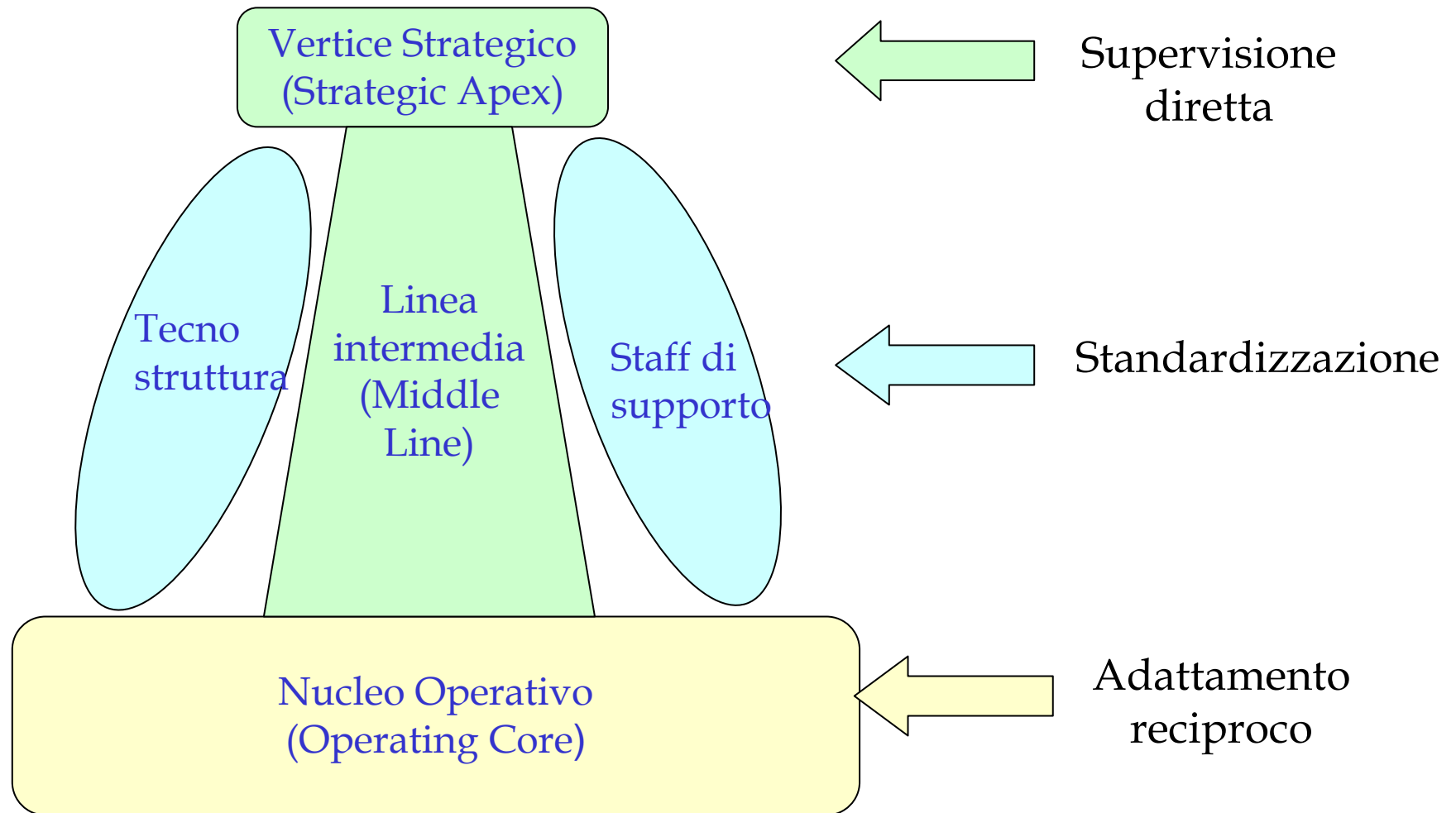
Le 5 parti dell'organizzazione – 5: Lo staff di supporto



- Fornisce supporto specialistico esterno al flusso produttivo
- Non si occupa di standardizzazione
- Esempi : addetti all'amministrazione e finanza, paghe, pubbliche relazioni, ufficio legale



L'approccio di Mintzberg - Le 5 parti dell'organizzazione e coordinamento





L'approccio di Mintzberg - Le 5 parti dell'organizzazione e mansioni

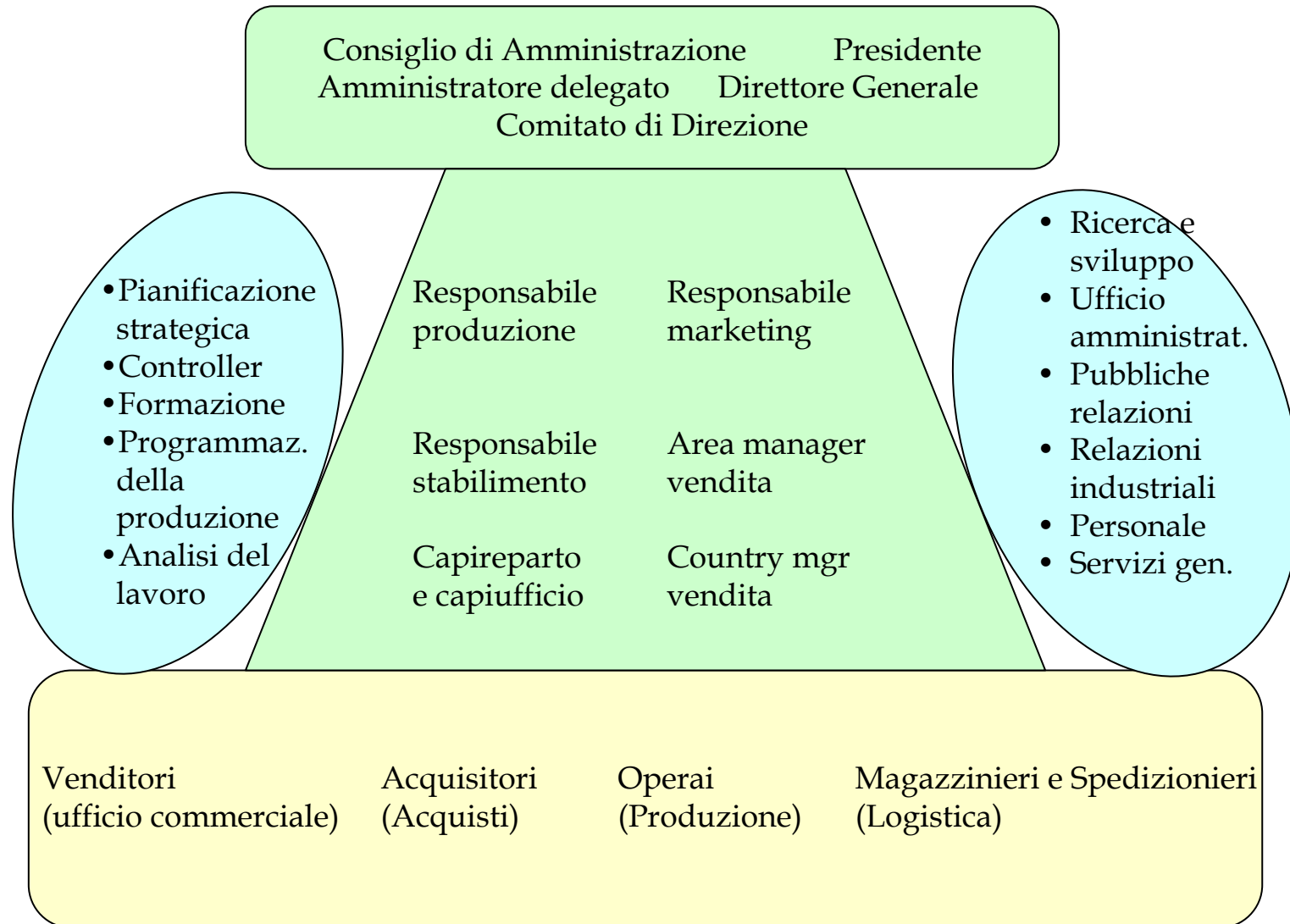
Quali parti dell'organizzazione sono coinvolte in queste mansioni?

	Vertice strategico	Nucleo operativo	Linea Intermedia	Tecnostruttura	Staff di supporto
Ricerca e Sviluppo					
Comitato di Direzione					
Magazzinieri					
Capireparto					
Controller					
Servizi generali					
Amministratore delegato					
Pubbliche relazioni					
Analisi tempi e metodi					
Area manager di vendita					
Acquisitori					
Presidente					
Venditori					
Operai					
Relazioni industriali					
Responsabile produzione					





L'approccio di Mintzberg - Le 5 parti dell'organizzazione



L'approccio di Mintzberg – Le 5 parti dell'organizzazione: sintesi

- **Vertice strategico** : top management che dirige l'organizzazione in una prospettiva generale
- **Linea intermedia** : manager che coordinano sia con il vertice strategico che con il nucleo operativo
- **Nucleo operativo** : dove avviene il lavoro di base di produzione di beni e servizi (operai in un'impresa di automobili, progettisti di un'impresa di software, docenti in università, chirurghi in un ospedale, etc.)
- **Tecnostruttura** : analisti che progettano l'organizzazione stessa
- **Staff di supporto** : specialisti che supportano il flusso produttivo senza entrarvi (mensa, ufficio legale, etc.)



- Organizzazione e coordinamento
 - Il problema economico ed il problema organizzativo
 - Coordinamento tramite mercato o tramite organizzazione
 - Teoria dei costi di transazione
 - Cos'è l'organizzazione
 - L'organizzazione nelle teorie classiche (Taylorismo, Principi di Direzione, Teoria Burocratica) e secondo la Scuola delle Relazioni Umane

- Organizzazione e Struttura
 - L'approccio di Mintzberg
 - I 5 meccanismi di coordinamento
 - Le 5 parti dell'organizzazione

