

Michela Iannotta

INAIL

OBIETTIVO FORMATIVO ECM N. A27 – SICUREZZA E IGIENE
NEGLI AMBIENTI E NEI LUOGHI DI LAVORO E PATOLOGIE CORRELATE

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO

Progettazione Organizzativa



ORGANIZZAZIONE

Aspetti definatori

- Un istituto o **sistema** sociale caratterizzato da unitarietà e finalità da raggiungere (es. famiglia, azienda pubblica, impresa *sono* organizzazioni)
- Un **attributo** dell'istituto stesso, tipicamente riferita al funzionamento «ordinato» di sistemi di attività finalizzate al raggiungimento di uno scopo (un istituto o un'azienda *hanno* un'organizzazione).

L'organizzazione possiede:

- **Oggetto**: lavoro delle persone e comportamenti organizzativi
- **Fine**: efficacia, efficienza, equità, soddisfazione

ORGANIZZAZIONE

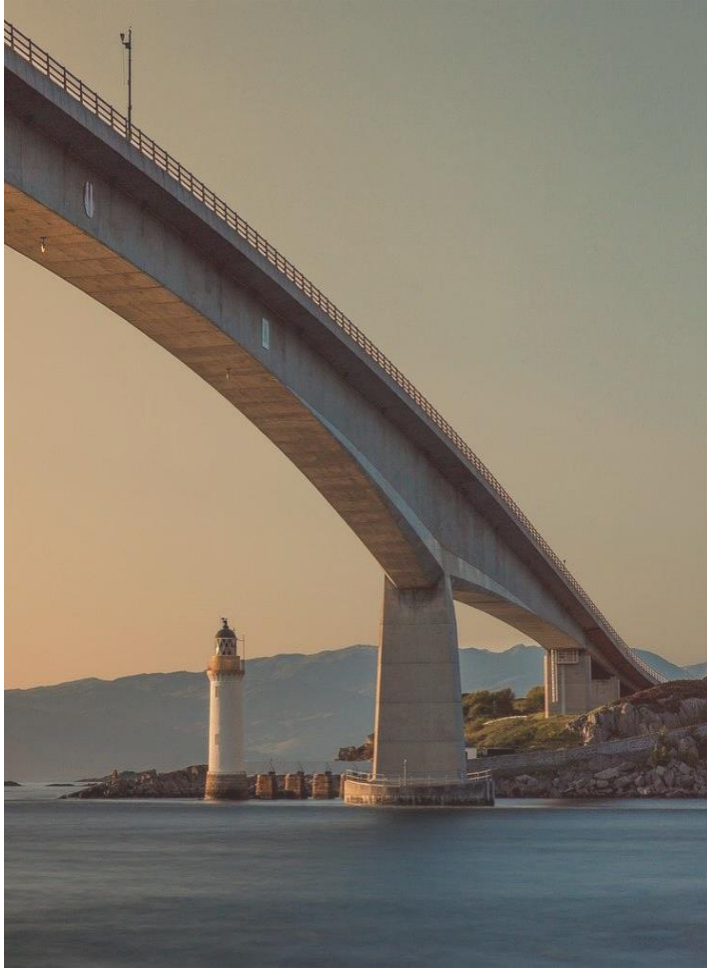
Aspetti definatori

Si ha organizzazione, quando c'è:

- **Ordine:** stato di cose in cui si formano aspettative sul corretto funzionamento delle diverse parti che compongono il sistema
- **Controllo:** promuovere comportamenti desiderabili

Le attività sono ***organizzate*** se:

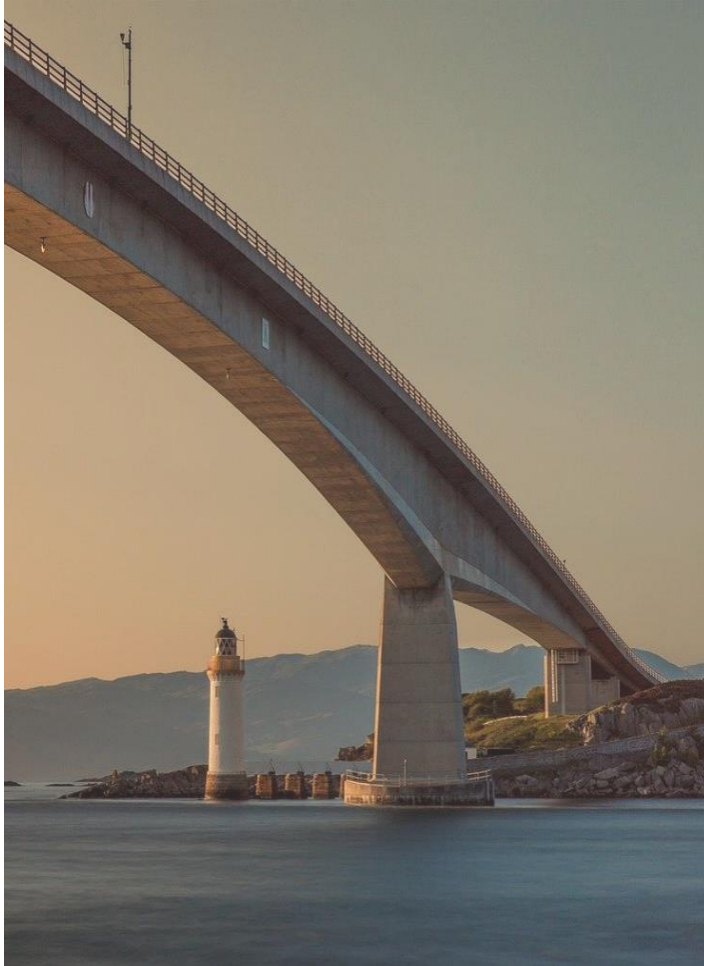
- Sono rivolte ad una certa finalità (efficacia)
- Non sprecano risorse (efficienza)
- Sono accettate dalle persone che vi prendono parte (equità)



- **Soluzione organizzativa:** scelte riguardanti la **divisione del lavoro** e il **coordinamento** che portano alla definizione di un assetto organizzativo
- **Organizational Design:** Processo che porta all'individuazione e implementazione della soluzione organizzativa individuata.
- Progettare la struttura organizzativa di un'impresa implica un complesso e coerente sistema di decisioni sul modello di **divisione, coordinamento e controllo** del lavoro per il raggiungimento degli obiettivi.

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Aspetti definitori



Si tratta di un'attività:

- **Importante:** ponte per i risultati
- **Difficile:** molte variabili, varietà, diversità, politica, personalità e rapporti di potere, resistenze, inerzie organizzative, interventi ad hoc.
- **Manageriale:** responsabilità diffusa delle scelte organizzative

GLI OUTPUT DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA

Efficacia, Efficienza, Equità

- **Efficacia:** obiettivi molteplici e diversi che devono tener conto delle esigenze dei diversi stakeholder e sintetizzarsi coerentemente con gli interessi dell'organizzazione
 - Valutazione esigenze diverse e assegnazione priorità
- **Efficienza:**
 - *Produttiva*: Max Risultati con Min sforzo
 - *Transazionale*: riduzione dei costi di regolazione e governo delle transazioni e relazioni e dei costi relativi al coordinamento e controllo.
- **Equità:**
 - Giustizia distributiva
 - Giustizia procedurale

GLI OUTPUT DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA

Costi di transazione dell'organizzazione interna

I costi **decisionali**

- Tempi e costi di trasmissione delle informazioni; Tempi e costi dei processi decisionali congiunti
- Grado di utilità delle informazioni e percentuale di utilizzazione
- Entità degli squilibri non programmati fra posizioni del decisore e contenuti della decisione
- Numerosità e impatto dei punti di accumulo di informazioni rilevanti non programmati

I costi **distributivi**

- Tempi e costi del processo di definizione degli obiettivi
- Inadeguatezza, reale e percepita, del rapporto tra risorse assegnate/obiettivi a livello di unità organizzative
- Costi del lavoro e livelli della conflittualità sindacale; Tensioni relative ai sistemi di ricompensa

I costi del **cambiamento**

- Innalzamento conflittualità interna
- Riconversione del personale
- Reazione degli individui e degli istituti che costituiscono l'ambiente transazionale dell'organizzazione
- Costi di progettazione e implementazione di nuovi assetti organizzativi

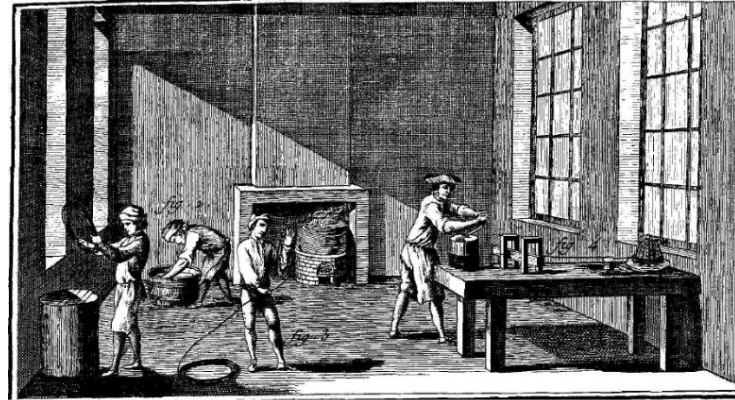
TEORIE ORGANIZZATIVE

Soluzioni organizzative a diversi problemi organizzativi

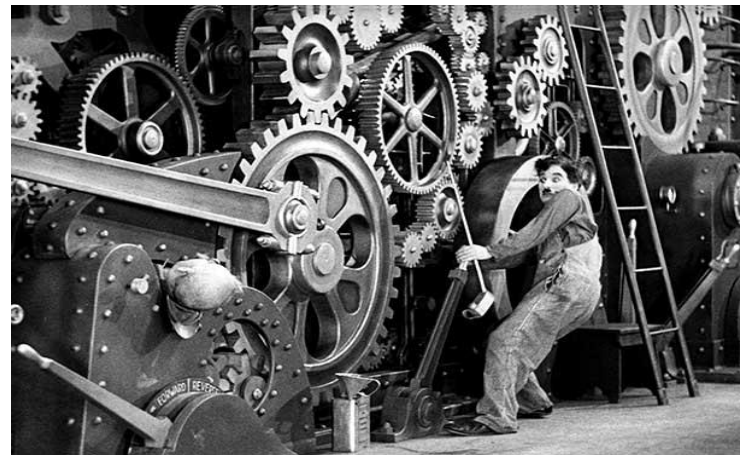
TEORIE ORGANIZZATIVE

La divisione del lavoro

A. Smith
La divisione del lavoro



F. Taylor
L'organizzazione
scientifica del lavoro



- La ricchezza delle nazioni e la teoria del valore
- La fabbrica degli spilli e la specializzazione del lavoro
- Economie di specializzazione
 - Statiche
 - Dinamiche
- Espropriazione della conoscenza
- Parcellizzazione del lavoro
- Principio «**one best way**»
- Incentivazione economica (cottimo)

TEORIE ORGANIZZATIVE

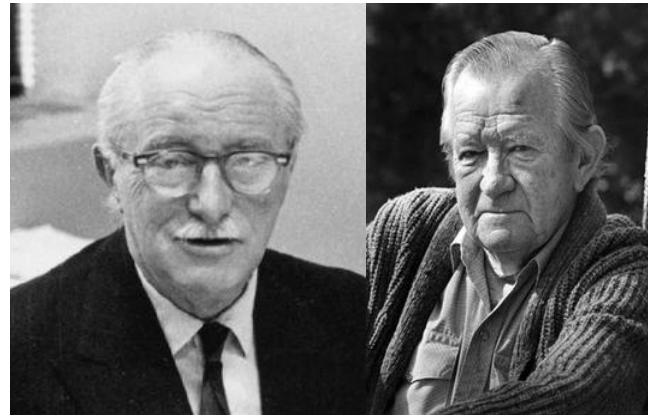
La Scuola delle Relazioni Umane e la Teoria dei Sistemi Socio-Tecnici

E. Mayo
La Scuola delle
Relazioni Umane



- Il lavoro è un fatto umano e sociale (non solo meccanico)
- Insufficienza dell'incentivazione economica e collaborazione

Emery e Trist
La teoria dei
sistemi socio tecnici

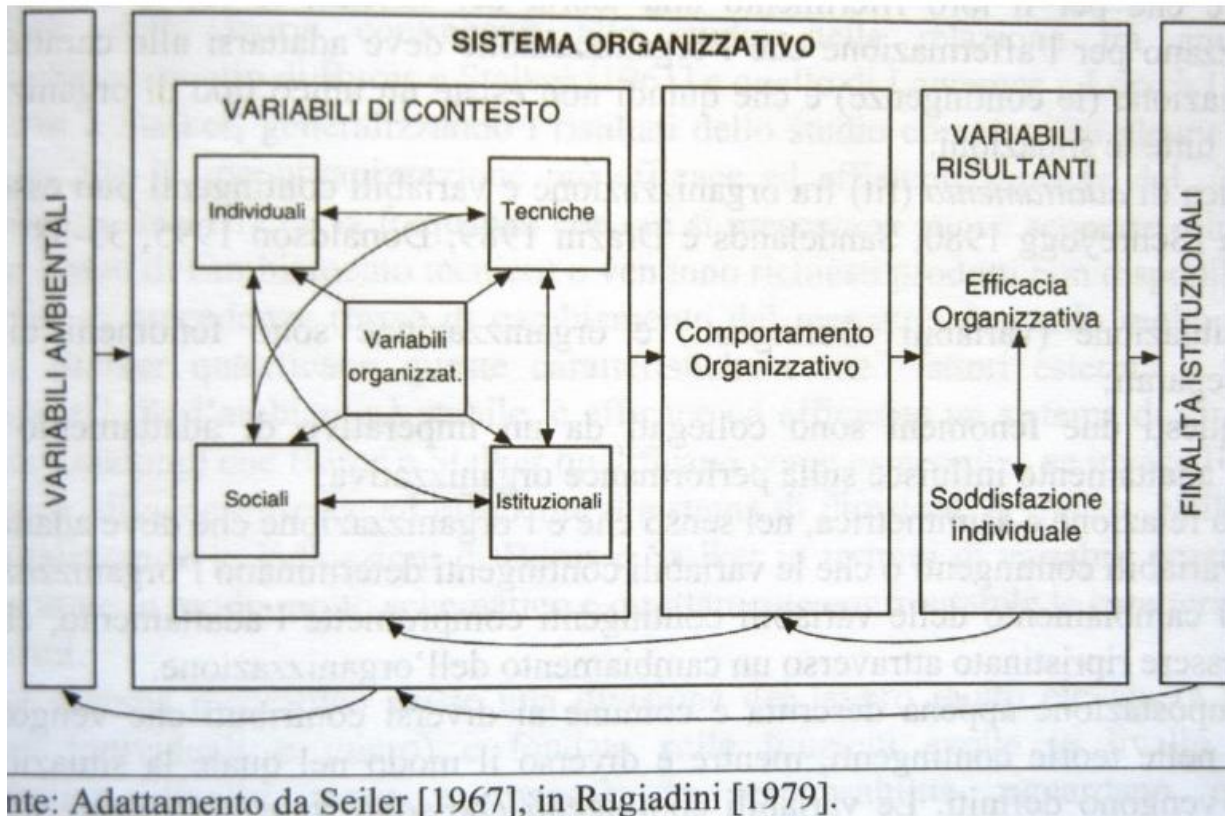


- Due variabili: tecniche e sociali
- Complementarietà uomo macchina
- Integrazione tra approccio ingegneristico e approccio sociale al lavoro
- Approccio **contingente**

TEORIE ORGANIZZATIVE

I sistemi organizzativi e l'adattamento alle contingenze

Modello di Seiler-Rugiadini



- Variabili **ambientali**: Mercati, Sistemi economici, Norme e regole, Fenomeni culturali e demografici, Infrastrutture
- Variabili **di contesto**: Individuali, Tecniche, Sociali, Istituzionali, Organizzative (struttura, meccanismi operativi, potere) strettamente connesse tra loro e influenzate dalle variabili ambientali
- **Comportamento organizzativo**: attività (esecutive e decisionali), sentimenti (amicizia, fiducia, ostilità), interazioni (collaborazione, scambio informazioni)
- **Variabili risultanti**: produttività, sviluppo, crescita, benessere, soddisfazione

TEORIE ORGANIZZATIVE

La funzione del Dirigente

C. Barnard

L'organizzazione formale come sistema cooperativo



La funzione del dirigente: «Poiché le **finalità individuali non coincidono con quelle organizzative**, è necessario che qualcuno guidi e gestisca efficacemente l'organizzazione al fine di assicurare **comportamenti cooperativi**» *C. Barnard, 1983*

- **Programmazione:** obiettivi, strategie, programmi
- **Organizzazione:** struttura organizzativa, ruoli gerarchici e funzionali, procedure e meccanismi che regolano il funzionamento dell'organizzazione
- **Controllo:** feedback e correzioni
- **Sistemi di ricompensa:** sostenere atteggiamenti cooperativi, evitare conflitti

Progettazione Organizzativa

I livelli (micro, meso, macro) e le variabili della progettazione organizzativa

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Coerenza interna ed esterna

Dimensioni contingenti:

- *Ambiente*, inteso come contesto competitivo di riferimento
- *Tecnologia*, ovvero le soluzioni disponibili di scienze applicate
- *Dimensione*, in termini di grandezza dell'azienda per volume di affari e persone coinvolte
- *Strategia*, in termini di combinazioni di prodotti/servizi, mercati e tecnologie impiegati
- *Cultura*, intesa come l'insieme di valori, simboli e credenze

Coerenza ESTERNA/VERTICALE: le variabili organizzative sono coerenti con l'**ambiente** di riferimento

Coerenza INTERNA: le variabili organizzative sono coerenti **tra loro** (modificarne una comporta modifiche anche sulle altre)

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Ambiente e Organizzazione

Modello di Burns e Stalker (1967)

	Modello Meccanico	Modello Organico
Obiettivo	Efficienza	Innovazione e Flessibilità
ODL	Alta formalizzazione Elevata specializzazione Standardizzazione	Bassa formalizzazione Moderata divisione del lavoro (polivalenza) Adattamento reciproco
Base della gerarchia	Potere, posizione	Autorevolezza, capacità e competenza
Carriera	Esperienza, anzianità	Risultati
Impegno dei dipendenti e valori	Fedeltà e obbedienza	Raggiungimento obiettivi e gestione incertezza
Comunicazione	Verticale, formale	Orizzontale, libera e informale
Stile direzione	Autoritativo	Partecipativo

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

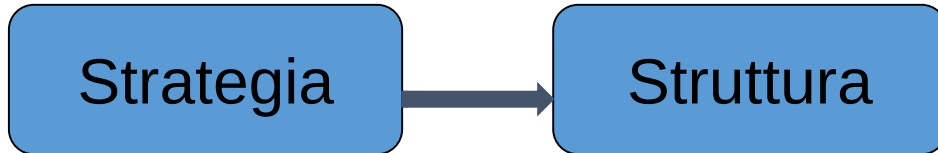
Ambiente e Organizzazione

AMBIENTE	Stabile	Dinamico
Complesso	• Decentrata • Burocratica (standard. delle capacità)	• Decentrata • Organica (reciproco adattamento)
Semplice	• Accentrata • Burocratica (standard. Dei processi di lavoro)	• Accentrata • Organica (Supervisione diretta)

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Strategia e Organizzazione

Structure follows strategy

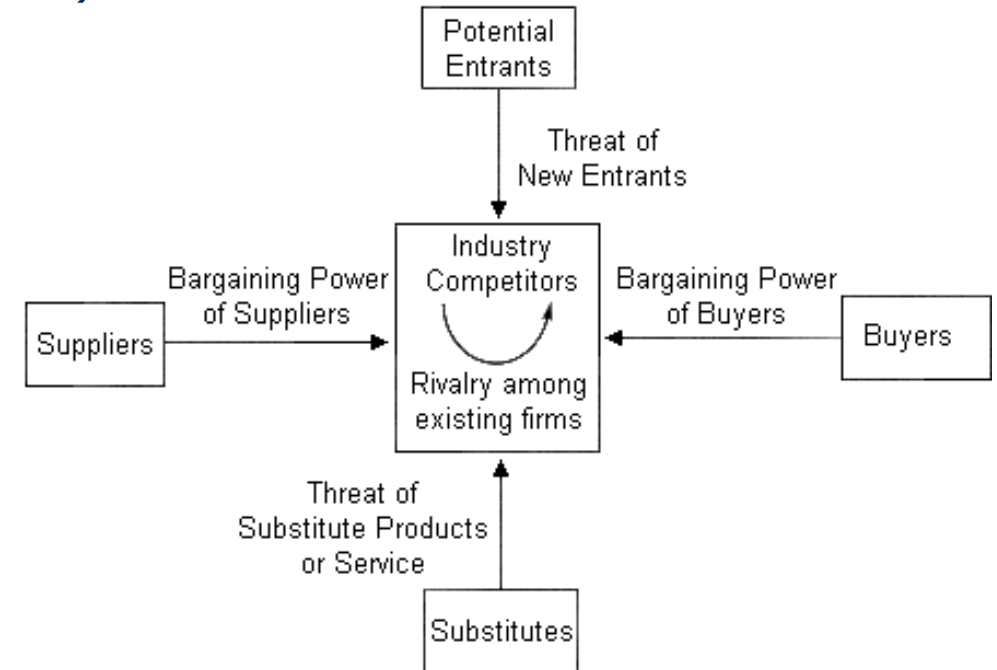


- Leadership di costo
- Differenziazione
- Integrazione verticale
- Diversificazione
correlata/non correlata
- Focalizzazione

Modello delle 5 forze competitive

«Strategy is about being different» (M. Porter, HBS,1985)

- Paradigma STUTTURA – CONDOTTA – PERFORMANCE
- *Ma chi decide la strategia? Il settore o l'impresa?*

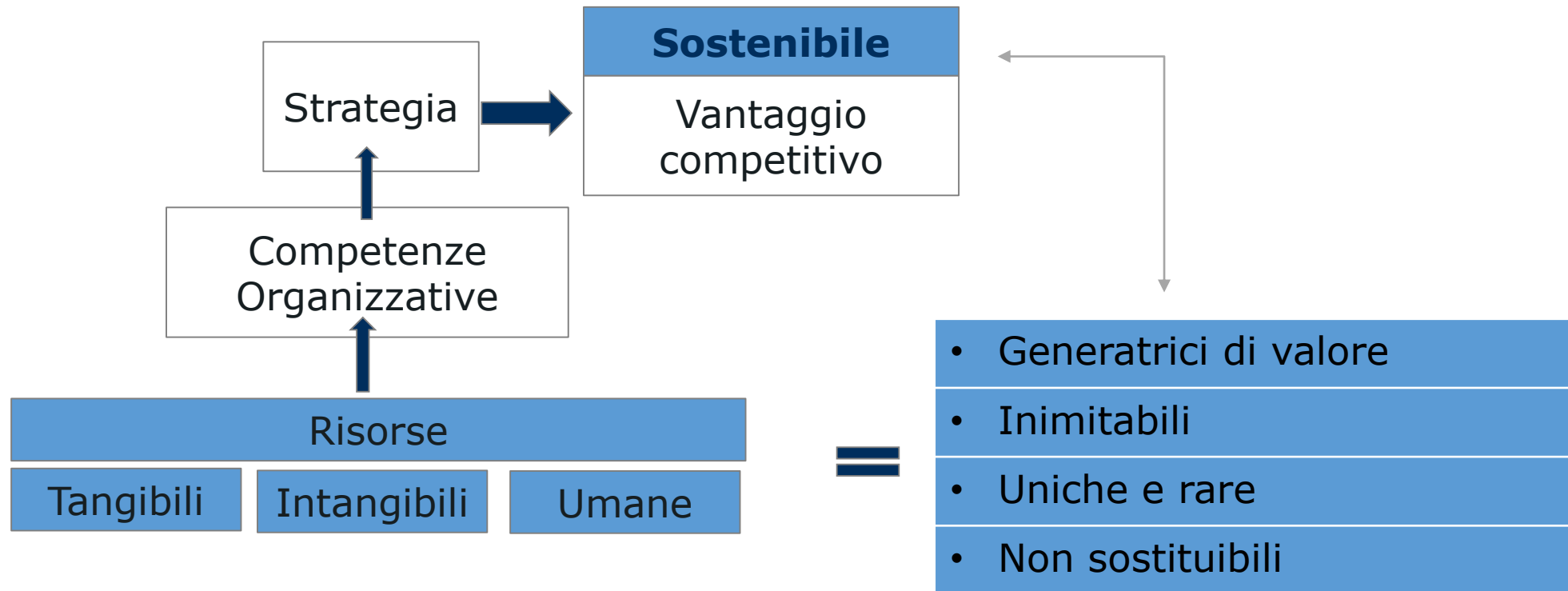


PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

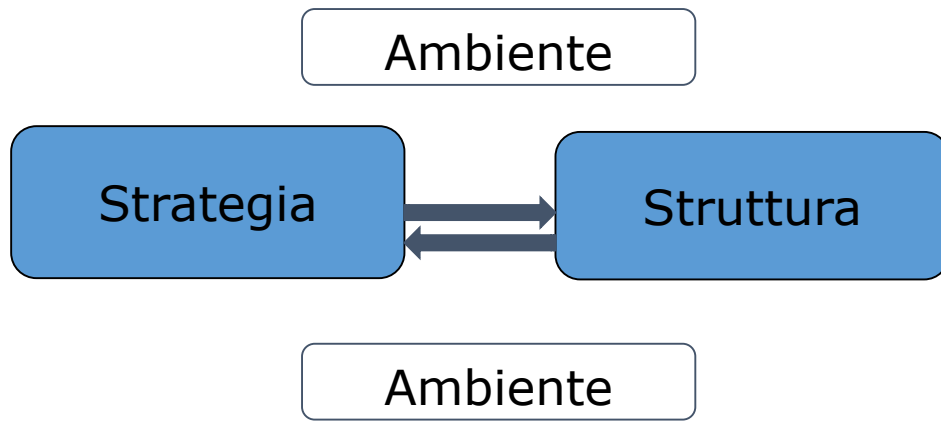
Strategia e Organizzazione

Resource-based view

Resources include “all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness” (Barney, 1991:101)



Approccio interdipendente



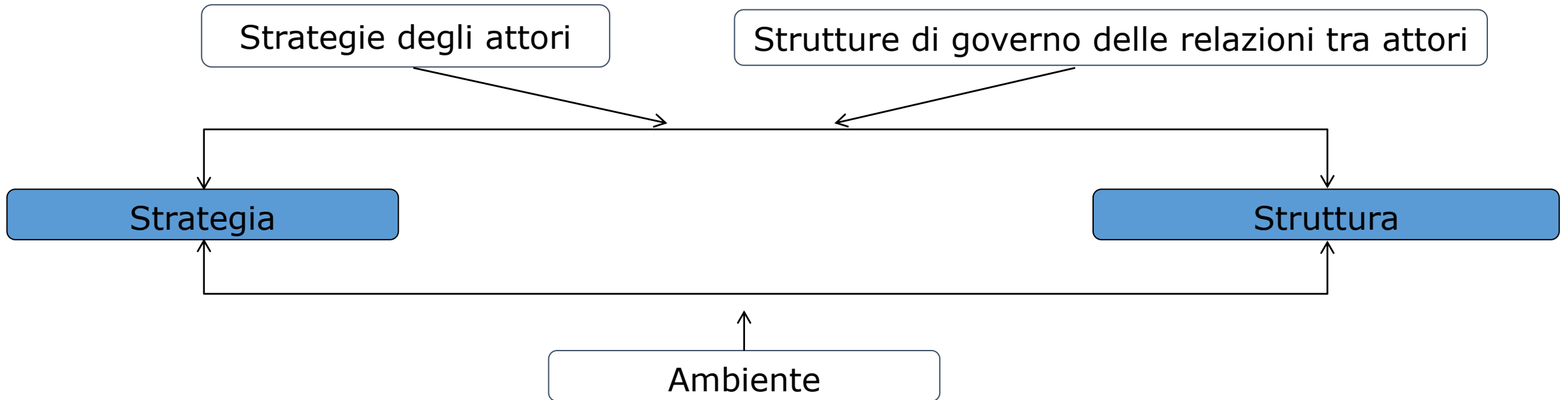
- In presenza di un ambiente complesso e variabile, strategia e struttura si influenzano reciprocamente e sono esposte alle pressioni dell'ambiente a cui cercano di adattarsi.
- La strategia di domani sarà il **prodotto dell'attuale struttura e delle persone** che hanno recepito gli stimoli provenienti dall'ambiente

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Strategia e Organizzazione

Approccio co-evolutivo

L'organizzazione è un sistema che apprende



PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I **livelli intra-organizzativi** della divisione del lavoro

1) MICRO-struttura: progettazione di compiti, mansioni, ruoli

- Unità di analisi: compiti
- Oggetto: mansioni e confini tra le mansioni

2) MESO-struttura

- Unità di analisi: insieme di mansioni (unità organizzative)
- Oggetto: specializzazione (orizzontale e verticale) e coordinamento delle unità organizzative

3) MACRO-struttura

- Unità di analisi: azienda e assetto organizzativo di insiemi di attività
- Oggetto: Forme organizzative

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Le variabili della progettazione organizzativa

Per ogni livello di progettazione organizzativa intervengono:

1) **Variabili relative** alla **divisione del lavoro/specializzazione**

- **Tipo** di divisione/specializzazione: Orizzontale (tipologia di attività svolte) o Verticale (autorità e discrezionalità assegnate)
- **Grado** di specializzazione: entità o profondità con cui vengono realizzate la divisione/specializzazione orizzontale e verticale

2) **Variabili relative** al **coordinamento**

- **Tipologia** di meccanismi di coordinamento (supervisione diretta, standardizzazione, meccanismi laterali, incentivi), **potenza** (efficacia rispetto alla difficoltà della situazione da coordinare) e **costo**
- **Entità**: grado di utilizzo dei meccanismi (di base, sostituzione, etc.)

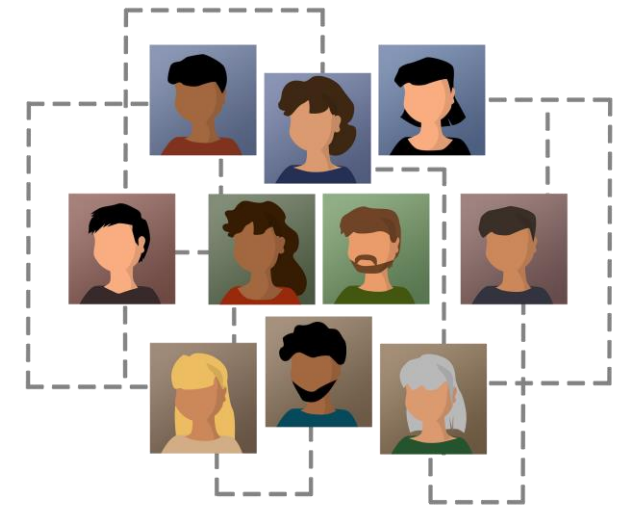
 **Combinazione** efficace dei meccanismi

PROGETTAZIONE DELLA MICROSTRUTTURA

Definizione di compiti, mansioni, ruoli e responsabilità

- **Compito:** insieme di attività umane elementari necessariamente collegate tra loro dal punto di vista tecnico o di significato minimo del lavoro
- **Mansione:** insieme di compiti opportunamente aggregati in modo da avere uno scopo o un significato che viene attribuito ad una posizione organizzativa (job design).
- Il job design determina il **contenuto del lavoro** e influenza in modo determinante la possibilità di:
 - Soddisfare gli interessi istituzionali
 - Soddisfare le aspettative professionali del lavoratore
 - Ottenere prestazioni efficaci e alte performance individuali

Problemi di prestazioni scadenti e **fenomeni** come assenteismo, turnover, demotivazione sono spesso dovute alle scelte di job design



PROGETTAZIONE DELLA MICRO-STRUTTURA

Definizione di compiti, mansioni, ruoli e responsabilità

- Scelte di divisione del lavoro orizzontale determinano la **varietà** di una mansione, ovvero la numerosità e l'eterogeneità dei compiti svolti. Mansioni *poco varie e molto monotone* sono caratterizzate da una elevata divisione orizzontale. Il grado di varietà dipende da:
 - *Specializzazione* e saturazione della capacità produttiva
 - *Significatività* e grado di contribuzione: la possibilità del lavoratore di attribuire un senso al suo operato riconoscendo il contributo fornito al risultato complessivo.
- Scelte di divisione del lavoro verticale determinano l'**autonomia** di una mansione, ovvero l'assegnazione alla mansione di diritti di discrezionalità tecnica e decisionale (compiti decisionali e di controllo). Mansioni *poco autonome* indicano una forte divisione verticale del lavoro. Il grado di autonomia dipende da *varianza, complessità e bisogno* di autonomia.
- *Mansioni parcellizzate*: forte divisione orizzontale e verticale del lavoro

PROGETTAZIONE DELLA MESO-STRUTTURA

Progettazione delle unità organizzative

	Decisioni	Grado di specializzazione
Specializzazione orizzontale	Criterio di specializzazione	Aumenta all'aumentare del numero di unità e della loro diversità
	Confini delle unità organizzative	
	Dimensione delle unità organizzative	
Specializzazione verticale	Grado di accentramento	Aumenta all'aumentare del grado di decentramento, del numero di livelli, dell'articolazione line-staff, del numero e tipo di rapporti di dipendenza
	Numero di livelli gerarchici	
	Articolazione line-staff	
	Numero e tipo di rapporti di dipendenza	

PROGETTAZIONE DELLA MESO-STRUTTURA

Progettazione delle unità organizzative

Criteri di specializzazione

- **Specializzazione in base agli input** o alla tecnica impiegata
 - in base alle *funzioni* o *attività* svolte o *processo di trasformazione* realizzato
 - in base alle *conoscenze e capacità* specialistiche richieste dalle attività (cliniche in ospedali, dipartimenti in università)

Pro: efficienza e competenze specialistiche
Contro: Orientamenti e obiettivi parziali legati alla funzione o al contesto specialistico
- **Specializzazione in base agli output:** creazione di unità autosufficienti per la realizzazione di un output
 - in base al *prodotto o servizio*, all'*area geografica*, al *cliente*, ai *processi*

Pro: max coordinamento tra input in relazione al raggiungimento dell'output
Contro: poca possibilità di fare economie di scala o specializzazione e sviluppare competenze specialistiche

PROGETTAZIONE DELLA MESO-STRUTTURA

Progettazione delle unità organizzative

Criteri di specializzazione

È possibile che vengano adottati criteri di specializzazione **diversi**:

- **a vari livelli** della struttura organizzativa
- **a uno stello livello** della struttura tra diverse UO

Il criterio che viene adottato **al livello più alto dell'organizzazione** è molto importante perché definisce il tipo di **FORMA ORGANIZZATIVA** di un'azienda (funzionale o divisionale)

PROGETTAZIONE DELLA MESO-STRUTTURA

Progettazione delle unità organizzative

Modello Zero-Based Review

1) Mappatura delle attività di base che l'organizzazione svolge per il raggiungimento dei suoi fini

2) Analisi delle interdipendenze: analisi delle relazioni che intercorrono tra le diverse attività per valutarne l'impatto in termini di costi di coordinamento

Tipologia di interdipendenza	Meccanismo di coordinamento
GENERICA: attività scollegate e distanti, ogni componente fornisce un contributo discreto al tutto	Standardizzazione del compito
SEQUENZIALE: l'attività B non può essere svolta se non è stata svolta l'attività A	Pianificazione Gerarchia
RECIPROCA: attività da svolgersi in parallelo	Adattamento reciproco (gruppi, comitati, organi d'integrazione)

MAX interdipendenza intra-UO e MIN interdipendenza inter-UO: aggregare nella stessa UO attività maggiormente interdipendenti per minimizzare i costi di coordinamento

PROGETTAZIONE DELLA MESO-STRUTTURA

Progettazione delle unità organizzative

Modello Zero-Based Review

3) Analisi delle affinità tecnica: attività affini dal punto di vista tecnico richiedono l'uso di tecniche simili in termini di conoscenze, esperienze, strumentazione o specializzazione.

4) Analisi delle affinità di orientamento: uso di stili cognitivi, cultura, modus operanti simili (orientamento specialista/generalista; processi/persone, ottimizzazione/innovazione, regole/risultato, breve/lungo termine)

- **MAX affinità intra-UO e MIN affinità inter-UO:** aggregare nella stessa UO attività maggiormente affini dal punto di vista tecnico e di orientamento per massimizzare le economie di specializzazione
- Se le attività sono reciprocamente interdipendenti e affini è auspicabile accorparle dal punto di vista organizzativo (e spaziale)

PROGETTAZIONE DELLA MESO-STRUTTURA

Progettazione delle unità organizzative

Modello Zero-Based Review

5) Definizione dei cluster di attività: identificazione dei confini delle unità organizzative (raggruppamento di obiettivi e compiti nelle singole unità) seguendo le **logiche** di:

- Minimizzare costi di coordinamento e controllo
- Massimizzare economie di scala (riduzione costo medio unitario di produzione all'aumentare della scala di produzione)
- Massimizzare economie di specializzazione o apprendimento
- Massimizzare economie di raggio di azione (riduzione dei costi unitari di produzione producendo congiuntamente, con le stesse risorse, diversi prodotti/servizi → spiegano le scelte di diversificazione delle unità organizzative)

6) Controllo dimensionale (organico): i costi di controllo aumentano all'aumentare della dimensione, ma si riducono quelli di produzione e coordinamento

PROGETTAZIONE DELLA MESO-STRUTTURA

Progettazione delle unità organizzative

Criteri di specializzazione

Natura dell'attività	Criterio di specializzazione
Economie di scala	Specializzazione per INPUT
Economie di specializzazione	Specializzazione per INPUT
Economie di raggio di azione	Specializzazione per OUTPUT
Incertezza	Non aggregare nella stessa unità attività con gradi di incertezza (differenza tra informazioni necessarie e informazioni disponibili) diversi (n. prodotti, mercati)
Conflitto di interessi	Non aggregare nella stessa unità attività che danno luogo a conflitti di interesse (controll
Interdipendenza	Specializzazione per INPUT

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Nel momento in cui abbiamo più UO (specializzazione orizzontale) e più livelli gerarchici (specializzazione verticale) è necessario coordinarli.

I **meccanismi di coordinamento** sono variabili organizzative che consentono l'armonizzazione e il controllo degli sforzi compiuti nell'espletamento delle diverse attività dai membri dell'organizzazione

- **Controllo:** processo di rilevazione di informazioni su risorse, attività, risultati ed eventuale riallineamento di tali elementi alle configurazioni auspiccate
- **Integrazione:** situazione di collaborazione che si verifica quando i diversi punti di vista vengono esplicitati e adeguatamente superati, valorizzando la differenziazione e non riducendola.

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

I principali meccanismi di coordinamento

- Supervisione Diretta
- Standardizzazione
- Mutuo adattamento
- Incentivi

- *Cultura organizzativa*

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Supervisione diretta

Introduzione di un'**autorità centrale** che coordina le posizioni ad essa subordinate, assumendo la **responsabilità** del loro lavoro, fornendo loro **istruzioni e ordini** e **controllandone** le attività.

- Il numero di subordinati diretti da attribuire a ciascun capo determina l'**ampiezza del controllo**.
- Quando la **catena del comando è troppo** lunga, le decisioni prese al vertice impiegano troppo tempo ad arrivare alla base. Inoltre, gli avanzamenti di carriera sono poco motivanti perché impercettibili.
- L'uso di questo meccanismo implica la definizione di:
 - Numero di posizioni con diritti di supervisione controllo
 - Ambiti di intervento assegnati a tali posizioni (**accentramento**)

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Il sistema decisionale

Distribuzione del potere: accentramento e decentramento

- **Organizzazione accentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti appartiene esclusivamente ai manager al vertice della gerarchia.

Consente al vertice aziendale di mantenere **forte controllo e coordinamento** sulle attività, ma **riduce la capacità e velocità di reazione** della struttura perché i manager dei livelli più bassi non sono liberi di affrontare i problemi che sorgono al loro livello

- **Organizzazione decentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti sulle risorse dell'organizzazione viene delegato ai manager di tutti i livelli della gerarchia.

Conferisce **flessibilità e reattività**, migliora la qualità delle decisioni perché chi decide ha più consapevolezza del problema, motiva la linea intermedia e alleggerisce l'alta direzione dai carichi decisionali. Tuttavia, talvolta il coordinamento diventa molto complesso e sovrviene il rischio di **perdita di controllo** da parte dell'organo di governo.

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Standardizzazione

Processo di codificazione e formalizzazione che limita le soglie di discrezionalità degli individui attraverso la **conformità a modelli o esempi specifici** («standard») – definiti da insieme di regole e norme – che si considerano corretti in una determinata situazione

- a) Formalizzazione:** uso di regole e procedure scritte per standardizzare le operazioni. Un elevato grado di formalizzazione è tipicamente indice di accentramento del potere decisionale
- b) Socializzazione:** processo attraverso il quale i membri dell'organizzazione ne apprendono norme e stili di comportamento considerate accettabili o tipici per gruppi di soggetti e che supportano la standardizzare delle operazioni

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Standardizzazione dei processi di lavoro

- Consiste nella standardizzazione del «**come**» deve essere svolto il lavoro e, quindi, dei *comportamenti*, attraverso la specificazione delle *azioni* da intraprendere e *divieti* con regole, procedure e mansionari (soluzioni burocratiche).
- Solo i compiti certi e ripetitivi sono standardizzabili, per cui in caso di compiti variabili è necessario optare per la

Standardizzazione degli output di lavoro

- Consiste nella standardizzazione del «**cosa**» attraverso la specificazione di *obiettivi e risultati* da raggiungere (livelli di produttività, n. prodotti, n vendite, et.)

Standardizzazione delle conoscenze e competenze

- Consiste nella standardizzazione degli «**input**» attraverso la specificazione delle caratteristiche che devono essere possedute dalle *persone* (competenze: conoscenze e capacità)

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Standardizzazione delle norme culturali

- La cultura è un insieme sistematico di modi di pensare, sentire e agire acquisiti e trasmessi attraverso simboli, che costituisce l'elaborazione distintiva di un gruppo, compresa la loro concretizzazione in artefatti.
- L'azione della cultura come meccanismo di coordinamento si fonda su un **sistema di valori, norme e comportamenti che è interiorizzato nelle persone.**
- La cultura organizzativa implica un modo analogo di percepire i problemi, attribuire i significati, connotare positivamente o negativamente eventi e definire comportamenti corretti e non corretti.
- La condivisione dei valori **coordina i comportamenti attraverso la cultura**
- La regolazione e la standardizzazione, in tal caso, avviene soltanto sulle norme che riguardano l'organizzazione così che tutti operino secondo uno stesso insieme di convenzioni, valori e credenze

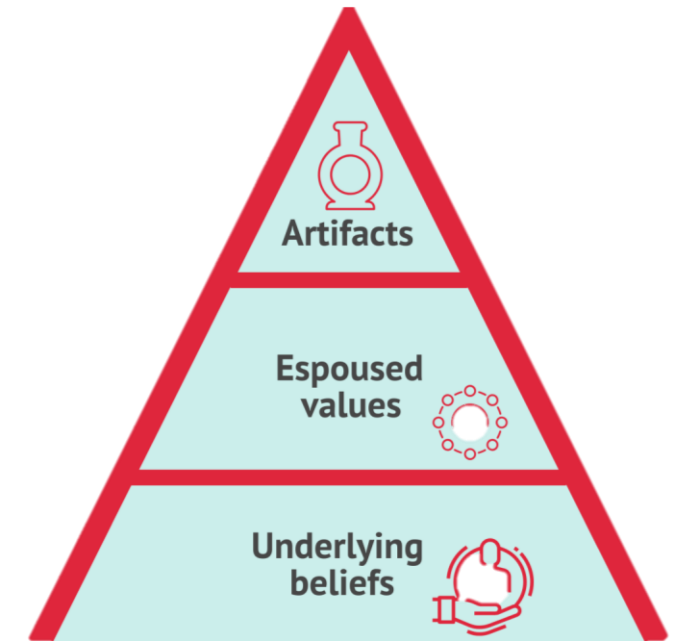
PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Standardizzazione delle norme culturali

La cultura organizzativa emerge attraverso diversi livelli o strati:

- 1. Assunti di base:** ciò in cui si crede (codici etici, norme, regolamenti)
- 2. Valori dichiarati:** ciò che si dice (comunicazione interna ed esterna)
- 3. Riti, Miti, Simboli e Artefatti:** ciò che si vede



PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Incentivi

Un buon sistema di ricompense è in grado di allineare i comportamenti ai risultati desiderati, ma è necessario che via sia prossimità tra il contributo individuale e le prestazioni misurate per l'erogazione della ricompensa

Meccanismi di controllo laterali

Cercano di realizzare il coordinamento evitando o riducendo il ricorso a canali di comunicazione verticale e attivando processi di **comunicazione e decisione congiunta** che coinvolgono le persone direttamente interessate al problema di coordinamento.

L'**adattamento reciproco** è un meccanismo di coordinamento che implica il **mutuo aggiustamento** attraverso semplici processi di comunicazione informale.

Garantisce un elevato livello di flessibilità ed è ideale nelle situazioni **più semplici e in quelle più complesse.**

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Meccanismi di controllo laterali

- Meccanismi **orizzontali**: tra unità organizzative o persone allo stesso livello gerarchico
- Meccanismi **verticali**: tra livelli gerarchici diversi

Possono essere:

- Temporanei o permanenti
- Continui o discontinui/periodici (task force, organi di integrazione; riunioni o team)
- Individuali (ruoli di collegamento) o collettivi (gruppi)
- Più o meno formalizzati

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Meccanismi di controllo laterali

- **Informali o volontari:** contatti diretti tra le persone, reti informali o sociali che gli attori creano trasversalmente alle funzioni o divisioni per svolgere le loro attività. Per sostenerne la creazione è possibile intervenire con:
 - rotazioni tra diverse UO
 - vicinanza fisica tra le persone
 - sostegno alle comunità di pratica
- **Ruoli di collegamento:** persone che operano da collegamento tra UO diverse (tipicamente una persona che appartiene ad una UO e lavora presso l'altra UO) facilitando la comunicazione tra le UO ed evitando il ricorso alla linea gerarchica. Sono **ruoli di «confine»** che hanno la responsabilità del collegamento tra le due UO, **senza autorità formale** per prendere decisioni legate al superamento dei conflitti, ma esercitando **influenza** per le informazioni e le conoscenze possedute o per la collocazione nelle reti relazionali.

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Meccanismi di controllo laterali

- **Riunioni:** MdCL che crea uno spazio per l'**interazione diretta** tra persone la cui attività è interdipendente e quindi deve essere coordinata. Consentono molta flessibilità poiché possono essere:
 - programmate o non programmate
 - formalizzate o meno (verbali)
 - gerarchiche o di coordinamento/ informative o decisionali
- **Task force:** gruppi **temporanei** (o «gruppi di progetto») focalizzati su un **problema specifico** e costituito da **persone provenienti da diverse UO** dove sono impegnate a tempo pieno. È un MdCL importante e potente, ma sconta alcuni svantaggi legati alla decisione di gruppo (conformismo, groupthink, polarizzazione, social loafing, diluizione delle responsabilità)

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

I meccanismi di coordinamento

Meccanismi di controllo laterali

- **Comitati (TEAM):** Sono task force permanenti con discontinuità di impegno, generalmente composti dal top management.
- **ORGANI DI INTEGRAZIONE:** Organi con **responsabilità di coordinamento delle attività realizzate da diverse UO** (che sono specializzate per input o per output). Posso essere:
 - organi *permanenti* (product manager) o *temporanei* (project manager)
 - posizioni *singole* (process owner) o *unità organizzative* con funzioni di integrazione (HSE)
 - *con o senza autorità funzionale* sulle persone che coordinano

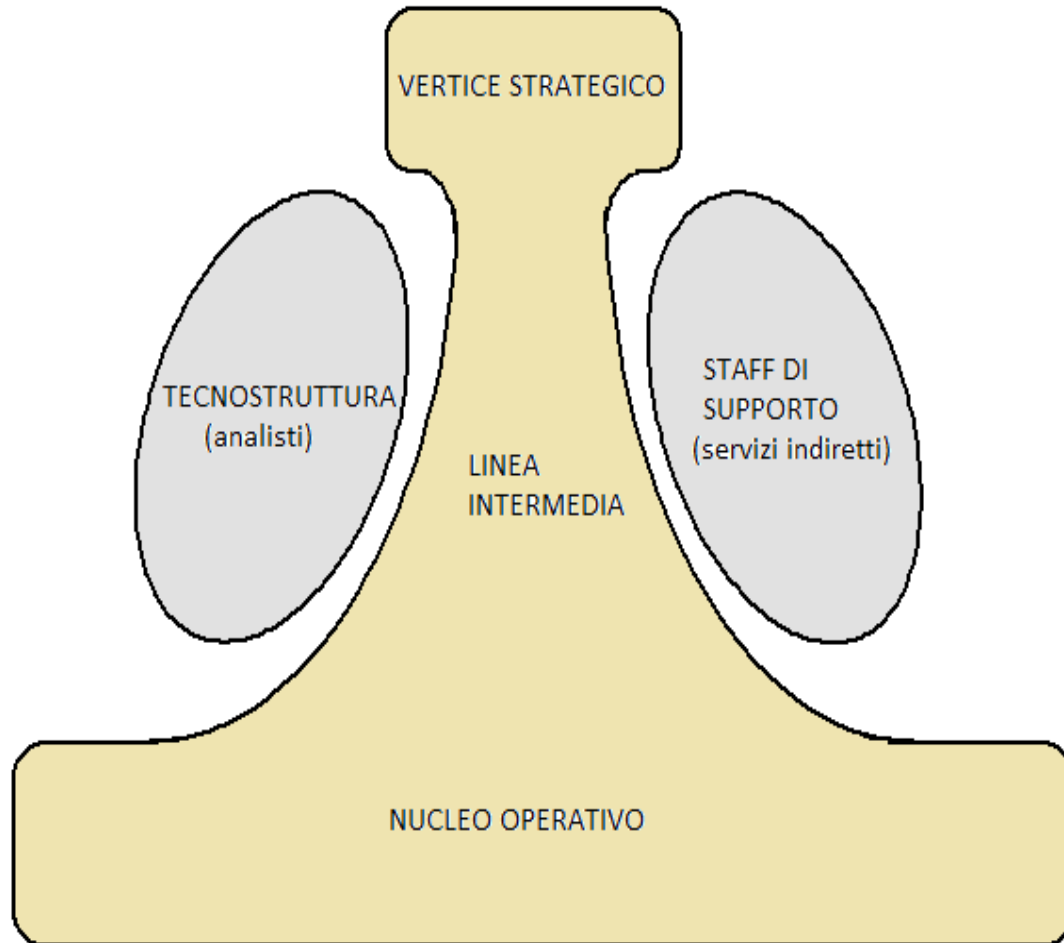
Per essere efficaci, gli organi di integrazione devono essere in grado di **esercitare un'influenza** significativa fondata sulle **informazioni**, sulle **competenze** manageriali e sociali.

Progettazione Organizzativa

Le principali forme organizzative

PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Gli elementi fondamentali della struttura organizzativa (Mintzberg)

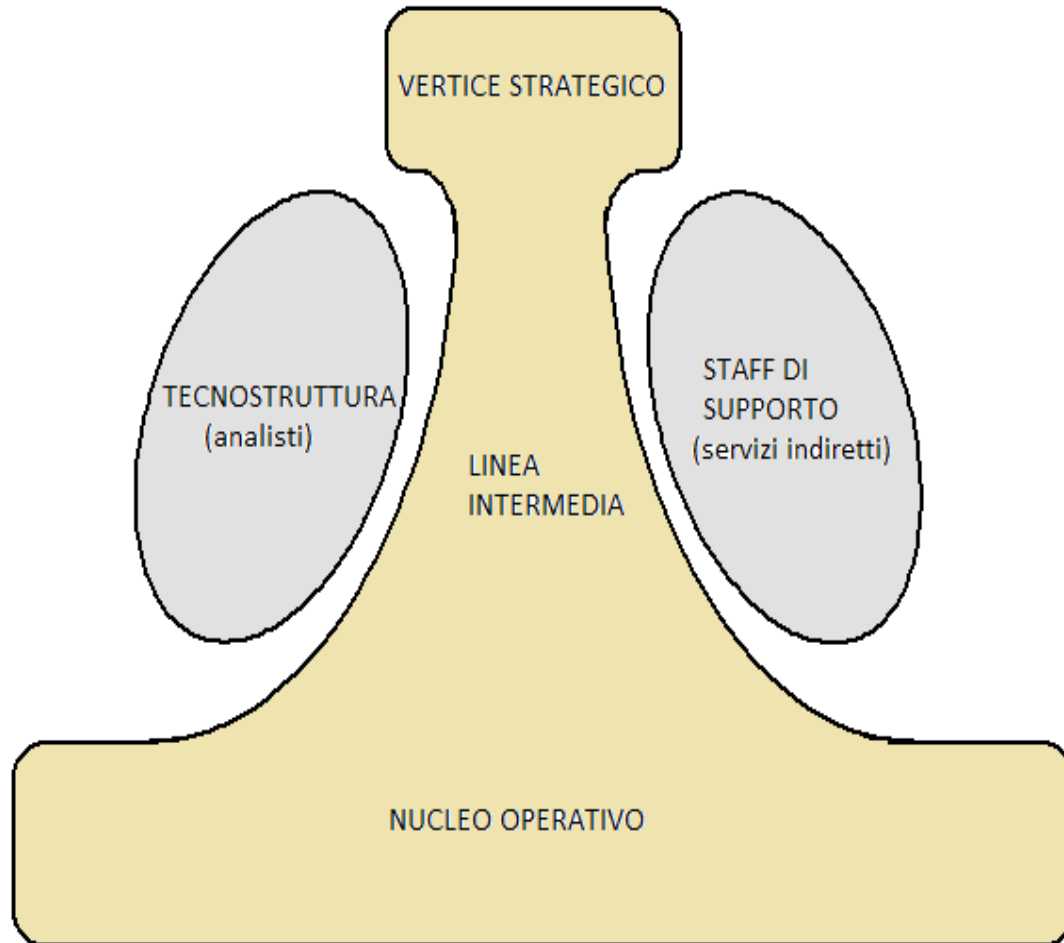


Ogni struttura è adeguata e funzionale rispetto all'implementazione di una specifica strategia. Non esistono «tipi ideali»; è sempre compito del vertice strategico adattare l'assetto organizzativo alle specificità che si presentano di volta in volta.

- **Vertice strategico**
- **Nucleo operativo**
- **Linea manageriale intermedia**
- **Organi di staff** (servizi)
- **Tecnostruttura**

PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

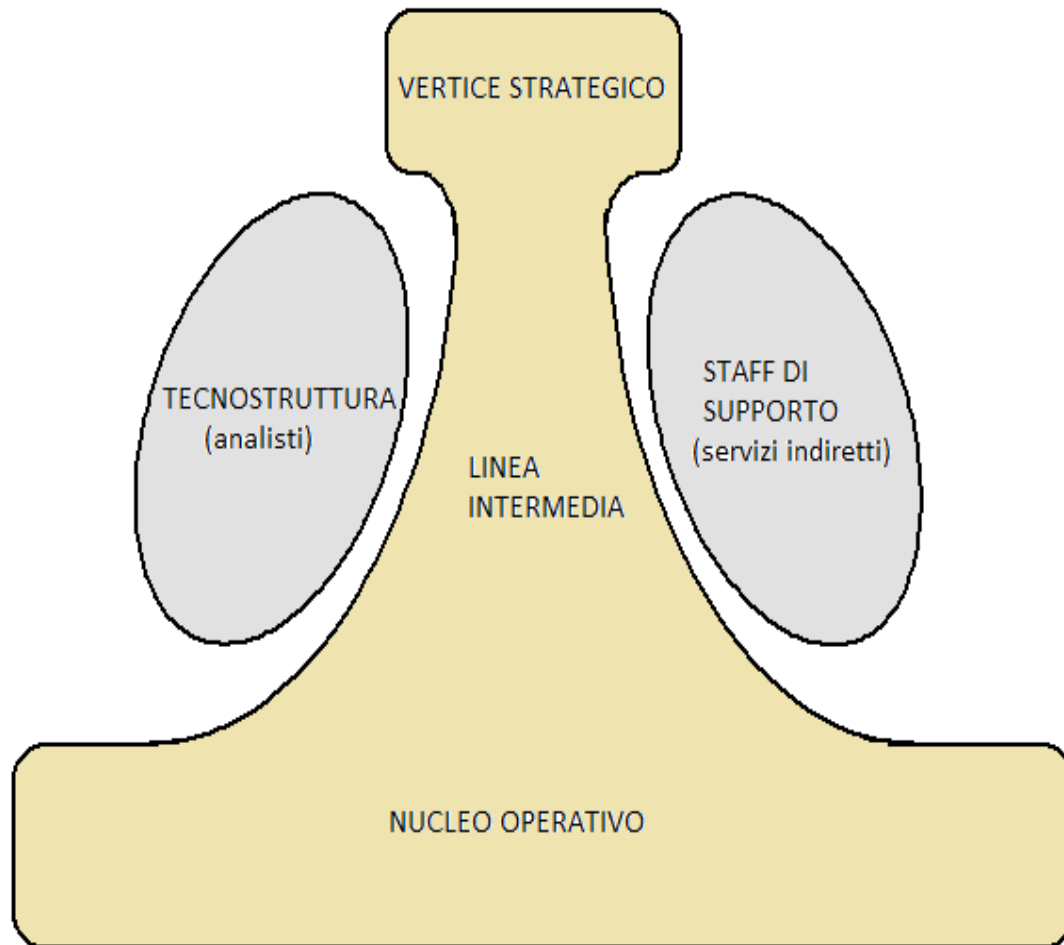
Gli elementi fondamentali della struttura organizzativa (Mintzberg)



- **Vertice:** allocazione risorse, definizione obiettivi e KPI, risoluzione conflitti, strategia
- **Nucleo operativo:** attività operative per la produzione dei beni o erogazione dei servizi
- **Linea manageriale** intermedia: coordinamento, supervisione e controllo, definizione obiettivi e controllo KPI per la propria parte di competenza. Persone che non svolgono lavoro diretto, ma dirigono i terzi impegnati nell'attività diretta.

PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Gli elementi fondamentali della struttura organizzativa (Mintzberg)



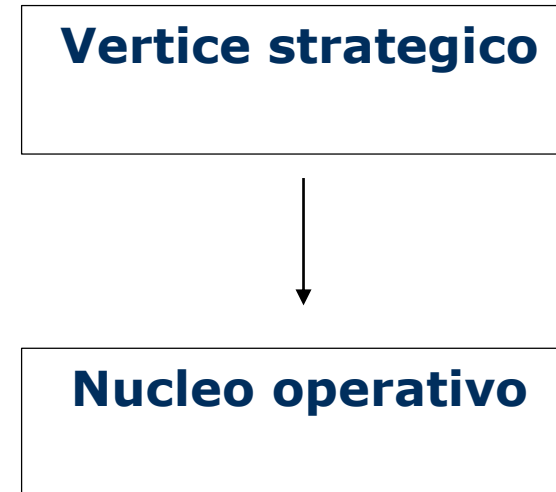
- **Organi di staff:** forniscono servizi indiretti offrendo un supporto esterno al flusso lavorativo
- **Tecnostuttura:** professionalità specialistiche che impostano procedure, standard e modalità di lavoro. Non intervengono sul flusso di lavoro, ma contribuiscono all'organizzazione standardizzandone attività ai fini del coordinamento

PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma ELEMENTARE

- Struttura semplice
- Poche attività omogenee e dimensioni ridotte
- Limitata strutturazione e formalizzazione
- Assenza di unità di staff
- Proprietà = Direzione
- Elevata ampiezza del controllo del vertice strategico
- Ambienti semplici e dinamici, aziende giovani, piccole dimensioni, start up.

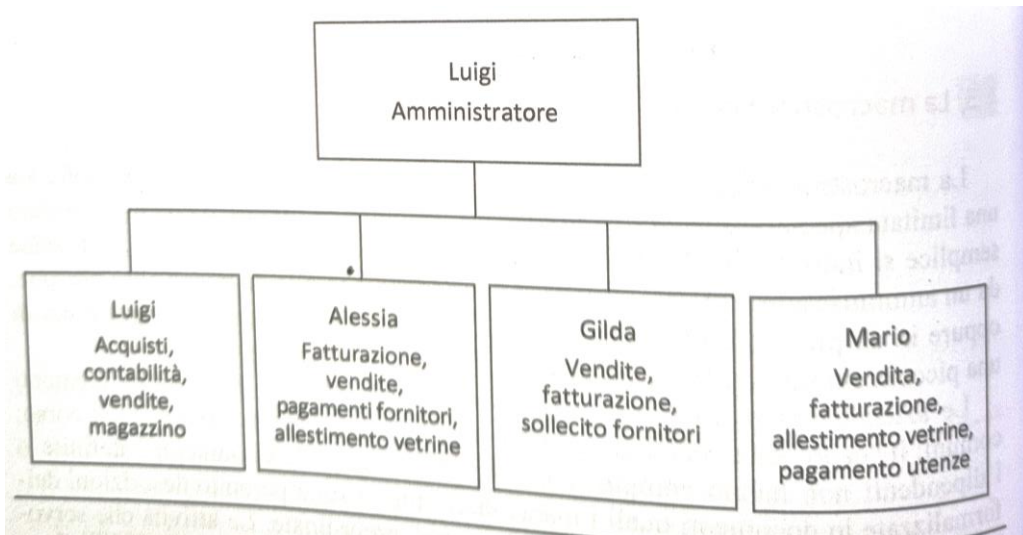


PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

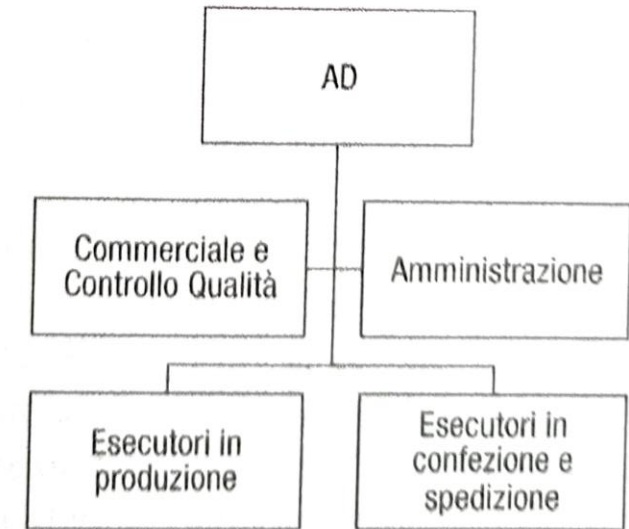
Le principali forme organizzative

Forma ELEMENTARE

Esempi



L'organigramma di Sebaste: struttura elementare



Fonte: Puricelli 2012.

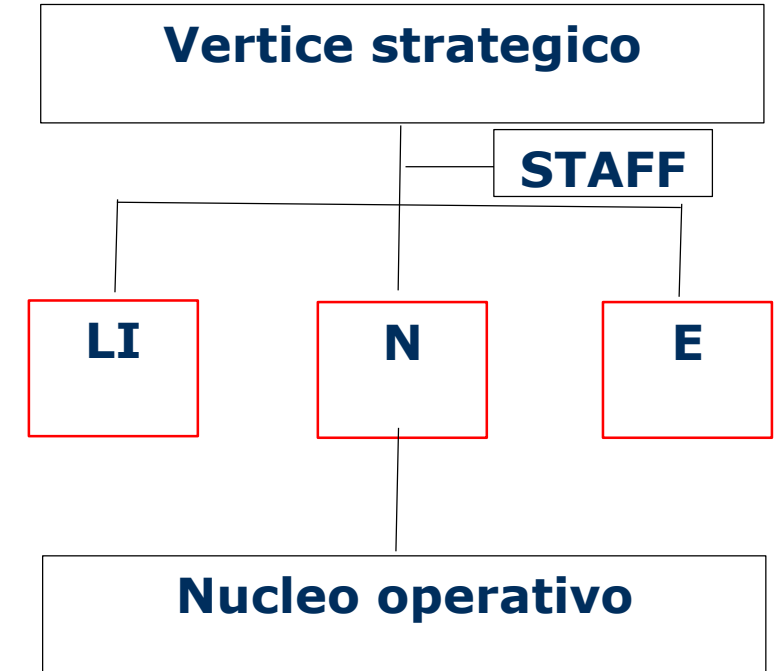
(Box a cura di Giordana Taggiasco)

PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

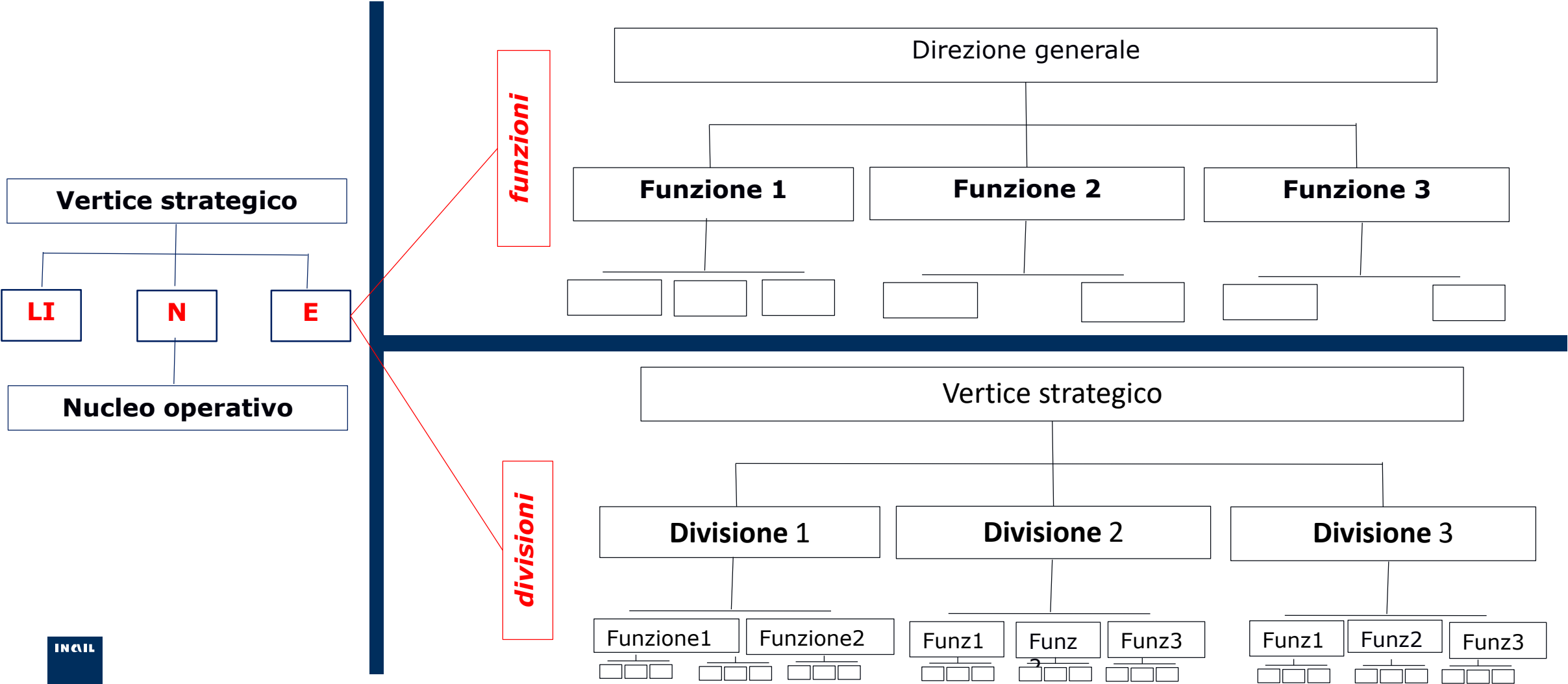
Specializzazione del primo livello gerarchico

- Le **funzioni** sono unità organizzative specializzate per **input**, ovvero che raggruppano un insieme di attività collegate a processi che sono simili sul piano tecnico ed economico.
- Le **divisioni** sono unità organizzative specializzate per **output**, ovvero che raggruppano un insieme di attività che riguardano una specifica area di interesse (specializzazione sul risultato che si vuole produrre: area territoriale, servizio/prodotto, utenza).
- Le divisioni coordinano tutte le aree funzionali che riguardano la propria area di interesse.



PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative



PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

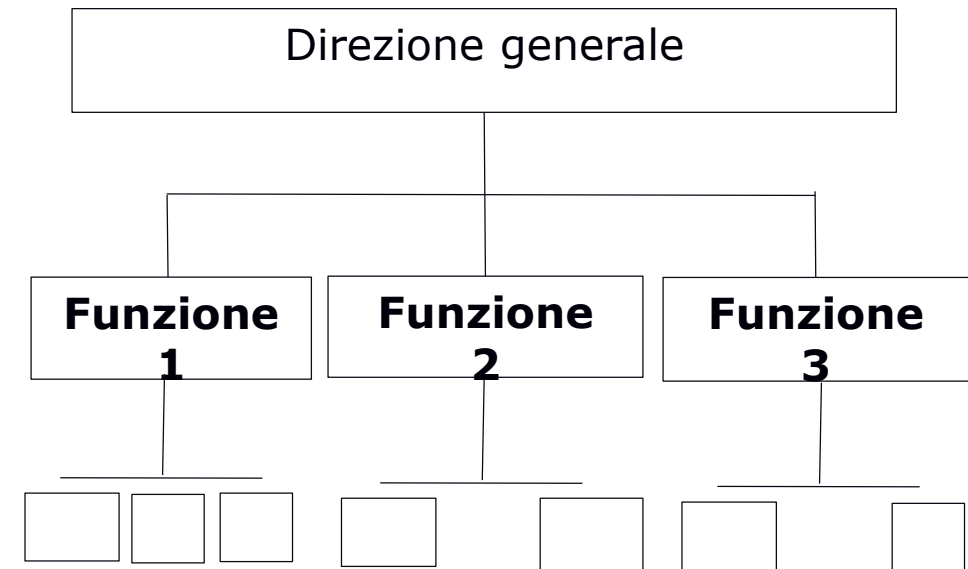
Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE

Le attività omogenee sono affidate ai dipartimenti funzionali diretti da manager gerarchicamente dipendenti dalla direzione generale o centrale

Vantaggi

- **Accentramento** decisionale
- Raggruppamento per input
- Economie di **specializzazione funzionale**
- **Economia di scala**
- Efficientamento e riduzione dei costi
- Coordinamento mediante **standard**



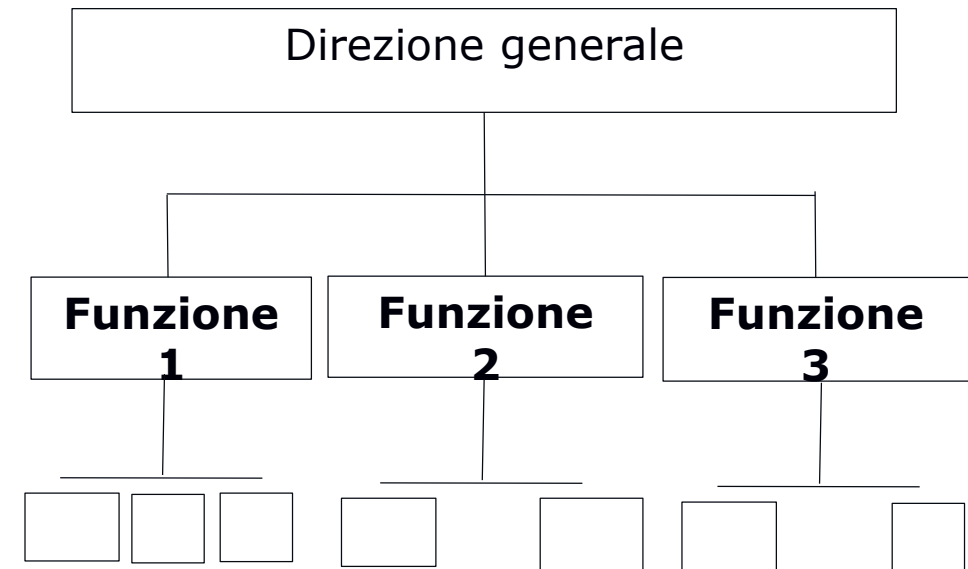
PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE

Svantaggi

- Differenti stili cognitivi, modelli di comportamento e linguaggi tra diverse funzioni
- Alta probabilità che si formino **sub-culture**
- **Parrocchialismo** (prevalgono gli interessi della propria area) e scarso coordinamento internazionale
- **Sylos** o compartimentalizzazione: ogni funzione diventa un compartimento a sé stante, scarsa comunicazione
- **Scarsa flessibilità**

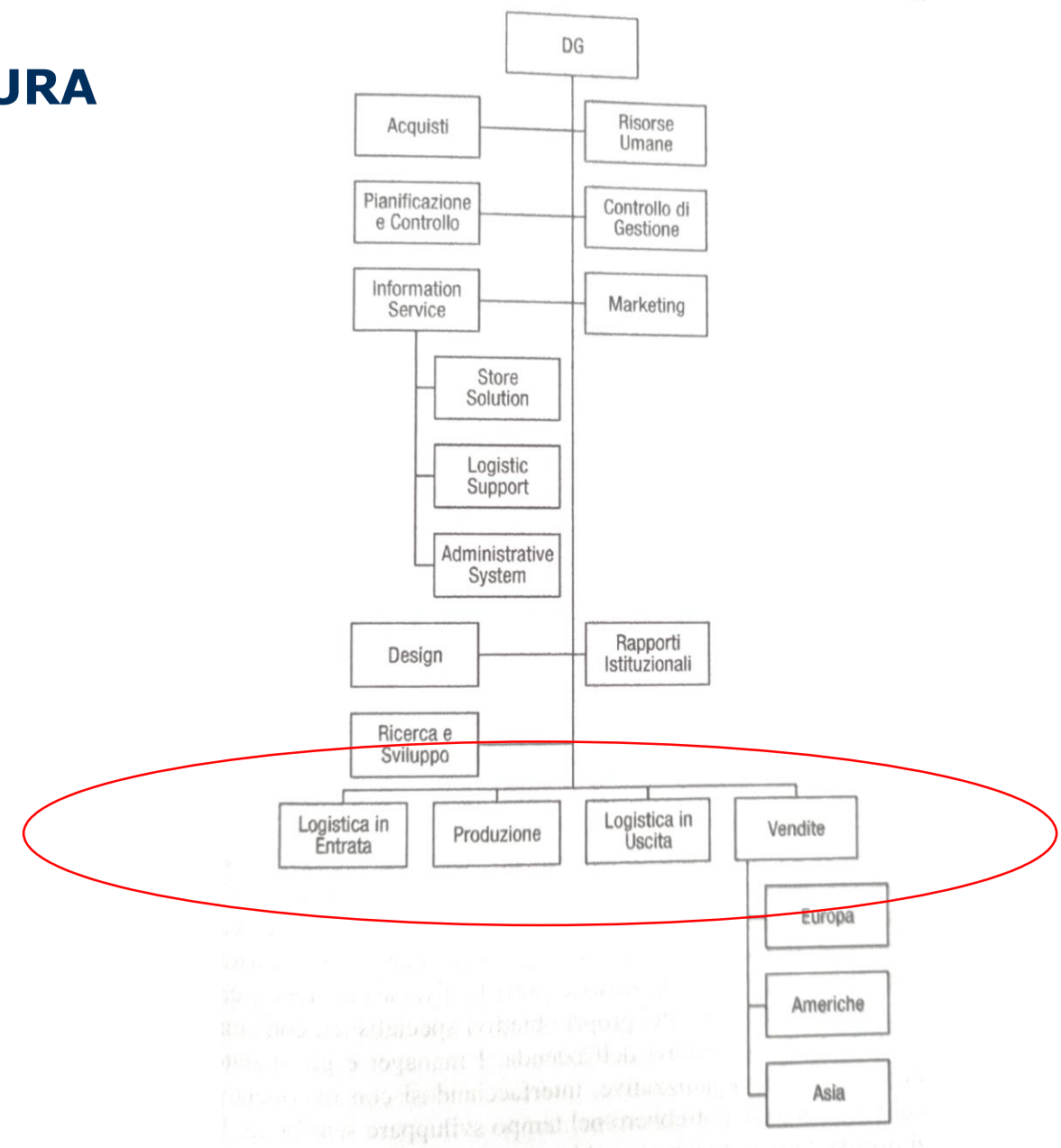


PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE

Esempio Zara

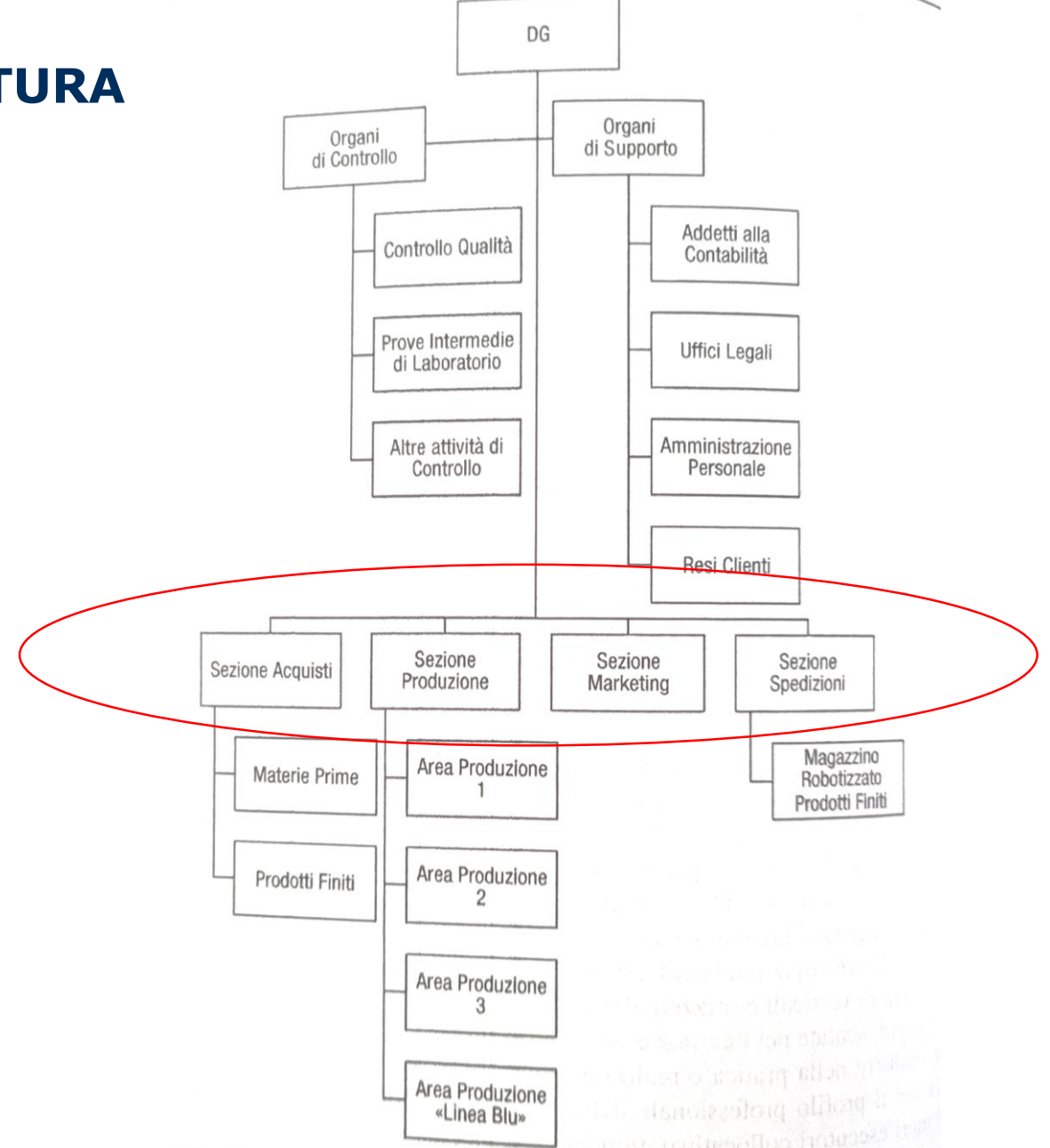


PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE

Esempio Scavolini

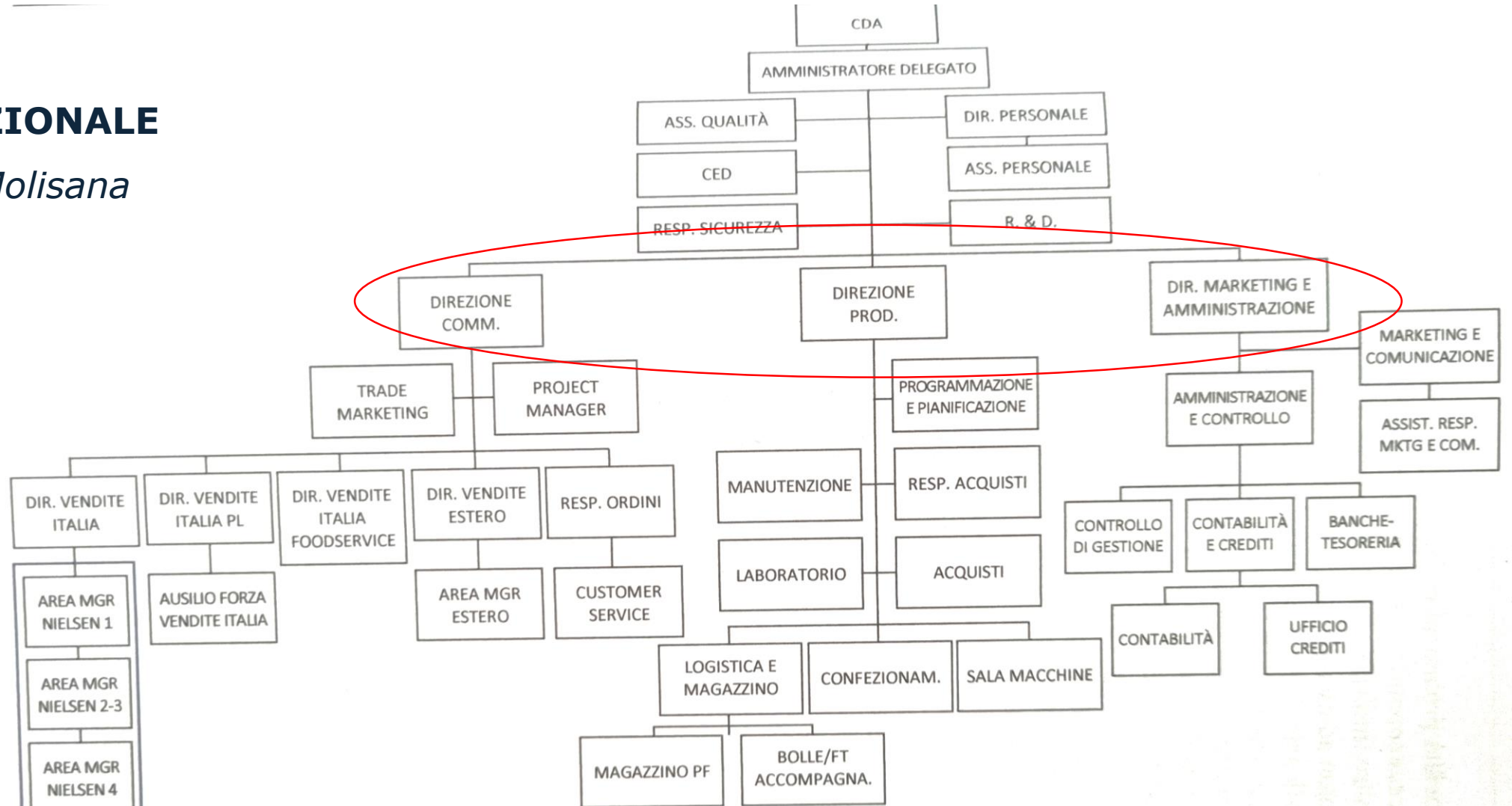


PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE

Esempio La Molisana



PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE MODIFICATA

Differenziazione

Unità organizzative molto differenziate tra loro

Integrazione

Livello di collaborazione tra unità differenziate per giungere a soluzioni condivise

MECCANISMI DI INTEGRAZIONE

- Comitati
- Gruppi di lavoro
- Task force
- Organi di integrazione (temporaneità/autorità)

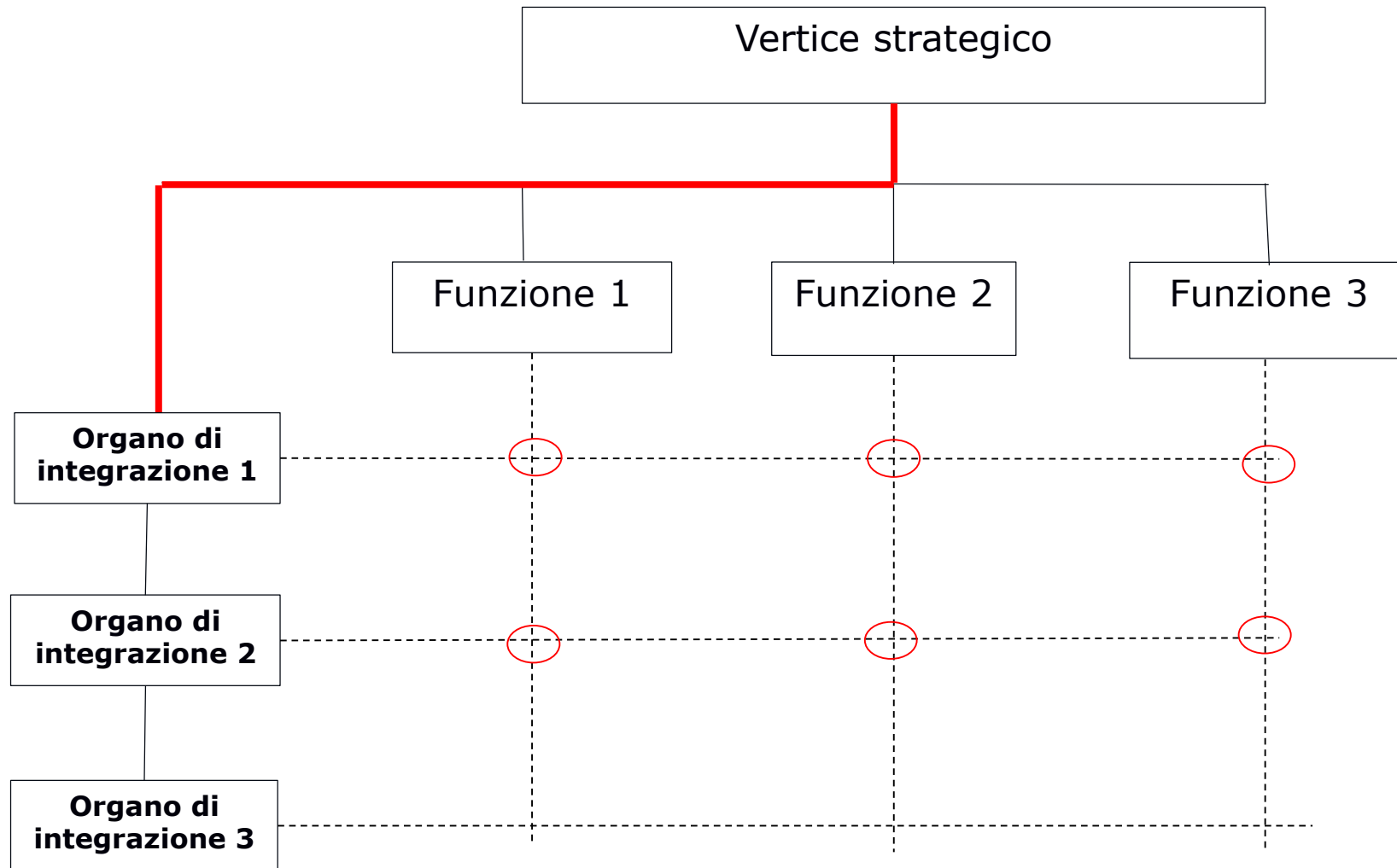
PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE MODIFICATA

Organi di integrazione

- **Product manager:**
permanente senza autorità formale
- **Project manager:**
temporaneo con autorità funzionale su persone del team fino a quando dura il progetto

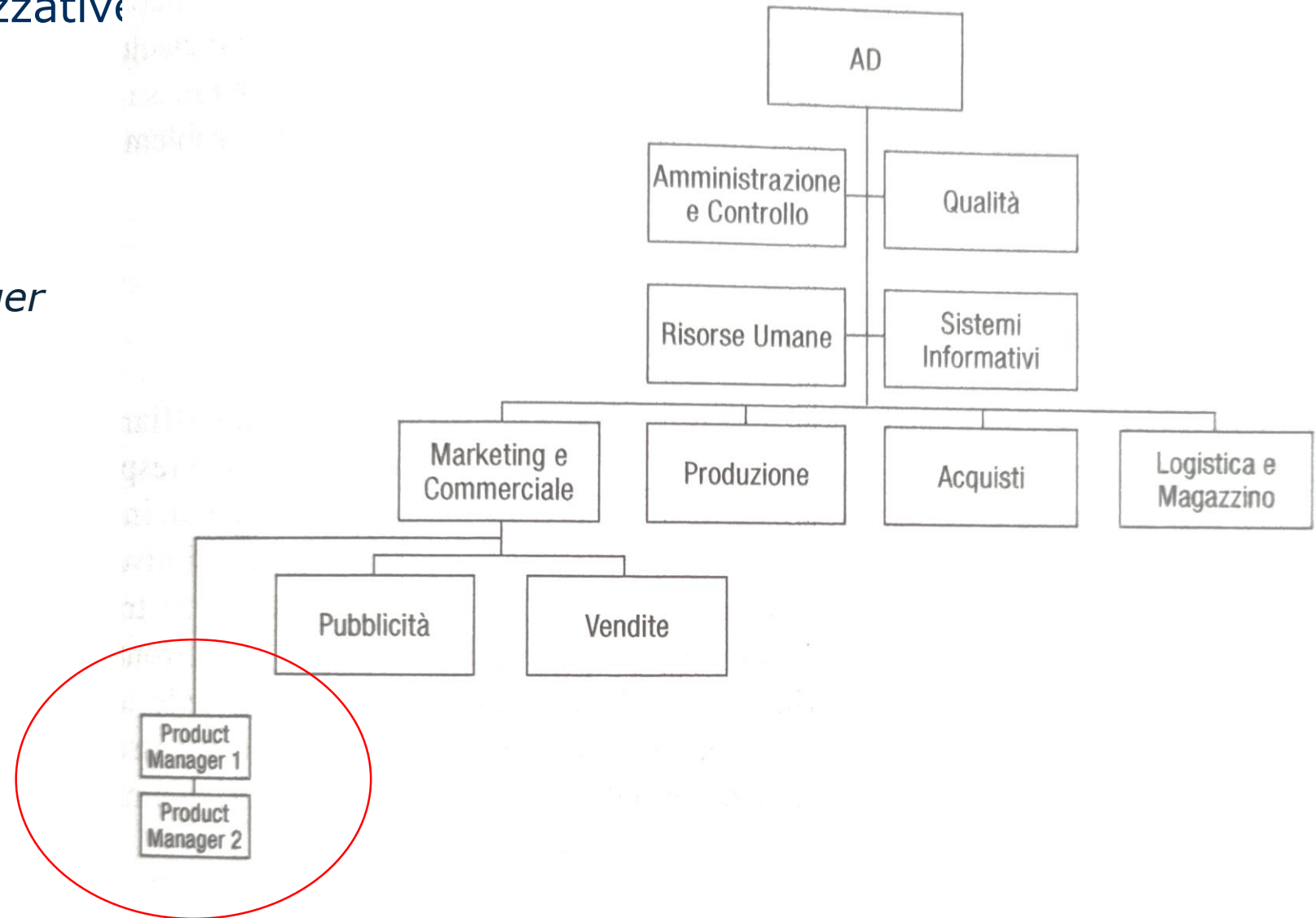


PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE MODIFICATA

Esempio con product manager



PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma FUNZIONALE MODIFICATA

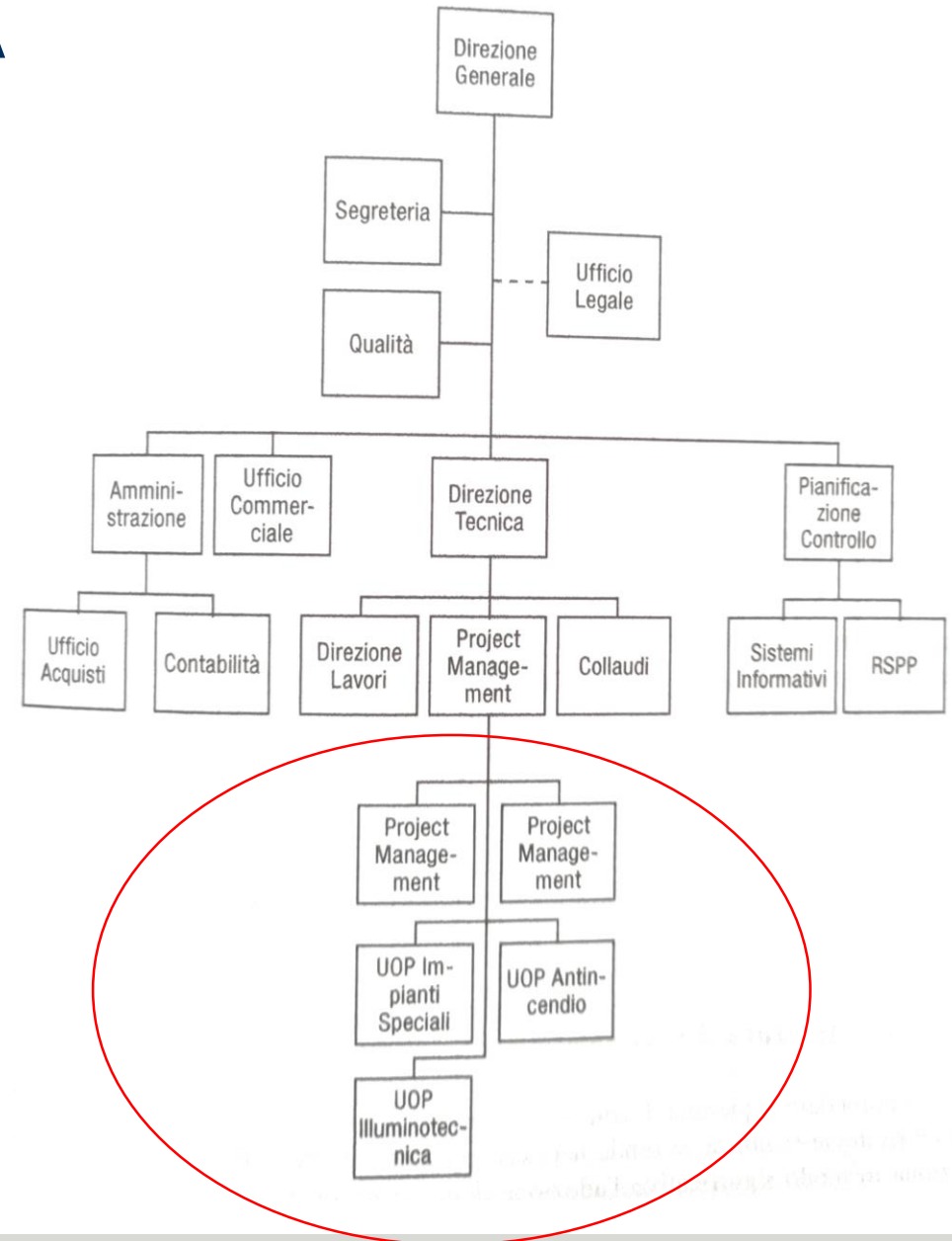
Esempio con project manager

Vantaggi

- Maggior controllo su output
- Ottimizzazione tempi e risorse
- Miglioramento della qualità delle attività espletate

Svantaggi

- Elevato numero di spostamenti delle RU
- Duplicazione delle specializzazioni (per assicurare le risorse contemporaneamente su diversi progetti)

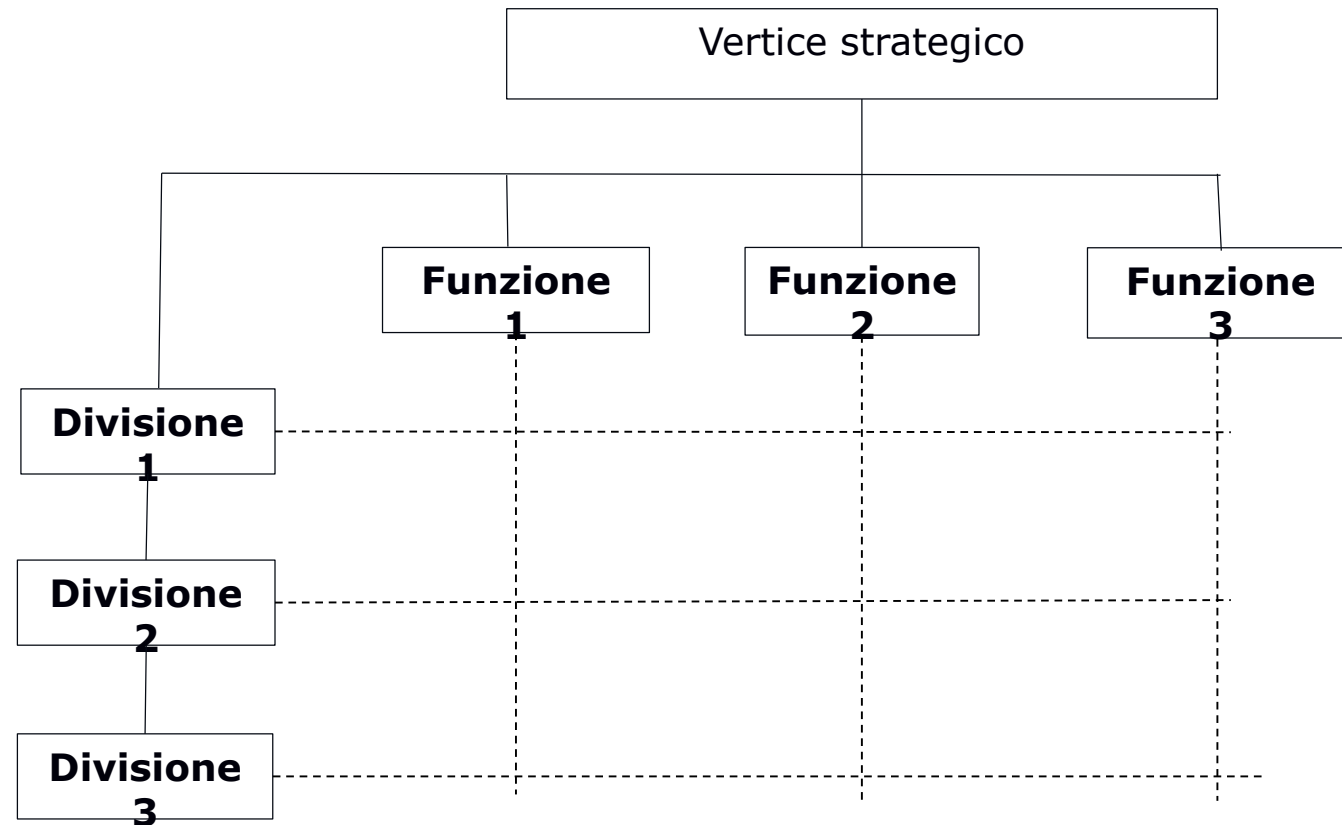


PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma a MATRICE

- Gli organi di primo livello sono specializzati sia per risorse/funzioni (input) che per prodotti/progetti (output)
- **Duplica linea di autorità:** i manager funzionali e quelli di prodotto/progetto si servono delle stesse risorse per cui le persone collocate nei dipartimenti funzionali rispondano a entrambi.
- Permanente e con autorità



PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma a MATRICE

Vantaggi

- Possibilità di dedicare attenzione a più fattori critici del business
- Max sfruttamento delle risorse in diverse combinazioni funzioni-prodotto
- **Collaborazione inter-funzionale** e **maggior comunicazione** tra UO conferiscono maggiore **condivisione** e flessibilità
- Maggior responsività rispetto ai problemi emergenti

Svantaggi

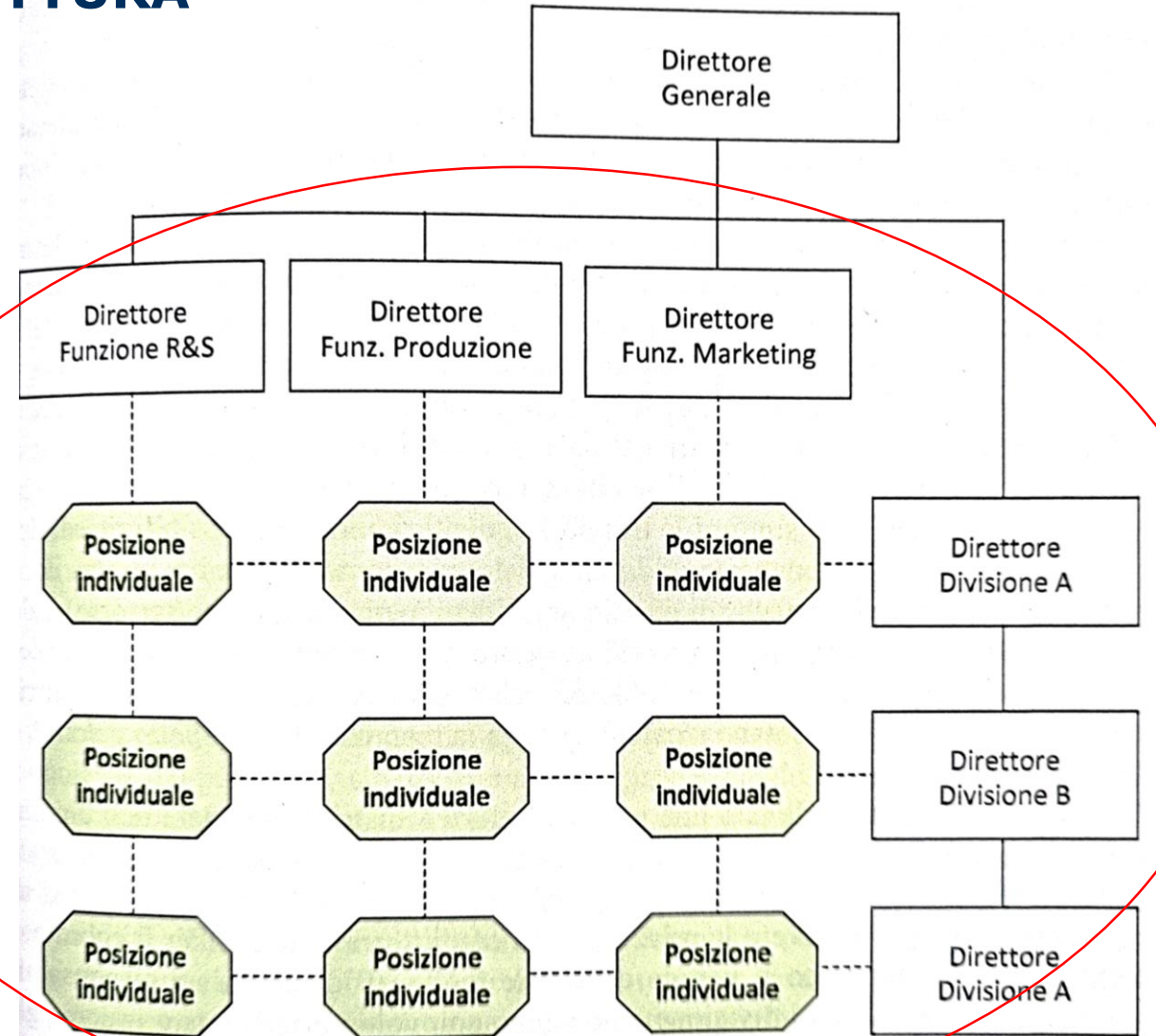
- Scontro e conflittualità tra manager
- Lavoratori immersi in scenari ambigui e conflittuali
- Potenziale confusione e sovrapposizione nei processi decisionali

PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma a MATRICE

Esempio



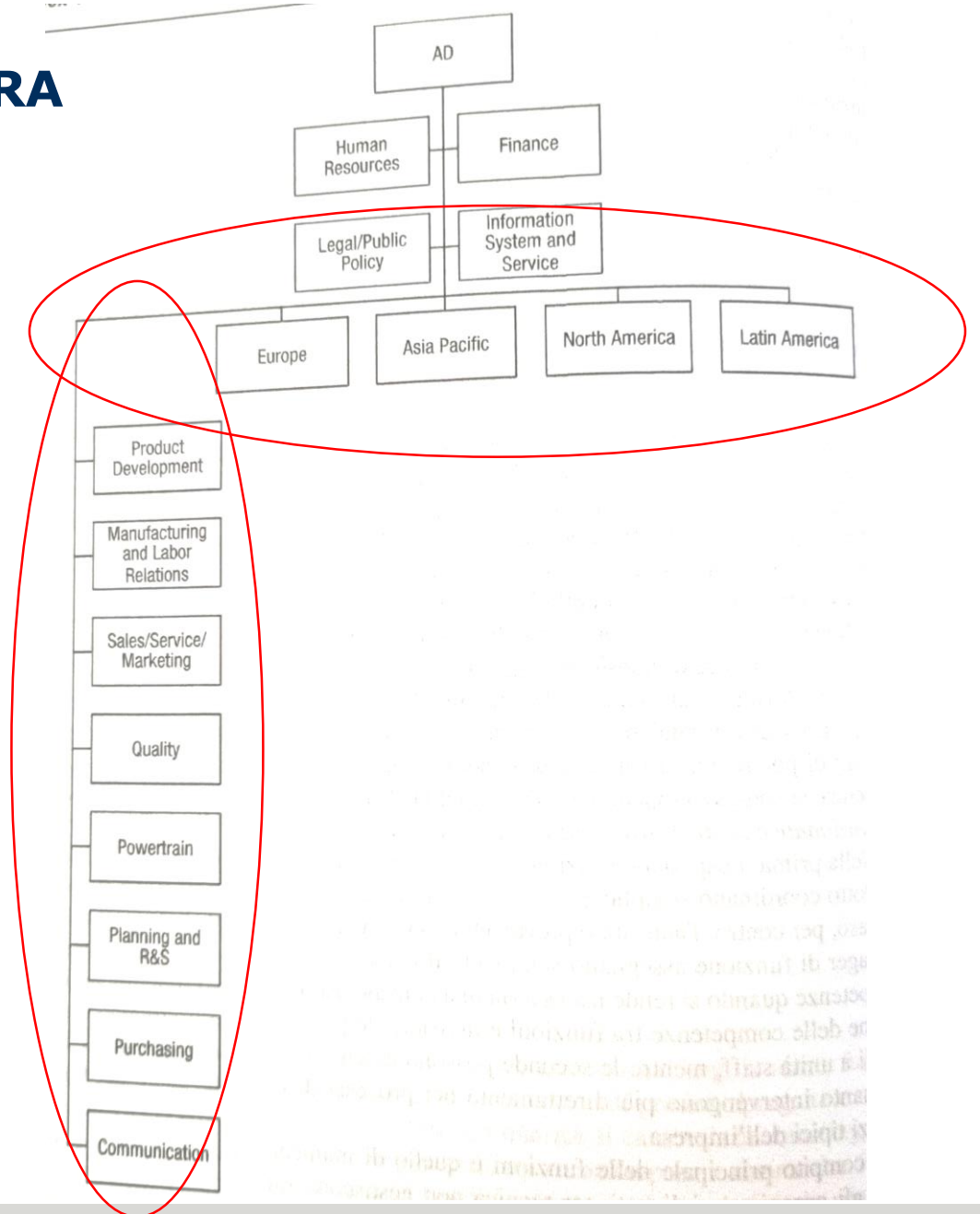
PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma a MATRICE

Esempio struttura a matrice

General Motors



PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

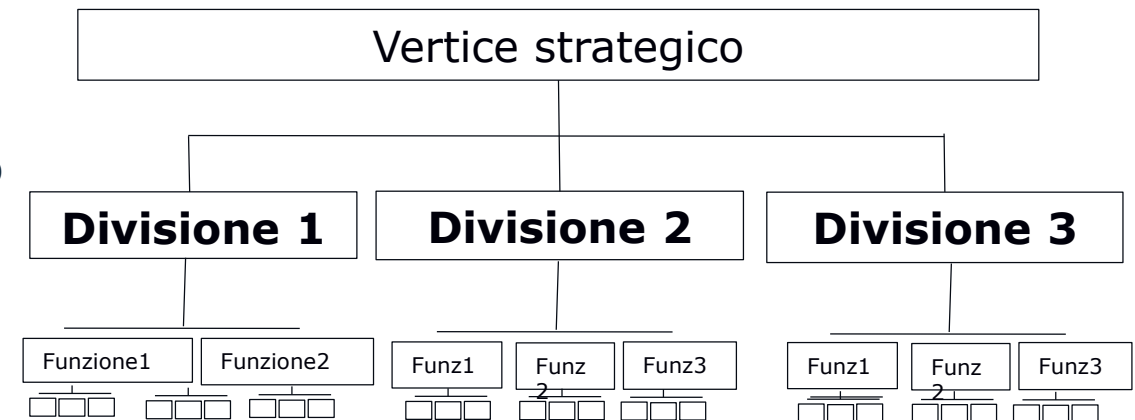
Le principali forme organizzative

Forma **DIVISIONALE**

Le divisioni costituiscono delle unità organizzative che posseggono le risorse per gestire in autonomia il ciclo produttivo («quasi imprese»). I General Managers sono i Direttori di Divisione

Vantaggi

- **Integrazione** verticale e maggiore autonomia decisionale per gestire complessità
- **Diversificazione** produttiva
- Aumento dimensionale con necessità di **presidio** territoriale
- Max coordinamento funzionale nelle divisioni per gestire la diversificazione
- Maggiore identificazione e responsabilità



PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

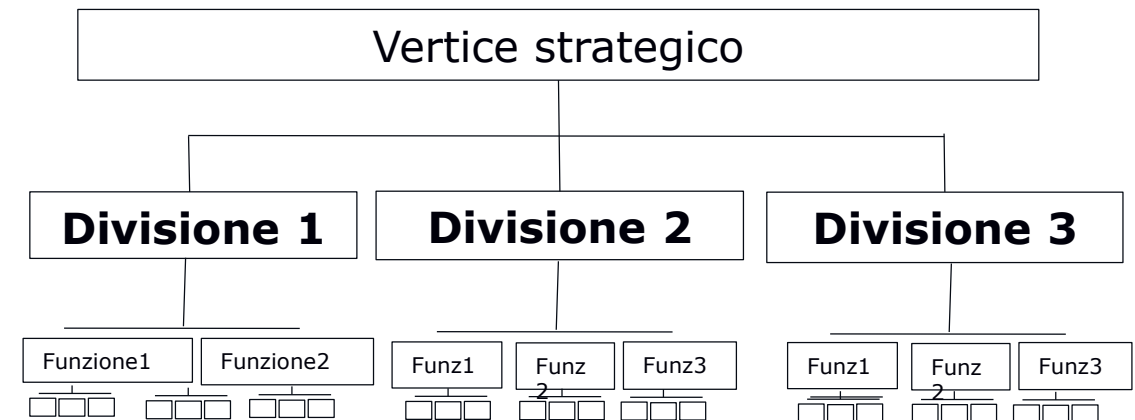
Le principali forme organizzative

Forma **DIVISIONALE**

Le divisioni costituiscono delle unità organizzative che posseggono le risorse per gestire in autonomia il ciclo produttivo («quasi imprese»). I General Managers sono i Direttori di Divisione

Svantaggi

- Ridondanza
- Perdita economia di scala e specializzazione
- **Duplicazione** risorse
- Conflitti e maggiori costi di struttura
- Minore sviluppo competenze specialistiche



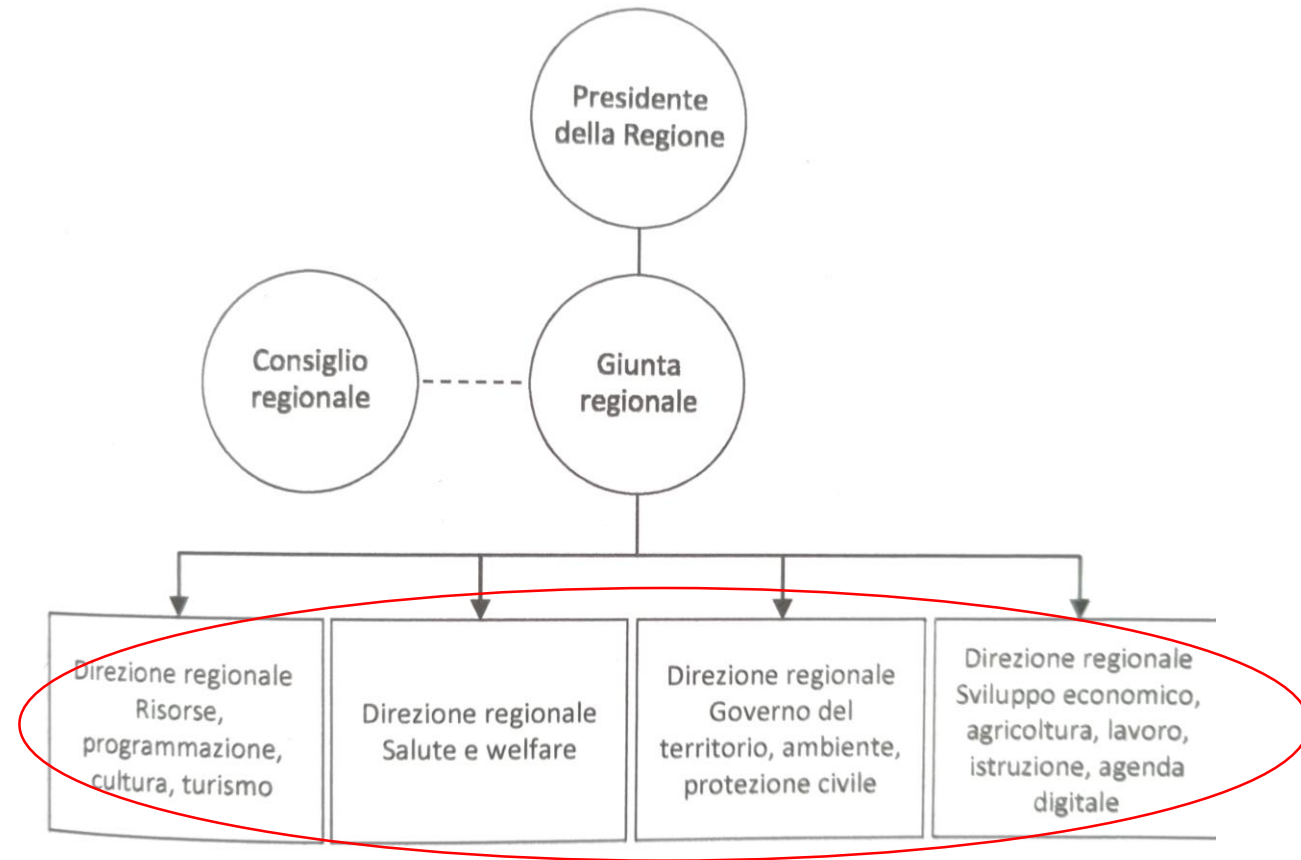
PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma DIVISIONALE

Esempio struttura Regione

Umbria

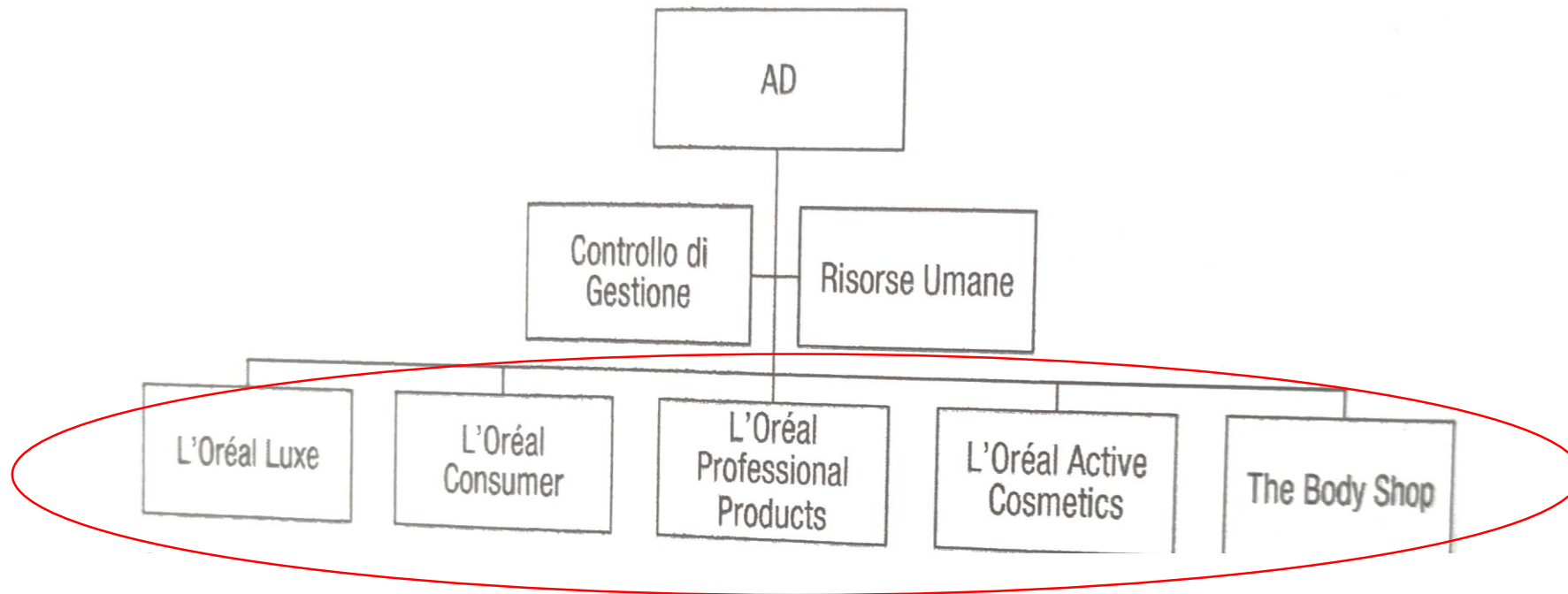


PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma DIVISIONALE

Esempio L'Oreal

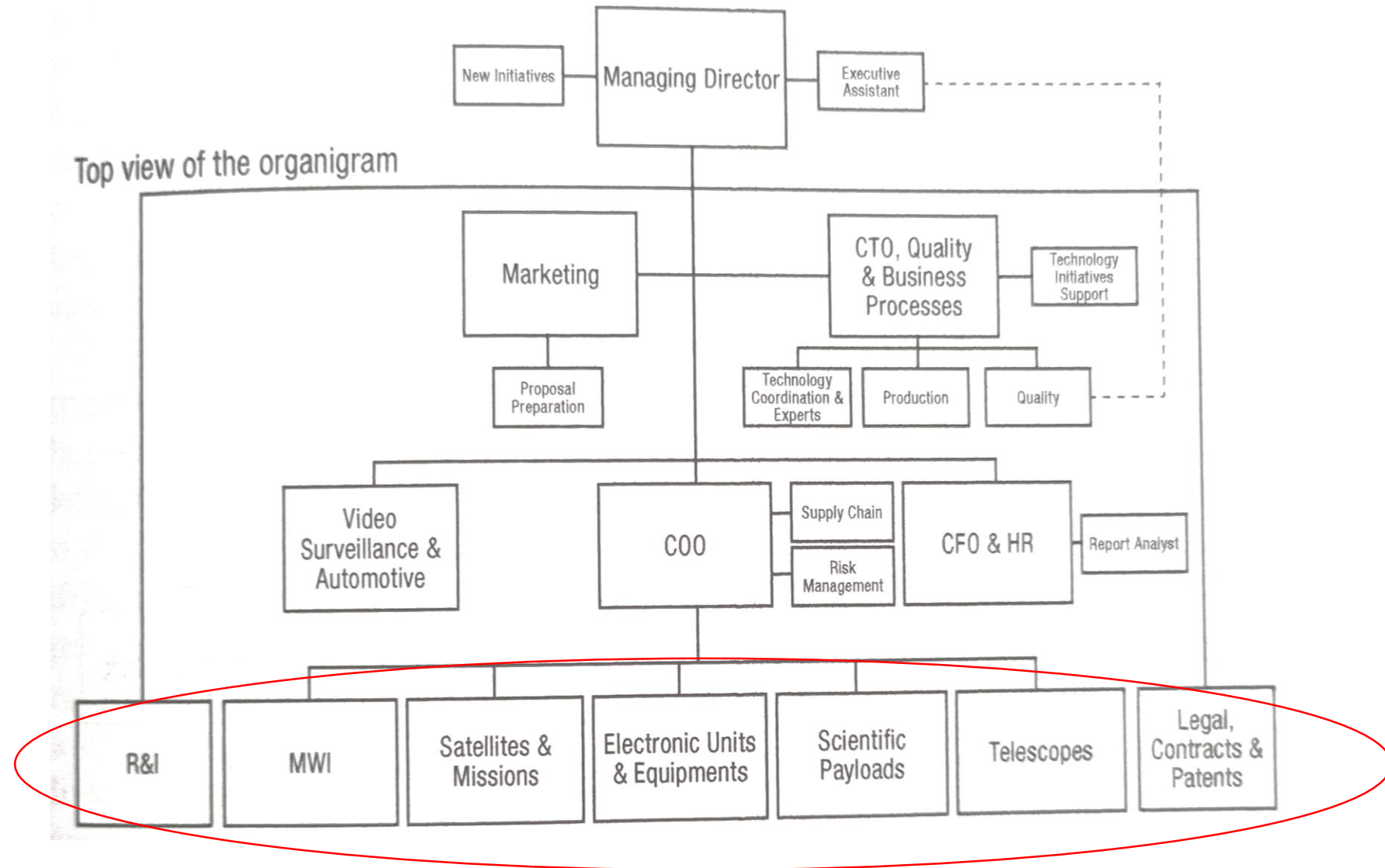


PROGETTAZIONE DELLA MACRO-STRUTTURA

Le principali forme organizzative

Forma DIVISIONALE

Esempio L'Oreal



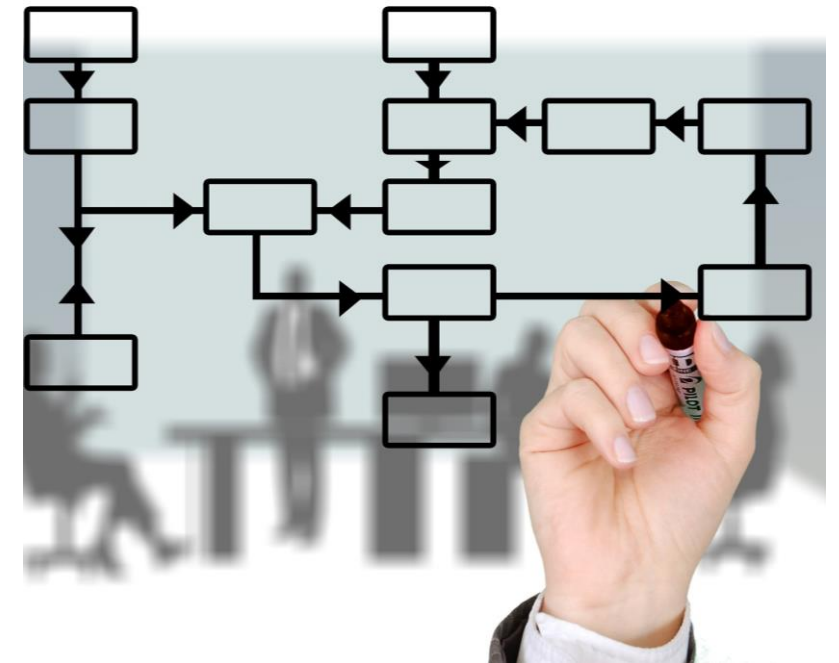
L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Aspetti definatori e vantaggi dell'organizzazione per processi

Aspettidefinitori

Per processo si intende un **insieme di attività**, eseguite in ambiti organizzativi diversi che sono tra loro interrelate e finalizzate alla realizzazione di un **risultato** definito e misurabile (il prodotto/servizio) che contribuisce al raggiungimento della missione dell'organizzazione e che trasferisce **valore** al fruitore del servizio (il cliente/utente).

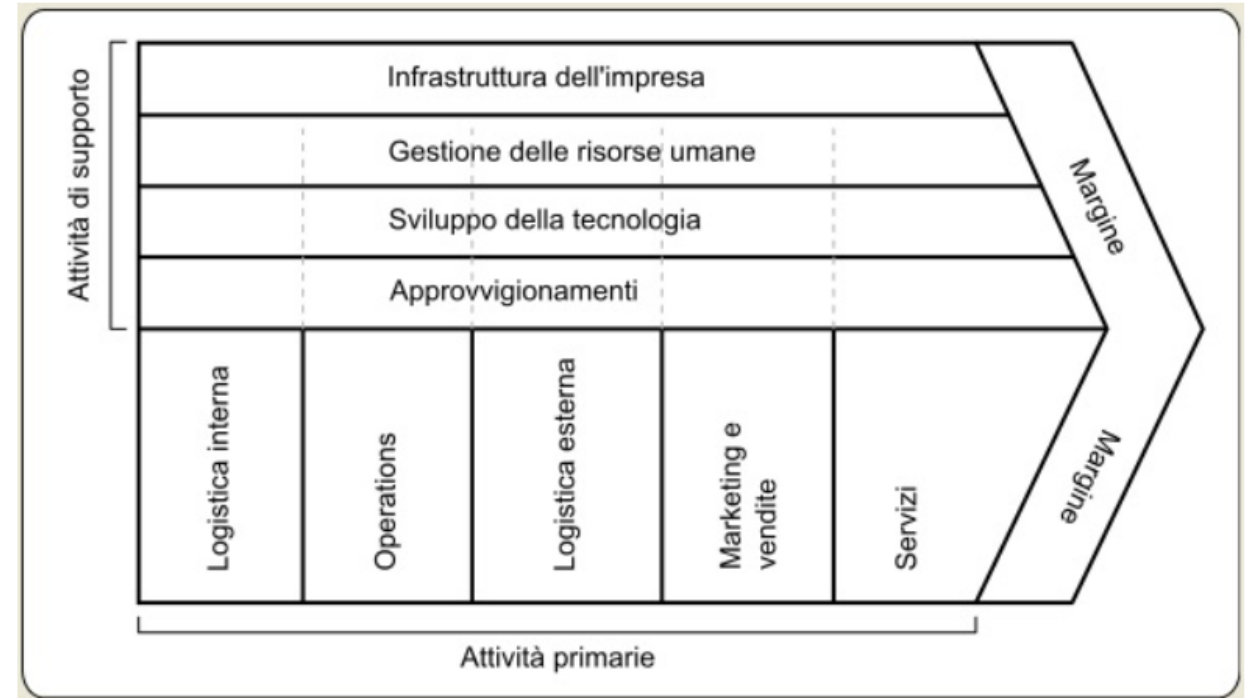
- **INPUT:** fattore scatenante di un processo,
- **INSIEME DI ATTIVITA' INTERRELATE:** flusso operativo del processo (attivazione attività utente ed uffici centrali e decentrati);
- **OUTPUT:** Risultato finale



L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Aspetti definitori

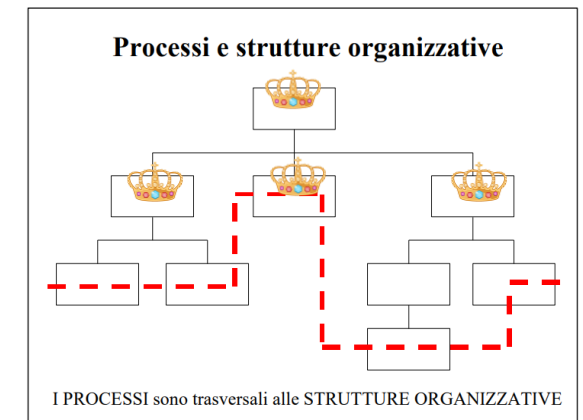
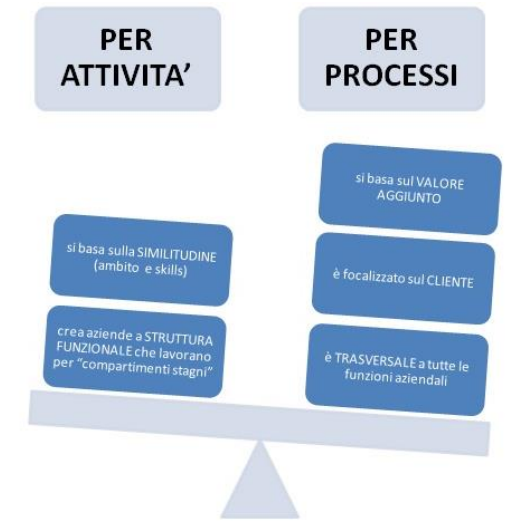
- **Processi primari:** sono l'insieme di attività che si rivolgono ai clienti esterni per i quali producono un determinato output
- **Processi secondari** o di supporto: attività che garantiscono il normale funzionamento dell'organizzazione anche se non intervengono direttamente sull'erogazione del servizio o la produzione del bene. Hanno come destinatari «clienti» interni e sono quindi necessari a realizzare i processi primari (approvvigionamento, gestione Risorse Umane, attività di amministrazione e contabilità, manutenzione impianti, etc.)



L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Dalla gestione per funzioni alla gestione per processi

- Per il raggiungimento dell'output e nello svolgimento delle attività interrelate sono in genere coinvolte **una o più strutture organizzative** (le "funzioni"), attraverso una distribuzione di compiti e responsabilità, spesso codificata in norme o procedure che regolano il processo.
- La **focalizzazione sull'OUTPUT** aiuta a ricostruire una visione complessiva delle problematiche, superando l'ottica di ogni specifica unità organizzativa definita funzionalmente che, inevitabilmente, tende a concentrarsi sui propri compiti e responsabilità, perdendo di vista il risultato finale.
- L'importanza dei processi viene riconosciuta gradualmente tramite il rafforzamento della consapevolezza che l'organizzazione genera valore e raggiunge gli obiettivi attraverso i suoi processi e non mediante le sue funzioni o divisioni



L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Dalla gestione per funzioni alla gestione per processi

Dall'approccio per processi derivano:

- **snellimento** dell'organizzazione, anche con la creazione di **gruppi di lavoro inter-funzionali**, responsabilizzati su obiettivi comuni e capaci di governare direttamente le attività;
- **ricomposizione del lavoro**, superando la parcellizzazione di compiti e competenze;
- instaurazione di modalità formali di gestione dei processi con l'adozione di **metriche** e di sistemi di rilevazione delle prestazioni continuamente operanti ed integrati con il sistema di controllo di gestione;
- adozione di modalità di gestione della **qualità e di miglioramento continuo**, basate sull'osservazione dei risultati e sulla partecipazione "bottom-up" di tutti gli attori interessati.

L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Dalla gestione per funzioni alla gestione per processi

Dall'approccio per processi derivano:

- **Ricomposizione di attività frammentate:** spesso attività leggermente diverse sono assegnate a persone o uffici diversi, peggiorando l'efficienza globale del processo per effetto dei tempi di coordinamento. La reingegnerizzazione dei processi tende a ricomporre attività frammentate, introducendo nuove mansioni (case manager, cioè «gestore del caso»), perché nella nuova mansione sono raccolte tutte le attività che servono a dare una risposta esauriente, tempestiva e personalizzata al singolo "caso", cioè alla singola richiesta del cliente (Es. Sportelli polifunzionali).

L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Dalla gestione per funzioni alla gestione per processi

Dall'approccio per processi derivano:

- **Categorizzazione e differenziazione dei flussi nei processi:** spesso accade che vengano trattati allo stesso modo (con le stesse regole, gli stessi tempi, la stessa qualità) richieste o casi diversi, solo perché incanalati nello stesso processo. L'applicazione di questo principio di reingegnerizzazione richiede in genere l'identificazione all'ingresso del tipo di richiesta, e la "tracciatura" del caso - cioè, le informazioni sul singolo caso seguono continuamente il caso lungo tutto il processo (Es: triage, cioè l'individuazione all'ingresso della gravità del paziente, in modo da poter differenziare il trattamento in funzione dell'urgenza effettiva).

L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Dalla gestione per funzioni alla gestione per processi

Dall'approccio per processi derivano:

- **Eliminazione di attività che non danno valore:** la reingegnerizzazione si pone sempre il problema del perché viene svolta un'attività: se un'attività viene svolta per es. per correggere variazioni insorte lungo il processo (es. controlli di qualità), la reingegnerizzazione tende a eliminare questo tipo di attività e a concentrare i controlli là dove si formano le variazioni (a monte) (Es: riconciliazione dei dati automatizzata).

L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Diagrammi di flusso

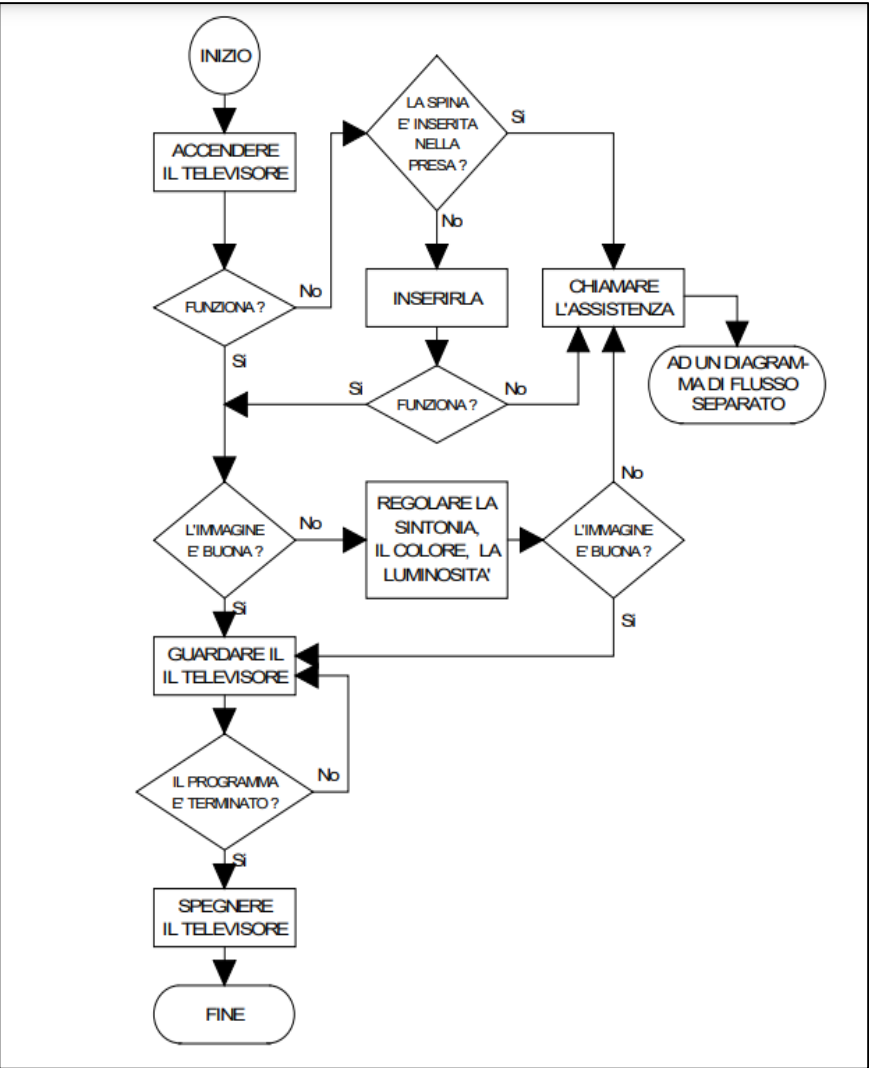
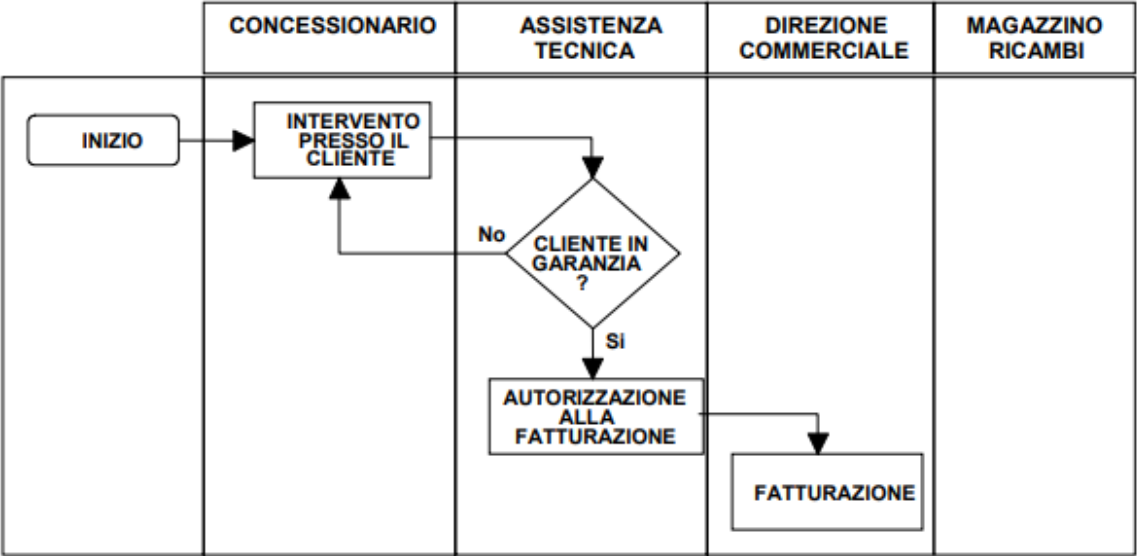


DIAGRAMMA DI FLUSSO FUNZIONALE



Caratteristiche

- identificazione delle responsabilità
- identificazione immediata della frammentazione funzionale del processo (n° di enti coinvolti)
- chiara visibilità dei "va e vieni" nel flusso e dei ritorni
- possibilità di gestione delle alternative

ESERCITAZIONE

Progettazione organizzativa e gestione della salute e sicurezza