

Le scelte di progettazione organizzativa

Indice

- La progettazione organizzativa
- Scelte di progettazione dell'organizzazione del lavoro delle persone
- Scelte di progettazione dei processi di lavoro
- Scelte di progettazione della configurazione formale dell'impresa
- Scelte di progettazione dei confini organizzativi

Le scelte organizzative

Si tratta di... valutare, scegliere tra alternative, decidere...

l'organizzazione dell'impresa
(*organizzare azioni e persone per raggiungere obiettivi*)

Gli ambiti di scelta dell'impresa

- Scelte strategiche
- Scelte tecniche
- Scelte di progettazione organizzativa
(*organizational design*)

Progettazione organizzativa: può essere definita come l'insieme delle scelte di strutturazione di una realtà sociale, in modo da raggiungere il risultato desiderato in un contesto variamente vincolato e caratterizzato.

Gli approcci

- Approccio taylorista-fordista
(specializzazione del lavoro)
- Approccio organicista
(arricchimento-allargamento dei compiti)
- Approccio socio-tecnico
(gruppi semi-autonomi di lavoro; *team work*)

Le domande guida

- Quali e quanti compiti è opportuno assegnare ad una persona?
- In quale misura pre-definire in forma codificata modalità, tempi, strumenti di svolgimento?
- In quale misura separare l'esecuzione e la direzione/controllo del lavoro?
- Quali capacità/conoscenze richiedere per ogni compito?

I criteri di organizzazione del lavoro

- Assegnazione stabile di compiti parcellizzati (**mansioni**) a individui separati
- Definizione rigida e formalizzata delle modalità e dei tempi di svolgimento (**standardizzazione**)
- Separazione tra attività di esecuzione e attività di direzione e **controllo**
- Esclusione dell'iniziativa individuale
- Richiesta di capacità fisico e psicomotorie, tramite selezione, adatte a mansioni predeterminate

L'approccio *taylorista-fordista*: i vantaggi

- È adatta ad attività manifatturiera e di servizio svolta in serie (industria di massa, call center outbound, fast food ecc.)
- Le possibilità tecniche consentono di semplificare/standardizzare i flussi di produzione
- Specializzazione dei compiti e ripetitività del lavoro favoriscono aumento della produttività e
- ... sostituibilità degli operatori



Vantaggi di efficienza dovuti a

- Aumento produttività del lavoro
- Economie di scala

- Incapacità di risolvere imprevisti, incertezze, difficoltà sul lavoro che vengono rinviate alla gerarchia (aumento dei livelli gerarchici per risolvere incertezze e proliferazione norme-*burocrazia*)
- Condizioni di sfruttamento dei lavoratori
- Alienazione, ripetitività del lavoro, *insoddisfazione*
- Aumento della conflittualità sindacale

La ricomposizione del lavoro *job redesign* .

I criteri di organizzazione del lavoro

- *Job enlargement* il lavoro consiste in vari compiti che hanno un senso nel loro insieme
- *Job enrichment* si richiede al lavoratore l'esercizio di capacità di controllo del lavoro eseguito
- *Job rotation* il lavoratore è chiamato a svolgere in tempi diversi lavori diversi

L'approccio *organicista*

Al lavoratore si richiedono:

- *Capacità di iniziativa e di problem solving*
- *Capacità di decidere e scegliere tra alternative*
- *Capacità di innovare le modalità di svolgimento dei compiti*



- Definizione delle *posizioni* secondo *profili di competenze*
- Analisi delle competenze individuali nei processi di selezione per avere il lavoratore adatto nel posto adatto
Competency based approach

L'approccio *socio-tecnico*

L'introduzione del gruppo di lavoro – *semi-autonomous, self-regulating, multiskilling work group* (Emery, Trist, 1960)

I criteri di organizzazione del lavoro

Assegnazione di:

- un'intera fase di lavoro a un gruppo di persone (dal lavoro diviso al lavoro socializzato)
- un obiettivo chiaro e realistico che deve essere accettato e condiviso (dal lavoro isolato e standardizzato all'azione cooperativa verso obiettivi condivisi)
- responsabilità dei risultati (dal controllo diretto esercitato dal capo a *empowerment del lavoratore*)
- varietà di compiti per favorire lo sviluppo di competenze multifunzionali, flessibilità, apprendimento (da compiti specializzati a ruoli multifunzionali)

L'approccio *socio-tecnico*

I vantaggi: miglioramento della performance e della job satisfaction (*joint optimization*)

La soddisfazione sul lavoro deriva da:

- Responsabilizzazione su obiettivi complessi (*senso di contribuzione*)
- Aumento di discrezionalità nell'esecuzione (*decentramento del controllo*)
- Valorizzazione e sviluppo delle competenze (*apprendimento e realizzazione*)
- Partecipazione ai processi decisionali (*empowerment*)

Gli svantaggi management by stress

Aumento dell'intensità dei ritmi di lavoro e della pressione sociale esercitata dal gruppo sui singoli lavoratori

Come disegnare/progettare le relazioni intraorganizzative in funzione del miglioramento dei risultati?

- Total Quality Management
- Business Process Reengineering

Processo: sequenza di operazioni e di attività concatenate o interconnesse, che possono attraversare trasversalmente funzioni o confini aziendali, e sono riferibili a obiettivi identificati

Il Total Quality Management

1. Adottare una strategia orientata al perseguimento della qualità implica porsi l'obiettivo del miglioramento dei prodotti e dei servizi e dell'allocazione di risorse nell'innovazione di prodotti, processi e persone
2. La qualità va intesa come qualità attesa e percepita dal consumatore
3. L'obiettivo della qualità non riguarda solo prodotti o servizi ma anche i processi che devono essere costantemente monitorati in un ottica di miglioramento continuo (PDCA)
4. Le condizioni organizzative ritenute adatte a ottenere la collaborazione delle persone sono rappresentate da: formazione, enfasi sulla soddisfazione, incentivi monetari, team work, senso di autorealizzazione

Limiti

La codifica degli svolgimenti e la standardizzazione generano il rischio di ingessamento o burocratizzazione dell'azienda e appaiono in contraddizione con gli obiettivi di flessibilità e di attenzione alla soddisfazione del cliente

Insieme delle tecniche e degli strumenti di analisi e di intervento volti a ripensare la catena delle attività aziendali in una logica di processo od orizzontale a partire dall'obiettivo di un recupero di efficienza e del miglioramento della performance aziendale.

BPR incrementale consiste nell'ottimizzazione/semplificazione dei processi aziendali tramite l'eliminazione di disfunzioni ed inefficienze.

BPR radicale consiste nel realizzare un cambiamento "radicale" rispetto alla situazione corrente dell'impresa per ottenere un miglioramento significativo nelle misure di performance critiche come il costo, la qualità, il servizio, il valore.

Configurazione **formale** (forma, architettura) dell'impresa

Viene disegnata attraverso due ambiti di scelte.

1. Scelta del criterio in base al quale raggruppare le attività in unità organizzative (*specializzazione orizzontale*)
2. Scelta del criterio di assegnazione dell'autorità gerarchica (potere decisionale formale) e di responsabilità sui risultati alle unità organizzativa (*specializzazione verticale*)

La struttura organizzativa è rappresentabile graficamente tramite **organigramma** che descrive il numero dei livelli gerarchici esistenti in un'azienda e le responsabilità formali attribuite alle UO

I criteri di raggruppamento

Raggruppamento per funzioni: in base alle attività svolte o alle conoscenze/capacità possedute

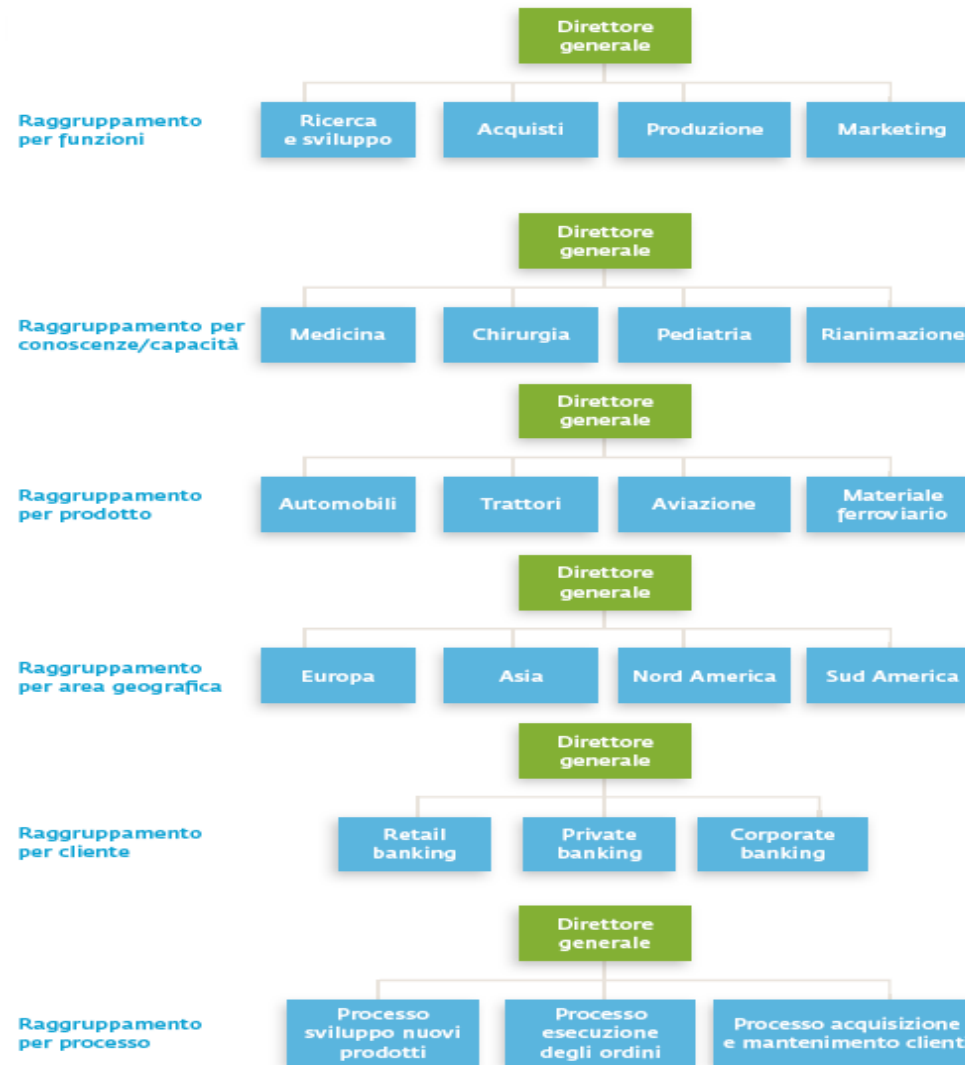
Raggruppamento in base all'output: in base ai risultati dell'attività (prodotto), ai destinatari dell'attività (clienti), all'area geografica in cui l'attività è svolta o i prodotti sono collocati (mercati), ai processi.

I criteri di distribuzione del potere decisionale formale (*autorità*)

Attraverso il raggruppamento, viene creato il sistema di autorità formale o gerarchia (*numero di livelli gerarchici, rapporti di dipendenza formale- chi riporta a chi-, ampiezza del controllo dei manager- quante unità organizzative o posizioni sono controllate da un manager*)

Si distinguono

- **Unità di line:** collocate lungo la gerarchia, dotate del potere di dare ordini a altre unità o individui
- **Unità di staff:** collocate all'esterno della gerarchia, prive di autorità formale (ufficio legale, relazioni pubbliche ecc.)



Fonte: Isotta, 2003

Figura 1 I criteri di raggruppamento.

Il criterio di raggruppamento utilizzato come base per raggruppare le unità poste direttamente al di sotto del Vertice strategico o Direzione Generale è il riferimento convenzionale per identificare la forma o configurazione formale dell'impresa.

Le forme strutturali: la struttura organizzativa “semplice o elementare”

- Il vertice strategico (imprenditore) accentra il potere di direzione, coordinamento e controllo
- Definisce le linee strategiche su cui operare (mercati, tecnologia, prodotti e servizi)
- Sceglie i collaboratori
- Decide l'organizzazione del lavoro
- Non è prevista la creazione di unità organizzative dotate di potere gerarchico

Vantaggi

flessibilità, rapidità di decisioni, intercambiabilità dei ruoli

Svantaggi

sovraccarico decisionale del vertice

Le forme strutturali: la struttura organizzativa “semplice o elementare”



Figura 2 Struttura organizzativa “semplice o elementare”.

Raggruppamento per funzione nell'unità sono raggruppati dipendenti che svolgono attività simili e/o possiedono capacità e conoscenze analoghe.

Tipica di imprese di piccola e media dimensione e in generale di imprese non troppo diversificate in termini di prodotti, mercati, aree geografiche ecc.

Accentramento al vertice delle decisioni di carattere interfunzionale e strategico

Elevata standardizzazione e formalizzazione (utilizzo di regole, norme, procedure in forma scritta)

Vantaggi

- Approfondimento delle conoscenze tecniche
- Economie di scala all'interno delle varie funzioni (condivisione delle strutture fisiche), riduzione dei costi, efficienza

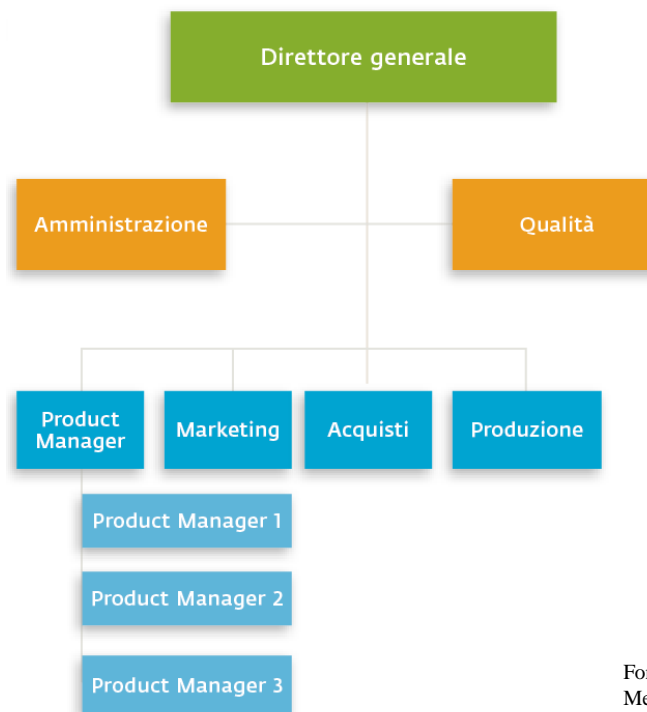
Svantaggi

- Sovraccarico informativo e decisionale della gerarchia
- Visione parziale da parte dei dipendenti e delle U.O. degli obiettivi generali dell'impresa
- Difficoltà a diffondere l'orientamento vs i risultati complessivi
- Difficoltà di rapporti, comunicazione inter-unità

Le forme strutturali: la struttura funzionale “modificata”

Inserimento di *posizioni o ruoli di collegamento* (*product manager, project manager, process manager*) con responsabilità di tipo orizzontali (raggiungimento di obiettivi specifici commerciali o di progetto, processo)

Criticità: i p.m. non dispongono di autorità gerarchica formale sulle risorse che devono integrare



Fonte: Costa G., Gubitta P., 2008, Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni, McGraw-Hill Milano

Figura 3 Struttura funzionale modificata con *product manager*.

Raggruppamento in base all'output: prodotti, clienti, area geografica

Unità organizzative di primo livello= divisioni, spesso organizzate al proprio interno su base funzionale

Tipica delle imprese di grandi dimensioni multi-prodotto e multi-mercato

Delega di potere decisionale al manager di divisione dotato di ampi poteri direzionali

Presenza di unità accentrate (in posizione di staff all'alta direzione) che forniscono servizi alle divisioni

Le forme strutturali: la struttura divisionale

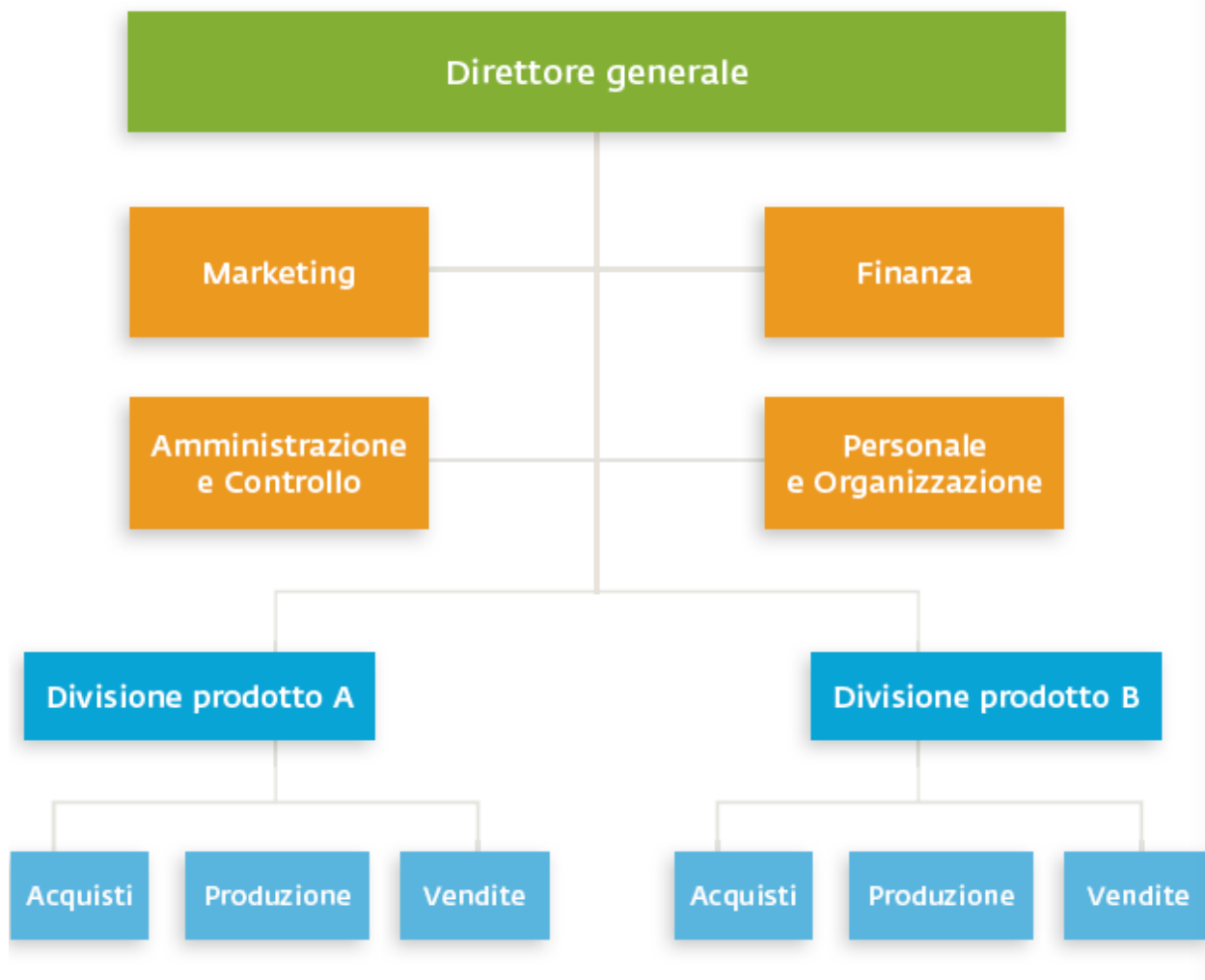


Figura 4 Struttura divisionale.

Vantaggi

- Promuove orientamento al risultato complessivo della divisione (es. ogni divisione è responsabile di un prodotto, cliente o area geografica)

Svantaggi

- Diminuzione di efficienza – difficoltà a sfruttare economie di scala: duplicazione delle strutture fisiche in base a linee di prodotto, aree geografiche ecc.
- Ridotta possibilità di approfondimento delle conoscenze specialistiche/funzionali

Le forme strutturali: la struttura a matrice

Utilizzo simultaneo di un **doppio criterio di raggruppamento**, ad esempio:

- per funzioni e per prodotto
- per prodotto e per area geografica

Caratteristica principale: doppia linea di autorità formale (i dipendenti riportano sia al manager di funzione che al manager di prodotto/processo/progetto, dotati entrambi di autorità formale)

Non molto diffusa: aziende che operano su commesse differenti e con caratteristiche innovative (imprese aerospaziali, laboratori di ricerca, grandi società di consulenza ecc.)

Coniuga **vantaggi** di struttura funzionale e divisionale:

- adatta in ambienti in rapido cambiamento
- consente un utilizzo flessibile e condiviso delle risorse allocate in base alle esigenze alle diverse linee di prodotto

Svantaggi può creare:

- insicurezza nei dipendenti, ambiguità di ruolo
- conflitti di potere

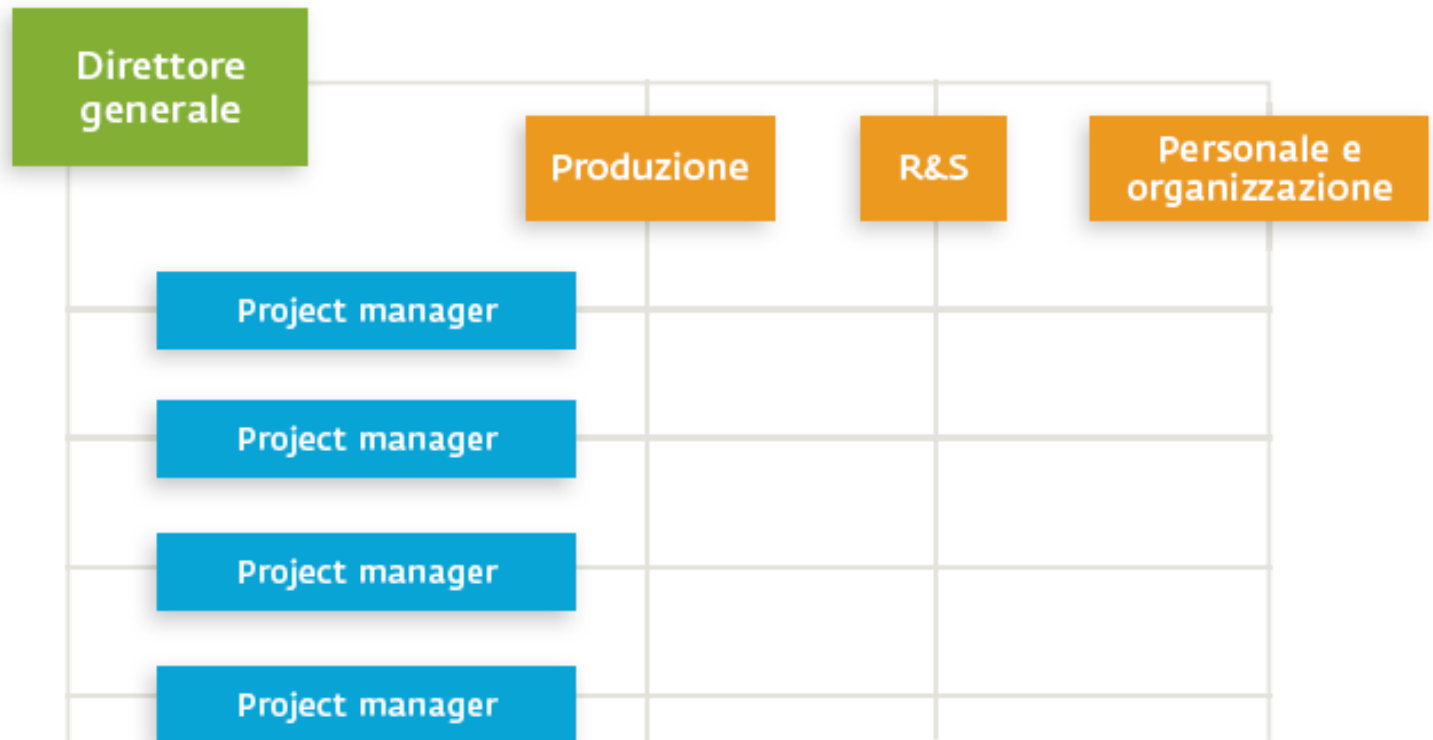


Figura 5 Struttura a matrice.

Le forme strutturali: la struttura “orizzontale” o per processi

Processo: sequenza di operazioni e di attività concatenate o interconnesse, che possono attraversare le funzioni, e sono riferibili ad obiettivi specificati e identificati.

- Organizzazione del lavoro in *team*: richiesta di maggiore discrezionalità decisionale e di competenze multiple alle persone
- *Process owner* responsabile del coordinamento di un intero processo e dei team che in esso operano

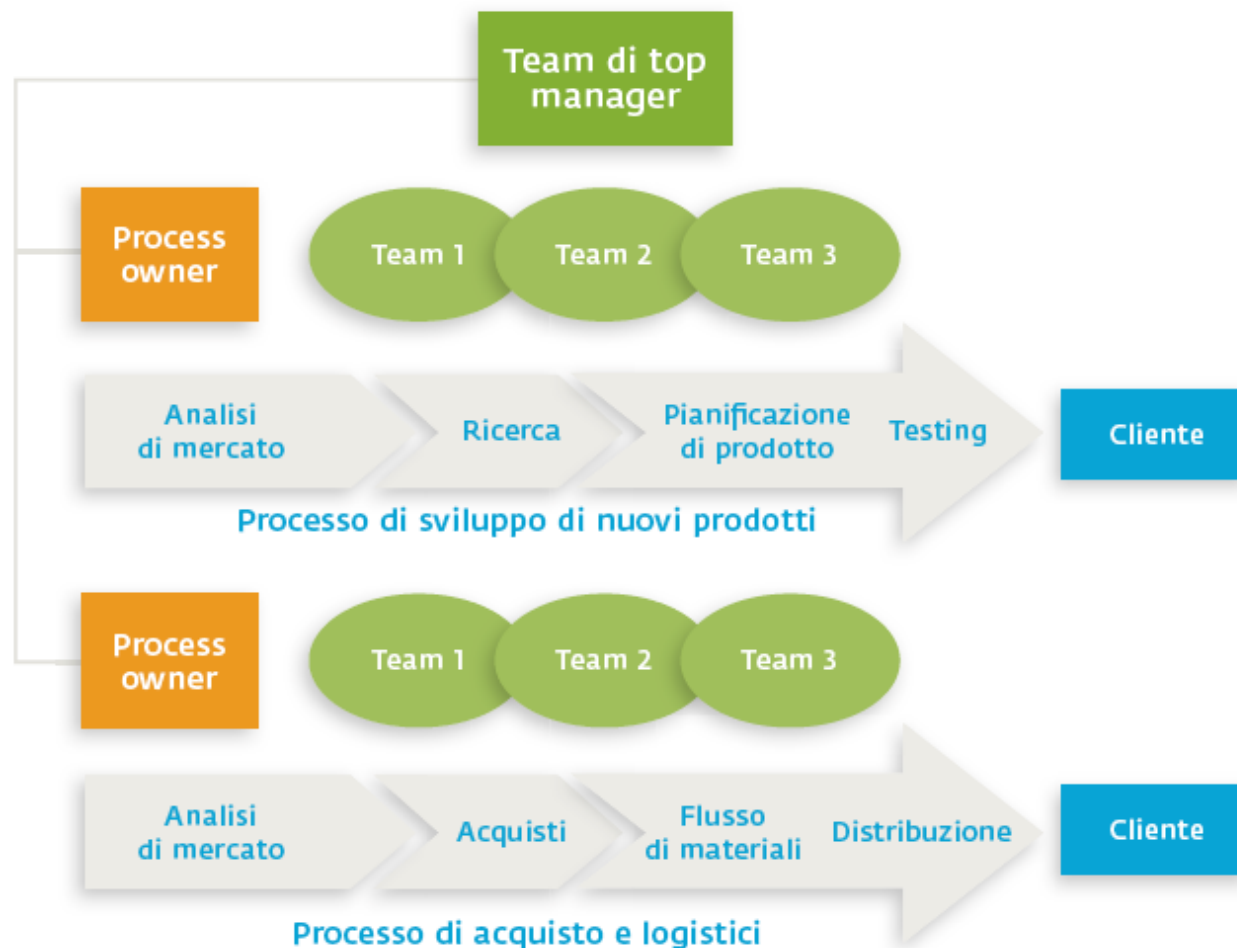
Vantaggi

- Migliora la capacità dell'azienda di rispondere in modo flessibile ai cambiamenti aziendali e ai bisogni dei clienti (focus sul cliente e integrazione tra le unità del processo)
- Favorisce lo sviluppo di responsabilità su obiettivi comuni e visione ampia obiettivi (non della singola unità ma dell'intero processo)
- Favorisce l'identificazione dei processi chiave che creano valore per il cliente

Svantaggi

- Difficoltà ad identificare i processi e a scegliere i *process owner*

Le forme strutturali: la struttura “orizzontale” o per processi



Fonte: Daft, 2004

Figura 6 Struttura per processo.

A questo livello la progettazione organizzativa ha per oggetto:

1. Le scelte di divisione del lavoro tra impresa e soggetti dell'ambiente esterno (alternativa *make or buy*)
1. Le scelte di coordinamento e di governo delle attività esternalizzate

Le tendenze attuali: *outsourcing*

- Esternalizzare *parti sempre più importanti delle* attività necessarie alla realizzazione dell'output per cogliere i vantaggi della focalizzazione sulle *core competencies*
- Acquisire *flessibilità sul piano operativo* e risparmiare costi della gerarchia
- Ricorrere a risorse esterne specializzate che possono accrescere il vantaggio competitivo
- Sviluppare con i fornitori e altri soggetti esterni relazioni di *partnership strategico-operativo*
- *Rischi*: mancato sviluppo del capitale intellettuale delle attività esternalizzate

Le tendenze attuali: *la fabbrica modulare*

- Fa riferimento alla *modularità progettuale e produttiva* in quanto presuppone la possibilità di distinguere il processo di progettazione e di produzione del prodotto in un insieme di componenti complessi contigui (“moduli”) che possono essere osservati da un punto di vista funzionale e progettuale come sottosistemi o parti del prodotto finito.
- Ciò consente di assegnare lo svolgimento dell’attività di produzione e/o di progettazione a fornitori che diventano responsabili dello sviluppo e della produzione dei vari moduli.
- I **vantaggi** sono legati a: riduzione della complessità produttiva e dei tempi di ciclo, diminuzione di costi e di investimenti diretti, snellimento della struttura, focalizzazione sulle attività a maggior valore aggiunto, specializzazione dei livelli operativi.
- I possibili **rischi**, evidenziabili soprattutto nel medio-lungo periodo, sono connessi a: il disimpegno dalle attività ad elevato contenuto cognitivo può mettere in pericolo la capacità dell’impresa di sviluppare e trattenere il proprio capitale intellettuale, specie nel caso di prodotti a rapida obsolescenza.

Le tendenze attuali: *l'impresa a rete, la rete di imprese*

Nella manualistica organizzativa con il termine network, o forma-N si identificano sia la rete interna sia la rete esterna o rete di imprese. La prima presenta rilevanti analogie con l'organizzazione modulare e l'organizzazione per processi. La seconda comporta per l'azienda focale due ordini di scelte:

1. le scelte di divisione del lavoro tra impresa guida e imprese partecipanti alla rete (nodi o attori della rete);
2. le scelte di governo e di coordinamento della relazione contrattuale tra gli attori della rete.