



Il management e la Progettazione organizzativa



Progettare l'organizzazione

- Strutture organizzative
- Meccanismi operativi (procedure)
- Cultura e Leadership



Quali scelte per la progettazione

1. Quale differenziazione e quale integrazione
2. Accentramento o decentramento delle decisioni
3. Standardizzazione o aggiustamento reciproco



1. Quale differenziazione e quale integrazione

La **Differenziazione** è il processo mediante il quale un'organizzazione alloca persone e risorse ai diversi compiti e definisce le relazioni operative e di autorità che le consentono di raggiungere i suoi obiettivi.

La **divisione del lavoro** è il processo di determinazione e controllo del grado di specializzazione all'interno dell'organizzazione

I ruoli organizzativi

- **Ruolo organizzativo:** insieme dei comportamenti connessi ai compiti operativi richiesti ad una persona dalla posizione che occupa in un'organizzazione

- All'aumentare della divisione del lavoro si rende necessaria una maggiore **specializzazione**
 - Consente alle persone di sviluppare abilità e conoscenze individuali
 - È la fonte delle competenze distintive di un'organizzazione

- La **struttura organizzativa** si basa su un sistema di **ruoli** interconnessi (le relazioni sono definite dai comportamenti operativi)



- I ruoli sono comportamenti attesi, definiti come
- Obiettivi
- Relazioni
- Responsabilità
minime indispensabili



- Il Management deve curare in modo particolare
- I ruoli nuovi
- I ruoli innovativi

soprattutto attraverso la **formazione e la supervisione**



- Nelle organizzazioni professionali

la definizione del ruolo è largamente definita da
caratteristiche
competenze

Individuali(attenzione alla scelta delle persone)

Ruoli e necessità dell'integrazione

- La specializzazione tende a sviluppare **orientamenti sub-unitari**: tendenza a vedere il proprio ruolo solo in base ai vincoli della propria sub-unità
- Possono insorgere problemi di comunicazione e il coordinamento diviene difficile



Le organizzazioni cercano modalità per integrare le funzioni

Integrazione: promuovere cooperazione, il coordinamento e la comunicazione tra diverse sotto-unità

Integrazione e meccanismi integrativi

Meccanismo	Descrizione
Gerarchia	Stabilisce chi riporta a chi.
Contatto diretto	I responsabili delle diverse sotto-unità si riuniscono per coordinare le attività sia formalmente che informalmente
Ruolo di collegamento	Un responsabile di una sotto-unità si assume il ruolo di coordinare le attività inter-funzionali
Task force	Comitato temporaneo formato da appartenenti a diverse sotto-unità, costituito per affrontare obiettivi specifici
Team	Comitato permanente di responsabili di diverse sotto-unità, costituito per obiettivi specifici
Ruoli di integrazione	Si crea un ruolo ad hoc per coordinare le attività diverse sotto-unità
Reparto di integrazione	Si crea un servizio per coordinare le attività diverse sotto-unità

Differenziazione vs Integrazione

Secondo problema fondamentale di progettazione organizzativa:

- **Stabilire un livello di integrazione adeguato al livello di differenziazione**

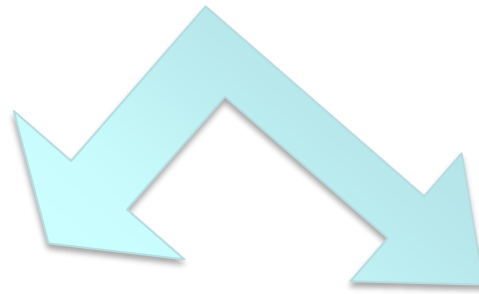
- Un'organizzazione complessa e necessita un alto livello di integrazione, con meccanismi complessi
- Un'organizzazione ha una struttura più semplice solitamente usa meccanismi di integrazione più semplici

COMPITI DEI MANAGER

- Guidare il processo di differenziazione per costruire le competenze distintive
- Integrare l'organizzazione scegliendo meccanismi adeguati

Accentramento e decentramento dell'autorità

Quanta autorità delegare a ciascun livello verticale?



Organizzazione accentrata: contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager al vertice della gerarchia

Organizzazione decentrata: contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti viene delegato ai manager di tutti i livelli della gerarchia

Accentramento: vantaggi e svantaggi

VANTAGGI	SVANTAGGI
Coordinamento forte delle attività	I manager sono assorbiti da decisioni su problemi quotidiani e meno tempo dedicato a problemi strategici
Concentrazione dell'azienda sugli obiettivi	I manager di livello inferiore sono deresponsabilizzati
	Si può ridurre la capacità e la velocità di risposta a problemi quotidiani

Decentramento: vantaggi e svantaggi

VANTAGGI	SVANTAGGI
Promuove reattività e flessibilità	Troppa libertà dei manager di livello inferiore
Favorisce responsabilità dei manager di livello inferiore	Meno coordinamento tra scelte di livello basso e di livello strategico



Accentramento vs Decentramento

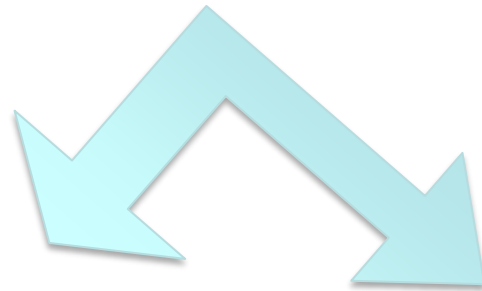
- **Trovare un giusto equilibrio tra accentramento e decentramento**
- Equilibrio tra sviluppo della strategia di lungo termine e flessibilità/innovazione di breve termine

COMPITI DEI MANAGER

- La divisione del potere decisionale va rivista continuamente
- L'equilibrio cambia a seconda della crescita e differenziazione dell'organizzazione

Standardizzazione e aggiustamento reciproco

Come orientare i processi decisionali? Come risolvere i problemi?



Standardizzazione: conformità a modelli o esempi specifici definiti. Le azioni sono routinarie e prevedibili

Aggiustamento reciproco: risoluzione dei problemi senza schemi predefiniti. Vi è una maggiore creatività nella risoluzione dei problemi



Formalizzazione

- Formalizzazione: uso di **regole** e **procedure** scritte per standardizzare le operazioni
- Le procedure specificano:
 - ❖ come le persone devono esercitare i propri ruoli
 - ❖ definiscono i comportamenti in presenza di specifiche situazioni

Terzo problema di progettazione organizzativa:

E' possibile progettare la cultura?

- Definire le modalità comportamentali adatte agli scopi finali
- Individuare i valori costitutivi e inverarli nell'azione organizzativa (norme ,regole,struttura,obiettivi)



- Norma: standard o stile di comportamento accettabili o tipici per un gruppo di soggetti
- Nelle organizzazioni molte norme nascono informalmente con la consuetudine o con la prassi
- Alcune norme nascono dalla interiorizzazione di regole

- **Socializzazione:**
- processo mediante cui i membri di un'organizzazione apprendono e interiorizzando le norme non scritte di comportamento
- Alcune norme lavorative promuovono efficacia e efficienza, altre non lo fanno
- Difficili e lente a modificarsi

- Tattiche di socializzazione:
- Collettive vs Individuali;
- Formali vs Informali;
- Sequenziali vs Casuali;
- Fisse vs Variabili;
- Seriali vs Ad Hoc;
- Spoliazione vs Investitura



Standardizzazione vs Aggiustamento reciproco

Quarto problema fondamentale di progettazione organizzativa:

- **Trovare il modo di usare regole e norme per standardizzare il comportamento lasciando spazio all'aggiustamento reciproco**
- Solitamente chi opera a livelli elevati nella gerarchia e affronta problemi complessi si affida maggiormente all'aggiustamento reciproco

COMPITI DEI MANAGER

- I meccanismi integrativi possono accrescere l'aggiustamento reciproco
- L'equilibrio tra queste variabili è quello che promuove il comportamento creativo e reattivo dei dipendenti, insieme all'efficacia organizzative

Il management: nella progettazione organizzativa

1. Guidare il processo di differenziazione per costruire le **competenze distintive** e Integrare l'organizzazione scegliendo **meccanismi adeguati**.
2. La decisione su **accentramento e decentramento** del potere decisionale va rivista continuamente. L'equilibrio cambia a seconda della crescita della differenziazione dell'organizzazione e delle strategie che si vogliono mettere in atto
3. Trovare il modo di usare regole e norme per **standardizzare** il comportamento lasciando spazio **all'aggiustamento reciproco**