

# Introduzione

In questo manuale affronteremo, innanzitutto, il tema dell'organizzazione aziendale, proponendo una definizione di organizzazione ed effettuandone una classificazione.

Successivamente ci occuperemo delle teorie relative alla organizzazione, così come proposte dalle principali scuole che si sono succedute nel Novecento: la scuola classica, la scuola neoclassica e la scuola moderna o interdisciplinare.

Ci avvicineremo a queste teorie in modo particolarmente semplificato, per cercare di comprendere le radici della moderna scienza dell'organizzazione aziendale.

Alterneremo le parti più teoriche a casi aziendali ed esempi concreti, che ci aiuteranno a costruire un "glossario" tecnico che potrà essere di ausilio per comprendere meglio i concetti espressi.

Approfondiremo, poi, il complesso ma affascinante tema della valutazione delle prestazioni nelle organizzazioni.

Una volta analizzate le principali tecniche attraverso le quali si cerca di rendere il più oggettiva e professionale possibile la valutazione delle performance dei collaboratori in Azienda, passeremo ad affrontare il tema della progettazione organizzativa, iniziando dai quattro componenti base dell'organizzazione: la struttura, cioè il telaio (organigramma, job description); i meccanismi operativi, cioè gli strumenti gestionali che rendono operativa la struttura (sistema informativo, sistema di valutazione, sistema qualità, sistema logistico); i processi, l'insieme delle relazioni sociali tra individui, tra gruppi, tra individui e gruppi (stile di direzione, comunicazione, cooperazione/conflitto); la cultura, l'insieme dei valori condivisi dai membri dell'organizzazione (chi siamo, cosa vogliamo).

Vedremo – analizzandone vantaggi e svantaggi – i diversi tipi di struttura organizzativa; quella funzionale, basata sulle competenze; quella divisionale, necessaria per strutture più complesse, specializzata sui prodotti; quella per progetto, usata quando l’Azienda svolge attività specifiche non ripetitive che necessitano di ruoli di coordinamento; quella a matrice, caratterizzata dall’incrocio delle responsabilità tra funzioni e progetti di pari importanza.

Dopo aver esaminato la progettazione a livello macro, passeremo ad analizzare la progettazione a livello micro, cioè lo studio dell’organizzazione del lavoro: studio dei metodi, rilevazione delle modalità con le quali viene compiuto un lavoro, allo scopo di semplificarlo e ridurne i costi; studio dei tempi, che misura e determina i tempi necessari a eseguire un lavoro con l’obiettivo di ridurli.

L’ultima sezione della prima parte, dedicata agli elementi di organizzazione, sarà dedicata al coordinamento organizzativo, cioè all’armonizzazione del funzionamento delle singole unità produttive e alla coerenza degli obiettivi tra le varie unità. Questi obiettivi, e lo vedremo nel dettaglio, si possono raggiungere applicando determinate modalità di coordinamento: procedure, piani, riunioni programmate e non programmate, analisi delle varie posizioni organizzative (cosa fare, come fare, con quali competenze fare).

Questa teoria sarà costantemente intervallata da numerosi “case history”, cioè dallo studio di casi aziendali reali che possono aiutarci a “fissare” meglio nella mente i concetti che ci sono stati appena presentati.

## Alla ricerca di una definizione di organizzazione

Non è semplice definire cosa sia un'organizzazione: è, al contrario, molto più semplice cercare di fornire esempi di organizzazioni, da cui – per deduzione – trarre di seguito una definizione del termine.

Ecco, comunque, alcune definizioni proposte in letteratura.

Per Henry Mintzberg, uno dei “mostri sacri” dell'organizzazione, professore di management all'università di Montreal, in Canada, l'organizzazione è definibile come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e viene realizzato il coordinamento tra tali compiti. Già da questa prima definizione emergono alcune caratteristiche distintive che ritroveremo nelle successive: il concetto di “divisione del lavoro in compiti distinti” e quello di “coordinamento tra tali compiti”.

La divisione del lavoro è un argomento importante nelle teorie economiche, riguardando in genere tutte le organizzazioni umane, dalle più piccole comunità, come la famiglia, fino alle più grandi aziende nazionali. Il lavoro, infatti, è uno dei fattori della produzione e la sua organizzazione riveste un ruolo essenziale per la crescita delle società.

Secondo Adam Smith, che è considerato uno dei padri dell'economia moderna, si possono considerare due tipi di suddivisione del lavoro: la divisione orizzontale, detta anche macroeconomica, in cui il sistema economico si suddivide in diversi rami (settori o industrie) che producono beni, o gruppi di beni, diversi e la divisione verticale, in cui il sistema economico si

suddivide in diverse figure professionali e il lavoro si suddivide in distinti ruoli nella produzione, cioè mansioni. La divisione del lavoro aumenta, naturalmente, la produttività media del lavoro, ma può essere applicata estensivamente solo se è favorita da un allargamento dei mercati. Vedremo più avanti in dettaglio questi concetti.

Per Edgar Schein, professore di organizzazione al MIT, l'organizzazione si può definire come il coordinamento razionale delle attività di un certo numero di persone, al fine del raggiungimento di uno scopo od obiettivo comune ed esplicito, mediante la divisione del lavoro e delle funzioni e mediante una gerarchia di autorità e responsabilità. In questa definizione si aggiungono, ai concetti di divisione del lavoro e di coordinamento visti in precedenza, caratteristiche nuove: lo scopo od obiettivo comune ed esplicito, che è poi la missione dell'Impresa, lo scopo ultimo per cui compete sul mercato, e l'idea di gerarchia di responsabilità, base fondante dell'organizzazione, da cui poi derivano strumenti come organigramma e mansionari.

Howard Aldrich, professore di sociologia all'università del North Carolina, punta invece l'attenzione sui concetti di ruolo e di relazioni tra dipendenti: per lui, infatti, l'organizzazione è definibile come il ruolo che i singoli dipendenti dell'Impresa devono svolgere e le relazioni che devono intercorrere tra essi, perché il coordinamento del loro lavoro assicuri un ottimale contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il concetto di ruolo è importantissimo in organizzazione, e definibile come lo spazio di attività affidato a una persona che occupa una determinata posizione all'interno del sistema organizzativo.

Essendo un sociologo, Aldrich pone inoltre enfasi sulle corrette relazioni tra individui alla base di un elevato valore aggiunto per l'Impresa: indubbiamente il valore delle relazioni è d'importanza strategica all'interno delle organizzazioni: è interessante notare come all'interno di un'organizzazione le relazioni interpersonali ma anche interfunzionali siano importantissime per mantenere

un clima aziendale sereno e – conseguentemente – per mantenere una produttività di elevato livello e qualità.

Venendo, infine, a uno di massimi esperti di organizzazione aziendale italiani, Giovanni Bernardi, professore di economia e organizzazione aziendale all'università di Padova, la definizione di organizzazione è ancora più completa: per Bernardi l'organizzazione si può definire come un sistema complesso di persone, associate per il perseguimento di uno scopo unitario, fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo a tal fine dei ruoli, collegati tra loro in modo più o meno gerarchico, in rapporto dinamico con l'ambiente esterno.

Ritroviamo concetti già affrontati in precedenza come ruolo, divisione del lavoro, conseguimento di uno scopo; Bernardi, però, pone l'accento sulle norme e sull'ambiente esterno. Per quanto riguarda le norme, oggi si può dire che in qualsiasi ambito ci sia un minimo di organizzazione esistono delle procedure che stabiliscono il modo di agire in specifiche situazioni o come trattare determinati eventi.

Tale aspetto è così importante che esistono Enti nazionali e internazionali il cui scopo istituzionale è quello di redigere, formalizzare, mantenere, diffondere procedure unificate, come ad esempio l'UNI, l'ente italiano di unificazione.

Per quanto, invece, riguarda l'ambiente esterno, l'arena competitiva dove l'Azienda quotidianamente si confronta, la definizione di Bernardi è importantissima perché supera quelle degli altri studiosi, che si concentravano solamente all'interno dell'organizzazione, per uscire all'esterno, dove l'Azienda compete e dove è fondamentale per essa mantenersi in rapporto dinamico, cioè sapersi adattare al contesto competitivo che si evolve in modo continuo nel tempo. Adattarsi significa – per le aziende ma anche per le persone – sopravvivere.

Dopo aver analizzato quattro differenti definizioni di organizzazione, cerchiamo ora di costruire una definizione che – possibilmente – sintetizzi le proposte precedenti.

Possiamo, quindi, definire le organizzazioni come quelle unità sociali, cioè quei raggruppamenti d'individui, che hanno alcune caratteristiche ben definite: un fine, cioè uno scopo, determinato o determinabile; un certo numero di meccanismi, di procedure, atti ad assicurare che le attività svolte siano orientate a raggiungere quel fine; la possibilità di sostituire i propri componenti quando questo si riveli necessario.

L'ultima caratteristica può essere "addolcita" non facendo riferimento al termine "sostituire" ma a quello di "aggiornare": non dimentichiamo, infatti, l'importanza della formazione continua per mantenere pienamente operative le risorse umani operanti all'interno dell'organizzazione.

La definizione che abbiamo ottenuto è estremamente versatile: adesso cerchiamo di entrare più nel dettaglio dei tre requisiti che sono richiesti a un raggruppamento di individui per essere definito "organizzazione".

Il primo requisito, la prima caratteristica, cioè l'avere un fine, uno scopo determinato o determinabile esclude – in prima battuta – tutta una serie di sistemi sociali come la famiglia, i gruppi di amici, le comunità.

Questi raggruppamenti d'individui, infatti, svolgono certamente una grandissima quantità di funzioni ma non possiedono un fine predeterminato, uno scopo economico ben definito.

Il secondo requisito, invece, comporta, per i singoli membri, l'adozione di comportamenti che tengono conto di diritti e doveri specifici, esercitati nell'ambito di ruoli predeterminati.

Si tratta, in sintesi, di adottare delle regole di comportamento che siano orientate all'ottimizzazione degli sforzi per raggiungere lo scopo principale per cui l'organizzazione è stata costituita: è impensabile applicare questo principio alla famiglia o ai gruppi di amici, dove l'informalità, la serenità e l'amicizia sono alla base dei rapporti umani. Il requisito relativo alle norme, alle procedure e alle regole dirette ad assicurare che le attività svolte tendano a raggiungere quel determinato fine per cui

l'organizzazione esiste, può essere anche considerato alla stregua di "formalizzazione".

Ciò, però, senza voler inquinare questo termine con significati negativi, contrapponendo il termine "formale" al termine "informale", che può anche voler significare "sostanziale".

Il terzo requisito, infine, quello relativo alla possibilità di sostituire i propri componenti quando questo si riveli necessario, è quello che può assicurare alle organizzazioni la sopravvivenza oltre e al di sopra dei singoli componenti.

Abbiamo già accennato alla massima attenzione che dobbiamo porre nell'interpretare questo requisito: molto spesso la sostituzione si può evitare mediante una formazione continua, quindi mediante l'aggiornamento, della totalità delle risorse umane aziendali.



# Sommario

Introduzione	5
Alla ricerca di una definizione di organizzazione	7
La classificazione delle organizzazioni	13
Le principali teorie dell'organizzazione	15
La valutazione delle prestazioni nelle organizzazioni	39
I diversi tipi di struttura organizzativa	53
Il ciclo di vita di un'impresa	67
Il caso "Bodin"	71
La progettazione a livello micro	77
Il caso "Syschem"	93
Il caso "Durando"	95
Il caso "Maxim"	97
Alcuni processi più in dettaglio	111
Il manuale aziendale	115
La job evaluation	123
Il coordinamento organizzativo	131
Il caso "Ceramics"	139
La pianificazione aziendale	143
Alcuni accenni sull'innovazione	169
Conclusioni	177
Bibliografia	179
Sommario	181