

Unità di apprendimento 1

Elementi di economia e
organizzazione aziendale

The background is a vibrant blue with a pattern of binary code (0s and 1s) scattered across it. On the left side, a portion of a laptop is visible, showing its screen and keyboard. The overall aesthetic is digital and technological.

Unità di apprendimento 1

Lezione 2

Micro e macrostruttura

In questa lezione impareremo...

- che cosa sono la posizione lavorativa, la mansione, il compito e il ruolo
- come sono strutturate le unità organizzative

La posizione individuale e la mansione

- Lo strumento che descrive la **microstruttura** è rappresentato dal **mansionario**, un documento che indica i compiti previsti per ciascuna mansione.
- La microstruttura si concentra sugli individui, o meglio su quelle che tecnicamente si chiamano posizioni individuali, considerando le attività svolte, il grado di specializzazione, i meccanismi di coordinamento adottati.

La posizione individuale e la mansione

Insieme di attività logicamente collegate, non separabili

Raggruppamento di compiti



COMPITO E MANSIONE

Il **compito** è inteso come un insieme di attività intrinsecamente collegate e inscindibili, in relazione al lavoro dell'uomo e alle caratteristiche della tecnologia. La **mansione** è un insieme di compiti che viene attribuito a una posizione individuale.



POSIZIONE INDIVIDUALE

La **posizione individuale** viene definita come la **posizione lavorativa** che una persona va a coprire in un'azienda.

Singolo individuo,
sua posizione lavorativa

L'aspettativa che ha l'azienda
nei confronti di una certa
persona



RUOLO

Al concetto di posizione individuale si associa, infine, il **ruolo**, definito come l'insieme delle aspettative di comportamento che l'organizzazione si attende da una persona che ricopre una certa posizione, in relazione agli obiettivi dell'organizzazione.

La posizione individuale e la mansione

- La **progettazione organizzativa** della microstruttura, pertanto, consiste nel definire il contenuto del lavoro e il ruolo dei singoli individui all'interno dell'organizzazione, formalizzandone in modo più o meno marcato il comportamento atteso e intervenendo, ove necessario, per sviluppare le competenze e le capacità delle persone in funzione della posizione che ricoprono o che potrebbero ricoprire in futuro.

Esempio di Microstruttura

Studio medico: oltre a uno o più medici, vi sono altre due persone che hanno mansioni rispettivamente di segreteria e di amministrazione

Esempio di Microstruttura

Compiti di segreteria (MANSIONE):

- Gestione appuntamenti
- Accoglienza pazienti
- Accoglienza medici per impegni professionali (es. convegni)
- Gestione materiale presente nello studio

Esempio di Microstruttura

Compiti amministrativi (MANSIONE):

- Fatturazione
- Gestione pagamenti
- Archiviazione documenti contabili
- Gestione pratiche fiscali

Esempio di Microstruttura

Mansione di segretaria non è specializzata

- **Job enlargement:** visione complessiva sugli impegni del professionista, gestisce i tempi, svolge compiti diversificati.
- **Job enrichment:** se la persona è di fiducia il medico fornirà poche indicazioni, aumenta la libertà decisionale della segretaria.

Le unità organizzative

- La **macrostruttura organizzativa** comprende l'aggregazione degli individui, i quali vengono raggruppati secondo specifici criteri in unità organizzative, ovvero strutture relativamente autonome costituite da un insieme di persone che svolgono attività fra loro collegate.
- Lo strumento che descrive la macrostruttura è l'**organigramma**, una rappresentazione grafica mediante schemi a blocchi delle unità organizzative, che identifica la dimensione di dette unità, il responsabile e la loro collocazione gerarchica nell'intera organizzazione.

Le unità organizzative



UNITÀ ORGANIZZATIVA

L'unità organizzativa viene definita come un sottoinsieme di posizioni e ruoli a cui è assegnato un insieme di compiti attribuibili in modo relativamente stabile, interrelati tra loro, sufficientemente autonomi e misurabili.

La dimensione dell'unità organizzativa introduce il concetto di ampiezza del controllo (**span of control**) inteso come il numero di persone che sono direttamente dipendenti da un capo: maggiore è l'ampiezza del controllo maggiore è la dimensione dell'unità organizzativa governata da un supervisore.

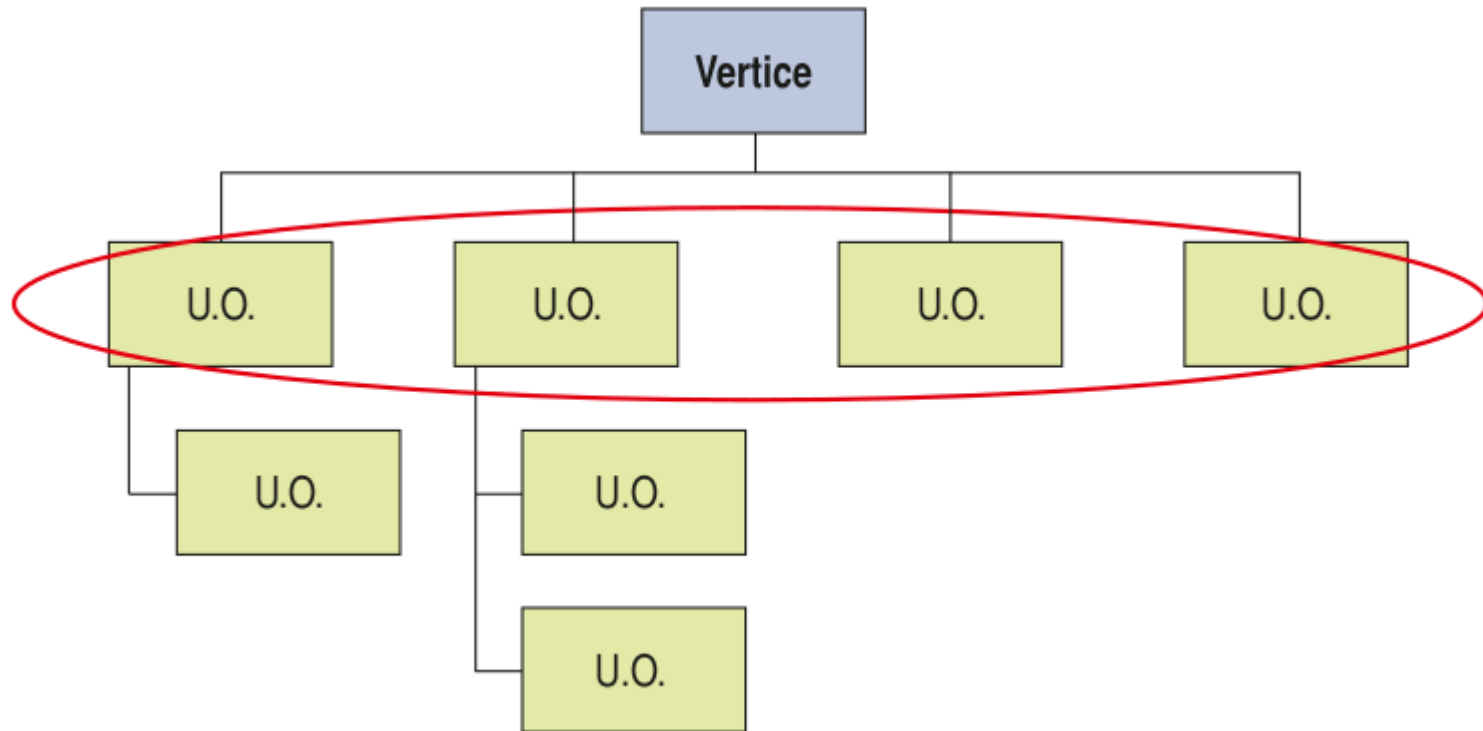
Le unità organizzative

- Una struttura organizzativa si dice **orizzontale** se esistono tante unità che dipendono direttamente dal vertice e poche unità subordinate ai vari livelli gerarchici.
- La dimensione **verticale** dell'organizzazione è invece quella espressa dalla **catena gerarchica**, ovvero dal numero di livelli gerarchici presenti in un'azienda.

Strutture organizzative orizzontali	Strutture organizzative verticali
Larghe: elevata ampiezza del controllo	Strette: limitata ampiezza del controllo
Corte: linea gerarchica breve	Lunghe: linea gerarchica lunga

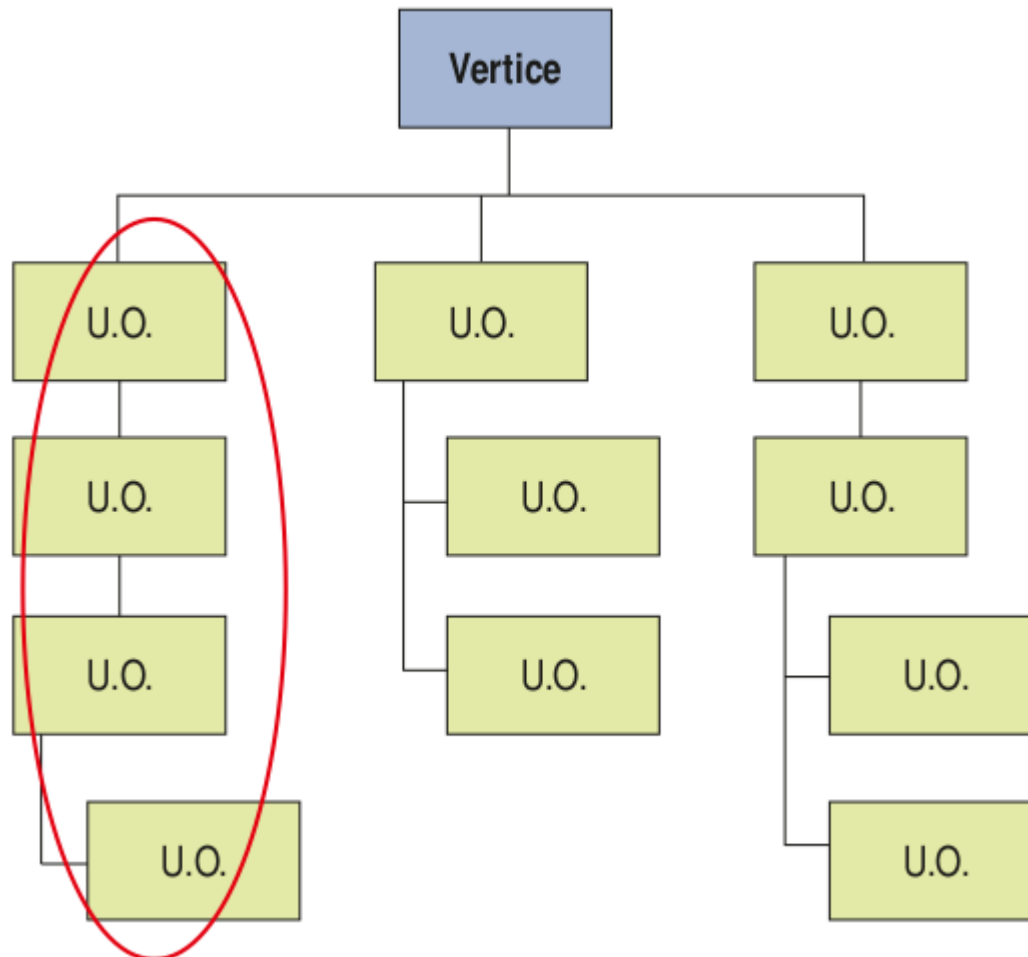
Le unità organizzative

- Struttura **organizzativa orizzontale**



Le unità organizzative

- Struttura **organizzativa verticale**



Le unità organizzative

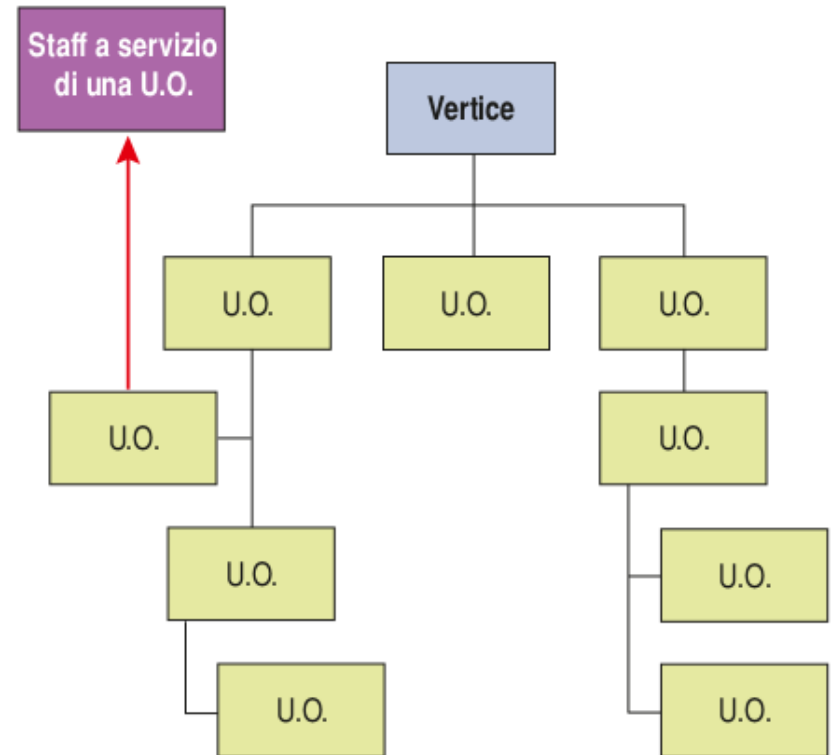
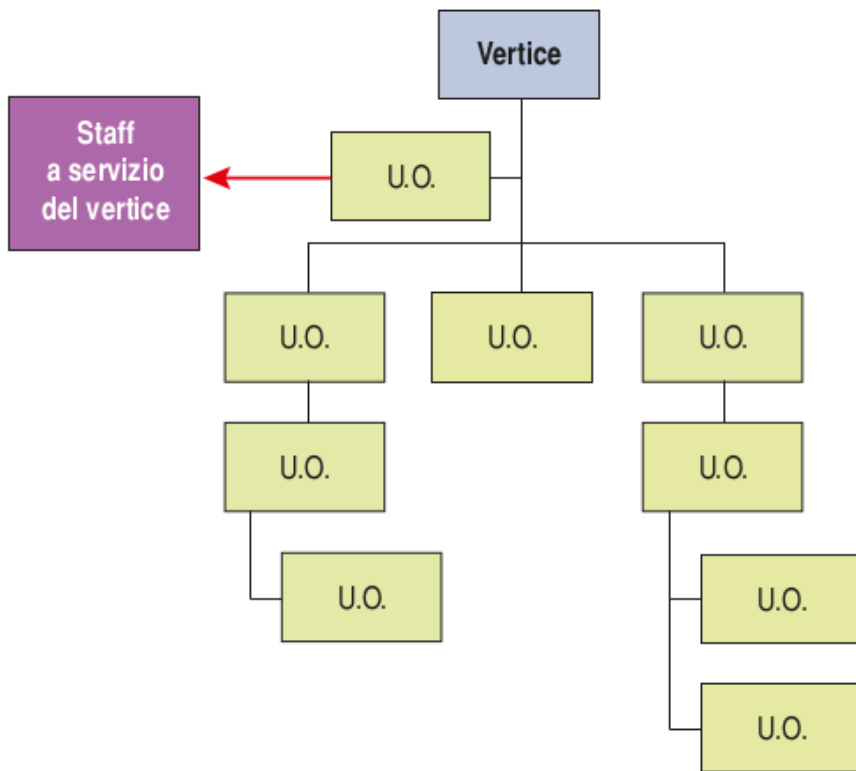
- La nozione di linea gerarchica è collegata al principio di unicità del comando elaborato da Fayol (1931): *ogni individuo e ogni unità organizzativa devono ricevere ordini da un solo superiore.*



Linea e staff

- Le unità organizzative possono essere di due tipi organi di linea e organi di staff:
 - gli **organi di linea** sono quelli che si collocano lungo la linea gerarchica che va dall'alta direzione agli organi operativi e si occupano dell'attività centrale di un'azienda (per esempio, per una realtà manifatturiera, gli organi di linea sono progettazione, produzione, vendita di prodotti);
 - gli **organi di staff** non si collocano direttamente in questa linea gerarchica, ma affiancano gli organi di linea a diversi livelli gerarchici per supportarne le attività. Si tratta di unità organizzative che realizzano servizi a supporto dell'operatività dell'azienda, senza partecipare al flusso principale del processo produttivo o di erogazione dei servizi.

Linea e staff



Criteri di raggruppamento

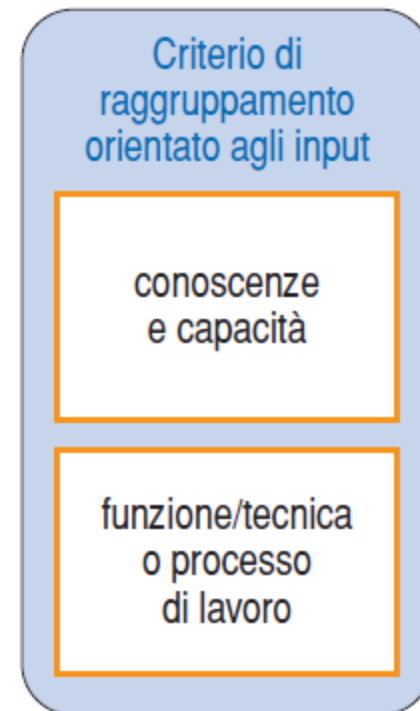
- In base al **criterio di raggruppamento numerico**, le unità organizzative vengono create dividendo i lavoratori in gruppi di dimensione adeguata per essere gestiti e coordinati da un unico capo (es. turni di lavoro).



Criteri di raggruppamento

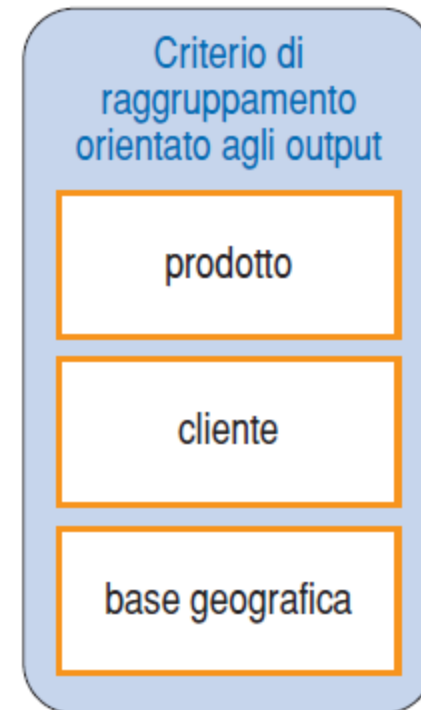
I **criteri di raggruppamento orientati agli input** portano a raggruppare le attività in base ai mezzi utilizzati per svolgerle, quali competenze (es. reparti di specialità mediche in un ospedale) o tecnologie (es. reparti produttivi).

Persegue **economie di scala** (riduzione costi associato a aumento volumi) concentrando tutte le lavorazioni simili in un unico reparto o **economie di specializzazione** per conoscenza e capacità (es. ricerca e sviluppo).



Criteri di raggruppamento

- I **criteri di raggruppamento orientati all'output**, in base a:
 - prodotto realizzato (linee di prodotto);
 - cliente (grandi-piccoli, canali di vendita diretti o telematici ecc.);
 - area geografica (filiali di un'azienda multinazionale)



Meccanismi di collegamento laterali

- **Meccanismi di collegamento laterali organizzativi** realizzati mediante l'utilizzo di figure all'interno della struttura dedicate all'integrazione delle unità organizzative.
- Il **product manager** è definito manager integratore che ha la responsabilità di coordinare la progettazione, la produzione e la vendita di specifici prodotti.
- Il **project manager** è la figura dedicata alla gestione di un progetto.

Meccanismi di collegamento laterali

- I **meccanismi di collegamento di natura gestionale** sono rappresentati dai sistemi di pianificazione e controllo, ovvero i budget e le diverse tipologie di piani aziendali che definiscono gli obiettivi per ciascuna unità organizzativa, realizzando il coordinamento tra di esse.
- I **meccanismi di collegamento tecnologici** fanno principalmente riferimento all'utilizzo dei sistemi informativi aziendali.
 - Tali sistemi rendono uniforme la circolazione dei dati all'interno dell'organizzazione e incorporano nelle loro logiche di funzionamento i flussi delle attività, collegandole.