



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



COS'È LA MACRO-ORGANIZZAZIONE

*Rielaborazione a cura del progetto EQUiPE 2020
Contenuti interamente tratti dal progetto @PPRENDO*





Indice

- ❑ Cosa vuol dire organizzare a livello macro
- ❑ Il problema organizzativo a livello macro
- ❑ Raggruppare le attività in base ai mezzi
- ❑ Raggruppare le attività in base ai fini
- ❑ Come scegliere il tipo di raggruppamento
- ❑ Gli effetti del raggruppamento
- ❑ Il coordinamento verticale
- ❑ Il coordinamento orizzontale



Cosa vuol dire organizzare a livello macro

1 di 2

Un'impresa per competere deve organizzare il lavoro di molte persone, in modo che siano in grado di svolgere tutte le attività tipiche di un'azienda (ad esempio, procurarsi le risorse dall'esterno, realizzare i prodotti e commercializzarli, fatturare ed incassare, etc.).

Queste attività possono essere suddivise tra gruppi diversi ed essere svolte all'interno oppure all'esterno dell'azienda.

Organizzare vuol dire dunque **raggruppare le persone in unità organizzative** e poi **coordinare queste unità** allo scopo di realizzare gli obiettivi aziendali.



Cosa vuol dire organizzare a livello macro

2 di 2

Un'impresa deve procurarsi risorse, produrre e vendere i prodotti

Per fare queste attività si avvale del lavoro di gruppi

Organizzare a livello **macro** vuol dire

- **raggruppare** le attività in unità organizzative
- **coordinare** le diverse unità per raggiungere gli obiettivi di impresa



Il problema organizzativo a livello macro

1 di 2

La macro-organizzazione si occupa di divisione e coordinamento di un insieme costituito da molte persone.

Quindi, la macro-organizzazione deve rispondere a questa domanda:



Qual è il modo più adatto di raggruppare le persone in unità e quali sono le modalità di coordinamento più adatte?



Il problema organizzativo a livello macro

2 di 2

A livello macro occorre raggruppare le persone in unità organizzative diverse

Il problema è come

RAGGRUPPARE
IN UNITÀ

COORDINARE
LE UNITÀ



Raggruppare le attività in base ai mezzi

1 di 2

Un primo modo di raggruppare le persone in una unità organizzativa è basato sull'idea che sia più conveniente tenere nella stessa unità persone che sanno fare o debbono fare cose simili.

Il **vantaggio** di questo tipo di raggruppamento è di creare unità specializzate in particolari tipi di lavorazione o attività, dette anche **funzioni aziendali**.

In questo caso l'unità organizzativa è caratterizzata dal “mestiere” delle persone oppure dalla tecnica o dalla funzione che svolgono.

Il raggruppamento risponde a questa domanda:



Quali sono i mezzi – persone, conoscenze, tecniche – che occorre tenere insieme per svolgere questa funzione?

Raggruppare le attività in base ai mezzi

2 di 2

➤ **Quando una unità raggruppa persone che**

- hanno le stesse conoscenze: ingegneri, ragionieri, chimici, etc.
- lavorano in base ad una tecnica precisa: saldatura, verniciatura, progettazione, fatturazione
- fanno la stessa attività o funzione aziendale: vendere, produrre, amministrare, commercializzare

Allora si dice che le **persone sono raggruppate in base all'azione che devono svolgere**



Raggruppare le attività in base alle finalità

1 di 2

Un secondo modo di raggruppare le unità organizzative è basato, invece, sull'idea che sia più conveniente tenere nella stessa unità tutto ciò che serve per realizzare un risultato finale.

Il **vantaggio** è quello di creare unità che possiedono l'insieme delle competenze e dei mezzi necessari a realizzare un prodotto specifico oppure a presidiare un territorio o un tipo di mercato o a seguire uno specifico cliente.

Queste unità, quindi, sono costituite da persone che sanno fare cose diverse e che hanno un bagaglio di conoscenze diversificato ma che, messe insieme, sono in grado di ottenere il risultato finale. In questo secondo caso, **l'unità organizzativa è orientata dalle "finalità" che deve raggiungere.**

Il raggruppamento quindi risponde a questa domanda:



Quale fine bisogna raggiungere con queste risorse ?

Raggruppare le attività in base alle finalità

➤ Quando una unità raggruppa tutte le persone che servono per

- realizzare uno specifico prodotto o servizio
- seguire uno specifico cliente
- presidiare un mercato, un territorio, un impianto

Allora si dice che il **raggruppamento viene fatto in base ai fini che si vogliono raggiungere**: prodotto, cliente, mercato

Come scegliere il tipo di raggruppamento

1 di 2



Quando conviene adottare il raggruppamento in base ai “mezzi” o quello in base ai “fini”?

Bisogna valutare che cosa è più importante per l'impresa e scegliere su questa base. Nella pratica si utilizza un mix fra i vari criteri.

1. Se, ad esempio, per ridurre i tempi di consegna di un prodotto bisogna aumentare il coordinamento di diverse attività aziendali, come acquistare, produrre o vendere, allora conviene raggruppare in base ai fini.
2. Conviene raggruppare in base ai fini anche quando, ad esempio, per realizzare una commessa è necessario far lavorare insieme persone con competenze tecniche diverse come disegnatori, approvvigionatori, uomini della produzione.
3. Invece conviene invece raggruppare l'attività in base ai mezzi quando, ad esempio, bisogna far lavorare a pieno regime un impianto o bisogna ottimizzare il carico di lavoro delle persone in una specifica lavorazione.

Come scegliere il tipo di raggruppamento

2 di 2

- ➔ Bisogna mantenere un forte collegamento tra le diverse attività
- ➔ Sono molto importanti i rapporti tra le persone
- ➔ Sono molto rilevanti le conoscenze
- ➔ Bisogna impiegare in modo ottimale le risorse

Sono tutti **criteri di priorità** in base a cui scegliere il tipo di raggruppamento.



Gli effetti del raggruppamento

1 di 2

In ogni caso, la creazione di una unità organizzativa specifica chi ha autorità ed è responsabile del coordinamento delle persone.

Allo stesso tempo, il raggruppamento consente di assegnare all'unità le risorse dedicate con cui realizzare la missione per cui è stata costituita.

Infine, il consolidamento nel tempo rende più facile il coordinamento tra le persone, migliora le prestazioni e fa crescere l'esperienza.

Il principale **svantaggio** è che le persone privilegiano il coordinamento interno rispetto al coordinamento esterno. Il coordinamento con le altre unità va dunque appositamente strutturato.



Gli effetti del raggruppamento

2 di 2

- ▶ Le attività raggruppate sono sotto la diretta responsabilità di un capo
- ▶ L'unità può disporre di risorse proprie per svolgere la sua missione
- ▶ La vicinanza tra le persone favorisce il reciproco adattamento e l'apprendimento

- La creazione di una unità organizzativa favorisce il coordinamento spontaneo tra le persone interne all'unità
- Invece il coordinamento esterno deve essere appositamente definito



Cos'è la macro-organizzazione: il coordinamento verticale 1 di 2

Il coordinamento tra le unità organizzative è il secondo aspetto del problema organizzativo a livello macro.

Esso viene risolto innanzitutto con il **meccanismo della supervisione diretta**.

In base a questo principio, le diverse unità organizzative debbono rispondere ad un livello superiore di coordinamento fino ad un unico punto di comando.

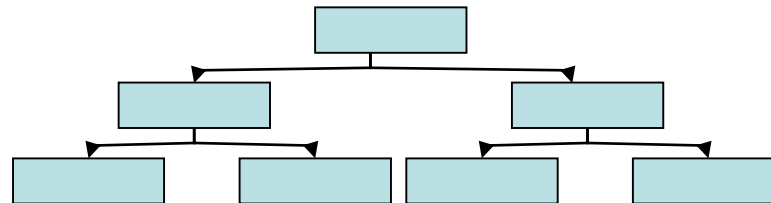
In questo senso si parla di “piramide aziendale”, che ha un vertice aziendale che governa alcune unità, che a loro volta possono governare altre unità subordinate.

La macro-organizzazione utilizza il principio della gerarchia e dell'autorità formale come forma di coordinamento principale.

Cos'è la macro-organizzazione: il coordinamento verticale 2 di 2

Le diverse unità rispondono ad un livello superiore di coordinamento

I livelli di coordinamento sono strutturati a piramide, con un vertice responsabile di tutta l'organizzazione



La macro-organizzazione **definisce** innanzitutto **il sistema dell'autorità formale** dell'azienda



Cos'è la macro-organizzazione: il coordinamento orizzontale 1 di 2

Il coordinamento tra le unità organizzative è il secondo aspetto del problema organizzativo a livello macro.

Il coordinamento verticale è la forma più nota della piramide aziendale. Tale coordinamento, però, non risolve completamente il problema.

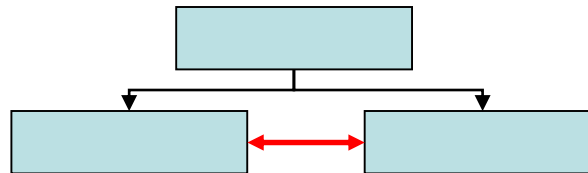
Infatti l'organizzazione richiede anche altri collegamenti tra le unità organizzative, con **meccanismi di tipo orizzontale**. Quando, ad esempio, due unità organizzative debbono risolvere un problema operativo che riguarda entrambe, può risultare più efficace ed efficiente affrontarlo tra "pari" grado senza passare per la gerarchia.

Quindi la macro-organizzazione è l'insieme di:

- unità organizzative
- meccanismi di coordinamento verticale
- meccanismi di coordinamento orizzontale

Cos'è la macro-organizzazione: il coordinamento orizzontale 2 di 2

Il coordinamento fra le unità non si esaurisce nel coordinamento verticale, ma sono necessarie anche **altre forme di collaborazione tra le diverse unità**



La macro-organizzazione comprende quindi:

- le unità organizzative e la gerarchia
- le principali modalità di comunicazione tra unità organizzative



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



CREDITI

Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Contenuti interamente tratti dal progetto @PPRENDO, finanziato dalla Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, in collaborazione con la Commissione Nazionale per la Formazione Continua e l'Apprendistato dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti e realizzato dal Politecnico di Milano, in particolare dal:

- Centro Metid (Centro Metodologie Innovative per la Didattica)*
- MIP Politecnico di Milano (Business School del Politecnico di Milano)*

Aggiornamento ed editing a cura di: EQUiPE 2020, a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del PON-SPAO, Asse 1 "Occupazione"

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Febbraio 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it