POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020
ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)

Corso ITS VII Ciclo
"Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
(Acronimo: TE.M.PR.A)

Docente: Dott.ssa Franca Todaro

AREA: Organizzazione e funzionamento delle imprese agroalimentari

UF: "Le forme giuridiche, organizzazione aziendale e le forme di coordinamento interno"

LE FORME DI COORDINAMENTO DI HENRY MINTZBERG

In questo articolo parliamo della struttura organizzativa aziendale, analizzata e studiata dal teorico Henry Mintzberg. Il lavoro svolto da Mintzberg negli anni ’80 può essere considerato il più importante in questo ambito poiché oltre all’analisi delle forme di coordinamento ha sviluppato anche un modello che indica i vincoli e le “regole” da seguire nella progettazione delle strutture interne delle organizzazioni.

Ma vediamo prima cos’è un’ organizzazione. L’organizzazione può essere definita come un aggregato di persone, oltre ad un aggregato di risorse materiali e immateriali, che sono deliberatamente connesse e coordinate. Un’organizzazione ha confini relativamente identificabili e opera con continuità. Un’altra caratteristica è l’essere insieme per raggiungere un obiettivo comune o un insieme di obiettivi.

Perché ci vuole l’organizzazione? Per un’azienda è necessario specializzarsi e per specializzarsi ci vuole coordinamento.

Per lo svolgimento di qualsiasi attività umana organizzativa ci vogliono due cose:

1. Il frazionamento del lavoro in singoli compiti da eseguire;
2. La coordinazione di queste singole azioni.

Mintzberg ha individuato cinque modelli complessi, ovvero cinque forme di coordinamento organizzative e sostiene che nessuna di esse può essere ritenuta valida a priori. Egli ritiene che la forma di coordinamento deve essere scelta in base alle caratteristiche dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa opera. Esistono quindi contingenze che non possono essere ignorate nella progettazione: per essere efficaci le organizzazioni devono raggiungere una certa armonia e coerenza interna e allo stesso tempo anche una coerenza con i fattori situazionali o contingenti esterni. Per creare configurazioni ottimali bisogna combinare sia i parametri della progettazione organizzativa, sia i fattori situazionali.

Le cinque forme di coordinamento:

1. **Adattamento reciproco o adhocrazia:** si tratta di un meccanismo di coordinamento non gerarchico e la comunicazione interpersonale è informale e immediata: di tipo orizzontale. Questa forma di coordinamento è più frequente nei primi stadi di vita delle organizzazioni e ai vertici dell'azienda qualora siano ampiamente strutturati e lungamente operanti sul mercato.
2. **La supervisione diretta:** il coordinamento più elementare; una persona responsabile del lavoro dà ordini e controlla le azioni della parte operativa dell'organizzazione. Questo meccanismo di coordinamento non ha bisogno di burocrazia, né di organi di staff. E' presente nelle organizzazioni più piccole, di breve durata, ma anche in quelle chiamate "organizzazioni sintetiche", ovvero nelle organizzazioni con un forte accentramento dove gli sforzi vengono coordinati in una situazione particolare e di breve durata. La supervisione diretta non è più sufficiente quando l'organizzazione cresce. In tal caso per rimanere efficiente è necessario passare ad un altro meccanismo di coordinamento: la standardizzazione:

3. Standardizzazione dei processi di lavoro: i contenuti del lavoro vengono programmati dalla tecnostruttura, ovvero quella struttura rappresentata da tecnici che programmano, analizzano i tempi e i metodi e definiscono i processi di lavoro. Si parla anche della “burocrazia meccanica” dove il lavoro consiste in mansioni ripetitive: nella sua forma più estrema si passa alle catene di montaggio. Il comportamento è formalizzato, siamo in presenza di un elevato livello di burocratizzazione. Al di sopra del nucleo operativo (es. catena di montaggio) abbiamo la *linea intermedia*. Se la specializzazione è sia orizzontale che verticale delle mansioni del nucleo operativo, la linea intermedia è molto sviluppata e fa da collegamento con la tecnostruttura. I flussi di comunicazione sono per la maggior parte di tipo verticale e sono caratterizzati da un’elevata efficacia in quanto viene effettuato un controllo diretto sulla trasmissione delle informazioni e degli standard. Questa forma di coordinamento si trova nelle organizzazioni semplici e stabili ed è stata applicata molto nelle produzioni industriali a grandi serie. Oggi viene utilizzata anche nelle organizzazioni di servizio dove le procedure sono standardizzate e ripetitive.

4. La standardizzazione degli output: la quarta forma di coordinamento di Mintzberg, anche nominata “la soluzione divisionale”, consiste nella specificazione del risultato, degli output, del lavoro. Si trova nelle organizzazioni di grandi dimensioni con un mercato eterogeneo. Il controllo si concentra sul prodotto finale, l’output, e non sulle persone singole. Questo meccanismo è caratterizzato da una forte divisione del lavoro tra la direzione centrale e le singole divisioni che hanno una grande autonomia interna. Secondo Mintzberg questo meccanismo non rappresenta un’organizzazione completa, ma un’organizzazione sovrapposta ad altre organizzazioni. Gli obiettivi delle divisioni possono essere quantificati e controllati e, inoltre, può essere assegnato *un insieme* di obiettivi. Quindi esiste una forte interdipendenza all’interno delle divisioni e poca interdipendenza fra divisioni.

5. La standardizzazione professionale: con questo meccanismo viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro, ovvero si tratta della standardizzazione degli input, delle capacità dei dipendenti. Il nucleo operativo è formato da professionisti dipendenti. Si può pensare per esempio a ospedali dove ogni professionista, solitamente molto specializzato, svolge il suo lavoro in autonomia, mantenendo il controllo sul proprio lavoro. Si opera a diretto contatto con il pubblico. In base alle esigenze dell'utente viene stabilito quale programma standard viene utilizzato. Di conseguenza non è l'organizzazione che controlla i professionisti, ma i singoli utenti. Lo staff di supporto garantisce la disponibilità degli strumenti necessari per lo svolgimento del proprio lavoro.

Trattandosi di una teoria, queste forme di coordinamento rappresentano una semplificazione delle realtà organizzative. Le organizzazioni reali sono molto più complesse e abitualmente in esse si possono riscontrare alcune – se non tutte – di queste forme di coordinamento.