

# GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

## L'impatto dello stile di gestione sui dipendenti e sulla struttura organizzativa

La questione della leadership è connessa con la questione degli stili di gestione. Uno stile di gestione è un modo relativamente permanente e ripetitivo dell'influenza di un superiore sul comportamento dei suoi subordinati al fine di stimolare e coordinare la loro attività in un team, e quindi - per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Lo stile di gestione è il più delle volte un riflesso dei tratti della personalità del manager o la convinzione in una gestione efficace del personale. È spesso un prodotto dei tratti della personalità del supervisore, dei tratti della personalità dei subordinati e della struttura del gruppo di lavoro. Il modo in cui un capogruppo esercita l'autorità è estremamente importante per l'efficacia dei subordinati. Un manager efficace è colui che fornisce ai suoi subordinati un senso di potere invece che di impotenza, che fa in modo che i dipendenti controllino il loro comportamento e si sentano responsabili di esso. Un buon manager usa la sua autorità per ispirare fiducia in se stesso.

stili di gestione sono talvolta classificati in modo diverso in letteratura. Gli stili di gestione sono spesso citati : potenziale e attuale. Lo stile di gestione potenziale è formato da un insieme di opinioni e convinzioni del manager sui meccanismi di comportamento dei subordinati e sulle modalità di effettivo adempimento della propria volontà manageriale, accettate dai superiori. Il potenziale stile di gestione è un modello razionalmente concepito del comportamento organizzativo del manager nei confronti dei subordinati per svolgere in modo ottimale ruoli manageriali e raggiungere gli obiettivi stabiliti. L'attuale stile di gestione è praticamente formato ed effettivamente applicato un sistema integrato di metodi, tecniche e altri strumenti di influenza sui subordinati, adattato agli obiettivi fissati, ai compiti svolti e alle condizioni specifiche dell'operazione.

Le prime classificazioni degli stili di gestione in letteratura sono associate alla ricerca condotta da Kurt Lewin, Ronald Lipitt e Ralph K. White. Hanno condotto molti esperimenti per tracciare l'impatto dell'utilizzo di **tre comportamenti distinti: autocratico, democratico e non interferente**.

Lo stile di gestione autocratico coinvolge un manager che impone piani e linee guida per la loro attuazione. Viene utilizzato più spesso nelle grandi imprese organizzative centralizzate. Le decisioni provengono dal più alto livello di gestione e sono trasmesse ai livelli inferiori sotto forma di ordini. Il manager autocratico stabilisce da solo gli obiettivi e i compiti del gruppo che portano al loro raggiungimento e divide da solo il lavoro tra i partecipanti al gruppo, delegando raramente la sua autorità a prendere decisioni. Lo stile

autocratico è caratterizzato da una mancanza di libertà dei subordinati, una grande distanza nei contatti con i subordinati, che il più delle volte sono trattati in modo obiettivo. Si basa sul principio dell'autorità gerarchica, della rigida disciplina e dell'obbedienza. Il vantaggio di questo stile è la responsabilità chiaramente definita, la capacità di prendere decisioni rapidamente, la mancanza di suscettibilità all'influenza esterna e al compromesso. Lo svantaggio principale è la mancanza di coinvolgimento dei subordinati nell'attuazione dei compiti.

Lo stile di gestione democratico è caratterizzato dal forte legame del leader con il gruppo e dalla ricerca dell'approvazione dei subordinati, dall'ascolto, dall'incoraggiamento di opinioni e punti di vista, nonché da una certa libertà nelle azioni dei subordinati. Un leader dirige un gruppo con una preoccupazione primaria per il benessere dei suoi membri. Di solito è cordiale, aperto, conciliante, mostra fiducia, spiega le sue decisioni, incoraggia le persone a partecipare al processo decisionale in termini di definizione degli obiettivi dell'azione, compiti che portano alla loro attuazione e divisione delle attività. Allo stesso tempo, lui stesso partecipa al lavoro svolto dal gruppo. Un tale leader tende a valutare il dipendente in modo abbastanza positivo. Questo stile appare nelle descrizioni dei dipendenti come ideale.

Lo stile di gestione non interferente è anche chiamato evasivo, liberale, passivo, laissez faire. Un manager che non interferisce lascia ai membri del gruppo la massima libertà nel portare a termine i propri compiti, ma non perché si fida di loro, ma perché vuole stare tranquillo. Lui stesso non prende alcuna decisione, non partecipa al lavoro del gruppo, evita di giudicare indipendentemente dal fatto che la valutazione sia positiva o negativa. Interpreta un ruolo amichevole ma passivo. Risponde alle domande secondo le aspettative dell'interrogante e non fa proprie proposte. Si limita a specificare il compito e a fissare una scadenza per il completamento, ma non si interessa del corso delle cose.

Uno degli autori polacchi, Stanislaw Kwiatkowski, è giunto alla conclusione che la scelta dello stile di gestione è influenzata dal modo in cui il manager è ritenuto responsabile delle sue azioni dal suo superiore. Questa responsabilità è associata dall'autore a due stili di gestione: lo stile didattico e lo stile basato sui compiti.

Lo stile educativo consiste nel limitare la libertà dei subordinati nella scelta delle modalità di svolgimento dei compiti loro affidati. Oltre a un compito formulato con precisione, ricevono le linee guida per la sua attuazione (istruzioni). Il manager attribuisce qui importanza non solo al compito, ma anche al modo in cui viene svolto. Il subordinato non è responsabile del risultato, ma del modo di agire. Le istruzioni fornite devono essere comprensibili e dettagliate. Deve anche essere competente, il che significa che il manager deve superare il subordinato in termini di qualifiche professionali. Il controllo

gioca un ruolo speciale in questo stile di gestione. Di solito è abbinato all'applicazione di sanzioni ai dipendenti che violano la procedura operativa. C'è un vantaggio quantitativo delle punizioni rispetto alle ricompense. Le persone non sono giudicate dai risultati raggiunti, ma dall'affidabilità dell'esecuzione delle istruzioni. Se i subordinati seguono esattamente le istruzioni del superiore, lui stesso è responsabile del risultato.

Lo stile del compito consiste nell'istruire il subordinato a svolgere un compito, lasciandogli completa libertà nella scelta di come completare questo compito. Esclude un controllo rigoroso sul corso dell'azione. Se il superiore vede che l'azione del subordinato porta chiaramente a spreco o è inefficace, può tutt'al più richiamare la sua attenzione su di essa. In questi casi, non deve usare una dura punizione. Una caratteristica importante dello stile di gestione basato sulle attività è il diritto di un subordinato di commettere un errore. Lo stile del compito può essere utilizzato solo con un certo tipo di persone con elevate qualifiche morali e professionali. Si raccomanda di utilizzare questo stile di leadership quando il supervisore ha difficoltà a risolvere un problema particolare e quindi si rivolge ai subordinati generali che hanno informazioni o qualifiche più rilevanti rispetto al manager. Questa tecnica viene utilizzata anche quando è necessario prendere una decisione difficile che è impopolare tra i dipendenti, come la decisione di licenziare un dipendente. Nello stile di gestione basato sui compiti, il manager si limita a creare le condizioni affinché i subordinati svolgano i compiti loro assegnati. Non deve entrare in tutti i dettagli dell'attività. Qui il manager è responsabile solo delle sue azioni, cioè se ha definito accuratamente i compiti, se ha scelto le persone giuste per svolgere questi compiti e se si è adoperato per creare le condizioni che rendono possibile l'esecuzione del compito.

Il manager moderno, se vuole essere efficace, non può limitarsi a un solo stile di gestione. Dovrebbe essere flessibile all'interno di ogni stile e modificare il proprio comportamento, analizzare costantemente la realtà circostante e scegliere le modalità di gestione delle persone che saranno più efficaci. I manager moderni dovrebbero essere orientati principalmente allo sviluppo e all'indipendenza dei dipendenti, applicando una nuova filosofia di leadership del team. Nel fare ciò, devono tenere conto della struttura dell'organizzazione ed essere consapevoli dell'impatto dello stile o degli stili adottati sui dipendenti <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Żukowski P. (2001), Metodi e tecniche di base di organizzazione e gestione: stili di gestione. Varsavia; Zieleniewski J. (1982), Organizzazione dei team umani: un'introduzione alla teoria dell'organizzazione e della gestione, Varsavia; 1982 <http://mfiles.pl/pl/index.php/>

## Contratti di lavoro (norme specifiche per paese per l'assunzione e la gestione del personale)

Contratto di lavoro - un atto giuridico, che consiste nel fare da parte del dipendente e del datore di lavoro dichiarazioni unanimesi di volontà, che confermano l'obbligo del dipendente di svolgere un determinato tipo di lavoro per il datore di lavoro e sotto la sua direzione, nel luogo e nell'ora designati da lui. Il datore di lavoro, invece, con contratto di lavoro si impegna ad assumere un lavoratore dipendente a titolo oneroso.

Il contratto di lavoro deve essere stipulato per iscritto. In caso contrario, il datore di lavoro dovrebbe, entro il giorno in cui il dipendente inizia a lavorare, confermare per iscritto le disposizioni presentate (parti contraenti, tipo di contratto, termini del contratto).

Le disposizioni del Codice del lavoro specificano le tipologie di contratti di lavoro che possono essere conclusi con i dipendenti. Il contratto di lavoro può essere concluso:

- periodo di prova,
- a tempo indeterminato,
- a tempo determinato.

Il contratto di lavoro deve indicare le parti del contratto, il tipo di contratto, la data della sua conclusione e le condizioni di lavoro e retribuzione, in particolare:

- tipo di lavoro;
- il luogo in cui viene svolto il lavoro;
- compenso per il lavoro corrispondente alla tipologia di lavoro, indicando le componenti del compenso;
- Durata dell'orario di lavoro;
- la data di inizio dei lavori.

Il contratto di lavoro si risolve:

- previo accordo delle parti,
- con preavviso
- senza preavviso,
- trascorso il periodo per il quale è stato concluso,
- il giorno di ultimazione dei lavori, per l'esecuzione della quale si è conclusa.

La disdetta del rapporto di lavoro deve essere effettuata per iscritto.

La dichiarazione del datore di lavoro di risoluzione del contratto di lavoro a tempo indeterminato o di risoluzione del contratto di lavoro senza preavviso dovrebbe indicare il motivo che giustifica la risoluzione del contratto di lavoro e dovrebbe includere un'istruzione sul diritto del lavoratore di ricorrere al tribunale del lavoro<sup>2</sup>.

## Struttura aziendale e ruoli e responsabilità più tipici

**Struttura Organizzativa** – Il modo di organizzazione formale dell'azienda, un insieme di elementi (cellule organizzative: ruoli, funzioni, parti separate dall'azienda stessa) e collegamenti tra loro (flussi informativi, divisioni formali di responsabilità, affiliazioni, ecc.). La struttura di un'organizzazione è un modo per definire formalmente le relazioni e le dipendenze tra i suoi partecipanti <sup>3</sup>.

Diversi tipi di strutture organizzative si distinguono in base a criteri diversi <sup>4</sup>:

### a) tipi fondamentali di strutture organizzative:

**Struttura divisionale** - appartiene al gruppo delle strutture intermedie, il che è dovuto al fatto che in sostanza si tratta di una struttura gerarchica, ma allo stesso tempo è un passo verso strutture organiche, che sono caratterizzate da una maggiore flessibilità e una maggiore differenziazione, appropriate alle condizioni dell'ambiente. Da alcuni autori, la divisionalizzazione è talvolta chiamata decentramento federale.

La struttura divisionale è ampiamente utilizzata nelle grandi organizzazioni economiche, principalmente nelle multinazionali, a causa dei suoi numerosi vantaggi. Avvicina i centri decisionali ai luoghi in cui sorgono problemi da risolvere. Di conseguenza, le decisioni vengono prese più rapidamente e una buona conoscenza delle aspettative dell'ambiente circostante e delle condizioni, sia esterne che interne, in cui opera un particolare segmento dell'organizzazione facilita le scelte giuste. È anche importante notare che la notevole indipendenza dei dirigenti della divisione e la loro responsabilità per i risultati finali hanno un effetto motivante, che innesca i motivi delle sfide da intraprendere e la soddisfazione di risolvere problemi complessi <sup>5</sup>. Una struttura divisionale è costituita da unità più piccole e più gestibili. Sono supervisionati da un consiglio di

---

<sup>2</sup><https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-umowa-o-prace>

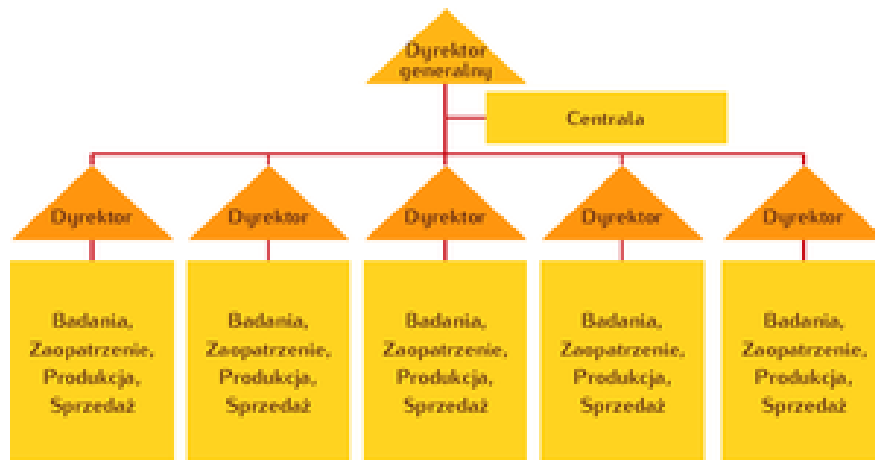
<sup>3</sup>Jermielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014). Classici della teoria manageriale. Esercizi, esempi, prove, p.89.

<sup>4</sup>Zakrzewska-Bielawska A. (a cura di) (2012). Fondamenti di gestione. Teoria ed esercizi, Varsavia.

<sup>5</sup>Korzeniowski LF (2011), Fondamenti di gestione dell'organizzazione, Varsavia, p.176

amministrazione che "li supporta con servizi finanziari e legali <sup>6</sup>" e li "sorveglia, coordina e controlla" <sup>7</sup>.

Figura 1. Esempio di struttura divisionale



**(progetto)** / struttura di scomposizione del lavoro - è una descrizione gerarchica delle attività e delle attività richieste per completare il progetto. Solitamente si compone di tre livelli:

- suddividere il progetto in fasi,
- suddivisione delle fasi in fasi,
- suddivisione delle fasi in compiti.

Il numero di livelli dipende dalla complessità del progetto e dal livello di rischio. In caso di progetti più difficili, di solito viene preparata una struttura dei compiti più dettagliata (con più livelli).

È anche possibile predisporre strutture a cascata, in cui distinguiamo struttura principale e strutture di dettaglio.

La struttura delle attività ha quattro usi. È:

1) strumento del processo di pensiero (pianificazione e progettazione) - aiuta il project manager e il team di progetto a visualizzare come il lavoro sarà svolto e gestito in modo efficace,

<sup>6</sup>Michalski E. (2013), Gestione d'impresa, Varsavia, p. 182.

<sup>7</sup>Ibidem, pagina 183.

- 2) strumento di progettazione dell'architettura (illustrazione grafica dell'opera in un progetto) - mostra come le varie parti sono interconnesse,
- 3) uno strumento di pianificazione: serve al team di progetto come presentazione dettagliata di una serie di attività che devono essere eseguite per completare il progetto,
- 4) uno strumento per la rendicontazione dello stato del progetto (livelli più elevati di attività derivano da attività ai livelli inferiori) - definizione di punti di controllo rispetto ai quali sarà riportato lo stato di avanzamento dei lavori sul progetto <sup>8</sup>.

La struttura di scomposizione del lavoro è alla base della pianificazione perché fornisce al team le informazioni per:

- fare una divisione delle responsabilità,
- assegnare compiti a risorse specifiche,
- stimare il tempo necessario per completare le singole attività e l'orizzonte temporale complessivo del progetto,
- Elaborazione di un budget per il progetto,
- organizzare un sistema di monitoraggio e redigere una relazione sullo stato di avanzamento dei lavori e sulle risorse finanziarie utilizzate,
- prevedere le spese necessarie per completare un progetto o una pietra miliare,
- identificare e analizzare i problemi relativi al piano di progetto.

**Struttura a matrice** - è considerata una delle forme di strutture organizzative dell'impresa. Si basa sulla sovrapposizione di due criteri di integrazione. I dipartimenti funzionali sono la base per la creazione di una matrice. Dopo la loro determinazione, gli insiemi di gruppi vengono selezionati e sovrapposti allo schema preparato. A seconda del profilo dell'attività dell'azienda, il criterio chiave per separare i suddetti gruppi è un prodotto o un ufficio temporaneo che si occupa di un compito specifico.

La struttura a matrice viene utilizzata quando è necessario implementare determinati progetti speciali, che richiedono la creazione di team di progetto. I membri di questi team sono dipendenti di unità organizzative permanenti.

La struttura a matrice può essere utilizzata quando l'ambiente esterno dell'impresa esercita una forte pressione su di essa, ad esempio in caso di forte concorrenza nel mercato. Agendo in modo globale su tutte le celle della struttura a matrice, è possibile attirare in modo rapido ed efficace l'attenzione dei consumatori sui beni prodotti

---

<sup>8</sup> Golany B., Shtub A., (2001), Struttura di ripartizione del lavoro, Israel Institute of Technology.

dall'azienda. Un'altra applicazione di questa struttura può trovarsi nella situazione in cui nell'azienda vengono elaborate innumerevoli quantità di dati e informazioni. L'utilizzo di questa struttura facilita notevolmente la ripartizione delle responsabilità e il coordinamento dei compiti svolti <sup>9</sup>.

Figura 2. Struttura della matrice



**Struttura ibrida (mista)** - in senso lato, significa la coesistenza in una struttura di caratteristiche di varie soluzioni strutturali tipiche, ad esempio il funzionamento di task force accanto alla parte stabile della struttura funzionale o dotare la struttura a matrice di un'organizzazione funzionale indipendente divisione, ecc <sup>10</sup>.

Ci sono molte ragioni per cui un'azienda o un'altra entità considera una struttura organizzativa ibrida. Uno è la capacità di essere flessibili. Pur conservando gli elementi autoritari che si trovano in una struttura gerarchica, un ibrido consentirebbe anche a diversi dipartimenti di godere di maggiore autorità e responsabilità in aree particolari. Con

<sup>9</sup>Griffin RW (2017), Fondamenti di gestione dell'organizzazione, Varsavia.

<sup>10</sup>Nalepka A. (2001), Struttura organizzativa, Cracovia.



questo modello, l'azienda sarebbe meglio attrezzata per riconoscere e agire in base alle opportunità più rapidamente, senza dover attendere il permesso da parte dei livelli più alti dell'azienda o dell'organizzazione. Allo stesso tempo, i controlli e gli equilibri messi in atto aiutano a garantire che nessun dipartimento sia in grado di intraprendere azioni che alla fine danneggeranno gli interessi del resto dell'azienda <sup>11</sup>.

#### **b) per livello di leadership e numero di livelli dirigenziali:**

**Struttura piatta** - ci sono pochi livelli di gestione al suo interno, l'intervallo di gestione è ampio e le unità organizzative sono molto più numerose rispetto alla struttura snella. Il vantaggio di una struttura piatta è che i dipendenti sono molto indipendenti. Lo svantaggio può essere che un dipendente non adeguatamente preparato a prendere decisioni può intraprendere azioni che non sono sempre in linea con gli obiettivi dell'organizzazione.

**Struttura snella** - in essa ci sono molti livelli di gestione, l'intervallo di gestione è piccolo, le cellule sono piccole, ma un gran numero di manager di diversi livelli. I vantaggi della strategia snella sono: la possibilità di un controllo preciso e attuale del lavoro dei subordinati, inclusa l'influenza diretta del manager sul dipendente. In questo tipo di strategia, il dipendente ha anche ampie opportunità di avanzamento verticale. Gli aspetti negativi sono il lungo flusso di informazioni e il potenziale di distorsione. Questa struttura non si adatta rapidamente ai cambiamenti, ad esempio, in caso di malattia o incompetenza di uno dei dirigenti, si verifica un'interruzione della catena e ci sono difficoltà nell'adattare l'organizzazione alla nuova situazione.

#### **c) classico:**

**Struttura lineare** - appartiene alle classiche soluzioni strutturali. In una struttura lineare, ci sono due tipi di posizioni: manager e lavoratore. Un manager può gestire un certo numero di lavoratori. Ai livelli superiori, il manager gestisce i manager di livello inferiore. Ogni lavoratore nell'organizzazione ha un solo supervisore, riducendo così la possibilità di ordini contrastanti. La comunicazione verticale (capo-dipendenti e viceversa) utilizza il cosiddetto percorso di servizio. Il percorso del servizio prevede il trasferimento di informazioni attraverso tutti i successivi livelli di gestione. Pertanto, se un dipendente desidera trasmettere informazioni al direttore dell'azienda, queste informazioni verranno preventivamente ricevute (e lette) dal superiore diretto del dipendente.

**Struttura funzionale** - vengono creati blocchi funzionali, caratterizzati da autorità e responsabilità per i risultati delle loro azioni. Le unità di linea differiscono da quelle

---

<sup>11</sup><https://www.netinbag.com/pl/business/what-is-a-hybrid-organizational-structure.html>.

funzionali nell'integrazione delle funzioni di gestione degli oggetti, un insieme di poteri e responsabilità. La struttura funzionale attua il principio di separazione e mantenimento delle funzioni tra unità strutturali, si presume che ogni unità di linea di livello inferiore sia subordinata a più superiori di livello superiore, che svolgono funzioni di controllo.

**La linea - struttura del personale** - consente di mantenere il principio della gestione unipersonale (ogni dipendente ha un solo superiore), ma allo stesso tempo offre una maggiore flessibilità nell'adattamento alle mutevoli condizioni aziendali. Introduce inoltre un elemento di motivazione alla cooperazione tra tutti i membri dell'organizzazione. Tuttavia, nel caso di una struttura del personale di linea sviluppata, possono sorgere conflitti tra i dirigenti di linea e quelli del personale. La minaccia è maggiore quando viene sviluppata una gerarchia del personale. I responsabili di linea devono avere almeno una conoscenza sufficiente per trasmettere istruzioni esperte al personale senza distorsioni. Questo perché non c'è modo per un esperto di comunicarli direttamente <sup>12</sup>.

#### **d) moderno:**

**processo** - In una struttura del processo, i manager tradizionalmente intesi si liberano dei loro doveri operativi di decidere chi dovrebbe fare cosa e quando, così possono concentrarsi sullo sviluppo dell'azienda e sul supporto dei suoi dipendenti. Supportare, non controllare. La struttura del processo può esistere accanto alla struttura gerarchica, tuttavia nelle organizzazioni turchesi la sostituisce completamente.

**Struttura di rete** - il lavoro in una struttura di rete richiede da parte dei gestori "un'elevata capacità di sintetizzare materiale informativo disperso" (come condividere con gli altri le proprie conoscenze specialistiche, come aggiornarlo e aggiornarlo per abbreviare la durata dei progetti), la capacità di creare informazioni informali connessioni all'interno dell'azienda, un'elevata capacità di controllare il flusso di informazioni all'interno dell'organizzazione e la capacità di creare e sorvegliare i confini delle attività dei team o dei singoli dipendenti <sup>13</sup>.

**Struttura virtuale:** sono molto importanti le relazioni di rete e la possibilità di una rapida comunicazione tra i partner, resa possibile dalle reti di comunicazione e di informazione. Queste reti sono la base delle organizzazioni virtuali. La dinamica dell'ambiente pone costantemente nuovi ostacoli alle organizzazioni. Devono stare al passo con i continui cambiamenti e assimilare tecnologie informatiche innovative a causa del rapido sviluppo del mercato IT. In una tale organizzazione, non importa chi e a quale livello si trovi nella gerarchia, tutte le parti interessate sono uguali. La distribuzione del lavoro e il controllo

---

<sup>12</sup>Nalepka A. (2001), Struttura organizzativa, Cracovia.

<sup>13</sup>Sułkowski Ł. Sikorski Cz. (2014), Metodi di gestione della cultura organizzativa, Varsavia p. 168.

dell'andamento di un determinato ordine appartengono all'azienda, che ha comunicato con gli altri stakeholder. Quanto alla durata dell'esistenza dell'organizzazione virtuale, essa non può essere definita rigorosamente. L'organizzazione esisterà per tutto il tempo necessario per la realizzazione dell'ordine o dell'impresa data, motivo di una variazione così ampia.

**Struttura frattale** - all'interno dell'organizzazione frattale, vengono stabiliti pochi gruppi, che sono coinvolti nella creazione di obiettivi e nella direzione in cui le singole unità dovrebbero agire. Qui possiamo distinguere due livelli, perché a livello di macrofrattali i manager si occupano dell'organizzazione dell'intera impresa, mentre a livello di microfrattali solo una parte delle coordinate del gruppo, e sono loro che determinano i modi di agire e risolvere i problemi di determinate reti. Una caratteristica è l'autosufficienza dei dati frattali, perché sebbene gli individui siano aperti ad altri gruppi, usano le proprie risorse prima di raggiungere le risorse degli altri. Anche il lavoro di squadra è importante in un'organizzazione frattale.

#### **e) in vista della ripartizione dei compiti:**

**Strutture di tipo U (unitarie):** in questa soluzione vengono create singole divisioni nel reparto funzionale, ad es. gestione delle risorse umane, marketing, logistica, produzione. Qui viene mantenuta l'uniformità degli ordini. La funzione di coordinamento è solitamente svolta dal direttore generale, ad esempio il direttore generale o da persona da lui designata. Organizzazione funzionale significa soprattutto una suddivisione orizzontale del processo integrato in unità operative specializzate. Queste unità sono omogenee, nell'ambito dell'esecuzione, nelle loro competenze.

In questa struttura, nessuna delle divisioni funzionali può esistere indipendentemente. Devono lavorare insieme. Tuttavia, sempre più spesso le organizzazioni interagiscono non con una divisione nell'organizzazione madre, ma con organizzazioni funzionali specializzate separate, ad esempio servizi legali, gestione finanziaria, organizzazione ricreativa, servizi medici.

**Struttura di tipo M (multidivisionale) :** si basa su numerose unità indipendenti in aree interconnesse all'interno di un'organizzazione più ampia. Questo è l'opposto della struttura di tipo H. Qui, alcune aree sono estremamente decentralizzate, fino al livello dell'unità operativa, mentre altre sono a livello dell'intera impresa.

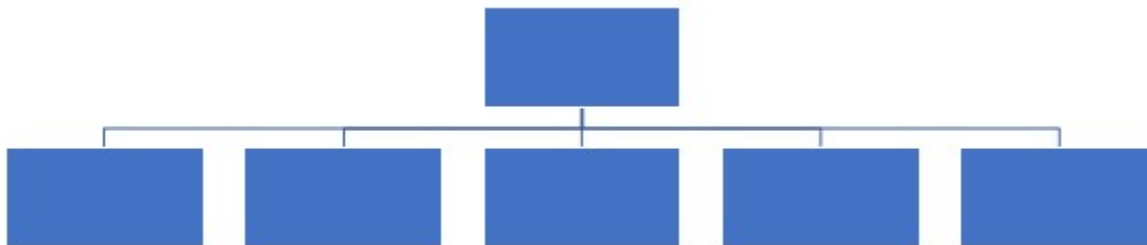
**Struttura di tipo H (holding)** - si basa vagamente sul raggruppamento dei lavori per prodotto. Ogni organizzazione o divisione dell'organizzazione è guidata da un direttore generale. Il direttore generale è valutato per l'andamento economico della sua organizzazione subordinata e agisce indipendentemente dagli altri. Ad esempio,

un'organizzazione produce automobili e un'altra organizzazione ad essa collegata è una banca, quindi è un cantiere navale e così via.

#### f) per la configurazione strutturale:

**Struttura semplice** - altrimenti è una struttura lineare

Figura 3. Struttura lineare



**Burocrazia delle macchine** - si basa sulla standardizzazione del processo di lavoro. I compiti dei dipendenti sono di routine. La divisione del lavoro, la formalizzazione, la specializzazione sono di vasta portata. Il controllo è l'ossessione di una tale organizzazione. Esempi di burocrazia delle macchine sono: uffici, aziende, fast-food.

**Burocrazia professionale** - si basa sulla standardizzazione delle conoscenze e abilità professionali. È centralizzato, generalmente svolge compiti difficili che richiedono competenze specialistiche. I dipendenti esecutivi hanno un contatto diretto con i clienti. Spesso lavorano in modo indipendente (indipendentemente dagli altri dipendenti). La formazione e la standardizzazione delle conoscenze e della cultura dei dipendenti gioca un ruolo importante. Gli esempi includono ospedali, università <sup>14</sup>.

**Struttura divisionale** - appartiene alle strutture organizzative di base.

**Adhocracy** - è un ambiente di lavoro innovativo, dinamico e creativo. Soprattutto, la cultura dell'adhocrazia promuove la libertà e l'innovazione individuale. I dipendenti sono incoraggiati a sperimentare e offrire nuove idee e i leader sono visti come persone che corrono rischi. In definitiva, l'organizzazione si impegna a crescere e creare nuovi prodotti.

<sup>14</sup>Jemielniak D., Latusek D. (2005), Management - teoria e pratica da zero, Varsavia, p.95.

La loro misura del successo è se possono anticipare le esigenze del mercato e sviluppare nuove soluzioni per soddisfare tale domanda.

- struttura della missione
- struttura politica .

## Informazioni aggiuntive

### Glossario

**Struttura organizzativa** - il modo di organizzazione formale - un insieme di elementi (unità organizzative (dipartimenti o altre parti separate) all'interno dell'organizzazione) e collegamenti tra loro (flussi di informazioni, divisione formale delle responsabilità, affiliazioni, ecc).

**Contratto di lavoro** - un atto giuridico consistente nella presentazione di dichiarazioni unanimesi di volontà da parte del dipendente e del datore di lavoro, in cui il dipendente si impegna a svolgere personalmente il lavoro per il datore di lavoro sotto la sua direzione e nel luogo e all'ora da lui indicati e il datore di lavoro pagare il compenso pattuito.

### Pratiche/riferimenti/fonti

sp Golany B., Shtub A., (2001), Struttura di ripartizione del lavoro, Israel Institute of Technology.

Griffin RW (2017), Fondamenti di gestione dell'organizzazione, Varsavia.

<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-umowa-o-prace>.

<https://www.netinbag.com/pl/business/what-is-a-hybrid-organizational-structure.html>.

Jemielniak D., Latusek D. (2005), Management - teoria e pratica da zero, Varsavia.

Jemielniak D., Latusek-Jurczak D. (2014). Classici della teoria manageriale. Esercizi, esempi, test.

Korzeniowski LF (2011), Fondamenti di gestione dell'organizzazione, Varsavia.

Michalski E. (2013), Gestione d'impresa, Varsavia.

Nalepka A. (2001), Struttura organizzativa, Cracovia.

Sułkowski Ł. Sikorski Cz. (2014), Metodi di gestione della cultura organizzativa, Varsavia.

Zakrzewska-Bielawska A. (a cura di) (2012). Fondamenti di gestione. Teoria ed esercizi, Varsavia.

Zieleniewski J. (1982), Organizzazione dei team umani: un'introduzione alla teoria dell'organizzazione e della gestione, Varsavia; 1982 <http://mfiles.pl/pl/index.php/>.

Żukowski P. (2001), Metodi e tecniche di base di organizzazione e gestione: stili di gestione. Varsavia.