

DOTT. ING. ADRIANO OLIVETTI

IL QUADRO GENERALE
DELL' ORGANIZZAZIONE

ARCHIVI
DIGITALI
OLIVETTI

Ristampa dell' Estratto da L' ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO

Rivista mensile dell' "ENIOS" - Anno 1928-VI - Fascicolo N. 5

ROMA - Piazza Venezia, 11

DOTT. ING. ADRIANO OLIVETTI

IL QUADRO GENERALE DELL'ORGANIZZAZIONE

ARCHIVI DIGITALI OLIVETTI

Ristampa dell' Estratto da L' ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO

Rivista mensile dell' " ENIOS " - Anno 1928-VI - Fascicolo N. 5

ROMA - Piazza Venezia, 11

Il quadro generale dell'organizzazione

Problema fondamentale

Analizzare e quindi differenziare in modo razionale ed organico le funzioni indipendenti necessarie per la condotta di una intrapresa industriale, determinare in relazione ad esse definite attribuzioni e responsabilità individuali, affermiamo essere fondamento dell'organizzazione moderna. Ne deriva una struttura interna (organizzazione) che costituisce il quadro direttivo dell'intrapresa, la cui potenzialità ed efficienza ne è in preciso e diretto rapporto.

Soltanto recentemente e principalmente negli Stati Uniti è stato riconosciuto che una tale organizzazione non era semplicemente intuitiva, ma che vi sono alcuni principii teorici fondamentali che non si possono impunemente trascurare, pena qualche forma di inefficienza, e che occorre in ogni caso studiare singolarmente il problema con spirito obbiettivo e preparazione adeguata.

Molte industrie, anche favorite dal successo, non raggiungono alti gradi di efficienza, ovvero lo sviluppo loro consentito da speciali condizioni di superiorità (basso costo mano d'opera, valore intrinseco del prodotto, protezione doganale, ecc.) soltanto perchè la direzione generale risultò per varie cause incapace di adeguare il quadro organizzativo del personale alle reali necessità dell'azienda.

In linea generale si riscontrano diffuse in molte intraprese le seguenti condizioni:

delegazione di responsabilità insufficiente. E' la forma più comune di inefficienza direttiva, con conseguente sovraccarico di lavoro di dettaglio nel dirigente. Spesso ne risulta pure incapacità ad assicurare un equilibrio fra le diverse funzioni, assegnando talvolta influenza esagerata ed importanza maggiore ai problemi relativi alle funzioni di cui il dirigente ha ingerenza diretta;

insufficiente specializzazione. Per quanto generalmente coesista colla precedente condizione non ne è strettamente una conseguenza;

mancato riconoscimento di funzioni specifiche. Molte industrie, raggiunto un certo grado di sviluppo, non hanno creduto necessario costituire in unità indipendenti di responsabilità alcune funzioni essenziali.

Tali errori hanno evidentemente in comune la insufficienza di personale direttivo superiore e limitano l'espansione e l'efficienza di una intrapresa

alla somma totale di attività e capacità di pochi elementi dirigenti, creando tipi di capi indispensabili.

Aggiungeremo che, se talvolta esigenze finanziarie insorpassabili (caso obbiettivamente raro) non permisero un'organizzazione più completa, quasi sempre il motivo è psicologico, essendo rara l'attitudine a trarre l'intero vantaggio di collaboratori specializzati, e a delegare estese responsabilità:

1° Per inerzia, riuscendo difficile alla maggior parte dei dirigenti cambiare metodi direttivi al presentarsi di situazioni differenti.

2° Per la diffusa tendenza dei dirigenti, talvolta anche se ottimi, ad allontanare volontariamente o meno, collaboratori o subordinati di valore. Volontariamente quando ne vedono un concorrente *), involontariamente quando i dirigenti sono uomini di carattere fortemente personale coi quali sono psicologicamente difficili armonici rapporti se non con dipendenti di scarsa energia e di limitato valore.

3° Infine per l'orgoglio e talvolta la presunzione di un capo nel volere riservare alla sua attività diretta alcune funzioni ed operazioni più o meno importanti.

Scopo del presente articolo è di considerare alcuni principii fondamentali che reggono le organizzazioni moderne e cioè:

potere centralizzato e definite responsabilità individuali (**principio gerarchico**);

limitazioni di compiti (**principio della specializzazione**);

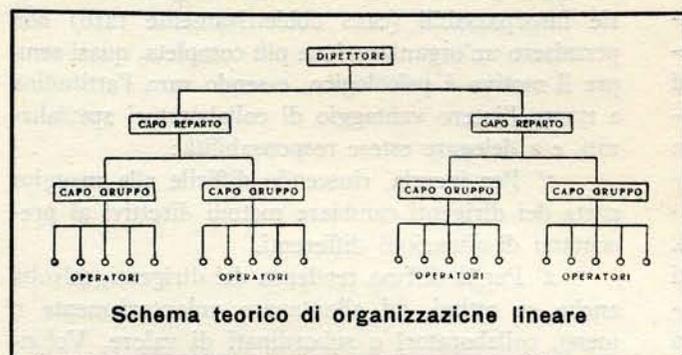
attribuzioni direttive in relazione a specifiche funzioni (**funzionalizzazione**).

Un tale studio presuppone la conoscenza generale dei compiti e delle funzioni necessarie alla condotta di una intrapresa, che supponiamo acquisita al lettore e che quindi ricorderemo brevemente solo per chiarire le idee; una più precisa analisi forma appunto la materia di futuri articoli, dove trascureremo le funzioni amministrative e commerciali le quali non fanno parte del presente studio.

(*) *Atteggiamento morale e attitudine psicologica purtroppo assai diffusa. E' singolare come molti non intendano che un tale punto di vista è anche un errore perchè limita l'efficienza propria e quindi è la causa più diretta che può far decidere ad una direzione generale, quell'allontanamento che si riteneva eliminato e che fu reso difficile, ma più necessario.*

L'organizzazione lineare

Il tipo di organizzazione più semplice è quello lineare, in cui le linee di autorità sono dirette e verticali da superiore a inferiore, e nel quale ciascuno individuo di uno stesso rango ha funzioni analoghe e complete per tutto quello che riguarda il suo compito, senza interferenze collaterali e senza collaborazione di specialisti. Taylor ed i primi scrittori di organizzazione industriale definirono questo tipo, organizzazione militare, per la sua analogia con le antiche formazioni di guerra e notiamo come una



tale denominazione non corrisponda affatto alla tecnica moderna dell'organizzazione militare che ha forme complesse di autonomia di funzioni, di servizi e di organi coordinatori.

Questo tipo di organizzazione si trova invariabilmente nelle piccole aziende e allo stadio iniziale dell'intraprese più importanti. Esso è infatti quello che risponde più direttamente all'impronta personale di un capo e che consente minori spese generali. Essa è anche in relazione ad uno stato più arretrato di sviluppo industriale al quale corrisponde un'insufficiente disponibilità di sperimentati tecnici specialisti.

La successiva evoluzione di un tale sistema, parallela ad un ulteriore sviluppo di un'intrapresa, consiste nella semplice delegazione ad un numero crescente di subordinati di una parte delle attività, senza distinzione di funzioni e con attribuzioni limitate di responsabilità. Persiste quindi essenzialmente il principio lineare.

I vantaggi di un tale sistema sono principalmente nella disciplina facilmente raggiunta perchè il controllo da parte del capo e dei suoi pochi collaboratori è diretto. Nei vari gradi, avendo gli individui responsabilità e competenza estese a tutti i servizi inerenti ai singoli reparti, non sono sentiti i pericoli della specializzazione che talvolta non consente nei capi una visione sintetica dell'organismo, alterandone le relazioni di valore.

Un tale sistema presenta invece difetti gravissimi che non gli consentono l'applicazione che ad industrie di limitata grandezza.

L'organizzazione esclusivamente lineare, richiede nei suoi capi, per essere efficiente, qualità ecce-

zionali di attività ed estesa cultura tecnica specializzata, dovendosi questi occupare a fondo di tutti i problemi particolari, inerenti all'industria e nel contempo predisporre il regolare funzionamento dei servizi inerenti alla produzione. Una tale organizzazione essendo caratteristica necessaria delle piccole industrie, l'inefficienza del sistema che ne deriva si delinea quando attraverso il successo, si determina uno sviluppo delle dimensioni dell'azienda. Ne derivano quindi posizioni di individui a responsabilità estese a tutte le funzioni principali della produzione, con poco vantaggio della quantità, qualità ed efficienza del lavoro.

E' da notarsi come un tale sistema tenda a stabilizzarsi e ne sia difficile un'evoluzione in senso più efficiente perchè di esso è caratteristica la tendenza ad eliminare il metodo e ad assegnare la continuità del processo produttivo alla memoria e all'intelligenza dei capi e dei singoli operai. Manca quindi una raccolta completa e degna di fede di elementi informativi necessari per l'introduzione di un'organizzazione sistematica, la quale pure se creata, il collegamento con gli uomini abituati a considerarne proprie le funzioni relative è generalmente difficilissimo.

Riassumeremo quindi i difetti dell'organizzazione lineare:

a) Richiede nei dirigenti qualità complesse e quindi assai poco comuni.

b) Accentramento esagerato delle responsabilità con risultante sovraccarico di lavoro in pochi dirigenti.

c) Non trae vantaggio dalla specializzazione, con conseguente stato poco progredito della tecnica.

d) Non sviluppa sistemi e metodi capaci di standardizzare la pratica operativa, con conseguenti difficoltà talvolta gravissime quando uno dei responsabili deve lasciare la sua posizione, e tendenza a mantenere gli stessi impiegati anche quando ne è riconosciuta l'inefficienza.

e) Lenta capacità di evoluzione e trasformazione del sistema onde adattarsi a nuove esigenze di quantità di produzione, di rendimento economico, di qualità e tipo di prodotto.

Non si può affermare l'esistenza nella pratica di un sistema puro lineare, all'infuori delle piccole industrie dove è regola e necessità. Però molte industrie hanno in sé stesse in modo evidente i difetti principali di un tale sistema: insufficiente decentramento, specializzazione rudimentale, mancanza assoluta di riconoscimento di attività funzionali.

E' bene infine osservare che l'organizzazione lineare ha il merito essenziale di definire l'autorità e la responsabilità con assoluta chiarezza (*principio gerarchico*). Per questa ragione l'organizzazione lineare, opportunamente limitata e integrata, forma ancora la struttura principale della parte attiva delle complesse organizzazioni moderne.

Organizzazione funzionale

In questo tipo teorico di organizzazione si raggiunge la divisione integrale del lavoro direttivo; ogni capo servizio ha responsabilità completa, ma limitata strettamente alla sua competenza. Ogni subordinato quindi riceve ordini da diverse persone, ma soltanto per tutto quanto concerne le funzioni a ciascuna di esse attribuite.

Taylor propose per il primo nel suo « *Shop management* » una tale organizzazione spinta fino ai suoi estremi limiti di specializzare il capo reparto d'officina.

Egli proponeva di attribuire le diverse funzioni che si compiono in una officina meccanica (*), ai seguenti capi:

1° Il *gang boss* incaricato della preparazione del lavoro, degli attrezzi e della messa a punto delle macchine.

2° Lo *speed boss* incaricato della regolare applicazione delle velocità di alimentazione e taglio e delle prescritte profondità delle passate.

3° L'*inspector* responsabile della qualità del lavoro.

4° il *repair man* incaricato della manutenzione delle trasmissioni, macchinario e impianti e della loro lubrificazione e pulizia.

Queste funzioni si riferiscono alla parte materiale, esecutiva dell'attività d'officina. L'azione direttiva di concetto partiva dal *planning department* dove il dott. Taylor assegnava ad un singolo impiegato ciascuna delle seguenti funzioni:

5° La predisposizione e il movimento delle operazioni e conseguentemente gli ordini del lavoro.

6° La preparazione dei fogli d'istruzione e lo studio dei tempi.

7° la registrazione dei tempi e la contabilità dei costi.

8° Infine, ad un ultimo capo, il *disciplinarian* erano assegnate le questioni disciplinari e relative al personale.

Una tale funzionalizzazione si dimostrava in pratica eccessiva e incapace di coordinare; lo stesso Taylor dovette abbandonare l'idea del capo reparto funzionale. Il principio teorico che ne era alla base era però suscettibile di applicazioni positive, e vedremo come le organizzazioni moderne, con un processo di adattamento e di limitazione, ne derivino molte delle loro caratteristiche organizzative.

La funzionalizzazione infatti si può considerare (**) come corollario del principio di specializzazio-

ne, estesa questa, secondo una limitata funzione, anziché un compito generale. Perciò la funzionalizzazione partecipa di tutti i vantaggi e di tutti i difetti della specializzazione: facilità di trovare ed educare personale adatto, facilità di raggiungere un alto grado di competenza — mancanza di equilibrio e difficoltà di coordinazione.

L'applicazione pura del principio della funzionalizzazione più frequentemente realizzata è nell'organizzazione dei servizi di ispezione nelle industrie in cui la precisione e la qualità del prodotto sono di



Tipo assai diffuso di organizzazione lineare per una produzione in serie in cui il montaggio è una certa importanza. Il direttore tecnico è capo dell'ufficio tecnico indifferenziato e quindi si occupa direttamente tanto del disegno del prodotto quanto dei problemi tecnici della produzione (macchinario ed attrezzaggio). Manca l'Ufficio produzione e quindi il magazzino parti finite acquista grande importanza. Il direttore si occupa ancora della scelta del personale, sorveglia gli approvvigionamenti e controlla e coordina l'attività dei reparti. Quando il prodotto non sia particolarmente semplice, questo tipo di organizzazione è appena tollerabile in un'officina comprendente 200-300 operai.

importanza fondamentale. In tali industrie il servizio di controllo delle materie prime, di ispezioni delle parti, di collaudi intermedi e finali sono sottratti alla gerarchia e al controllo della direzione operante, e fanno direttamente capo attraverso l'ispettore capo alla direzione generale tecnica o all'ufficio tecnico principale. Risulta da questo esempio come la funzionalizzazione possa assicurare l'indipendenza di certe attribuzioni per le quali si esiga un controllo sulle altre linee gerarchiche.

Un'altra applicazione realizzata è nella costituzione dell'ufficio produzione il quale si occupa ed è responsabile di tutte le operazioni che riguardano la predisposizione, l'ordine e il movimento della produzione.

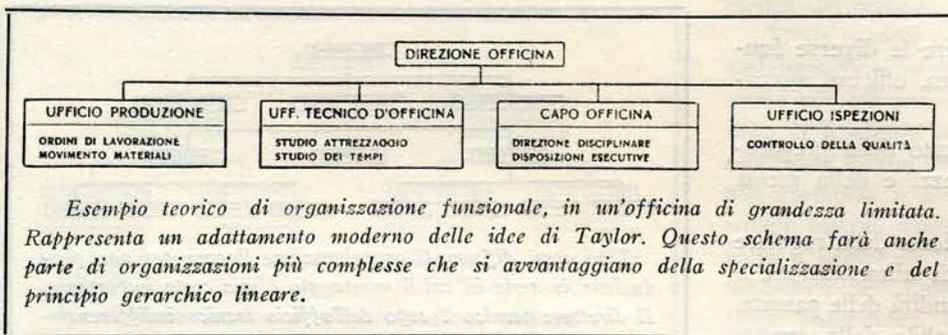
L'organizzazione moderna

L'organizzazione moderna è assai più complessa dei tipi semplici e schematici che abbiamo voluto illustrare per creare una base teorica di discussione. Essa ritiene come linea fondamentale il principio ge-

(**) Alford in « *Laws of manufacturing management* » A.S.M.E. Trans. 1926.

rarchico dell'organizzazione lineare che ne forma la struttura principale, ma vengono analizzate e riconosciute con precisione tutte le funzioni necessarie ad una condotta efficiente dell'organismo industriale, create delle linee indipendenti di controllo, devolute a nuclei di persone competenti funzioni di studio e di ricerca sperimentale e scientifica che vengono poi sfruttate dalle attività direttamente produttive.

Per chiarire le idee esamineremo con qualche dettaglio gli schemi A e B delle figure 4 e 5 che rappresentano due tipi teorici ideali di organizzazione.



Il primo è dovuto al prof. Mac Lee della Cornell University (*); il secondo presenta profonde differenze nello stabilire le linee di dipendenza gerarchica, secondo la discussione che vedremo più avanti.

In primo luogo è bene stabilire che l'attività propriamente deliberativa e propulsiva viene esplicata dal direttore generale il quale è responsabile verso il presidente del consiglio d'amministrazione o il gerente a seconda della forma giuridica della società, il quale, assistito dal segretario e dal tesoriere, ha soltanto quei compiti generali amministrativi che riguardano più propriamente i rapporti verso i soci. In molte aziende, specie di medie dimensioni, la carica di consigliere delegato o gerente si confonde con quella di direttore generale.

La funzionalizzazione dell'organizzazione si inizia nelle cariche direttamente dipendenti dal direttore generale, e alle quali corrispondono attività devolute ciascuna ad un elemento pienamente responsabile. E' importante che il numero dei capi divisione direttamente dipendenti dal direttore generale sia limitato per evitare ad esso un lavoro troppo dettagliato e permettergli di applicarsi con piena libertà ad uno studio della politica generale dell'intrapresa.

E' bene però notare l'assoluta necessità che ad un tipo di organizzazione stabilito in base ai principii che esponiamo, corrisponda una forte attività direttrice intesa costantemente ad una difficile opera di coordinazione e sincronizzazione capace di armonizzare e valorizzare sforzi divisi e indipendenti di subordinati.

(*) Dal «Principles of Industrial Organisation» per cortesia dell'autore Dexter S. Kimball, preside della Facoltà d'Ingegneria della Cornell University.

L'organizzazione va quindi intrapresa integralmente e non è sufficiente assegnare definite responsabilità individuali secondo perfette linee teoriche quando permanga un'attività direttrice incapace di realizzarne i vantaggi. Appare ancora qui immanente il problema della formazione degli elementi direttivi nel quadro delle esigenze moderne.

Le divisioni principali ed essenziali per tutte le intraprese sono l'amministrazione generale, la direzione commerciale, la produzione. La tendenza americana moderna è di aggiungere a queste, come quarta divisione primaria, le relazioni industriali (ufficio personale e assistenza sociale).

Direzione amministrativa

Questa direzione avrà un direttore generale dall'ufficio del quale dipenderanno anche la distribuzione e spedizione della posta, i servizi ordini dall'esterno, fatture, concessioni e riscossioni crediti, l'ufficio legale, e infine i servizi generali interni di telefono, stenografe, dattilografe, l'archivio e i fattorini.

Dipenderanno ancora da questo la contabilità generale e l'ufficio costi. La prima ha la cassa, tiene le registrazioni contabili e fornisce gli elementi e i rapporti statistici sulla situazione amministrativa; il secondo determina il costo di produzione valendosi degli elementi fornitigli dall'ufficio produzione il quale non possiede gli elementi finanziari necessari alla determinazione finale dei costi. Dall'ufficio costi può dipendere anche il servizio di statistica generale che in alcune industrie, potendo assumere primaria importanza, può costituire una divisione indipendente.

Direzione commerciale

Ricorderemo qui soltanto che le principali divisioni dell'ufficio commerciale possono essere:

- ufficio principale (direzione e studio dei mercati);
- direzione filiali e commercio interno;
- ufficio esportazione;
- ufficio pubblicità e propaganda generale;
- servizio clienti per quanto riguarda la manutenzione, le riparazioni, gli accessori, le parti di ricambio, l'evasione reclami clienti.

Produzione

Nel diagramma-tipo A abbiamo distinte una direzione della produzione e un ufficio progetti e studi (ufficio tecnico principale) dipendenti direttamente dalla direzione generale. Questa disposizione offre critiche di qualche importanza. Infatti, il conciliare

e coordinare le esigenze conservatrici della produzione con quelle propulsive dello studio di nuovi prodotti, è problema complesso che risulterebbe probabilmente facilitato, quando i due servizi dipendessero da un unico responsabile verso il direttore generale, questo troppo spesso non sufficientemente competente o troppo occupato, facilmente incline a persuadersi a mutare tipo di prodotto. Dall'altra parte il direttore generale saprà meglio intendere le relazioni dei due servizi con le esigenze commerciali ed economiche del mercato.

In B abbiamo quindi modificato il diagramma secondo questa alternativa la quale ha inoltre il vantaggio di creare più facilmente diretti rapporti di cooperazione fra le due divisioni tecniche attraverso l'azione direttamente coordinatrice del direttore generale della produzione.

Illustreremo ora brevemente le attività che interessano la produzione.

L'ufficio progetti studi disegna e prepara nuovi tipi, propone od approva modificazioni ai tipi esistenti, determina le caratteristiche dei materiali da usarsi, esamina i problemi della standardizzazione, stabilisce i limiti di tolleranza, dirige i laboratori scientifici e sperimentali di ricerca. Infine è di sua esclusiva competenza il servizio di consulenza tecnica ai clienti.

L'ufficio approvvigionamenti in relazione all'importanza delle sue funzioni nel tipo di industria considerato può essere divisione principale primaria. Generalmente però, ove considerazioni personali non l'ostacolano può stare e con vantaggio sotto la direzione generale della produzione facilitando in tal modo la sua coordinazione con le richieste della produzione e le esigenze dettate dall'ufficio tecnico principale.

L'Ufficio approvvigionamenti ha come compiti principali:

- l'emissione degli ordini all'esterno per materiale e parti;
- dispone le modalità delle spedizioni, sdoganamenti e delle rimesse;
- stipula contratti, determina e sollecita le consegne;
- verifica le fatture e gli arrivi;
- determina in collaborazione con l'ufficio tecnico le specificazioni commerciali di qualità;
- esamina nuovi prodotti, riceve ed archivia i cataloghi, richiede preventivi.

L'ufficio produzione ha la responsabilità amministrativa della produzione disponendo le lavorazioni dei reparti e del montaggio secondo le esigenze dell'ufficio commerciale, controllando contemporaneamente il ciclo materiali.

L'ufficio ispezioni, responsabile della qualità dei prodotti attraverso le prove alle materie prime, l'ispezione delle parti in lavorazione, il controllo dei

giudici e dei calibri, le ispezioni durante il montaggio ed infine il collaudo finale.

E' importante notare l'assoluta necessità che il servizio delle ispezioni sia reso indipendente dai reparti responsabili della quantità di produzione (diagramma A). In alcuni casi conviene addirittura sottrarre tale servizio dalla Direzione della produzione affidandolo all'Ufficio Tecnico principale. Una tale disposizione offre ancora il vantaggio di porre attraverso il servizio delle ispezioni i dirigenti dell'ufficio Tecnico Principale a diretto contatto con l'officina, determinandone la conoscenza precisa delle condizioni esistenti, condizione necessaria per non creare un ufficio progetti e studi avulso dalle reali condizioni dei reparti produttivi.

Infatti il controllo della qualità, nella sua opera caratteristica di analisi delle cause d'errori e di scarti, risale necessariamente allo stabilire esattamente le condizioni dell'efficienza, precisione del macchinario, degli attrezzi e infine della competenza di operai, capi e degli stessi dirigenti dei servizi produttivi. Da tale contatto ne deriva:

- 1) un nuovo controllo diretto da parte della direzione generale sull'attività e l'efficienza della direzione della produzione;
- 2) il disegno dei prodotti adatto alle condizioni della tecnica operativa, al tipo di macchinario esistente, all'efficienza generale dell'officina.

Nell'organizzazione tipo B si è posto l'Ufficio Ispezioni alle dirette dipendenze della Direzione generale tecnica. Una tale disposizione ritiene molti dei vantaggi ora accennati e presenta *indipendenza* assoluta facendo direttamente capo alla massima autorità tecnica.

Nel quadro A la disposizione è criticabile; inoltre, mancando un direttore generale tecnico, la soluzione offerta dal diagramma B non è possibile.

Ufficio Tecnico dell'officina. E' di competenza di questo ufficio lo studio e il disegno di attrezzi, stampi, maschere, giudici, calibri, dispositivi e macchine speciali occorrenti alla produzione. E' bene che l'attrezzaggio e reparto costruzioni speciali dipendano direttamente da questo ufficio, sottraendoli alle tendenze generalmente conservatrici dei responsabili della produzione.

Ufficio metodi. Ha in carica lo studio dei tempi, lo studio dei movimenti, l'analisi delle operazioni, lo studio della fatica industriale, la determinazione delle specificazioni di lavoro e infine può stabilire i fogli di istruzione sul modo preciso in cui le operazioni devono essere condotte (normali operative).

Direzione servizi. Sovrintende al funzionamento dei magazzini, dei trasporti interni ed esterni e dipendono ancora da essa l'ufficio arrivi e l'ufficio spedizioni. Nelle industrie di media grandezza i capi dei singoli servizi nominati riportano direttamente alla direzione della produzione.

Ufficio impianti. Provvede alla manutenzione del fabbricato industriale, degli impianti, delle trasmissioni e del macchinario. E' responsabile della forza motrice e del rendimento economico del suo impianto. Mette in opera i nuovi impianti e il nuovo macchinario e quindi avrà a sua disposizione tubisti, elettricisti, muratori e montatori meccanici. E' importante che la sua forza sia adeguata con sufficiente larghezza alle necessità dello stabilimento in modo che tali lavori procedano con la massima rapidità.

Ufficio personale

Il diagramma A illustra sufficientemente le attribuzioni dell'ufficio personale. I criteri che possono decidere di considerare l'ufficio personale divisione principale dell'intrapresa, assegnandogli dipendenza diretta dalla direzione generale sono i seguenti:

- 1) l'assistenza sociale investe problemi finanziari e di indirizzo generale che solo la direzione generale può stabilire;
- 2) la selezione del personale può ritenersi fatta con criterio più largo ed obbiettivo da un servizio indipendente dall'organo destinato a riceverlo;
- 3) la crescente importanza attribuita ai problemi delle relazioni col personale e della selezione, educazione ed istruzione del personale.

Nel diagramma B invece l'ufficio personale dipende dalla direzione generale tecnica. Influiscono maggiormente la scelta fra le due soluzioni, considerazioni relative alle caratteristiche personali dei dirigenti principali.

Quadro organizzativo e quadro personale

Si distingue in un'industria un quadro organizzativo e un quadro personale. Il quadro organizzativo stabilisce all'infuori di considerazioni di uomini le funzioni e le relazioni ad esse inerenti necessarie alla condotta di un'industria. Il quadro personale attribuisce ad un certo numero di individui la responsabilità per le funzioni determinate dal quadro organizzativo.

Il primo quadro ha un valore assoluto per le esigenze attuali dell'azienda, mentre il quadro personale è il risultato di uno sforzo inteso ad applicare nella realtà della pratica il quadro organizzativo. In ciò risiede il valore e la funzione dei due quadri.

Molto spesso uno stesso individuo può prendere in carica diverse funzioni perchè il lavoro inerente è insufficiente, data la grandezza della industria, per giustificare la creazione di organi indipendenti.

Altra volta intervengono speciali considerazioni di competenza o di tradizione ovvero condizioni transitorie (*momento d'inerzia proprio dell'industria*) per le quali converrà stabilire un quadro personale meno teoricamente perfetto, ma adatto alle condizioni

esistenti e tale da assicurare la continuità delle operazioni.

Relazione fra quadro e industria

Abbiamo dimostrato essere principio essenziale di una organizzazione industriale la determinazione di definite responsabilità e l'assegnamento ad esse di elementi adatti e abbiamo ora illustrato brevemente alcuni tipi ideali di organizzazione, esaminando le funzioni principali.

Costruire il quadro reale dell'organizzazione di un'industria significa:

- a) analizzare gli elementi costitutivi dell'azienda (reparti produttivi-tecnici-commerciali-amministrativi) in cui essa è divisibile;
- b) analizzarne i mutui rapporti e le relazioni col programma generale dell'industria;
- c) definire in base a questa analisi definite attribuzioni, responsabilità, interdipendenze;
- d) scegliere od eventualmente educare degli individui capaci a reggere le posizioni in tal modo determinate, tenendo conto delle caratteristiche psicologiche e intellettuali del personale disponibile.

Risulta quindi il quadro organizzativo conseguenza delle condizioni e delle necessità di una determinata industria. Non è possibile quindi stabilire delle organizzazioni definite da adattarsi in modo completo ad una data industria.

Analizzati i principi fondamentali che regolano la definizione dei quadri, rileviamo come le caratteristiche di una organizzazione dipendano dai seguenti elementi:

1° Le dimensioni dell'industria. Grandi aziende determinano organizzazioni più complesse, abbisognano di una specializzazione più estesa e giustificano attività meno direttamente produttive, sperimentali e di ricerca scientifica. Piccole aziende hanno organizzazioni più semplici, con cariche e funzioni sovrapposte fino all'azienda individuale, in cui il capo ha responsabilità complete agendo al contempo da amministratore, commerciante e talvolta ingegnere.

2° Il tipo di prodotto. Semplicità, grado di varietà, precisione, volume, rapporto fra valore della materia e quello aggiunto dalla lavorazione ecc. ecc. determinano rispetto a diversi elementi amministrativi e tecnici rapporti diversi.

3° Il carattere della produzione. A seconda che la produzione è dietro ordinazione, in piccola serie, in massa ovvero una combinazione di questi tipi.

4° Il programma ideale della direzione. Una attitudine tecnicamente progressiva ed una commerciale intraprendente richiedono mezzi direttivi adeguati.

5° Le condizioni ambientali. Stato generale dell'economia del paese, grado di sviluppo e di tradizione industriale, condizioni relative alle relazioni industriali e al mercato del lavoro.

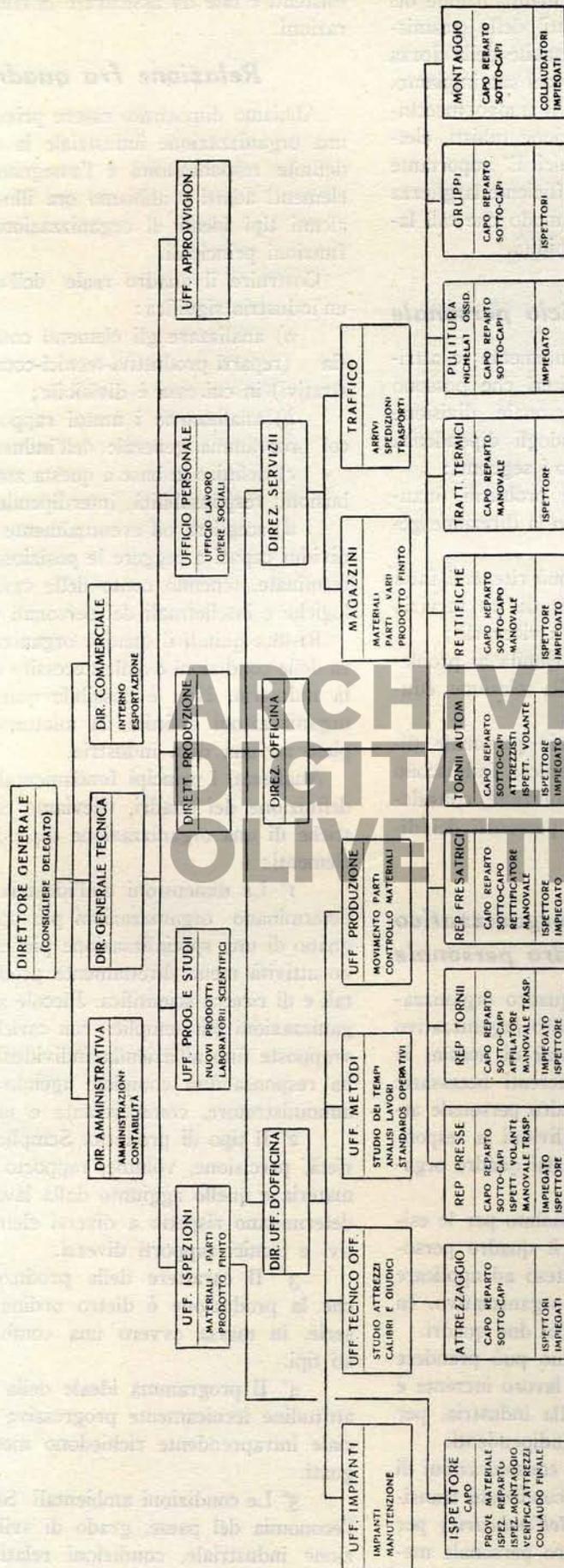


Diagramma B. — Questo schema tipico di organizzazione rappresenta differenze sostanziali da quelle del schema A in modo da eliminare le critiche accennate e rispondere meglio alle esigenze di una produzione in grande serie di prodotti che esigono un certo grado di precisione. A seconda della varietà e difficoltà della produzione, questa organizzazione si adatta ad industrie comprendenti una o più unità di migliaia di operai. Industrie di grandezza minore (300-800) ritengono un'organizzazione simile, ma in esse alcune cariche si condensano, altre si eliminano ed eventualmente ne sorgono delle nuove dovute a particolari esigenze. Così la direzione uffici d'officina e la direzione servizi verranno assunte direttamente dal direttore della produzione. Le cariche di direttore generale tecnico e di direttore della produzione possono riunirsi.

Vantaggi di un'organizzazione definita.

Riassumeremo brevemente il valore e l'importanza di definire un quadro organizzativo coordinando razionalmente i principi della funzionalizzazione, della specializzazione e della gerarchia.

Rendere efficiente la grande industria nella quale la divisione del lavoro direttivo deve essere stabilita in modo completo ed organico e non quale deriva da un processo di evoluzione troppo spesso casuale ed arbitrario.

Realizzare la divisione del lavoro intesa come concentrazione di sforzi individuali sopra una determinata attività e intesa come restrizione della attività individuale in un campo definito e proporzionato alle capacità individuali.

Dare stabilità direttiva. La determinazione del quadro dell'organizzazione costruisce una attrezzatura operativa esattamente in relazione a certe linee direttive fondamentali. Essa quindi si oppone a qualunque deviazione importante da tali linee, non possedendo l'intrapresa gli organi per espletare attività differenti e tende invece non solo a mantenere tali linee direttive, ma a svilupparle adeguatamente. In tal modo una variazione dalle linee fondamentali stabilite, sarà sempre la conseguenza grave e importante di una decisione presa dopo una preparazione razionale e una discussione esauriente e non il risultato di circostanze casuali o di una tradizione.

Conferire elasticità all'organismo. Funzionalizzare delle attività significa anche preparare una base impersonale di esperienza e di norme attraverso la creazione di uffici indipendenti organizzati dove le variazioni di personale hanno conseguenze perturbatrici assai minori. Si comprende quindi come, in una tale organizzazione, l'eliminazione degli inadatti, di opportuni trasferimenti interni, le promozioni e l'assunzione di personale sperimentato e competente

sia resa più facile, conferendo in tal modo elasticità all'organismo.

Conferire energia potenziale di sviluppo. Spesso organismi vitali per molte basi importanti come il disegno razionale ed economico del prodotto, una adeguata organizzazione commerciale, una tecnica sufficientemente sviluppata, risultarono incapaci dello sviluppo ulteriore loro consentito perchè possedevano una attrezzatura organizzativa insufficiente per consentire lo sviluppo armonico ed efficiente di tutti gli organi necessari ad una maggiore e duratura estensione di attività. Stabiliremo a questo punto il seguente principio teorico:

Per assicurare lo sviluppo in estensione e l'aumento di efficienza generale di una data industria, è necessario che l'attività complessiva individuale del gruppo dei dirigenti principali sia superiore per capacità e per numero alle esigenze immediate dell'industria, in modo che la loro attività non sia assorbita completamente dall'esplicazione delle attività normali, ma sia reso possibile lo studio, la preparazione e la realizzazione di esigenze nuove. A tale condizione occorre adeguare il quadro dell'organizzazione.

Limiti dell'accentramento e della specializzazione

Nel definire un'organizzazione si presenta il pericolo di attribuire alla supervisione diretta di un solo individuo troppe funzioni. Così dal direttore della produzione potrà molto spesso dipendere direttamente un numero eccessivo di reparti, imponendogli troppo lavoro e troppa attenzione sui particolari normali.

Un altro pericolo deriva dallo spingere eccessivamente la specializzazione, creando difficoltà di coordinazione e limitando le possibilità di carriera ed iniziativa individuale nell'industria stessa.

Dr. Ing. ADRIANO OLIVETTI

**ARCHIVI
DIGITALI
OLIVETTI**