

Corso Di Organizzazione Aziendale A.A.2003 – 2004

Teorie organizzative (fondamenti)

Prof. Cecilia Rossignoli

Dott. Lapo Mola



Perché Organizzazione Aziendale ad un corso di Informatica

Technology and Institutions: What Can
Research on Information Technology and
Research on Organization learn from Each
Other? (*Wanda J. Orlikowski, M.I.T. – Stephen R.
Barley – Stanford University – 2001*).



Origine delle Teorie Organizzative

Con l'avvento della produzione di massa nasce l'esigenza di porre ordine nei sistemi di produzione:

F. Taylor e L'O.S.L.



Taylor e l'O.S.L.

In un mondo dove la manodopera è costituita da ex contadini e operai non qualificati nasce l'esigenza di organizzare la produzione in modo “meccanicistico”.

Deve funzionare in modo:

- Routinizzato, efficiente, affidabile, prevedibile



I Principi dell'O.S.L.

- ***Separazione netta tra progettazione ed esecuzione del lavoro:*** far slittare tutta la responsabilità relativa all'organizzazione che deve essere nelle mani dei dirigenti.
- Usare ***metodi scientifici*** per individuare il metodo più efficiente di eseguire il lavoro. ***La mansione dell'operaio deve essere progettata*** di conseguenza, specificando dettagliatamente ***come*** il lavoro deve essere eseguito.
- ***Selezionare*** la persona più adatta per espletare la mansione così progettata.
- ***Addestrare*** l'operaio a fare il lavoro in maniera efficiente
- ***Tenere sotto controllo*** il lavoro dell'operaio per assicurarsi che vengano rispettate le procedure lavorative predeterminate e che vengano ottenuti risultati adeguati



Come Applicare i Principi dell'O.S.L.

- Analizzare l'operatività del lavoro ed individuare l'*one best way* per l'esecuzione delle singole fasi e del processo nel suo complesso.
- Studio dei *Tempi e Metodi* inteso come mezzo per standardizzare le attività lavorative.
- *Responsabilizzazione* del *management* che deve conoscere i processi operativi per assicurare il controllo della corretta esecuzione.
- *Cottimo* per incentivare la produttività della manodopera.



Oltre Taylor

- *Scuola dei Principi di Amministrazione:*
 - Studia le funzioni manageriali e ne elabora i contenuti essenziali.
- **H. Fayol:** evidenzia l'importanza della funzione organizzativa accanto alle funzioni tecniche. -> esigenza di elaborare una dottrina direzionale.



I Principi della Scuola Classica (Fayol, Mooney)

- Unità del Comando
- Ambito Del Controllo
- Staff e Line
- Iniziativa
- Divisione del Lavoro
- Autorità e Responsabilità
- Centralizzazione



I Principi della Scuola Classica (Fayol, Mooney) 2

- Disciplina
- Subordinazione degli interessi individuali all'interesse generale
- Giustizia
- Rapporto di Lavoro di Lungo Periodo
- Spirito di Corpo



Dalla Fabbrica all'Ufficio

M. Weber: ha evidenziato la correlazione tra la meccanizzazione dell'industria e la proliferazione delle forme burocratiche nelle organizzazioni.

“l'organizzazione burocratica routinizza i processi amministrativi così come la macchina routinizza la produzione”



Dalla Fabbrica all'Ufficio 2

M.Weber: fornisce una prima definizione di burocrazia vista come:

“forma organizzativa caratterizzata da procedure, precisione, rapidità, chiarezza, efficienza, regolarità, affidabilità”

Strumenti:

- Elaborazione di uno schema rigido di divisione di compiti
- Sistema di supervisione e gerarchia
- Sistema di regole e regolamenti dettagliati



Il Superamento del Taylorismo e della Scuola Classica

La scuola classica ha una forte connotazione meccanicistica. Nelle sue teorie e principi vi è poco spazio per il fattore umano. Inoltre la visione dell'organizzazione come sistema chiuso non appare, alla lunga, soddisfacente.



I Motivazionalisti

E. Mayo e gli esperimenti di Hawthorne

Obiettivi: analizzare la relazione tra le condizioni di lavoro e l'incidenza della fatica e della noia sui lavoratori.

Risultati: gli individui e i gruppi, così come gli organismi biologici danno il meglio di loro stessi quando i loro bisogni sono soddisfatti.



Teorie Motivazionali

A. Maslow e la Scala dei Bisogni:

1. Bisogni *Fisiologici*: salari e stipendi; condizioni di lavoro sicure e piacevoli.
2. Bisogni di *Sicurezza*: assistenza sociale e sanitaria; sicurezza del posto; possibilità di carriera nell'ambito dell'organizzazione.
3. Bisogni *Sociali*: organizzazione del lavoro che permetta di interagire con i colleghi; strutture sociali e sportive; riunioni di ufficio o di impianto.
4. Bisogni dell'*Ego*: creazioni di mansioni dotate di autonomia, responsabilità e controllo personale; mansioni che sviluppino l'identità personale; riconoscimento dei risultati ottenuti attraverso promozioni, premi ecc.
5. *Autorealizzazione*: premiare il totale impegno nei confronti dell'azienda; il lavoro diventa la maggior espressione del dipendente.



Il Tavinstock Institute of Human Relations

La gestione delle risorse umane diviene sempre più cruciale. Diventa imperativo integrare gli aspetti umani e quelli tecnici del lavoro. Le organizzazioni iniziano ad essere concepite come dei sistemi

“socio – tecnici”

Dove

L'interdipendenza fra fattori tecnici e umani deve essere sempre tenuta nel dovuto conto

(E. Trist e K. Bamforth e l'introduzione della “parete lunga” nelle miniere)



L'importanza dell'Ambiente: Teorie Sistemica

L. von Bertalanffy: le organizzazioni vivono a contatto e sono influenzate dall'ambiente in cui sono inserite. Esse sono quindi dei sistemi aperti (*open system theory*)



Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale

T. Burns e G.M. Stalker: risultano necessari stili organizzativi e direzioni aperti e flessibili. In ambienti incerti e non stabili l'approccio *meccanicistico* lascia naturalmente il posto ad uno di carattere *organicistico* più adattabile ai mutamenti dell'ambiente.

Deve esistere una condizione di armonia tra strategia, struttura, tecnologia, bisogni e aspirazioni dei dipendenti e ambiente esterno.



Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale 2

J. Woodward: evidenzia l'esistenza del rapporto tra il tipo di tecnologia impiegato e il modello organizzativo "vincente".

Dimostra che l'approccio di tipo tradizionale (meccanicistico) è adatto laddove la tecnologia impiegata sia convenzionale e non vi sia turbolenza ambientale.



Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale 3

P.Lawrence e J. Lorsch: inseriscono la *differenziazione* dell'organizzazione accanto alla tecnologia quale discriminante per la scelta del sistema “vincente”.

1. Condizioni tecnologiche e di mercato richiedono organizzazioni di tipo diverso
2. Imprese che operano in ambienti incerti e turbolenti richiedono un livello di differenziazione interna maggiori rispetto ad altre che operano in ambienti più stabili e meno complessi

