



# Introduzione


---

- ⌚ **L'idea di organizzazione nasce in Europa insieme al concetto di modernità, intesa come la capacità di dare risposte ad un ambiente in costante mutamento.**
- ⌚ **Max Weber è il capostipite degli studi di teoria organizzativa** (interrelazioni tra economia, società, spirito e strutture del capitalismo moderno)
- ⌚ **1914 industrialismo e fordismo**



# ... Introduzione

---

- ⌚ **Taylor**, la scienza viene applicata ai processi produttivi.
  - ⌚ **Fayol**, suddivisione delle organizzazioni in gruppi specialistici funzionali (produzione, marketing, amministrazione, ...);
  - ⌚ **Chandler**, strutture multivisionali per gruppi di prodotti e/o mercati:  
*modello ambiente/strategia/struttura;*
  - ⌚ **Coriat**, rapporti interorganizzativi fra competizione e collaborazione.
- 



# Capitolo 1

---

## Organizzazioni e teoria organizzativa





# La teoria organizzativa in azione

---

## ∞ **Temì**

## ∞ **Sfide attuali**

- **Competizione globale**
  - **Turbolenza organizzativa**
  - **E-commerce**
  - **Gestire la conoscenza e l'informazione**
  - **Diversità**
  - **Etica e responsabilità sociale**
- 



# Competizione globale

---

∞ **Permette il superamento di confini temporali, culturali e geografici ed è caratterizzata da:**

- ✓ **Aumento competizione a livello sia nazionale che internazionale;**
- ✓ **Sviluppo di capacità di comprensione internazionale.**



# Turbolenza organizzativa

---

- ∞ **I progressi nell'Information Technology generano cambiamenti;**
- ∞ **I clienti chiedono servizi/prodotti personalizzati;**
- ∞ **Ruolo dell'informazione quale risorsa primaria**  ***"knowledge worker"*;**
- ∞ **Uso di sistemi Enterprise Resource Planning (ERP)**



# Sistemi ERP

---

- ⌚ **Consentono la raccolta, elaborazione e rilascio d'informazioni sull'intera attività dell'organizzazione (bisogni dei clienti, ordini, progettazione prodotti, produzione, acquisti, magazzino, ...);**
- ⌚ **Manager e dipendenti utilizzano le informazioni raccolte per aggiustare i propri piani e cogliere nuove opportunità sulla base dei dati in possesso.**



# E-commerce

---

- ⌚ **Grazie ad Internet oltre 90 milioni di utenti commercia e scambia informazioni di natura economica;**
- ⌚ **Tendenza alla *disintermediazione*: “essere in Rete o essere preso nella Rete”;**
- ⌚ ***Vantaggi*: migliore comunicazione con i clienti, partner e fornitori, snellimento delle attività aziendali connesse alla vendita di prodotti/servizi.**



# Gestire la conoscenza e l'informazione

∞ I cambiamenti tecnologici implicano:

- ✓ L'introduzione di tecnologie di *comunicazione*;
- ✓ L'introduzione di tecnologie *informatiche*.

∞ Ruolo del *Knowledge Management* e condivisione delle informazioni nelle organizzazioni e tra le organizzazioni.

# ... Gestire la conoscenza e l'informazione...

- ∞ **Nuove tecniche di produzione/distribuzione;**
- ∞ **Nuove figure professionali** (ad es: *chief information officer, chief knowledge officer, direttore del knowledge management, chief learning officer, ...*);
- ∞ **L'Information technology supporta il knowledge management. Si generano dei cambiamenti organizzativi che portano alla condivisione di conoscenze e di best practice, non solo tra funzioni ma anche con altre aziende.**

# **... Gestire la conoscenza e l'informazione...**

**Ω Continui cambiamenti inerenti alle tecnologie e alle aziende implicano:**

- ✓ **Capacità di fronteggiare il cambiamento;**
- ✓ **Capacità di reazione al cambiamento.**

**Ω I cambiamenti a livello di risorse umane interessano:**

- ✓ **Aumento della presenza femminile ;**
- ✓ **Ambiente internazionale e maggiormente connesso.**

# ... Gestire la conoscenza e l'informazione

## Ω Maggiore attenzione all'etica e alla responsabilità sociale

- ✓ **Adozione di codici etici e di autodisciplina;**
- ✓ **Politiche e strutture che incentivano un comportamento etico;**
- ✓ **Azioni di volontariato.**

# Che cosa è un'organizzazione?

## ∞ Definizione

**“le organizzazioni sono (1) entità sociali (2) guidate da obiettivi, (3) progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturate e coordinate che (4) interagiscono con l'ambiente esterno”.**



# ...Che cosa è un'organizzazione?

---

## Ω L'importanza delle organizzazioni

### **Le organizzazioni:**

- **Mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi e i risultati desiderati;**
- **Producono beni e servizi in maniera efficiente;**
- **Facilitano l'innovazione;**
- **Utilizzano moderne tecnologie produttive computer-based.**



# ...Che cosa è un'organizzazione?

---

## Ω L'importanza delle organizzazioni (continua)

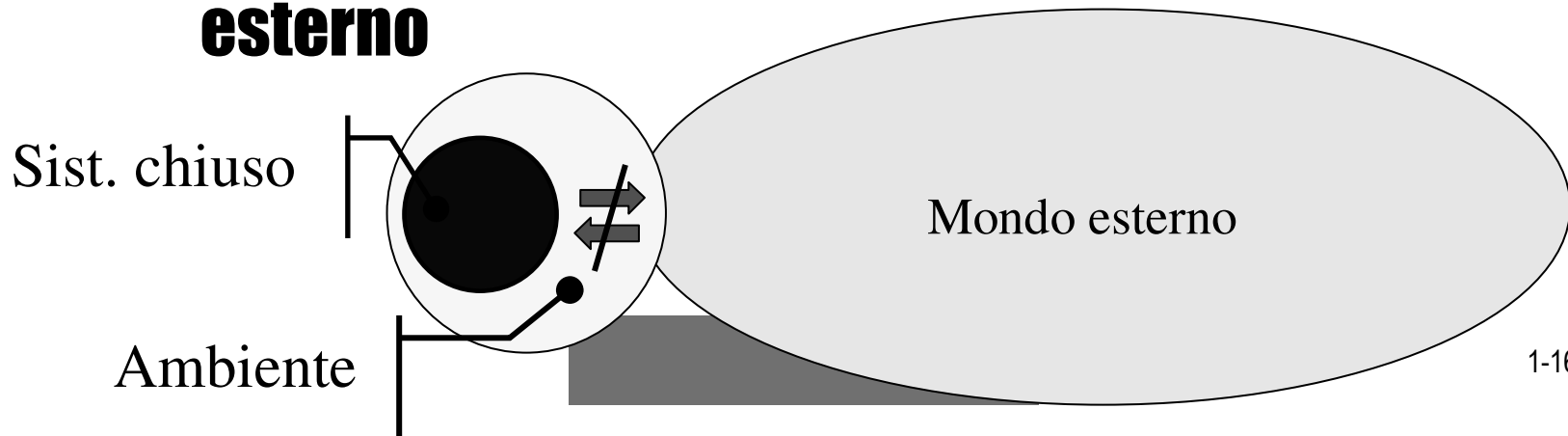
- **Si adattano all'ambiente in trasformazione e lo influenzano**
- **Creano valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti**
- **Conciliano le sfide attuali di motivazione di etica e di management della diversità con le esigenze di maggiore coordinamento delle risorse umane**

# Le organizzazioni come sistemi

**Nello studio delle organizzazioni la distinzione tra sistemi aperti e chiusi ricopre un ruolo cruciale.**

✓ **Sistema chiuso:**

- **non dipende dall'ambiente in cui si trova**
- **è autonomo, delimitato e isolato dal mondo esterno**







# **... le organizzazioni come sistemi**

---

**Anche se nella pratica è difficile riscontrare esempi di sistemi chiusi, i primi concetti di management**

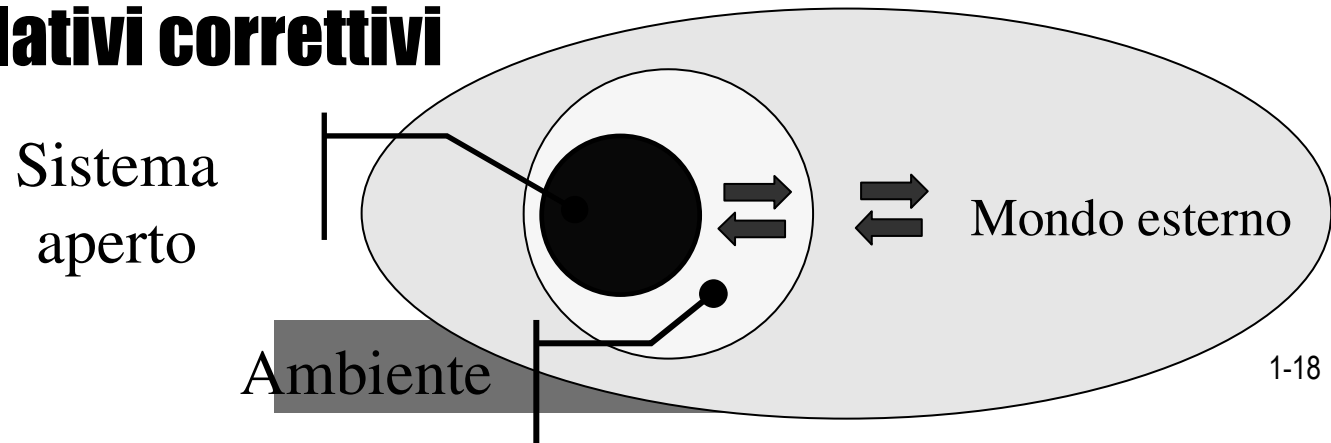
- Scientific management**
- Stile di direzione e ingegneria industriale**

**erano orientati allo studio di sistemi chiusi considerando l'ambiente come "dato" e assumendo che l'organizzazione potesse essere resa maggiormente efficiente attraverso la progettazione interna.**

# ... le organizzazioni come sistemi

## ✓ Sistema aperto:

- **Interagisce con l'ambiente**
- **Consuma ed esporta risorse verso l'ambiente**
- **Interpreta i cambiamenti ambientali e opera i relativi correttivi**





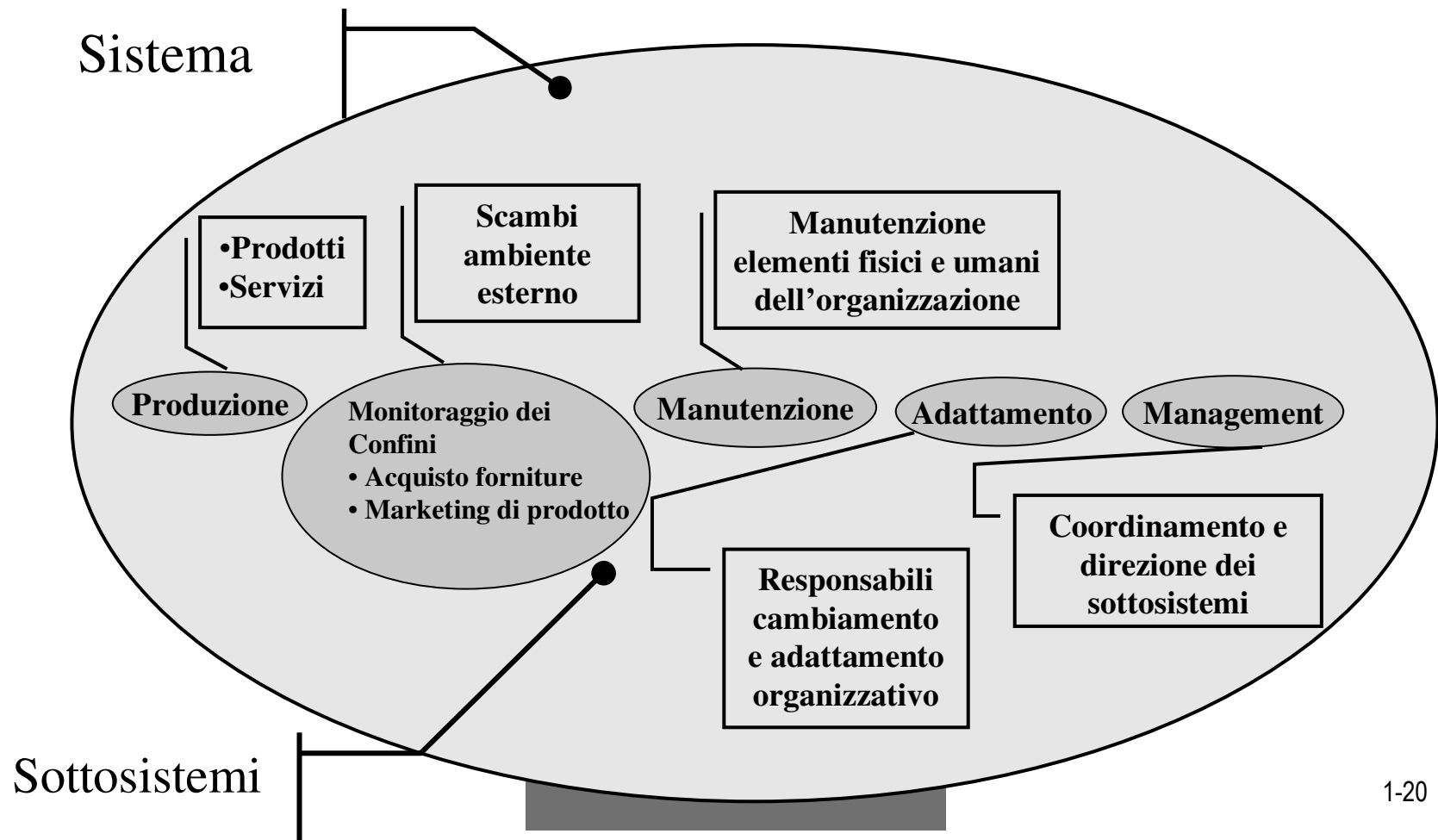
# **... le organizzazioni come sistemi**

---

## **Ω Definizione di sistema**

**“un sistema è l’insieme di elementi interagenti che acquisiscono input dall’ambiente, li trasformano e restituiscono output all’ambiente esterno”.**

# ... le organizzazioni come sistemi



# Un sistema aperto e i suoi sottosistemi

**Sistema aperto**

**Ambiente**

- ✓ **Materie prime**
- ✓ **Persone**
- ✓ **Risorse informative**
- ✓ **Risorse finanziarie**

**Sottosistemi**

**Input**

**Processo di trasformazione**

**Output**

- **Prodotti**
- **Servizi**

**Monitoraggio dei confini**

- **Produzione**
- **Manutenzione**
- **Adattamento**
- **Gestione**

**Monitoraggio dei confini**

# Configurazione organizzativa

Modello di Henry Mintzberg

**Il modello proposto da Mintzberg distingue in ogni organizzazione 5 parti, opportunamente disegnate per svolgere le funzioni chiave dei sottosistemi.**

Vertice strategico

Tecno-struttura

Linea  
intermedia

Staff di  
supporto

Nucleo operativo

# Le cinque componenti base di un'organizzazione: Nucleo operativo

Modello di Henry Mintzberg

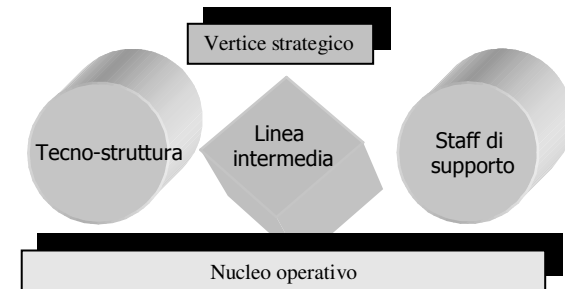
## ➤ Comprende

- ✓ le persone che effettuano il lavoro basilare dell'organizzazione

## ➤ Funzione svolta

- ✓ sottosistema di produzione
- ✓ trasformazione di input in output

- Prodotti
- Servizi



**Nucleo operativo**

## Esempi

- Reparto produttivo aziende manifatturiere
- docente e allievi in Università
- attività mediche in ospedale
- produzione di hardware e software e servizi di e-business in una Net Company.

# Le cinque componenti base di un'organizzazione: Tecno-struttura

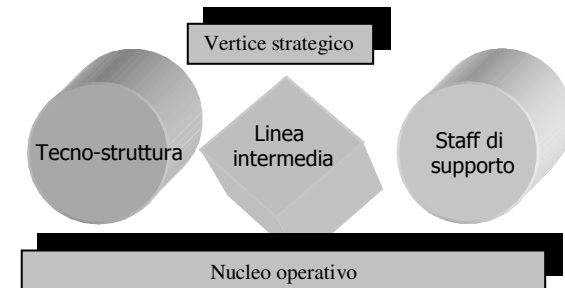
Modello di Henry Mintzberg

## ➤ Funzione

- ✓ **aiuta l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente, individuando problemi, opportunità e sviluppi**
- ✓ **è responsabile per la creazione di innovazioni nel nucleo operativo**
- ✓ **aiuta l'organizzazione a cambiare e a adattarsi**

## Esempi

- **Unità di ricerca e sviluppo (R&S)**
- **Ricerca di marketing**



**Tecno-struttura**



# Le cinque componenti base di un'organizzazione: Staff di supporto

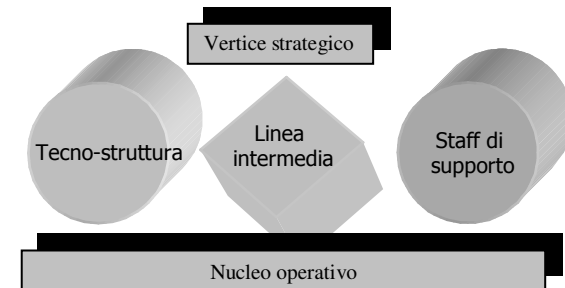
Modello di Henry Mintzberg

## ➤ Funzione

- ✓ è responsabile dell'ordinato funzionamento delle attività e della manutenzione dell'organizzazione nelle sue componenti fisiche e umane

## ➤ Comprende

- ✓ Attività di gestione delle risorse umane (procedure di selezione e assunzione, determinazione delle retribuzioni e benefit, formazione e sviluppo dei dipendenti)
- ✓ Attività di manutenzione (pulizia uffici, manutenzione e riparazione dei macchinari)



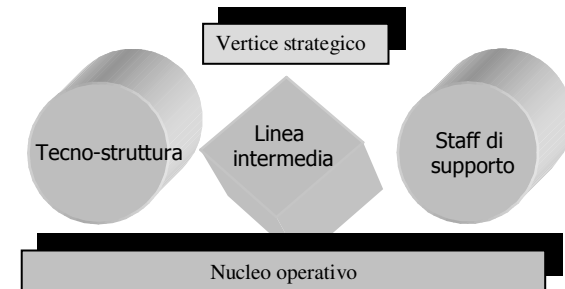
**Staff di supporto**

# Le cinque componenti base di un'organizzazione: Vertice strategico

Modello di Henry Mintzberg

## ➤ Funzione

- ✓ è un sottosistema distinto
  - ✓ è responsabile della direzione e del coordinamento delle altre parti dell'organizzazione
  - ✓ fornisce
    - Guida
    - Strategia
    - Obiettivi
    - Politiche
- per l'intera organizzazione



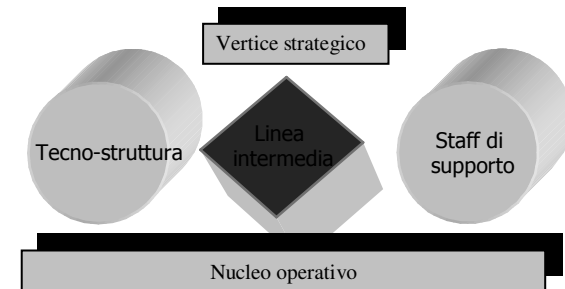
**Vertice strategico**

# Le cinque componenti base di un'organizzazione: Linea intermedia

Modello di Henry Mintzberg

## ➤ Funzione

- ✓ è responsabile dell'implementazione e del coordinamento a livello di unità organizzative
- ✓ nelle organizzazioni tradizionali è responsabile della mediazione tra il vertice strategico e il nucleo operativo
- ✓ garantisce l'esecuzione delle direttive del vertice e trasmette informazioni verso l'alto o il basso della gerarchia



**Linea intermedia**

**Nelle organizzazioni reali le cinque parti appena esposte sono interrelate e sono spesso al servizio di più di un sottosistema**

# Le dimensioni della progettazione organizzativa

**Esistono 2 tipologie di dimensioni organizzative:**

- ✓ **Strutturali**
- ✓ **Contestuali**

➤ **Dimensioni strutturali**

- ✓ **Forniscono etichette per descrivere le caratteristiche interne di una organizzazione**
- ✓ **Creano una base per misurare e confrontare le organizzazioni**

➤ **Dimensioni contestuali**

- ✓ **Caratterizzano l'intera organizzazione**
- ✓ **Rappresentano sia l'ambiente che le organizzazioni**

- 
- **Dimensione**
  - **Tecnologia**
  - **Ambiente**
  - **Obiettivi**

# Dimensioni contestuali e strutturali della progettazione organizzativa



# Dimensioni strutturali della progettazione organizzativa

## ➤ Formalizzazione

- ✓ **Quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione**

- **Procedure**
- **Mansionari**
- **Regolamenti**
- **Manuali di linee di condotta**

## ➤ Specializzazione

- ✓ **Grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative diverse (connessa al concetto di divisione del lavoro)**

- **Alta** ➔ **Pochi compiti**
- **Bassa** ➔ **Ampia gamma di compiti**

## ➤ Gerarchia

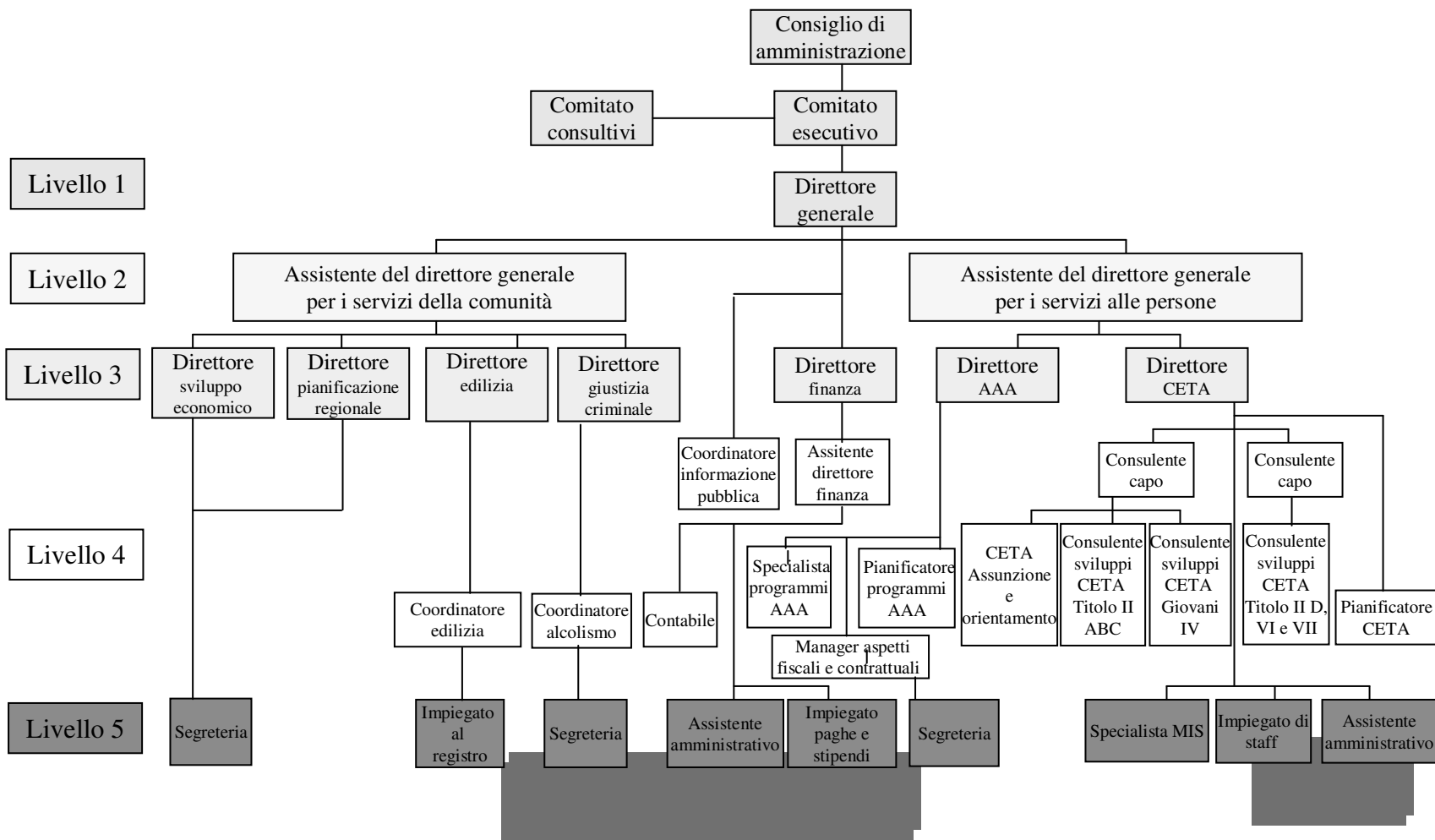
- ✓ **descrive chi riporta a chi e l'ambito di controllo (*span of control*)**

- **Organigramma da linee verticali**
- **Può essere "lunga" o "corta"**



# Organigramma che illustra la gerarchia dell'autorità all'interno del Community Job Training Program

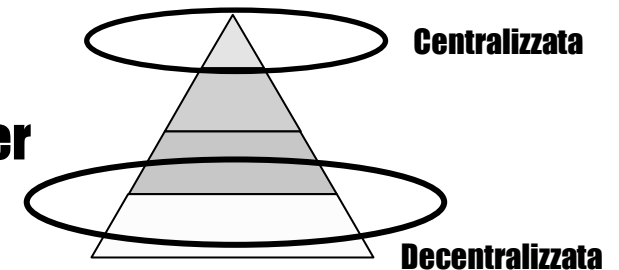
## Struttura: gerarchia



# Dimensioni strutturali della progettazione organizzativa

## ➤ Centralizzazione

- ✓ livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni



## ➤ Professionalità

- ✓ livello di formazione e istruzione formale dei dipendenti

➤ Misurata mediante il numero medio di anni di formazione

## ➤ Indicatori del personale

- ✓ impiego delle persone nelle varie funzioni e uffici
- ✓ sono calcolati in base alla formula

- Personale amministrativo
- P. Impiegatizio
- Staff professionale
- Lavoratori diretti e indiretti

$$\frac{\text{Nr. Dipendenti per Categoria}}{\text{Nr. Tot. Dipendenti Organizzazione}}$$



# Dimensioni contestuali della progettazione organizzativa

## ➤ Dimensione

- ✓ **Rappresenta la grandezza dell'organizzazione (nr. di persone che vi lavorano)**
- ✓ **Può essere misurata per l'organizzazione nel suo complesso o per specifiche componenti**

- **Stabilimenti**
- **Divisioni**
- **Nr. Dipendenti**
- **Fatturato**
- **Valore delle attività a bilancio**

## ➤ Tecnologia

- ✓ **Si riferisce agli strumenti, tecniche e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output**
- ✓ **Riguarda il modo in cui l'organizzazione realizza i prodotti/servizi che fornisce ai clienti**

- **Produzione assistita da computer**
- **Sistemi Informativi**
- **Internet**

# Dimensioni contestuali della progettazione organizzativa

## ➤ Ambiente

- ✓ include tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione
- ✓ l'organizzazione può essere influenzata da altre organizzazioni

### Elementi chiave

- Settore di attività
- Pubblica Amministrazione
- Clienti
- Fornitori
- Comunità Finanziaria

## ➤ Obiettivi e Strategia

- ✓ Definiscono lo scopo e le tecniche che contraddistinguono una organizzazione da altre organizzazioni
- ✓ Obiettivi e strategie definiscono l'ambito delle attività e le relazioni con dipendenti, clienti e concorrenti

# Dimensioni contestuali della progettazione organizzativa

## Definizione di strategia

**“Una strategia consiste in un piano di azione che descrive l’allocazione delle risorse e le attività attraverso le quali relazionarsi con l’ambiente e raggiungere gli obiettivi dell’organizzazione”.**

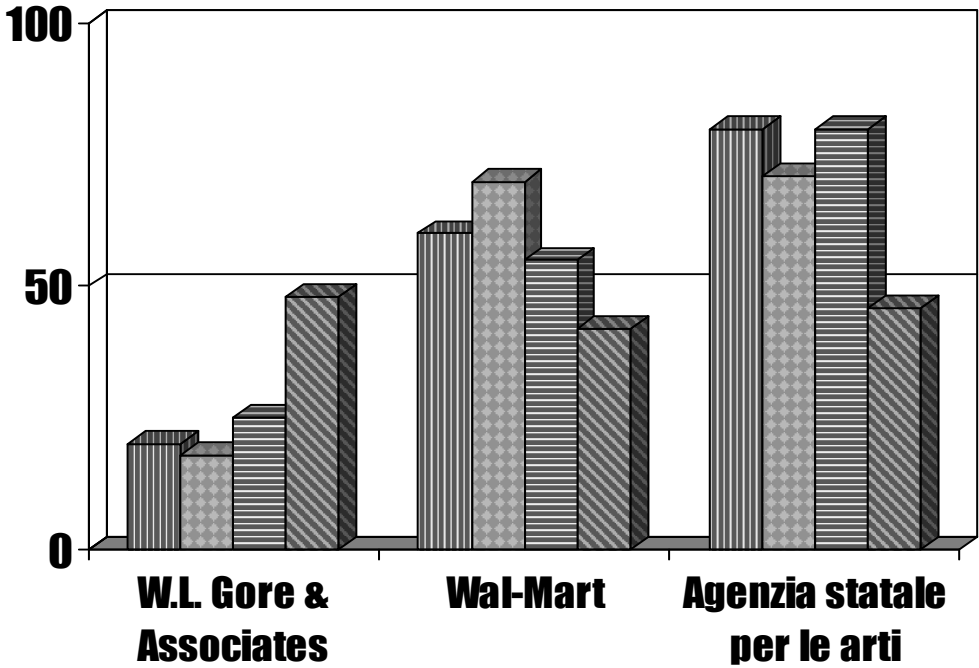
### ➤ **Cultura**

- ✓ **E’ definita dall’insieme di valori fondamentali, convinzioni, conoscenze e regole condivise dal complesso dei dipendenti**
- ✓ **Non è scritta, ma può essere osservata nella sua storia, slogan, cerimonie layout degli uffici**

#### Valori di Fondo

- **Comportamento Etico**
- **Impegno dei dipendenti**
- **Efficienza o servizio ai clienti**

# Caratteristiche di tre organizzazioni



**TECNOLOGIA**

**Produzione**

**Commercio al dettaglio**

**Servizi pubblici**

**DIMENSIONI**

**4200**

**200000**

**35**





# L'evoluzione della teoria e della progettazione organizzativa

---

**La teoria organizzativa è il modo di concepire le organizzazioni, analizzandole in maniera molto più accurata di quanto di potrebbe fare altrimenti.**

**Tale teoria è basata su**

- ✓ **Modelli e aspetti ricorrenti della progettazione e del comportamento organizzativo**
- ✓ **Gli studiosi di organizzazione ricercano tali caratteristiche al fine di**
  1. **Definire**
  2. **Misurare**
  3. **Rendere disponibili**

**i risultati per intraprendere opportune azioni.**



# ...L'evoluzione della teoria e della progettazione organizzativa

## Percorso Storico

**L'emergere del sistema di fabbrica durante la Rivoluzione Industriale ha posto problemi che le organizzazioni non avevano incontrato in precedenza.**

**Il lavoro su ampia scala coinvolge un maggior numero di persone**



**Progettazione del lavoro**

**Scopi**

- ✓ **Incremento della produttività**
- ✓ **Raggiungimento massima efficienza per l'organizzazione**

➤ **Prospettiva classica**

**Sotto-aree**

- **Scientific Management**
- **Direzione Amministrativa**

**Organizzazioni funzionanti come macchine efficienti e ben oliate**

- **Gerarchia**
- **Burocrazia**

# Prospettiva Classica

Scientific Management

fine 1800

## ➤ Taylor

**Le decisioni riguardo le organizzazioni e l'organizzazione del lavoro devono essere prese in base a studi precisi e scientifici**

- ✓ **Coinvolge il nucleo operativo**
- ✓ **Analisi variabili strutturali**

### Obiettivi

- **Aumento produttività**
- **Ricerca di una soluzione**

### Approccio

- **Meccanicistico e**
- **Razionale**



Sviluppo di:

- ✓ **Procedure standard per lo svolgimento delle attività**
- ✓ **Selezione dei lavoratori in base alle capacità**
- ✓ **Addestramento lavoratori nelle procedure standard**
- ✓ **Pianificazione del lavoro**
- ✓ **Incentivi salariali per incrementare l'output**

# Prospettiva Classica

Direzione Amministrativa

fine 1800

## ➤ Fayol

**Progettazione e funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso. Sviluppo del concetto di "unità di direzione".**

- ✓ **Coinvolge tutta l'organizzazione**
- ✓ **Analisi variabili strutturali**

Sviluppo di:

**Obiettivi**

- **Aumento produttività**
- **Ricerca di una soluzione**

**Approccio**

- **Gerarchico**



- ✓ **Organizzazioni burocratiche**
- ✓ **Progettazione e gestione delle organizzazioni in un'ottica impersonale e razionale**
- ✓ **Chiara definizione dell'autorità e delle responsabilità per l'applicazione di regole standard**



# Seconda fase

Esperimenti di Hawthorne

1980

## ➤ Mayo

**Studi sulla psicologia industriale e sulle relazioni umane al fine di stimolare la motivazione e la produttività.**

- ✓ **Coinvolge tutta l'organizzazione**
- ✓ **Analisi variabili strutturali**

Sviluppo di:

### Obiettivi

- **Ottenere la motivazione del lavoratore**
- **Aumento della produttività**



- ✓ **Competizione su scala globale**
- ✓ **Ricerca di soluzioni in risposta ai mutamenti causati da una competizione allargata**
- ✓ **Concetto di flessibilità**
- ✓ **Rapidità di risposta ai bisogni del cliente**
- ✓ **Motivazione dei dipendenti**
- ✓ **Ricerca della qualità del servizio e dei prodotti**

# ...Seconda fase

Teoria Contingente

1980

**Sviluppo del concetto che le organizzazioni non sono tutte uguali: superamento delle problematiche incontrate dallo scientific management e dalla direzione amministrativa**

➤ **Contingenza**

➤ **Ogni azione è in relazione di dipendenza con altre azioni** → **“it all depends”**

➤ **Efficacia**

➤ **Deve esistere una corrispondenza tra l'organizzazione interna e le condizioni presenti nell'ambiente esterno**

**Le organizzazioni si trovano ad operare in contesti estremamente mutabili e incerti**



# Evoluzione del paradigma della progettazione organizzativa

**Le sfide proposte dall'ambiente attuale richiedono risposte diverse da parte delle persone e delle organizzazioni.**

## Sfide

- **Competizione globale**
- **Diversità**
- **Preoccupazioni etiche**
- **Affermazione della conoscenza e dell'informazione quali risorse essenziali**
- **Progressi della tecnologia**
- **Sviluppo dell'e-commerce**

➔ **Spostamento del paradigma basato sui**

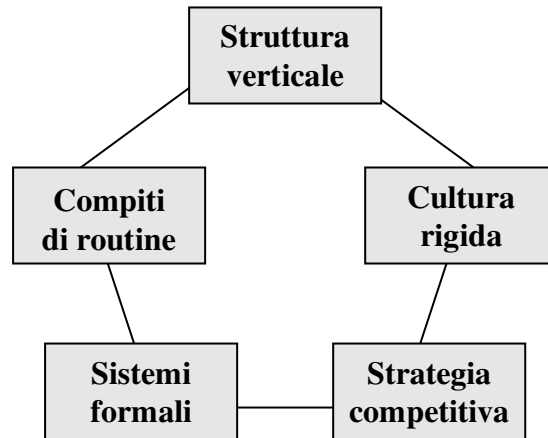
- ✓ **Sist. Meccanici**
- ✓ **Sist. Organici e biologici**

## ➤ **Paradigma**

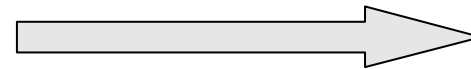
**“Approccio mentale condiviso che rappresenta un modo fondamentale di percepire, concettualizzare e comprendere il mondo. I nostri convincimenti e le conoscenze che acquisiamo guidano i nostri modelli di comportamento”**

# Due paradigmi di progettazione organizzativa

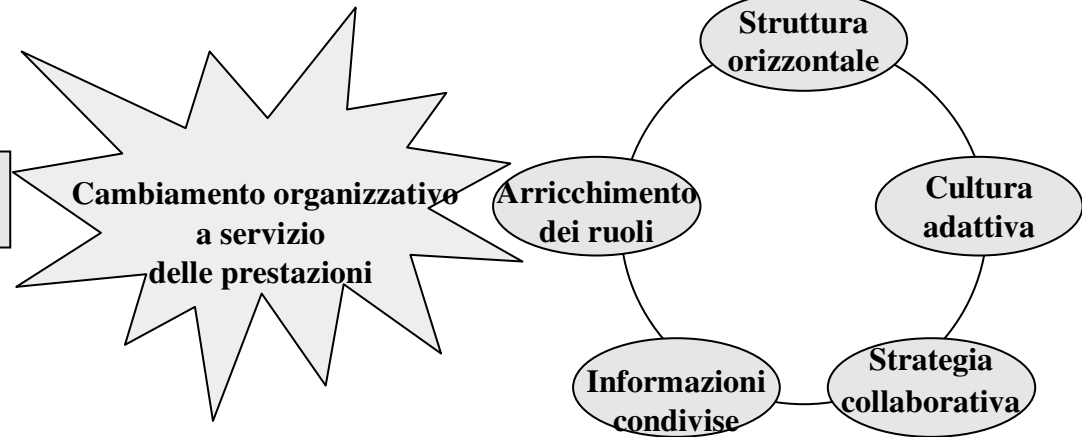
## Paradigma del sistema meccanico



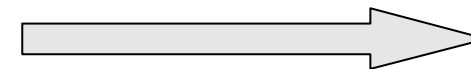
**Ambiente stabile**  
**Prestazioni efficienti**



## Paradigma del sistema biologico



**Ambiente turbolento**  
**Learning Organization**



Fonte: adattato da David K. Hurst, *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston, Mass.: Harvard Business School)

# Logica del paradigma

**Possono essere individuate diverse fasi:**

➤ **Fase I**

➤ **Ambiente stabile**

- ✓ **Produzione semplice**
- ✓ **Alta centralizzazione**

- ✓ **Struttura burocratica**
- ✓ **Pochi livelli gerarchici**

➤ **Fase II**

➤ **Ambiente dinamico**

- ✓ **Caratterizzato da compiti semplici**

- ✓ **Struttura flessibile e dinamica**

➤ **Fase II**

➤ **Ambiente dinamico**

- ✓ **Compiti strutturati**

- ✓ **Struttura orizzontale**
- ✓ **Condivisione delle informazioni**
- ✓ **Strategia e collaborazione**
- ✓ **Cultura adattiva**

**Learning Organization**

**Problem Solving**

**Gestione Crisi**

# Learning Organization

**Molte organizzazioni si stanno spostando verso strutture flessibili e decentralizzate che enfatizzano la collaborazione orizzontale.**

**Nuovo concetto di capitale**



**Informazione**



**Conoscenza**

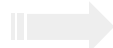
**Molti manager ridisegnano le loro aziende al fine di promuovere**

- **Comunicazione**
- **Collaborazione**



**Learning Organization**

## ➤ **Caratteristiche della L.O.**

- ✓ **Identificazione e coinvolgimento nella risoluzione dei problemi**
- ✓ **Sperimentazione**
- ✓ **Miglioramento e crescita di capacità**  **Qualità del Know-How**
- ✓ **Concetto di uguaglianza**
- ✓ **Informazione aperta**
- ✓ **Basso livello di gerarchia e crescita delle capacità adattive**