



Economia e Organizzazione Aziendale Anno accademico 2021/2022 BLOCCO 2



Cosa significa considerare l'organizzazione come sistema sociale?

Significa considerare l'organizzazione come un insieme di persone e di gruppi che si sono riuniti per risolvere problemi comuni e per sviluppare tra loro rapporti di collaborazione, condividendo valori comuni, norme e regole di funzionamento e tutto un mondo di relazioni, in cui le persone sono coinvolte con la loro soggettività e nel quale coesistono bisogni e rappresentazioni anche divergenti.



Perché è importante considerare anche la personalità nelle organizzazioni?

La personalità ha un ruolo fondamentale nel contribuire a determinare il comportamento di un individuo nelle sue interazioni in e con un'organizzazione ed è uno dei concetti più utili per interpretare e gestire diverse situazioni della vita organizzativa: l'adattamento delle persone al lavoro; l'attivazione della motivazione individuale e di gruppo; il prevalere di un certo tipo di leadership; il modo di gestire i conflitti, di risolvere i problemi e di prendere decisioni; la formazione della cultura aziendale; l'attribuzione di significato ai vari eventi della vita organizzativa. Inoltre, cercare di leggere i diversi comportamenti delle persone che operano nell'organizzazione rientra nelle competenze e nell'azione manageriale ogni qual volta sia necessario identificare, prevedere e utilizzare efficacemente la qualità del lavoro dei collaboratori.



Gestione delle risorse umane

• È ormai universalmente riconosciuto che non è possibile gestire un insieme di risorse umane utilizzando unicamente il potere che deriva dall'occupare una particolare posizione all'interno dell'azienda.

• Le persone sono mosse nel loro comportamento da una serie di molteplici motivazioni e bisogni che è spesso difficile sintetizzare ed analizzare. Il mancato o parziale soddisfacimento di questi bisogni può condizionare in modo determinante il rendimento complessivo della attività produttiva.





 Quindi è necessario che il responsabile di progetto sia in grado di analizzare i bisogni e le motivazioni delle persone che da lui dipendono; alla luce di tale analisi e degli obiettivi aziendali, egli deve instaurare quello stile di management che permette di massimizzare i risultati operativi e di far crescere il livello di maturità e di soddisfazione delle persone.



Di cosa si occupa la gestione del personale?

L'insieme delle politiche e degli strumenti di gestione del personale presidia la relazione tra le persone e l'organizzazione in cui o per cui lavorano, cercando di rendere il comportamento lavorativo degli individui quanto più possibile funzionale agli obiettivi organizzativi. La gestione del personale opera sulle diverse componenti del comportamento organizzativo individuale (attese, motivazione, competenze, interpretazione del ruolo, prestazioni), che influenzano e determinano le performance dei singoli e, di conseguenza, dell'organizzazione, e cerca di integrare le attese, le esigenze e le competenze delle persone con le attese e gli obiettivi dell'organizzazione, facilitando la convergenza di reciproci interessi.





- apprendimento interorganizzativo non solo organizzativo
- diverse interpretazioni:
 - da patrimonio individuale a patrimonio collettivo
 - pratiche condivise da una comunità di persone
 - funzione e prodotto del **processo organizzativo** e **decisionale** che ridefinisce la struttura e la cultura chiamando in causa diverse parti dell'organizzazione per condividere obiettivi, mezzi, modalità ecc.
- organizzazione che apprende:
 - impara dagli errori
 - fa circolare le conoscenze
 - valuta sistematicamente
 - sviluppa un processo decisionale partecipato e aperto nachiara Palmieri

Interdipendenza e coordinamento

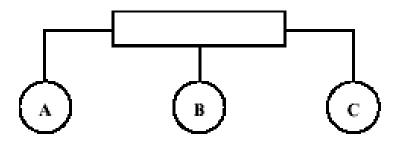


- più che dipendenza e interdipendenza (relazioni simmetriche)
- forme di interdipendenza:
 - generica, sequenziale, reciproca, di gruppo
- coordinamento come "modalità attraverso la quale sono regolati la distribuzione delle risorse, i tempi e lo svolgimento delle attività" (procedure standard, piani, programmi, comunicazione informale, gruppi di lavoro, tavoli di lavoro, riunioni ecc.)
- modalità di coordinamento:
 - in forma preventiva
 - nel corso dello svolgimento delle attività

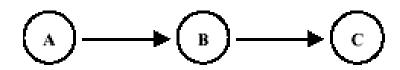
Interdipendenza e coordinamento



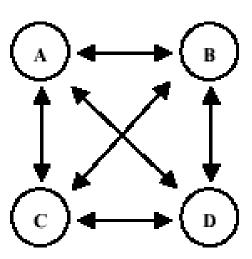
Schema 4.1 - Interdipendenza generica



Schema 4.2 - Interdipendenza sequenziale



Schema 4.4 - Interdipendenza di gruppo



Schema 4.3 - Interdipendenza reciproca





Struttura dei gruppi di lavoro



Gruppo democratico

 Il gruppo è composto da un numero di persone non superiore a 10 ed è guidato a rotazione da uno di essi. Gli obiettivi sono stabiliti in modo democratico, con il consenso di tutti i membri del gruppo.

Le comunicazioni tra i membri del gruppo sono libere ed è previsto ed incoraggiato lo scambio dei programmi per far sì che vi sia un'attività di controllo di qualità incrociata.



Gruppo con unico capo

• Il gruppo prevede la presenza di un responsabile che svolge in prima persona il ruolo di responsabile di progetto. Può essere affiancato da un assistente.



Gruppo a controllo decentralizzato

- Il gruppo di lavoro viene articolato su due livelli:
 - Il responsabile del progetto, che coordina un gruppo di persone ciascuna responsabile di uno specifico aspetto del progetto
 - A ognuna delle persone sottostanti il responsabile del progetto rispondono ulteriori persone.



Organizzazione delle attività

 All'interno di una organizzazione, il lavoro viene regolato e gestito attraverso una serie di incontri e riunioni nelle quali sono discussi i problemi e le possibili soluzioni.

Lo schema preciso secondo cui tali attività debbono essere svolte dipende dal tipo di organizzazione e di progetto.



Esempi di riunioni

- Incontri di verifica: hanno lo scopo di esaminare lo stato di avanzamento del progetto e in particolare i problemi logistici ed organizzativi esistenti.
- Incontri a carattere decisionale: hanno lo scopo di operare una scelta in una materia per la quale esistono conflitti tra i vari membri del gruppo o che riveste una importanza tale per cui è richiesta la partecipazione alla decisione del responsabile del progetto.
- Sessioni di "brainstorming": hanno lo scopo di ideare o discutere le possibili soluzioni ad un particolare problema che si è evidenziato nel corso del progetto. Si svolgono in modo libero, favorendo al massimo lo scambio di idee, critiche e pareri tra i membri del gruppo.





- Modello per Funzioni
- Modello a Matrice
- Modello per Progetti
- Modello Divisionale
- Modello a Rete



I criteri di progettazione

- ✓La scelta del modello di struttura organizzativa dipende da una serie di variabili interne ed esterne con le quali il sistema organizzativo deve tendere ad essere in equilibrio:
- ➤ le dimensioni aziendali;
- ➤ la situazione prodotti/mercati;
- ➤ la tecnologia;
- ➤ le dinamiche ambientali;
- ➤ le strategie adottate...





- EFFICIENZA
 - Output Ottenuti/Input Utilizzati
- EFFICACIA

Output Effettivi/ Output Previsti

- FLESSIBILITA'
 - Tempo necessario a passare dall'output attuale ad un nuovo output



I modelli organizzativi

L'agire combinato delle determinanti e del comportamento organizzativo (direttamente condizionato dalla scelta del modello) influenza le seguenti 4 variabili critiche:

- VC 1. l'efficienza: economicità nell'impiego delle risorse;
- VC 2. l'elasticità operativa: capacità di rispondere ad aumenti quantitativi di produzione;

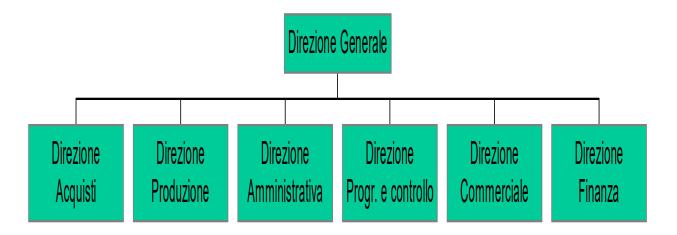


I modelli organizzativi

- VC 3. l'elasticità strategica: capacità di modificare le caratteristiche qualitative dei propri prodotti e/o servizi;
- VC 4. l'elasticità strutturale: capacità di rispondere in modo flessibile alle variazioni ambientali attraverso una struttura organizzativa rapidamente adattabile.



Il modello funzionale



✓II modello funzionale prevede la ripartizione delle responsabilità al primo livello organizzativo secondo le funzioni fondamentali dell'impresa.



Il modello funzionale privilegia lo svolgimento dell'attività in condizioni di **efficienza**. Consente di sfruttare i vantaggi connessi al conseguimento delle economie di scala e di esperienza garantite dalla specializzazione.



Il modello funzionale rende il sistema organizzativo efficace nelle seguenti condizioni:

- > dimensioni piccole e medie;
- > gamma ristretta di prodotti a lungo ciclo vitale;
- tecnologia stabile;
- ➤ ambiente stabile;
- strategie di sviluppo e penetrazione nei mercati.

Il modello funzionale



Implicazioni organizzative

Il monitoraggio delle condizioni di efficienza richiede un coordinamento continuo delle attività attraverso:

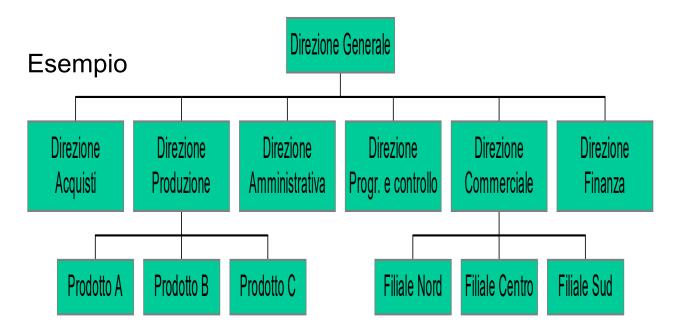
- v un forte accentramento delle responsabilità;
- v un'accurata definizione delle procedure organizzative.

Il modello funzionale



L'attenuazione della rigidità

O l'articolazione di secondo livello in base a criteri di prodotto/mercato



Il modello funzionale

Corso EOA 2021-22 Docente: Annachiara Palmieri



L'attenuazione della rigidità

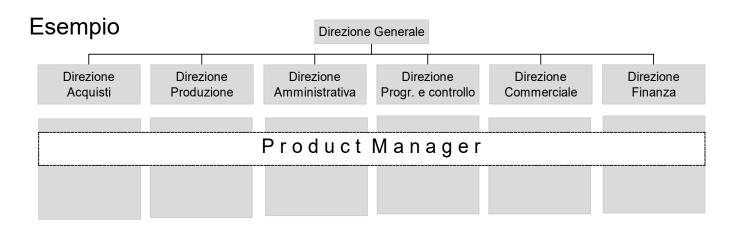
- **2** I ruoli integratori:
- sono figure responsabilizzate su determinati task;
- non godono di autorità nei confronti dei referenti funzionali che ad essi fanno riferimento;
- hanno il compito di coordinare e dirigere il flusso di lavoro, diffondendo una comune ottica trans-funzionale.



L'attenuazione della rigidità

I ruoli integratori (esempi):

- y product manager;
- y project manager;
- **brand manager**;
- u client manager



I ruoli integratori

Corso EOA 2021-22 Docente: Annachiara Palmieri



Il modello matriciale

✓II modello matriciale massimizza congiuntamente sia gli obiettivi delle unità funzionali che quelli dei progetti, mediante la definizione di una matrice di responsabilità.



Il modello matriciale si caratterizza per:

- Y l'adozione simultanea di due (o più) criteri di specializzazione;
- * la corrispondenza tra ogni criterio di specializzazione ed una specifica linea di autorità;
- elevata elasticità strutturale.

Il modello matriciale



Nel modello matriciale i responsabili di progetto e quelli funzionali, oltre a godere di una propria linea di autorità, sono **corresponsabili** nel raggiungimento degli obiettivi dei singoli progetti.



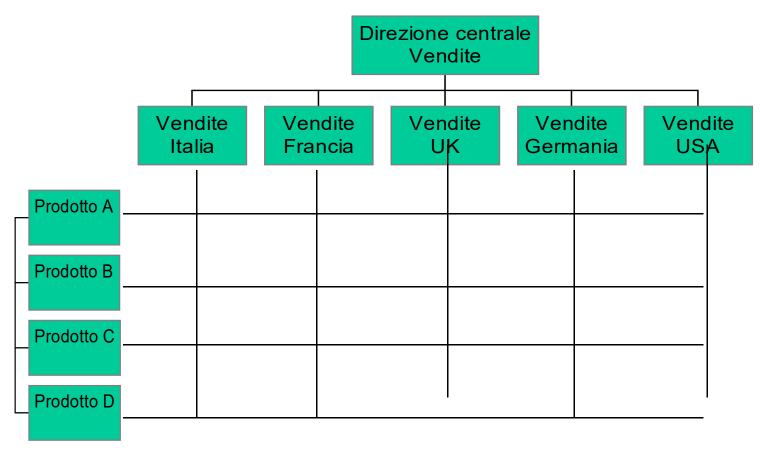
Il modello rappresenta la soluzione strutturale più efficace nelle seguenti condizioni:

- dimensioni medio-grandi;
- prodotti a breve ciclo di vita;
- necessità di svolgere attività interne di sviluppo tecnologico.
- Strategie di segmentazione e forte differenziazione

Il modello matriciale

Esempio di corresponsabilizzazione delle filiali di vendita sulle dimensioni mercato/prodotto





Esempio

Corso EOA 2021-22 Docente: Annachiara Palmieri



Implicazioni organizzative

Il modello matriciale offre numerosi spunti di riflessione in tema di motivazione e lo sviluppo delle risorse umane, in quanto:

- © vi è la possibilità di raccordo tra il contributo specialistico del singolo e l'obiettivo di risultato complessivo.
- ☼ la duplicità di autorità può comportare dei problemi di bilanciamento di potere tra le diverse dimensioni della matrice.

Il modello matriciale



Il modello per progetti

✓ Il modello per progetti conferisce alla struttura funzionale un'elevata **elasticità strategica** le permette al sistema organizzativo di sopravvivere in ambienti anche molto instabili, caratterizzati da un elevato tasso di sviluppo tecnologico e da un continuo mutamento dei bisogni dei clienti (es. imprese di engineering).



Il modello si caratterizza per un accentuato decentramento delle decisioni a livello di segmento prodotto/mercato ottenibile mediante:

*una struttura funzionale di base (permanente);

*una struttura temporanea per progetti. Struttura per progetti che gode di

Temporaneita'
Permanente

Elasticita'
Strategica

Il modello per progetti



Il modello opera efficacemente al verificarsi delle seguenti condizioni:

- * dimensioni medio-grandi;
- **×** prodotti:
 - a brevissimo ciclo di vita;
 - suche rispondono ad specifiche esigenze della cliente sempre diverse;
 - ad elevato fatturato unitario (es. navi).

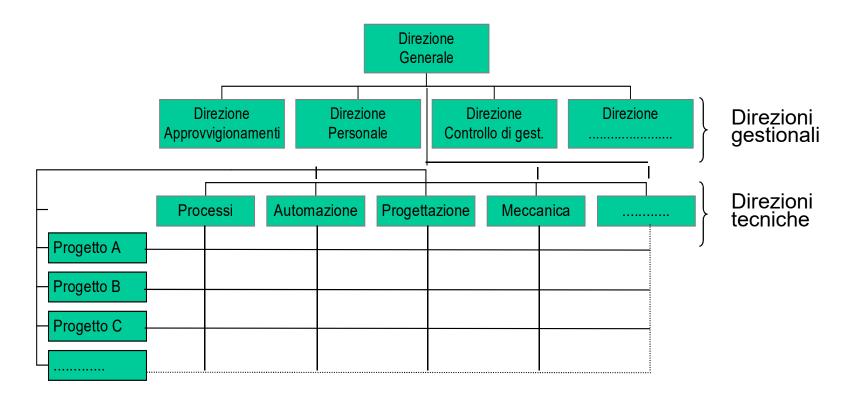
Il modello per progetti Corso EOA 2021-22 Docente: Annachiara Palmieri



- elevato dinamismo tecnologico;
- * strategie di diversificazione dei prodotti e/o dei servizi;
- * ambiente altamente instabile.

Esempio di azienda di engineering strutturata per progetti:

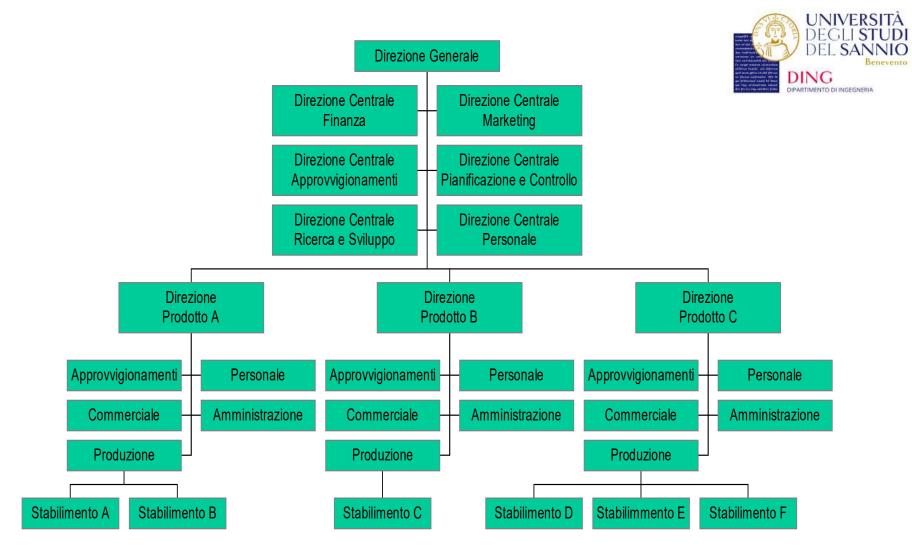






Il modello divisionale

✓II modello divisionale prevede la ripartizione delle responsabilità al primo livello organizzativo secondo criteri di prodotto/mercato. E' un modello che gode di elasticità operativa e strategica.



Il modello divisionale

Corso EOA 2021-22 Docente: Annachiara Palmieri



Il modello divisionale rende le strutture organizzative più flessibili in quanto:

- riproduce a livello di singola divisione le condizioni operative ed organizzative tipiche della singola impresa;
- considera le singole divisioni come centri di profitto.

Il modello divisionale



Il modello divisionale risponde alle seguenti esigenze:

- → crescita delle dimensioni aziendali;
- → proliferazione di prodotti e/o servizi;
- → sviluppo tecnologico;
- → ambienti tendenzialmente instabili;
- → strategie di differenziazione.





Passaggio alla rete:

"quando la costruzione di un prodotto o servizio non è più il risultato di un'unica organizzazione ma di una rete di organizzazioni, all'interno della quale prevalgono relazioni orizzontali e simmetriche"

Relazioni tra organizzazioni

- mercato: sistema dei prezzi, della concorrenza
- burocrazia: gerarchia, regole e procedure
- rete: relazioni di collaborazione in forma paritetica

Il modello a rete



Modello organizzativo a rete

alcuni presupposti

- proprietà della rete e non delle singole organizzazioni
- possibile appartenenza a più reti
- insieme delle interconnessioni
- obiettivi e modalità di azione della rete
- relazioni costruite all'interno di un territorio

Corso EOA 2021-22 Docente: Annachiara Palmieri



Quali sono le caratteristiche dell'organizzazione a rete?

- insieme di meccanismi di coordinamento e cooperazione
- relazioni che prevedono scambio continuo e stabile di elementi utili al raggiungimento di obiettivi
- profilo dinamico della rete (struttura, cultura, ecc.), oggetto di continua negoziazione
- per mantenersi la rete ha bisogno di condividere elementi che rinsaldano (valori, obiettivi, ecc.)

Quali sono le condizioni che incidono sulla costruzione della rete?

- disponibilità di risorse (es. risorse cooperativistiche di un territorio)
- incertezza dell'ambiente
- complessità degli obiettivi

Corso EOA 2021-22 Docente: Annachiara Palmieri



Quali sono le modalità di definizione e consolidamento della rete?

- formalizzazione dei rapporti
- condivisone di valori
- condivisione di obiettivi
- partecipazione ad attività

Esistono comunque livelli di omogeneità diversi della rete

- reti omogenee (org. autonome)
- reti disomogenee (es.ente locale e terzo settore)