Organizzazione: teoria, progettazione, cambiamento

Capitolo 1

Organizzazioni ed efficacia organizzativa: concetti di base

Concetti di base

1.Spiegare perchè esistono le organizzazioni e a quali finalità rispondono

2. Descrivere le relazioni tra teoria organizzativa,progettazione organizzativa/cambiamento organizzativo e distinguere tra struttura organizzativa e cultura organizzativa

Concetti di base

3. Capire come i manager possono utilizzare i principi della teoria organizzativa per progettare e modificare le proprie strutture in modo da accrescerne l'efficacia organizzativa

4. Identificare i tre modi principali in cui I manager valutano e misurano l'efficacia organizzativa

5. Capire con quale modalità i vari fattori contingenti influenzano l'assetto delle organizzazioni

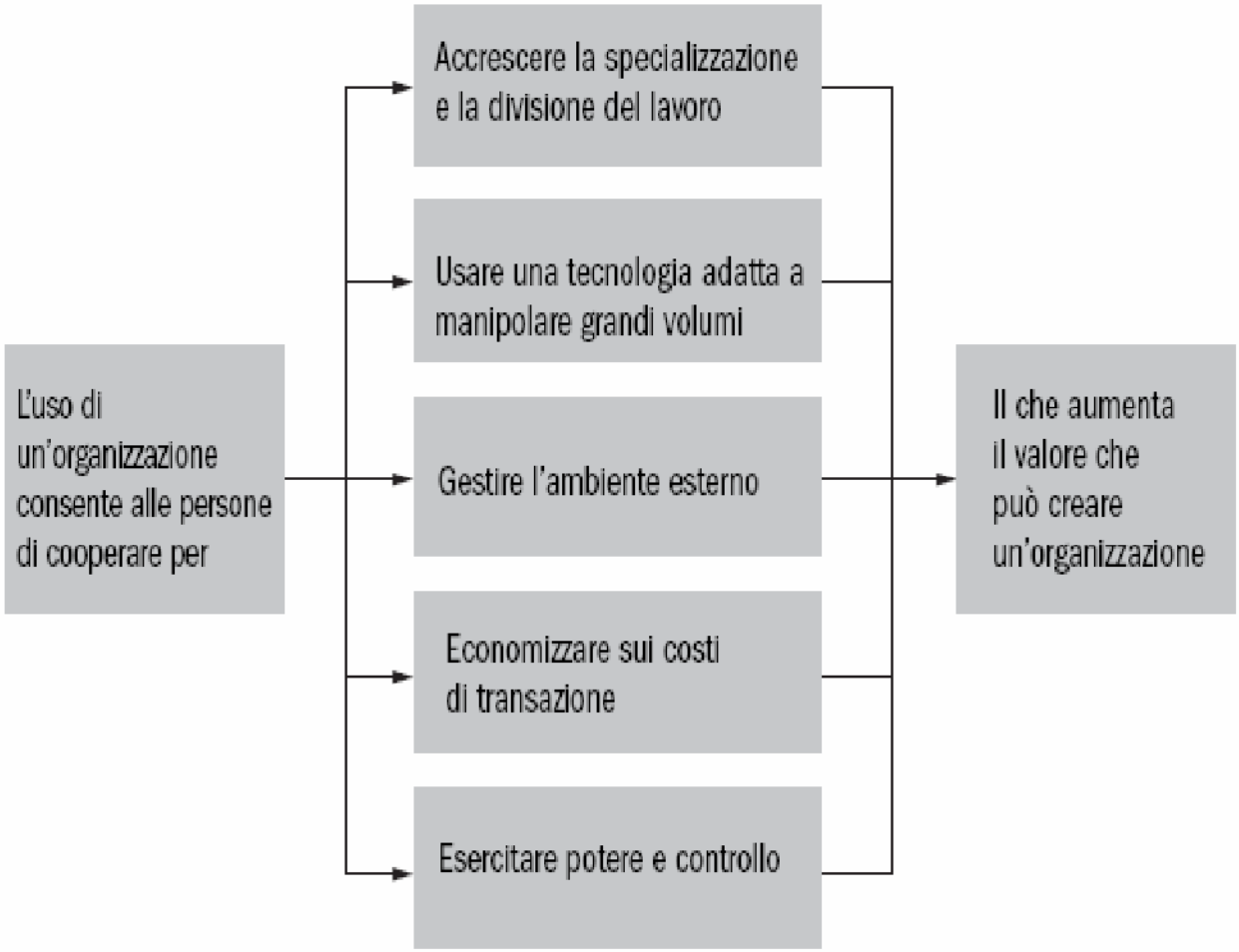
Perchè le organizzazioni creano valore?

- Attraverso l'efficienza:
  - Accrescere la specializzazione e la divisione del lavoro
  - Usare una tecnologia adatta a manipolare grandi volumi
    - **Economie di scala**: risparmi che si determinano quando beni e servizi vengo prodotti in grandi volumi su linee di produzione automatizzate
    - **Economie di raggio d'azione**: risparmi che si determinano quando una organizzazione è in grado di impiegare più efficacemente delle risorse sottoutilizzate, perchè si possono ripartire su più prodotti o su più lavorazioni

Perchè le organizzazioni creano valore?

- **Attraverso** la gestione dell'ambiente esterno (adattamento e "enactment")
  - Pressioni derivanti dall'ambiente esterno contribuiscono a fare delle organizzazioni il modello elettivo per l'uso ottimale delle risorse produttive
- **Attraverso** l'efficienza transazionale - economie sui costi di transazione
  - Costi di transazione: i costi che si accompagnano alla negoziazione, al monitoraggio ed al governo degli scambi tra persone
- **Attraverso** la capacità di esercitare potere e controllo

Perchè le organizzazioni esistono?



Teoria organizzativa, progettazione organizzativa e cambiamento organizzativo: alcune definizioni

Teoria organizzativa: lo studio di come funzionano le organizzazioni e di come influenzano, e vengono influenzate dall'ambiente in cui operano

Struttura organizzativa: il sistema formale di compiti e relazioni di autorità che controllano il modo in cui le persone coordinano le proprie azioni ed utilizzano le risorse per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione

Alcune definizioni(cont.)

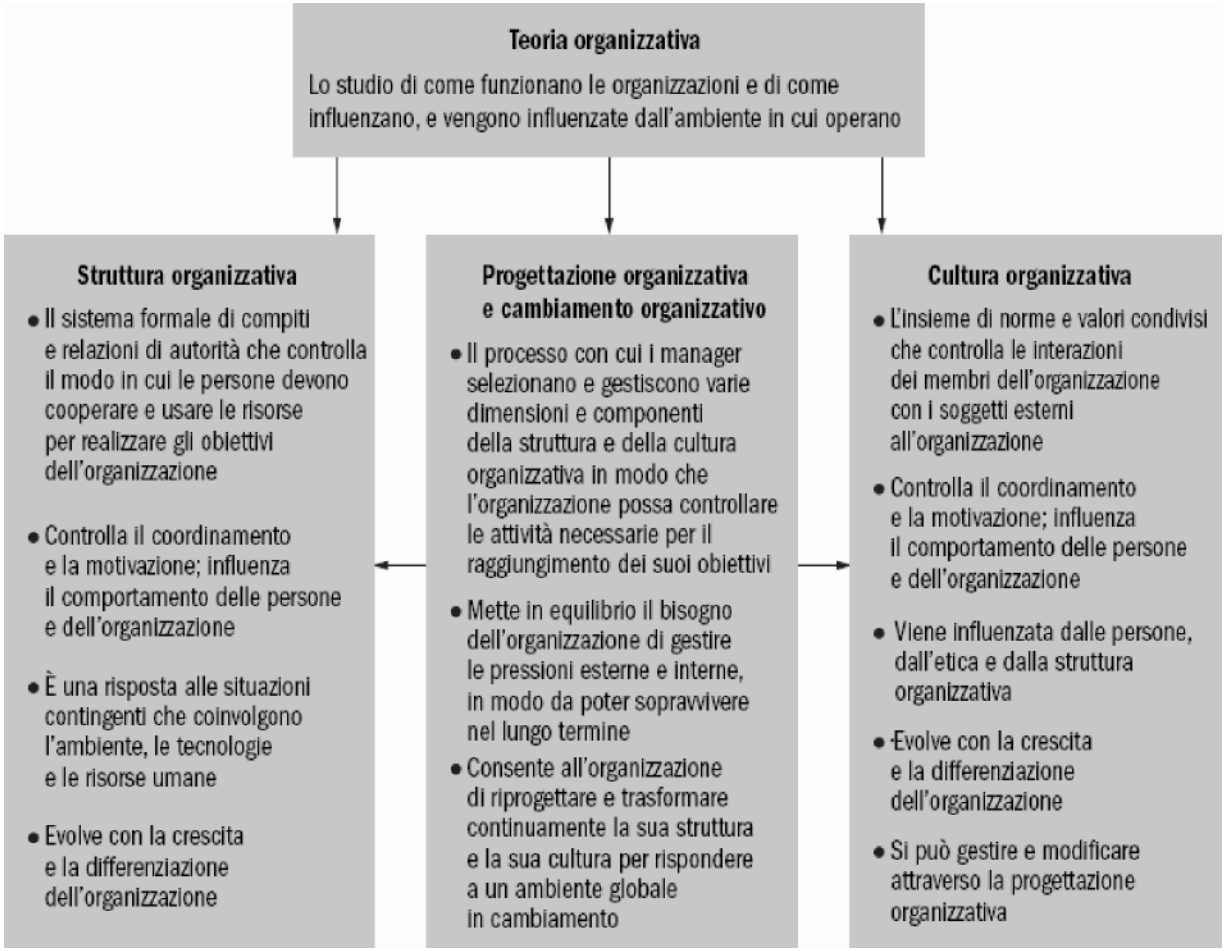
Cultura organizzativa: l'insieme di valori e norme condivisi che controllano le interazioni dei membri dell'organizzazione tra di loro e con i fornitori, i clienti ed altri soggetti esterni all'organizzazione

Progettazione organizzativa: il processo attraverso cui i manager selezionano e gestiscono vari aspetti della struttura e della cultura, in modo che l'organizzazione possa controllare le attività necessarie per il raggiungimento dei suoi obiettivi

Alcune definizioni(cont.)

Cambiamento organizzativo: il processo con cui le organizzazioni ridisegnano le proprie culture per passare dallo stato corrente ad uno stato futuro desiderato in modo da accrescere la propria efficacia

Relazionitra teoria organizzativa, struttura, cultura, progettazione e cambiamento



Importanza della progettazione organizzativa e del cambiamento

Affrontare le contingenze

- Le contingenze sono eventi che potrebbero verificarsi e che bisogna pianificare

Ottenere vantaggio competitivo

La capacità di un'azienda di fare meglio di un'altra azienda perchè i suoi manager sono in grado di creare più valore con le risorse che hanno a disposizione

***Competenze distintive*:** le competenze e le capacità dei manager in attività finalizzate alla creazione di valore

***Strategia*:** il modello specifico delle decisioni e delle azioni che prendono ed intraprendono i manager per ottenere un vantaggio competitivo e fare meglio dei concorrenti

Importanza della progettazione organizzativa e del cambiamento(cont.)

- Gestire l'eterogeneità

  Le differenze di razza, genere e nazionalità dei membri dell'organizzazione hanno importanti implicazioni per i valori che stanno alla base della sua cultura e per la sua efficacia operativa

- Promuovere efficienza, rapidità e innovazione

- Meglio le organizzazioni funzionano, e più valore creano

Consequenze di una cattiva progettazione organizzativa

- Declino dell'organizzazione
- Fuga dei collaboratori migliori verso nuovi incarichi in aziende forti ed in crescita
- Difficoltà nell'acquisizione delle risorse
- La crisi derivante costringe i manager ad introdurre bruschi cambiamenti nella struttura e nella cultura dell'azienda

Come fanno i manager a misurare l ’efficacia organizzativa?

- **Tre approcci**

- **Controllo:** approccio basato sulle risorse esterne
  - Metodo che utilizzano i manager per valutare l’efficacia con cui l’organizzazione gestisce e controlla il proprio ambiente esterno
    - Capacità di influenzare le percezioni degli stakeholder
    - Case “Mattel”
- **Innovazione:** approccio basato sui sistemi interni
  - Metodo che consente ai manager di valutare l’efficacia con cui un’organizzazione è capace di reagire prontamente alle sfide del mercato.
    - Es time to market nello sviluppo dei nuovi prodotti
    - Time to delivery dei servizi
    - Velocità processo decisionale
- **Efficienza:** approccio tecnico
  - Metodo che usano i manager per valutare l’efficienza con cui un’organizzazione può convertire un determinato quantitativo di risorse e competenze in prodotti finiti e servizi
    - Produttività
    - Efficienza
    - Costi di coordinamento
    - Costi di produzione delle attività

Approcci per misurare l ’efficacia organizzativa

Tabella 1.1 Approcci alla misurazione dell’efficacia organizzativa

Approccio	Descrizione	Obiettivi da fissare per misurare l’efficacia
Approccio basato sulle risorse esterne	Valuta la capacità dell’organizzazione di acquisire, gestire e controllare competenze e risorse scarse e preziose	Ridurre il costo degli input Acquisire materie prime e collaboratori di alta qualità Incrementare la quota di mercato Incrementare il prezzo dell’azione Ottenere l’appoggio di stakeholder come il governo o gli ambientalisti Costruire un network efficace di relazioni e alleanze
Approccio basato sui sistemi interni	Valuta la capacità dell’organizzazione di essere innovativa e di operare rapidamente e reattivamente	Ridurre i tempi di decisione Aumentare il tasso di innovazione dei prodotti Accrescere il coordinamento e la motivazione dei dipendenti Ridurre il conflitto Ridurre il time-to-market
Approccio tecnico	Valuta la capacità dell’organizzazione di convertire efficacemente le competenze e le risorse in beni e servizi	Aumentare la qualità dei prodotti Ridurre il numero dei difetti Ridurre i costi di produzione Migliorare il customer service Ridurre i tempi di consegna ai clienti

Struttura del libro

Parte 1
L'organizzazione
e il suo ambiente

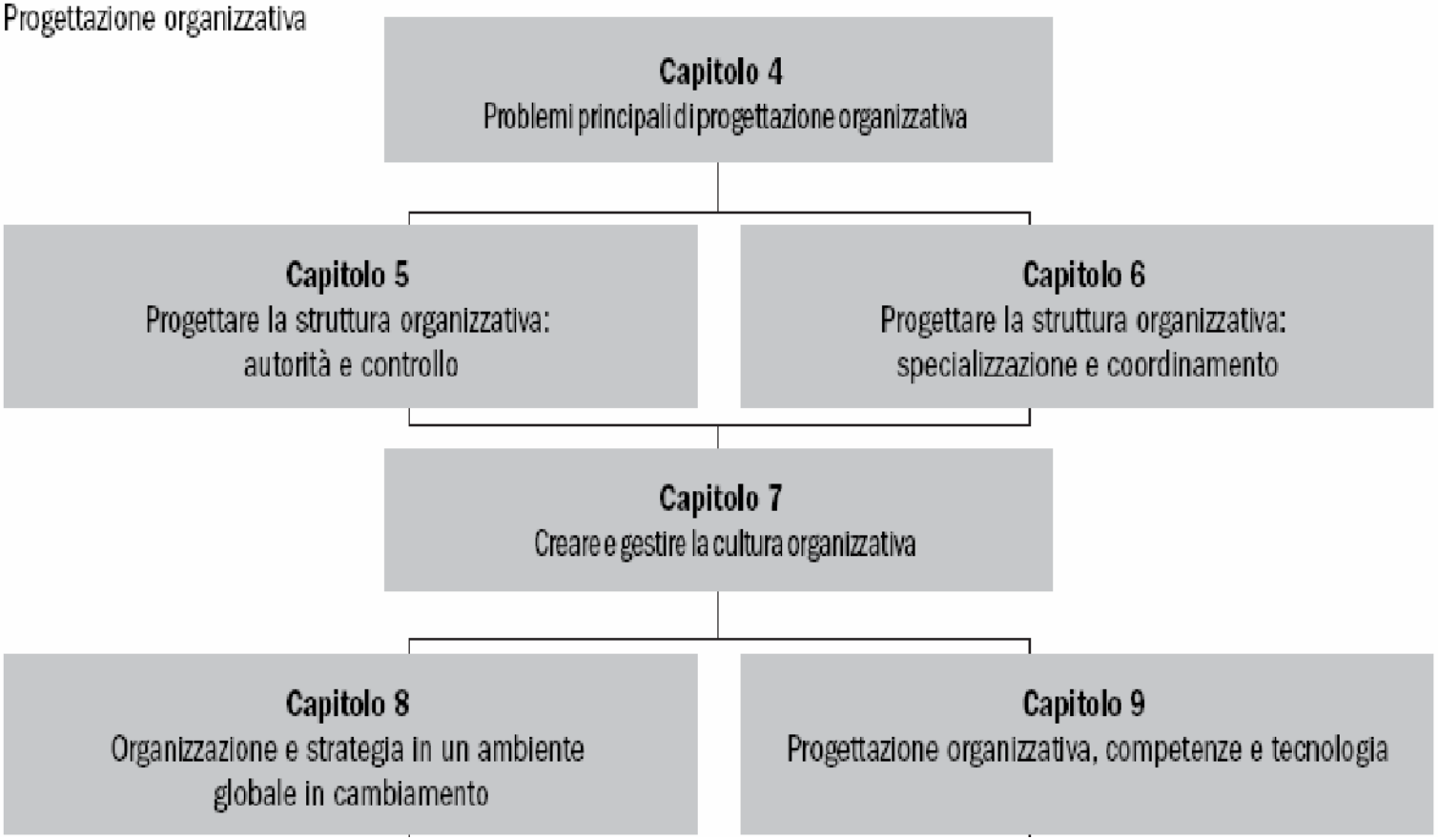
Capitolo 1
Organizzazione ed efficacia organizzativa

Capitolo 2
Stakeholder, manager ed etica

Capitolo 3
Gestire in un ambiente globale in cambiamento

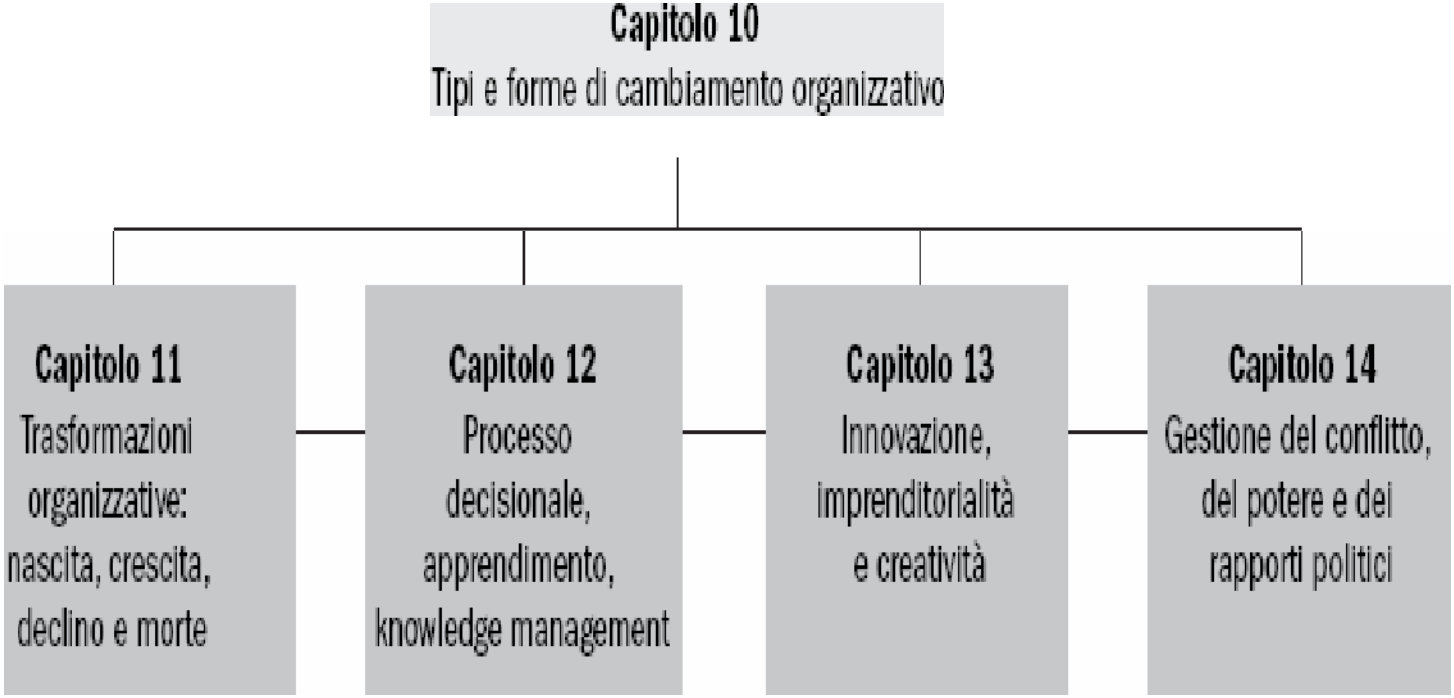
Struttura del libro (cont.)

Parte 2
Progettazione organizzativa



Struttura del libro (cont.)

Parte 3
Cambiamento organizzativo



Organizzazione: teoria, progettazione, cambiamento

Capitolo 2

Stakeholder, manager ed etica

Obiettivi di apprendimento

1. Identificare i diversi stakeholder ed I loro interessi, o le loro pretese, nei confronti di un'organizzazione

2.Capire le alternative ed i problemi insiti nella ripartizione del valore creato da un'organizzazione

3. Capire chi detiene il potere e la responsabilità al vertice dell'organizzazione, e distinguere tra i diversi livelli di management

Obiettivi di apprendimento (cont.)

4. Descrivere il problema di mandato che esiste in tutte le relazione di autorità e i vari meccanismi che si possono usare per controllare il comportamento manageriale antigiuridico ed antietico
1. Discutere il ruolo fondamentale dell'etica nel vincolare manager e lavoratori a perseguire gli obiettivi che portano all'efficacia organizzativa di lungo termine

Stakeholder organizzativi

- **Stakeholder**: persone che hanno un interesse, una pretesa o una partecipazione nell'organizzazione, in cioò che fa e nella qualità della sua performance
- **Incentivi**: ricompense come il denaro, il potere o lo status organ izzativo
- **Contributi**: le competenze, le conoscenze e le capacità che le organizzazioni richiedono ai loro membri nell'assolvimento dei rispettivi compiti

Tabella 2-1: Incentivi e contributi degli stakeholder

Tabella 2.1 Incentivi e contributi degli stakeholder

STAKEHOLDER	CONTRIBUTO ALL'ORGANIZZAZIONE	INCENTIVO A CONTRIBUIRE
Interni		
Azionisti	Risorse finanziarie	Dividendi e apprezzamento dell'azione
Manager	Competenze	Stipendi, bonus, status e potere
Forza lavoro	Competenze	Salari bonus, stabilità dell'impiego e promozioni
Esterni		
Clienti	Ricavi derivanti dall'acquisto di beni e servizi	Qualità e prezzo dei beni e dei servizi
Fornitori	Input di alta qualità	Ricavi derivanti dall'acquisto degli input
Governo	Regole di buona amministrazione	Concorrenza equa e libera
Sindacati	Contrattazione collettiva libera e corretta	Quota ragionevole di incentivi
Comunità	Infrastruttura sociale ed economica	Tasse, contributi e occupazione
Opinione pubblica	Lealtà e reputazione dei clienti	Orgoglio nazionale

Stakeholder interni

- Persone molto vicine a un'organizzazione che hanno la pretesa più forte o più diretta sulle risorse di quest'ultima
  - **Azionisti:** i proprietari dell'organizzazione
  - **Manager:** i dipendenti che hanno la responsabilità di coordinare le risorse organizzative e di garantire il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione
  - **Forza lavoro:** i dipendenti

Stakeholder esterni

- Persone che non partecipano alla proprietà dell'azienda e non dipendono da essa, ma hanno un certo interesse nei suoi confronti
  - **Clienti:** rappresentano di solito il gruppo più numeroso degli stakeholder esterni di un'azienda
  - **Fornitori:** rappresentano un altro gruppo importante di stakeholder esterni, contribuiscono all'organizzazione attraverso la fornitura di materie prime e componenti
  - **Governo e le autorità:**
    - Vuole che le imprese competano correttamente e obbediscano alla regole della libera concorrenza
    - Vuole che le imprese obbediscano alle regole concordate e alle leggi sulla retribuzione e sul trattamento economico del personale e su altri temi sociali ed economici

Stakeholder esterni(cont.)

- **Sindacati:** la relazioni con le organizzazioni possono essere conflittuali o cooperative
- **Comunità locali:** il benessere economico generale di una comunità dipende fortemente dal successo o dall'insuccesso delle imprese locali
- **Opinione pubblica**
  - E' generalmente contenta quando che le aziende nazionali prevalgano sui concorrenti esteri
  - Vuole anche che le sue aziende agiscano in modo socialmente responsabile

Efficacia organizzativa: soddisfare obiettivi ed interessi degli stakeholder

- Una organizzazione viene usata simultaneamente dai diversi gruppi di stakeholder per realizzare i propri obiettivi
  - **Azionisti:** ritorno sul proprio investimento
  - **Clienti:** affidabilità e valore dei suoi prodotti
  - **Dipendenti:** stipendi, stock option, condizioni di lavoro e prospettive di carriera

- Un'organizzazione è viva e vitale finchè la coalizione dominante di stakeholder ha il controllo su un quantitativo sufficiente di incentivi e quindi può ottenere i contributi di cui ha bisogno da altri gruppi di stakeholder

Obiettivi in competizione tra di loro

- Le organizzazioni esistono per soddisfare gli obiettivi degli stakeholder
- Ma chi stabilisce quali obiettivi sono i più importanti?
- Nei paesi a economia di mercato si dà per scontato che gli azionisti siano i primi destinatari del valore che l'organizzazione crea
- Tuttavia i manager potrebbero perseguire degli obiettivi che promuovono i loro interessi e non quelli degli azionisti
- Gli obiettivi dei manager e degli azionisti possono essere incompatibili

le ricompense

- I manager devono stabilire quali incentivi o quali ricompense dovrebbe ricevere ogni gruppo di stakeholder per soddisfarne almeno in misura minima le aspettative di ciascun gruppo

- I manager devono anche determinare come distribuire ricompense “extra”

- Gli incentivi offerti agli stakeholder ne determinano la motivazione nel contribuire all’organizzazione

Top Manager e autorità organizzativa

- **Autorità**: è il potere di responsabilizzare le persone sulle loro azioni e di prendere decisioni sull'utilizzo delle risorse organ izzative
- **Consiglio di amministrazione**: tiene sotto controllo le attività dei manager e premia i dirigenti che perseguono attività in grado di soddisfare gli obiettivi degli stakeholder
  - **Consiglieri interni**: hanno un ruolo nella gerarchia formale dell'azienda
  - **Consiglieri esterni**: non sono dipendenti dell'azienda
    - Possono ricoprire posizioni nei CDA di numerose aziende

Top Manager e autorità organizzativa (cont.)

- **Corporate management**: è il gruppo di stakeholder interni preposto a stabilire gli obiettivi ed i traguardi dell'azienda, a decidere l'allocazione delle risorse per il conseguimento degli obiettivi, e a progettare la struttura organizzativa
  - **Catena di comando**: il sistema di relazioni gerarchiche di una grande azienda
  - **Gerarchia**: un ordinamento verticale di ruoli, basato sull'autorità e sulla posizione formale

Il Chief Executive Officer (CEO)

- Responsabile di fissare gli obiettivi dell'organizzazione e di definirne la struttu ra
- Sceglie gli executive che andranno a occupare i livelli più elevati della gerarchia manageriale
- Determina le ricompense e gli incentivi del top management

Il ruolo del Chief Executive Officer (cont.)

- Controlla l'allocazione di risorse scarse come il denaro e il potere decisionale tra le aree funzionali o le divisioni dell'azienda
- Le azioni e la reputazione del CEO hanno un impatto sostanziale sulla percezione dell'organizzazione che hanno gli stakeholder interni ed esterni, e incidono sulla capacità dell'organizzazione stessa di attrarre risorse dall'ambiente

Il team di vertice

- **Ruolo di line**: manager che curano direttamente le funzioni ed i processi direttamente impegnati nella generazione del valore per i clienti
- **Ruolo di staff**: manager che dirigono funzioni di supporto come la gestione del personale o l'amministrazione
  - Sono meramente consultivi

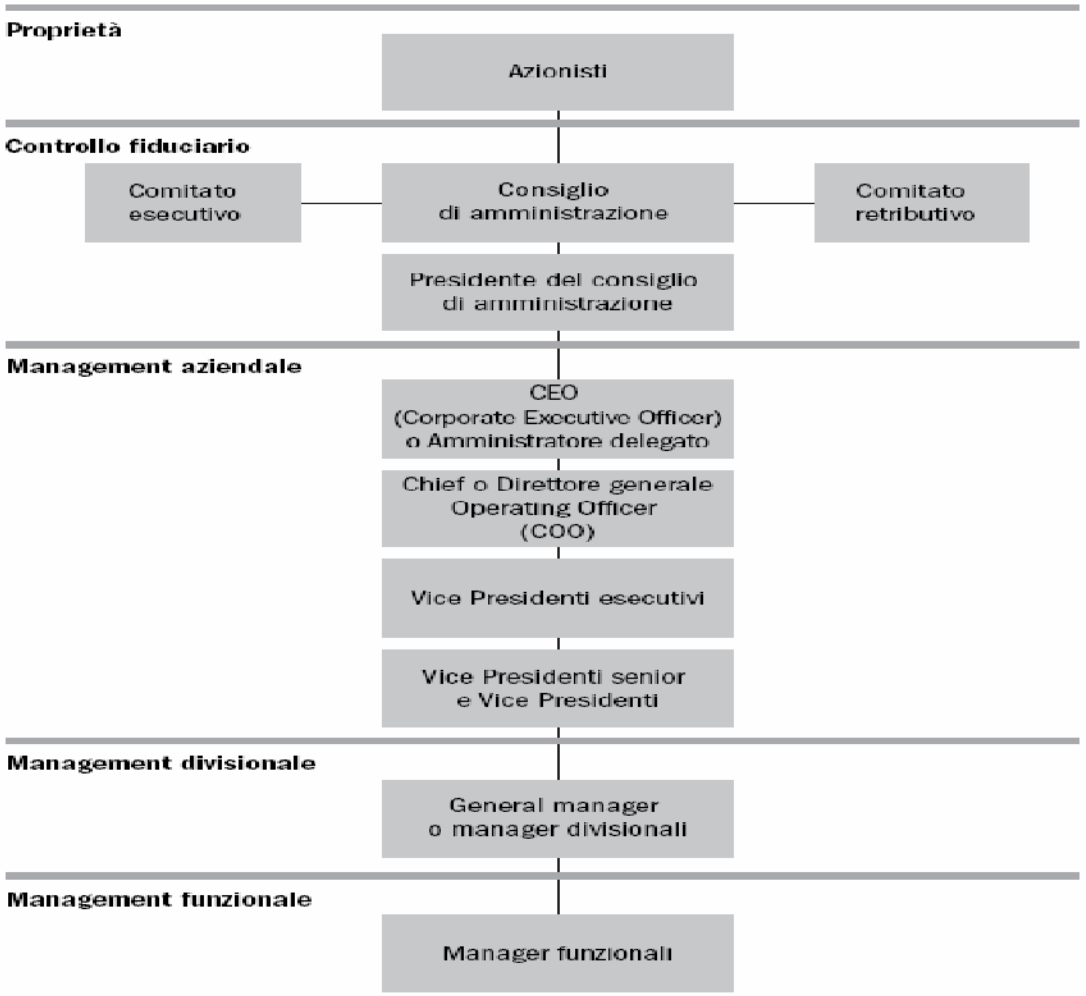
Il team di vertice (cont.)

- **Team di vertice**: gruppo di manager che riportano al CEO ed al COO ed aiutano il CEO a definire la strategia dell'azienda e a fissarne gli obiettivi e i traguardi di lungo termine
- **Corporate manager**: i componenti del team di vertice la cui responsabilità è fissare la strategia per l'azienda nella sua totalità

Altri manager

- **Manager divisionali**: manager che stabiliscono la politica solo per la divisione che dirigono
- **Manager funzionali**: manager che hanno la responsabilità di sviluppare le competenze e le capacità funzionali che formano nel loro insieme le competenze distintive su cui l'organizzazione fonda il proprio vantaggio com petitivo

Figura 2-1: La gerarchia del top management



La teoria dell'agenzia

- **Il problema dell'agenzia**: un problema di determinazione della responsabilità manageriale che insorge quando si delega l'autorità ai manager
- Gli azionisti hanno uno svantaggio informativo rispetto ai top manager
- I top manager e gli azionisti possono avere obiettivi differenti

Il problema dell'azzardo morale

- Due condizioni causano il problema dell'azzardo morale
  - Il principale trova molto difficile valutare la performance dell'agente perchè quest'ultimo possiede un vantaggio i nformativo
  - L'agente ha interesse a perseguire obiettivi e traguardi diversi da quelli del principale

Risolvere ilproblema dell'agenzia

- Utilizzo dei meccanismi di governance:
  - Le forme di controllo che armonizzano gli interessi del mandante e del mandatario, in modo che entrambe abbiano l'incentivo a lavorare insieme per massimizzare l'efficacia organizzativa
- Utilizzare gli incentivi appropriati per armonizzare gli interessi di manager ed azion isti
  - Schemi retributivi basati sulle azioni legati alla performance aziendale
- Co m pet i z i oni interne ed ite r di ca rrie ra

Top Manager ed etica organizzativa

- **Dilemma morale:** la situazione in cui si trovano le persone quando devono decidere se agire in un modo che potrebbe giovare a un'altra persona o a un altro gruppo, anche a costo di andare contro il proprio interesse
- **Etica**: principi morali o convenzioni su ciò che è giusto o sbagliato
- Non esistono regole o principi di carattere assoluto che determinano se una azione è etica o antietica

ELica e diriLLo

- Le leggi specificano cosa le persone e le organizzazioni possono e non possono fare
- Le leggi specificano anche le sanzioni previste in caso di violazione delle norme
- Le regole etiche e le regole legali sono **relative**
  - Non esistono standard assoluti o invariabili per stabilire come gli individui si dovrebbero comportare

Fonti dell ’etica organizzativa

- **Etica sociale**: codificata nel sistema legale di una società, nei sui costumi e nelle sue prassi, nelle norme non scritte e nei valori che le persone usano per interagire tra di loro
- **Etica professionale**: l’insieme delle regole morali e dei valori che un gruppo di persone utilizza per controllare il proprio modo di lavorare o di utilizzare le risorse
- **Etica individuale**: l’insieme degli standard personali e morali usati dagli individui per strutturare le loro interazioni con altri soggetti

Perchè si sviluppano le regole etiche?

- Le leggi e le regole etiche nascono proprio per controllare il comportamento egoistico degli individui e delle organizzazioni che minaccia gli interessi collettivi della società
- Le regole etiche riducono i costi di transazione tra le persone, ossia i costi di monitoraggio, negoziazione e applicazione degli accordi
  - **Effetto reputazione:** concorre a ridurre i costi di transazione
    - Che sono più alti per organizzazioni antietiche
    - Che sono più bassi per organizzazioni con una buona reputazione

Perchè si determina il comportamento antietico?

- **Etica personale:** etica che deriva da varie fonti come la famiglia, l'educazione e la formazione professionale
- **Interesse egoistico:** di solito affrontiamo dei problemi etici quando dobbiamo confrontare i nostri interessi personali con gli effetti delle nostre azioni sugli altri
- **Pressioni esterne:** pressioni derivanti dal sistema di ricompense, dal settore e da altre forze

Creare un ’organizzazione etica

- Una organizzazione è etica se le persone che vi operano sono etiche
- Introdurre degli incentivi al comportamento etico e dei disincentivi per punire coloro che non vi si conformano
- I manager possono essere una guida fissando esempi di etica organizzativa
- I manager dovrebbero comunicare valori etici a tutti gli stakeholder interni ed esterni

Progettare una struttura etica ed un sistema di controio etico

- Progettare una struttura organ izzativa che riduce gli incentivi al comportamento antietico
- Incoraggiare la pubblica denuncia – ossia incoraggiare i dipendenti a comunicare i comportamenti antietici dell'organizzazione
- Creare la posizione di responsabile dell'etica e costituire comitati etici

Creare una cultura etica

- I valori, le regole e le norme che definiscono la posizione etica di una organizzazione fanno parte della sua cultura
- Il comportamento dei top manager influenza fortemente la cultura organizzativa
- La creazione di una cultura aziendale improntata all'etica richiede un forte impegno a tutti i livelli dell'organizzazione

Promuovere gli interessi di gruppi di stakeholder

- Cercare modi per soddisfare i bisogni dei vari stakeholder
- Pressioni provenienti da stakeholder esterni possono promuovere un comportamento organizzativo etico
- Il governo e le sue agenzie, i comitati, gli enti regolatori di settore e i gruppi di difesa dei consumatori contribuiscono a fissare le regole etiche che l'organizzazione dovrebbe perseguire

Edizione italiana a cura di G. Soda

Capitolo 3

Organizzare in un ambiente globale in cambiamento

1. Elencare le forze operanti nell'ambiente generale, e nell'ambiente specifico di un'azienda, che danno origine a minacce e opportunità
1. Capire perché c'è incertezza nell'ambiente
2. Spiegare come e perché un'organizzazione cerca di adattarsi a queste forze e di metterle sotto controllo per ridurre l'incertezza

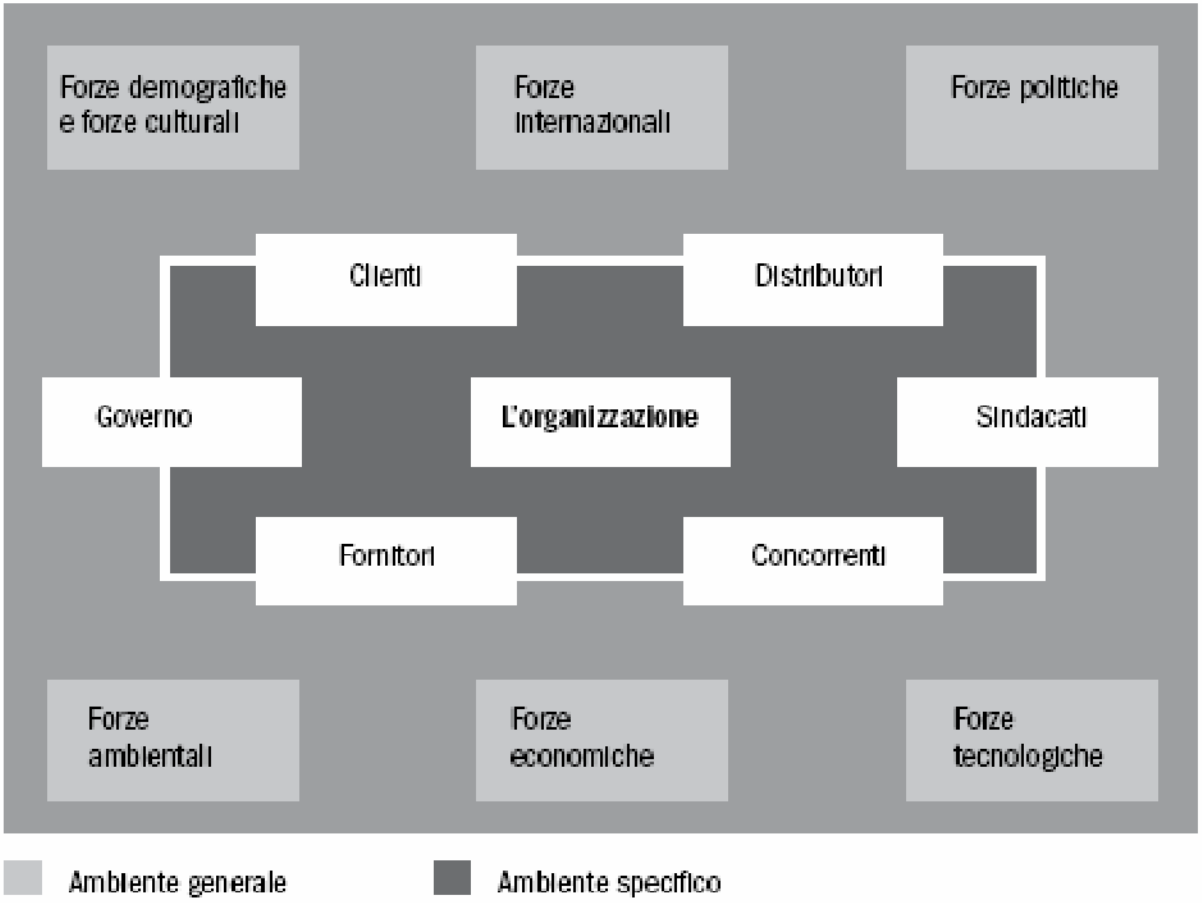
Obiettivi di apprendimento (cont.)

4. Capire la teoria della dipendenza dalle risorse e i costi di transazione come fattori esplicativi della scelta, da parte delle imprese, di diversi tipi di strategie interorganizzative finalizzate a procurarsi le risorse di cui hanno bisogno per raggiungere i loro obiettivi e creare valore per gli stakeholder

Cosa è l'ambiente organizzativo?

- **Ambiente**: l'insieme delle forze che circondano un'organizzazione e possono incidere sul suo modo di operare e sul suo accesso alle risorse scarse
- **Ambito organizzativo**: l'insieme specifico di beni e servizi prodotti dall'azienda, e i clienti e gli altri stakeholder che serve

Figura 3-1: L'ambiente organizzativo



- Le forze rappresentate da gruppi di stakeholder esterni che incidono direttamente sulla capacità di un'organizzazione di procurarsi le risorse
  - Gli stakeholder esterni includono clienti, distributori, sindacati, concorrenti, fornitori ed il governo
  - L'organizzazione deve essere effettuare delle transazioni con ognuna delle forze presenti nel suo ambiente specifico se vuole ottenere le risorse che necessarie alla sopravvivenza

Le forze che influenzano l’ambiente specifico ed incidono sulla capacità di tutte le organizzazioni operanti in un determinato ambiente di ottenere risorse

- **Forze economiche**: fattori, come tassi di interesse, lo stato dell'economia ed il tasso di disoccupazione che determinano il livello di domanda dei prodotti ed il prezzo dei fattori prod uttivi
- **Forze tecnologiche**: lo sviluppo di nuove tecniche di produzione e di nuove apparecchiature per la processazione delle informazioni che influenzano molti aspetti della operatività aziendale

- **Forze politiche ed ambientali**: influenzano la politica del governo nei confronti delle imprese e dei loro stakeholder
- **Forze demografiche, culturali e sociali**: età, livello di istruzione, stile di vita, norme, valori ed i costumi di un popolo
  - Influenzano i clienti, i manager ed i dipendenti di un'organizzazione

Fonti di incertezza nell'ambiente organizzativo

- Forze ambientali che causano incertezza per le organizzazioni
- Maggiore incertezza rende più difficile per i manager controllare il flusso delle risorse di cui hanno bisogno per proteggere e allargare il proprio ambito organizzativo

Fonti di incertezza nell'ambiente organizzativo (cont.)

- **Complessità ambientale**: è funzione della consistenza, del numero e dell'interconnesione delle forze generali che deve gestire un'organizzazione
- **Interconnessione:** aumenta la complessità

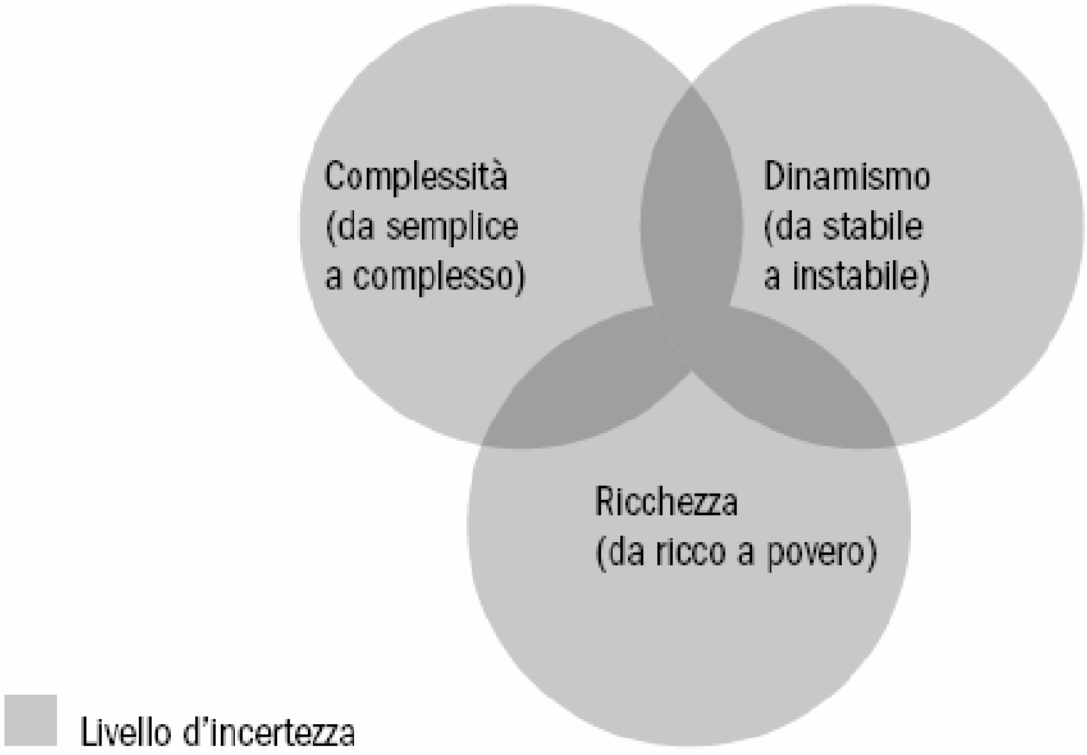
Fonti di incertezza nell ’ambiente organizzativo (cont.)

- **Dinamismo ambientale**: è funzione di quanto le forze operanti nell’ambiente specifico e nell’ambiente generale si modificano
  - **Ambiente stabile:** se le forze incidono sulla fornitura delle risorse in maniera prevedibile
  - **Ambiente instabile (dinamico) :** se un’organizzazione non è in grado di prevedere come si modificheranno le forze nel tempo

Fonti di incertezza nell'ambiente organizzativo (cont.)

- **Munificenza ambientale**: è funzione della quantità di risorse disponibili a supporto dell'ambito organizzativo di un'azienda
  - Gli ambienti possono essere poveri per due ragioni:
    - L'organizzazione ha sede in un paese povero o in una regione povera
    - C'è un alto livello di competizione e le organizzazioni competono sulle risorse disponibili

Figura 3-2: Tre fattori che causano in certezza



Teoria della dipendenza dalle risorse

- Una teoria in base alla quale l'obiettivo di un'organizzazione è minimizzare la dipendenza da altre organizzazioni per l'acquisizione delle risorse scarse che esistono nel suo ambiente, e trovare il modo di influenzarle per rendere disponibili le risorse

Teoria della dipendenza dalle risorse (cont.)

- Un'organizzazione deve gestire simultaneamente due aspetti della dipendenza dalle risorse:
  - Deve esercitare un'influenza su altre organizzazioni per potersi procurare le risorse
  - Deve rispondere ai bisogni e alle esigenze delle altre organizzazioni che operano nel suo ambiente

Strategie interorganizzative per gestire la dipendenza dalle risorse

- Vi sono due forme principali di interdipendenze che creano incertezza
  - **Interdipendenze simbiotiche**: interdipendenze che esistono tra un'organizzazione ed i suoi fornitori e distributori
  - **Interdipendenze competitive**: interdipendenze che esistono tra organizzazioni che competono su input ed output scarsi
- Le organizzazioni tendono a scegliere la strategia interorganizzativa che offre la massima riduzione dell'incertezza a fronte della minima perdita di controllo

Figura 3.3: Strategie interorganizzative per gestire le interdipendenze simboliche

Strategie per gestire le interdipendenze simbiotiche sulle risorse

- Crearsi una buona **reputazione**
  - **Reputazione**: cioè la situazione in cui un'organizzazione gode del rispetto e della fiducia di altri soggetti grazie al suo modo di operare
  - La reputazione e la fiducia sono probabilmente i meccanismi di collegamento più comunemente usati per gestire le interdipendenze simbiotiche

Strategie per gestire le interdipendenze simbiotiche sulle risorse (cont.)

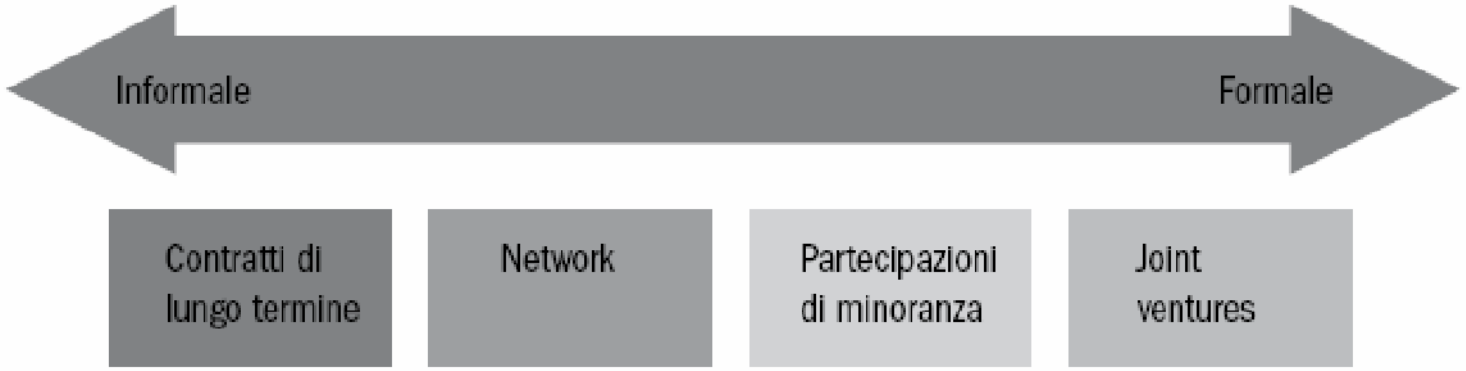
- **Cooptazione**: una strategia che gestisce le interdipendenze simbiotiche neutralizzando le forze problematiche che operano nell'ambiente specifico
  - Trasformare gli stakeholder esterni in stakeholder interni
  - **Interlocking directorate (intreccio tra i consigli di amministrazione):** un collegamento che si determina quando un consigliere di amministrazione di un'azienda siede nel consiglio di amministrazione di un'altra azienda

Strategie per gestire le interdipendenze simbiotiche sulle risorse (cont.)

- **Alleanze strategiche**: un accordo che impegna due o più aziende a condividere le risorse per sviluppare nuove opportunità di business in comune
  - Le alleanze strategiche stanno diventando un meccanismo sempre più comune per gestire le interdipendenze simbiotiche (e competitive) tra aziende di uno stesso paese o di paesi diversi
  - Più formale è un accordo, più forti e prescrittivi sono i collegamenti e più rigido è il controllo sull'attività esercitata in comune
    - All'aumentare dell'incertezza, le organizzazioni scelgono un'alleanza più formale per proteggere l'accesso alle risorse

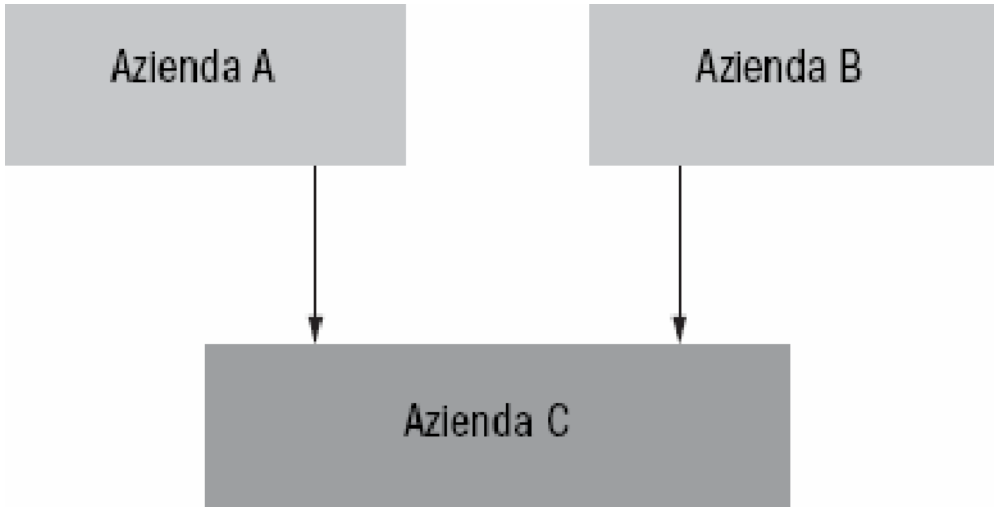
- **Contratti a lungo termine**
- **Network**: un insieme di organizzazioni le cui azioni sono coordinate da contratti e da accordi, anziché da una gerarchia formale di autorità
- **Partecipazione di minoranza**

Figura 3-4: Tipi di alleanza strategica



Joint venture: una alleanza strategica tra due o più organizzazioni che istituiscono una nuova impresa e ne condividono la proprietà

Figura 3.6: Costituzione della joint venture



Strategie per gestire le interdipendenze simbiotiche sulle risorse (cont.)

- **Fusioni e acquisizioni**: lo scambio di risorse avviene *all'interno* di un'organizzazione anziché *tra* organizzazioni
  - La nuova entità non può più essere tenuta in ostaggio da un fornitore oppure da un cliente strategico
  - Un'azienda che ne acquisisce un'altra sostiene normalmente grosse spese e deve affrontare la gestione del nuovo business

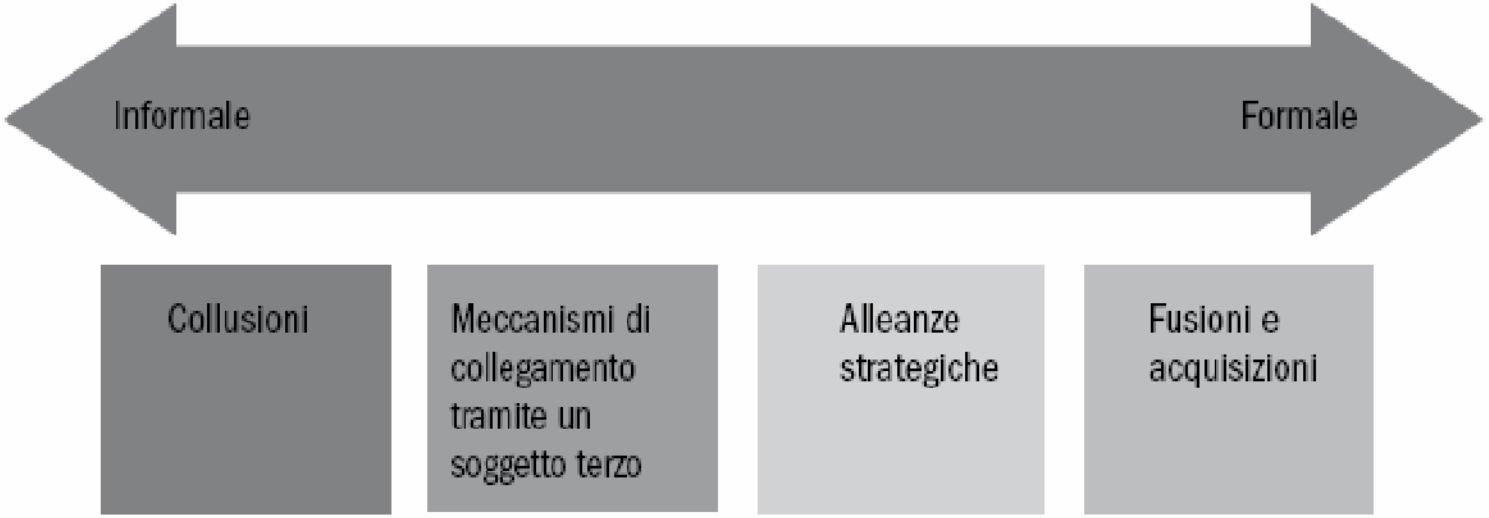
Strategie per gestire le interdipendenze competitive sulle risorse

- Collusione e cartelli
  - **Collusione**: un accordo segreto tra concorrenti per condividere informazioni a scopo ingannevole o illecito
    - Possono influenzare gli standard di settore
  - **Cartello**: un'associazione di imprese che concordano esplicitamente di coordinare le proprie attività
    - Possono influenzare la struttura dei prezzi del mercato

Strategie per gestire le interdipendenze competitive sulle risorse (cont.)

- **Meccanismi di collegamento tramite un soggetto terzo**: un ente regolatore che consente alle aziende di scambiarsi informazioni e di regolamentare la Competizione (ass. di categoria)
- **Alleanze strategiche**: possono essere usate per gestire non soltanto le interdipendenze simbiotiche, ma anche le interdipendenze competitive
- **Fusioni e acquisizioni**: l'arma più potente a disposizione di un'impresa per gestire le interdipendenze problematiche

Figura 3-7: Strategie per gestire le interdipendenze competitive sulle risorse



Teoria dei costi di transazione

- **Costi di transazione**: i costi di negoziazione, monitoraggio e governo degli scambi tra le persone
- **Teoria dei costi di transazione**: teoria secondo cui l'obiettivo di un'organizzazione è minimizzare i costi di scambio delle risorse all'interno dell'ambiente e i costi di gestione degli scambi all'interno dell'organizzazione stessa

Fonti dei costi di transazione

- Incertezza ambientale e razionalità limitata
  - **Razionalità limitata:** si riferisce alla capacità limitata delle persone di processare le informazioni
- Opportunismo e piccoli numeri
  - Tentativo di sfruttare altre forze o altri stakeholder (manipolando info)
- Rischio ed asset specifici
  - **Asset specifici:** investimenti che creano valore in una determinata relazione di scambio, ma non hanno valore in nessun'altra relazione di scambio

Figura 3-8: Fonti dei costi di transazione

Costi di transazione e meccanismi di collegamento

- I costi di transazione sono bassi quando:
  - Le organizzazioni si scambiano beni e servizi non specifici
  - L'incertezza è bassa
  - Ci sono tanti possibili partner di scambio

Costi di transazione e meccanismi dicollegamento (cont.)

- I costi di transazione sono alti quando:
  - Le organizzazioni cominciano a scambiarsi beni e servizi più specifici
  - L'incertezza aumenta
  - Il numero dei possibili partner di scambio diminuisce

Costi di transazione e meccanismi di collegamento (cont.)

- **Costi della gerarchia (burocratici):** costi di transazione interni
  - Portando le transazioni all'interno dell'organizzazione si minimizzano, ma non si eliminano, i relativi costi di gestione

Usare la teoria dei costi di transazione per scegliere una strategia interorganizzativa

- La teoria dei costi di transazione può aiutare i manager a scegliere una strategia interorganizzativa
- I manager possono raffrontare i risparmi sui costi di transazione ottenuti con un determinato meccanismo di collegamento e i costi burocratici di utilizzo del meccanismo di collegamento

- I manager preposti a decidere quale strategia perseguire devono intraprendere le seguenti azioni:

  Identificare le fonti di costi di transazione che potrebbero incidere su una relazione di scambio e stabilire quanto saranno alti i costi di transazione

  - Stimare i risparmi sui costi di transazione che si possono ottenere con l'utilizzo dei diversi meccanismi di collegamento
  - Stimare i costi burocratici legati all'utilizzo del meccanismo di collegamento
  - Scegliere il meccanismo di collegamento che produce i massimi risparmi sui costi di transazione a fronte del minimo costo burocratico

- Il sistema giapponese del keiretsu si può considerare un mezzo per ottenere i benefici di un meccanismo formale di collegamento senza sostenerne i costi
  - Esempio: Toyota ha una partecipazione minoritaria al capitale dei fornitori
    - Permette un controllo sostanziale sulla relazione di scambio
    - Evita problemi di opportunismo e di incertezza con i suoi fornitori

- Il franchisee è un imprenditore che viene autorizzato a vendere i prodotti di un'azienda in una determinata zona
- Il franchiser vende il diritto di utilizzare le sue risorse (per esempio il nome o il sistema operativo) a una persona o una società (il franchisee) in cambio di una quota fissa o di una percentuale sui profitti

- Il trasferimento di un'attività interna di creazione del valore all'esterno, dove viene svolta da un'altra azienda

---

- La decisione viene presa attraverso la comparazione dei costi burocratici derivanti dallo svolgimento dell'attività contro i benefici derivanti dalla sua esternalizzazione
  - Sempre più le organizzazioni si rivolgono a organizzazioni specializzate al fine di processare le informazioni

Organizzazione: teoria, pro gettazione e cambiamento

Capitolo 4

Problemi fondamentali di progettazione organizzativa

Figura 4.1: Problema di progettazione

A. Bob e Amanda, i proprietari, fanno da mangiare e servono ai tavoli secondo necessità. Assumono un cameriere (L'organizzazione è composta da 3 persone)

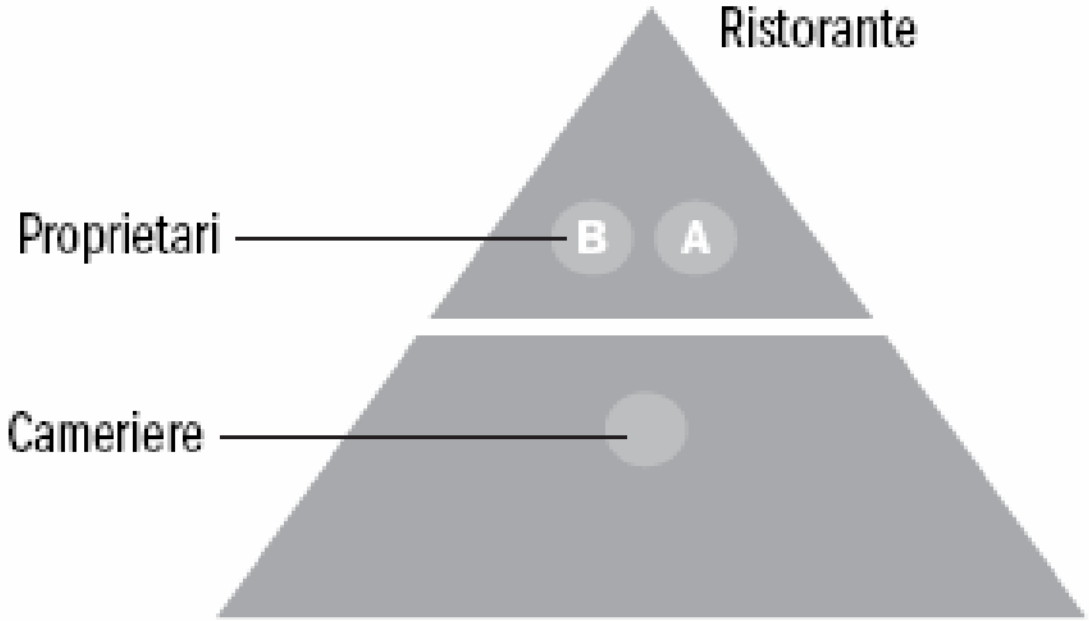


Figura 4.1: Problema diprogettazione (cont.)

B. Bob e Amanda lavorano a tempo pieno in cucina. Assumono camerieri, inservienti e personale di cucina.

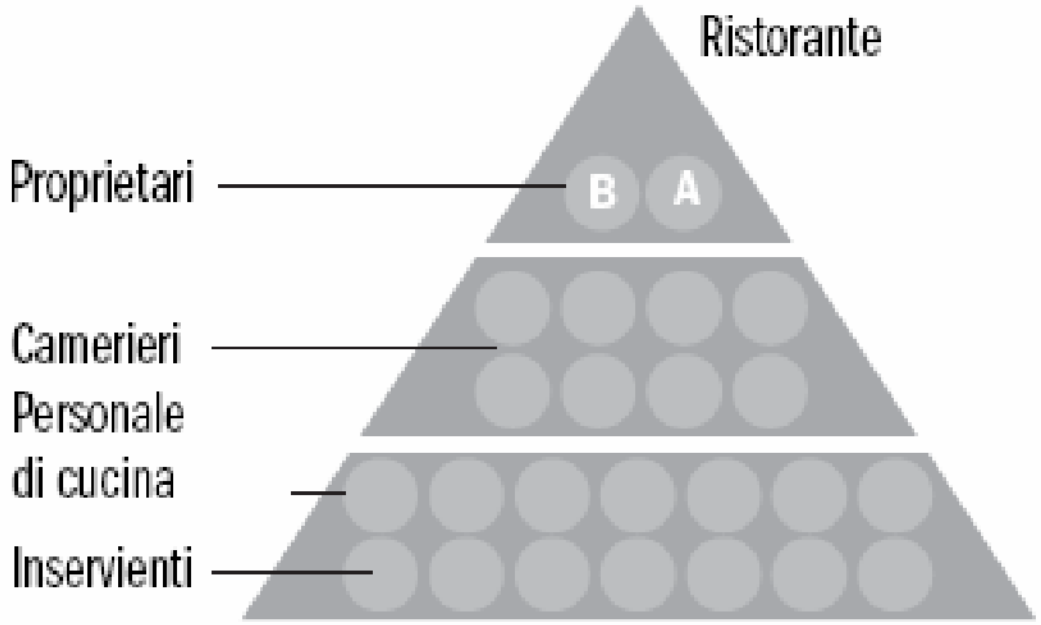


Figura 4.1: Problema diprogettazione (cont.)

C. Nell'impossibilità di gestire sia la cucina, sia la sala ristorante, Bob e Amanda dividono l'attività in due funzioni, cucina e sala ristorante, e si specializzano. Bob gestisce la cucina e Amanda gestisce la sala. Assumono altri dipendenti (adesso sono in 29)

Figura 4.1: Problema diprogettazione (cont.)

D. Il business continua a prosperare. Bob a Amanda creano nuovi compiti e nuove funzioni e assumono nuovi collaboratori per farvi fronte.(Adesso sono in 52)

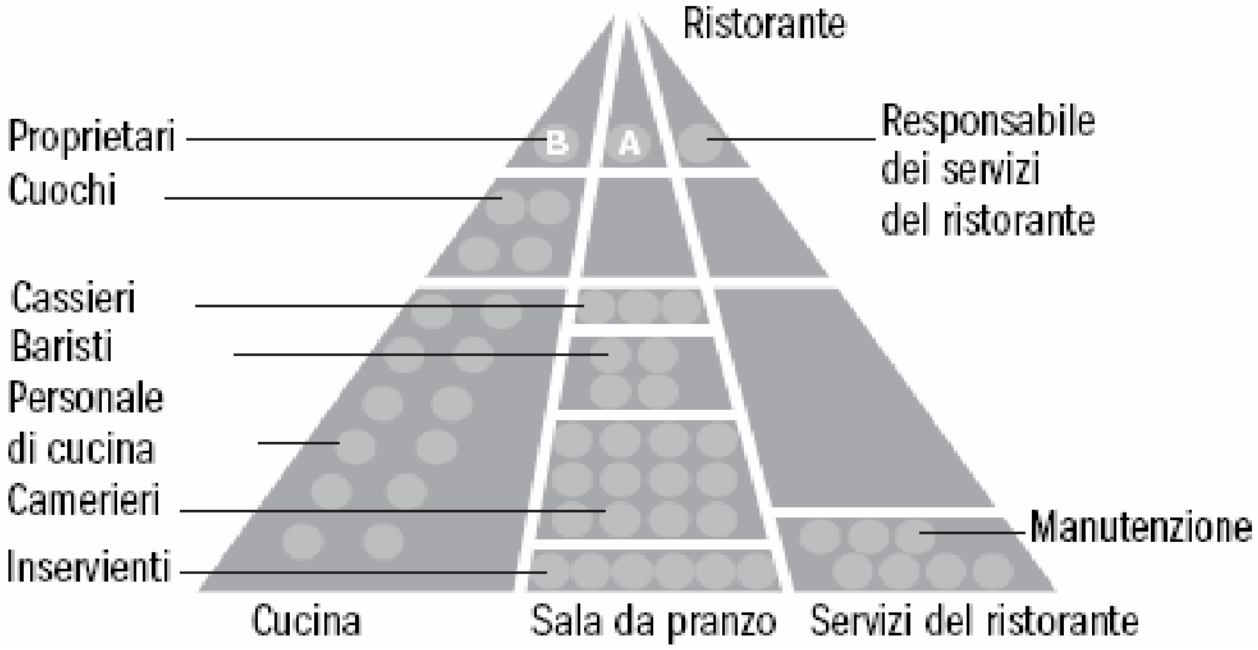
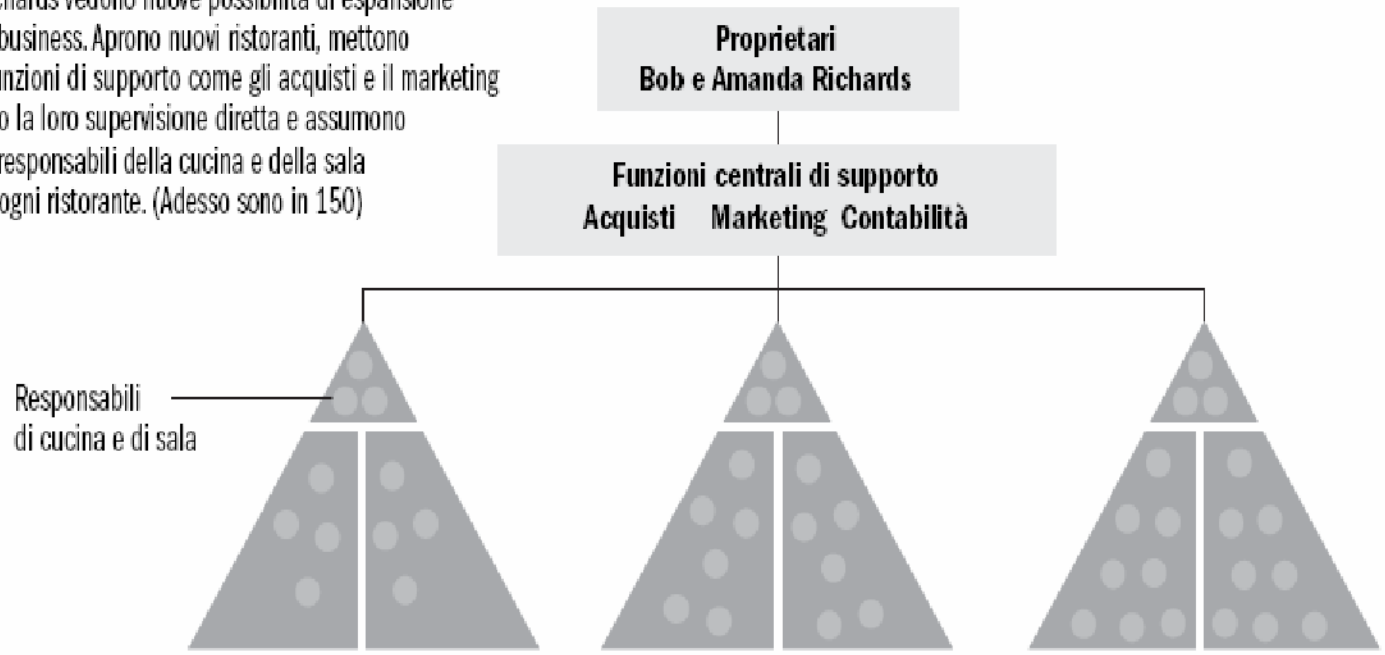


Figura 4.1: Problema diprogettazione (cont.)

E. I Richards vedono nuove possibilità di espansione del business. Aprono nuovi ristoranti, mettono le funzioni di supporto come gli acquisti e il marketing sotto la loro supervisione diretta e assumono dei responsabili della cucina e della sala per ogni ristorante. (Adesso sono in 150)



Bilanciamento tra accentramento e decentramento

- **Organizzazione accentrata:** quando il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager che stanno al vertice della gerarchia

  Consente ai top manager di coordinare le attività e di tenere l'azienda concentrata sui suoi obiettivi

- **Organizzazione decentrata:** quando il potere di prendere decisioni importanti sulle risorse dell'organizzazione e di avviare nuovi progetti viene delegato a manager di tutti i livelli della gerarchia

  Promuove flessibilità e reattività

- La situazione ideale è un giusto equilibrio tra accentramento e decentramento, in modo che:
  - I manager di livello intermedio e inferiore, che operano in prima linea, possano prendere decisioni importanti
  - La responsabilità primaria del top management è gestire la strategia di lungo termine

Strutture meccaniche ed organiche

- **Strutture meccaniche**: strutture progettate per indurre le persone a comportarsi con modalità prevedibili e responsabili
  - Enfasi sulla struttura verticale di comando
  - I ruoli sono definiti in maniera specifica
  - L'iter di carriera è normalmente lento e sicuro
  - Particolarmente adatte alle organizzazioni che operano in ambienti stabili, poco soggetti al cambiamento

Strutture meccaniche ed organiche (cont.)

- **Strutture organiche**: promuovono la flessibilità, per cui i dipendenti possono avviare il cambiamento e adattarsi rapidamente al mutamento delle condizioni
  - Meno enfasi sulla struttura verticale di comando
  - I ruoli sono definiti in maniera ampia
  - Lo status viene conferito dalla capacità di fornire una leadership creativa
  - Incoraggia i comportamenti innovativi
  - Particolarmente adatte alle organizzazioni che operano in ambienti dinamici

Figura 4-6: Strutture meccaniche ed organiche

Le strutture meccaniche si determinano quando un'organizzazione fa le seguenti scelte:

- Specializzazione individuale
  I dipendenti lavorano separatamente e si specializzano in un compito chiaramente definito
- Meccanismi integrativi semplici
  La gerarchia di autorità è chiaramente definita e costituisce il principale meccanismo di integrazione
- Centralizzazione
  Il potere di controllo sull'esecuzione dei compiti rimane accentrato al vertice dell'organizzazione
- Standardizzazione
  Si fa un uso estensivo di regole e procedure per coordinare i compiti, e il processo lavorativo è prevedibile

Le strutture organiche si determinano quando un'organizzazione fa le seguenti scelte:

- Specializzazione comune
  I dipendenti lavorano insieme e coordinano le proprie azioni per trovare il modo migliore di svolgere un determinato compito
- Meccanismi integrativi complessi
  Le task force e i team sono i principali meccanismi di integrazione
- Decentramento
  Il potere di controllo sull'esecuzione dei compiti viene delegato a persone di tutti i livelli.
  La comunicazione è prevalentemente laterale
- Aggiustamento reciproco
  Si fa un uso estensivo dei contatti diretti per coordinare i compiti, e il processo operativo è relativamente imprevedibile

Figura 4-10: La relazione tra incertezza ambientale e struttura organizzativa

Struttura meccanica	Struttura organica
Struttura semplice	Struttura complessa
Bassa differenziazione	Alta differenziazione
Bassa integrazione	Alta integrazione
Processo decisionale accentrato	Processo decisionale decentrato
Standardizzazione	Aggiustamento reciproco

Organizzazione: teoria, progettazione e cambiamento

Capitolo 6

La progettazione della struttura organizzativa: specializzazione e coordinament o

Obiettivi di apprendimento

- Spiegare perché la maggior parte delle organizzazioni, inizialmente, opta per una struttura funzionale e perché, con l'andar del tempo, emergono dei problemi che le obbligano a passare a una struttura più complessa
- Discernere fra tre strutture divisionali di tipo diverso (per prodotto, per area geografica, per segmento)
  - Descrivere il funzionamento di una struttura divisionale
  - Spiegare perché molte organizzazioni usano tale struttura per coordinare le attività e accrescere la propria efficacia

Obiettivi di apprendimento (cont.)

- Spiegare le differenze fra la struttura a matrice e quella di team di prodotto, nonché quando e perché vengono scelte per coordinare le attività e i processi
- Conoscere le proprietà specifiche della struttura a rete o network e le condizioni in cui hanno più probabilità di emergere come strutture organizzative efficaci

Struttura funzionale

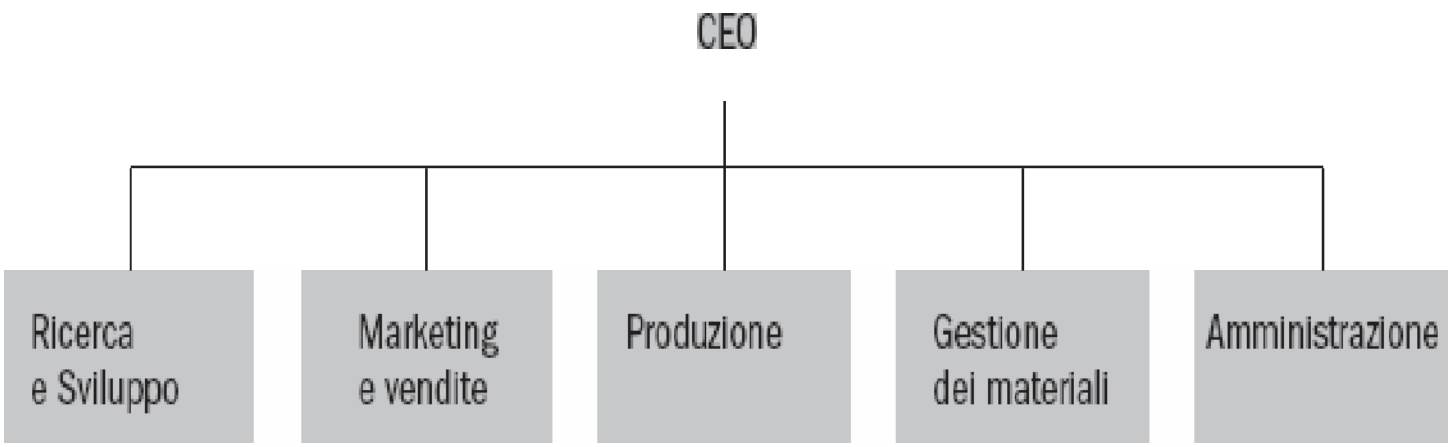
- Un'organizzazione che raggruppa i dipendenti in base alle competenze e l'expertise che hanno in comune, oppure perché utilizzano le stesse risorse
- La struttura funzionale rappresenta la base della differenziazione orizzontale
- L'organizzazione raggruppa i task in una serie di funzioni allo scopo di raggiungere più efficacemente il proprio obiettivo principale

Figura 6-1: Struttura funzionale

A. Questo format indica che ogni funzione ha la propria gerarchia.

Figura 6-1: Struttura funzionale (cont.)

B. Questo format indica la posizione di ogni funzione nell'ambito della gerarchia organizzativa.



Struttura funzionale: vantaggi

- Offre ai dipendenti l'opportunità di apprendere gli uni dagli altri e accrescere la specializzazione e la produttività
- I dipendenti raggruppati in base alle competenze in comune possono supervisionarsi gli uni gli altri e regolare vicendevolmente e in modo efficiente il loro comportamento
- Le persone sviluppano delle norme e dei valori che consentono loro di svolgere più efficacemente i propri compiti

Problemi di controllo in una struttura funzionale

- **Problemi di comunicazione**: man mano che si sviluppano più funzioni organizzative, ciascuna con la propria gerarchia, esse si distanziano sempre più l'una dall'altra
- **Problemi di misurazione**: spesso risulta difficile ottenere le informazioni di cui c'è bisogno per misurare l'impatto di una data funzione o un dato prodotto sulla redditività complessiva
- **Problemi di ubicazione**: il controllo fortemente accentrato da parte di una determinata sede impedisce all'impresa di soddisfare le necessità delle diverse zone

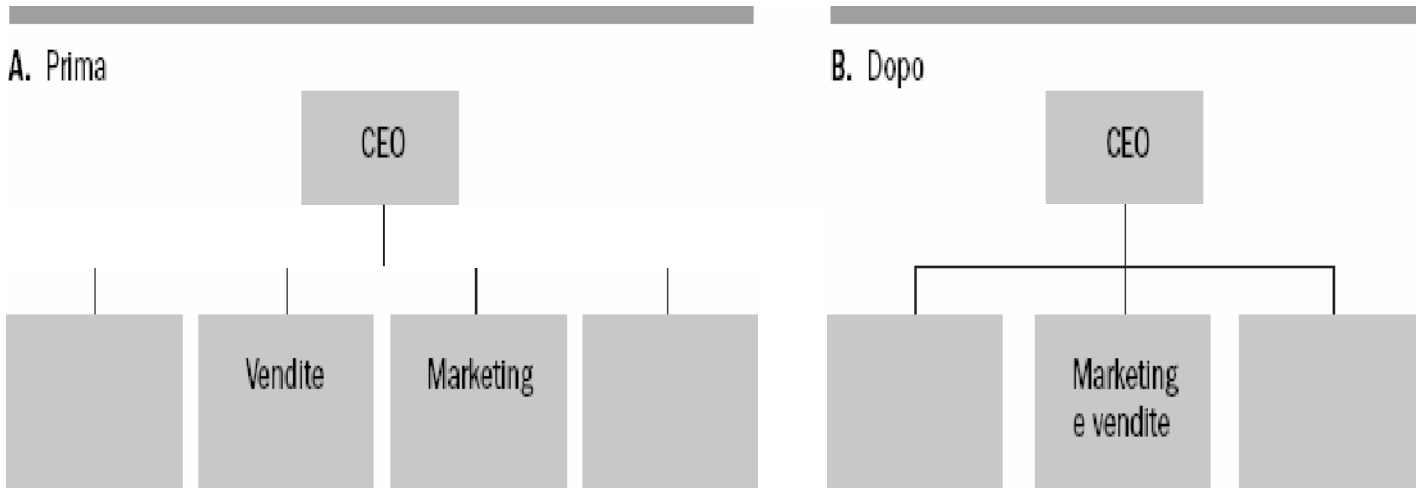
Problemi di controllo in una struttura funzionale (cont.)

- **Problemi legati al cliente**: rispondere alle necessità di nuove tipologie di segmenti di clientela e personalizzare i prodotti in modo che le soddisfino risulta relativamente difficile
- **Problemi strategici**: i top manager possono essere costretti a investire troppo tempo per risolvere i problemi di coordinamento

Risoluzione dei problemi di controllo

- I manager possono risolvere i problemi di controllo legati a una struttura funzionale riprogettando la suddetta struttura in modo da accrescere l'integrazione fra le funzioni

Figura 6.2: Come migiorare l'integrazione in una struttura funzionale accorpando il marketing e le vendite



Dalla struttura funzionale alla struttura divisionale

- La struttura funzionale è appropriata se l'organizzazione:
  - Si limita a produrre un numero ridotto di prodotti simili
  - Realizza i prodotti in una sede o in poche sedi
  - Li vende soltanto a una tipologia principale di clienti

Dalla struttura funzionale alla struttura divisionale (cont.)

- Man mano che l'organizzazione cresce, inizia a realizzare sempre più prodotti spesso molto diversi fra loro
- Quando un'organizzazione accresce la produzione di beni e servizi in genere lo fa in un numero di sedi sempre più alto e per molte tipologie diverse di clienti
- Strutture più complesse necessitano:
  - Maggiore differenziazione verticale
  - Maggiore differenziazione orizzontale
  - Maggiore integrazione

Figura 6-3: Differenziazione ed integrazione

A. Differenziazione verticale: creazione di una gerarchia di potere per migliorare *in senso verticale* il coordinamento fra le sottounità

Differenziazione orizzontale: creazione di sottounità separate per accrescere il controllo *all'interno* di una sottounità

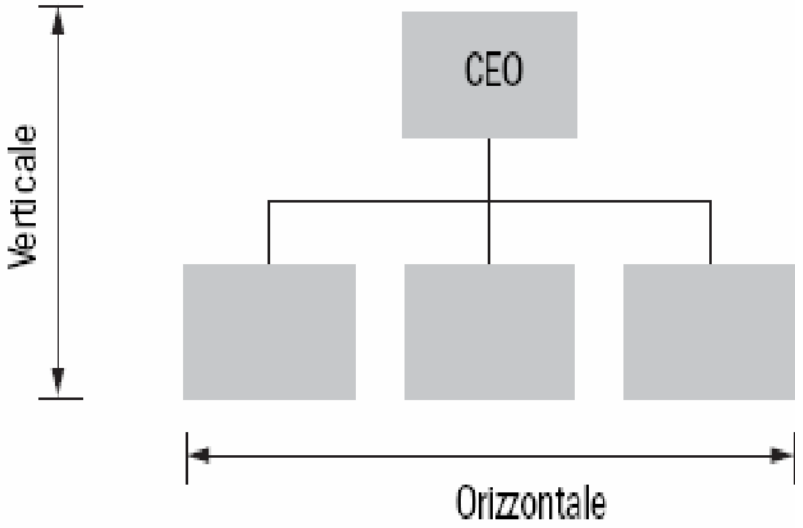
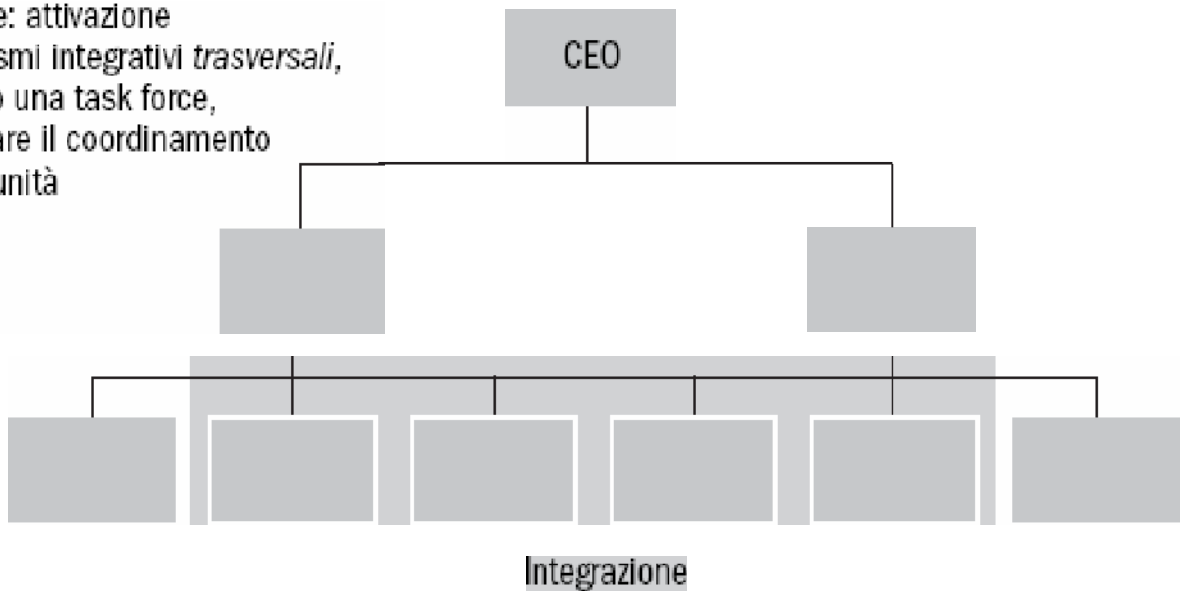


Figura 6-3: Differenziazione ed integrazione (cont.)

B. Integrazione: attivazione di meccanismi integrativi *trasversali*, ad esempio una task force, per migliorare il coordinamento fra le sottounità



Il passaggio ad una struttura divisionale

- La struttura che le organizzazioni adottano più comunemente per risolvere i problemi di controllo che derivano dalla realizzazione di molte tipologie diverse di prodotti in molte sedi diverse per molte tipologie diverse di clienti è la struttura divisionale
- La tipologia di struttura divisionale prescelta dal management dipende dai problemi di controllo specifici che devono essere risolti
  - Creare delle sottounità più piccole e gestibili
    - Per prodotti
    - Per mercati
    - Per clienti

Struttura per prodotto

- **Struttura per prodotto**: una struttura divisionale in cui i prodotti (beni o servizi) sono raggruppati in una serie di divisioni separate, in base agli aspetti che li accomunano o li differenziano
- L'organizzazione deve anche decidere come coordinare le divisioni di prodotto attraverso le funzioni di supporto
  - Tre tipologie di strutture per prodotto

Struttura per prodotto (cont.)

- **1. A Struttura divisionale per prodotto**: una struttura divisionale in cui un set accentrato di funzioni di supporto soddisfa le necessità di una serie di linee di prodotto distinte
- Ognuna delle funzioni di supporto è suddivisa in vari team orientati al prodotto, composti da esperti funzionali che si occupano di soddisfare le necessità di una determinata divisione di prodotto

Figura 6-4: Struttura divisionale per prodotto

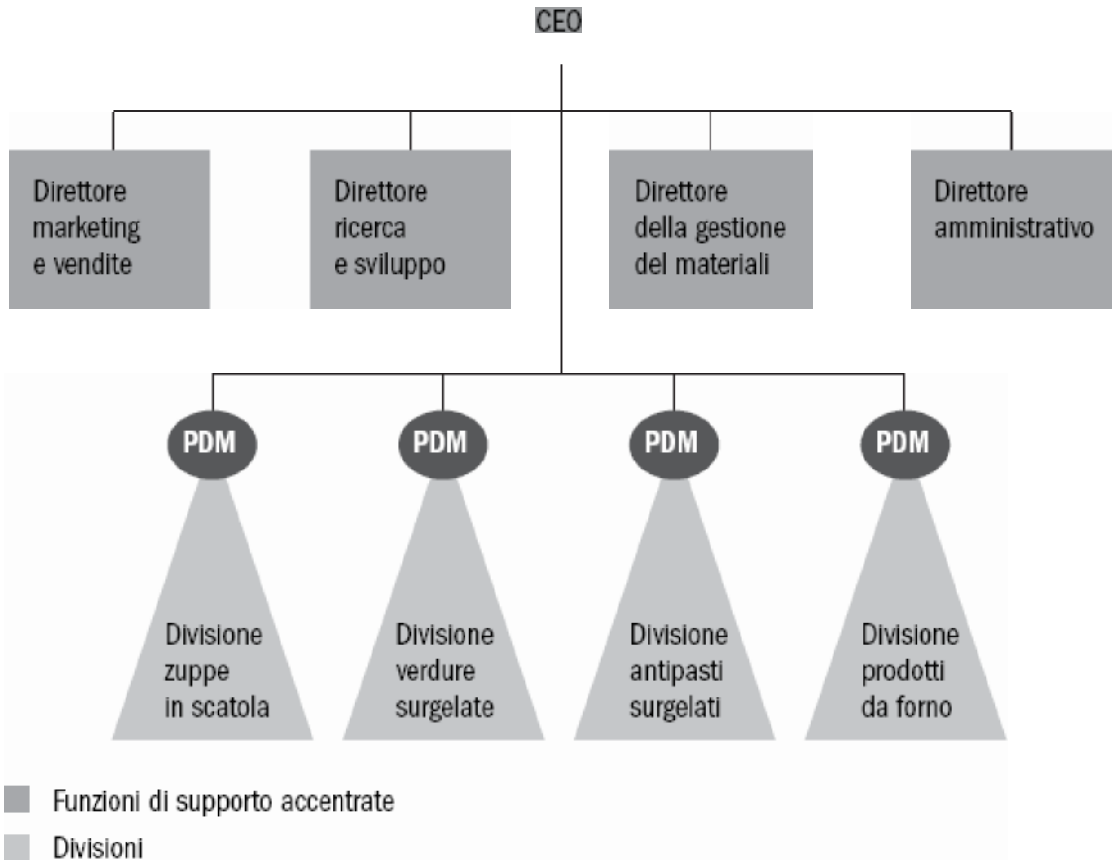
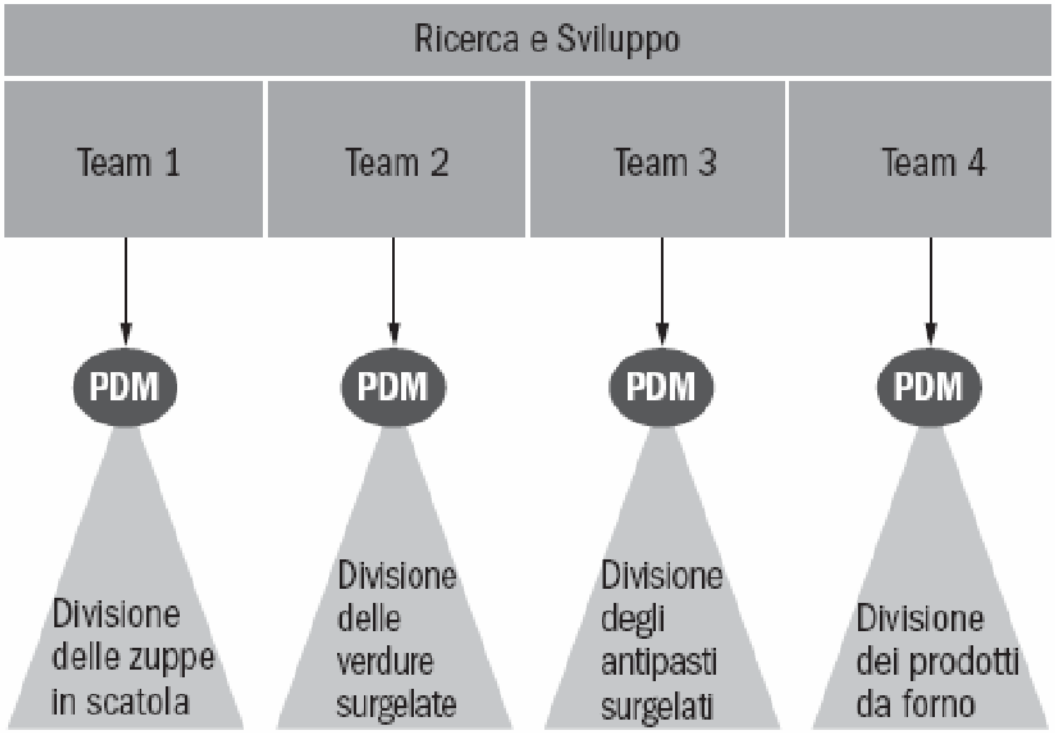


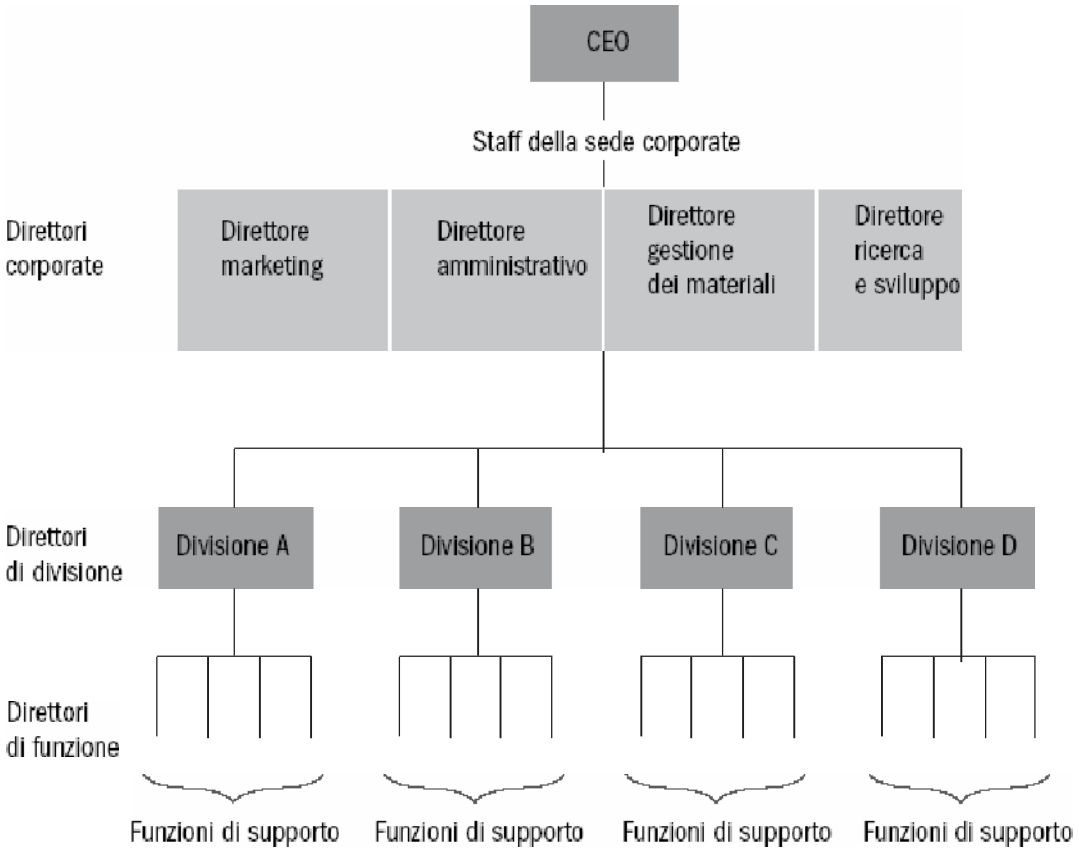
Figura 6.5: L'assegnazione di team funzionali orientati al prodotto alle singole divisioni



Struttura per prodotto (cont.)

- **1.B Struttura multidivisionale:** una struttura in cui le funzioni di supporto vengono collocate all'interno di una serie di divisioni autosufficienti
- Ciascuna divisione è dotata di un proprio set di funzioni di supporto e detiene il controllo sulle proprie attività di creazione del valore
- **Lo staff a livello di corporate:** ha la responsabilità di sovrintendere alle attività dei direttori funzionali all'interno delle diverse divisioni
- La struttura multidivisionale consente all'impresa di operare in molte **aree di business diverse**

Figura 6-6: Struttura multidivisionale



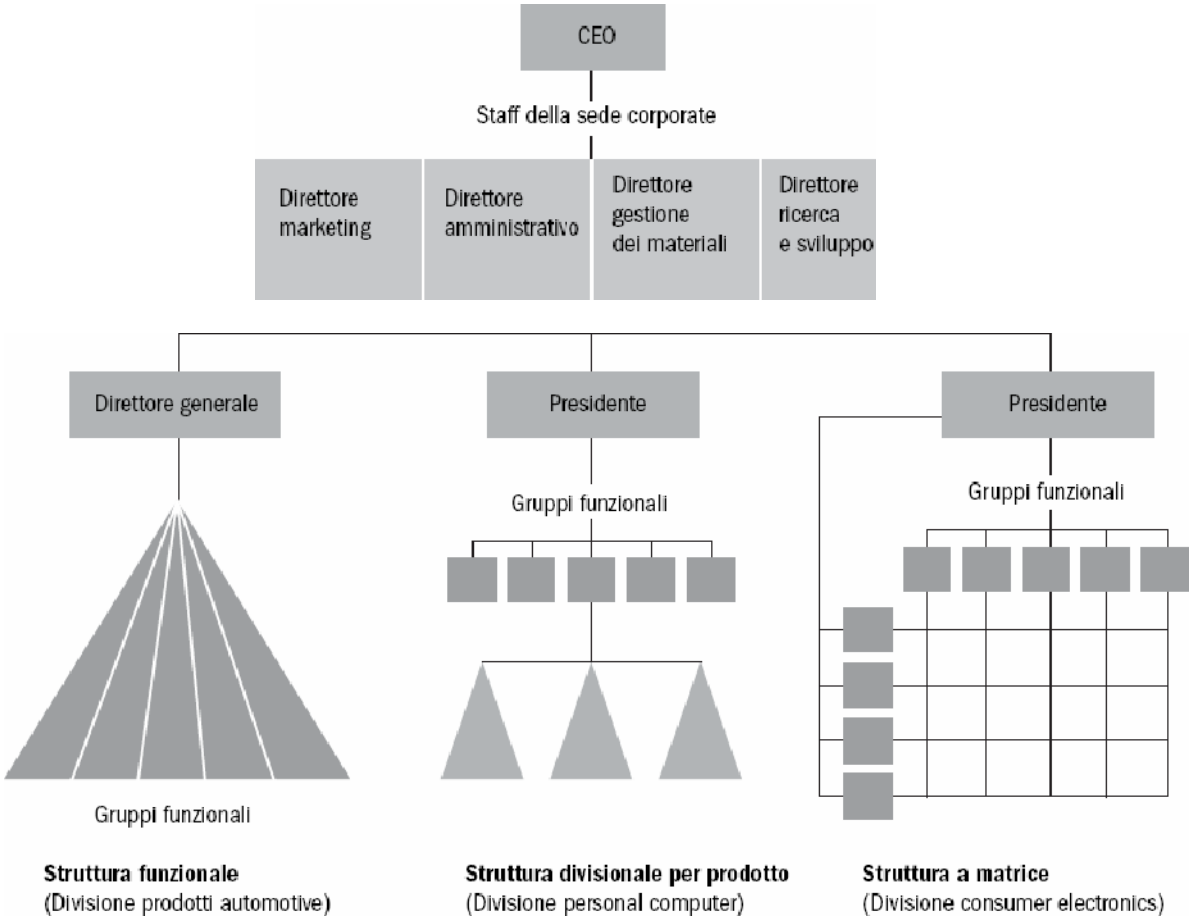
Vantaggi di una struttura Multidivisionale

- **Una maggiore efficacia organ izzativa**: esiste una chiara divisione del lavoro fra i direttori corporate e i direttori di divisione che accresce l'efficacia organ izzativa
- **Un grado più alto di controllo**: il grado di controllo aggiuntivo offerto dall'intervento della sede corporate incoraggia i direttori di divisione a impegnarsi di più per accrescere l'efficienza organizzativa interna

Vantaggi di una struttura multidivisionale (cont.)

- **Crescita profittevole**: quando ognuna delle divisioni rappresenta il proprio centro di profitto, la performance delle singole divisioni può essere chiaramente valutata
- **Mercato interno del lavoro**: i direttori di divisione più capaci vengono promossi al ruolo di direttori corporate

Figura 6-7: Una struttura multidivisionale in cui ciascuna delle divisioni ha una struttura diversa



Svantaggi di una struttura Multidivisionale

Gestione del rapporto sede corporate – divisioni: trovare l'equilibrio tra accentramento e decentramento

- **Problemi di coordinamento tra le divisioni**: può succedere che le divisioni inizino a competere per accaparrarsi le risorse, e che la rivalità impedisca loro di cooperare

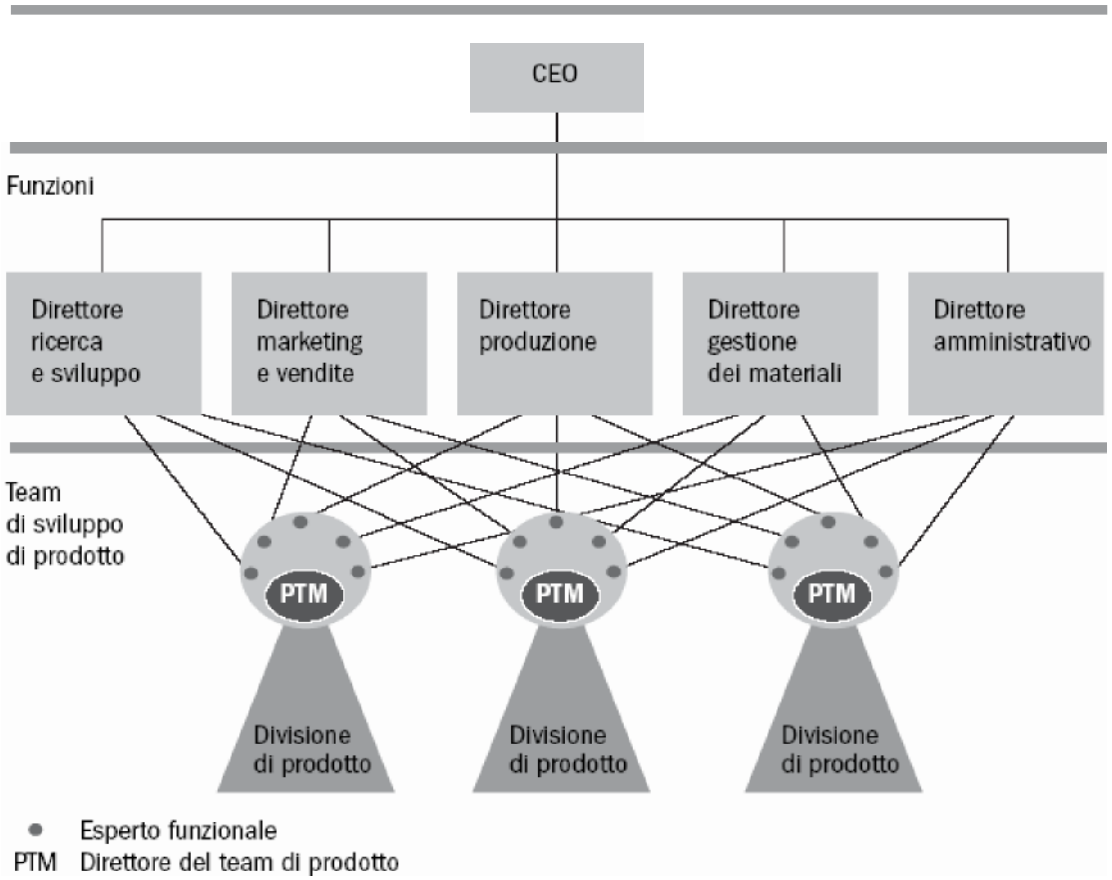
Svantaggi di una struttura multidivisionale (cont.)

- **Prezzi di trasferimento**: il prezzo a cui una divisione vende un prodotto o un'informazione relativa alle proprie innovazioni a un'altra
  - Spesso i problemi che nascono fra le divisioni ruotano attorno al prezzo di trasferimento
- **Costi burocratici**: le strutture multidivisionali comportano dei costi notevoli
- **Problemi di comunicazione**: i problemi di comunicazione, in particolare la distorsione delle informazioni, emergono nelle gerarchie stratifi cate

Struttura per prodotto (cont.)

- **1.C Struttura a team di prodotto**: gli esperti che si occupano delle funzioni di supporto vengono riuniti in una serie di team di sviluppo di prodotto che si specializzano in modo da soddisfare le necessità di un determinato tipo di prodotto
  - Si concentrano sulle necessità di un prodotto (o cliente) o di pochi prodotti
- La struttura a team di prodotto è più decentrata di quella funzionale o quella divisionale per prodotto, e gli esperti che fanno parte dei vari team di prodotto sono autorizzati a prendere delle decisioni *on-the-spot*

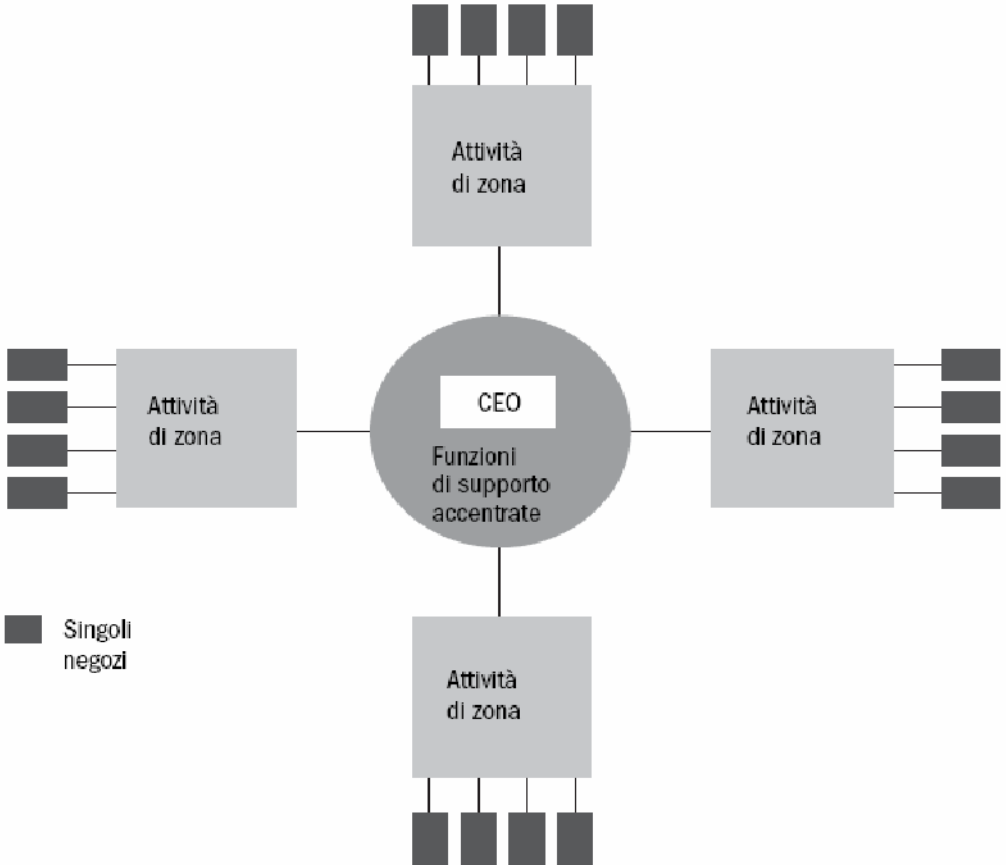
Figura 6.8: Struttura a team di prodotto



Struttura divisionale II: struttura geografica

- Quando i problemi di controllo sperimentati dall'impresa hanno un'origine geografica, invece, essa può optare per una struttura divisionale per zona geografica
- Consente di riadattare la struttura organ izzativa per fare in modo che le competenze distintive siano in linea con le necessità dei clienti delle diverse zone
- Consente all'impresa di accentrare alcune funzioni nella sede corporate e decentrarne altre a livello di zona

Figura 6-9: Struttura geografica



Struttura divisionale III: Struttura per segmenti di mercato

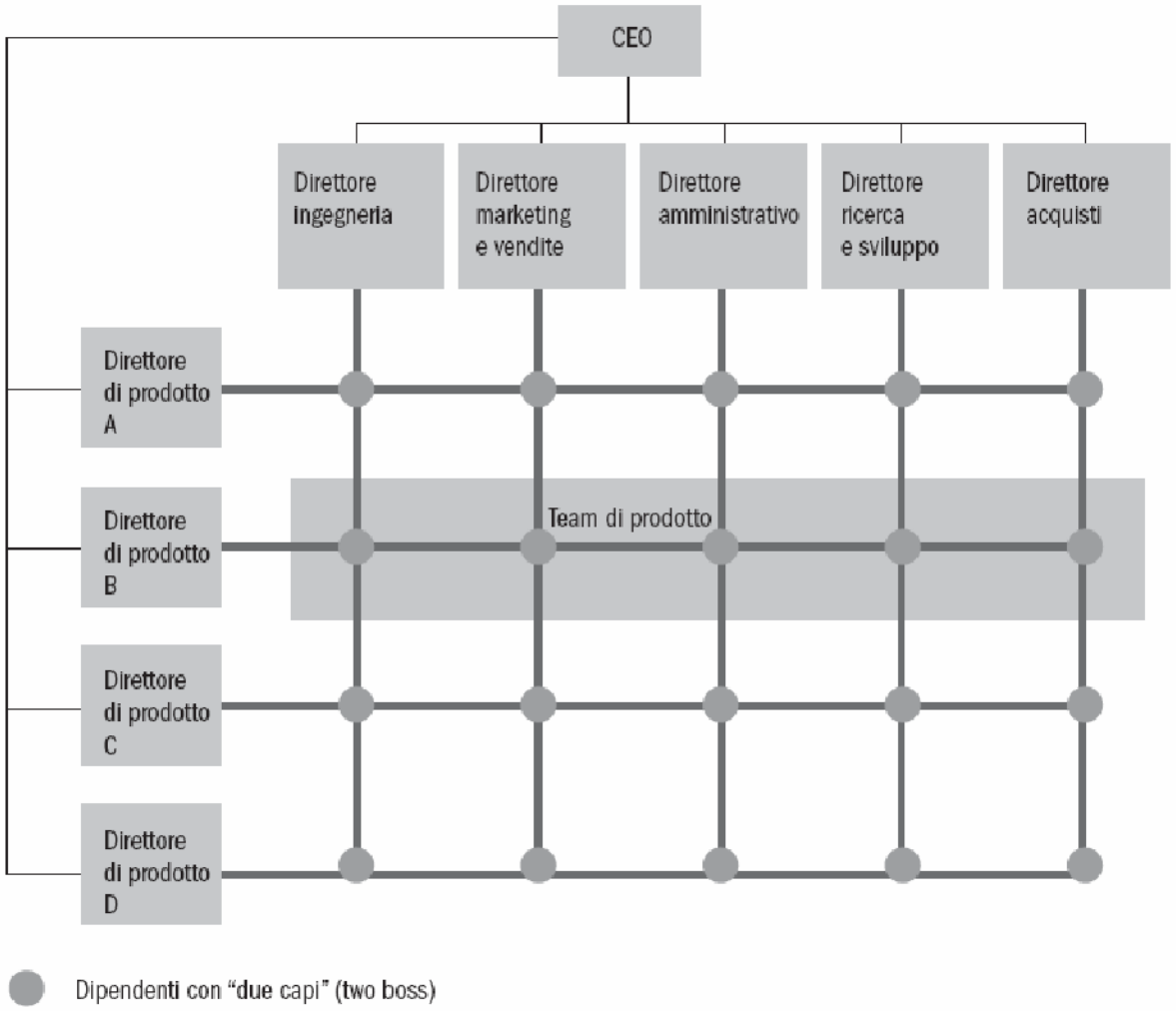
- La struttura per segmento, invece, fa in modo che le abilità e le competenze funzionali siano in linea con le necessità di prodotto dei diversi segmenti di clientela
- Ognuna delle divisioni per segmento ha un focus di marketing diverso, e il compito di ciascuna è sviluppare dei prodotti che soddisfino le necessità specifiche dei propri clienti
- Ogni divisione fa ricorso alle funzioni di supporto accentrate

Figura 6-11: Struttura per segmenti di mercato

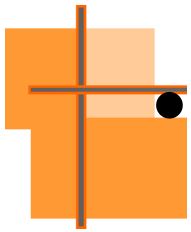
Struttura a matrice

- **Struttura a matrice:** una struttura organizzativa in cui le persone e le risorse sono raggruppate in due modi diversi allo stesso tempo: per funzione e per progetto o prodotto
- La matrice è una griglia rettangolare che mostra le responsabilità funzionali sull'asse verticale e le responsabilità di prodotto su quello orizzontale
- I membri del team sono chiamati **dipendenti con due capi** in quanto riportano a due superiori: il direttore del team di prodotto e il direttore di funzione
- Il team rappresenta al tempo stesso la pietra portante della matrice ed il principale meccanismo di coordinamento e integrazione

Figura 6-12: Struttura a matrice



Vantaggi di una struttura a matrice



- L'utilizzo dei team interfunzionali è studiato in modo da ridurre le barriere funzionali e superare il problema dell'orientamento Sotto unitario
- Sblocca la comunicazione fra gli esperti funzionali
- La matrice consente all'organizzazione di sfruttare efficacemente le competenze dei dipendenti specializzati, che passano da un prodotto all'altro a seconda delle necessità
- Il doppio focus (funzionale e di prodotto) concentra l'attenzione sia sui costi, sia sulla qualità

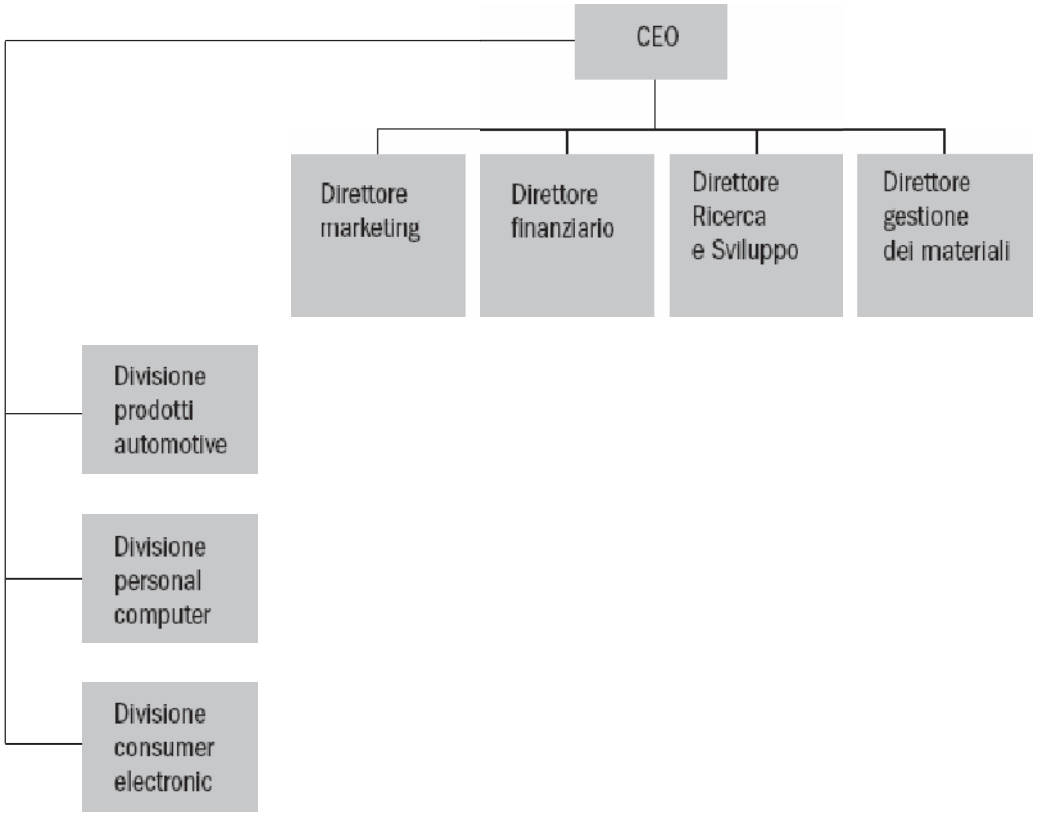
Svantaggi di una struttura a matrice

- La matrice non offre una struttura di controllo che consente ai dipendenti di crearsi delle aspettative reciproche solide
- La mancanza di una gerarchia di potere chiaramente definita può scatenare un conflitto fra le funzioni e i team di prodotto riguardo all'utilizzo delle risorse
- E' probabile che le persone che lavorano in una struttura a matrice sperimentino un vuoto di potere e di responsabilità
    - Le persone possono dar vita ad un'organizzazione informale tutta loro, in modo da sentirsi più stabili e strutturate

La struttura multidivisionale a matrice

- **La struttura multidivisionale a matrice**: una struttura che prevede una maggiore integrazione fra i direttori corporate e i direttori di divisione e fra gli stessi direttori di divisione
- Semplifica notevolmente la cooperazione fra i top manager delle divisioni e quelli della sede corporate, nonché il coordinamento congiunto delle attività dell'organizzazione

Figura 6-13: Struttura multidivisionale a matrice



Organizzazione a rete

- **Organizzazione a rete:** è un gruppo di organizzazioni diverse le cui attività vengono coordinate in base a una serie di contratti e di accordi, invece che da una gerarchia di potere formale
- Spesso l'organizzazione network diventa molto complessa quando l'impresa stringe degli accordi con un'intera gamma di fornitori, produttori e distributori
- Questi accordi sono necessari per svolgere in outsourcing molte delle attività di creazione del valore necessarie per produrre e commercializzare beni e servizi

Vantaggi di una organizzazione a rete

- Nella misura in cui l'organizzazione riesce a trovare un partner che sia in grado di svolgere una determinata attività funzionale in maniera affidabile e a un costo inferiore, i costi di produzione si riducono
- Evita gli alti costi burocratici derivanti dalla gestione di u na struttu ra organ izzativa complessa
- Consente all'organizzazione di operare in modo organico
- Se uno qualunque dei partner non riesce a soddisfare gli standard può essere sostituito con un nuovo partner

Svantaggi di una organizzazione a rete

- Ci vuole un livello notevole di adeguamento reciproco affinché i team possano interagire apprendendo gli uni dagli altri e perfezionando costantemente il prodotto finale
- È improbabile che una struttura del network consenta all'organizzazione di tenere sotto controllo un processo così complesso di creazione del valore, in quanto il management non ha i mezzi per coordinare e motivare efficacemente i vari partner del network

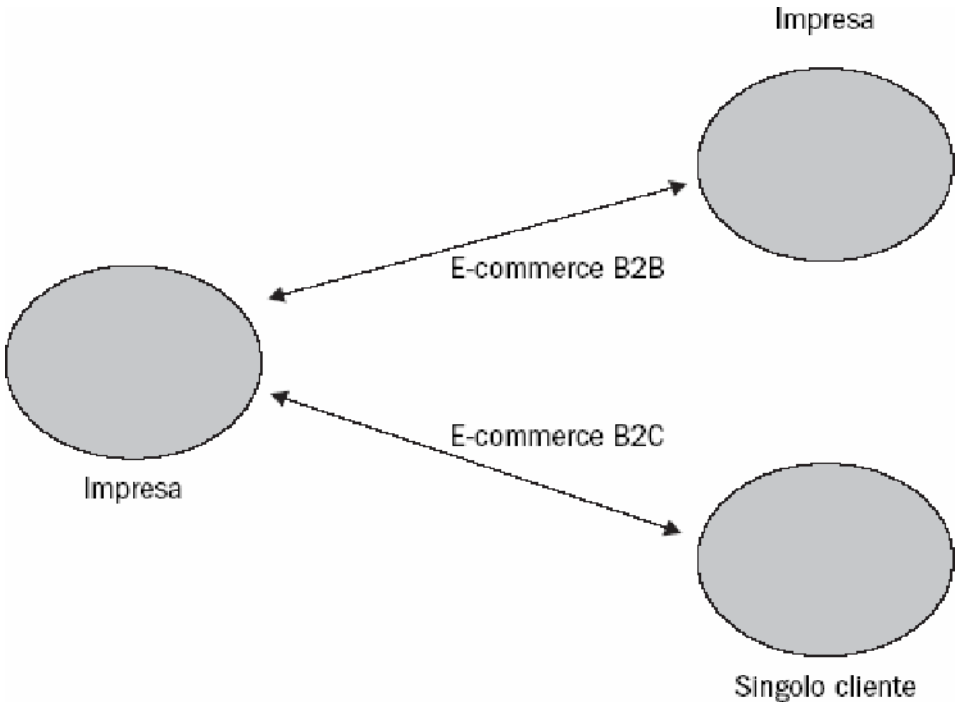
The Boundaryless Organization (organizzazione dai confini deboli)

- **Boundaryless organization:** è composta da una serie di persone collegate tramite computer, fax, sistemi di computer-aided design e di videoconferenza
- L'utilizzo dell'outsourcing e lo sviluppo di una struttura del network si stanno diffondendo rapidamente, man mano che le organizzazioni si rendono conto delle molte opportunità che offrono sul fronte della riduzione dei costi e l'aumento della flessibilità

E-commerce

- **E-commerce:** è uno scambio che si verifica fra diverse imprese, nonché fra le imprese e i singoli clienti, tram ite l'utilizzo dell'IT e di Internet
- **Business-to-business (B2B):** è uno scambio che si verifica fra le imprese e prevede l'utilizzo dell'IT e di Internet allo scopo di coordinare le catene del valore di più imprese
  - Marketplace B2B : un network di scambio industry-specific istituito al fine di mettere in contatto gli acquirenti e i venditori attraverso Internet
- **Business-to-customer (B2C):** è uno scambio che si verifica fra un'impresa e il proprio network di singoli clienti tramite l'utilizzo dell'IT e di Internet

Figura 6.15: Tipologie di e-Commerce



Organizzazione: teoria, progettazione e cambiamento

Edizione italiana a cura di G. Soda

Capitolo 7

L'istituzione e la gestione della cultura organizzativa

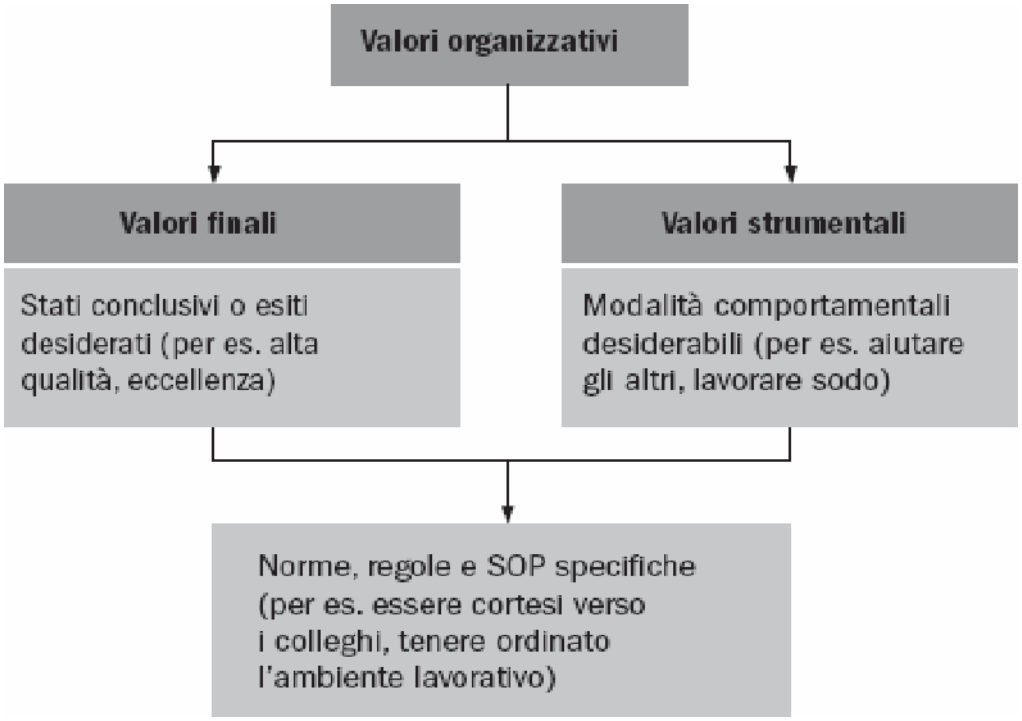
Termini basilari

- **Cultura organizzativa**: set di norme e valori condivisi che governano le interazioni fra i membri dell'organizzazione e le interazioni fra questi e i fornitori, i clienti e gli altri interlocutori esterni
- **Valori**: i criteri, gli standard o i principi guida generali in base a cui le persone distinguono i comportamenti, gli eventi, le situazioni e gli esiti desiderabili da quelli indesiderabili

Termini basilari(cont.)

- **Valore finale**: uno stato conclusivo o un esito desiderabile che le persone cercano di raggiungere
- **Valore strumentale**: una modalità o un modello comportamentale desiderabile
- **Norme**: gli standard o gli stili comportamentali che vengono considerati accettabili o normali per un gruppo di persone

Figura 7-1: Valori finali e strumentali nell'ambito della cultura organizzativa



Cultura organizzativa

- Fondata su alcuni valori relativamente costanti incarnati nelle norme, le regole, le SOP e gli obiettivi dell'organizzazione
- I membri si basano su questi valori culturali in ogni loro azione e decisione; inoltre si basano su di essi quando devono affrontare delle situazioni ambigue o incerte, sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione
- I valori su cui è fondata la cultura di un'organizzazione incidono fortemente sui comportamenti dei suoi membri e il modo in cui reagiscono alle varie situazioni

Cultura organizzativa forte

- Può diventare pericolosa, se è affidata a una proprietà o un management che non si comporta in modo etico né legale
- Può essere una fonte di vantaggio com petitivo
  - Facilita significativamente il mutuo aggiustamento fra i membri dell'organizzazione
  - E' una forma di organizzazione informale che facilita il buon funzionamento della struttura organ izzativa

Come viene trasmessa ai membri la cultura organizzativa?

- **Socializzazione**: il processo tramite cui i membri apprendono e interiorizzano le norme della cultura organ izzativa

Come viene trasmessa ai membri la cultura organizzativa? (cont.)

- **Orientamento di ruolo**: modalità specifica tramite cui le persone reagiscono alle diverse situazioni
  - **Orientamento di ruolo istituzionalizzato:** si sviluppa quando si insegna alle persone a reagire a un nuovo contesto nello stesso modo in cui vi reagisce chi fa già parte dell'organizzazione
  - **Orientamento di ruolo individualizzato:** si sviluppa quando le persone vengono autorizzate e addirittura incoraggiate a essere creative e sperimentare diverse norme e valori

Tabella 7.1: L'influenza delle tattiche di socializzazione sull 'orientamento di ruolo dei dipendenti

Tabella 7.1 L'influenza delle tattiche di socializzazione sull'orientamento di ruolo dei dipendenti

Tattiche che portano a un orientamento istituzionalizzato	Tattiche che portano a un orientamento individualizzato
Collettive	Individuali
Formali	Informali
Sequenziali	Casuali
Fisse	Variabili
Seriali	Ad hoc
Spoliazione	Investitura

Come viene trasmessa ai membri la cultura organizzativa? (cont.)

- Collettive *versus* individuali
  - **Tattiche collettive:** sottopongono i nuovi arrivati a delle esperienze di apprendimento comuni, studiate in modo da determinare una risposta standardizzata alle diverse situazioni
  - **Tattiche individuali:** le esperienze di apprendimento di ogni nuovo arrivato sono diverse e le persone possono apprendere dei modi appropriati, ma inediti di reagire a ogni situazione

Come viene trasmessa ai membri la cultura organizzativa? (cont.)

- Formali *versus* informali
  - **Tattiche formali:** separano i nuovi arrivati, durante il processo di apprendimento, dalle persone che fanno già parte dell'organizzazione
  - **Tattiche informali:** i nuovi arrivati apprendono *on-the-job*, in qualità di membri di un team

Come viene trasmessa ai membri la cultura organizzativa? (cont.)

- Sequenziali *versus* casuali
  - **Tattiche sequenziali:** forniscono ai nuovi arrivati delle informazioni esplicite riguardo alla sequenza da seguire nello svolgimento delle nuove attività o l'assunzione di nuovi ruoli man mano che avanzano all'interno dell'organizzazione
  - **Tattiche casuali:** la formazione è basata sugli interessi e le necessità che via via emergono per ogni nuovo arrivato in quanto non esiste una sequenza definita che regoli il suo progresso all'interno dell'organizzazione

Come viene trasmessa ai membri la cultura organizzativa? (cont.)

- Fisse *versus* variabili
  - **Tattiche fisse:** danno delle indicazioni specifiche ai nuovi arrivati rispetto alla tempistica associata al completamento di ogni fase del processo di apprendimento
  - **Tattiche variabili:** non danno alcuna informazione riguardo al momento in cui i nuovi arrivati porteranno a termine le diverse fasi del processo di apprendimento

cultura organizzativa? (cont.)

- Seriali *versus* ad hoc
  - **Tattiche seriali:** le persone che fanno già parte dell'organizzazione fungono da modelli di riferimento e da mentori nei confronti dei nuovi arrivati
  - **Processi ad hoc:** richiedono ai nuovi arrivati di capire da soli come comportarsi, sviluppando un approccio individualizzato

cultura organizzativa? (cont.)

- Spoliazione *versus* investitura
  - **Spoliazione:** i nuovi arrivati ricevono un supporto sociale di segno negativo e le persone che fanno già parte dell'organizzazione si rifiutano di supportarli finché non capiscono come vanno le cose e non si conformano alle norme consolidate
  - **Investitura:** i nuovi arrivati ricevono immediatamente un supporto sociale di segno positivo dagli altri membri e vengono incoraggiati a essere se stessi

Storie, riti e linguaggio organizzativo

- Riti organ izzativi
  - **Riti di passaggio:** segnano l'ingresso dei neoassunti nell'organizzazione, le promozioni e la dipartita
  - **Riti di integrazione:** come gli incontri in cui si celebrano collettivamente i successi dell'organizzazione, le feste in ufficio e i pranzi fuori sede
  - **Riti di rinforzo:** le pubblicazioni sui quotidiani e la promozione dei dipendenti, servono a riconoscere pubblicamente i contributi dei dipendenti e a premiarli

Tabella 7-2: Riti organizzativi

Tabella 7.2 Riti organizzativi

Tipo di rito	Esempio di rito	Scopo del rito
Rito di passaggio	Insediamento e formazione di base	Apprendere e interiorizzare le norme e i valori
Rito di integrazione	Festa di Natale in ufficio	Sviluppare norme e valori comuni
Rito di rinforzo	Attribuzione dei riconoscimenti per l'anno in corso	Motivare il commitment verso le norme e i valori

Organizzazione: teoria, progettazione e cambiamento

Edizione italiana a cura di G. Soda

Capitolo 10

Tipi e forme di cambiamento organizzativo

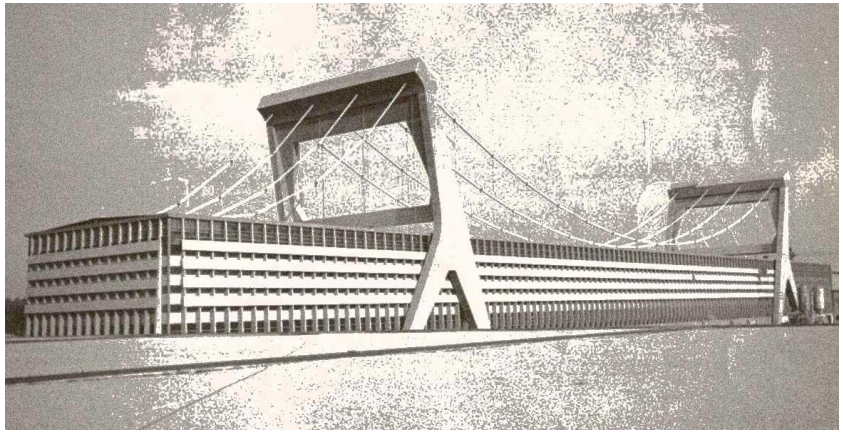
Cosa hanno in comune questi due casi?

Chiude la storica cartiera Burgo
Dal 9 febbraio stop alle macchine

A casa 188 dipendenti. La «Fabbrica sospesa« costruita da Pier Luigi Nervi: una pagina di storia dell'editoria e dell'architettura

MANTOVA - L'avanzata del digitale in un Paese che perde continuamente lettori di quotidiani da sfogliare uccide anche aziende come la Cartiera Burgo di Mantova, stabilimento del gruppo piemontese Burgo, uno dei principali produttori europei di carte patinate, naturali e da giornale. Dal 9 febbraio 2013 le macchine della sede virgiliana si fermeranno definitivamente, lasciando senza lavoro 188 dipendenti. Si scrive così la parola fine dopo tre anni di accumulo di gravi difficoltà finanziarie, risultato di un consumo in continuo calo nel nostro Paese che

- A A +
Commenti dei lettori 1
157 3 12
Mi piace +1 Tweet



TECNOLOGIA
17/01/2013

Graph Search: ecco come funziona il motore di ricerca di Facebook

Mark Zuckerberg ha presentato il suo nuovo progetto realizzato grazie a Unicorn

ANTONINO CAFFO

Zuckerberg spiega il funzionamento di Graph Search

+ Facebook lancia la sfida a Google: "Ecco il sistema di ricerca social" ANTONINO CAFFO
BLOG Sempre più torre d'avorio ANNA MASERA
+ Ricordiamo più facilmente un post di Facebook che una poesia

Dopo il clamore inziale scaturito dall'annuncio della ricerca social introdotta da Facebook, è possibile fare alcune considerazioni su cosa comporta questa novità, sia per gli utenti del social network che per il resto degli internauti. Nonostante sin dall'inizio il Ceo di Facebook abbia evidenziato come il suo obiettivo non sia quello di trasformare Facebook in un motore di ricerca, è inevitabile che il paragone principale da fare sia proprio con Google. Se il colosso di Mountain View ha in cantiere di portare in auge il progetto della ricerca semantica, con la quale ogni termine presente sul web va ben oltre il semplice significato letterale, quello che ha presentato Facebook ci si avvicina, mettendo però al centro dell'esperienza la sua piattaforma.

E perchè questa notizia riguarda la lezione di oggi?

CORRIERE DELLA SERA.it

Esteri

Home Opinioni Economia Cultura Spettacoli Sport Le città Salute Tecn

< ESTERI FOTO USA, PRESIDENZIALI 2012 AMTRAKED, ATLANTICO PACIFICO FRANCIA, PRESIDENZIALI 2012 FU

SDA Bocconi School of Management

» Corriere della Sera > Esteri > *La Svizzera approva il referendum: sì al tetto per i super-stipendi dei manager*

SCHIACCIANTE VITTORIA DEI FAVOREVOLI ALLA PROPOSTA DI LEGGE

La Svizzera approva il referendum: sì al tetto per i super-stipendi dei manager

Nuove regole per i vertici di aziende e banche

E dunque la Svizzera, la terra delle banche e delle multinazionali, sarà il primo paese d'Europa ad adottare una norma che pone un tetto ai superstipendi dei manager. Il referendum promosso dal parlamentare conservatore Thomas Minder si è risolto infatti con una schiacciante vittoria dei favorevoli alla proposta di

-A A+

Commenti dei lettori 74

4,9mila 26 365

Mi piace +1 Tweet

NOTIZIE CORRELATE

Cosa è il cambiamento organizzativo?

- **Cambiamento organizzativo**: il processo attraverso il quale le organizzazioni compiono un cambiamento da una condizione presente a una futura per accrescere la loro efficacia
  - Lo scopo è quello di trovare nuovi metodi per utilizzare le risorse e le competenze, allo scopo di aumentare la capacità dell'organizzazione di creare valore

Cosa è il cambiamento organizzativo? (cont.)

- Il cambiamento organizzativo è normalmente finalizzato ad accrescere l'efficacia di uno o più dei quattro diversi livelli
  - Risorse umane
  - Risorse funzionali
  - Tecnologia
  - Organizzazione

Cosa è il cambiamento organizzativo? (cont.)

- I più comuni sforzi diretti al cambiamento nel campo delle risorse umane comprendono:

1. Nuovi investimenti in attività di formazione e sviluppo affinché gli impiegati acquisiscano nuove competenze e abilità;
2. Far sì che gli impiegati familiarizzino con la cultura organizzativa in modo tale che imparino i nuovi processi, i nuovi ruoli, le nuove routine e le nuove regole;
3. Continuo esame del modo in cui il sistema di promozione e di ricompensa opera nel contesto di una forza lavoro diversificata;
4. Cambiamento della composizione del top management per migliorare l'apprendimento organizzativo e il decision-making

Cosa è il cambiamento organizzativo? (cont.)

- Man mano che l'ambiente cambia, le organizzazioni trasferiscono le risorse verso le funzioni che consentono di creare il maggior valore possibile
- La tecnologia dà all'organizzazione delle enormi possibilità di cambiamento nell'ottica di sfruttare le opportunità di mercato

Cosa è il cambiamento organizzativo? (cont.)

- Attraverso la progettazione della struttura e della cultura aziendale, un’organizzazione può imbrigliare le sue risorse umane e funzionali per trarre profitto dalle opportunità tecnologiche

Spinte al cambiamento

- **Spinte competitive**: la competizione costituisce una spinta per il cambiamento poiché un'organizzazione deve cercare di raggiungere o sorpassare i suoi concorrenti in almeno una delle seguenti dimensioni:
  - Efficienza
  - Qualità
  - Innovazione

Spinte al cambiamento (cont.)

- **Spinte economiche, politiche e globali**: influenzano continuamente le organizzazioni e le obbligano a cambiare i loro metodi e luoghi di produzione di merci e servizi
  - Necessità di modificare la struttura organizzativa per:
    - Consentire l'espansione nei mercati esteri
    - Adattarsi a una grande varietà di culture nazionali
    - Aiutare i propri manager all'estero ad adattarsi ai valori economici, politici e culturali della nazione nella quale vivono e lavorano

Esempi di: espandere l'attività su mercati esteri; adeguamento a culture differenti

Spinte al cambiamento (cont.)

- **Spinte demografiche e sociali**: I cambiamenti nella composizione della forza lavoro e la crescente diversità degli impiegati presentano molte sfide e opportunità
  - Maggiore necessità di gestire l'eterogeneità
- **Spinte etiche:** è fondamentale che un'organizzazione si muova nel senso della promozione di un comportamento etico
  - Creazione della figura dell'ethic officer
  - Incoraggiare i dipendenti a riportare i comportamenti non etici

Resistenze al cambiamento

- Una delle principali ragioni dell'incapacità di alcune organizzazioni di cambiare sta nell'inerzia organizzativa, vale a dire la tendenza di un'organizzazione a mantenere lo status quo
- La resistenza al cambiamento diminuisce l'efficacia organizzativa e riduce le possibilità di sopravvivenza

Resistenze al cambiamento (cont.)

- Resistenze al cambiamento a livello organizzativo comprendono:
  - Potere e conflitto

    Quando il cambiamento porta con sé lotte di potere e conflitto organizzativo, è probabile che l'organizzazione opponga resistenza alcambiamento stesso
  - Differenze nell'orientamento funzionale
  - Struttura meccanica
  - Cultura organizzativa

Resistenze al cambiamento (cont.)

- Resistenze al cambiamento a livello di gruppo comprendono:
  - Norme del gruppo
  - Coesione del gruppo
  - Groupthink ed escalation del coinvolgimento

Resistenze al cambiamento (cont.)

- Resistenze al cambiamento al livello individuale comprendono:
  - Incertezza ed insicurezza
  - Percezione selettiva
  - Abitudine

Il cambiamento incrementale e il cambiamento radicale nelle organizzazioni

- **Cambiamento incrementale**: è graduale, progressivo e minuzioso
- **Cambiamento radicale**: è rapido, drastico e di ampia portata

Gli sviluppi nel cambiamento Incrementale

- **La teoria dei sistemi sociotecnici:** propone l'importanza del cambiamento dei ruoli, dei compiti o delle relazioni tecniche per accrescere l'efficacia organizzativa
  - I manager devono adattare o «ottimizzare congiuntamente» i meccanismi del sistema tecnico e di quello sociale di un'organizzazione
  - I manager non devono dimenticare che il modo in cui strutturano il processo lavorativo influisce sul comportamento di persone e gruppi

Gli sviluppi nel cambiamento incrementale (cont.)

- **Total quality management (TQM)**: è uno sforzo continuo e incessante da parte di tutte le funzioni di un'organizzazione per trovare nuovi metodi per migliorare la qualità delle merci e dei servizi dell'organizzazione
  - **Tavola rotonda aziendale**: gruppo di lavoratori che si incontrano regolarmente per discutere il modo in cui il lavoro viene eseguito allo scopo di trovare nuovi modi per accrescere la performance
  - Cambiare le relazioni interfunzionali per contribuire ad accrescere la qualità è molto importante nel TQM

Gli sviluppi nel cambiamento incrementale (cont.)

- **Lavoratori flessibili**: impiegati che hanno acquisito e sviluppato abilità per portare a termine i vari compiti necessari ad assemblare una gamma di prodotti finiti
  - Il compenso è spesso proporzionato al numero di diversi compiti che una persona è in grado di eseguire
  - Ciascun lavoratore è in grado di sostituire i colleghi

Gli sviluppi nel cambiamento incrementale (cont.)

- **Team di lavoro flessibili**: un gruppo di lavoratori e quadri che si assume la responsabilità di eseguire tutte le operazioni necessarie per il completamento di una specifica fase del processo di produzione
  - I membri del team decidono insieme l'assegnazione dei compiti e trasferiscono i lavoratori da un compito ad un altro secondo le necessità
  - Il ruolo del manager è di facilitare le attività dei team

Gli sviluppi nel cambiamento radicale

- **Reingegnerizzazione:** processo attraverso il quale i manager riprogettano i modi in cui i compiti sono attribuiti a ruoli e funzioni per accrescere l'efficacia organizzativa
  - Piuttosto che focalizzarsi sulle funzioni di un'organizzazione, i manager di un'organizzazione reingegnerizzata devono focalizzarsi sui processi
  - **Processo**: un insieme di attività, funzionali e/o interfunzionali, tra loro significativamente correlate, svolte da attori a diversi livelli organizzativi, che aggiungono valore nella creazione di prodotti e/o servizi destinati ad un cliente finale, interno o esterno all'organizzazione

Gli sviluppi nel cambiamento radicale (cont.)

- **Reingegnerizzazione** (cont.)
  - Ignorano deliberatamente la consueta suddivisione dei compiti, l'assegnazione dei ruoli e delle attività lavorative
  - Tre regole per attuare con successo una reingegnerizzazione sono:
    - Organizzarsi sui risultati, non sui compiti
    - Fare in modo che chi deve utilizzare gli output del processo sia anche chi mette in atto il processo stesso
    - Decentralizzare il decision making nel luogo in cui viene presa la decisione

Gli sviluppi nel cambiamento radicale (cont.)

- **E-engineering:** si riferisce ai tentativi delle aziende di utilizzare ogni tipo di sistema informativo per migliorare la propria performance
- **Ristrutturazione**: il processo attraverso il quale i manager modificano le relazioni di compito e autorità, e riprogettano la struttura e la cultura organizzativa per migliorare l'efficacia
  - **Downsizing**: il processo attraverso il quale i manager ottimizzano la gerarchia organizzativa riducendo il numero di manager e lavoratori per ridurre i costi di gestione

Gli sviluppi nel cambiamento radicale (cont.)

- **Innovazione**: il processo attraverso il quale le organizzazioni utilizzano le loro competenze e le loro risorse per:
  - Creare nuove tecnologie
  - Sviluppare nuovi prodotti e servizi
  - Allo scopo di rispondere al meglio ai bisogni dei loro clienti

Gestione del cambiamento: la ricerca intervento

- **Ricerca intervento**: è una strategia finalizzata a generare e acquisire conoscenza, che i manager possano usare per definire lo stato futuro desiderato da un'organizzazione
  - Per pianificare un programma di cambiamento che consenta all'organizzazione di raggiungere questo stato

Figura 10.5: Il processo di cambiamento in tre fasi di Lewin

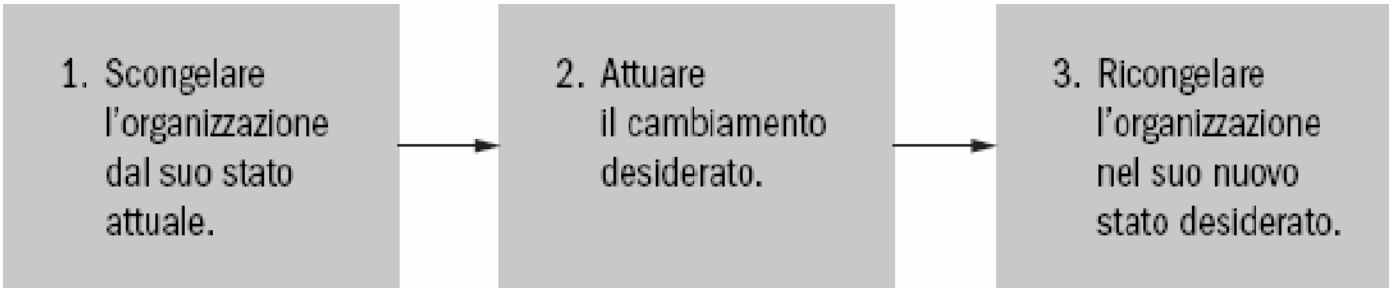


Figura 10-6: Fasi di ricerca intervento

Gestione del cambiamento: la ricerca intervento (cont.)

- Fasi di ricerca intervento:
  - Diagnosi dello stato dell'organizzazione
    - Riconoscere l'esistenza di un problema e cercare di risolverlo
      - Percepire una lacuna fra la performance desiderata e quella attuale
    - Distinguere tra sintomi e cause può rivelarsi un processo complesso
  - Determinare lo stato futuro desiderato
    - Comporta un difficile processo di pianificazione

Gestione del cambiamento: la ricerca intervento (cont.)

- Fasi di ricerca intervento (cont.)
  - Implementare l'azione
    - Identificare i possibili ostacoli al cambiamento
    - Decidere chi sarà responsabile per la vera e propria realizzazione dei cambiamenti e del controllo del processo di cambiamento
      - **Agenti esterni di cambiamento**: consulenti esterni che sono esperti di gestione dei cambiamenti
      - **Agenti interni di cambiamento**: manager interni all'organizzazione che sono perfettamente al corrente della situazione da cambiare

Gestione del cambiamento: la ricerca intervento (cont.)

- Fasi di ricerca intervento (cont.)
  - Implementare l'azione (cont.)
    - Decidere quale specifica strategia di cambiamento sarà più efficace per scongelare, cambiare e ricongelare in maniera efficiente i cambiamenti all'interno di un'organizzazione
      - **Cambiamento dall'alto verso il basso**: cambiamento che viene implementato dai manager ad alto livello dell'organizzazione
      - **Cambiamento dal basso verso l'alto**: cambiamento che viene implementato dagli impiegati ai livelli più bassi dell'organizzazione e gradualmente sale di livello fino a essere percepito in tutta l'azienda

Gestione del cambiamento: la ricerca intervento (cont.)

- Fasi di ricerca intervento (cont.)
  - Valutare l'azione
    - Valutare l'azione che è stata intrapresa e determinare il grado in cui i cambiamenti hanno sortito gli effetti desiderati
  - Istituzionalizzare la ricerca intervento
    - Necessaria tanto agli alti livelli dell'organizzazione quanto presso la forza lavoro
    - I membri a ogni livello dell'organizzazione devono ricevere una ricompensa per il loro impegno

Sviluppo organizzativo (SO)

- **Sviluppo organizzativo (SO):** una serie di tecniche e metodi che i manager possono utilizzare nel programma di ricerca intervento per accrescere l'adattabilità della loro organ izzazione

Sviluppo organizzativo (cont.)

- Tecniche di SO che servono a superare le resistenze al cambiamento
  - **Educazione e comunicazione:** fornire ai membri dell'organizzazione le informazioni necessarie sul cambiamento e su come esso influirà su di loro
  - **Partecipazione ed empowerment:** coinvolgere i lavoratori nel processo decisionale
  - **Facilitazione:** aiutare i componenti dell'organizzazione a gestire lo stress da cambiamento
  - **Contrattazione e la negoziazione:**
  - **Manipolazione:** manipolare la situazione per facilitare il cambiamento
  - **Coercizione:** forzare i lavoratori ad accettare il cambiamento

Sviluppo organizzativo (cont.)

- Tecniche di SO che promuovono il cambiamento
  - **Counselling**: aiuta le persone a capire che le loro percezioni delle situazioni non sono necessariamente quelle corrette o le sole possibili
    - Insegnano come gestire nel modo più efficiente le interazioni con gli altri membri dell'organizzazione
  - **Sensitivity training**: consiste in un counselling intensivo durante il quale i membri di un gruppo, aiutati da un facilitatore, comprendono come gli altri li percepiscono ed hanno la possibilità di imparare come comportarsi in maniera più attenta con gli altri

Sviluppo organizzativo (cont.)

- Tecniche di SO che promuovono il cambiamento (cont.)
  - **Consulenza di processo**: tecnica di SO in cui un facilitatore lavora a stretto contatto con un manager su un lavoro, allo scopo di aiutare il manager a migliorare la sua interazione con gli altri membri del gruppo
    - Il consulente esterno agisce come cassa di risonanza
  - **Team building**: tecnica di SO in cui un facilitatore dapprima osserva le interazioni fra i membri di un gruppo e poi li aiuta a prendere coscienza del modo per migliorare i loro rapporti di lavoro

Sviluppo organizzativo (cont.)

- Tecniche di SO che promuovono il cambiamento (cont.)
  - **Intergroup training**: utilizza il team building per migliorare i rapporti di lavoro fra i diversi ruoli e reparti
  - **Specchio organizzativo**: un facilitatore aiuta due gruppi interdipendenti ad esplorare le proprie percezioni e relazioni per migliorare i loro rapporti di lavoro
    - Ogni gruppo a turno descrive l'altro gruppo

Sviluppo organizzativo (cont.)

- Interventi sull'intera organizzazione
  - **Meeting di confronto organizzativo**: i manager si incontrano per valutare se l'organizzazione stia raggiungendo i propri obiettivi con efficacia

In Pratica

Come cambiare: dalla teoria alla pratica

http://www.youtube.com/watch?v=8K3Tb68qa_8
https://www.youtube.com/watch?v=6GRxsEqGRuE

https://www.youtube.com/watch?v=iu0MJPEEIL4

Economia Aziendale – Organizzazione Aziendale

Chiara Leardini

- Università degli Studi di Verona -

Il decentramento verticale e orizzontale

Decentramento/accentramento riferito al potere sulle decisioni assunte nell'organizzazione

STRUTTURA ACCENTRATA

Quando tutto il potere di assumere le decisioni risiede in un unico punto dell'organizzazione

STRUTTURA DECENTRATA

Quando il potere è diffuso tra molte persone

Il decentramento verticale e orizzontale

Perchè una struttura decentrata/accentrata?

1. L'accentramento è il modo più vincolante per coordinare l'assunzione delle decisioni. Tutte le decisioni vengono prese da una sola persona e implementate attraverso la supervisione diretta

L'azienda adotta una struttura decentrata perchè tutte le decisioni non possono essere assunte da un solo centro cioè da un unico cervello>>> sovraccarico di informazioni (quanto maggiore è la quantità di informazioni che il cervello cerca di acquisire

2. Il decentramento viene adottato perchè permette all'azienda di rispondere prontamente alle condizioni locali

Il decentramento verticale e orizzontale

Perchè una struttura decentrata/accentrata?

1. L'accentramento è il modo più vincolante per coordinare l'assunzione delle decisioni. Tutte le decisioni vengono prese da una sola persona e implementate attraverso la supervisione diretta

L'azienda adotta una struttura decentrata perchè tutte le decisioni non possono essere assunte da un solo centro cioè da un unico cervello>>> sovraccarico di informazioni (quanto maggiore è la quantità di informazioni che il cervello cerca di acquisire

2. Il decentramento viene adottato perchè permette all'azienda di rispondere prontamente alle condizioni locali

Il decentramento verticale e orizzontale

Perchè una struttura decentrata/accentrata?

3. Il decentramento viene adottato per la capacità di motivare. Le persone creative e intelligenti e professionali richiedono libertà di azione e l'azienda le conserva solo se attribuisce loro un elevato potere decisionale

Il decentramento negli operatori di linea intermedia favorisce la crescita di futuri decision makers consentendo così che in futuro uno di loro possa occupare la posizione di direttore generale

Il decentramento verticale e orizzontale

Le accezioni del termine decentramento

1.Il decentramento esprime la diffusione del potere formale in senso discendente lungo la linea di autorità.

Il potere è assegnato al direttore generale dal vertice strategico

Il direttore generale può conservarlo o scegliere di diffonderlo

2. Il potere decisionale può essere conservato dai manager di line o può passare a persone esterne alla struttura di line: analisti, specialisti dello staff di supporto e operatori. Il decentramento orizzontale esprime il controllo dei processi decisionali da parte dei non manager.

3. Il decentramento inteso come dispersione fisica dei servizi

Il decentramento verticale e orizzontale

- Decentramento verticale con accentramento orizzontale corrisponde alla attribuzione di tutto il potere ai capi di prima linea.

- Accentramento verticale con decentramento orizzontale si ha quando tutto il potere è detenuto dagli addetti di staff che occupano le posizioni piu elevate

- Accentramento verticale ed orizzontale si ha quando tutto il potere è detenuto dal vertice strategico

- Decentramento verticale ed orizzontale si ha quando il potere viene trasferito lungo la linea gerarchica e successivamente trasferito agli operatori

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO SELETTIVO/ DECENTRAMENTO PARALLELO

-SELETTIVO: Il potere relativo a diversi tipi di decisioni si colloca in punti diversi dell'organizzazione (le decisioni di finanza possono essere assunte nel vertice strategico, le decisioni di marketing nell'unità di supporto..)

-PARALLELO: si riferisce all'assegnazione, nel processo di diffusione, a uno stesso punto dell'organizzazione del potere relativo a molti tipi di decisioni

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO VERTICALE

-Nel processo decisionale l'accento è sul potere formale (operare le scelte e autorizzarle) in contrapposizione al potere informale che si collega con le fasi di consiglio e di esecuzione

-Il decentramento verticale solleva tre problemi di progettazione organizzativa:

a.Quali poteri decisionali dovrebbero essere delegati lungo la gerarchia di autorità

b. A quale livello della gerarchia dovrebbe essere spinta la delega di tali poteri?

c. Come dovrebbe essere coordianto o controllato l'utilizzo dei poteri delegati?

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO VERTICALE

VERTICALE SELETTIVO

È logicamente associato con costellazioni di lavoro la cui base di raggruppamento è di tipo funzionale

Il decentramento selettivo presenta rilevanti interdipendenze e quindi pone il problema del coordinamento e del controllo >>> ricorso all'adattamento reciproco

VERTICALE PARALLELO

Rappresenta il solo modo per attribuire alle unità fondate sul mercato il potere necessario per operare in un modo quasi autonomo.

Il decentramento verticale parallelo è sempre in qualche modo anche selettivo (un qualche potere viene cmq mantenuto al vertice strategico: attività di controllo del comportamento delle unità fondate sul mercato senza limitarne in modo indebito l'autonomia)

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO VERTICALE

(a unità fondate sul mercato) è regolato principalmente attraverso il sistema di controllo della performance. Alle unità vengono assegnati standard di performance e finchè li soddisfano esse conservano la propria autonomia

La divisionalizzazione comporta decentramento?

La divisionalizzazione comporta l'attribuzione di un considerevole potere decisionale a poche persone e il decentramento attribuisce a un manager l'autonomia di dirigere una divisione accentrata

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO ORIZZONTALE

Il potere viene spostato dai manager di line ai manager di staff, agli analisti, agli specialisti dello staff di supporto e agli operatori.

Distinguiamo

il trasferimento del potere INFORMALE in particolare il controllo della raccolta di informazioni, sulla fornitura di consigli ai manager di line e sull'esecuzione delle loro scelte

dal trasferimento del potere FORMALE che non necessariamente è detenuto solo dalla struttura di line…

-potere compete ad una sola persona

-potere passa a pochi analisti della tecnostruttura (potere della standardizzazione sul potere decisionale di altri)

-potere passa agli esperti in forza delle loro conoscenze

-potere compete a tutti in forza dell'appartenenza all'organizzazione

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO ORIZZONTALE

1. Il potere agli analisti

-quando l'organizzazione si fonda sui sistemi di standardizzazione per raggiungere il coordinamento, una parte del potere passa necessariamente dai manager di line a chi progetta tali sistemi.

L'entità del potere dipende dall'estensione e dal tipo di standardizzazione

-Chi cede il lavoro agli analisti sono coloro il cui lavoro viene standardizzato

-Il passaggio del potere agli analisti rappresenta una forma limitata di decentramento orizzontale

-Questo tipo di decentramento orizzontale limitato comporta un accentramento nella dimensione verticale riducendo il potere dei manager di line di livello inferiore rispetto a quelli di livello superiore.

Le organizzazioni che si fondano a fini di coordinamento sulla std tecnocratica sono intrinsecamente piuttosto accentrate nella dimensione verticale ma anche in quella orizzontale. Così come accade per la supervisione diretta.

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO ORIZZONTALE

1. Il potere agli analisti

Il decentramento orizzontale è un continuum e il rapporto con i meccanismi di coordinamento vede:

ACCENTRAMENTO ORIZZONTALE
Supervisione diretta
Std dei processi di lavoro
Std degli output
Std delle capacità
Adattamento reciproco
DECENTRAMENTO ORIZZONTALE

I meccanismi di coordinamento formano un continuum dove la supervisione diretta rappresenta il meccanismo cui corrisponde il massimo accentramento orizzotale e l'adattamento reciproco corrisponde al minimo accentramento orizzontale.

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO ORIZZONTALE

2. Il potere agli esperti

-L'organizzazione attribuisce il potere a chi possiede la conoscenza specialistica (gli esperti sia che essi siano nella tecnostruttura, nello staff, nel nucleo operativo o nella linea intermedia).

-Il potere (diversamente dal potere agli analisti) viene progressivamente formalizzato a favore degli esperti.

-Gli esperti non consigliano semplicemente ma partecipano attivamente all'assunzione delle decisioni

-La dipendenza dell'organizzazione dagli esperti e la loro collocazione nell'ambito della struttura determinano la quantità di potere di cui gli esperti vengono a disporre.

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO ORIZZONTALE

2. Il potere agli esperti

E’ possibile identificare tre situazioni:

a. Il potere informale degli esperti si sovrappone a una tradizionale struttura di autorità

Quando l’azienda ha bisogno di conoscenze specialistiche, in particolare poichè determinate decisioni sono di natura altamente tecnica, alcuni esperti conseguono un considerevole potere informale (potere di dare consigli ai manager, esperti di budget che esercitano una influenza sui manager)

b. Il potere degli esperti si combina con l’autorità formale

Quando la competenza nel processo di assunzione delle competenze diviene sempre più importante, la distinzione tra line e staff (la distinzione tra l’autorità formale di scegliere da un lato e la competenza per consigliare dall’altro) diviene sempre più artificiosa.

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO ORIZZONTALE

2. Il potere agli esperti

b. Il potere degli esperti si combina con l'autorità formale

La distinzione tra manager di line e esperti di staff scompare ed essi lavorano in task force o comitati condividendo il potere decisionale (gruppo nuovi prodot

ti che riunisce personale del marketing, della produzione, della ricerca..)

c. Il potere fondato sulla competenza risiede negli operatori. Il potere risiede nel nucleo operativo alla base della gerarchia e in persone che non sono manager.

Maggiore è la presenza di professionisti in un'azienda più la sua struttura è decentrata in entrambe le dimensioni

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO ORIZZONTALE

Emergono chiaramente due tipologie di burocrazie accentrata e decentrata.

Burocrazia-accentramento:

-deriva dagli standard di lavoro imposti dalla tecnostruttura

-l'attività operativa è specializzata ma non qualificata

- Il potere decisionale è detenuto dai manager del vertice strategico e da alcuni analisti che formalizzano il comportamento di tutti gli altri

Burocrazia – decentramento:

- Burocratizzazione deriva dagli standard imposti dall'esterno (std di capacità)

- I professionisti richiedono nel loro lavoro una rilevante autonomia e il coordinamento avviene attraverso la std delle capacità>> abbastanza decentrato

Il decentramento verticale e orizzontale

TIPOLOGIE DI DECENTRAMENTO

1.Accentramento verticale ed orizzontale

L'accentramento del potere decisionale è nelle mani di una sola persona, il vertice strategico.

Il vertice conserva sia il potere informale sia il potere formale assumendo da solo tutte le decisioni importanti e coordinandone l'esecuzione attraverso la supervisione diretta

2. Decentramento orizzontale limitato (selettivo)

Caratterizza le organizzazioni burocratiche con compiti non qualificati che si fondano sulla standardizzazione dei processi di lavoro. La standardizzazione diminuisce l'importanza della supervisione diretta come meccanismo di coordinamento >> riducendo anche il potere dei manager della linea intermedia.

Il decentramento verticale e orizzontale

TIPOLOGIE DI DECENTRAMENTO

2. Decentramento orizzontale limitato (selettivo)

La struttura è accentrata nella dimensione verticale: il potere formale si concentra ai livelli superiori della gerarchia, in particolare al vertice strategico.

Gli analisti dato il loro ruolo nella formalizzazione del comportamento conquistano un potere informale che comporta un limitato decentramento orizzontale.

3. Decentramento verticale limitato (parallelo)

Si tratta delle organizzazioni che sono suddivise in unità fondate sul mercato o divisioni, ai cui responsabili è delegato (in parallelo) gran parte del potere formale sulle decisioni riguardanti i mercati loro assegnati. Il decentramento è limitato perchè il potere sulla linea intermedia non deve essere necessariamente delegato ai livelli inferiori. Il vertice strategico conserva il potere ultimo sulle divisioni.

Il decentramento verticale e orizzontale

TIPOLOGIE DI DECENTRAMENTO

4. Decentramento selettivo orizzontale e verticale

In questo tipo di decentramento si combinano le caratteristiche del decentramento selettivo nelle due dimensioni.

Dimensione verticale. Il potere su diversi tipi di decisione viene delegato a costellazioni di lavoro a vari livelli della gerarchia.

Dimensione orizzontale. Le costellazioni operano un uso selettivo degli esperti di staff in base al contenuto tecnico delle decisioni che debbono assumere (esperti che consigliano ai manager di line per alcune decisioni…)

Il coordinamento all'interno e fra costellazioni viene realizzato principalmente attraverso l'adattamento reciproco. Il potere dà luogo a rigonfiamenti in particolare nello staff di supporto

Il decentramento verticale e orizzontale

TIPOLOGIE DI DECENTRAMENTO

5. Decentramento verticale e orizzontale

Il potere decisionale si concentra in larga misura nel nucleo operativo poichè è formato da professionisti, la cui attività è coordinata prevalentemente attraverso la standardizzazione delle capacità

L'organizzazione è molto decentrata nella dimensione verticale poichè il potere si colloca alla base della gerarchia, nella dimensione orizzontale il potere è detenuto da un numero elevato di non manager e cioè dagli operatori.

Se si volesse individuare un altro centro di potere esso si collocherebbe all'esterno dell'organizzazione, poichè essa è obbligata a cedere buona parte del suo potere sui processi decisionali alle istituzioni che formano I suoi operatori e alle associazioni professionali che ne controllano gli standard.

Il decentramento verticale e orizzontale

DECENTRAMENTO e gli altri parametri di progettazione

-La formalizzazione del comportamento sottrae potere formale agli operatori e ai manager che li dirigono, concentrandolo nel vertice e nella tecnostruttura (accentramento verticale ed orizzontale)

-formazione ed indottrinamento. Valorizzano le competenze esistenti al di sotto della linea intermedia, decentrando la struttura in entrambe le dimensioni

-L'utilizzo del raggruppamento fondato sul mercato determina un decentramento verticale limitato di natura parallela: larga parte del potere è detenuto dai responsabili delle unità fondate sul mercato.

-Il raggruppamento funzionale non consente una definizione chiara del livello di decentramento (decentramento orizzontale limitato, decentramento selettivo orizzontale e verticale)

Il decentramento verticale e orizzontale

LE FASI DEL PROCESSO DECISIONALE

Il controllo sul processo decisionale non significa il controllo sulle azioni e cioè su quello che un'azienda effettivamente svolge e il controllo delle azioni non avviene soltanto attraverso gli atti di scelta.

Stimolo, informazione, consiglio, Scelta, Autorizzazione, Esecuzione, Azione.

La raccolta delle informazioni su ciò che può essere fatto

L'elaborazione di tali informazioni per presentare al decision maker dei consigli su ciò che dovrebbe essere fatto

La scelta , cioè la determinazione di ciò che si vuole venga fatto

L'autorizzazione di ciò che si vuole venga fatto

L'esecuzione e cioè ciò che viene effettivamente fatto.

La progettazione delle posizioni individuali

Tre parametri di progettazione:

- 1. specializzazione delle mansioni (concetto collegato: divisione del lavoro)
- 2. formalizzazione del comportamento (std dei processi di lavoro)
- 3. Formazione ed indottrinamento (std delle capacità)

1. Specializzazione delle mansioni

La specializzazione orizzontale delle mansioni

-Numerosità dei compiti attribuiti ad ogni mansione e grado di ampiezza dei compiti

(dal tutto fare al lavoratore che svolge il suo compito in modo ripetitivo e molto specializzato)

- specializzazione orizzontale>> allargamento orizzontale delle mansioni

La specializzazione verticale delle mansioni

-Attiene alla profondità, cioè il controllo sul lavoro

(dal lavoratore che esegue il suo lavoro e ne ha il controllo al lavoratore che esegue senza interrogarsi sul come e sul perchè)

- specializzazione verticale >>allargamento verticale delle mansioni

Specializzazione orizzontale delle mansioni

È la forma prevalente per attuare la divisione del lavoro

Divisione del lavoro

Nel 1776 A. Smith scrisse nella "La ricchezza delle nazioni" del processo di divisione del lavoro nella *fabbricazione degli spilli:*

Un uomo tira il filo del metallo, un altro lo tende, un terzo lo taglia, un quarto lo appunta, un quinto l'arrota all'estremità in cui deve farsi la testa; farne la testa richiede due o tre operazioni distinte, collocarla è un'operazione speciale, pulire gli spilli è un'altra ed un'altra ancora è il disporli entro la carta…

Le organizzazioni dividono il lavoro (specializzano le mansioni) per aumentare la produttività

Specializzazione orizzontale delle mansioni

Le organizzazioni dividono il lavoro (specializzano le mansioni)

Si ha così:

1. migliore abilità nello svolgimento di una funzione specifica (ripetitività)
2. il risparmio nel tempo richiesto dal passaggio da un'operazione all'altra
3. maggiore controllo

che porta ad un aumento della produttività del lavoro

Specializzazione verticale delle mansioni

La specializzazione verticale delle mansioni separa l'esecuzione dalla direzione del lavoro

(es. Pasticcere che esegue la produzione di torte o il pasticcere titolare del negozio che deve decidere quali dolci deve produrre e a quale prezzo)

N.B.

Le organizzazioni devono spesso specializzarsi verticalmente (cioè individuare il coordinatore delle attività di altri) poichè sono specializzate orizzontalmente

I problemi della specializzazione

1. Problemi di comunicazione e coordinamento

(es. cameriere serve in tavola, il responsabile di sala prende gli ordini e scrive su un pezzo di carta)

(es. nella medicina la specializzazione comporta risultati contradditori; il corpo andrebbe trattato come un sistema integrato e I problemi di cuore devono essere trattati insieme a stress e ad un'alimentazione scorretta)

2. Problemi di bilanciamento

(es. Barbiere)

I problemi di bilanciamento possono diminuire al crescere della dimensione >>> volume di lavoro elevato facilita un'elevata specializzazione orizzontale (più specialisti di taglio dei capelli)

I problemi della specializzazione

3. La demotivazione dei dipendenti

Elevata specializzazione orizzontale e verticale portano all'ossessione per il controllo e la perfezione e le persone vengono ad essere utilizzate come mezzi e non possono più esercitare alcuna iniziativa (..i lavoratori debbono essere incentivati da ricompense e minacciati da punizioni)

Quando la specializzazione è divenuta una minaccia diretta per la produttività >> spinta effettiva verso un cambiamento: "allargamento delle mansioni" cioè *allargamento orizzontale* e *arricchimento delle mansioni*

I problemi della specializzazione

v/ allargamento delle mansioni

Allargamento orizzontale, quando il lavoratore svolge un'ampia varietà di compiti connessi all'ottenimento di beni e servizi (più compiti in sequenza o uno alla volta ma scambiandoli periodicamente con i colleghi)

Allargamento verticale, il lavoratore non solo svolge più compiti ma esercita anche un maggior controllo su di essi

I risultati dell'allargamento delle mansioni dipendono dalla mansione (allargare le mansioni di un medico a quelle infermieristiche demotiva il medico e rischia di danneggiare il paziente) e dalla motivazione al lavoro di ciascun lavoratore

I problemi della specializzazione

v/ allargamento delle mansioni

L'allargamento delle mansioni è conveniente nella misura in cui i benefici derivanti dal disporre di lavoratori più motivati su una particolare mansione superano le perdite che derivano da una specializzazione sub ottimale

Perchè la stessa mansione di routine può motivare una persona e alienare un'altra?

La gerarchia dei bisogni di Maslow (1964):

Bisogni fisiologici

Bisogni di sicurezza

Bisogni di amore e appartenenza

Bisogni di stima e status

Bisogni di autorealizzazione

Le persone motivate dai bisogni inferiori della scala di Maslow preferiscono mansioni specializzate

Specializzazione e le parti dell'organizzazione

Nucleo Operativo

L'attività è ripetitiva, le mansioni dovrebbero essere più specializzate orizzontalmente

Diversamente la specializzazione vericale è maggiormente variabile (vi sono operatori non qualificati che svolgono azioni limitate e senza autonomia; vi sono operatori che conservano, a causa della complessità del lavoro, una elevata attività di controllo

Staff di supporto

Le mansioni dello staff di supporto tendono ad essere molto specializzate orizzontalmente;

Il grado di specializzazione verticale dipende dalla complessità e professionalità richiesta (es. Ufficio Legale)

Specializzazione e le parti dell'organizzazione

Tecnostruttura

Essi sono professionisti >>specializzazione orizzontale ma di norma non verticale

Vi sono comunque anche negli uffici di tecnostruttura gli operatori che si occupano solo di applicare in modo ripetitivo gli standard (questi sono specializzati sia orizzontalmente che verticalmente)

Alta Direzione e Linea Intermedia

Sono le mansioni meno specializzate orizzontalmente della sruttura organizzativa (i manager passano da un problema ad un altro..)

Queste mansioni sono a vario grado specializzate verticalmente (quanto più si scende)

2. La formalizzazione del comportamento

Parametro che rappresenta il modo attraverso il quale l'organizzazione elimina la discrezionalità dei suoi membri standardizzando i processi di lavoro

(il comportamento dell'individuo viene regolamentato e ne viene ridotta la variabilità così da poterlo prevedere e controllare).

Le modalità di formalizzazione del comportamento sono:

A. attraverso la mansione (descrizione della mansione)

B. attraverso il flusso di lavoro (le specificazioni attengono al flusso di lavoro)

C. attraverso le regole (specificazioni generali contenute nei cosiddetti manuali organizzativi

2. La formalizzazione del comportamento

I motivi della formalizzazione del comportamento

1. Coordinare le attività

Le attività vengono coordinate attraverso la std dei processi di lavoro e il parametro di progettazione delle posizioni individuali è la formalizzazione del comportamento

(es. i pompieri quando perviene segnalazione incendio non possono fermarsi ogni volta per stabilire chi fa che cosa)

2. Impiegata per raggiungere una *produzione efficiente*

(le mansioni vengono specializzate nella dimensione orizzontale per conseguire la ripetitività e la formalizzazione viene successivamente impiegata per imporre le procedure più efficienti)

2. La formalizzazione del comportamento

3. Assicurare trattamento imparziale ai clienti

Le regole sono introdotte:

o per proteggere i clienti

o per proteggere i dipendenti (promozione in base all'anzianità)

4. Per soddisfare esigenze di ordine (tennis club, scout,..)

Le strutture burocratiche e le strutture organiche

STRUTTURA BUROCRATICA,

organizzazione che si fonda essenzialmente sulla formalizzazione del comportamento

Origine della parola: *bureau* che significa scrivania o ufficio

Termine utilizzato da Weber che ha definito la burocrazia come un tipo ideale di organizzazione (divisione del lavoro, specializzazione, formalizzazione del comportamento, gerarchia, catena di comando, std dei processi di lavoro).. Ma esiste veramente?

STRUTTURA ORGANICA,

L'organizzazione caratterizzata dall'assenza di standardizzazione

Alcune disfunzioni della formalizzazione del comportamento

- Fatica fisiologica provocata dal lavoro monotono

- Problemi di natura psicologica

- Crozier (1964), peraltro, osserva come:

- -la presenza di molte regole è approvata dagli operatori perchè da una parte limitano la discrezionalità dall'altra riducono il potere arbitrario che i manager potevano esercitare su di loro;

- -Le regole non possono regolare tutto e restano quindi alcune aree di incertezza ed all'interno di queste si sviluppano relazioni informali di potere

La formalizzazione del comportamento nelle diverse parti dell'organizzazione

Nucleo Operativo

Condizioni stabili e attività ripetitive>> verso organizzazione più burocratica>>formalizzazione del comportamento maggiormente diffusa

Linea intermedia

Diversa formalizzazione in relazione alla natura dell'attività (manager della produzione svolge unpattività più formalizzata di quella del manager delle vendite: il primo persegue la regolarizzazione e stabilizzazione dell'attività del nucleo operativo/ il secondo opera in modo flessibile per far fronte alla variabilità delle richieste dei clienti)

La formalizzazione del comportamento nelle diverse parti dell'organizzazione

Vertice Strategico

L'attività è la meno programmabile e lavorano in ambienti organici

Staff di supporto

Varietà di parametri in relazione all'attività svolta e alle condizioni di confine da affrontare:

si pensi a un laboratorio di ricerca dove l'attività richiede alta flessibilità… struttura organica

Tecnostruttura

Essa ha la responsabilità della formalizzazione del comportamento delle altre parti dell'organizzazione

3. La formazione e l'indottrinamento

Il parametro di progettazione delle posizioni individuali implica la specificazione dei requisiti necessari per occupare una posizione

- *formazione*, individua il processo attraverso il quale le capacità e le conoscenze connesse alla mansione vengono insegnate;

- *indottrinamento*, individua il processo attraverso il quale vengono acquisite le norme organizzative

Questi due processi portano all'interiorizzazione dei modelli di comportamento accettati e cioè standardizzati

La formazione

- quando le conoscenze necessarie per svolgere un lavoro sono scomponibili in mansioni semplici e facilmente apprendibili (mansioni non qualificate), queste si insegnano in poche ore e il parametro impiegato è la formalizzazione

-quando la mansione implica un corpo di conoscenze complesse e non razionalizzate, il soggetto deve dedicare molto tempo per apprenderle:

*formazione esterna (standard di conoscenze di base la cui responsabilità ricade su ente esterno)

*formazione all'inserimento, sul compito (quando la persona può essere addestrata prima di iniziare il lavoro)

*formazione in affiancamento (quando la conoscenza può essere trasmessa solo attraverso lo svolgimento del lavoro)

* formazione alle modifiche

La formazione (continua)

- la formazione è il parametro di progettazione per l'utilizzo del meccanismo di coordinamento *standardizzazione delle capacità*

- la formazione è un parametro chiave di progettazione in tutte le attività che definiamo professionali

Indottrinamento

parametro di progettazione attraverso il quale l'organizzazione socializza formalmente i suoi membri a proprio vantaggio

Socializzazione, è il processo attraverso il quale un soggetto nuovo apprende il sistema dei valori, le norme e i modelli di comportamento richiesti dall'organizzazione in cui è entrato

Tale processo può avvenire in modo formale o informale all'interno dell'organizzazione, e può avvenire all'interno o all'esterno dell'organizzazione (ordini professionali) anche se quali sempre il maggior indottrinamento avviene comunque all'interno.

Indottrinamento (continua)

- L'indottrinamento viene spesso affiancato ai programmi di formazione organizzati dall'azienda prima di inserire I soggetti nell'organizzazione. Alcune organizzazioni dispongono di programmi di formazione ai soli fini di realizzare l'indottrinamento

-L'indottrinamento è spesso integrato da programmi successivi destinati a rinforzare la lealtà delle risorse umane verso l'organizzazione

- L'indottrinamento è molto importante quando le mansioni sono variabili e lontane (es. Manager consociate estere, gesuiti formati a Roma e mandati in missione si comporteranno sempre secondo le regole senza bisogno di essere controllati..)

Formazione e indottrinamento nelle diverse parti dell'organizzazione

Formazione

Dove le mansioni sono comlesse e richiedono capactà elevate e specifiche e un sofisticato e formalizzato sistema di conoscenze (mansioni professionali)

Indottrinamento

Quando le mansioni sono variabili o lontane e quando la cultura e l'ideologia rchiedono una forte lealtà

Formazione e indottrinamento nelle diverse parti dell'organizzazione (continua)

Nucleo operativo

Nelle organizzazioni professionali (ospedali, studi professionali) il ricorso alla formazione e all'indottrinamento può essere elevato

Staff di supporto e tecnostruttura

Formazione elevata e qualora si necessiti di avere un comportamento leale degli analisti di tecnostruttura verso la direzione generale e non verso il responsabilie di unità si ricorre spesso all'indottrinamento e alla rotazione delle mansioni

Formazione e indottrinamento nelle diverse parti dell'organizzazione (continua)

Linea Intermedia e Vertice strategico

La formazione formale sui compiti non assume un grande rilievo

L'attività del manager è un mestiere e in quanto tale si apprende sul campo e lavorando con i maestri

Parametro di maggior rilievo è l'indottrinamento, soprattutto quando si fa riferimento ai manager distanti

Formalizzazione & Formazione

Sono parametri intercambiabili:

in relazione al tipo di attività l'organizzazione può operare:

un controllo *diretto* attraverso regole e procedure

un controllo *indiretto* attraverso l'assunzione di professionisti adeguatamente formati

Nel caso della formalizzazione è del tutto evidente dove risiede il controllo dell'attività: in chi progetta gli standard di lavoro (gli analisti dell'organizzazione)

Nel caso della formazione il controllo sembra essere in capo ai professionisti .. Ma in realtà è anche in capo agli enti esterni come l'università e le associazioni professionali…in questo caso l'azienda cede gran parte del controllo sulla scelta dei lavoratori e sui metodi di lavoro alle aziende e associazioni che formano e certificano l'apprendimento delle persone e fissano gli standard che guidano le persone nello svolgimento del loro lavoro

I meccanismi di collegamento

1. Le posizioni di collegamento
2. Le task force e i comitati
3. I manager integratori
4. La struttura a matrice

I meccanismi di collegamento laterali

1. Le posizioni di collegamento

   Quando per coordinare l'attività di due unità è necessario un ammontare considerevole di relazioni, può essere formalmente creata una posizione di collegamento (liaison) per canalizzare le informazioni direttamente, aggirando i canali verticali

   la posizione non ha autorità formale

   il potere informale deriva dalla conoscenza (e dalle qualità del comportamento) e non dalla posizione

   operano tra unità di line, o tra unità di line e unità di staff (specialisti del personale e I contabili che assistono alcune unità operative)

I meccanismi di collegamento laterali

2. La riunione

La riunione può essere

-*informale* (in corridoio, al bar..)

-*formale* quando l'azienda designa in modo formale i partecipanti ed anche eventualmente la periodicità

La riunione formale può essere:

task force quando il grupo di persone si costituisce per svolgere un particolare compito e viene poi successivamente sciolto

comitato è un gruppo interdipartimentale meno temporaneo che si riunisce regolarmente per discutere problemi di interesse comune (es. Comitato di direzione)

I meccanismi di collegamento laterali

3. I manager integratori

È una posizione di collegamento con autorità formale

Il potere formale del manager integratore investe alcuni aspetti dei processi decisionali che attraversano i dipartimenti coinvolti ma per definizione non comprende mai un'autorità formale sulle persone appartenenti a tali dipartimenti

Si tratta di manager di prodotto (responsabili per la produzione e il marketing di un particolare prodotto); il project manager responsabile dell'impianto e della realizzazione del progetto fino alla consegna al cliente; manager di unità (responsabile nell'ospedale dell'integrazione dell'attività di medici, infermieri e staff di supporto..)

I meccanismi di collegamento laterali

3. I manager integratori

Il manager integratore deve utilizzare la sua autorità decisionale mediante la negoziazione e la persuasione, clima di fiducia, capacità di conquistarsi la fiducia e la collaborazione di tutti >>> capacità di influenzare il comportamento di persone sulle quali non si esercita alcuna autorità formale

I meccanismi di collegamento laterali

4. La struttura a matrice

La struttura a matrice permette di avere una duplice linea di autorità rinunciando peraltro al principio della unitarietà del comando

Più manager sono responsabili egualmente e congiuntamente delle stesse decisioni e sono obbligati a risolversi da soli i propri conflitti

I meccanismi di collegamento laterali

4. La struttura a matrice

La tipologia di struttura a matrice:

Permanente

Temporanea

I meccanismi di collegamento laterali

I problemi della struttura a matrice

1. Non è una buona soluzione per le persone che hanno un forte bisogno di sicurezza e di stabilità, in quanto la rinuncia al principio dell'unità del comando comporta stress, e conflitti.. Richiede inoltre alle persone capacità interpersonali sviluppate e forte tolleranza per l'ambiguità

2. Il mantenimento del delicato equilibrio di potere tra i diversi manager .. La cooperazione è necessaria .. Se non vi fosse, la via per risolvere i conflitti è il ritorno alla gerarchia

3. Gli elevati costi di struttura (richiede un maggior numero di manager) e di comunicazione (si dedica più tempo a riunioni che allo sviolgimento del lavoro)