

# Organizzazione:

15/09/22

## Argomenti:

Crescita, specializzazione e coordinamento. Introduzione alle teorie organizzative

## Casi:

2.1 Panasonic; 2.2 ENI; 2.3 Bodin

## RECAP:

-> Organizzazione come azienda e come atto di organizzare;

-> Prospettive che devono essere affrontate quando si parla di organizzazione: manageriale, tecnologica e sociale.

-> Queste tematiche vengono affrontate dal punto di vista:

- o Tecnologico;
- o Burocratico;
- o Decisionale;

## Teorie organizzative:

-> **DEF:** discipline (teorie) sviluppate nel corso del tempo per affrontare una serie di problemi che le organizzazioni devono risolvere.

- Si sviluppano dopo la rivoluzione industriale (precedentemente erano relativi all'agricoltura soltanto ed erano basilari);
- Difficoltà: parte dell'attività svolta da macchine, altre dalle persone => sono necessarie per essere più efficienti.

-> Le vere e proprie teorie organizzative nascono dopo la II rivoluzione industriale.

- Macchine che lavorano sempre più velocemente;
- Gli operai devono gestire processi/macchine più complessi;  
=> Diventano necessarie le TO.

-> III rivoluzione industriale: informatica => altro boost;

- Macchine che parlano tra di loro, cambia ancora il modo di lavorare.
- Nuove tecnologie.

## Tipologie di teorie:

- **Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL):** organizzo scientificamente il lavoro...;
- **Principi di direzione:** ...qualcuno che organizzi le attività... (capo-reparto, capo-magazzino);
- **Teoria della burocrazia:** ...norme e procedure per far lavorare meglio le persone...;
- **Teoria della motivazione** (e delle risorse umane): ...sviluppata poiché necessaria per ottimizzare il lavoro e la salute della persona...; (#sociologico)
- **Teorie contingenti:** le decisioni di TO che funzionano in un determinato contesto, non funzionano in un altro;
- **Sistemi socio-tecnici:** studiano l'interazione tra l'organizzazione, le persone e le tecnologie che vengono adottate.

## Caso Bodin:

-> Storia di una piccola-media impresa;

? Quali sono le decisioni di TO che Bodin si trova a prendere sin dall'inizio?

- Delega decisionale;
- Direzione e procedure;
- Tecnici specializzati (Standardizzazione delle competenze);
- Divisione delle attività tra individui (1° divisione);
- Mancato adeguamento tecnologico (problema strategico più che organizzativo);
- Reparti, funzioni (scatole organizzative);
- Formazione: meccanismo che va di pari passo con i tecnici specializzati;  
Se ho bisogno di competenze o le prendo da dentro (formazione) o da fuori (tecnici specializzati);
- ...

## Schema di riferimento:

### Progettazione di un'organizzazione:

- Livello di MICRO-STRUTTURA: decido chi fa che cosa, le mansioni delle persone (l'azienda è fatta da persone, divisione delle attività tra individui);
- Livello di MACRO-STRUTTURA: come gli individui sono organizzati all'interno di scatole organizzative (reparti, funzioni);



★ Esempi: arsenale di Venezia e Banca Medici.

TEORIE ORGANIZZATIVE (H<sub>1</sub>)



• Tipi di TEORIE (H<sub>3</sub>) →

★ Esempio: Just-in-time asiatico: i giapponesi cercarono di esportare il sistema JIT di Toyota in occidente, ma fallirono.

(H<sub>3</sub>)  
(DISCUSSIONE)  
CASO BODIN

Standardizzazione delle competenze:  
-> So quali sono le competenze che mi servono e prendo quelle determinate;

1. Orditoio;
2. Telaio;

SCHEMA AZIENDALE DI RIFERIMENTO (H<sub>2</sub>)



#### MICRO-STRUTTURA:

- Individui;  
-> Teoria della motivazione

#### MACRO-STRUTTURA:

- Unità organizzative;

✦ A che domande dobbiamo rispondere per organizzare al meglio le due parti della struttura?  
-> Delega decisionale e divisione delle attività è al primo livello:

	MICRO (individui)	MACRO (unità organizzative)
Suddivisione del lavoro		

-> LA seconda questione è come coordinare il lavoro, per far sì che le attività siano coordinate.

	MICRO (individui)	MACRO (unità organizzative)
Suddivisione del lavoro	Specializzazione	Criteri di raggruppamento
Coordinamento	Meccanismi di coordinamento	Meccanismi di collegamento
Formalizzazione	Mansionari	Organigrammi

- Suddivisione del lavoro: dividere il lavoro dei singoli e delle unità organizzative  
-> Esempi di meccanismi di suddivisione: delega decisionale;
- Coordinamento: come le differenti attività devono essere coordinate assieme.  
-> Esempio di meccanismi di coordinamento: direzione, procedure, formazione;
- Formalizzazione: scrivere, formalizzare, comunicare alle persone come devono lavorare per far sì che il loro operato sia coordinato.

#### Variabili:

- > Danno una visione statica dell'azienda;
  - Specializzazione: come divido le attività per individui;  
-> OSL: è alla base di specializzazione;
  - Criteri di raggruppamento: come costruisco le scatole organizzative, le persone, come divido le attività in scatole organizzative;
  - Meccanismi di coordinamento: meccanismi per coordinare le attività delle persone;  
-> Principi di direzione e teoria della burocrazia.
  - Meccanismi di collegamento: come collego tra loro le scatole organizzative;  
-> Meccanismi di collegamento e coordinamento possono essere usati, indistintamente, sia a livello di micro che di macro struttura;
  - Mansionari: formalizzano per filo e per segno quello che deve fare una persona.
  - Organigrammi: formalizzano i legami tra le diverse scatole organizzative.

**Coerenza interna:** come le variabili sopra definite devono essere poste in un contesto e tra le loro collegate in maniera coerente.

#### Visione di processo:

Ci dà una visione di come l'azienda funziona dinamicamente;

**Coerenza esterna:** Come tutto l'insieme di variabili, visione statica e visione di processo, siano coerenti con il contesto di riferimento.

-> Sistemi socio-tecnici;

#### Ciclo vita/crescita:

-> Fasi:

1. Sviluppo;
2. Crescita;
3. Maturità;
4. Ridefinizione/declino;

-> Caratteristiche:

- Non è definita una durata predefinita;
- Grado di approfondimento dipende dal numero di persone;

-> Tipologie di crescita: (portafoglio di business)

- Diversificata: cresce in fatturato e in numero di dipendenti diversificando il numero di dipendenti;  
-> Esempio: Panasonic/aziende del mondo asiatico (Sony, Toyota) hanno tutte una crescita disorganizzata.
- Concentrata/correlata ;
  - o -> Esempio: Eni

-> Esempio Panasonic: Panasonic produceva materiale elettrico di base inizialmente, poi inizia a produrre elettrodomestici, walk-man, hi-fi e altro. Si sviluppa ancora e si sposta dal mercato B2C al B2B: produce sistemi elettronici per automotive: centraline, GPS, altoparlanti (apparecchi diversi per settori diversi). Settore industriale: inizia a lavorare in settori di Bosh o Siemens: robot che svolgono attività di assemblaggio (B2B). Settore Sanitario: macchine per tac, tecnologie sanitarie e altro. A oggi conta 70mld \$ con 200 000 dipendenti.

Procedure != burocrazia. Le procedure sono necessarie nelle organizzazioni complesse.

#### • VARIABILI DELLO (H3) SCHEMA

Esempi: Coca Cola, Fiat, IBM;

BODIN: la causa del fallimento di Bodin è un problema di fallimento strategico (Impresa e DS): mancato aggiornamento tecnologico.



- > Toyota: opera in settore automobili, case pre-assemblate;
- > ENI: nasce, cresce e opera da sempre in settore energetico. È presente in tutto il mondo e è cresciuta per acquisizioni, che sono sempre state fatte nel settore OIL & GAS. Negli ultimi anni si è affiancata sempre di più ai temi di energia di fonti rinnovabili. Ad oggi ha un fatturato di 70 mld\$ con almeno 30 000 dipendenti. Procter and Gamble, Nestlé, Coca Cola.

-> Fanno parte dei diversificati non solo una produzione diversa, ma anche un canale distributivo diverso, clienti diversi.

Dimensione individuale:

## LA MICRO-STRUTTURA E L'INDIVIDUO:

### Visione sociologica:

-> Anche nelle aziende più tecnologicamente avanzate/evolute, le attività le portano a casa le persone => sono necessarie persone che siano motivate per avere una grande qualità.

-> OBJ: le persone nelle aziende devono aver piacere a lavorare.

-> Autori:

- Hawthorne: studiò come le persone rispondono sotto lo stimolo di diversi incentivi (teoria decisionale); È il primo a studiare come le persone rispondono ai sistemi di incentivazione.
  - Mc Gregor: parte come manager di controllo & incentivazione dei risultati (che lui chiama come teoria X) aprendo spiragli ad aspetti non tangibili (la teoria Y) che ha a che fare con aspetti sociologici: coinvolgimento, condivisione di valori, progetti.
  - Maslow, Herzberg: sviluppano ulteriori teorie:
    - o Scala di Maslow: acquisisce tutti i temi motivazionali e afferma che l'individuo ha diversi livelli motivazionali. Ogni individuo è nel suo livello ed evolve in maniera diversa rispetto agli altri. Ad ogni scalino corrisponde ciò che più retribuisce la persona. Ogni individuo ha una scala di bisogni che sviluppa.
      1. Fisiologici: bisogno di mangiare; (alcuni per via degli hobby rimangono a questo livello);
      2. Sicurezza: stabilità economica, sicurezza fisica (es contratto a tempo determinato permette di aprire un mutuo in banca)
      3. Riconoscimento sociale: appartenenza ad un gruppo: l'azienda deve riconoscere quello che sto facendo.
      4. Ego/Prestigio: bisogno che la community mi riconosca come leader.
      5. Autostima: livello massimo di ambizione e motivazione che un lavoratore può raggiungere. Quando il lavoratore fa un determinato lavoro perché da una soddisfazione interna che dipende esclusivamente dall'individuo e da nessun altro.
    - o I fattori duali di Herzberg: H. Identifica due categorie di fabbisogni: igienici e motivanti.
      - Fattori igienici: quelli che tendenzialmente permettono di superare l'insoddisfazione, must have, condizioni senza le quali la persona non lavora bene (fattori fisiologici, si sicurezza e di lavoro -nel caso il posto di lavoro sia poco decoroso-);
      - Fattori motivanti: carriera, prestigio, passione, far quello che piace (simile alla seconda parte di Maslow).
- > Ricalca le logiche di Maslow.

-> Per progettare cosa l'individuo deve fare devo avere in mente la visione sociologica, poi definisco la microstruttura.

### Visione manageriale:

-> Quando si progetta la microstruttura si deve tenere a mente la visione sociologica.

->

- **Compito:** sono attività da svolgere, non sono separabili in attività da svolgere da più persone, ma da una singola persona. Un attività unica che svolge un singolo individuo.
  - > Es: taglio, piega, cucitura
- **Mansione (Job):** insieme di attività che svolge un singolo individuo.
  - > Es: unisco taglio, piega e cucitura e le assegno ad un singolo individuo;
- **Posizione individuale:** suddivisione della stessa mansione ad individui diversi. Il numero di posizioni individuali dipende dalla capacità produttiva che voglio installare.
- **Ruolo:** che tipo di comportamento mi aspetto da ogni persona che svolge la posizione individuale.
  - > Es: mi aspetto che mi diano un feed-back ogni giorno o che non me lo diano? Oppure che adattino e migliorino il loro ruolo ogni volta che lavorano? A seconda di queste scelte do un maggior potere decisionale all'operatore.

? Sulla base di cosa definisco com'è fatta una mansione?

-> Sulla base delle interdipendenze che i compiti hanno tra di loro.

### Tipologie di interdipendenze:

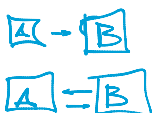
- Interdipendenze reciproca: per come è strutturato l'oggetto devo fare in modo che i due oggetti siano montati contemporaneamente. (I due compiti devono stare dentro la stessa mansione)
- Interdipendenza sequenziale: ho un compito A e uno B, i due compiti devono essere svolti in maniera strettamente sequenziale tra di loro. Monto primo un oggetto, poi un'altro.



-> Il contesto anche in questo caso conta molto: se le banche non avessero il vincolo di contratto a tempo determinato => forse le persone non cercherebbero la sicurezza.



Compiti: taglio, piega e confezionamento;  
Mansione: finalizzazione dell'etichetta;  
Posizione individuale: assegno la finalizzazione dell'etichetta a 5 individui diversi che si occupano della stessa mansione.



RISORSE  
SPAZIO /  
TEMPO

- Interdipendenza legata alle risorse: attività che utilizzano la stessa macchina devono essere controllate da una posizione individuale che gestisce quella risorsa (così che sappia quando svolgere un compito e quando l'altro).
- Interdipendenza spazio temporale: l'attività che avviene in un luogo, allo stesso tempo => quelle attività vengono allocate ad un'unica posizione individuale.

Next->

Studiare bene le definizioni

[www.handouts.it](http://www.handouts.it)