

O>1.1 Introduzione all'organizzazione

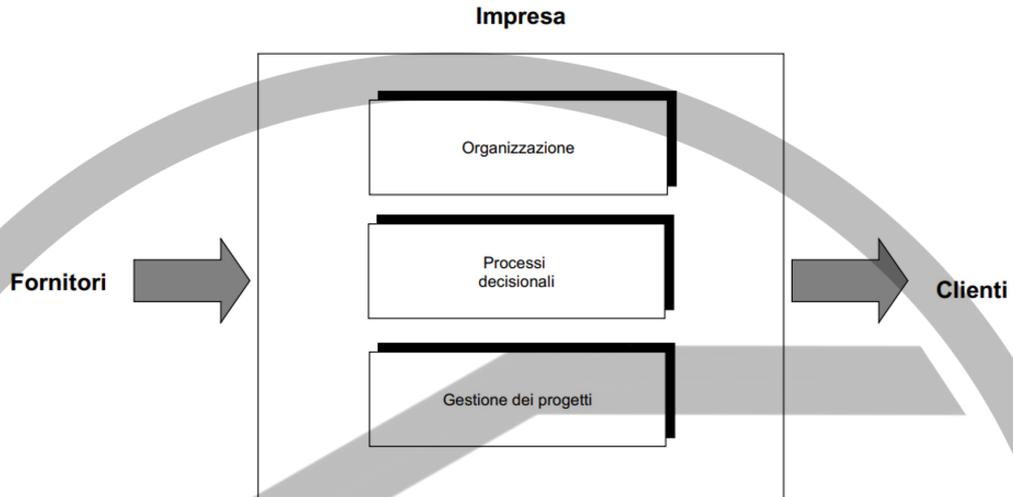
Introduzione al corso:

Impresa:

-> DEF: come funzione di trasformazione



... ma anche come sistema aperto:



-> **Caratterizzata da:**

- Contesto competitivo;
- Misurazioni;
- Forme societarie;
- Bilancio;
- Controllo gestione;
- Strategia;
- Valutazione investimenti.

Contenuti del corso:

1. Organizzazione aziendale:

- o Divisione e coordinamento del lavoro
- o L'individuo e l'organizzazione
- o La progettazione della macrostruttura
- o I fattori contingenti
- o I processi aziendali
- o L'organizzazione a rete e le partnership

2. Processi decisionali:

- Razionalità limitata
- Problem setting e problem solving
- Rischio, incertezza, incertezza strategica
- Decisioni e turbolenza ambientale
- Decisioni e analytics

3. Gestione dei progetti:

- Principi di gestione dei progetti
- Organizzazione e ciclo di vita dei progetti
- Pianificazione di progetto
- Tecniche e strumenti di Project Management

O>1.2 Introduzione all'organizzazione

Organizzazione:

Agenda:

1. **Introduzione all'organizzazione;**
 - a. **L'organizzazione e le organizzazioni;**
 - b. **Le tre prospettive d'analisi;**
 - c. **Le tre questioni organizzative;**
 - d. **Le teorie organizzative;**
2. Organizzazione e crescita - specializzazione e coordinamento;
3. (MICRO) Individuo nell'organizzazione;
4. (MACRO) Struttura dell'organizzazione;
5. L'organizzazione nel contesto - i fattori contingenti;
6. I nuovi modelli organizzativi;
7. Le reti di impresa;
8. I processi aziendali.

1.Introduzione all'organizzazione:

Agenda:

- A. L'organizzazione e le organizzazioni;
- B. Le tre prospettive d'analisi;
- C. Le tre questioni organizzative;
- D. Le teorie organizzative;

A.L'organizzazione e le organizzazioni:

-> Organizzazione ha due macro definizioni:

1. **DEF1: Istituzione sociale:** insieme di individui/insieme di persone con uno scopo comune perseguibile tramite azioni collettive.
2. **DEF2: Atto dell'organizzare:** modalità di allocare/assegnare compiti alle persone/progettazione delle modalità di lavoro.

B.Le tre prospettive d'analisi:

-> Il problema centrale del pensiero organizzativo sono: specializzazione e coordinamento.

-> Le **tre prospettive** di analisi sono:

- 1/Manageriale:

-  **Organizzazione:** sistema composto da parti che interagiscono (unità organizzative);
-  **Focus on:** aspetti formali ed oggettivi (progettazione organizzativa);
-  **Prospettiva:** gestione dell'organizzazione e raggiungimento degli scopi.

- 2/Sociologica:

-  **Organizzazione:** Ambiente sociale in cui le persone si realizzano e perseguono scopi;
-  **Focus on:** individui, valori, cultura e relazioni personali;
-  **Prospettiva:** soggettiva.

- 3/Politica:

-  **Organizzazione:** mezzo per generare consenso/ esercitare potere/ distribuire ricchezza;
-  **Focus on:** meccanismi di potere/ riduzione conflitti;

-> Implicazioni della prospettiva manageriale:

- Attenzione alla **progettazione organizzativa:** definizione degli aspetti formali, strutturali e sistemici dell'organizzazione.
- Approccio contingente e normativo: individuazione del **migliore assetto organizzativo** in base a obiettivi, tecnologie e settori.

C.Le tre questioni organizzative:

- 1/Tecnologica:

-> **DEF:** insieme di tecnologie sfruttate da un'organizzazione (tecnologia e variabili organizzative);

- 2/Burocratica:

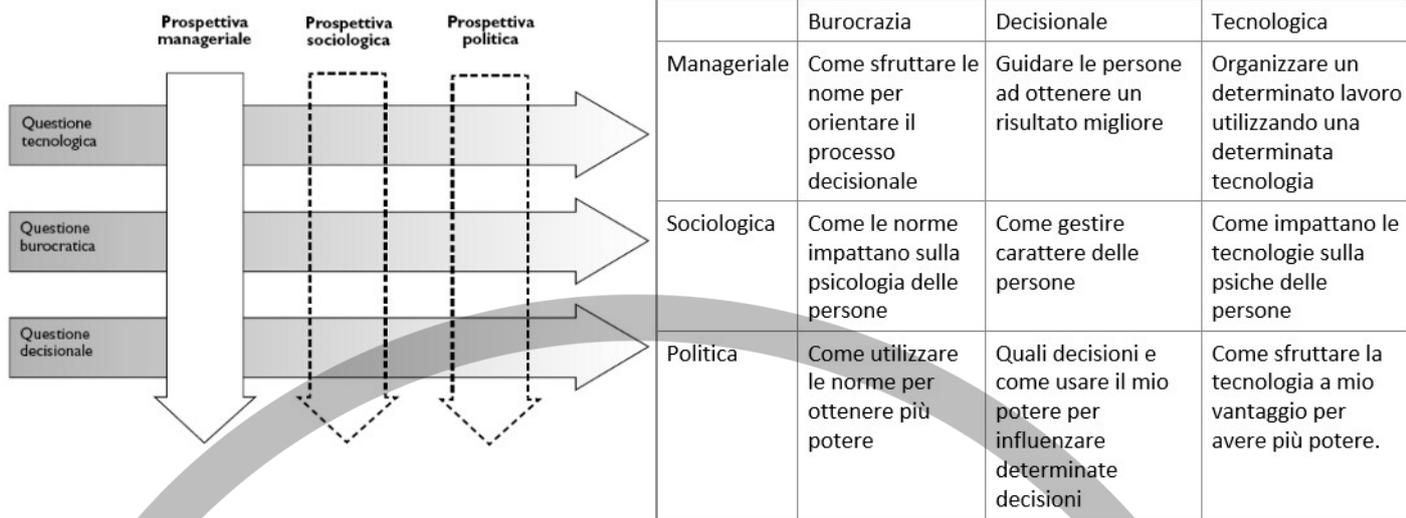
-> **DEF:** Rapporto tra comportamenti degli individui e norme (apparato burocratico);

- 3/Decisionale:

-> **DEF:** Analisi delle criticità del processo decisionale (come vengono prese le decisioni);

O>1.3 Introduzione all'organizzazione

-> Possiamo quindi analizzare l'azienda da diversi punti di vista:



D. Le teorie organizzative:

-> **PROBLEMA1:** organizzare correttamente attività e risorse per raggiungere gli obiettivi.

-> **PROBLEMA2:** parte dell'attività svolta da macchine, altre dalle persone => sono necessarie per essere più efficienti.

-> Nel tempo si sono sviluppate numerose teorie, chiamate **Teorie organizzative...**

-> **OBJ:** comprendere i presupposti concettuali che stanno alla base della pratica manageriale.

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



-> Tipologia 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.

Schema di riferimento per la progettazione di un'organizzazione:

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

-> Livelli di struttura:

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

-> Livelli di operatività:

- **Suddivisione del lavoro:** divisione del lavoro dei singoli e delle unità organizzative (delega decisionale);
- **Coordinamento:** coordinamento delle diverse attività (direzione, procedure);
- **Formalizzazione:** formalizzare, scrivere e comunicare al personale il lavoro da svolgere e come coordinarsi.

-> Variabili:

- **Specializzazione:** divisione delle attività per individui;
- **Criteri di raggruppamento:** divisione degli individui in scatole organizzative;
- **Meccanismi di coordinamento:** meccanismi che coordinano le attività delle persone (⊗ principi di direzione/teoria della burocrazia);
- **Meccanismi di collegamento:** come collego tra loro le scatole organizzative.
- **Mansionari:** formalizzazione del compito del singolo individuo;
- **Organigrammi:** formalizzazione dei legami tra le diverse scatole organizzative.

O>2 Organizzazione e crescita

-> Meccanismi di collegamento e coordinamento possono essere usati, indistintamente, sia a livello di micro che di macro struttura;

Leggi:

-> Esistono due "leggi" all'interno di questo schema:

- **Coerenza interna:** definisce come le variabili devono essere poste in un contesto e tra le loro collegate in maniera coerente.
- **Coerenza esterna:** definisce tutto l'insieme di variabili, visione statica e visione di processo, siano coerenti con il contesto di riferimento.

Bontà della progettazione:

-> è misurata dal concetto di EFFICACIA ORGANIZZATIVA, ovvero la capacità di raggiungere gli obiettivi.

-> Misurare l'efficacia:

- Scelta di misure di performance "adeguate";
- Triplice prospettiva:
 - Economico-finanziaria;
 - Sociale;
 - Ambientale (organizzazione sostenibile).

Agenda:

1. Introduzione all'organizzazione;
2. **Organizzazione e crescita - specializzazione e coordinamento;**
 - a. Le spinte verso la crescita;
 - b. Il ciclo di vita delle organizzazioni.
3. (MICRO) Individuo nell'organizzazione;
4. (MACRO) Struttura dell'organizzazione;
5. L'organizzazione nel contesto - i fattori contingenti;
6. I nuovi modelli organizzativi;
7. Le reti di impresa;
8. I processi aziendali.

2. Organizzazione e crescita - specializzazione e coordinamento:

Le spinte verso la crescita:

Fattori di crescita:

- Economie di scala e di scopo;
- Accesso ai mercati finanziari e fonti finanziamento;
- Attrazione risorse qualificate e ambizione personale.

Freni alla crescita:

- Tecnologie non sofisticate, economie di scala non significative;
- Apertura del capitale, perdita flessibilità (reti collaborative);

Complessità organizzativa:

- **Specializzazione e coordinamento;**
- Proliferazione di **unità organizzative**.

-> Esempi: Panasonic, ENI.

Il ciclo di vita delle organizzazioni:

-> **Fasi** del processo: SVILUPPO -> CRESCITA -> MATURITÀ -> DECLINO.

-> **Caratteristiche:**

- Non è presente una durata predefinita per queste fasi;
- Il 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 portafoglio in più settori;
- Concentrata/correlata: cresce in fatturato e in numero di dipendenti concentrando il portafoglio in un settore;

-> Esempio: Bodin

Agenda:

1. Introduzione all'organizzazione;
2. Organizzazione e crescita - specializzazione e coordinamento;
3. **Individuo nell'organizzazione;**
4. ...

O> Schema di riferimento

Schema di riferimento di progettazione di organizzazione:

-> L'organizzazione aziendali si può dividere in due strutture:

- Livello di **MICROSTRUTTURA**: decido chi fa che cosa, le mansioni delle persone (INDIVIDUO );
- Livello di **MACROSTRUTTURA**: come gli individui sono organizzati all'interno di scatole organizzative (UNITÀ ORGANIZZATIVE );

-> Possiamo definire lo schema di riferimento nel seguente modo:



-> Possiamo suddividere le due strutture in parti tra loro equivalenti:

- **Suddivisione del lavoro**: divisione lavoro dei singoli e delle unità organizzative
- **Coordinamento**: coordinare differenti attività assieme.
- **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**: indica la divisione delle attività per individui;
-> OSL: è alla base di specializzazione;
- **Criteri di raggruppamento**: modalità di costruzione delle scatole organizzative, ovvero come dividere 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**: meccanismi di collegamento tra le scatole organizzative;
-> Meccanismi di collegamento e coordinamento possono essere usati, indistintamente, sia a livello di micro che di macro struttura;
- **Mansionari**: Formalizzazione delle mansioni degli individui all'interno dell'organizzazione.
- **Organigrammi**: formalizzazione dei legami tra le diverse unità organizzative.

Concetti:

- **COERENZA INTERNA**: come le variabili sopra definite devono essere poste in un contesto e tra le loro collegate in maniera coerente.
- **COERENZA ESTERNA**: Come tutto l'insieme di variabili, visione statica e visione di processo, siano coerenti con il contesto di riferimento.

O> 3.1) MICROSTRUTTURA: L'individuo nell'organizzazione

3.L'individuo nell'organizzazione:

Agenda:

- Introduzione e risorse umane;
- Microstruttura;
- Specializzazione (& Mansioni);
- Meccanismi coordinamento;
- Costi della specializzazione e del coordinamento;
- Progettare l'organizzazione: micro e macrostruttura e processi

Progettazione microstruttura:

- Definizione **contenuto del lavoro** e **ruolo** degli individui;
- **Formalizzazione** dei comportamenti;
- Sviluppo di **competenze** e **capacità**;

Le risorse umane e l'organizzazione:

Risorse Umane (HR):

-> OBJ HR:

- Interagiscono con l'organizzazione;
- Hanno obiettivi e aspirazioni personali;
- Vincolano progettazione organizzativa (capacità e competenze);
=> OBJ individuali e organizzativi devono essere almeno compatibili.

=> Progettare la microstruttura richiede consenso tra i membri dell'organizzazione.

Le teorie organizzative fondative:



La scuola delle relazioni umane (Hawthorne):

-> **Hawthorne**: studiò (fu il primo) come le persone rispondono sotto lo stimolo di diversi incentivi (teoria decisionale);
-> Pone le basi per lo studio dell'organizational behaviour: far sì che i risultati di un'organizzazione dipendono dalla sua capacità di mettere le persone in condizioni di fornire il miglior contributo.

Il livello individuale: le teorie X ed Y di McGregor:

-> Porta all'interno delle teorie organizzative concetti non tangibili e aspetti sociologici.

★ La gerarchia dei bisogni di Maslow:

-> M. definisce una scala che 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. (può saltare da un livello ad un altro)
- Ad ogni scalino corrisponde ciò che più retribuisce la persona.

-> Tipo di bisogni:

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.



Abraham Maslow

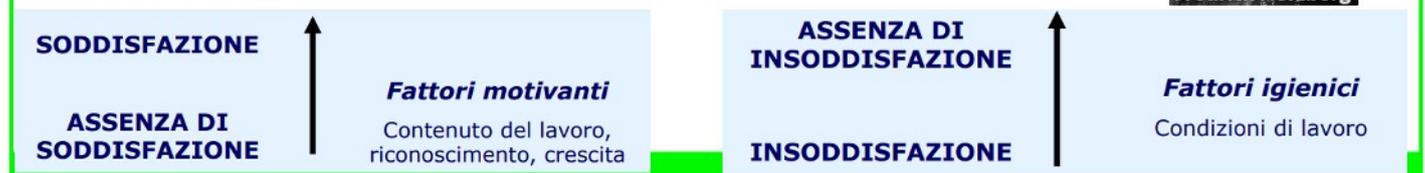
★ I fattori duali di Herzberg:

-> H. identifica due categorie di fabbisogni: igienici e motivanti.

- Fattori **MOTIVANTI**: carriera, prestigio, passione, far quello che piace (simile alla seconda parte di Maslow).
- Fattori **IGIENICI**: quelli che tendenzialmente permettono di superare l'insoddisfazione, 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-);



Fredrick Herzberg



O> 3.2) MICROSTRUTTURA: L'individuo nell'organizzazione

Mappa delle teorie organizzative:

- Teorie sulla microstruttura;
- Teorie sulla macrostruttura;
- Teoria su organizzazione e contesto.

Fasi	Contesto socio-economico	Teorie organizzative
A. Formazione e sviluppo delle teorie classiche	<ul style="list-style-type: none"> • Seconda rivoluzione industriale • Creazione della grande impresa industriale • Sviluppo dell'industria di base e della produzione di massa 	<ul style="list-style-type: none"> • Nascita delle teorie organizzative • Organizzazione scientifica del lavoro • Principi di direzione • Teoria della burocrazia
B. La reazione alle teorie classiche e lo sviluppo delle teorie contingenti e delle teorie decisionali	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della complessità aziendale • Imprese divisionali e conglomerate • Crescente incertezza e varietà di prodotti e mercati 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni umane e teorie della motivazione • Teorie contingenti • Sistemi sociotecnici • Teorie decisionali e degli attori • Informazione e organizzazione (Galbraith)
C. L'ampliamento delle prospettive teoriche	<ul style="list-style-type: none"> • Internazionalizzazione dei mercati e crescita della competizione • Processi di outsourcing, sviluppo di reti di fornitura, imprese a rete 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura aziendale • Teorie fenomenologiche e della costruzione sociale della realtà • Economia dei costi di transazione • Nuove teorie manageriali • Teorie neoinstituzionaliste • Teorie evolutive
D. Le nuove forme organizzative e l'ampliamento a nuovi temi	<ul style="list-style-type: none"> • Forte sviluppo dei servizi • Sviluppo delle tecnologie e della società dell'informazione • Globalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendimento organizzativo e gestione della conoscenza • Nuove forme organizzative • Change management • I nuovi temi: diversità, ambiente, responsabilità sociale, sostenibilità

O> 3.3) MICROSTRUTTURA: L'individuo nell'organizzazione

La MICROSTRUTTURA:

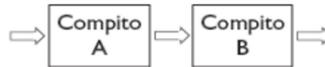
-> Concetti chiave:

- **Compito:** insieme di attività collegate e inscindibili;
- **Mansione (o JOB):** insieme di compiti caratterizzanti una posizione individuale;
-> Ogni **posizione individuale** è assegnata ad una sola persona, ma la stessa mansione può essere assegnata a più posizioni;
- **Ruolo:** aspettative di comportamento attese da chi ricopre una posizione.

? Sulla base di cosa definisco com'è fatta una mansione?
-> Sulla base delle **interdipendenze** che i compiti hanno tra di loro.

Interdipendenze compiti (tipi):

- Interdipendenze **sequenziale:** la struttura del processo e/o la tecnologia impongono le sequenze. A precede B in quanto produce un risultato fisico/informativo che è un input.



- Interdipendenza **reciproca:** l'attività procede attraverso un certo numero di cicli iterati di A e B. A e B producono output che costituiscono input rispettivamente necessari a entrambi.



- Interdipendenza **legata alle risorse:** A e B seppur non collegati logicamente, di fatto interagiscono condividendo stesse risorse tecnologiche/competenze.



- Interdipendenza **spazio-temporale:** A, B pur non essendo logicamente collegati di fatto interagiscono, perché vengono svolti nello stesso luogo e/o nello stesso momento.



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.

L'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL):

Protagonisti:

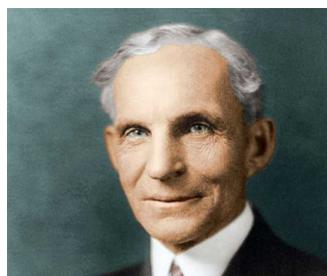
- Frederick W. TAYLOR
-> 1911 pubblica Principles of Scientific Management
- Frank e Lillian GILBRETH
-> Metodi e strumenti di studio del lavoro
- Henry FORD
-> Catena di montaggio.

Storia:

- > Sviluppa dagli anni '60.
- ASME, fine '800
 - o Retribuzione: a **cottimo**;
 - o Sistemi contabili (calcolo dei costi e reportistica).



Frederick W. Taylor



Henry Ford

O> 3.4) MICROSTRUTTURA: L'individuo nell'organizzazione

- Taylor: "One Best Way"
 - o Focus on aumentare surplus piuttosto che come dividerlo;
 - o Accentrato e razionalizzazione gestione impresa;
 - o Applicazione criteri scientifici nell'organizzazione e nella gestione.
- H. Ford: la catena di montaggio
 - o Introdotta nel 1913 (modello T);
 - o Prodotti standardizzati ed affidabili, basso costo, volumi elevati;
 - o Meccanizzazione lavoro e movimentazione;
 - o Standardizzazione lavoro;
 - o Sfruttamento intensivo manodopera;
 - o Salari elevati
 - o Creazione del mercato di massa.

I quattro principi dell'OSL:

1. **Studio scientifico** dei metodi di lavorazione (MTM);
 2. **Selezione ed addestramento** scientifico della **manodopera**;
 3. Instaurazione di **rapporti di stima** e di **collaborazione**;
 4. **Riorganizzazione** della **direzione** aziendale.
- => Produttività determinata dall'organizzazione del lavoro (ODL);
 -> ODL definita da specialisti, su base scientifica (MTM o One Best Way);
 -> La retribuzione condiziona il comportamento del lavoratore (definita n base individuale).

Metodo MTM (Misurazione Tempi e Metodi):

- > **DEF:** è uno strumento di analisi e progettazione del lavoro;
- Frutto degli studi di Taylor, Gilberth;

Critica (all'OSL):

- Effetti negativi della specializzazione spinta;
- Mette in discussione i presupposti dell'OSL:
 - o Parametri psico-fisici;
 - o Rapporto lavoro-prestazione;
 - o Separazione tra chi pensa e decide;
 - o Scientificità;
- Implicazioni gestionali
 - o Costi indotti;
 - o Rigidità.

=> Crisi (1970) per via dell'automazione, crisi prod. di massa e competizione su tempi/flessibilità.

-> Eredità: approccio mentale e metodi di analisi (utili x lavori ripetitivi in presenza di manodopera).

-> Dopo aver parlato della OSL, antenata della specializzazione, guardiamo la sua evoluzione, la più moderna...

Specializzazione:

-> **DEF:** divisione del lavoro tra più persone o unità organizzative per ottenere un risultato.

-> Dimensioni:

- Specializzazione **VERICALE:** separazione tra progettazione (controllo) ed esecuzione delle attività;
- Specializzazione **ORIZZONTALE:** parcellizzazione in attività elementari.

Vantaggi e rischi:

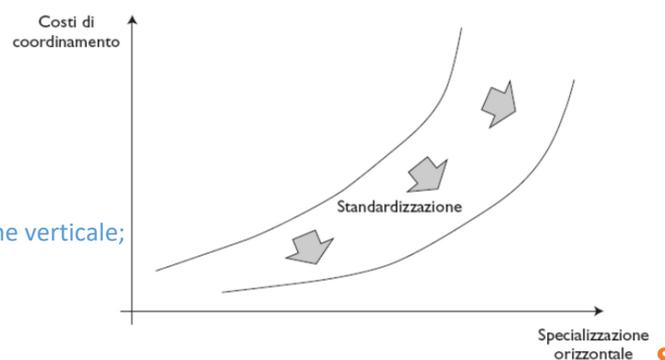
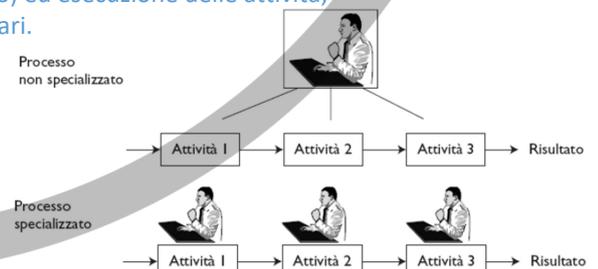
✓ Vantaggi:

- Aumento produttività:
 - o Economie di apprendimento;
 - o Riduzione tempi morti/costi attrezzaggio;
 - o Maggior standardizzazione/automazione;
 - o Minor bisogno di addestramento/ risorse qualificate;
- Migliore qualità:
 - o Lavoratori "specializzati";
 - o Focalizzazione/accumulo esperienza;

✗ Rischi:

- Frustrazione/alienazione;
- Riduzione efficienza (🌀 job enlargement, enrichment);
- Ruoli professionali:
 - o Alta specializzazione orizzontale, bassa specializzazione verticale;
 - o Svolgimento attività specifiche;
 - o Autonomia esecuzione;
 - o Maggior motivazione.

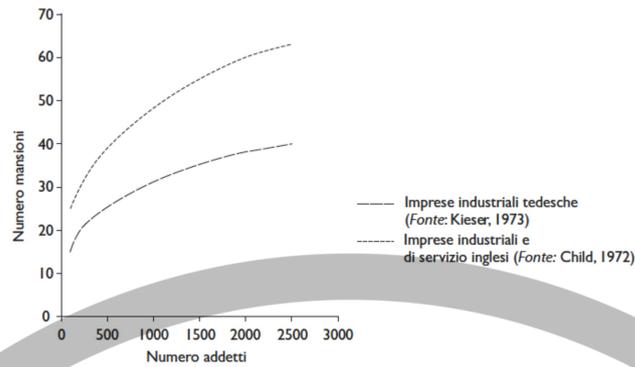
	MICRO 👤	MACRO 👥
Suddivisione del lavoro	★	
Coordinamento		
Formalizzazione		



O> 3.5) MICROSTRUTTURA: L'individuo nell'organizzazione

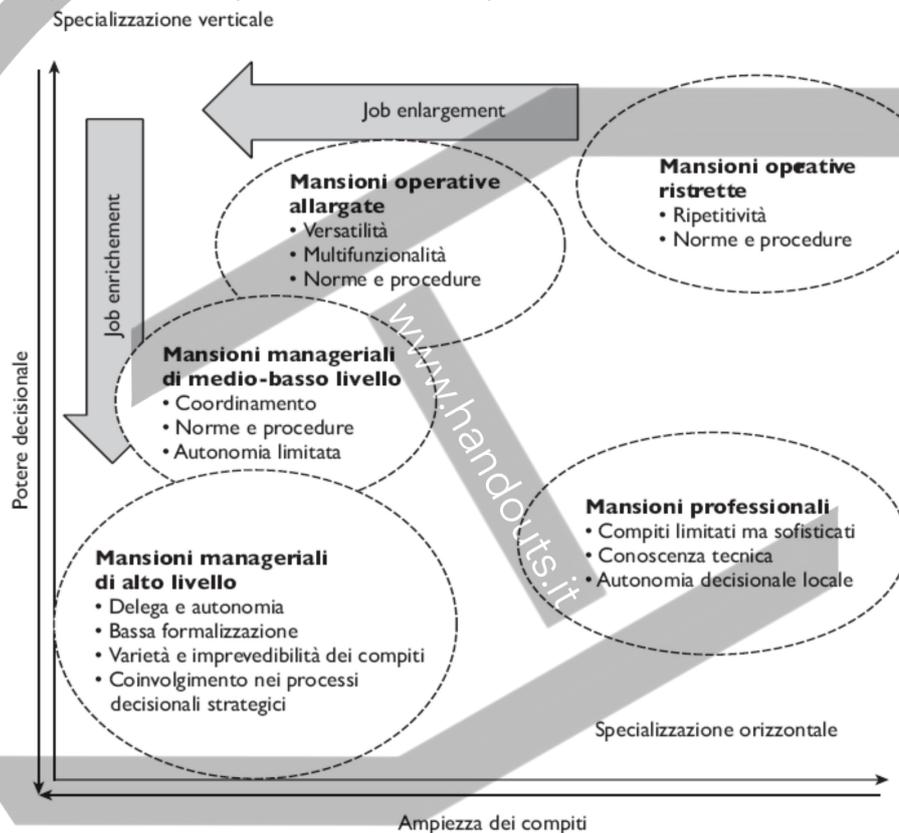
Specializzazione e dimensione:

-> Al crescere della dimensione (numero addetti) cresce la specializzazione orizzontale (numero posizioni differenti);



Mansioni:

-> **DEF MANSIONE** (o **JOB**): insieme di compiti caratterizzanti una posizione individuale;



Crescita professionale:

-> La crescita professionale è caratterizzata da due tipi di miglioramenti:

- **JOB ENLARGEMENT**: OBJ allargare contenuto mansioni:
 - > Da mansioni specializzate orizzontalmente e verticalmente a mansioni con compiti diversificati;
- **JOB ENRICHMENT**: Da mansioni "esecutive" a mansioni con maggiore autonomia, responsabilità e delega decisionale;

Differenze:

- Professionisti/manager:
 - o Manager: maggior ampiezza e varietà di compiti;
 - o Ambito del potere decisionale: locale x professionisti; + ampio x manager;
- Liberi professionisti e professionisti organizzati:

Mansioni professionali:

- o Alta specializzazione O;
- o Discrezionalità/autonomia decisionale;
- o Competenze avanzate;
- o Know-how specifico;
- o Formalizzazione limitata;
- o Coordinamento mediante standardizzazione.

-> Esempi: ingegnere progettista meccanico, avvocato, tecnico manutentore, ricercatore farmaceutico.

O> 3.6) MICROSTRUTTURA: L'individuo nell'organizzazione

Meccanismi di coordinamento:

-> **OBJ:** coordinare le attività diverse; la specializzazione lo richiede.

-> Esistono 5 meccanismi di coordinamento per far sì che le attività concorrano alla produzione del prodotto finale:

- Adattamento reciproco
- Supervisione diretta
- Standardizzazione dei processi
- Standardizzazione dei risultati
- Standardizzazione delle competenze

-> **Caratteristiche:**

- Sono ciclici:

-> Esistono due macro CATEGORIE di coordinamento:

- **EX-ANTE:** richiedono una progettazione del meccanismo a priori;
 - o Standardizzazione:
 - Dei processi;
 - Delle competenze;
 - Degli obiettivi;
- **EX-POST:** il coordinamento avviene sul campo;
 - o Supervisione diretta;
 - o Mutuo adattamento (Adattamento reciproco).

-> I meccanismi:

1. Adattamento reciproco:

-> **DEF:** si prende la persona diretta interessata del problema e ci si parla.

- Semplice e immediato (accordi informali e diretti);
- Meccanismo EX-POST (si mette in atto una volta che il problema si presenta);
- Discrezionalità agli operatori;
- Utilizzo: fasi imprenditoriali, organizzazioni poco complesse;

-> Limiti:

- Dipende dalla discrezione del singolo;
- Ottimizzazione del lavoro ridotta (perdita di tempo)

2. Supervisione diretta:

-> **DEF:** Nel caso in cui il mutuo adattamento venga meno, viene integrato dal secondo meccanismo. Si va dal coordinatore (o supervisore) e si espone il problema.

- Presenza formale di un capo (responsabile);
- Meccanismo EX-POST;
- Adattamento reciproco integrato;

-> Limiti:

- **SPAN OF CONTROL:** numero massimo di persone che il controllore può controllare (solitamente <10)
- Costi

3. Standardizzazione dei processi:

-> **DEF:** definire come va svolto il lavoro, il processo per ottenere un determinato risultato. Definisco cosa bisogna fare e chi deve farlo. Sono una serie di norme e procedure che definiscono come fare cosa.

- Progetta il "come";
- Meccanismo EX-ANTE;
- Per processi stabili;

4. Standardizzazione dei risultati:

-> **DEF:** standardizzo solo il risultato finale che va ottenuto. Viene dato un target finale in termini di quantità, qualità ma non come raggiungerlo.

- Coordinamento: se suddivido in sotto obiettivi coerenti ottengo una struttura coordinata.
- Solitamente accoppiato con mutuo adattamento;
- Progettare il "che cosa";
- Meccanismo EX-ANTE;
- Indicazione del risultato;

5. Standardizzazione delle competenze:

-> **DEF:** faccio in modo che le persone abbiano le competenze necessarie per un determinato obj, di conseguenza il coordinamento avviene perché le persone sanno dove arrivano le proprie competenze e quelle degli altri:

- Attività/interazione su base delle competenze possedute;
- Meccanismo EX-ANTE;
- Formazione come strumento di standardizzazione.

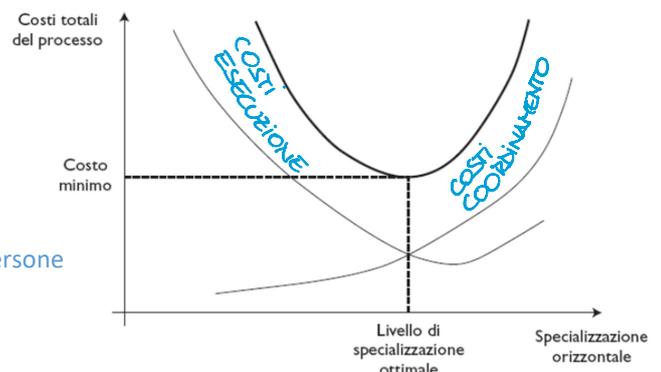
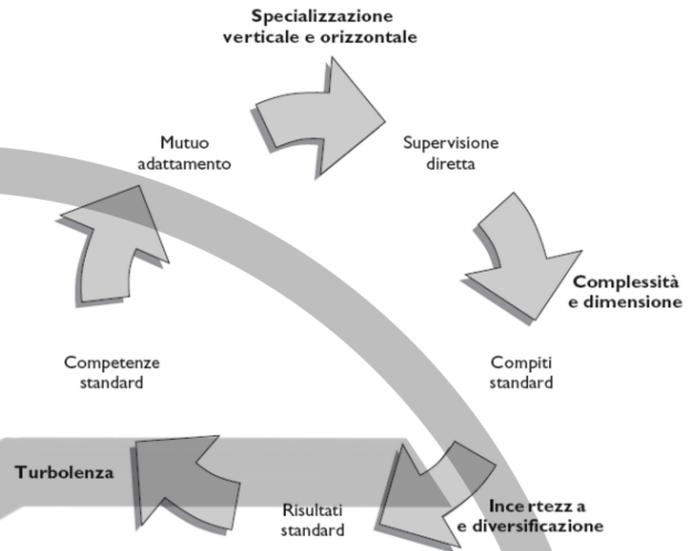
Costi specializzazione e coordinamento:

-> Specializzazione e coordinamento implicano costi:

- **Costi ESECUZIONE:** diminuiscono con il livello di standardizzazione delle attività;
 - **Costi di COORDINAMENTO:** aumentano con il numero di persone da coordinare;
- > L'aumento della standardizzazione abbassa i costi.

-> **OBJ:** ricerca di ottimo: trade-off.

	MICRO	MACRO
Suddivisione del lavoro		
Coordinamento	★	
Formalizzazione		



O> 3.7) MICROSTRUTTURA: L'individuo nell'organizzazione

Mansionamento:

-> **DEF MANSIONARIO (JOB DESCRIPTION):** formalizzazione delle procedure, è un manuale con l'elenco di tutte le mansioni da svolgere in azienda, in cui per ognuna sono contenute le attività da svolgere e come devono essere svolte.

	MICRO 	MACRO 
Suddivisione del lavoro		
Coordinamento		
Formalizzazione	★	

-> **OBJ:**

- **Controllo:**

- Ridurre discrezionalità individui;
- Riduce comportamenti indesiderati;
- Base per sanzionare;

- **Garanzia:** garantisce standardizzazione dei processi e la tutela dell'operatore/azienda.

- **Coordinamento:**

- Trattamento uniforme clienti;
- Standardizzazione processi per coordinare persone.

-> **Modalità:**

- **Mansionario:** libro;
- Definizione di **norme e procedure** di valenza generale.

-> **Caratteristiche:**

- Si adatta ai ruoli operativi (es **call center**), meno ai ruoli di vertice.
- Si adatta all'esigenza di istituzionalizzazione.

Metafore organizzative: sistemi organici e meccanici

->  **Coerenza interna:** tutti i processi devono avere una coerenza interna => scegliamo il livello di mansionamento a seconda della tipologia di sistema azienda.

-> Esistono due sistemi estremi tra i quali possono essere raccolte le aziende a seconda della loro policy intera:

SISTEMA MECCANICO:

-> **DEF:** Impresa con alta specializzazione di processi/compiti => Formalizzazione.

-> **Caratteristiche:**

- Organizzazione = **macchina**;
- **Specializzazione** e differenziazione dei **compiti**;
- **Standardizzazione** dei **processi /supervisione diretta**;
- Individuo = parti di ricambio;

SISTEMA ORGANICO:

-> **DEF:** Impresa con alto job enlargement => alta specializzazione degli obiettivi => mutuo adattamento => poca formalizzazione.

-> **Caratteristiche:**

- Organizzazione = **organismo vivente**;
- **Network** di relazioni/interazione altri individui;
- **Relazioni orizzontali** e flussi tra pari;
- Individui = organi per trapianti.

M

 Le metafore organizzative sono state elaborate da Gareth Morgan (1943, British/Canadian organizational theorist and management consultant) e pubblicate nella prima volta il 1979 nel libro *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*.



Gareth Morgan