

Capitolo 1 - "TEORIE ORGANIZZATIVE"

Che cos'è un'organizzazione?

Definizioni

Le organizzazioni sono:

- entità sociali,
- guidate da obiettivi,
- progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati,
- che interagiscono con l'ambiente esterno.

Le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni.

Un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono l'una con l'altra nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi.

L'importanza delle risorse umane e gli approcci più nuovi sono concepiti per potenziare i lavoratori fornendo loro maggiori opportunità per apprendere e contribuire mentre lavorano insieme in vista di un obiettivo comune. I manager strutturano e coordinano deliberatamente le risorse organizzative per raggiungere i fini dell'organizzazione.

La maggior parte delle organizzazioni si sforza di ottenere un maggior coordinamento orizzontale delle attività produttive. *Un'organizzazione non può esistere senza interagire con clienti, fornitori, concorrenti e gli altri elementi dell'ambiente esterno.*

Tipi di organizzazione

Alcune organizzazioni sono:

- ✓ le **Grandi società multinazionali**,
- ✓ altre sono i **piccoli negozi a conduzione familiare**;

Un'altra importante distinzione riguarda:

- ✓ le **Aziende a scopo di lucro** quali EBay, Blockbuster Video, ecc.
- ✓ e le **Organizzazioni non profit** quali WWF, Save the children foundation.

*Le aziende a scopo di lucro sono interessate ai profitti, ricavati dalla vendita dei prodotti e servizi ai clienti, invece le **organizzazioni non profit si rivolgono alla produzione di un particolare tipo di impatto sociale**, le risorse finanziarie in genere provengono da stanziamenti pubblici, sovvenzioni e donazioni piuttosto che dalla vendita di prodotti e servizi ai clienti.*

Le aziende si concentrano sul miglioramento dei prodotti e servizi offerti per incrementare le vendite. Nelle organizzazioni i servizi sono forniti ai clienti non paganti e il principale problema di molte di esse consiste nell'assicurare un apporto costante di fondi per continuare ad operare. I manager delle organizzazioni non profit devono gestire molti stakeholder (portatori di interessi) per pubblicizzare i loro interessi per attirare non solo i clienti ma anche i volontari e donatori.

L'importanza delle organizzazioni:

Le organizzazioni sono recenti nella storia dell'uomo, con la Rivoluzione Industriale hanno avuto un ruolo centrale nella vita delle persone e oggi influenzano molto la nostra società.

Le organizzazioni sono importanti perché:

- ✓ mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi e i risultati desiderati;
- ✓ producono beni e servizi in maniera efficiente e a prezzi competitivi;
- ✓ facilitano l'innovazione, per produrre e distribuire beni e servizi più efficientemente;
- ✓ utilizzano moderne tecnologie;
- ✓ si adattano all'ambiente in evoluzione e lo influenzano (la globalizzazione);
- ✓ creano valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti, i manager devono capire quali parti delle attività creano valore e chi no, un'azienda ha un profitto quando il valore che essa crea è superiore del costo

- delle risorse impiegate;
- ✓ conciliano le sfide attuali di motivazione, di etica e di management della diversità con le esigenze di maggiore coordinamento delle risorse umane, devono motivare i dipendenti a lavorare insieme per raggiungere obiettivi organizzativi.

Prospettive sulle organizzazioni

Sistema aperto

Grande importanza assume nello studio delle organizzazioni, la distinzione tra **sistemi chiusi** e **sistemi aperti**.

Un **sistema chiuso** *non dipende dall'ambiente in cui si trova; è autonomo, delimitato e isolato dal mondo esterno*. In pratica è difficile che possa esistere, la gestione di un sistema chiuso può essere considerata facile: *l'ambiente è stabile, prevedibile e non causa problemi, la principale sfida è quella di operare in modo efficiente*.

Un **sistema aperto** *deve interagire con l'ambiente per sopravvivere; esso consuma ed esporta risorse verso l'ambiente; non può isolarsi, deve continuamente adattarsi all'ambiente*. Un sistema aperto può essere enormemente complesso. L'organizzazione deve trovare e ottenere le risorse necessarie, interpretare i cambiamenti ambientali e agire di conseguenza, collocare i prodotti e controllare e coordinare le attività interne in relazione ai disturbi e alle incertezze ambientali.

L'organizzazione è vista come un sistema.

Un **SISTEMA** è un insieme di elementi interagenti, cioè sia le persone sia le unità organizzative dipendono gli uni dagli altri, i quali ottengono input dall'ambiente (dipendenti, materie prime e altre risorse fisiche, informazione e risorse finanziarie), li trasformano e restituiscono output all'ambiente esterno (prodotti e servizi destinati ai propri clienti; soddisfazione del personale, inquinamento, altri sottoprodotti del processo di trasformazione).

Un sistema è composto da diversi **SOTTOSISTEMI**, che svolgono diverse funzioni richieste per la sopravvivenza dell'organizzazione, come la produzione (produce gli output dell'organizzazioni in termini di prodotti e servizi), monitoraggio dei confini (sono responsabili degli scambi con l'ambiente esterno: acquisto della fornitura e marketing dei prodotti), manutenzione (si occupa dell'ordinato svolgimento delle attività e della manutenzione degli elementi fisici e umani dell'organizzazione), adattamento e management (responsabile del coordinamento della direzione degli altri sottosistemi dell'organizzazione).

Configurazione organizzativa: (HENRY MINTZBERG)

Secondo il **modello di Mintzberg**, esistono cinque componenti base di un'organizzazione di diverse dimensioni e importanza:

- 1) **NUCLEO OPERATIVO**: *comprende le persone che effettuano il lavoro basilare dell'organizzazione; svolge la funzione del sottosistema di produzione e è il luogo di trasformazione degli input in output;*
- 2) **TECNO-STRUTTURA**: *aiuta l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente; gli addetti della tecno-struttura (ingegneri, ricercatori) osservano l'ambiente per individuare problemi, opportunità e sviluppi tecnologici, rete di telecomunicazioni, si trova nelle aziende di grandissime dimensioni. E' responsabile per la creazione di innovazioni nel nucleo operativo e aiuta l'organizzazione a cambiare e ad adattarsi.*
- 3) **STAFF DI SUPPORTO**: *è responsabile dell'ordinato svolgimento dell'attività e della manutenzione dell'organizzazione, nelle sue componenti fisiche e umane, si occupa degli aspetti amministrativi e finanziari dell'azienda, controllo dei costi, gestione del personale. Comprende le attività di gestione delle risorse umane (procedure di selezione e assunzione, formazione e sviluppo dei dipendenti, manutenzione degli uffici e assistenza).*
- 4) **VERTICE STRATEGICO**: *è formato da una o più persone, fornisce la guida, la strategia e gli obiettivi per l'organizzazione.*
- 5) **LINEA INTERMEDIA**: *è responsabile dell'implementazione e del coordinamento delle unità*

organizzative. Si trova tra il vertice strategico e il nucleo operativo, eseguendo le direttive e informando tutti i reparti. Dovrebbero facilitare il controllo, il coordinamento del lavoro, fanno dei rapporti al Vertice strategico sul lavoro del Nucleo operativo.

- 6) **MANAGEMENT**: è un sottosistema distinto, responsabile del coordinamento delle altre parti dell'organizzazione.

Le dimensioni della progettazione organizzativa

Le dimensioni organizzative ricadono in due tipologie:

- 1) **dimensioni strutturali** e
- 2) **dimensioni contestuali**

dalla loro combinazione nascono infiniti modelli organizzativi.

Dimensioni strutturali

Le **DIMENSIONI STRUTTURALI** descrivono le caratteristiche interne di un'organizzazione; creano una base per misurare e confrontare un'organizzazione, esse comprendono:

- 1) **Formalizzazione**: si riferisce alla quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione sui comportamenti e attività (procedure, mansionari, regolamenti);
- 2) **Specializzazione**: è il grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate, quindi si riferisce alla divisione del lavoro. Più è alta la specializzazione, il lavoratore avrà meno compiti;
- 3) **Gerarchia**: descrive chi riporta a chi, *è l'ambito di controllo (span of control) di ogni manager*. È descritta in un organigramma da linee verticali, quanti più gradi ci sono più elevato è il grado di gerarchia. C'è ampiezza del controllo, chi sta al vertice ha un controllo molto grande perché controlla tutti gli altri direttamente (per esempio la Gore ha assenza di gerarchia, al vertice c'è il capo e tutti i dipendenti sono allo stesso livello). Se inseriamo i sistemi gerarchici il controllo diminuisce;
- 4) **Centralizzazione**: *si riferisce a livello gerarchico che ha l'autorità di prendere decisioni*, se queste sono prese solo dai livelli superiori, l'organizzazione è centralizzata, se invece le decisioni sono delegate ai livelli organizzativi è decentrata, ai livelli più bassi non viene data l'autonomia di effettuare scelte;
- 5) **Professionalità**: *livello di formazione e addestramento formale dei dipendenti*, è misurata mediante il numero medio di anni di formazione dei dipendenti;
- 6) **Indicatori del personale**: *si riferisce all'impiego delle persone nelle varie funzioni e uffici e riguardano il personale amministrativo, impiegati, staff professionale e i lavoratori diretti e indiretti*. Ogni indicatore è calcolato dividendo il numero dei dipendenti in una certa categoria per il numero totale dei dipendenti dell'organizzazione.

Dimensioni contestuali

Le **DIMENSIONI CONTESTUALI** caratterizzano l'intera organizzazione e anche l'ambiente, esse comprendono:

- 1) **Dimensione**: grandezza dell'organizzazione rappresentata mediante il numero di persone che vi lavorano, non coincide con una dimensione economica, concorrenziale...;
- 2) **Tecnologia**: si riferisce agli strumenti, alle tecniche e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output, quindi in che modo l'organizzazione realizza i prodotti e i servizi e li fornisce ai clienti;
- 3) **Ambiente**: include tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione (Pubblica amministrazione, clienti, fornitori, comunità finanziarie) gli elementi ambientali che influenzano l'organizzazione sono le altre organizzazioni;
- 4) **Obiettivi e Strategia**: definiscono lo scopo e le tecniche competitive che la distinguono da altre organizzazioni; definiscono l'ambito delle attività e le relazioni con i dipendenti, clienti e concorrenti. Gli obiettivi sono di solito in forma scritta, mentre una strategia consiste in un piano d'azione che

descrive le allocazioni delle risorse e dell'attività attraverso le relazioni con l'ambiente;

- 5) **Cultura**: è l'insieme di valori fondamentali, convinzioni, conoscenza e regole condivise dal complesso dei dipendenti (comportamento etico, impegno dei dipendenti, efficienza). Quando il valore è condiviso con un gruppo di persone si tratta di valore dell'organizzazione.

Le 11 dimensioni strutturali e contestuali sono interdipendenti.

Risultati di performance ed efficacia

I manager adattano le dimensioni strutturali e contestuali e i sottosistemi organizzativi per trasformare gli input in output e fornire valore nel modo più efficiente ed efficace possibile.

L'**EFFICIENZA** si riferisce alla **quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione**; è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro e lavoratori necessari per produrre un dato livello di output.

L'**EFFICACIA** indica il **livello di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione**. Per essere efficaci le organizzazioni hanno bisogno di obiettivi chiari e strategie adatte per raggiungerli.

Molte organizzazioni utilizzano nuove tecnologie per migliorare l'efficienza e l'efficacia.

I manager seguono attentamente le esigenze e gli interessi dei diversi stakeholders, per definire gli obiettivi e perseguire l'efficacia (*approccio degli stakeholders*).

Lo **STAKEHOLDER** è un qualsiasi gruppo all'interno o all'esterno dell'organizzazione, che ha interessi nei confronti della performance dell'organizzazione stessa (dipendenti, creditori, clienti, governo, sindacato, fornitori, management, comunità) hanno esigenze ed interessi diversi che vogliono soddisfatti nell'organizzazione.

Non sempre l'organizzazione riesce a soddisfare tutti gli stakeholders quindi non raggiunge tutti gli obiettivi di efficacia. Cambiando stakeholder si cambiano gli obiettivi. Se l'azienda riesce a soddisfare i bisogni di tutti gli stakeholder centra gli obiettivi posti.

L'evoluzione della teoria e della progettazione organizzativa

La teoria organizzativa non è una raccolta di fatti ma un modo di concepire le organizzazioni, è basata su modelli e aspetti presenti nella progettazione e nel comportamento organizzativo.

Prospettive storiche

La progettazione organizzativa e la prassi manageriale sono mutate nel tempo in base ai cambiamenti avvenuti nella società in generale.

L'efficienza prima di tutto.

Secondo lo **scientific management di Taylor**, le decisioni sulle organizzazioni e l'organizzazione del lavoro si basano su studi precisi e scientifici delle singole situazioni. I manager sviluppano precise procedure standard per lo svolgimento di ogni attività, selezionano i lavoratori specializzati, li addestrano, pianificano il lavoro e forniscono incentivi salaritari per incrementare la produzione.

Come organizzarsi.

In base alla prospettiva classica, mentre lo scientific management si occupava del nucleo operativo, **la direzione amministrativa** si occupava della progettazione e del funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso. Fayol propose quattordici principi, alcuni dei quali sostenevano che l'autorità e gli ordini si accettano più facilmente da un solo superiore (*unità di comando*) e in un'organizzazione attività simili dovrebbero essere raggruppate sotto un unico manager (*unità di direzione*), che hanno costituito le basi della prassi manageriale e della progettazione organizzativa moderna.

La direzione amministrativa contribuì in particolare allo sviluppo delle organizzazioni burocratiche

L'attenzione alle persone.

Gli studi sulla psicologia industriale e sulle relazioni umane ricevettero scarsa importanza fino al momento in cui venne realizzata una serie di esperimenti sui rapporti fra illuminazione e produttività presso la società elettrica di Chicago.

Gli **esperimenti di Hawthorne** permisero di affermare che un miglior rapporto psicologico con lavoratori

aveva portato ad un aumento della motivazione e della produttività. Queste ricerche portarono poi ad una rivoluzione nella gestione del personale e posero le basi per successivi lavori sulle tematiche della leadership e della motivazione.

Negli anni Ottanta nacquero nuove culture aziendali che adottarono valori come la flessibilità, la rapidità di risposta nei confronti dei clienti, la motivazione dei dipendenti, la qualità del servizio e dei prodotti. Negli ultimi decenni il mondo delle imprese è cambiato ancora più profondamente grazie all'introduzione di Internet e altri progressivi information technology, la globalizzazione.

L'importanza dell'ambiente.

Sorgono molti problemi quando tutte le organizzazioni vengono trattate come se fossero simili, è stato il caso della scuola dello scientific management e di quelle della direzione amministrativa, che hanno cercato di progettare tutte le organizzazioni allo stesso modo.

Per **CONTINGENZA** si intende che *una cosa dipende da altre cose*, quindi affinché le organizzazioni siano efficaci ci deve essere una buona corrispondenza tra organizzazione interna e le condizioni dell'ambiente esterno. La teoria contingente poggia su un principio che può essere sintetizzato nell'espressione: "tutto dipende" (it all depends).

La progettazione organizzativa contemporanea.

Manager e organizzazioni sono ancora condizionati dall'approccio gerarchico e burocratico teorizzato più di un secolo fa. Le sfide poste dall'ambiente attuale richiedono risposte diverse da parte delle persone e delle organizzazioni.

I punti di vista del passato non sono utili per capire le imprese odierne. I manager di oggi devono progettare e attuare nuove risposte per un mondo decisamente nuovo. Le organizzazioni di oggi si spostano su idee basate su sistemi organici e biologici.

Nel XX sec. l'ambiente è ordinato e prevedibile e il ruolo del manager è quello di mantenere la stabilità, questo tipo di visione era valido nell'era industriale. Nel tempo le organizzazioni diventano più grandi e l'ambiente in cui si trovano adesso non è più stabile. A causa dei cambiamenti il manager non possono più mantenere la stabilità. Secondo **la teoria del caos**, *le relazioni in sistemi complessi ed adattivi sono non lineari e costituite da numerose interconnessioni e scelte divergenti che creano effetti indesiderati*. Quindi i manager non possono misurare, prevedere o controllare con metodi tradizionali gli eventi interni ed esterni alle organizzazioni.

L'idea è quella di considerare le organizzazioni come sistemi naturali e non come macchine prevedibili. Infatti in questo nuovo ambiente molti manager si stanno spostando per la **learning organization** (*organizzazione che apprende*), strutture più flessibili e decentralizzate; essa promuove la comunicazione e la collaborazione in modo che ognuno sia coinvolto nell'identificazione e nella risoluzione dei problemi; è basata sull'uguaglianza sull'informazione aperta, su un basso livello di gerarchia (potere decentralizzato) e una cultura che incoraggi l'adattabilità e la partecipazione. In una learning organization il valore essenziale è la capacità di risolvere i problemi mentre l'organizzazione tradizionale è progettata per operare in modo efficiente.

Efficienza e learning organization

L'azienda moderna osserva cinque elementi della progettazione organizzativa: struttura, compiti, sistemi, cultura e strategia.

Dalla struttura verticale a quella orizzontale.

L'organizzazione tradizionale ha una struttura basata sul raggruppamento delle attività in base al lavoro svolto dal basso verso l'alto (struttura verticale), vi è una scarsa collaborazione tra le unità funzionali ed esiste una gerarchia.

In un ambiente in rapido cambiamento i manager non sono in grado di risolvere i problemi tempestivamente, quindi la gerarchia crea delle distanze tra i manager al vertice e i lavoratori, per questo è abolita. La struttura diventa quindi di tipo orizzontale, non vi sono confini tra le varie funzioni e i vari team comprendono membri provenienti da diverse aree funzionali.

Dai compiti routinari all'arricchimento dei ruoli.

Lo scientific management definiva ogni mansione e come doveva esser svolta. Nelle organizzazioni tradizionali, la conoscenza del compito e il suo controllo erano centralizzati. Il **compito** è *un'attività lavorativa definita con precisione e assegnata ad una persona*. Nelle organizzazioni moderne invece nasce il concetto di **ruolo**, ovvero *parte del sistema sociale, caratterizzato da discrezionalità e responsabilità*, e permette che le persone facciano uso del proprio giudizio e della propria abilità per ottenere un risultato o raggiungere un obiettivo. Nelle learning organization i dipendenti ricoprono dei ruoli, che possono essere ridefiniti o adattati, la conoscenza e il controllo dei compiti sono attribuiti ai lavoratori e non ai supervisor o agli alti dirigenti.

Dai sistemi di controllo formale alla condivisione delle informazioni.

Nelle organizzazioni di piccole dimensioni la comunicazione è informale e diretta. Quando l'organizzazione diventa più grande la distanza tra vertice e lavoratori aumenta, quindi nelle learning organization la diffusione delle informazioni costituisce un elemento importante per operare in modo ottimale. Le idee e le informazioni sono condivise in tutta l'azienda, ma questi tipi di organizzazioni mantengono linee di comunicazioni anche con i clienti, fornitori e anche con i concorrenti per accrescere la capacità di apprendimento.

Dalla strategia competitiva alla strategia collaborativa.

Nelle organizzazioni tradizionali, la strategia viene formulata dai top manager e imposta all'organizzazione. Nella learning organization lo sviluppo della strategia avviene grazie ad azioni cumulative di forza lavoro dotata di informazione e potere. La strategia scaturisce dai rapporti di partnership con i fornitori, clienti e anche i concorrenti.

Da una cultura rigida ad una cultura adattiva.

Un'organizzazione dovrebbe avere una cultura che la spinge ad adattarsi con l'ambiente esterno, ma per alcune la cultura diventa rigida se non riescono a seguire i rapidi cambiamenti di mercato. Nelle organizzazioni moderne, la cultura incoraggia l'apertura, l'equità, il miglioramento continuo e il cambiamento. Quindi non esistono più differenze di status, come sale da pranzo per i dirigenti o posti macchina riservati, ogni persona offre il proprio contributo.