

Organizzazione Aziendale

Economia e organizzazione ... aziendale

Economia Aziendale

- studio delle dimensioni economiche delle aziende
- studio della “rilevazione” dei fatti economici nelle aziende

Organizzazione aziendale

- studio degli assetti organizzativi delle aziende
- studio delle modalità di progettazione delle aziende



Importanza dello studio delle dimensioni organizzative, strutturali e contestuali:

- Per raggiungere alti livelli di performance ed efficacia
- Per trasformare gli input in output nel modo più efficiente ed efficace

“Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagiscono con l’ambiente esterno”
(Daft, 2010).

L' importanza delle organizzazioni

Le organizzazioni:

- Mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi e i risultati desiderati
- Producono beni e servizi in maniera efficiente
- Facilitano l' innovazione
- Utilizzano moderne tecnologie produttive computer-based
- Si adattano all' ambiente in trasformazione e lo influenzano
- Creano valore per gli azionisti, i clienti, i dipendenti e la società
- Conciliano le sfide attuali di motivazione di etica e di management della diversità con le esigenze di maggiore coordinamento delle risorse umane

Le organizzazioni si suddividono in Profit (con scopo di lucro) e non Profit (senza scopo di lucro).

In entrambi i casi è necessario:

- un uso efficiente delle risorse;
- un adeguato controllo dei costi;
- una gestione dei rapporti con diversi stakeholder;
- una visione manageriale;
- un'adeguata progettazione organizzativa;
- un'adeguata gestione delle risorse umane;
- una comunicazione verso l'interno e verso l'esterno dalla quale deve emergere la mission e la vision aziendale;
- una qualità nei prodotti/servizi, nei processi implementati all'interno e nel personale, dell'intera organizzazione.

Nel settore profit l'**economicità** costituisce l'obiettivo dell'attività svolta, nel senso che il rispetto delle condizioni di equilibrio economico (costi/ricavi) e del congiunto equilibrio finanziario può consentire un'esistenza duratura nel tempo dell'azienda.

Nel settore non profit l'**economicità** rappresenta una condizione, sempre più necessaria, per svolgere la propria attività, nella consapevolezza che riuscire a generare un equilibrio nel tempo tra finalità dell'organizzazione e capacità di attrarre risorse e di impiegarle efficientemente rappresenta un punto di forza notevole

Anche se un'organizzazione è senza lo scopo di lucro non può operare in modo inefficiente in quanto è importante riuscire a coniugare il criterio dell'economicità con la ricerca del soddisfacimento degli scopi istituzionali attraverso:

- un efficiente impiego delle risorse;
- una razionalizzazione dei processi;
- una riduzione degli sprechi;
- un controllo dei costi.

Affinché un'azienda funzioni correttamente è necessario che sia supportata da una **progettazione organizzativa** che tenga conto delle variabili coinvolte.

La **gerarchia** presente in un organizzazione descrive “chi risponde a chi” e consente di individuare:

- linee di dipendenza gerarchica;
- numero dei livelli gerarchici;
- ampiezza del controllo (numero di dipendenti che riportano ad un superiore).

Quando gli ambiti di controllo sono limitati la gerarchia assume una forma “lunga” e piramidale e tra supervisore e dipendenti sono necessarie frequenti interazioni.

Quando gli ambiti di controllo sono più ampi la gerarchia tende ad “appiattirsi”, facendo riferimento a più elevati livelli di competenza dei dipendenti.

Il concetto di **centralizzazione** si riferisce al livello gerarchico che prende le decisioni.

Quando l'attività decisionale è accentrata ai livelli superiori l'organizzazione è centralizzata mentre quando è presente una delega verso livelli organizzativi più bassi si fa riferimento ad un'organizzazione decentralizzata.

La **delega** consiste nell'affidare ad altri attività proprie conferendo, a fronte della relativa responsabilità, la necessaria autorità.

La **professionalità** riguarda il livello di competenze richieste per poter ricoprire una certa posizione nell'organizzazione in relazione alla complessità delle attività da svolgere.

Se ne parla a livello:

- direttivo;
- consultivo;
- operativo.

Ciò richiede attività di:

- addestramento;
- aggiornamento;
- formazione (investimenti nel “capitale umano”)

Si possono individuare 4 momenti storici principali nello sviluppo delle teorie organizzative:

1. Fino al 1940 circa : Siamo ancora durante la seconda Rivoluzione Industriale, si sta sviluppando l'industria di base e la produzione di massa. In questo contesto sono nate le Teorie Organizzative classiche:

- Organizzazione scientifica del lavoro
- Teoria della burocrazia (Weber).

2. Negli anni '50 –'60 inizia ad esserci una reazione alle Teorie Classiche, sviluppo delle teorie contingenti e decisionali. Per quanto riguarda il contesto socio-economico le aziende diventano sempre più complesse, aumenta l'incertezza del mercato con l'aumento della varietà dei prodotti.

Vengono sviluppate Teorie Organizzative basate sulle Relazioni umane e sulle motivazioni

3. Anni '70 –'80: ampliamento delle prospettive teoriche. Momento di internazionalizzazione dei mercati e crescita della competizione; processi di outsourcing, sviluppo delle reti di fornitura. Le teorie organizzative si concentrano sulla Cultura aziendale e sulle nuove teorie manageriali.

4. Anni '90: nuove forme organizzative e ampliamento di nuovi temi. Momento di sviluppo dei servizi, delle tecnologie, della società dell'informazione; globalizzazione. Il fattore più importante diviene la Comunicazione (l'essere connessi) e si sviluppano teorie basate sull'apprendimento organizzativo e sulla gestione della conoscenza.



La Scuola Classica (1900-1930)

L'Ambiente socio-economico del 1900:

- elevata disponibilità di manodopera poco scolarizzata
- necessità di soddisfare i bisogni primari
- allargamento dei mercati/produzione di massa
- obiettivo di ottenere prodotti a basso costo attraverso un razionale impiego dei fattori

La Scuola Classica (1900-1930)

- **F. W. Taylor** e lo Scientific Management.
- **Fayol** e la Direzione amministrativa
- **Weber** e il modello burocratico

«Scientific Management»

F.W Taylor (1912)

Perchè si comincia a parlare di organizzazione

- Sviluppo della civiltà industriale
- Nascita dei conflitti sociali
- Sviluppo dello scientismo e del positivismo

Presupposti:

- Tendenza degli operai a ridurre la produzione
- Il contenimento della produzione è un “furto”
- maggiore produzione-maggiore ricchezza-maggiore domanda

fasì dell'organizzazione scientifica

SERVONO AD IDENTIFICARE I METODI E GLI STRUMENTI
MIGLIORI PER OTTIMIZZARE I TEMPI

- Osservazione empirica dell'attività svolta
- cronometraggio dei tempi e analisi dei metodi utilizzati
- analisi degli strumenti di lavoro

Nello **Scientific Management (Taylorismo)** le decisioni che riguardano le organizzazioni e l'organizzazione del lavoro si devono basare su studi scientifici.

I principi del Taylorismo fanno riferimento a:

- una rigida fissazione dei compiti;
- l'elevata specializzazione frutto di un'elevata divisione del lavoro;
- una netta separazione tra attività intellettuali e manuali;
- una accurata selezione del personale in base all'idoneità a svolgere una data mansione e attività di addestramento (possibilità per il soggetto di apprendere rapidamente essendo l'attività richiesta semplice e ripetitiva);
- una retribuzione individuale a cottimo;
- una rigida gerarchia con un controllo molto rigoroso svolto dai livelli intermedi.

Il **Fordismo** applica i principi del Taylorismo all'interno dell'azienda Ford agli inizi del suo sviluppo industriale con lo scopo di massimizzare la produttività minimizzando i costi e sviluppando il concetto di standardizzazione nei prodotti e nei processi produttivi.

Il lavoro deve procedere in base ad una sequenza ordinata e specifica in modo che ogni attività rappresenti la naturale prosecuzione della precedente.

La direzione amministrativa

H. Fayol

I Principi fondamentali dell'organizzazione

1. divisione del lavoro
2. unità di comando e di direzione
3. autonomia e la responsabilità
4. gerarchia
5. sistemi retributivi

Mentre lo Scientific Management si focalizzò principalmente sul lavoro operativo e sulle attività di fabbrica, Fayol, con gli studi sulla **Direzione Amministrativa**, si concentrò sulla progettazione e sul funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, elaborando alcuni principi tra cui:

- l'unità di comando: gli ordini impartiti ad un dipendente provengono solo dal suo diretto superiore gerarchico;
- l'unità di direzione: in un'organizzazione attività simili devono essere raggruppate sotto un unico responsabile;

Ciò contribuì allo sviluppo di soluzioni organizzative che enfatizzavano un'ottica impersonale e razionale, un'autorità e una responsabilità chiaramente definite.

Le funzioni fondamentali dell'organizzazione

1. tecnica
2. commerciale
3. sicurezza
4. contabile
5. direttiva

Alla funzione direttiva competono:

Programmazione

Organizzazione (line e staff, organigrammi)

Coordinamento

Controllo

Il modello burocratico (Max Weber)

Il “tipo ideale”: la burocrazia

- obbedienza solo a doveri di ufficio
- precisa gerarchia
- precise competenze
- selezione e contratti
- qualificazione e specializzazione
- stipendio
- professionalità e esclusività
- possibilità di carriera per anzianità e prestazioni
- disciplina

L'Organizzazione burocratica che Max Weber sviluppò agli inizi del novecento era una forma di organizzazione (burocrazia) nella quale alle persone veniva richiesto di agire nel rigido rispetto di regole e procedure ben definite.

I principi ad essa legati sono:

- l'autorità della persona che occupa una data posizione organizzativa e le responsabilità chiaramente definite;
- i compiti rigidamente definiti: ogni soggetto deve sapere esattamente cosa l'organizzazione si aspetta da lui;
- ogni posizione inferiore è sotto il controllo e la supervisione di una posizione superiore;
- ad un uso di regole, procedure, norme per controllare (forte controllo burocratico) i comportamenti e le relazioni tra i soggetti nell'organizzazione;
- agli atti, le regole, le decisioni devono essere formulate per iscritto (elevata formalizzazione);
- ad una visione impersonale, nel senso che si ha una netta separazione tra la posizione e la persona che la ricopre.

La burocrazia ha consentito di fissare le regole per la progettazione di una gerarchia organizzativa in grado di controllare le interazioni tra i diversi livelli organizzativi.

Si trova alla base del funzionamento di grandi organizzazioni come l'esercito, la chiesa, ecc.

Le organizzazioni tendono, però, a diventare troppo rigide, i processi decisionali rallentano, nei membri dell'organizzazione può svilupparsi una "cultura burocratica", cioè un eccessivo rispetto di regole e procedure.

Con riferimento specifico alla realtà della Pubblica Amministrazione la burocrazia è diventata sinonimo di inefficienza, spreco di risorse, lentezza procedurale.

La scuola delle relazioni umane

Allargamento dei mercati e delle dimensioni aziendali

Crescita dei conflitti sociali

Bassa produttività

Reazione al Taylorismo



- ❑ *Gli esperimenti di Hawthorne alla Western Electric (1924-1930)*
- ❑ *Si ricerca l'effetto sulla produttività delle situazioni di contesto*
- ❑ *Si osserva invece l'impatto del coinvolgimento delle operaie sulla loro produttività*
- ❑ *Gli aspetti sociali e le relazioni tra le persone*
- ❑ *L'organizzazione "informale"*

Gli **studi sulle relazioni umane** nascono dagli esperimenti di Hawthorne condotti da Elton Mayo per studiare gli elementi in grado di incidere sulla produttività.

Da essi emersero elementi non solo oggettivi (condizioni di lavoro, organizzazione del lavoro, ecc.) ma anche soggettivi.

I principi ad essi legati sono:

- l'importanza degli aspetti e delle relazioni informali;
- l'importanza delle motivazioni di natura sociale;
- i comportamenti dei soggetti non sempre spiegabili secondo un concetto di razionalità assoluta;
- l'esistenza di un legame tra aspetti psicologici, aspetti motivazionale e produttività.

Questi studi sono alla base dei successivi contributi teorici che hanno analizzato tematiche legate alla sociologia e alla psicologia aggiungendo significativi "tasselli" per l'analisi del funzionamento delle organizzazioni.

Infatti, si può affermare che:

- esiste una relazione tra motivazione e produttività.
Se la motivazione è bassa ciò si riflette sulla produttività (prestazioni).
- esiste una relazione tra soddisfazione del lavoro e fenomeni quali ritardi, assenteismo, ecc.
Quando la mansione svolta non soddisfa le motivazioni dei soggetti gli stessi sono meno fidelizzati e poco disponibili all'impegno.

La **Leadership** è la capacità di attivare la partecipazione ed il coinvolgimento dei collaboratori nello sforzo per il raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

Sviluppare una leadership efficace significa coinvolgere tutti i membri dell'unità organizzativa.

Il leader crea un clima organizzativo adatto a realizzare tale proposito, favorendo lo sviluppo di uno "spirito di squadra".

Leadership significa cercare di comprendere, valorizzare, motivare, indirizzare e far agire le persone verso la stessa direzione.

La capacità di leadership abbinata ad una posizione che attribuisce autorità è fonte di autorevolezza, di legittimazione da parte dei collaboratori.

L'approccio gestionale corretto dipende dalla situazione contingente dell'organizzazione e ciò è tanto più condivisibile quanto più la stessa opera in un ambiente incerto.

Date le condizioni di incertezza ambientale le organizzazioni si stanno orientando verso soluzioni organizzative più flessibili e decentralizzate che enfatizzano la ricerca di collaborazione e una diffusa condivisione delle informazioni

Processi di management organici e meccanici

Meccanico:

- I compiti sono suddivisi in parti specialistiche separate.
- I compiti sono rigidamente definiti.
- Vi è una rigida gerarchia di autorità e controllo e ci sono molte regole.
- La conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono accentrati ai vertici dell'organizzazione
- La comunicazione è verticale

Organico:

- I dipendenti contribuiscono ai compiti comuni dell'unità.
- I compiti sono adattati e ridefiniti attraverso il lavoro di gruppo dei dipendenti.
- Vi è meno gerarchia di autorità e controllo e ci sono meno regole
- La conoscenza e il controllo relativi ai compiti sono localizzati in ogni punto dell'organizzazione
- La comunicazione è orizzontale

dal paradigma meccanico a organico

DA		A
Struttura verticale		Struttura orizzontale
Compiti routinari		Arricchimento dei ruoli
Sistemi di controllo formale		Condivisione delle informazioni
Strategia competitiva		Strategia collaborativa
Cultura rigida		Cultura adattiva