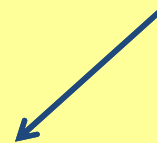


Organizzazione Aziendale
Corso di Laurea in Professioni Sanitarie

Organizzazione Aziendale:
tra teoria e pratica

Andrea Tomo
Napoli, 5 maggio 2014

Organizzazione aziendale



Art. 2555 C.C.

Azienda = complesso di beni e fattori produttivi
ORGANIZZATI dall'imprenditore per la
produzione di beni/servizi

Evoluzione delle teorie organizzative

Dalle teorie di inizio '900 fortemente orientate alla massimizzazione del profitto alle teorie sulle risorse umane

Analisi organizzativa basata su 4 livelli:

- Individuo
- Gruppo
- Azienda
- Network

INDIVIDUO

- **Analisi della struttura del lavoro**
- **Analisi della motivazione**
- **La riprogettazione delle mansioni**

Analisi della struttura del lavoro

Compito: insieme di operazioni elementari tecnicamente non separabili

Natura:

- Trasformazione (input/output)
- Manutenzione/innovazione (legati al sistema tecnico/funzionamento)
- Coordinamento/controllo (stabilire tempi e modalità dell'esecuzione e controllare lo svolgimento)

Caratteristiche:

- Durata (tempo necessario per l'esecuzione)
- Varietà (eterogeneità dei problemi che si possono riscontrare)
- Variabilità (grado di incertezza/prevedibilità delle contingenze)

Requisiti:

- Abilità (capacità di portare a termine un compito)
- Competenze (bagaglio di conoscenze)

Mansione: aggregazione di compiti in capo ad un individuo / gruppo; nasce da un intervento progettuale che dà vita ad una specifica organizzazione del lavoro → Microstruttura del lavoro

Analisi della struttura del lavoro

Taylorismo: Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL)

esempio di spinta semplificazione del lavoro

Henry Ford (inizi del '900): “L'operaio deve svolgere tutto il suo lavoro effettuando al massimo due movimenti”

VANTAGGI

- Manodopera non qualificata
- Tempi brevi di addestramento
- Maggiore velocità nella esecuzione dei compiti

SVANTAGGI

- Non perfetta divisibilità dei compiti (il modello non è sempre applicabile)
- Costi di coordinamento/controllo
- Riduzione qualità output
- Alienazione, turnover, assenteismo
→ calo di motivazione
- Resistenza al cambiamento e all'innovazione

Analisi della struttura del lavoro

Matrice delle mansioni

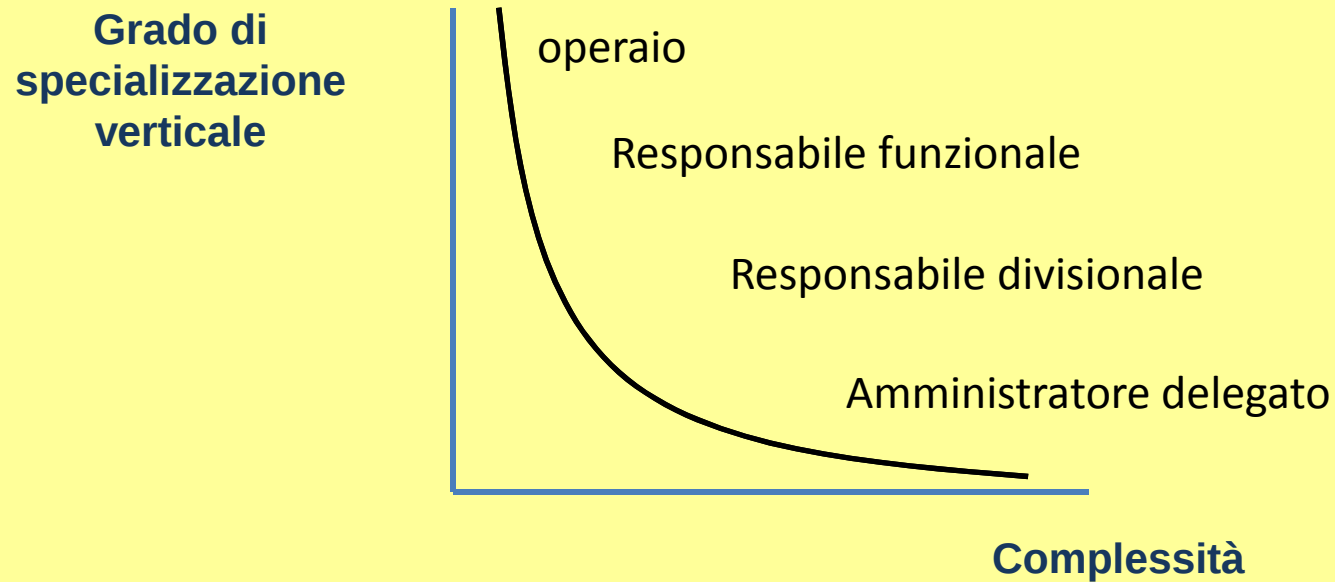
- Specializzazione orizzontale: numero dei compiti svolti
- Specializzazione verticale: grado di controllo sulla attività svolta

Grado di specializzazione verticale		Grado di specializzazione orizzontale	
		Basso	Alto
Alto	Mansioni Manageriali di livello inferiore	MDO non qualificata	
Basso	Mansioni manageriali di alto livello	Mansioni professionali	

Analisi della struttura del lavoro

Matrice delle mansioni

Un esempio



Analisi della struttura del lavoro

La standardizzazione

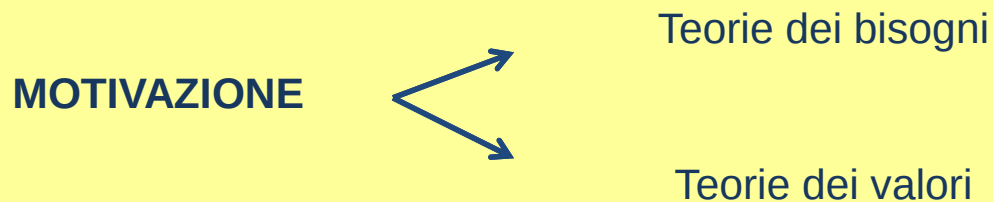
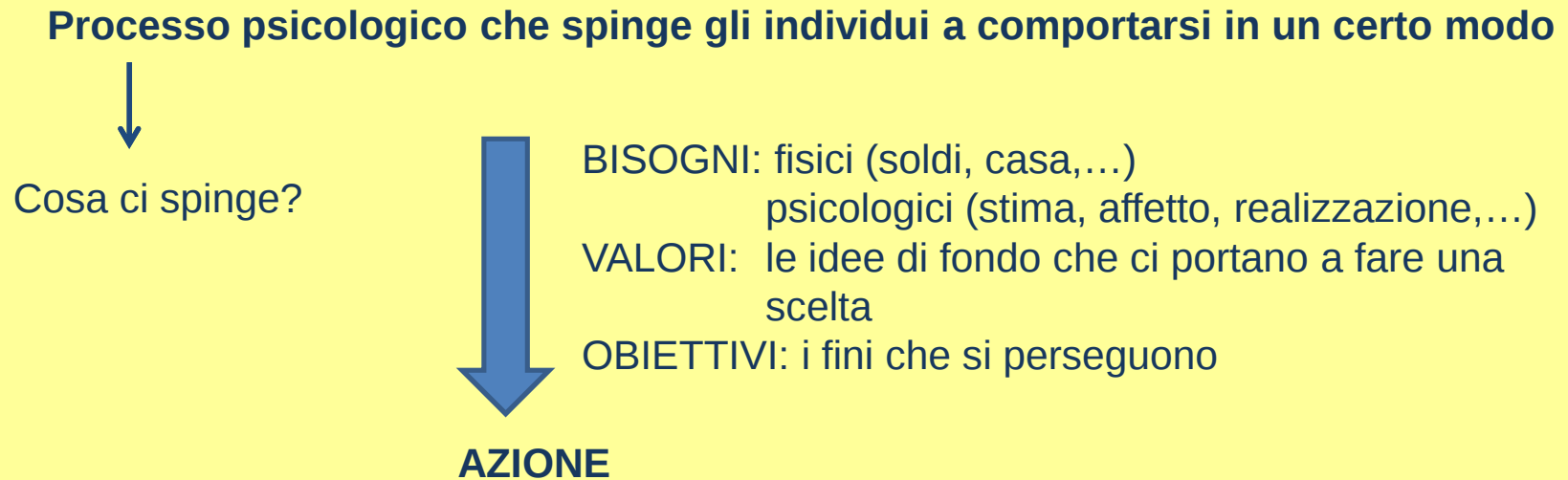
Problema o no?

Definire formalmente le modalità di svolgimento prima dell'inizio dell'attività

L'esempio di McDonald: scarsa apertura alla novità, scarsa capacità di rispondere alla personalizzazione della richiesta da parte del cliente

Forse il problema non è la standardizzazione....ma....la formalizzazione non condivisa con i soggetti che effettivamente svolgono il compito?

Analisi della motivazione



Analisi della motivazione

Diverse prospettive

Soggetto A

- ❖ Lavoro interessante
- ❖ Riconoscimento
- ❖ Sicurezza del lavoro
- ❖ Salario
- ❖ Sviluppo di carriera
- ❖ Condizioni di lavoro
- ❖ Lealtà vs lavoratori
- ❖ Stile di conduzione
- ❖ Aiuto per problemi

Soggetto B

- ❖ Salario
- ❖ Sicurezza del lavoro
- ❖ Sviluppo di carriera
- ❖ Condizioni di lavoro
- ❖ Lavoro interessante
- ❖ Lealtà vs lavoratori
- ❖ Stile di conduzione
- ❖ Riconoscimento
- ❖ Aiuto per problemi

Analisi della motivazione

Teorie dei bisogni

<u>MASLOW</u>	<u>ALDERFER</u>	<u>McCLELLAND</u>	<u>HERTZBERG</u>
Auto-realizzazione	Crescita	Achievement	Fattori igienici
Stima	Relazione	Socialità	(insoddisfazione / no)
Socialità			
Sicurezza			Fattori motivazionali
Fisiologici	Esistenza	Potere	(soddisfazione / no)

Analisi della motivazione

Teorie dei valori

EQUITA'

Scambio tra contributo
apportato e incentivi
ricevuti

Verifica dell'equità
rispetto agli altri
lavoratori

ASPETTATIVA / VALENZA

Aspettativa
Strumentalità
Valenza

L'individuo valuta se il livello
della propria performance
gli consente di raggiungere
determinati obiettivi e di
conseguenza assegna un
valore alle possibili
alternative di
comportamento

GOAL SETTING

“Gli obiettivi sono
meccanismi attraverso
cui i valori vengono
trasformati in azioni”
(Locke, 1968)

Obiettivo SMART

Es. MBO

Analisi della motivazione

Pfeffer e Salancik, 1978

Adattamento al contesto

Interazione sociale

Conflitto

Controllo

Leadership

Valutazione dei ruoli formali ed informali, interni ed esterni all'organizzazione

Sono tutte considerazioni legate alla “elaborazione sociale dell'informazione”:

Secondo i due autori gli individui costruiscono collettivamente la percezione dell'ambiente lavorativo che infine, paradossalmente (forse non tanto ...), può anche risultare diversa anche in contesti apparentemente uguali.

Analisi della motivazione

Affettività

L'analisi della sfera emozionale può aiutare il management nella assegnazione dei ruoli:

5 caratteristiche

- Estroversione (apertura alle relazioni)
- Amabilità (approccio positivo verso gli altri)
- Coscienziosità (responsabilità)
- Stabilità (emotiva)
- Apertura alle esperienze (nuove idee)

Analisi della motivazione

Il potere

L'analisi delle dinamiche organizzative può essere svolta anche con riferimento alla suddivisione ed all'esercizio del potere

DINAMICHE STRUTTURALI: disponibilità di risorse critiche
capacità di gestire le incertezze (es. manutentori)

DINAMICHE SOCIALI: soggetti con la propensione ad influenzare gli altri
persone che subiscono il carisma di tali soggetti

CONOSCENZA: chi viene riconosciuto competente, acquisisce
potere sostanziale per la risoluzione di specifici
problemi

DINAMICHE DI GRUPPO legate alla legittimazione riconosciuta dai gruppi
ai soggetti "al comando"

La riprogettazione delle mansioni

Intervento sulla motivazione

Oggi si usano molto i termini inglesi: job re-engineering, job rotation, job enrichment, job enlargement

In alcuni casi i dipendenti insoddisfatti cercano di auto-intervenire sul proprio lavoro ripetitivo per evitare il rischio di **BURN OUT**

3 tipi di organizzazione del lavoro

- 1) Forma meccanica
- 2) Forma arricchita
- 3) Forma collettiva



La riprogettazione delle mansioni

3 tipi di organizzazione del lavoro

1) Forma meccanica

- parcellizzazione del lavoro
- compiti semplici / elevata standardizzazione e ripetitività
- stampo tayloristico
- causa insoddisfazione del personale

RIPROGETTAZIONE: solo rotazione delle mansioni (job rotation)

La riprogettazione delle mansioni

3 tipi di organizzazione del lavoro

2) Forma arricchita

- minore grado di specializzazione sia verticale che orizzontale
- possibilità di verificare ed intervenire in caso di problemi
- maggiori responsabilità affidata ai dipendenti
- consente maggiore flessibilità all'organizzazione

Questa forma conduce ad un maggiore coinvolgimento del personale, di conseguenza influisce positivamente anche sulla motivazione

RIPROGETTAZIONE:

job enrichment → riduzione della specializzazione verticale

job enlargement → riduzione della specializzazione orizzontale

La riprogettazione delle mansioni

3 tipi di organizzazione del lavoro

3) Forma collettiva

- il lavoro è affidato ad un gruppo di individui
- si rinuncia ad una assegnazione specifica al singolo individuo
- maggiore autonomia e responsabilità del gruppo
- più facile far fronte agli imprevisti; gli individui del gruppo sono quasi "intercambiabili"
- maggiore rapidità di esecuzione

Questa forma conduce ad un maggiore coinvolgimento del personale, di conseguenza influisce positivamente anche sulla motivazione

RIPROGETTAZIONE:

Può essere una valida ipotesi di riprogettazione quando la produzione richiede frequenti interventi

Accoglimento ed inserimento

- Documento di orientamento
- Assegnazione di un tutor
- Disponibilità di alcuni servizi

Esempio:



Fattori per un inserimento positivo



La valutazione: finalità

- Inserire “la persona giusta al posto giusto”
- Rispondenza prestazione/obiettivo
- Migliorare la prestazione
- Fornire un sistema premiante
- Identificare i bisogni formativi ed il potenziale di sviluppo
- Identificare i dipendenti insoddisfatti

valutazione = diritto/dovere

GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA



giustizia distributiva

giustizia procedurale

La formazione

Rilevazione del fabbisogno formativo

FINALITA': Costruzione di competenze specifiche.

COSA VALUTARE:

- Arricchimento atteso
- Popolazione coinvolta
- Obiettivi di competenza
- Durata e periodo di attuazione
- Modalità di realizzazione (metodo, materiale did.)
- Formatori
- Valutazione dell'evento
- Costi

Il cambiamento organizzativo

Perché è un tema importante?

**Perché può influenzare tutti gli aspetti di un'organizzazione....
....non solo “strutturali”...
...ma anche “motivazionali”**

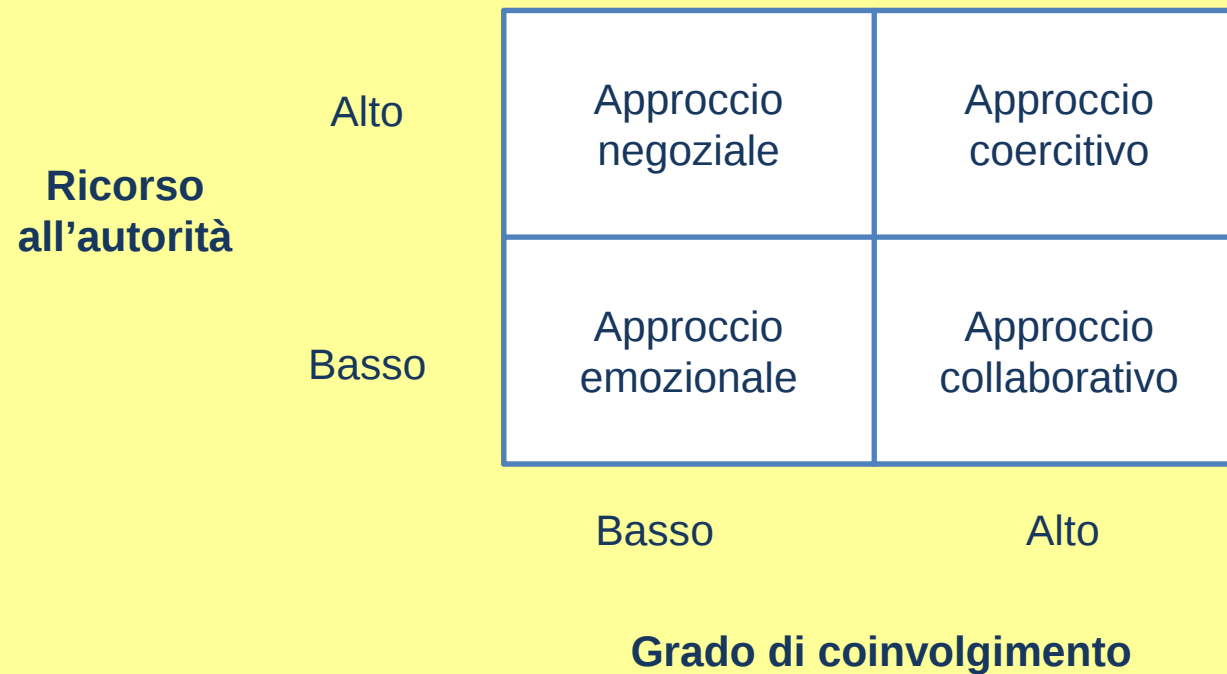
Cambiamento incrementale → graduale, progressivo

Cambiamento radicale → rapido, drastico e di ampia portata

Es. cambiare gli orari

Il cambiamento organizzativo

4 approcci



Il cambiamento organizzativo

4 approcci

APPROCCIO COERCITIVO

- | | |
|-------------|---|
| Leve: | <ul style="list-style-type: none">- utilizzo del potere formale- imposizione senza condivisione |
| Condizioni: | <ul style="list-style-type: none">- la coalizione dominante deve avere potere assoluto all'interno dell'organizzazione- senso di urgenza |
| Vantaggi: | <ul style="list-style-type: none">- rapidità dell'esecuzione- idoneo ad effettuare ridimensionamenti dell'organizzazione |
| Svantaggi: | <ul style="list-style-type: none">- insoddisfazione- assenteismo |

Il cambiamento organizzativo

4 approcci

APPROCCIO COLLABORATIVO

- | | |
|-------------|---|
| Leve: | <ul style="list-style-type: none">- consenso- partecipazione |
| Condizioni: | <ul style="list-style-type: none">- volontà/disponibilità degli attori coinvolti- sistema informale consolidato- valido sistema di comunicazione e trasmissione delle informazioni- tempo a disposizione |
| Vantaggi: | <ul style="list-style-type: none">- recupero di contributi e idee da parte degli attori coinvolti- maggiore accettazione e motivazione- riduzione delle resistenze interne |
| Svantaggi: | <ul style="list-style-type: none">- richiede il tempo necessario alla condivisione |

Il cambiamento organizzativo

4 approcci

APPROCCIO NEGOZIALE

- | | |
|-------------|---|
| Leve: | <ul style="list-style-type: none">- consultazione- contrattazione- negoziazione |
| Condizioni: | <ul style="list-style-type: none">- tempo a disposizione- disponibilità delle parti a rivedere gli obiettivi di partenza- disponibilità del gruppo a riconoscere legittimità/ potere di condizionamento |
| Vantaggi: | <ul style="list-style-type: none">- gestire al meglio le resistenze- realizzazione di obiettivi più concreti |
| Svantaggi: | <ul style="list-style-type: none">- impiego di elevate risorse- rischio di perdere eccessivamente di vista gli obiettivi iniziali |

Il cambiamento organizzativo

4 approcci

APPROCCIO EMOZIONALE

Leve:	- coinvolgimento volontario - coinvolgimento ideologico
Condizioni:	- persone insoddisfatte / a disagio - omogeneità culturale / assenza di sub-culture - esistenza di un gruppo promotore stabile e carismatico
Vantaggi:	- tempi di realizzazione relativamente limitati - riduce al massimo le resistenze interne - non richiede l'impiego di elevate risorse
Svantaggi:	- il ruolo del leader è fondamentale per fare leva sulla sfera emozionale dei soggetti coinvolti