

**Organizzazione Aziendale
Corso di Laurea in
Scienze dell'Economia e del Management Sanitario**

**Organizzazione Aziendale:
tra teoria e pratica**

**Andrea Tomo
Napoli, 21 maggio 2014**

Le forme organizzative

Livello di analisi: l'azienda



Assetto e meccanismi di relazione analizzati attraverso la forma organizzativa



Esprime il modo attraverso cui le componenti dell'organizzazione sono tra loro separate



Modalità attraverso cui tali componenti sono collegate e coordinate

L'analisi dell'azienda

- **Aspetti tecnico - economici** → **INFRASTRUTTURA**
- **Aspetti politici** → **SOCIOSTRUTTURA**
- **Aspetti simbolici** → **SOVRASTRUTTURA**

L'analisi delle attività: l'infrastruttura

E' legata agli aspetti relativi alla trasformazione input - output

L'assegnazione dei compiti e la progettazione delle mansioni

Eccezioni	Numerose	Mansioni progettuali	Mansioni creative
	Limitate	Mansioni di routine	Mansioni intuitive
		Analizzabili	Non analizzabili

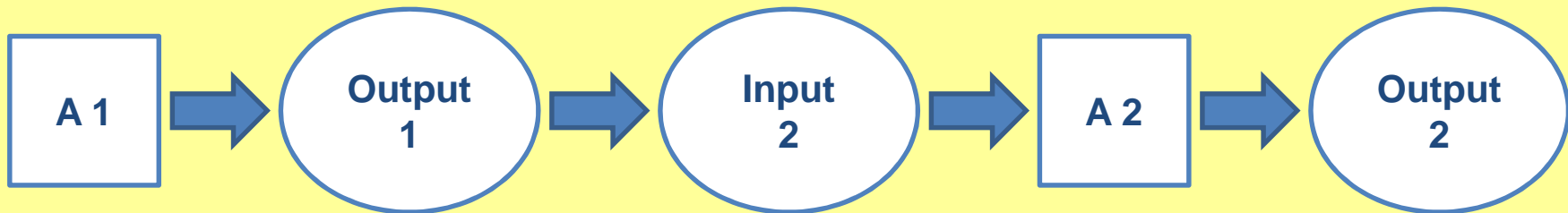
Problemi

Le interdipendenze

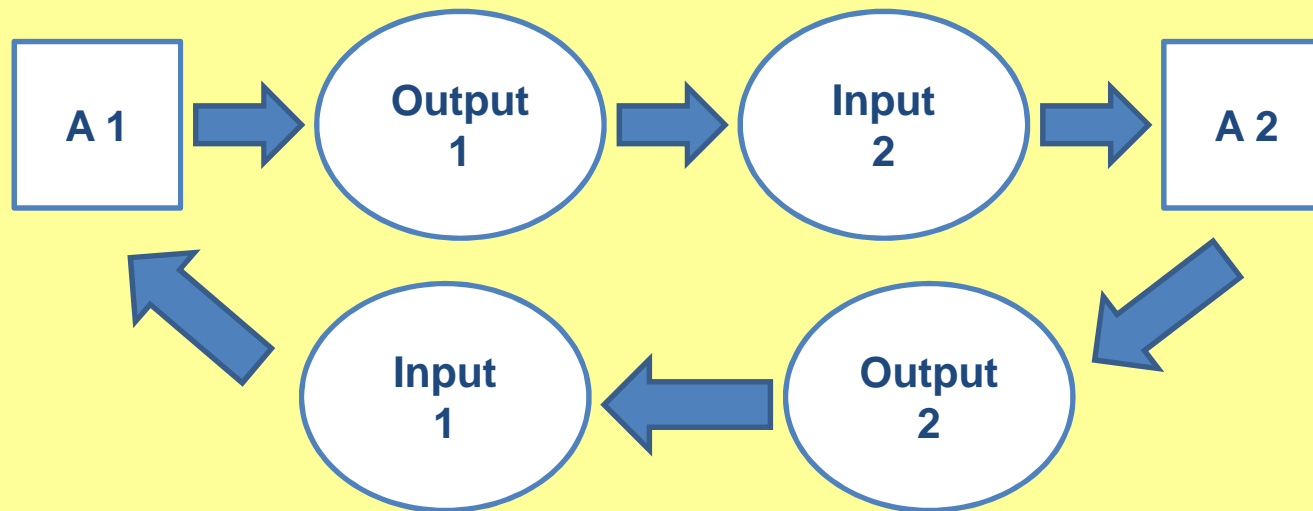
- **Generiche** (“verticali”): di tipo indiretto; sussistono tra 2 o più attività non connesse tra loro se non per il fatto che devono utilizzare gli stessi input
- **Di flusso** (“orizzontali”): legate al ciclo di trasformazione input - output
- **Di costo**: sussistono tra quelle attività che, se svolte congiuntamente, costano di meno

Le interdipendenze di flusso

- Sequenziali



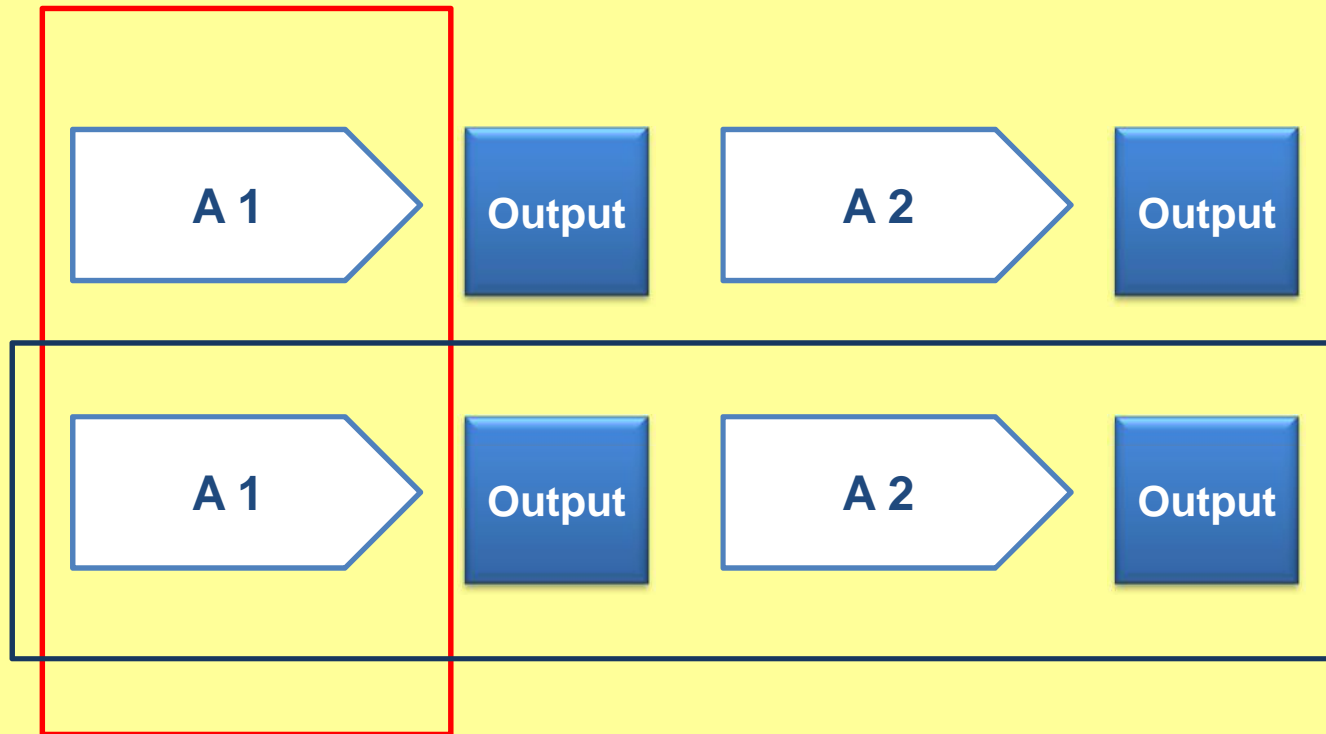
- Reciproche



Le interdipendenze di costo

- **scala**: attività tecniche svolte congiuntamente che consentono di ripartire i costi su un maggior numero di output
- **specializzazione**: la riduzione dei costi avviene grazie al ricorso all'apprendimento ed all'esperienza
- **raggio d'azione**: basate su effetti sinergici, non su attività simili

Le interdipendenze



■ Interdipendenze di flusso

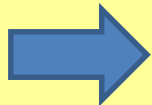
■ Interdipendenze di scala / specializzazione

La sociostruttura: le unità organizzative

Posizioni individuali o di gruppo preposte allo svolgimento delle attività organizzative

Meccanismi di relazione e coordinamento

- **Unità divisionali**: raccolgono al proprio interno tutte le attività necessarie alla realizzazione di un ciclo completo di trasformazione
- **Unità funzionali**: si limitano all'esercizio di una sola attività all'interno di un ciclo di trasformazione



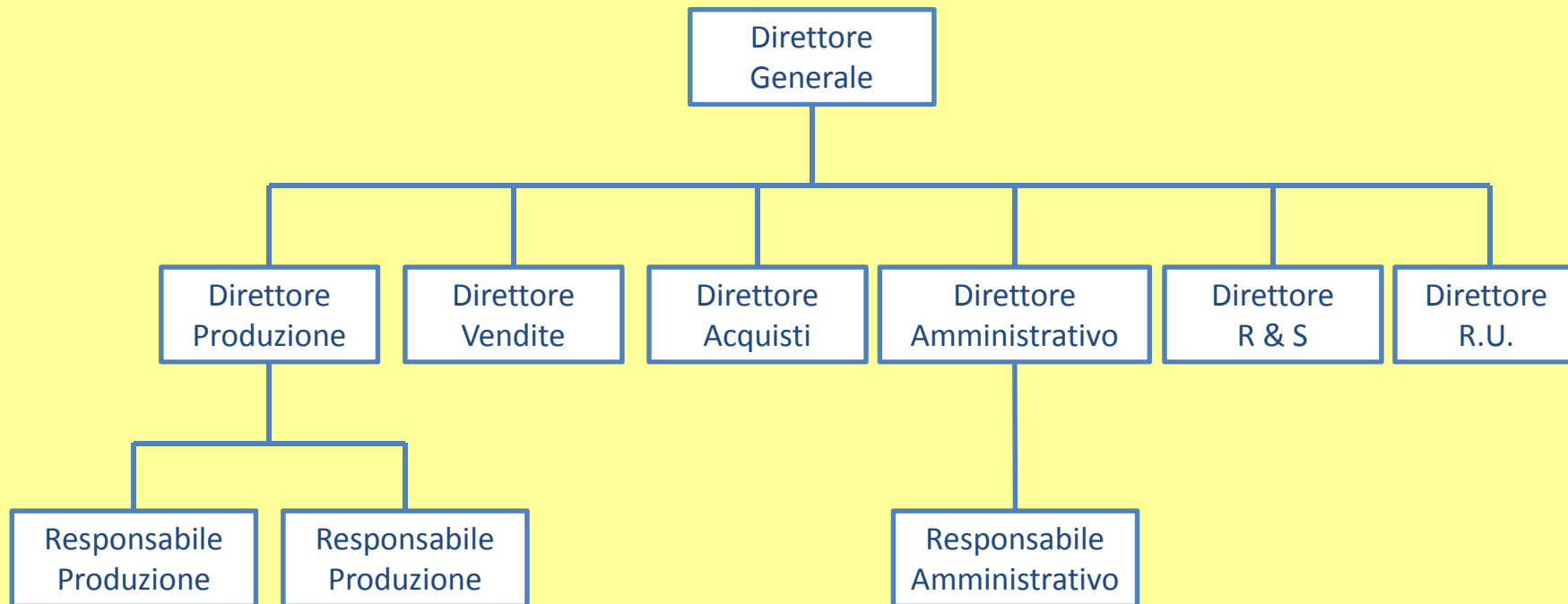
La scelta di un tipo piuttosto che un altro è legata alla tipologia che meglio consente di gestire e coordinare quelle relazioni che si presentano in maniera più ricorrente

La sociostruttura: le unità organizzative

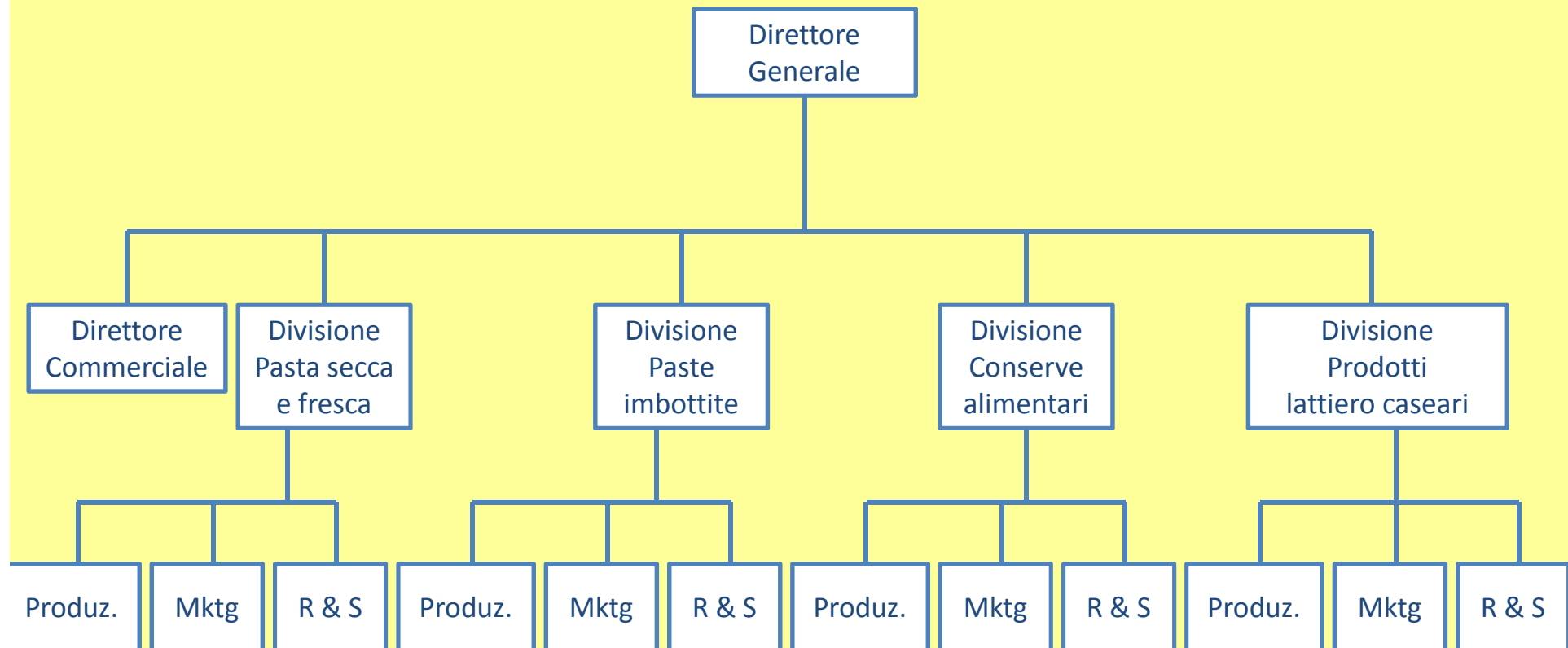
La gestione delle relazioni: potere e interdipendenze

- **Coercizione e autorità**
- **La relazione di agenzia**
- **L'influenza: interdipendenze orizzontali o verticali**

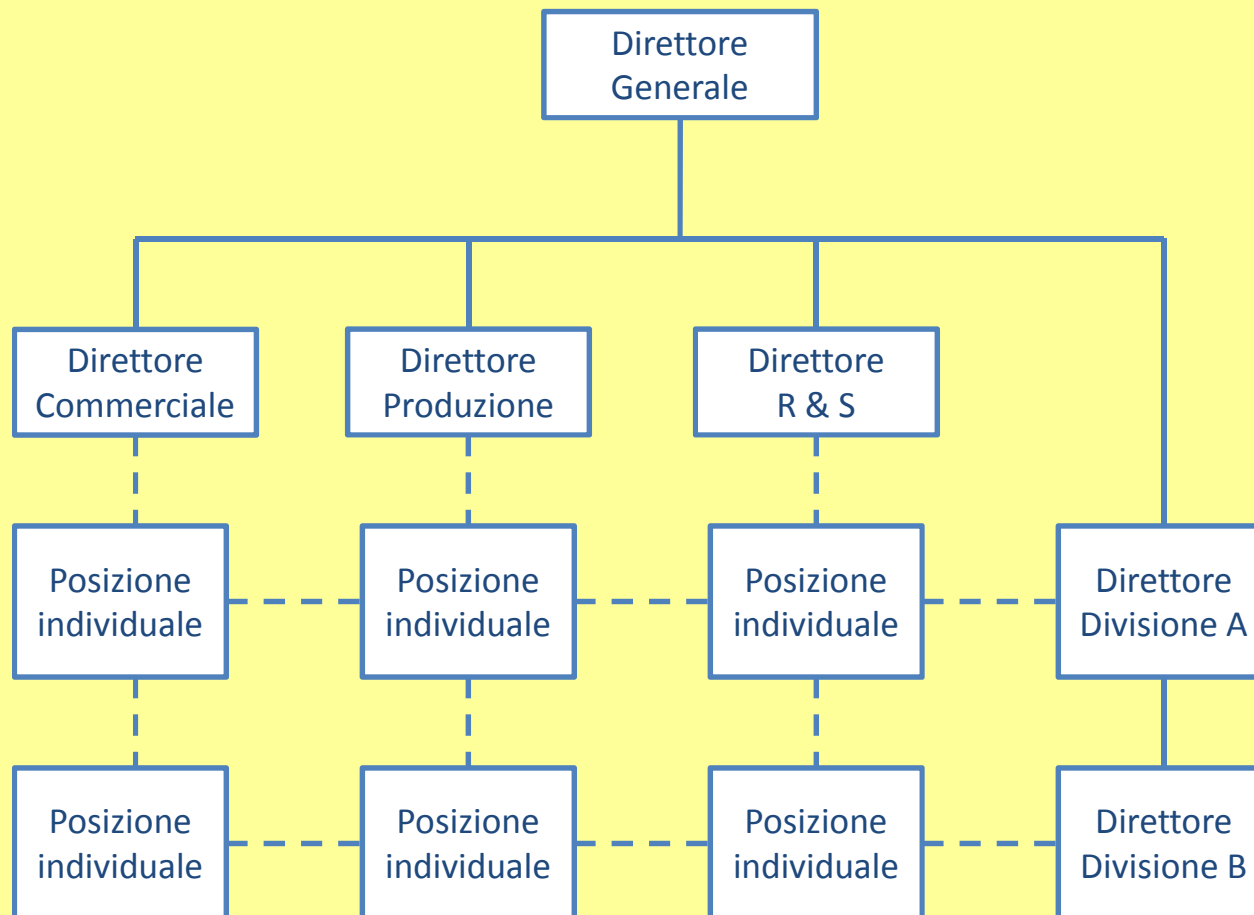
Gli organigrammi: la forma funzionale



Gli organigrammi: la forma divisionale



Gli organigrammi: la forma a matrice



La sovrastruttura

Dimensione organizzativa collettiva → es. la cultura

Alternativa ai meccanismi di coordinamento

- **I costi di coordinamento sono più facilmente identificabili**
- **I costi del ricorso alla sovrastruttura sono più difficili da valutare**

La sovrastruttura

I meccanismi di coordinamento

- La gerarchia: divisione verticale del lavoro, mediante la quale si assegna ad una posizione superiore la responsabilità di controllare e coordinare altre posizioni
- Meccanismi di integrazione trasversali/orizzontali: servono a mettere in diretto contatto posizioni/unità che rispondono a diverse unità superiori (ad es. posizioni di collegamento, manager integratori, comitati, riunioni, task force, gruppi di progetto)

La sovrastruttura

I meccanismi di coordinamento

Dimensione	Collettiva	Task team Riunioni	Task force Riunioni Gruppi di progetto
	Individuale	Posizione di collegamento	Project manager
		Permanenti	Temporanei

Grado di stabilità

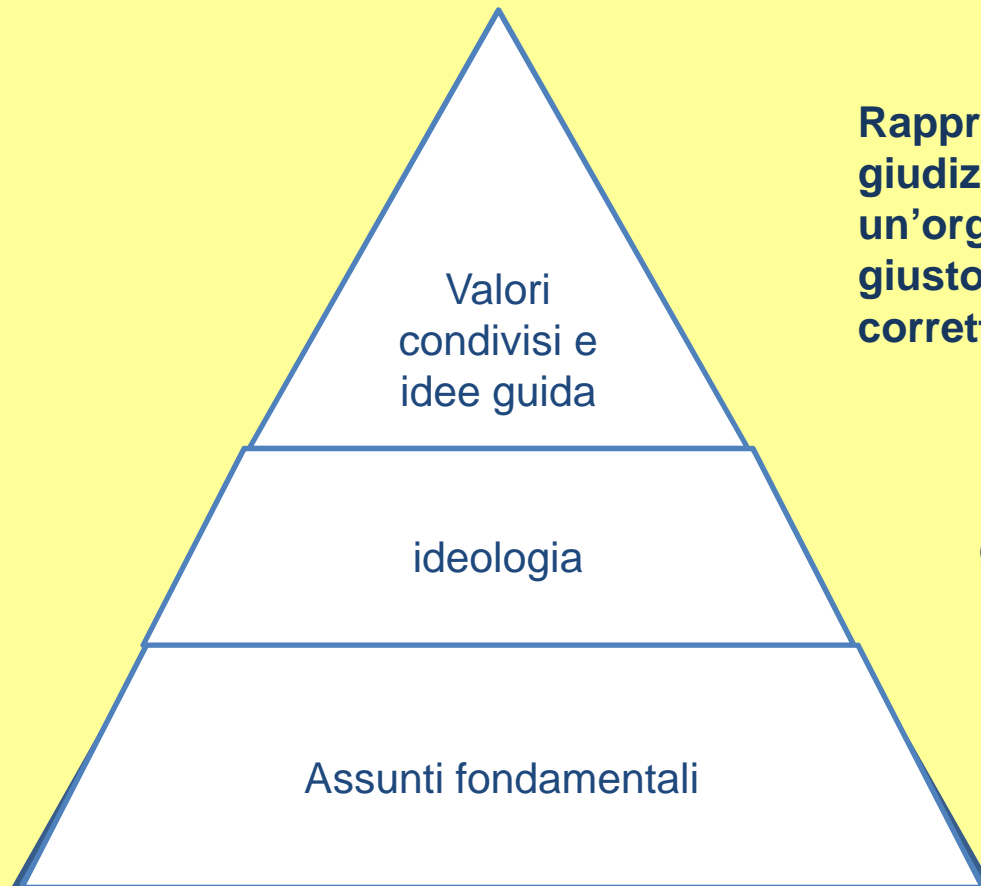
La sovrastruttura: la cultura organizzativa

Influenza il comportamento dei membri di un'organizzazione ed esercita un'azione di controllo e coordinamento mediante il ricorso a specifici meccanismi di creazione, diffusione e rinforzo di alcuni valori e attitudini di fondo dell'azienda

Approccio simbolico: “architettura di significati attraverso cui gli uomini interpretano le proprie esperienze e dirigono le proprie azioni”

La cultura si manifesta attraverso simboli che rappresentano gli elementi visibili e interpretabili di un'organizzazione

La sovrastruttura: la cultura organizzativa



Rappresentano le convinzioni e i giudizi che guidano i membri di un'organizzazione a ritenere qualcosa giusto/sbagliato, positivo/negativo, corretto/scorretto

È il sistema che legittima e giustifica i valori

Principi etici e morali dati per scontati

Il network

RETE DI AZIENDE CARATTERIZZATA DA INTERDIPENDENZE E MECCANISMI DI COORDINAMENTO

RETE DI AZIENDE: descrive l'assetto del network

INTERDIPENDENZE E MDC: descrivono i meccanismi di relazione che intercorrono tra le aziende componenti il network

- 1) Relazioni tra organizzazioni (non solo imprese, ma anche enti, istituzioni, etc...)
- 2) Interdipendenze organizzative: le organizzazioni sono influenzate dall'ambiente esterno

Il network

Ambiente specifico: analizzare gli attori specificamente più rilevanti; se l'ambiente è fortemente dinamico, anche la struttura dell'organizzazione deve essere dinamica

Ambiente istituzionale: la capacità di sopravvivere dell'organizzazione è connessa alla conformità alle regole dell'ambiente in cui è inserita

Il network

GLI ASSETTI

- 1) DIADE: network composto da due aziende
- 2) COSTELLAZIONE
 - action set: le organizzazioni presenti nel network sono poste sullo stesso piano, non è presente un'organizzazione focale
 - organization set: in questo assetto è presente un'organizzazione focale, cioè che riveste il ruolo di leader nel gruppo
 - strategic set: è presente un'organizzazione focale, ma in questo caso assume un atteggiamento maggiormente competitivo
- 3) POPOLAZIONE
 - es. DISTRETTI INDUSTRIALI: caratterizzati da tante organizzazioni generalmente di medio-piccole dimensioni che operano nella stessa zona e nello stesso settore e che decidono di costituire un network al fine di sfruttare sinergie e di efficientare i costi operando come gruppo

Il network

ANALISI DELLE INTERDIPENDENZE INTER-ORGANIZZATIVE

- 1) **Grado** (criticità/rilevanza della relazione)
Interdipendenze di scambio (verticali): input - output
- 2) **Origine**
Risorse complementari: ad es., l'organizzazione dei negozi all'interno di un aeroporto in base ai terminal, alle destinazioni
- 3) **Natura** (orizzontali/competitive)
 - volontarie → gli attori riconoscono l'interdipendenza e scelgono autonomamente di porsi in relazione
 - artificiali → un attore esterno alla relazione interviene e comanda l'instaurazione della relazione
 - naturali → le interdipendenze nascono dall'operare congiunto di più attori, i quali tramite il loro comportamento creano un tessuto di relazioni tra attori altrimenti indipendenti

Es. interdipendenza artificiale → biglietto UNICO

Il network

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO DEL NETWORK

Formali:

- Meccanismi contrattuali equity
- Meccanismi contrattuali non equity

Sono meccanismi che prevedono il ricorso alla formalizzazione;
Nel primo caso il contratto prevede una modifica del patrimonio sociale di una o dell'altra organizzazione (ad es. acquisto di partecipazioni)

Nel secondo caso parliamo di semplici accordi contrattuali che non intaccano il patrimonio sociale (ad es. il rapporto con i fornitori, joint venture, franchising, partnership con concorrenti, etc...)

Informali:

- Meccanismi relazionali e di fiducia

In questo caso diventa fondamentale l'aspetto informale (condivisione di valori, la credibilità, etc...)

Il cambiamento organizzativo

Perché è un tema importante?

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

ANALISI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

L'oggetto del cambiamento (cosa cambia)
Il contenuto del cambiamento (quanto cambia)
Il contesto del cambiamento (perché cambia)
Il processo di cambiamento (come cambia)

Il cambiamento organizzativo

ANALISI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

L'oggetto del cambiamento (cosa cambia)



Il cambiamento organizzativo

ANALISI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il contenuto del cambiamento (quanto cambia)

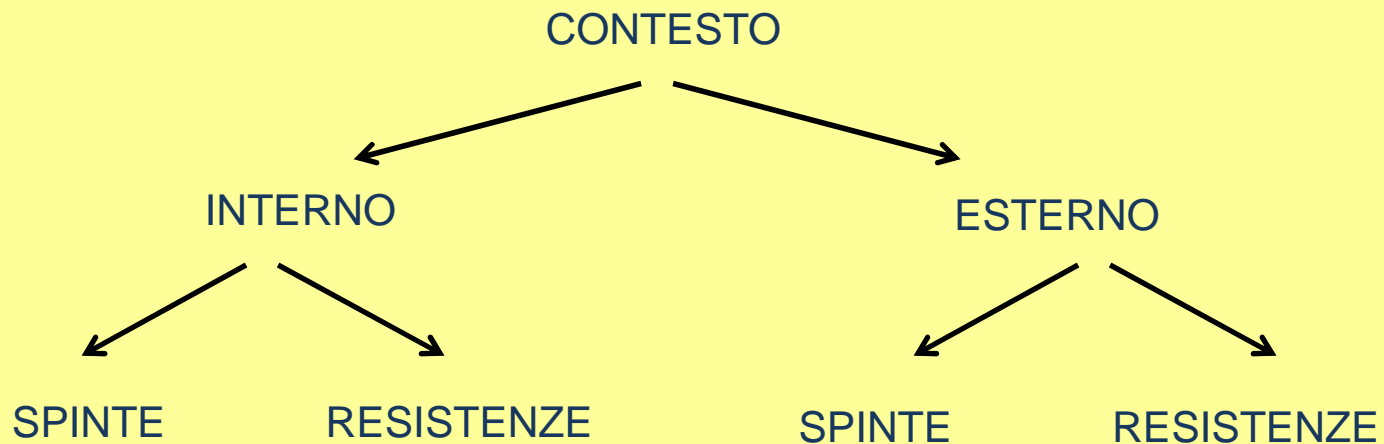
Cambiamento incrementale → graduale, progressivo

Cambiamento radicale → rapido, drastico e di ampia portata

Il cambiamento organizzativo

ANALISI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il contesto del cambiamento (perché cambia)



Il cambiamento organizzativo

Le spinte al cambiamento

Le spinte competitive

La competizione costituisce una spinta per il cambiamento poiché un'organizzazione deve cercare di raggiungere o sorpassare i suoi concorrenti in almeno una delle seguenti dimensioni:

- efficienza
- qualità
- innovazione

Spinte economiche, politiche e globali

influenzano continuamente le organizzazioni e le obbligano a cambiare i loro metodi e luoghi di produzione di merci e servizi. Necessità di modificare la struttura organizzativa per:

- recuperare efficienza
- incrementare i livelli di produttività

Il cambiamento organizzativo

Le spinte al cambiamento

Spinte demografiche, sociali, e etiche

i cambiamenti nella composizione della forza lavoro e la crescente diversità degli impiegati presentano molte sfide e opportunità

→ Maggiore necessità di gestire l'eterogeneità

Spinte etiche: è fondamentale che un'organizzazione si muova nel senso della promozione di un comportamento etico

- sostenibilità
- radicamento territoriale
- sviluppo internazionale

Il cambiamento organizzativo

Le resistenze al cambiamento

Potere e conflitto

Cultura organizzativa

LIVELLO GRUPPO

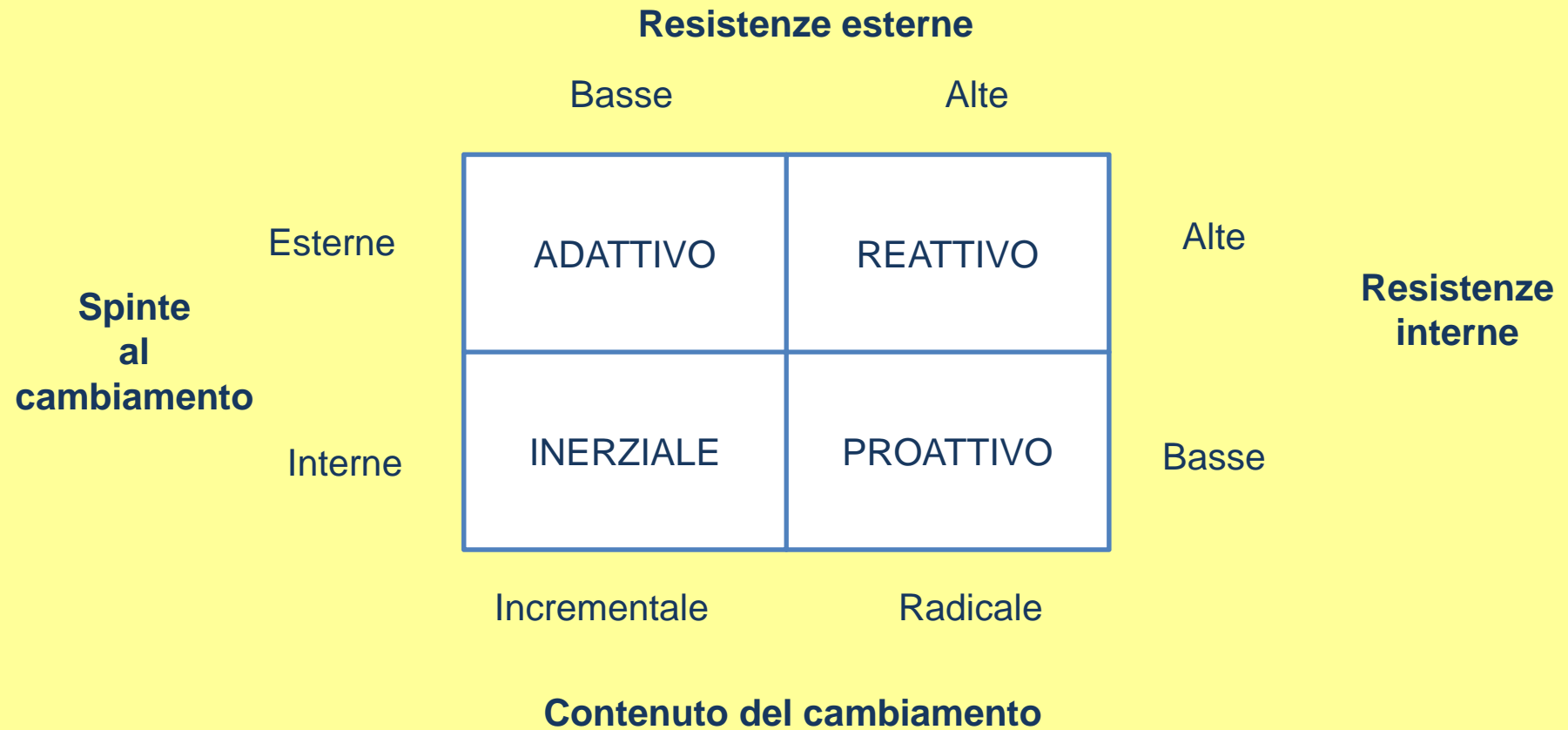
- Norme del gruppo
- Coesione del gruppo
- Groupthink

LIVELLO INDIVIDUO

- Incertezza ed insicurezza
- abitudine

Il cambiamento organizzativo

Le 4 tipologie di cambiamento



Il cambiamento organizzativo

ANALISI DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il processo di cambiamento (come cambia)

Analizzare il processo di cambiamento significa:

- Definire le strategie da adottare per realizzarlo
- Definire gli strumenti/le leve da utilizzare per attuare tali strategie

Per cogliere la complessità e la portata del cambiamento è necessario comprendere:

- I legami esistenti tra i diversi livelli di analisi
- I livelli di condizionamento reciproci che sussistono tra i diversi attori ed il contesto
- La presenza di diversi attori con interessi ed aspettative diversi
- L'esistenza di diversi possibili "motori" e cause del cambiamento

Il cambiamento organizzativo

4 approcci

APPROCCIO COERCITIVO

- Leve:
- utilizzo del potere formale
 - imposizione senza condivisione
- Condizioni:
- la coalizione dominante deve avere potere assoluto all'interno dell'organizzazione
 - senso di urgenza
- Vantaggi:
- rapidità dell'esecuzione
 - idoneo ad effettuare ridimensionamenti dell'organizzazione
- Svantaggi:
- insoddisfazione
 - assenteismo

Il cambiamento organizzativo

4 approcci

APPROCCIO COLLABORATIVO

- Leve:
- consenso
 - partecipazione
- Condizioni:
- volontà/disponibilità degli attori coinvolti
 - sistema informale consolidato
 - valido sistema di comunicazione e trasmissione delle informazioni
 - tempo a disposizione
- Vantaggi:
- recupero di contributi e idee da parte degli attori coinvolti
 - maggiore accettazione e motivazione
 - riduzione delle resistenze interne
- Svantaggi:
- richiede il tempo necessario alla condivisione

Il cambiamento organizzativo

4 approcci

APPROCCIO NEGOZIALE

- Leve:
- consultazione
 - contrattazione
 - negoziazione
- Condizioni:
- tempo a disposizione
 - disponibilità delle parti a rivedere gli obiettivi di partenza
 - disponibilità del gruppo a riconoscere legittimità/ potere di condizionamento
- Vantaggi:
- gestire al meglio le resistenze
 - realizzazione di obiettivi più concreti
- Svantaggi:
- 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

Il cambiamento organizzativo

4 approcci

Ricorso all'autorità	Alto	Approccio coercitivo	Approccio negoziale
	Basso	Approccio emozionale	Approccio collaborativo
		Basso	Alto

Grado di coinvolgimento