

Corso di Economia e gestione delle imprese a. a. 2019/2020

Il contesto interno



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Obiettivi di apprendimento

- organizzazione delle attività e sistema organizzativo interno;
- funzione dell'organizzazione: ruolo e contenuti;
- le componenti del contesto interno: struttura, incentivi, persone, cultura;
- cambiamento e difficoltà del cambiamento.

Il contesto interno

- Impresa come **complesso organizzato di fattori della produzione** (*fattori umani, tecnici e finanziari*), preordinati verso uno scopo comune.
- Complesso organizzato e **funzione dell'organizzazione**: l'emergere di questo contesto non è frutto di una tendenza spontanea, ma è il risultato della funzione dell'organizzazione, il cui compito è stabilire quale attore abbia il potere-dovere di prendere le decisioni, predisporre le risorse e adeguare il sistema di relazioni e interazioni (la funzione dell'organizzazione crea il contesto favorevole per perseguire determinati risultati).
- Funzione dell'organizzazione e **funzione della direzione**: la funzione della direzione comprende il costante adeguamento, trasformazione e ristrutturazione di un'impresa attraverso un preciso schema logico di azione per il raggiungimento di condizioni di efficacia, efficienza e redditività (la funzione della direzione contribuisce alla fissazione dei traguardi da raggiungere).

L'attività dell'organizzazione

- Natura e ruolo delle persone nell'ambito dell'impresa e della sua organizzazione;
- Concetto di *equilibrio organizzativo*: presenza di diffusa armonia interpersonale e interfunzionale tra i contributi che l'individuo fornisce all'organizzazione tramite il proprio lavoro;
- La *divisione del lavoro*: favorisce la specializzazione, ma si collega col problema del coordinamento e dell'integrazione richiesto dall'organizzazione;
- Il ruolo dell'adattamento e le problematiche del cambiamento;
- L'allineamento del contesto organizzativo alle scelte strategiche e alle dinamiche del contesto esterno.

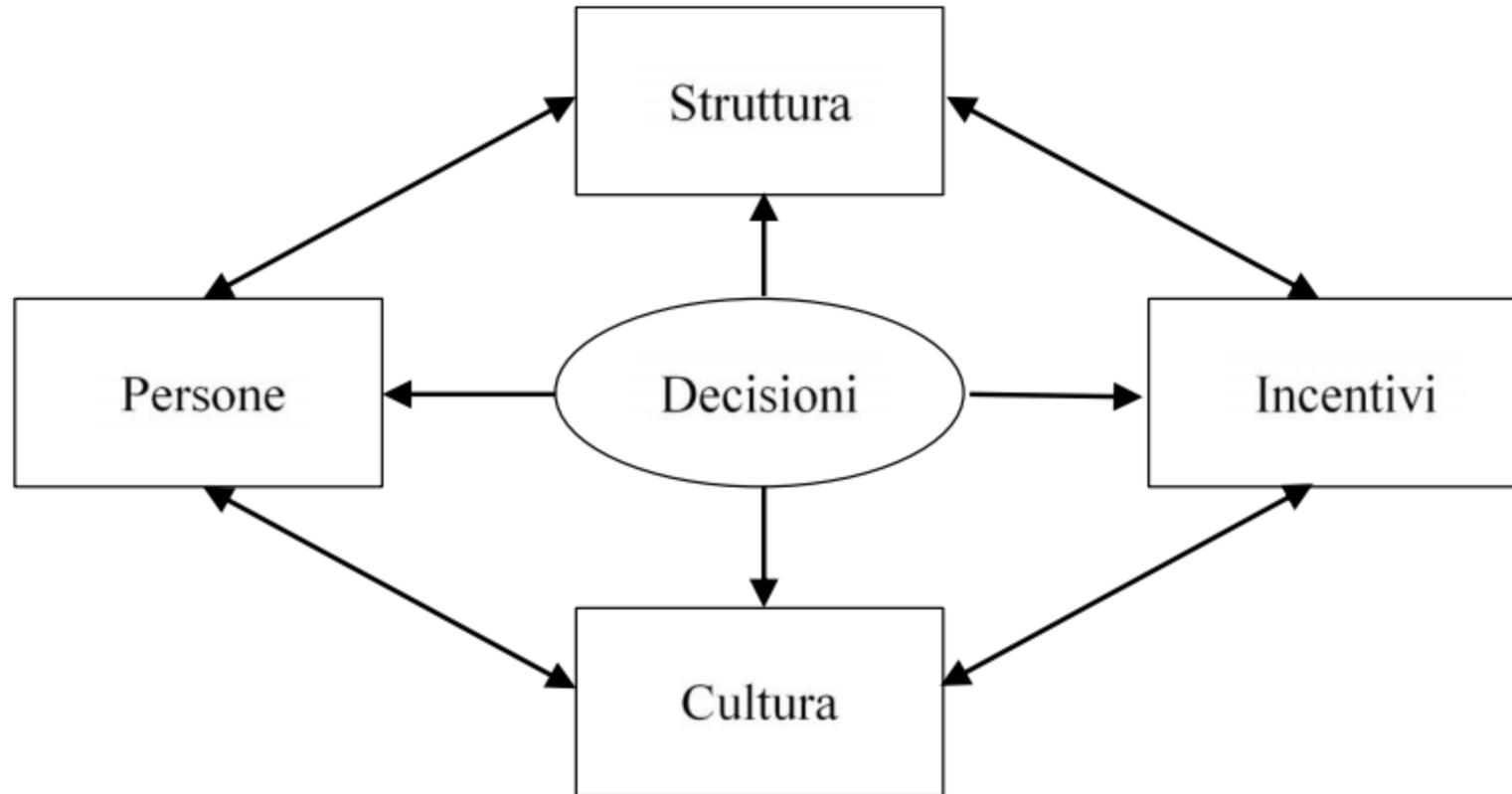
L'attività dell'organizzazione

-Qualità dei lavoratori e generazione di vantaggi nei confronti dei concorrenti.

Il contributo della persona (o lavoratore) all'impresa risente delle seguenti problematiche:

- la volontà di continuare a prestare la propria prestazione;
- il livello di sforzo impiegato nello svolgimento delle attività;
- le modalità con cui la prestazione di servizi è svolta;
- la disponibilità a modificare il modo cui svolgere le attività lavorative.

Le componenti del sistema organizzativo interno



Le componenti del sistema organizzativo interno

1) Struttura organizzativa: qualifica l'insieme delle posizioni lavorative, definite ai livelli micro e macro, e delle relazioni formali tra le stesse.

● *Concetti di base della struttura:*

- **Compito:** insieme di attività elementari, a carattere sia manuale sia mentale, composte in modo tale da poter essere svolte da una persona;
- **Posizione individuale:** raggruppamento di compiti omogenei e complementari;
- **Unità organizzative:** aggregazione ulteriore (ufficio, reparto, direzione);
- **Mansione:** insieme di compiti che una persona deve svolgere;
- **Qualifica:** comprende la posizione organizzativa assegnata alla persona;
- **Ruolo:** insieme delle conoscenze professionali, degli schemi concettuali e delle attività operative che caratterizzano lo svolgimento di una determinata mansione.

Dimensioni della struttura organizzativa:

- **Specializzazione** che qualifica la suddivisione verticale e orizzontale dei compiti tra gli individui di una organizzazione (*specializzazione orizzontale*: elevato numero di compiti e elevato numero di persone alle quali sono stati assegnati singoli compiti elementari; *specializzazione verticale* consiste nel separare la fase di decisione da quella di attuazione dei compiti);
- **Centralizzazione** che definisce la distribuzione del potere decisionale nell'organizzazione tra gli individui;
- **Standardizzazione** che esprime il modo in cui è definito il contenuto dei compiti con particolare riferimento alla possibilità che questi siano svolti in maniera più o meno regolata rispetto a uno standard e ripetibile secondo schemi ben definiti;
- **Formalizzazione** che si collega alla qualità e quantità, più o meno ampia di regole scritte, politiche, procedure e processi che gli individui devono rispettare nello svolgimento delle proprie mansioni.

L'ampiezza del controllo

Il problema dell'ampiezza del controllo è relativo alla guidabilità delle varie unità organizzative. Che un'unità organizzativa sia o meno "guidabile" dipende:

- dal numero di subordinati che il manager del raggruppamento stesso deve controllare;
- dalla natura delle attività che devono svolgersi nell'ambito dell'unità;
- dallo spirito di collaborazione tra i subordinati;
- dalle doti di leadership del manager.

Più si limita l'ampiezza del controllo e più si allunga la catena del comando, più aumenta il numero dei livelli organizzativi, con tutti i conseguenti problemi di motivazione e di comunicazione.

L'ampiezza del controllo: problematiche di una catena del comando troppo lunga

- Una decisione presa dal vertice impiega più tempo a filtrare verso la base e la possibilità di distorsioni aumenta.
- Coloro che lavorano ai livelli più bassi della piramide organizzativa incontrano maggiori difficoltà ad individuare la pertinenza dei loro sforzi.
- Gli avanzamenti di carriera si verificano per gradini così impercettibili che cessano di essere motivanti.

La distribuzione del potere decisionale

La **distribuzione del potere** è la decisione che chiama in causa la delega dell'autorità formale, ossia l'accentramento/decentramento della presa di decisione lungo la catena di comando (quanto potere formale deve essere distribuito ai diversi livelli gerarchici).

L'**accentramento** è il trattenimento del potere formale ai livelli gerarchici superiori.

Il **decentramento** è l'attribuzione del potere formale ai dipendenti dei livelli gerarchici inferiori di decidere come affrontare i problemi e le difficoltà che emergono nello svolgimento delle loro mansioni.

➤ **Vantaggi dell'accentramento**

Consente al vertice aziendale di mantenere un forte controllo e coordinamento delle attività.

➤ **Svantaggi dell'accentramento**

Se il potere è troppo accentrato i manager dei livelli più bassi non sono liberi di affrontare direttamente i problemi che insorgono al loro livello, riducendo di conseguenza la capacità di reazione e la velocità di risposta dell'intera struttura.

La distribuzione del potere decisionale

➤ Vantaggi del decentramento

- Conferisce flessibilità e reattività del sistema impresa alle fluttuazioni ambientali;
- Migliora la qualità delle decisioni in quanto prese in quei punti della struttura in cui si ha una più completa consapevolezza della situazione da affrontare;
- Alleggerisce il carico di lavoro decisionale dell'alta direzione che può così focalizzare l'attenzione sui problemi più critici per il successo aziendale;
- Motiva, responsabilizza e sviluppa i manager della linea intermedia perché offre loro l'opportunità di dimostrare le loro competenze ed esperienze e di apprendere sul campo l'arte del management.

➤ Svantaggi del decentramento

- Il coordinamento diventa più difficile fino ad arrivare, in casi estremi, alla perdita di controllo da parte dell'organo di governo del processo decisionale.

I meccanismi di controllo

I meccanismi di coordinamento sono *variabili organizzative che consentono l'armonizzazione e il controllo degli sforzi compiuti nell'espletamento delle diverse mansioni dai membri dell'organizzazione.*

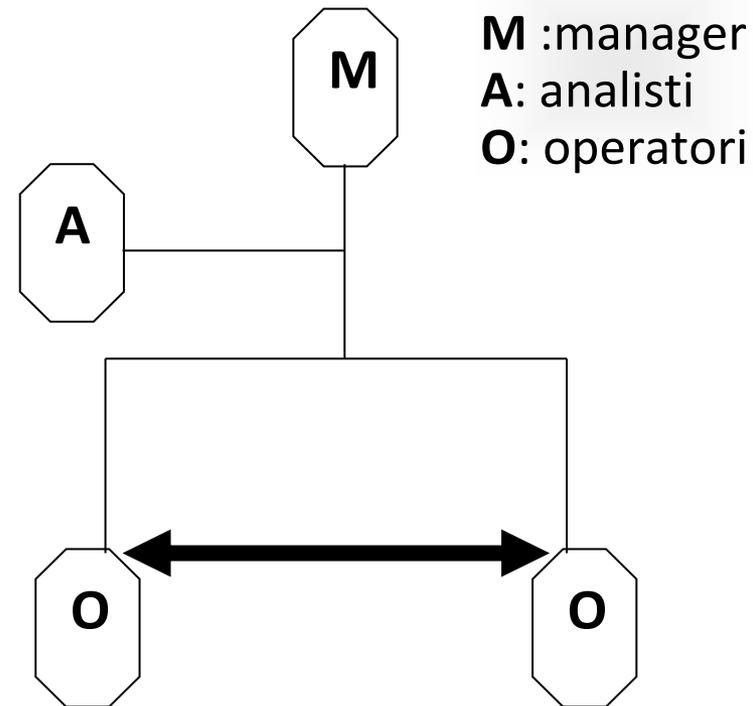
Tra i più diffusi meccanismi di coordinamento si annoverano i seguenti:

- il **mutuo adattamento**;
- la **supervisione diretta**;
- la **standardizzazione** dei processi di lavoro, la standardizzazione degli output, la standardizzazione degli input.

L'adattamento reciproco (o mutuo aggiustamento)

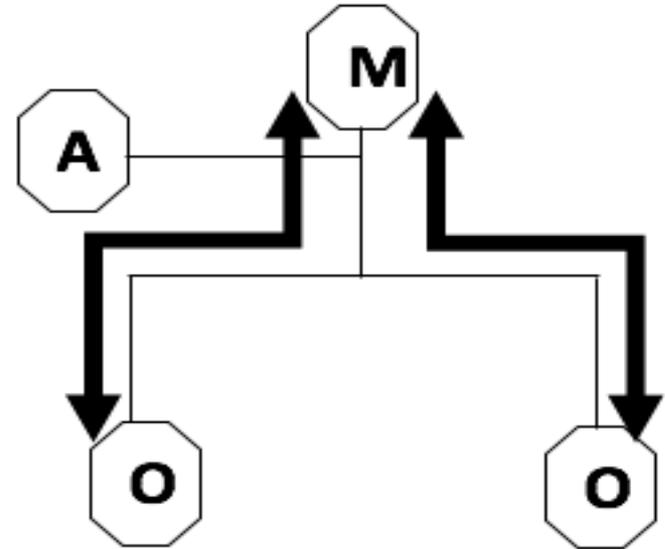
L'adattamento reciproco consegue il coordinamento attraverso il semplice processo della **comunicazione informale**.

- Il controllo del lavoro resta nelle mani di coloro che lo eseguono.
- È ideale nelle situazioni più semplici e, paradossalmente, è tale anche in quelle ad elevato grado di complessità, come ad esempio accade quando nessuno possiede informazioni sufficientemente adeguate su cosa debba essere fatto e come.
- Garantisce grande flessibilità.
- Favorisce un apprendimento asintotico che si consegue man mano che si affrontano i problemi e insieme si cercano le soluzioni.



La supervisione diretta

Spesso il mutuo aggiustamento non è sufficiente ed occorre istituire un'**autorità centrale che ha "forza coordinante"** nei confronti delle posizioni ad essa subordinate, assumendo la responsabilità del loro lavoro, emanando loro ordini e istruzioni e controllandone le attività.

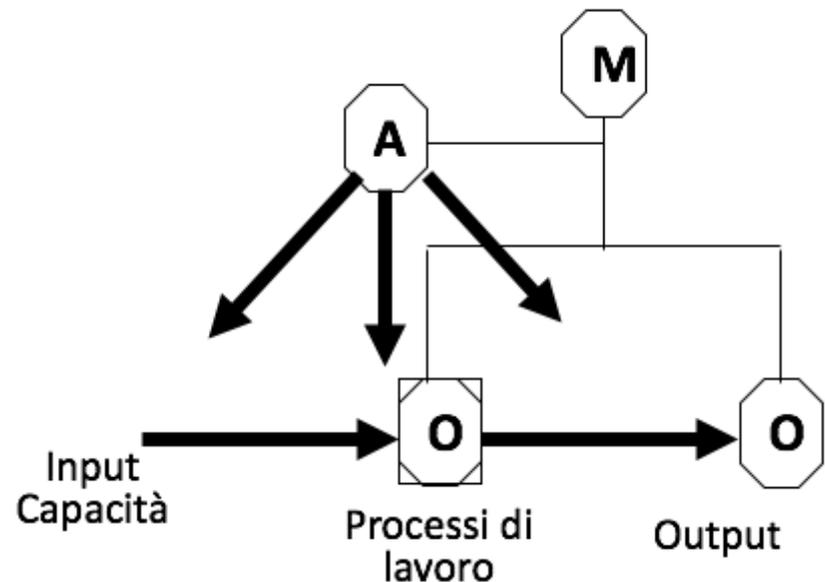


L'*ampiezza del controllo*, ossia il numero di subordinati diretti da attribuire a ciascun capo, è una decisione strettamente collegata al ricorso della supervisione diretta.

La standardizzazione

Implica un processo di codificazione e formalizzazione tramite mansionari, regole e procedure, limitando notevolmente le soglie di discrezionalità dell'operatore.

Solo i compiti certi e ripetitivi sono standardizzabili, per cui nell'impossibilità di **standardizzare il lavoro** (*il come*) si ricorre alla **standardizzazione degli output** (*il cosa*), la quale specifica i risultati e gli obiettivi del lavoro, per esempio le dimensioni di prodotto, i livelli di produttività, la quota di mercato etc. A volte, è necessario **standardizzare capacità e conoscenze** (*gli input*).

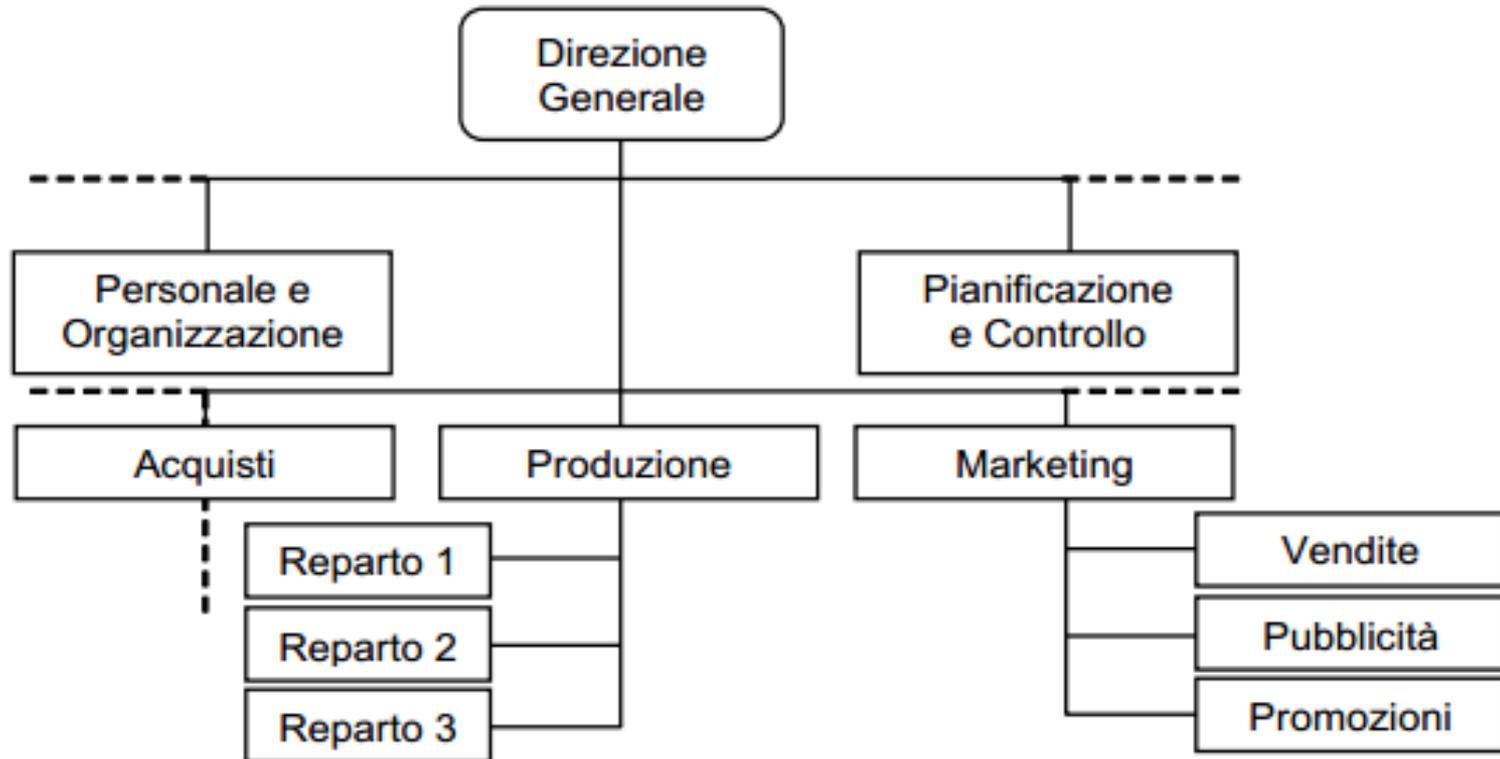


C) Standardizzazione

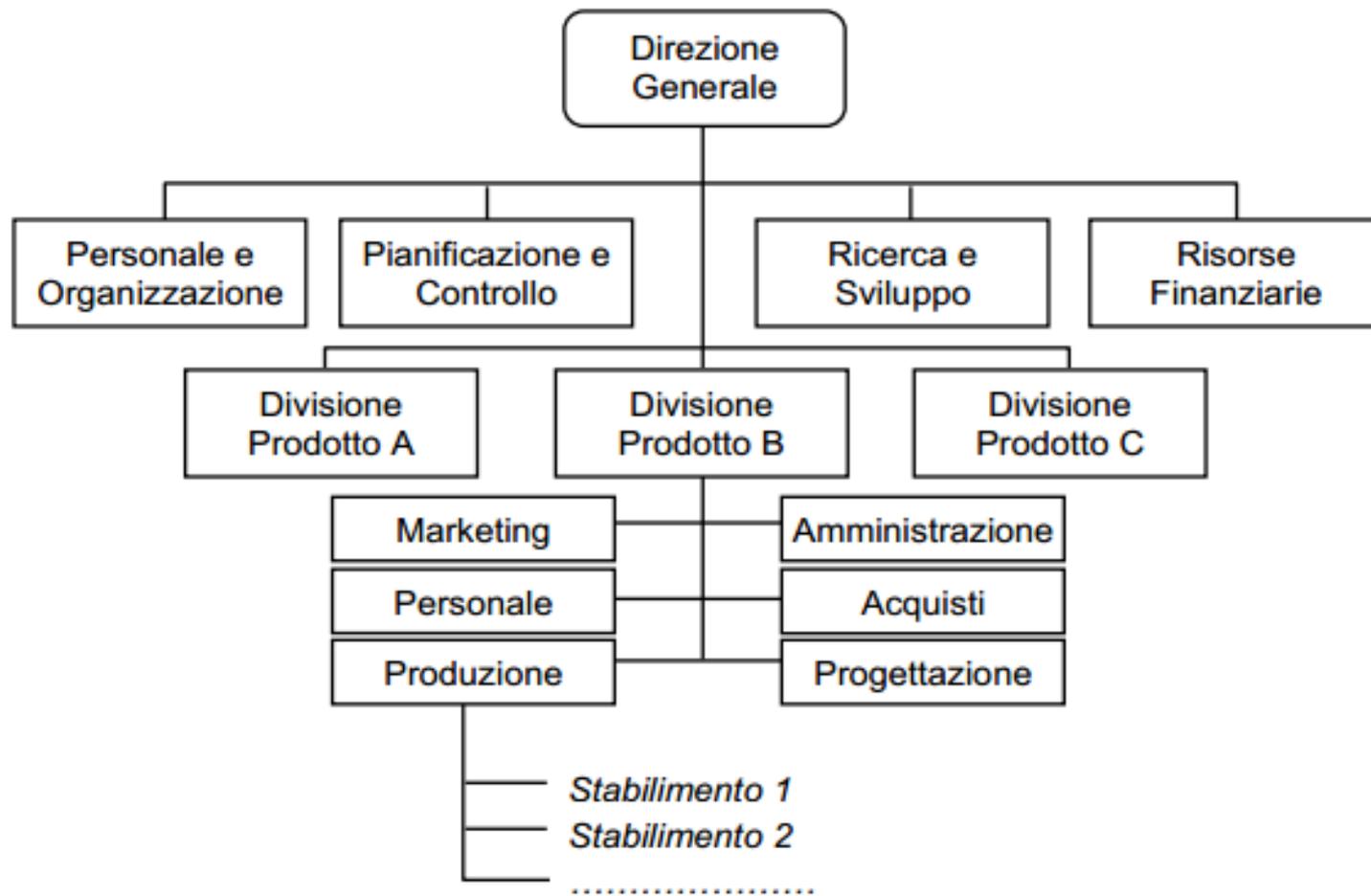
Tipologia di macro strutture organizzative

- **Funzionale** nella quale le attività al di sotto della direzione sono scomposte in relazione alle funzioni da svolgere (es. marketing, produzione, finanza, ricerca e sviluppo);
- **Divisionale** nella quale le attività al di sotto della direzione sono scomposte in relazione ai prodotti offerti, alle aree geografiche servite, ai clienti e/o ai canali distributivi utilizzati (es. direzione Europa e direzione Stati Uniti);
- **Matriciale** nella quale le attività al di sotto della direzione sono scomposte in relazione sia ai prodotti/mercati serviti sia alle funzioni da svolgere;
- **Ibrida** nella quale la scomposizione delle attività segue diversi criteri di scomposizione delle attività stesse (es. struttura funzionale e per progetti).

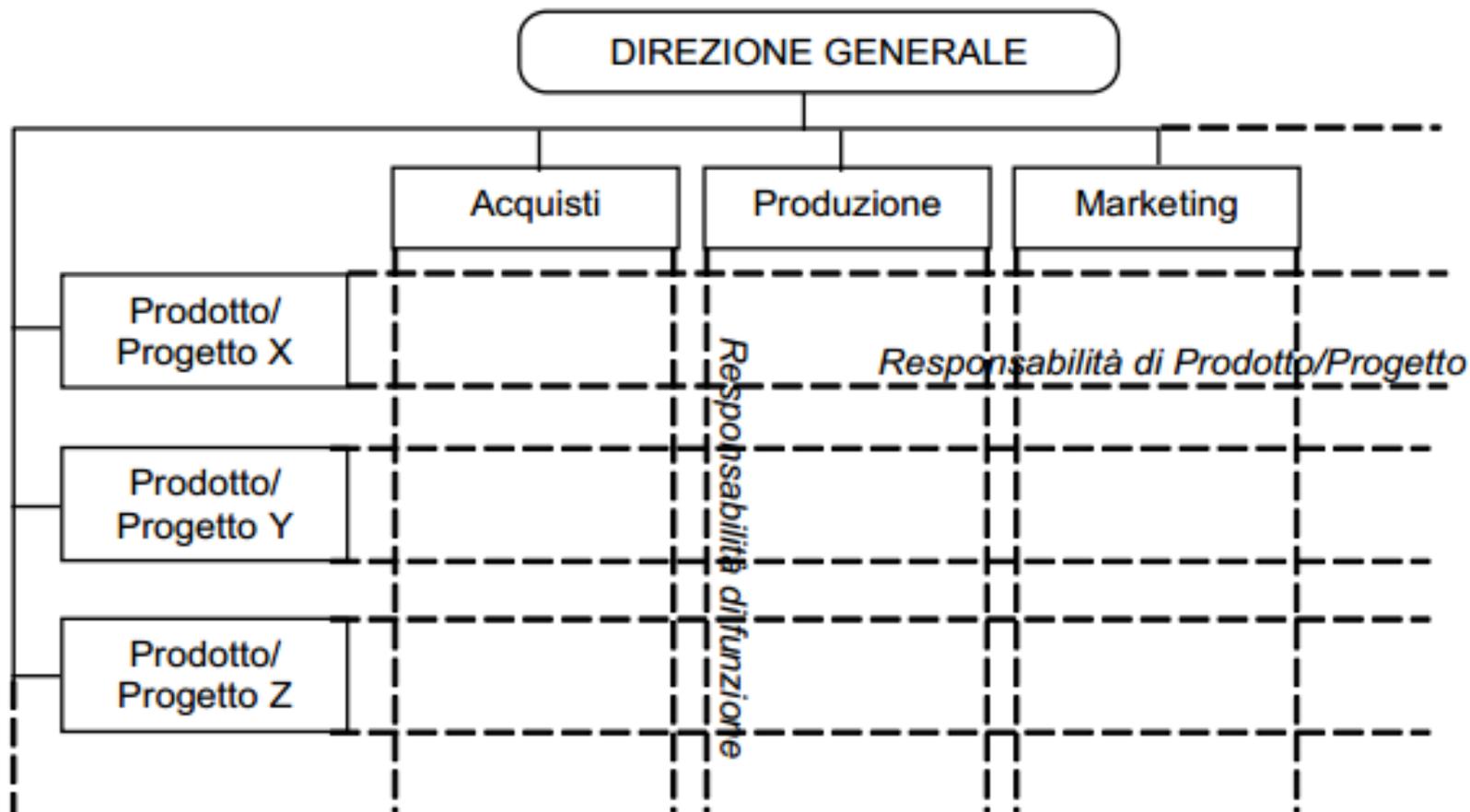
Le macrostrutture fondamentali: la funzionale



Le macrostrutture fondamentali: divisionale



Le macrostrutture fondamentali: la struttura a matrice



Le componenti del sistema organizzativo interno

2) Persone:

Le persone, con le loro attitudini, valori, finalità, aspettative e con le loro capacità e competenze, influenzano l'efficacia, l'efficienza e, dunque, la redditività di determinate combinazioni produttive svolte nell'impresa.

- **Aspetti chiave:**

- Selezione dei nuovi profili da inserire;
- Processi di sviluppo e di formazione.

- **Elementi da considerare:**

- Personalità;
- Bisogni;
- Motivazioni;
- Aspettative;
- Valori.

- **Il ruolo delle capacità e delle competenze:**

- Relazionali;
- Manageriali;
- Leadership.

- **Composizione del personale a carattere omogeneo/eterogeneo.**

Le componenti del sistema organizzativo interno

3) Incentivi: Insieme di meccanismi finalizzati ad accrescere gli sforzi degli individui verso il conseguimento degli obiettivi dell'impresa.

- **Tipologie di incentivi:**

- Monetari/non monetari;
- Individuali/di gruppo;
- Calcolati sulla base delle attività svolte/dei risultati conseguiti.

- Gli incentivi sono efficaci se influenzano in senso positivo per l'impresa la catena:

- sforzi->compiti->effetti

- **Effetto degli incentivi sulla motivazione intrinseca vs. motivazione estrinseca** (Intrinseca: porta ad intraprendere un'attività perché è di per sé motivante; Estrinseca: motivazione sostenuta da rinforzi esterni (vantaggi, riconoscimenti etc.)

Le componenti del sistema organizzativo interno

4) Cultura: Sistema di artefatti, valori condivisi e assunzioni che forniscono degli standard di comportamento agli individui che compongono un'organizzazione.



**Lo sviluppo della cultura e le sue implicazioni
sull'organizzazione**

Le relazioni tra le componenti del sistema organizzativo interno

- Creazione di rapporti sinergici e di complementarietà tra le componenti del sistema organizzativo interno;
- Creazione di rapporti sinergici e di complementarietà tra le componenti del sistema organizzativo interno e:
 - le scelte strategiche dell'impresa;
 - la tecnologia di produzione;
 - lo stadio evolutivo dell'impresa;
 - le dinamiche del contesto esterno dell'impresa.

La necessità e le opportunità del cambiamento organizzativo

Le difficoltà sono maggiori in presenza di cambiamenti radicali con effetti di carattere architettonico.

•Le difficoltà del cambiamento e il ruolo delle inerzie:

- Impedimenti strutturali legati alla presenza di costi sommersi, di costi di coordinamento e di incentivi individuali strutturali e cognitivi;
- Impedimenti strutturali connessi al modo in cui l'impresa nel suo insieme e nelle sue componenti più elementari è organizzata;
- Impedimenti strutturali conseguenti agli incentivi in essere;
- Impedimenti cognitivi legati al modo in cui i manager leggono e considerano i fenomeni di cambiamento.