

a.a. 2013-2014 Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Concetti di base

*Corso
di
Organizzazione Aziendale*

Prof. Federico Niccolini

Corso di Organizzazione Aziendale Prof. Federico Niccolini

a.a. 2013-2014 Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

ORGANITAZIONAL SCIENCE

```
graph LR; OS[ORGANIZATIONAL SCIENCE] --> OT[Organizational Theory]; OS --> OB[Organizational Behavior];
```

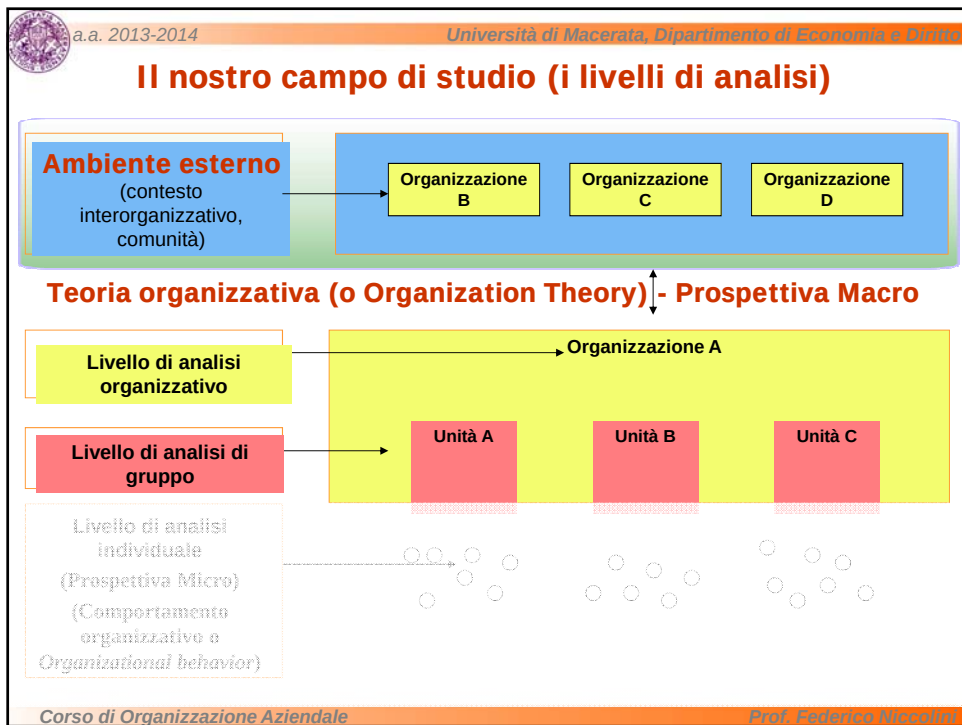
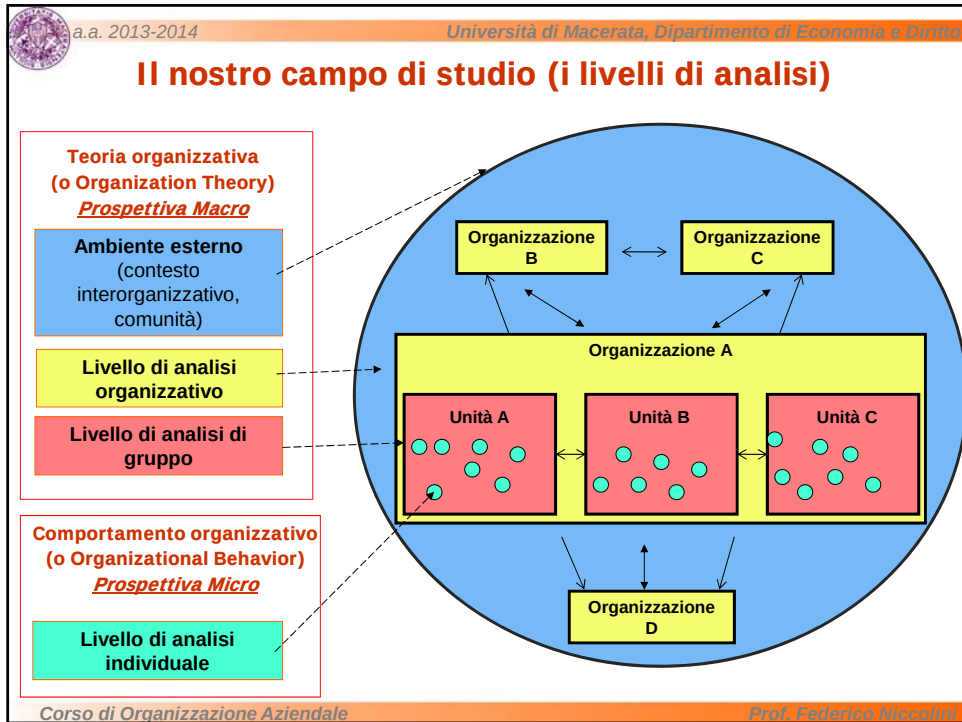
The diagram illustrates the relationship between Organizational Science, Organizational Theory, and Organizational Behavior. A central box labeled "ORGANIZATIONAL SCIENCE" (with a magnifying glass icon) has two arrows pointing to "Organizational Theory" (with a globe and laptop icon) and "Organizational Behavior" (with a group of people and gears icon).

ORGANIZATIONAL SCIENCE

Organizational Theory

Organizational Behavior

Corso di Organizzazione Aziendale Prof. Federico Niccolini





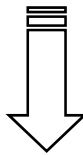
a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Genesi e oggetto di analisi tradizionale

Visione tradizionale

**Organizzazione
Aziendale**



**Realtà imprenditoriale
privata**

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Ambito ed evoluzione dell'applicazione delle teorie organizzative



Corso di Organizzazione Aziendale

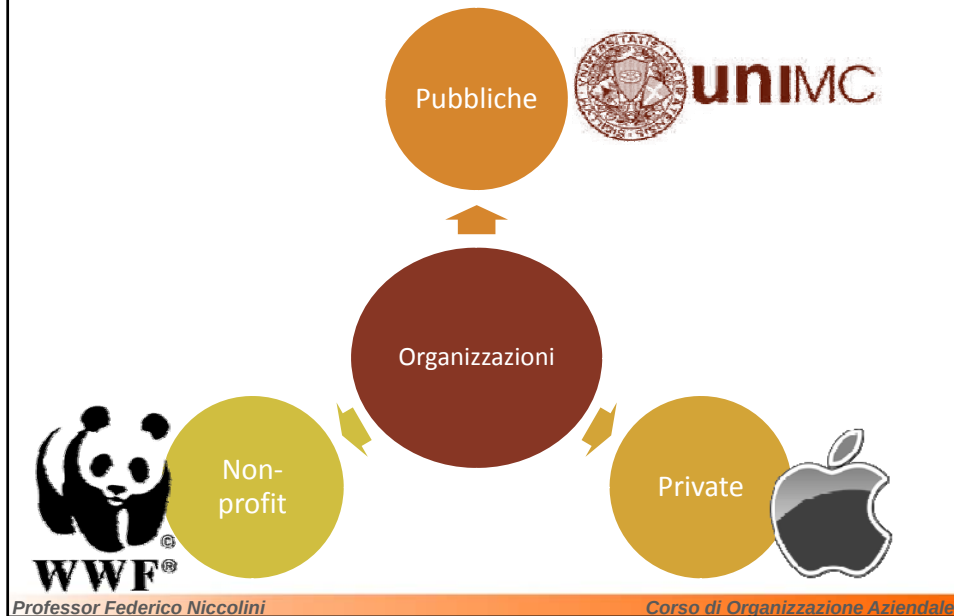
Prof. Federico Niccolini



A.a. 2013-2014

Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Organizzazioni: eterogeneità



Professor Federico Niccolini

Corso di Organizzazione Aziendale



a.a. 2013-2014

Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Organizzazioni: eterogeneità

Settore Privato

Piccole, Medie, Grandi imprese
Settore Primario, Secondario e Terziario

Settore Pubblico

Ospedali e altre aziende sanitarie, Scuole, Università, Enti Locali (Comuni, Province, Comunità Montane ..), Enti del Parastato (Inps, Inail, ..), Enti di gestione dei Beni Culturali e Ambientali (Musei, Parchi Naturali, ..), Amministrazioni Centrali dello Stato (Ministeri ...)

Settore Non-profit

Definizione: Fine $\neq$ Lucro = Solidaristico – Filantropico – Altruistico – Comune (Fondazioni, Comitati, Associazioni Umanitarie, Ambientaliste ..)

Professor Federico Niccolini

Corso di Organizzazione Aziendale



Concetto di organizzazione

Dimensione essenziale = latente e astratta

Visione classica (meccanicistica) : *Organon* = strumento = mezzo meccanico creato e usato per espletare delle attività

Visione organica: 2 aspetti rilevanti

- a) dimensione sistemica
- b) rapporto di interazione con l'ambiente



Elementi "genetici"

"Momento genetico": azione di strutturazione dei compiti e sociale = individuazione attività da svolgere, loro distribuzione, modi di esecuzione e rispettivi vantaggi (Maggi, 1991: 50)

"Ideazione": identificazione e condivisione di una vision



Concetto di organizzazione

Entità sociale, guidata da **obiettivi**, progettata come **sistema di attività** deliberatamente **strutturato e coordinato**, che **interagisce** con l'**ambiente esterno**

(Daft R., 2010)



Associazione con uno **scopo**, formata da persone con piani, sistemi e strutture identificabili, istituita al fine di perseguire tale **scopo**

Associazione di persone collegate tra loro in una struttura organica per cooperare a un fine comune

In sintesi: sistema (aperto) di **uomini e mezzi coordinati** per il raggiungimento di un **fine**



Concetto di organizzazione: possibili letture

- sistema di obiettivi
- sistema di culture
- sistema di relazioni
- sistema di "potere"
- sistema di ruoli / aspettative
- sistema di informazioni
- sistema di decisioni



Modalità di esame

Scritto e orale

Di norma, la **prova scritta** normalmente è composta da un numero variabile domande, di cui alcune aperte, alcune a completamento e alcune chiuse.

Di norma, i punteggi sono distribuiti in modo diverso:

- Domande aperte : punteggio più elevato (normalmente fino a 7/8 punti)
- Domande a completamento: punteggio intermedio (normalmente 3/4 punti)
- Domande chiuse: punteggio minore (di norma 2/3 punti)

I compiti degli ultimi anni accademici (in alcuni il programma era relativo a soli 6 crediti) sono scaricabili dalla pagina docente

La **prova orale** contribuisce alla determinazione del voto finale con un differenziale (in positivo o in negativo) massimo di 5 punti



L'importanza delle organizzazioni e dell'*Organizzazione Aziendale*

Le organizzazioni sono importanti per:

- l'innovazione (in particolare tecnologica), la produzione di beni e servizi, e le influenze sociali (in particolare le multinazionali e le società a responsabilità limitata)

(Micklethwait J. - Wooldridge A. *The company: a short history of a revolutionary idea*)



La società moderna è definibile come "società organizzazionale" (Presthus), poiché in essa sono le organizzazioni ad influenzare la vita dei cittadini, a dominare, orientare e decidere l'assetto sociale

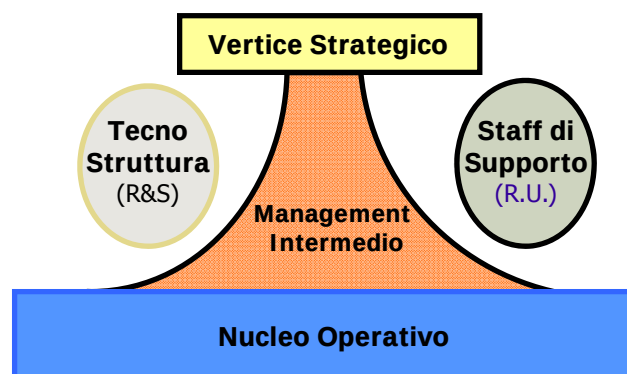
Cfr. Niccolini F., *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa, 2008, pag. 15

"Le organizzazioni esercitano un'influenza permeante e profonda sul comportamento individuale e di gruppo"

Presthus R., *La società dell'organizzazione*, Rizzoli, Milano, p. 15. Traduz. di Presthus Robert, *The organizational society*, St. Martins, New York



La configurazione organizzativa



Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*, Prentice Hall, 1979; trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1985



Dimensioni della progettazione organizzativa

Dimensioni strutturali

Fattori contingenti (dimensioni contestuali)

Dimensions of organization design/shape

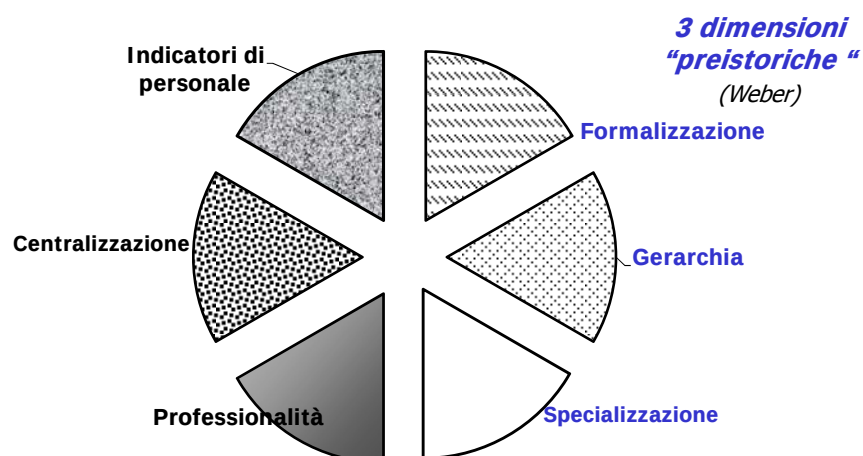
(Le "misure" delle organizzazioni)



Base anche per confronto



Dimensioni strutturali



Pugh D. – Hickson D. – Hinings C. – Turner C., *Dimension of organization structure*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, pp. 65-91, 1968



Dimensioni strutturali

Effetti sulla performance organizzativa – Case study



Formalizzazione

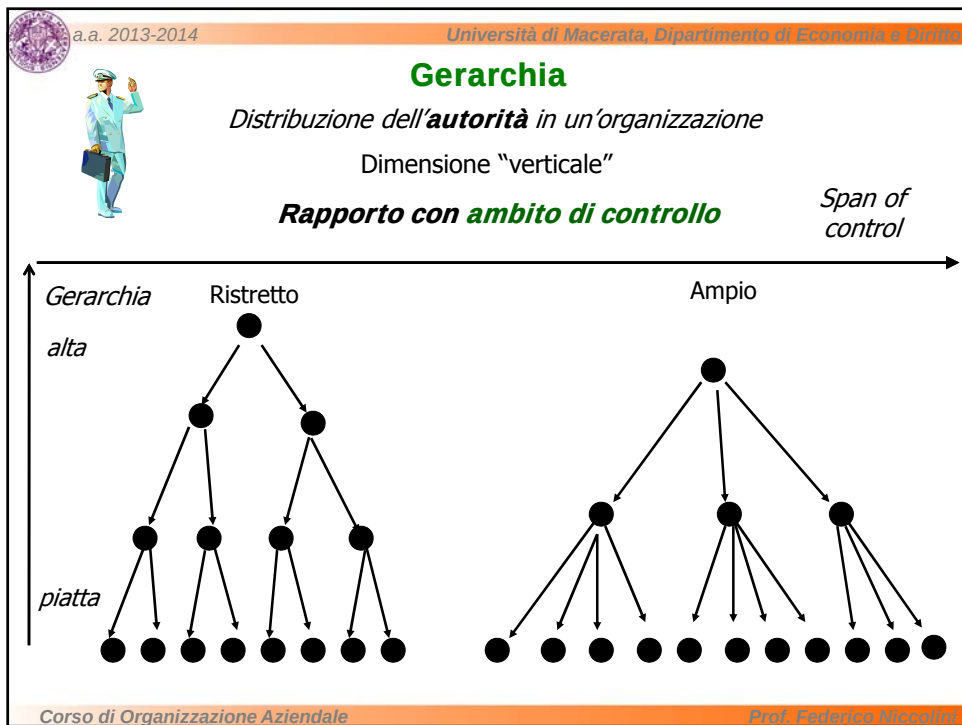
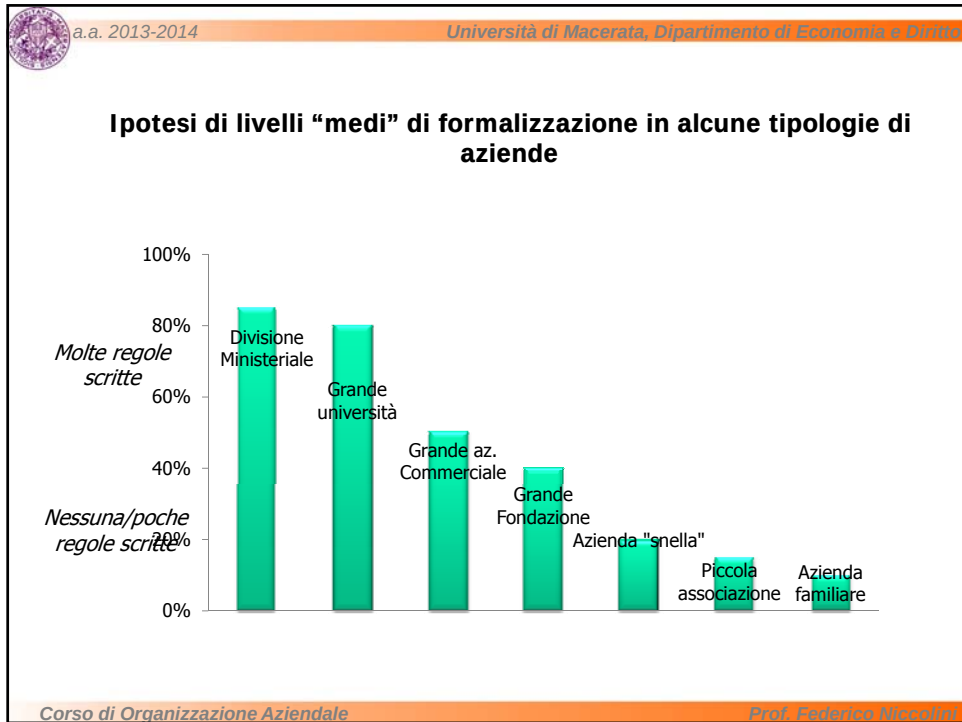


*esprime il sistema di **regole** e di procedure che guidano il comportamento dei membri dell'organizzazione*

Tipici indicatori: procedure, job descriptions, regole, manuali, sistemi di management espliciti (MBO..) ...

Finalità:

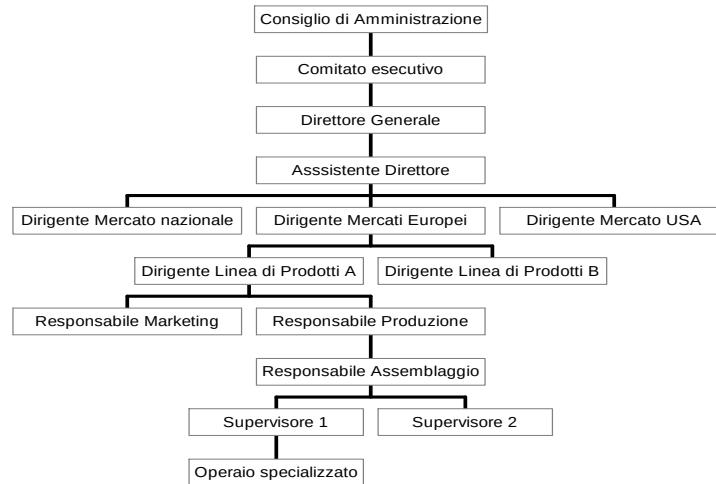
- Rende il comportamento più prevedibile, standardizzandolo e regolandolo
- Rende più visibile, esplicita e oggettiva la struttura, fa apparire meglio le definizioni dei ruoli





Gerarchia

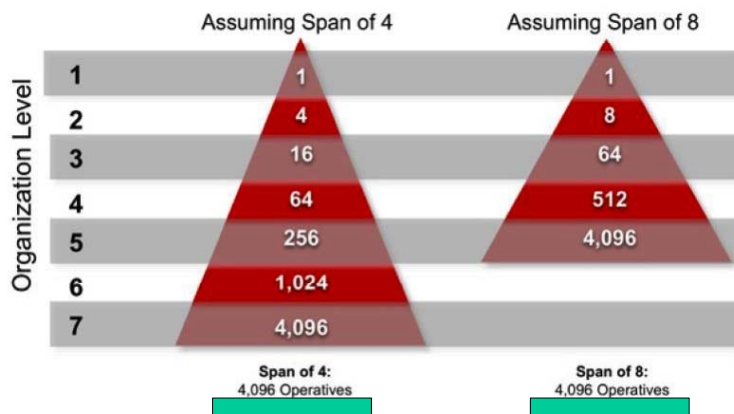
Esempio di gerarchia in una grande azienda privata



Dinamiche strutturali

Strutture "allungate/verticali"

Strutture "corte/piatte/orizzontali"



Da: Fontaine, Craig W., (2007): *Organizational structure: a critical factor of organizational effectiveness and employee satisfaction*, Boston: Northeastern University



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Specializzazione

Risultato della divisione del lavoro.

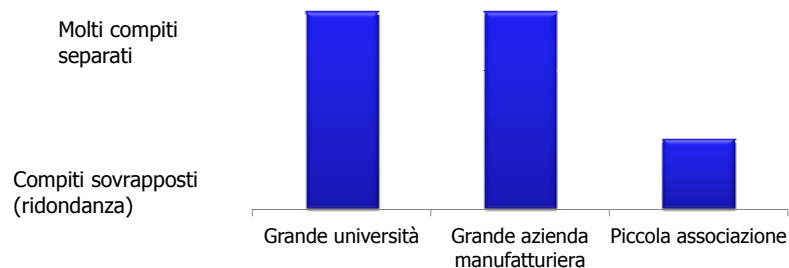
Livello in cui i **compiti** organizzativi sono suddivisi in lavori separati.

Originariamente, conduceva alla "dipartimentalizzazione":
raggruppamento di attività simili in unità operative

Dimensione "orizzontale"



Ipotesi di livelli di "specializzazione" in diverse aziende



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

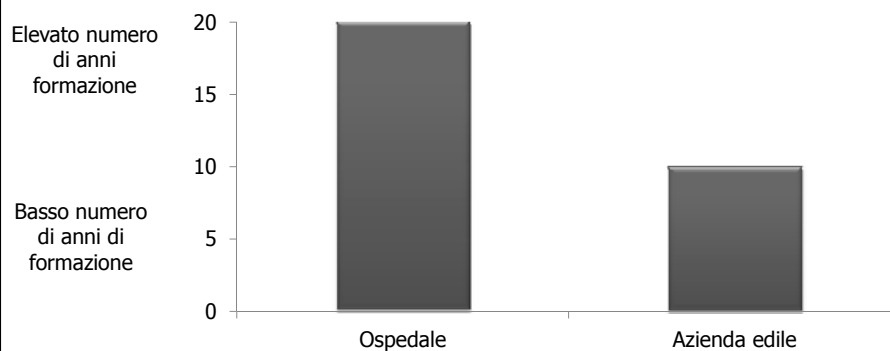
Professionalità



Livello di **efficacia** con cui viene svolto il lavoro.

Livello di **formazione** ed **esperienza** di coloro che lavorano nell'organizzazione

Ipotesi di livelli di "professionalità" in diverse aziende



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



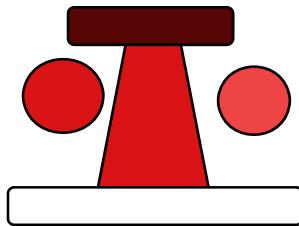
a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

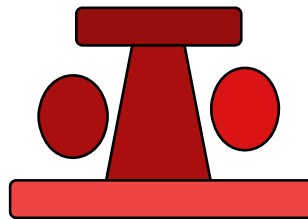
Centralizzazione

Riguarda le modalità di sviluppo dei **processi decisionali**, la concentrazione dell'autonomia decisionale e la discrezionalità

a) Struttura centralizzata



b) Struttura decentralizzata



Potere decisionale

Alto Medio-alto Medio Medio-Basso Basso Bassissimo

b) Alcune caratteristiche e strumenti della decentralizzazione: approccio più "democratico"
Dipendenti nei policy teams - Utilizzo metodi di "partecipative decision making" (ringi..)

Corso di Organizzazione Aziendale

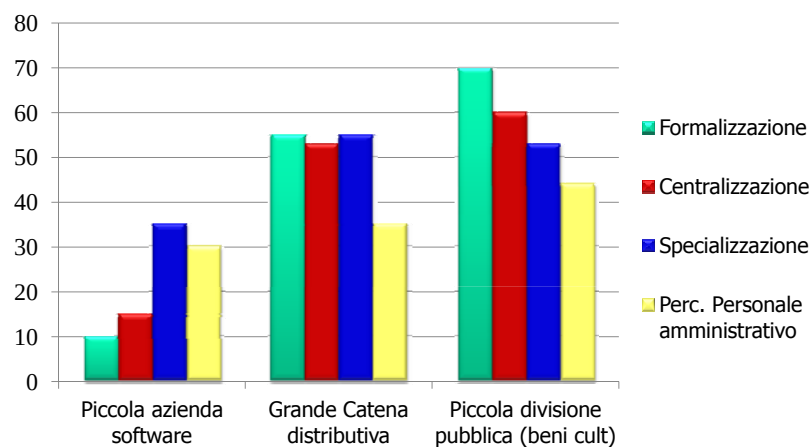
Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Dimensioni strutturali Confronto interorganizzativo



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Dimensione

Parametro più significativo = numero dei dipendenti (prospettiva sociale)

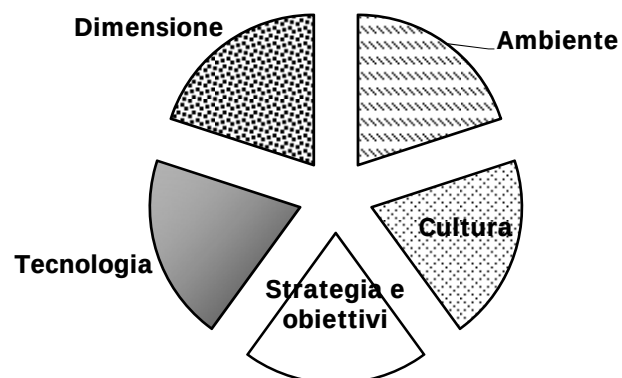
Parametri di "*magnitude*" ($\neq$ da *size*) = fatturato, immobilizzazioni, utili:



Fattori contingenti (dimensioni contestuali)

Rappresentano sia l'organizzazione, sia ciò che la circonda (ambiente)

Influiscono sulle dimensioni strutturali





a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Ambiente organizzativo

Ambire = stare intorno.

Concetto relazionale (rispetto a un soggetto di riferimento)

Concettualmente infinito: restrizione all'insieme di tutti gli elementi al di fuori dei confini dell'organizzazione che sono in grado di influenzare l'organizzazione stessa

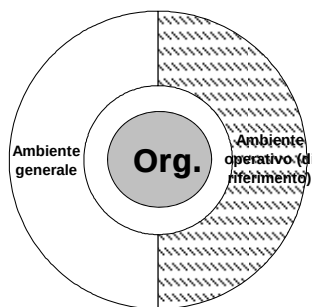
Ambiente generale

Contesto generale economico, politico, culturale e tecnico nel quale sono inserite le organizzazioni. E' formato da quei settori che non hanno un impatto diretto sulle attività quotidiane dell'organizzazione, ma che possono influenzarle indirettamente.

Ambiente operativo di riferimento (Task o business environment)

Organizzazioni o individui con i quali l'organizzazione interagisce direttamente e frequentemente. Di norma riferito agli obiettivi di una singola unità operativa.

Ambiente organizzativo



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Nicotri



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Ambiente Organizzativo



Ambito di influenza:

Campo di azione scelto nell'ambiente (in termini di prodotti, servizi e mercati) ≈ nicchia

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Nicotri



Strategia – Possibili definizioni

- La **risposta** di un'organizzazione al suo **ambiente**
- **Mezzo** attraverso il quale l'organizzazione affronta le **contingenze** causate dall'**ambiente**
- **Piano** (che descrive l'allocatione di risorse e le attività) per l'**interazione** con l'ambiente (*co-competitivo*) volto a raggiungere gli **obiettivi**
- La determinazione degli **obiettivi** fondamentali di **lungo periodo** dell'organizzazione e l'**adattamento** del corso delle proprie **azioni** e delle **risorse** necessarie al raggiungimento dei propri **obiettivi**



Tecnologia

Riguarda anzitutto il "come" sono prodotti i beni e servizi:

- il "modo" in cui l'organizzazione riesce a espletare i propri compiti

Dal greco: *techne* (= capacità e strumenti) + *logos* (= conoscenza)

- Processo produttivo = macchinari + procedure di lavoro
- Strumenti, macchinari e tecniche utilizzati per trasformare gli input in output
- Tipi e modelli di attrezzature, materiali, attività, conoscenze ed esperienze utilizzate per l'espletamento dei compiti



Cultura

?

Dal latino "cultura", derivato di "colĕre" = "coltivare" (participio passato = "cultus")

Prima di Cicerone l'attribuzione del termine sembra essere limitato al significato etimologico originario (agricoltura) di coltivazione della terra



Cicerone utilizza il termine riferito anche alla "*cultura animi*", e quindi alla crescita individuale interiore della persona

Tylor, in *Primitive culture* (1871), effettua un ampliamento del livello di analisi, attribuendo la cultura non solo all'individuo ma anche alla società. Per Tylor la cultura è .. "quell'insieme complesso che include le conoscenze, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualunque altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo in quanto membro di una società"



Cultura

Quanto concorre alla formazione dell'individuo sul piano intellettuale e morale e all'acquisizione della consapevolezza del ruolo che gli compete nella società

(Dizionario della Lingua Italiana Devoto -Oli, Le Monnier (2008)

L'insieme delle **cognizioni** intellettuali che una persona ha acquisito attraverso lo studio e l'esperienza, **rielaborandole** (coltivandole, curandole) con un personale (e profondo) **ripensamento** così da **convertire** le **nozioni** da semplice erudizione in **elemento costruttivo della sua personalità** morale, della sua spiritualità, del suo gusto estetico, e, in breve, nella **consapevolezza** di **sé** e del proprio **mondo**

(Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani (2003), *Il Vocabolario Treccani*, Roma)



Cultura organizzativa

Il sistema dei significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante in un gruppo determinato in un momento determinato

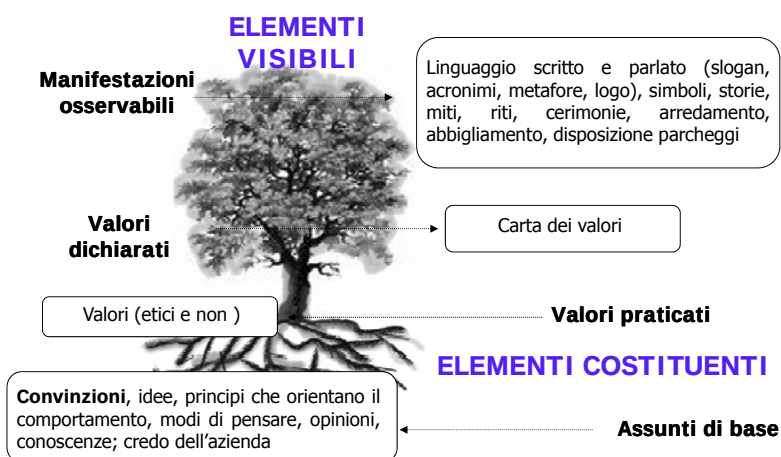
(Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture: nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino, 1986: 58)

*Insieme di valori, **convinzioni**, principi, idee, modi di pensare, opinioni e conoscenze impliciti, assunti e condivisi (dai membri di un'organizzazione) che determinano il modo in cui il gruppo percepisce, valuta e affronta l'ambiente*

(riadattato da Kinicki, Kreintner, *Comportamento Organizzativo*, Apogeo, 2004: 71)



Rappresentazione schematica della cultura



Convinzione = ferma certezza acquisita superando i dubbi

Cfr. Niccolini F., *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa, 2008, par. 2.2



Stakeholder perspective

Stakeholder : soggetti direttamente o indirettamente (in senso stretto o ampio) coinvolti (nel senso di avere un interesse) nell'attività dell'organizzazione

