



Corso Luigi Einaudi, 55 - Torino

**Appunti universitari**

**Tesi di laurea**

**Cartoleria e cancelleria**

**Stampa file e fotocopie**

**Print on demand**

**Rilegature**

NUMERO: 911

DATA: 12/03/2014

# **A P P U N T I**

STUDENTE: Castaldo

MATERIA: Modelli Organizzativi e HRM - I° Parte

Prof. Garbellano

Il presente lavoro nasce dall'impegno dell'autore ed è distribuito in accordo con il Centro Appunti.

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, copia totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente volume, ivi inclusa la memorizzazione, rielaborazione, diffusione o distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque supporto magnetico o cartaceo, piattaforma tecnologica o rete telematica, senza previa autorizzazione scritta dell'autore.

**ATTENZIONE: QUESTI APPUNTI SONO FATTI DA STUDENTIE NON SONO STATI VISIONATI DAL DOCENTE.  
IL NOME DEL PROFESSORE, SERVE SOLO PER IDENTIFICARE IL CORSO.**

HRM

**INTRODUZIONE CORSO**

05/03/14

HRM

Lezioni → teoria  
→ casi reali

PROF. Salvatore Garbellano

Finalità del corso:

- 1) fornire una VISIONE GENERALE (come una visione specialistica)
  - ↳ aspetti di servizio } come influenzano la
  - ↳ aspetti organizzativi } gestione delle persone
- 2) fornire la comprensione del LINGUAGGIO
  - approfondimenti:
    - rapporto individuo - organizzazione
    - rapporto di lavoro

Obiettivi del corso:

- 1) Capire che cosa sono e come funzionano le organizzazioni
- 2) Capire come si gestiscono le persone
  - metodologie
  - tecniche
- 3) Capire come si comunica all'interno delle organizzazioni
  - ↳ comunicazione • verticale
  - orizzontale
- 4) Aspetti normativi della gestione delle persone

Modalità di svolgimento del corso

- 1) lezioni (dialogo: se ci sono domande, farle!)
- 2) esercitazioni → consideranno nell'espone in pubblico alcune cose, ci saranno delle letture e altre simulazioni
- 3) Gruppi di lavoro → da 0 a 2 punti aggiuntivi rispetto al voto dell'esame. La valutazione sarà sullo sforzo, non sul risultato finale.

(FORSE) Alla fine del corso ci saranno delle persone che si occuperanno di gestione del personale / selezione del personale che verranno a portare le loro testimonianze.

Gruppi di lavoro → il lavoro non può essere fatto individualment

Gruppo di max 6-7 persone  
sceglieremo noi il tema (deve essere attinente al programma)

- esempi di temi:
- motivazione
  - intergruppi e sessi
  - pari opportunità
  - modelli contrattuali
  - il benessere delle persone nelle organizzazioni

Partecipazione al lavoro di gruppo è facoltativa

Modalità di svolgimento del lavoro: saranno comunicate verso opuscoli - mappa; i gruppi di lavoro lavoreranno in modo riservato

- per il conteggio fra risposte giuste e risposte sbagliate il punteggio sarà calcolato a due cifre decimali <sup>numero de</sup> <sup>Esame</sup>
- nel punteggio delle risposte a domanda aperta la sufficienza è 3,00.
- Nelle domande a risposta multipla
  - mancanza di una risposta corretta toglie dei punti se le risposte possibili sono 3 giuste ma lo studente ne indica 2 giuste → punteggio assegnato è 0,66
  - se viene scelta una risposta sbagliata nello scritto il punteggio (il punteggio non può andare in negativo, il min è 0) se le risposte possibili sono 3 giuste lo studente ne sceglie 2 giuste e una sbagliata → punteggio assegnato è  $0,66 - 0,33 = 0,33$

Nel testo delle domande viene indicato se c'è una sola risposta corretta o se c'è più di una risposta corretta (ma non viene indicato il numero di risposte corrette se ce ne più di una).

- Se la risposta ad <sup>almeno</sup> una delle due domande aperte è insufficiente, la prova di esame <sup>risultato</sup> insufficiente.
- lo scritto è superato quando entrambe le parti del programma (organizzativa/pegnativa e normativa) nel caso in cui una parte sia insufficiente, eventualmente vale per la parte deficiente.
- Calligrafia chiara e leggibile o non ci valuta l'esame! Scrivere a penna, non a matita.

- AVANGG**
- Per gli studenti Erasmus l'esame non avrà in oggetto i temi normative (su specifica richiesta dello studente) <sup>domanda in + sulla altra parte se non si fa la normativa</sup>
  - Gli italiani del corso in inglese devono fare l'esame in italiano; gli stranieri del corso in inglese possono fare l'esame in inglese.

### Tesi di laurea

richieste di tesi nemmeno considerate dopo aver superato l'esame. (Proporre esperienze con stage!)

## LIBRI DI TESTO

• Garbellano, Tesio, "Un futuro per la funzione risorse umane", Franco Angeli, 2010

• Auteri, "Il management delle risorse umane" Guerini e Associati Milena, II edizione aggiornata da Gabriele Favre



NO parte sulla normativa

Il manuale aggiornato sulla normativa; per la parte sulla normativa fare riferimento alle el materiali sul portale e alle lezioni

+ libri di testo consigliati (slide 18, vedi lista sulle slides)  
↓  
per cultura generale

## ORA LEZIONI

• merc aula 4 14.30 - 17.30

• ven aula 10A 14.30 - 17.30

Raccomanda di essere puntuali.

## RICEVIMENTO STUDENTI

inizio e fine delle lezioni (arrivare con mail)

mail del poli: salvatore.garbellano@polito.it

mail personale: timo-garbellano@yahoo.it ←

salvatore.garbellano@yahoo.it

Per casi urgenti: 389-9710733 (il suo cellulare)

## CONTENUTI (corsi per incontri)

faremo 6 incontri di 3 ore

### 1° INCONTRO

- Tipologie di lavoro
- lavoro subordinato: natura e caratteristiche distintive
- categorie di prestatori di lavoro subordinato
- normativa del rapporto di lavoro: punti comuni ed esclusive
- vicende del rapporto di lavoro: costituzione, diritti, doveri, poteri, obblighi delle parti, risoluzione.

### 2° INCONTRO

- il tempo
- orario (pause - riposi - ferie - assenze - permessi)
- sospensione dell'orario di lavoro & riduzioni

### 3° INCONTRO

- tutela della libertà (statuto dei lavoratori)
- tutela della privacy

### 4° INCONTRO

- tipologie di rapporti di lavoro e loro funzionamento
  - tempo determinato
  - part-time
  - apprendistato
  - somministrazione del lavoro

### 5° INCONTRO

- salute
- infortuni
- assicurazioni

### 6° INCONTRO

- risoluzione del rapporto di lavoro
  - dimissioni
  - licenziamenti
  - mobilità normativa (è un tipo di licenziamento)
- TFR

spiega eliminarsi → alla tecnologia  
→ ai bisogni dei clienti

l'opera all'interno delle organizzazioni deve avere un'alta di copie che le organizzazioni devono cambiare rapidamente in risposta all'ambiente esterno. molto che studia le organizzazioni deve tenere conto questo fatto e considerare che ciò che era valido no' a 6 mesi fa magari adesso non vale più.

teoria organizzativa studia l'ESPERIENZA delle organizzazioni e ne ricava la base di conoscenza per rendere le aziende più efficaci (ma) ogni singola soluzione organizzativa non risolve tutti i problemi, ma è adattata al contesto. che soluzioni ampiamente sperimentate possono non funzionare in alcune situazioni.

sistemi per la gestione della qualità delle aziende giapponesi: è il modello japonica, ma se trapianti il modello in un altro ambiente si creano diverse problematiche a causa del diverso ambiente

attorno le organizzazioni che vogliono avere successo devono adattarsi all'ambiente esterno. sopravvivere sempre l'azienda più forte, ma sopravvivere è che è in grado di adattarsi.

General Motors era potentissima, ma non avendo saputo adattarsi ha avuto seri problemi (ora è in crisi).

malmente quando le organizzazioni diventano troppo grandi entrano lente; dove la velocità è il fattore premiante, avere lenti cause il fallimento.

quando un'azienda cerca di ottenere sinergia con ambiente esterno, comincia a chiedersi come alterare organizzazione, le sue strutture, le sue tecnologie ma adattando le sue persone. cambiare le persone può voler dire licenziare e assumere sono nuove o solo licenziare o cambiare la cultura delle persone (ma questo è difficile).

↓  
ci sono delle resistenze al cambiamento!

Contesto delle organizzazioni (oggi):

- VOLATILITÀ
- COMPLESSITÀ
- AMBIGUITÀ
- INCERTEZZA

un contesto materiale come quello di oggi, comporta  
due sfide:

### COMPETIZIONE GLOBALE

TECNOLOGIA si sta evolvendo rapidamente

ETICA e la RESPONSABILITÀ SOCIALE

2 RAPIDITÀ DI RISPOSTA VERSO i CLIENTI/MERCATI

2 FABBRICA e l'UFFICIO DIGITALI

2 GESTIONE DELLE DIVERSITÀ dovuta all'internazionalizzazione  
all'interno dell'azienda (= lingue, culture...)

2 CRISI FINANZIARIA MONDIALE CON LA RELATIVA STAGNAZIONE  
ECONOMICA

2 RIDUZIONE DEI POSTI DI LAVORO NELL'INDUSTRIA E IL CONSEGUENTE  
MALESSERE SOCIALE

il ciclo di vita dei  
prodotti è molto  
rapido

non altrettanto  
molecola ma è  
esiste un "ufficio  
itale" per gestire  
tecnologia → posti di  
no in catena di montaggio  
i, ma nuovi posti di lavoro  
ufficio digitale con più know-

l'ine le fabbriche sono  
nbate: c'è più attenzione alla  
ute degli operai (salute e  
essere psico fisico) e la  
ndologia ha sollevato gli  
ci delle operazioni più  
nti (però lavorare ad una  
na di produzione è comunque  
ncante).

quindi alcuni dei lavoratori in  
R fanno fare ai neo assenti  
anche ingegneri) una settimana  
lavorare in linea di produzione  
sperimentare le condizioni di  
svolo degli operai e sfruttare  
conoscenze acquisite per fare  
n migliore lavoro di ingegnerizzazione

store anche da gli operai in linea  
di produzione sono i primi ad averne  
c'è qualche malfunzionamento  
alle macchine

ex Nike e i polemici  
de calcio usati da  
bambine sfruttate →  
problema di immagine,  
che poi si riflette  
sulle vendite  
→ attenzione ai fornitori  
ex uno dei fornitori  
di Benetton in Bangladesh  
(produttore anche per altri  
marchi) è andato  
a fuoco → ci sono stati  
dei danni d'immagine

ufficio digitale serve anche a standardizzare le procedure  
la linea di produzione in sedi sparse in nazioni  
verse (questo comporta necessariamente la necessità di  
involgere i lavoratori nella definizione delle procedure).  
occupa anche di gestire la comunicazione tra sedi  
verse (videoconferenze etc)...

aspetto collettivo  
partecipativo delle  
fabbriche, dove  
la collaborazione  
è fondamentale



abbiamo un ritorno della produzione  
dalla Cina all'Italia.

Questo a causa di

- Know-how
- qualità percepita
- costi e tempi di spostare un container dalla Cina all'Italia: 15 giorni quando il mercato non è più disposto ad aspettare così tanto

Anche negli Stati Uniti c'è un ritorno al manufacturing in USA, grazie anche alle politiche attuate dal governo Obama.

invando a parlare di ETICA e RESPONSABILITÀ SOCIALE: per i grandi finanziatori (o a livello globale sia mondiale esempio: EMERON) e più recentemente la crisi mondiale (o conseguente "cassadio") hanno avuto un impatto negativo sulla vita delle imprese perché hanno usato una forte ondata di sfiducia nei loro confronti.

2° prima le imprese erano considerate fonti di innovazione, e sono guardate con sospetto.

In particolare i capi delle aziende sono sotto pressione e a loro viene richiesto il rispetto di standard molto alti.

↓  
nelle imprese del mondo occidentale abbiamo un problema di MOTIVAZIONE

↓  
in USA solo il 10% delle persone è motivato, engaged in quello che fanno in azienda!  
Il 40% è fortemente demotivato.

un altro problema che ha contribuito a questa carenza di motivazione è la sfiducia nei confronti dei vertici delle aziende e la differenza di stipendio tra vertici delle aziende e per operai → il divario è così grande che ha un impatto negativo sul morale.

→ infatti recentemente sul financial times è uscito un articolo che dice che si sta pensando di mettere un tetto allo stipendio dei dirigenti UE  
In Svizzera c'è anche stato recentemente un referendum per fissare i limiti dello stipendio dei dirigenti.

knowledge worker: "lavoratori della conoscenza"

Sono richieste competenze avanzate, non solo abilità fisiche; uno knowledge worker fa la sua attività sulla base delle sue conoscenze professionali (usare particolari software, etc).  
Questo è valido sia per le manufacturing sia per il management.

avere organizzazioni resilienti del creare persone resilienti.

lettura sulla resilienza sul portale]

↓  
la lettura è finalizzata a far acquisire il linguaggio delle imprese.

aziende e l'IT

nel settore della moda ci sono grandi esempi di utilizzo dell'IT.

'effetto delle tecnologie nelle organizzazioni' è la "simintermediazione": il capo può mandare direttamente a mail ai dipendenti.

aziende può comunicare con i dipendenti direttamente, multimedialmente, senza distinzioni gerarchiche.

social network (ex: facebook) hanno cambiato le dinamiche aziendali; i social network vengono utilizzati per scambiarsi informazioni anche lavorative.

aziende Rete: è un modello organizzativo; ne parleremo.

gruppi intergenerazionali: nelle aziende sono presenti persone più anziane ma con conoscenze importanti per il business e persone più giovani con una migliore conoscenza delle nuove tecnologie; è utile far lavorare queste due tipologie di persone insieme → gruppi intergenerazionali per favorire la commistione di conoscenze.

senza mentoring: neocassunti giovani insegnano a dipendenti più anziani le nuove tecnologie.

L'organizzazione deve essere autorizzata con gli obiettivi; deve essere in continua evoluzione

↳ prospettiva dinamica, problematica, bisogna modellare e l'organizzazione per risolvere problemi per raggiungere obiettivi.

L'organizzazione ha lo stesso origine di organismo vivente; gli organismi viventi sono dinamici, si adattano, cambiano. L'organizzazione cambia rispetto alle sfide, rispetto alle esigenze, ai competitori.

↳ Organismo come apertura verso l'esterno, adattamento, dinamismo, evolutivo e (soprattutto nei periodi di grande evoluzione) velocità.

In natura l'olivese è un esempio di organizzazione.

In natura il forma di organizzazione codificate nel DNA per organismi.

In quanto riguarda l'uomo invece l'organizzazione è una questione culturale.

Quando i nodi all'interno delle organizzazioni non sono definiti, quando gli obiettivi non sono definiti, l'organizzazione può risultare caotica, anche se le singole persone lavorano e si impegnano, perché magari si "tengono conto" (vedi esempio dei richiami sulle slides)



Quando invece c'è organizzazione e si tiene tutti nella stessa direzione, si raggiungono obiettivi.

↳ (anche il drago è più felice, ed è una metafora della buona riuscita dell'organizzazione) "Siamo tutti sulla stessa barca".

Ma che l'aggregazione è una delle dinamiche fondamentali dell'evoluzione, nei secoli si sono formate diverse forme di organizzazione (chiesa, esercito, azienda...)

Organizzazioni, quando sono ben pensate, moltiplicano le capacità delle singole persone. Testuggine, esercito romano, gli sparsi combattenti e coordinati potenziano la capacità di attacco e di difesa.

Leader sono importanti, ma non sono mai sufficienti:

↳ raggiungere obiettivi ambiziosi serve l'organizzazione.

Leader possono fornire una vision, ma è l'organizzazione a concretizzarla.

In "condizioni normali" le organizzazioni prevalgono sulle singole persone.

1. Studieremo le organizzazioni da due punti di vista:  
2. Struttura e le persone. Questi due aspetti convergeranno.

Caratteristiche dell'organizzazione

- persone
- divisione del lavoro
- coordinamento
- scopi
- struttura gerarchica di autorità e comando
- corpo di regole e procedure

sempre delle forme di responsabilità; volte, come nell'esercito, sono in chiaro e codificate; anche nelle organizzazioni più paritarie e spontanee, maggiori attribuite non perfettamente codificate, ma sono (come nelle associazioni in e scopi di lavoro qualcuno ha responsabilità di elaborare le cose, gestire il budget) rapporti tra le diverse figure di responsabilità o tra le persone con vari livelli di responsabilità non è sempre facile a causa di problemi di comunicazione o di vetri diversi.

In tutte le forme di organizzazione regole. A volte sono scritte, su manuali, procedure e volte sono tacite, ma sono sempre regole. A volte le regole non scritte sono più importanti di quelle scritte! Alcuni tipi di organizzazione sono molto regolati, altri meno (ex centrale nucleare, ci sono regole per tutto; agenzie di credito: poche regole).

torriamo al concetto di SCOPO delle organizzazioni

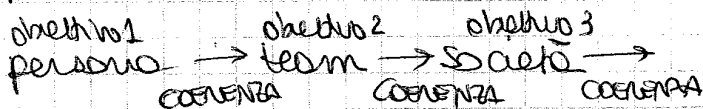
1. scopo è la "guida programmatica" dell'organizzazione, 2. il fine di orientare.

scopo di un'organizzazione deve essere chiaro alle persone che lavorano.

Napoleone prima delle battaglie faceva discorsi all'esercito spiegando che cosa si cercava di ottenere con le diverse battaglie.

risponde dare un SENSO alle persone, alle organizzazioni, al lavoro.

scopo della organizzazione può essere diverso dall'obiettivo della singola persona, ma devono essere coerenti, devono andare nella stessa direzione → ALLINEAMENTO DEGLI OBIETTIVI



l'obiettivo è una FONTE DI LEGITTIMAZIONE delle attività che svolgono nell'organizzazione.

obiettivo serve anche come PUNTO DI RIFERIMENTO sia per le persone che lavorano nell'organizzazione sia per l'esterno:

2. chiarezza degli obiettivi permette di valutare il proprio lavoro in luce di quel punto di arrivo, mentre altri stakeholder esterni possono valutare un'organizzazione in base ai suoi obiettivi.

esempio: organizzazione impegnata in business innovativo, studio, sviluppo di nuove tecnologie → più efficacia che efficienza.

In questi casi si preferisce avere risorse ridondanti perché magari è proprio il secondo team che si occupa di un certo - argomento e innovare di più, quindi non lo puoi togliere.

razionalizzazione delle attività → tagli ai costi per raggiungere efficienza.

Ma invece si punta più all'efficienza che all'efficacia, e tutto dipende dall'organizzazione e dallo stato in cui si trova.

medio periodo uno dei compiti del management è trovare questo equilibrio tra efficacia ed efficienza, perché sono fondamentali.

Ma non è tutto bianco o nero: efficacia ed efficienza NON si escludono a vicenda, bisogna trovare il giusto mix.

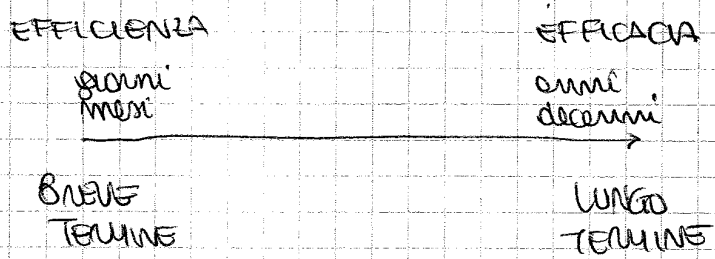
se si vogliono tutti per investimenti in R&S per aumentare l'efficienza (gestione orientata prevalentemente al breve periodo) si rischia di diminuire l'efficacia nel lungo periodo.

Attenzione: se il manager è premiato sui risultati nel breve periodo, punterà sull'efficienza tagliando i costi nel breve periodo, e questo potrebbe causare problemi nel lungo periodo.

quando si tenta di rendere più efficiente la PA ci possono essere dei problemi nel caso in cui si trapiantano metodologie usate nel privato senza alcuna modifica.

valutazione delle prestazioni del management pubblico.

La coerenza tra scopo e modelli di organizzazione assicurativa organizzatore come cooperative può risultare meno voluta al profitto, più necessaria, e quindi attrarre più clienti.



In questo modo Taylor è stato il punto di svolta della produzione artigianale alla produzione industriale.

Si noti che Taylor non era un teorico, ha creato le sue teorie guardando quello che succedeva veramente nelle aziende → esperienza pratica in azienda.

"The principles of scientific management".

"Tempi moderni" il film di Chaplin rappresenta bene le idee del Taylorismo.

C'è un'immagine di un uomo che viene incorporato nel meccanismo di una macchina → il centro dell'attenzione è la macchina, le persone che lavorano in fabbrica sono uno strumento per far funzionare gli impianti.

Ad un certo punto c'è la netta separazione tra le persone che lavorano alla linea di produzione e il responsabile che è in alto, nel suo ufficio, e controlla da lontano la produzione.

Nel Taylorismo il lavoro è suddiviso in tante unità elementari descritte dettagliatamente peso per peso e cronometrate → STANDARDIZZAZIONE dei comportamenti e dei tempi.

La logica è quella di ridurre lo sforzo degli operai tramite la standardizzazione.

Applicando il metodo di Taylor aumenta la produttività, ma chi fa livelli di produttività elevati ha diritto a stipendi, retribuzioni migliori di quelle degli altri operai (Taylor viene da un'esperienza pratica, quindi se chi fa duro lavoro va premiato).  
→ livelli dei salari commisurati ai livelli di performance, di produttività raggiunti.

- + standardizzazione, + salari nelle imprese che si basavano sulle teorie di Taylor.

Il Taylorismo porta grandi risultati in termini di produttività, ma non considerava aspetti psicologici (alienazione, problemi non...)

↓  
movimenti sempre uguali ripetuti per tutta la giornata → vedi l'operaio di "Tempi Moderni".

Quindi Taylorismo in breve:

tipiche e livello di produzione:

- serialità
- standardizzazione → standardizzazione delle attività, ripete la standardizzazione del prodotto
- specializzazione del lavoro e delle mansioni

tipiche e livello dello scambio:

- mercato di massa (Ford)
- orientamento al prodotto e alla quantità

↓  
"comprate una macchina perché sia nera"

1403113

Taylor: stop management

linea di montaggio, fabbrica, officina

↳ la fase della programmazione del lavoro in fabbrica deve essere svolta in un ufficio separato dalla linea di montaggio.

Per il lavoro, l'attività operativa sarà svolta in linea di montaggio:

↓  
divisione tra attività intellettuale (ufficio programmazione) e di fatto il lavoro pratico (chi fa il lavoro pratico non deve pensare, deve fare il lavoro e basta)

- SEPARAZIONE TRA ATTIVITÀ INTELLETTUALE e OPERATIVA
- SPECIALIZZAZIONE → le persone devono fare poche cose, solo quelle in cui sono specializzate.

↳ divisione chiara e netta tra manager e personale operativo.

pagati per fare

↓  
pagati per pensare

È vero che il lavoro in fabbrica pagato in questo modo può essere alienante, **MA** a fronte di un lavoro di questo tipo venivano offerti stipendi più alti

↓  
assunzione impericita: le persone sono motivate solo dai soldi. \$\$\$

Con questo tipo di lavoro ("tu devi solo fare le cose che qualcun altro ha pensato") c'è una forma di deresponsabilizzazione degli operai rispetto al risultato finale.

Qual era il CONTESTO di questa teoria?

Prime grandi fabbriche, prime catene di montaggio e produzione in serie

→ serialità della produzione, standardizzazione della produzione porta anche la standardizzazione dal punto di vista organizzativo.

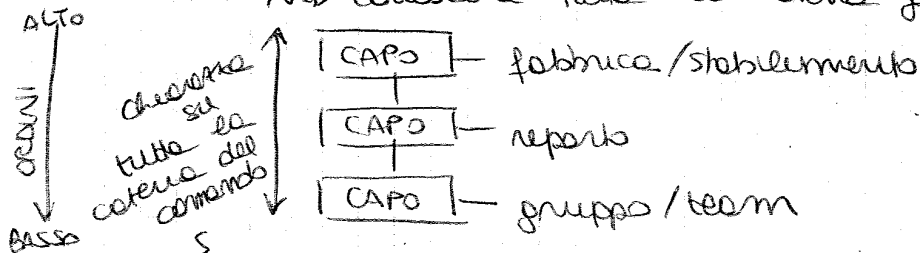
Bisogna anche considerare il contesto SOCIALE: nelle grandi fabbriche lavoravano operai di tutti i paesi diversi, da negozi non condirebbero neanche la stessa lingua → serialità e standardizzazione necessarie!

verificano secondo quanto programmato.

Fayol identifica una serie di principi presenti all'interno delle organizzazioni:

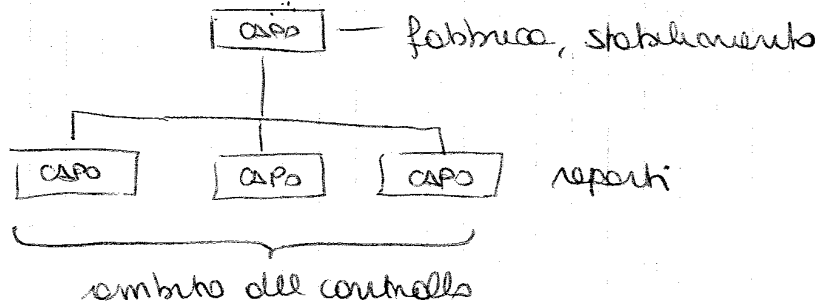
- **UNICA DI COMANDO**: ogni persona all'interno delle organizzazioni deve avere un suo capo gerarchico, deve sapere da chi prendere ordini.

- **CATENA DI COMANDO**: le persone devono avere chiaro non solo chi è il proprio capo, ma conoscerne tutta la catena di comando  
 il mio capo → il capo del mio capo → il capo del capo del mio capo etc.  
 → conoscere tutta la catena gerarchica.



Finalizzata alla comprensione del flusso delle comunicazioni

- **AMBITO DEL CONTROLLO**: # di persone controllate da un unico superiore, # di dipendenti, # di subordinati (o in maniera + technically connect: "# di collaboratori")  
 L'ambito di controllo non deve essere troppo ampio, altrimenti la comunicazione diventa di difficile gestione.  
 → il numero dei sottoposti non deve essere eccessivo, altrimenti le comunicazioni sono comprese (aumenta il rischio di distorsione)



- **STAFF & LINE**: alcune unità organizzative hanno certi compiti/responsabilità (staff, dedicate alle svolgimenti di attività essenziali) e alcune unità organizzative invece hanno attività specifiche (line) → line: dedicate ad cose business

line/linea → ex produzione, vendite  
 Staff → ex fin, ragionerie, servizi generali, attività specializzate di supporto al core business  
 dedicati ai servizi



⚠️ Nota che in alcuni tipi di organizzazione le funzioni normalmente di "staff" sono invece di "line".

ex in un'azienda di consulenza che fa qualità, la qualità è line, non staff!

### • WEBER : LA BUROCRAZIA

Weber ha dato un grande contributo agli studi organizzativi; ha studiato principalmente la PA (pubblica organizzazione)

L'organizzazione deve essere strutturata in modo tale da avere ben chiare responsabilità, regole e attività per la gestione delle macchine burocratiche.

Burocrazia intesa come qualcosa che fornisce efficienza, precisione, rapidità, discrezza, regolarità e affidabilità.

Concetti chiave:

- divisione dei compiti
- supervisione gerarchica
- sistema di regole, regolamenti, procedure ← grande enfasi su questo punto

→ tutto quello che è scritto nella norma deve essere fatto (no creatività), quindi le norme devono essere molto dettagliate.

Comportamenti della macchina statale devono essere ripetibili e prevedibili

↓  
alto dettaglio, alta standardizzazione

Osservo conosco il mio compito e lo eseguo con diligenza, puntualità e professionalità.

alta codificazione, alta regolamentazione con norme dettagliate e chiare di esecuzione.

↓  
non solo principi, ma procedure dettagliate, che devono essere conosciute all'interno della PA e anche all'esterno

- **PREPARAZIONE SPECIALIZZATA** → livello di scolarità e preparazione molto alto → "super-tecnici"  
(Per fare ciò, c'è bisogno di scuole funzionanti)
- **CONCORSI PUBBLICI** → apertura delle posizioni nella PA non solo agli amici dei potenti, non solo nelle posizioni di basso livello, ma anche per diventare capi → meritocrazia
- **SVILUPPO DI CARRIERA** → le persone devono avere un percorso professionale
- **ATTIVITÀ A TEMPO PIENO** → è una professione, a tempo pieno
- **SEGRETO D'UFFICIO** → info pubbliche/rilevanti non devono essere spiegate, obbligo di riservatezza per l'interesse generale → vita personale ≠ vita d'ufficio
- **STIPENDIO MONETARIO FISSO** → per garantire equilibrio, non puoi essere super partes se dipendi dai finanziamenti di qualcuno → è la PA che dà lo stipendio ai dipendenti, non sono le persone che richiedono servizi della PA
- **NON POSSESSO DEGLI STRUMENTI DEL PROPRIO LAVORO** → è l'amministrazione che dota i dipendenti degli strumenti di lavoro.

metafora meccanicistica: persone come ingranaggi delle organizzazioni; come motori delle organizzazioni

ORGANIZZAZIONE = MACCHINA

(nel caso di Weber organiz = orologio)

**PRO: POTENZIALITÀ**

Buoni risultati quando:

- chiarezza
- stabilità (≠ immobile; stabile = prevedibile)
- ciclo produttivo di routine
- precisione
- rispetto dei compiti assegnati

⇒ è possibile applicare delle regole precise solo se l'ambiente è conosciuto. Se il suo funzionamento è prevedibile

**CON: LIMITI**

- non viene considerato l'aspetto umano
- non viene considerata incertezza
- modello troppo semplificato
- modelli meccanicista possono incontrare resistenze nelle aziende nel caso in cui l'ambiente sia dinamico, mutevole → se c'è qualcosa di imprevedibile l'organizzazione si blocca
- alienazione e scarsa scolarità dei dipendenti.

↓  
xk lavori ripetitivi e individuali



### Reazioni durante l'esperimento

All'inizio le operai erano sospettose (clima di sospetto)  
Poi si creano rapporti di fiducia  
Questi rapporti di fiducia si riflettono poi sul lavoro  
Senso di partecipazione, di gruppo, di team

Secondo Mayo si era creata una "CELLULA SOCIALE" accanto all'organizzazione gerarchica formale → organizzazione invisibile.

! **Effetto Hawthorne**: gli aumenti di produttività possono essere dovuti al fatto di essere osservati, per fare bella figura!

Nonostante l'effetto Hawthorne c'è ugualmente il sorgere di questo movimento sociale di persone che cominciano ad agire come una cellula organizzata come una nuova organizzazione, che ha degli effetti positivi sulla produttività.

→ vedi anche articolo del cinema della sera cercato sul portale

Mayo ce dice che le motivazioni sul lavoro non sono solo legate all'aspetto economico o allo spirito di corpo.  
Spirito di corpo = identificarsi con l'azienda

Mayo apprende una sorta di "spirito di gruppo", prima che con l'organizzazione le persone si identificano con i gruppi di persone con cui hanno sviluppato relazioni sociali (e questo ha un aspetto di motivazione nel proprio lavoro).

→ importante avere buoni rapporti con colleghi e capi più diretti  
→ i capi devono essere attenti a mantenere un buon clima in ufficio, rapporti sociali

⇒ rapporto di fiducia/stima reciproca con il proprio capo può stimolare la produttività.

↓  
relazioni sociali non solo con i propri colleghi, ma anche con i propri capi

organizzazione reale = organizzazione formale + organizzazione informale

### Summarizing:

- produttività dei singoli non dipende sempre direttamente dalle condizioni di lavoro
- produttività condizionata dalle dinamiche dei gruppi di lavoro  
positivamente → negativamente
- gruppo come veicolo di informazioni fra direzione e team e come mezzo per perseguire obiettivi aziendali

# LEZIONE 4: TEORIE ORGANIZZATIVE

## LA SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE

- 2 focus:
- ① Le fattorie psicologiche delle persone
  - ② Gruppi sociali

## MODELLO SOCIO-TECNICO

Ragionamento non solo in termini tecnici o solo in termini di persone, **MA** considerazione della reciproca influenza di **TECNOLOGIE & ASPETTO SOCIALE**

mette insieme Taylor e relazioni umane

Questi studi nascono a Londra, al Tavistock Institute, durante studi sulle nuotatrici.

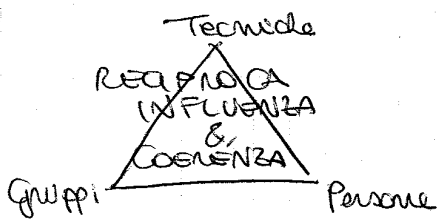
Scopo degli studi era scoprire come le tecnologie influenzano il rapporto tra le persone.

È importante sottolineare il periodo storico di questi studi, per anni 50, in cui nuove tecnologie vengono introdotte.

Per studiare le organizzazioni bisogna tenere in considerazione sia gli aspetti **TECNOLOGICI** sia gli aspetti legati alle **PERSONE**

## Equilibrio tra TECNOLOGIA e SOCIETÀ

L'organizzazione deve creare sia l'aspetto umano, sia l'aspetto tecnologico, perché questi due aspetti hanno una forte influenza reciproca



- 3 aspetti da considerare nell'organizzazione:
- tecnologie
  - gruppi
  - singole persone
- } necessaria **COERENZA** equilibrio!!

Nella pratica le esperienze tecnologiche prevalgono sulle esperienze delle persone **MA** se si dimenticano le esperienze delle persone non si raggiungono i risultati economici estesi

NON è solo un aspetto di buonommo, la considerazione delle persone ha anche risvolti economici!!

Dimensione sociale intrinseca alle organizzazioni → \$\$\$

L'organizzazione non è vista come ripartizione di compiti, ma come un SISTEMA AD ELEVATA COMPLESSITÀ perché c'è un elevato # di variabili interne (endogene) ed esterne (esogene).

L'ambiente è fonte di OPPORTUNITÀ ma anche di PROBLEMI. Le organizzazioni coinvolgono un numero elevato di persone. Queste persone hanno nuclei differenziati.

L'organizzazione deve adattarsi rapidamente ai cambiamenti richiesti dall'esterno e dall'interno → cambiamento continuo.

Taylor → enfasi sul flusso produttivo

Approccio sistemico → enfasi oltre che sul flusso fisico anche sul flusso informativo, sui flussi economici e finanziari e sul flusso decisionale.

Il processo decisionale in un sistema è più complesso rispetto a quello che considera solo un'organizzazione chiusa.

L'organizzazione è un sistema sociale, tecnologico, informativo e decisionale.

mentre con Taylor e Fayol solo il vertice decideva

gruppi di persone con le loro relazioni

informazioni di cruciale importanza

Qui, dato che le organizzazioni sono sistemi aperti, le decisioni non possono essere demandate solo al vertice → le decisioni sono prese anche a livelli intermedi per una migliore gestione dei cambiamenti, degli imprevisti.

L'organizzazione opera e vive per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

L'organizzazione è parte di un sistema più ampio, con il quale fa un continuo scambio.

Oltre alla tecnica con il progresso tecnologico, l'impresa deve avere anche una sorta di sintonia culturale e sociale con l'ambiente dove opera.

I SISTEMI CHIUSI sono AUTOREFERENZIALI, fanno riferimento solo a se stessi, sono scarsamente (o per niente) influenzati dall'ambiente esterno. Per questo "perdono contatto con l'energia vitale del cambiamento".

Non bisogna "avere paura dei cambiamenti esterni" perché da essi le organizzazioni possono trarre forza.

Se chiuse → degrado!!

o l'azienda chiusa scompare, o viene acquistata da qualche altra azienda più grande.

→ i sistemi chiusi tendono al DECLINO.

accettazione  $\neq$  consenso



accettare di avere POV diversi e quindi dialogare, contrattare fino a raggiungere un compromesso.

Siamo tutti d'accordo!!

Il consenso è importante ma è anche importante un ambiente in cui il conflitto è vissuto in modo positivo per portare all'accettazione e all'innovazione



↳ manager passano favore a

I 5 principi di Fayol vengono così integrati da questo pensiero sistemico → dal comando all'accettazione.

Si comincia a parlare di valutazione delle prestazioni: le persone vengono valutate in base al loro contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali; le persone faranno carriera perché hanno avuto la capacità di raggiungere questi risultati



- Fayol, scuola delle relazioni umane: enfasi sullo spirito di corpo
- Organizzazione come sistema: enfasi su performance, meritocrazia.

Imprese a rete: è un esempio di imprese come sistema (ce vedremo in una delle prossime lezioni)

## LA TEORIA DELLA CONTINGENZA

Taylor: one best way

Contingenza:  $\neq$  in un modo migliore in assoluto, dobbiamo vedere le relazioni tra organizzazione e sistema ambiente

Teoria della CONTINGENZA: "la risposta dipende dalle circostanze"

Si individuano 2 grandi modalità di organizzare:

- modo meccanico (statico)
- modo organico (dinamico)

## LEZIONE 5 : TEORIE ORGANIZZATIVE

### MINTZBERG : LE PARTI DELLA ORGANIZZAZIONE (1980)

Per comprendere le organizzazioni Mintzberg ha passato anni a studiare le modalità di lavoro dei manager ("guardare gli altri lavorare... sempre meglio che lavorare!").  
Da queste sue osservazioni Mintzberg ha notato che i manager passavano il loro tempo:

- al telefono
- in riunione
- a interrompere quello che stavano facendo per risolvere problemi più impellenti.

→ il processo decisionale di un manager non è così formalizzato e teorico come le teorie potrebbero suggerire: operativamente i manager prendono decisioni a "pezzettini", in modalità multitasking etc. → reali dinamiche all'interno dell'organizzazione ≠ teoria!!


Approccio più empirico, operativo.

In un noto articolo del 1980 su Harvard Business Review Mintzberg dice che in tutte le organizzazioni possiamo trovare 5 componenti:

1. qualcuno che comanda (vertice strategico)
2. management con posizioni di responsabilità intermedia (linea intermedia)
3. quelli che lavorano (nucleo operativo)
4. specialisti, organi di staff (tecnostuttura)
5. (staff di supporto)

Se rapporto tra queste 5 componenti è ≠ a seconda dell'impresa, ma i componenti di base sono gli stessi

4 → responsabili per la standardizzazione

[v. slide 4 



le ≠ figure all'interno dell'azienda suddivise nelle 5 categorie di Mintzberg

Per ciascuna organizzazione ci sono le 5 parti, ma in ≠ organizzazioni ≠ parti possono prevalere.

Mintzberg ha definito 5 forme di organizzazione; la prima è la struttura semplice.

21/03/14

# ANCORA LEZIONE 5 - TEORIE ORGANIZZATIVE - ANCOLA MINTZBERG

Il modello di Mintzberg può essere una per comprendere le politiche aziendali e quali elementi dell'azienda hanno il potere.

2) Dopo la struttura semplice, vediamo la struttura burocrazia meccanica

## BUROCRAZIA MECCANICA

→ v. schemino nella slide 12

non in senso  
Spengler, ma come  
una modalità di  
gestione

La burocrazia meccanica è caratterizzata da

aspetti  
chiave

- rete formalizzazione e standardizzazione
- raggruppamento di unità operative
- alta centralizzazione / supervisione diretta (per poche formalizzazione e standardizzazione !!)
- potere della tecnocratura: chi ha il compito di formalizzare le regole del gioco ha il potere.
- quando parliamo di organizzazioni di tipo burocratico con elevata formalizzazione e standardizzazione abbiamo solitamente un ambiente stabile → no grandi discontinuità

esempi di bur. mec.: PA, banche, grandi imprese degli anni '80

esempio  
ancora  
attuale

erano più stabili  
di ora negli anni 70-80!

• burocrazia → standardizzazione → efficienza

utilizzo al meglio delle risorse  
disponibili grazie alla  
standardizzazione

• economie di scala → se produco meno di prodotti, il costo unitario si abbassa

• quando la burocrazia è ben fatta, l'utilizzo al meglio delle risorse disponibili minimizza la duplicazione delle risorse

• se tutte regole, meno discrezionalità dei manager: se c'è una regola che dice chiaramente al management quello che deve fare, l'ambito di discrezionalità del management è fortemente ridimensionato (se l'ambiente fosse instabile non funzionerebbe, perché servirebbero principi, non regole, per guidare i manager senza dire esattamente che cosa devono fare, in modo da essere più restii quando si verificano cambiamenti).

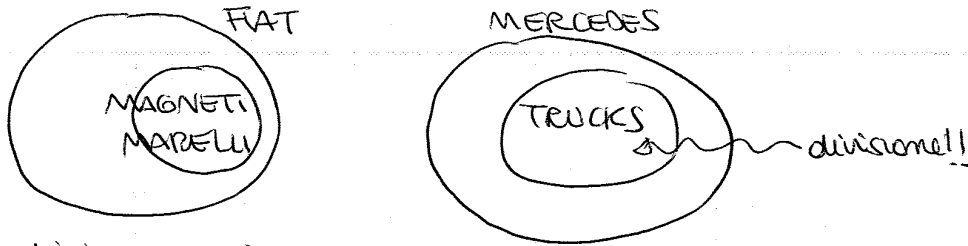
• la specializzazione può creare conflitti tra le diverse unità

• a volte eccessiva enfasi sulle regole: le regole sono una formalizzazione di quello che è accaduto in passato, ma talvolta può essere utile "non guardare solo nello specchio retrovisore" ma anche guardare avanti (eccessiva enfasi sulle regole può risultare in paralisi).

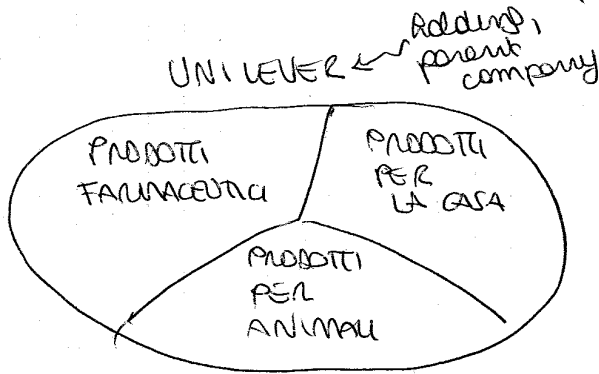


#### ④ LA SOLUZIONE DIVISIONALE

Unità organizzative rappresentate da divisioni; una divisione è come un'impresa in un'impresa.



Ogni divisione è una piccola burocrazia meccanica, con grande potere allo staff



Unità organizzative con prodotti ≠, persone ≠, tecnologie diverse  
 ↓  
 poca omogeneità  
 ↓  
 elevata autonomia

MA visto che le unità organizzative E allo stesso azienda, fanno parte dello stesso gruppo, fanno bisogno di un elemento unificante, che è la standardizzazione dei risultati delle divisioni e i sistemi di programmazione e controllo.

- target chiari, specifici, trasparenti decisi dalla holding
- sistemi di controllo coerenti con gli obiettivi

La struttura divisionale è adatta ad ambienti un troppo complessi un troppo dinamici, MA un minimo di dinamismo e complessità è accettato.

Al vertice c'è il middle management (come anche i vertici aziendali; però la parte fondamentale è del middle management). *→ capi delle divisioni*  
 [v. figura slide 20]

Ogni unità opera come una burocrazia meccanica coordinata da unità centrali, di gruppo. Le unità centrali forniscono servizi a tutte le unità (leffici, tasse etc) e questo crea uniformità.

Innovazione incrementale → necessità di regole  
Innovazione radicale → adlocrazia

Condizioni per adlocrazia:

- ambiente dinamico e complesso
- giovane età
- sistema tecnico sofisticato

Caratteristiche:

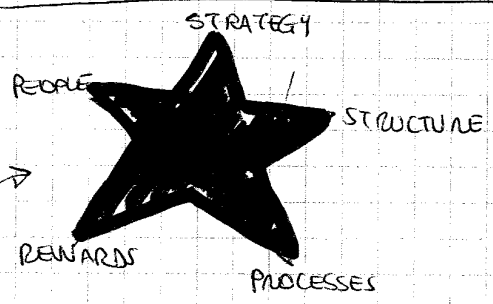
- relativa indistinzione delle differenti parti
- prevalenza di modalità organizzative basate su bisogni specifici
- organizzazione in divenire, dinamismo
- centralità del progetto (es: ti giochi la carriera con qst progetto!)
- specializzazione orizzontale
- conflitti → bisogna interagire con persone con specializzazioni diverse, tutti esperti → non sei il capo perché sei esperto nel tuo campo, devi farli vedere e farli ascoltare o è un "massacro" sempre per il fatto che sono tutti "pume donne".

Problemi:

- costi personali
- costi di comunicazione
- carico di lavoro importante
- problemi di egualismo lavoro-vita personale.

→ è ancora vivo.

IL MODELLO A STELLA DI J. GALBRAITH



"Star Model"

Le organizzazioni devono essere viste nella loro complessità.

I 5 elementi della stella rappresentano un unico filo rosso.

Per studiare le organizzazioni bisogna tenere presente 5 fattori, che devono essere coerenti tra loro (consistency).

Questo modello valuta la consistency tra i fattori.

- strategia
- struttura organizzativa
- processi
- sistemi premianti/parametri per carriera
- persone

## Shareholders (vs) stakeholders

azionisti,  
coloro che possiedono  
azioni, una parte  
del capitale dell'azienda

portatori di interesse verso  
l'impresa (non necessariamente  
hanno azioni); possono essere  
interni (dipendenti) o esterni  
dell'azienda

Prima le organizzazioni facevano riferimento solo agli shareholders, adesso anche agli stakeholders.

Esempi di stakeholders nella slide 32.

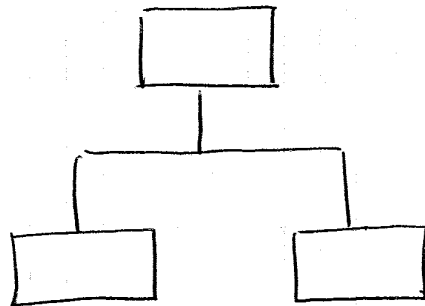
- aziende deve
- max TT degli shareholders
  - tenere presenti gli stakeholders

Equilibrio fra shareholders e stakeholders deve essere raggiunto.

## Fluco di slides "STRUTTURE ORGANIZZATIVE" LEZIONE 6

### ORGANIGRAMMA : che cos'è?

lettura  
in  
cascata



organizzazione

≠

organigramma

L'organigramma è  
una RAPPRESENTAZIONE  
FORMALE di un'organizza-  
zione, NON è l'organizza-  
zione, è solo una  
sua rappresentazione  
grafica.

Le linee di un'organigramma ci dicono chi dipende da chi e quali sono i diversi livelli di responsabilità di un'azienda.

L'organigramma ci dice

- chi fa che cosa → distinzione dei ruoli
- chi decide su che cosa → canali di autorità
- chi sa che cosa e a chi lo dice → canali di comunicazione

↳ concetto  
di "catena  
di comando"

flussi di  
comunicazione  
possono avvenire  
step intermedi:  
l'organigramma è  
una sorta di commi-  
no dell'informazione,  
SENZA SALT.

26/03/14

H  
M

**POSIZIONE**

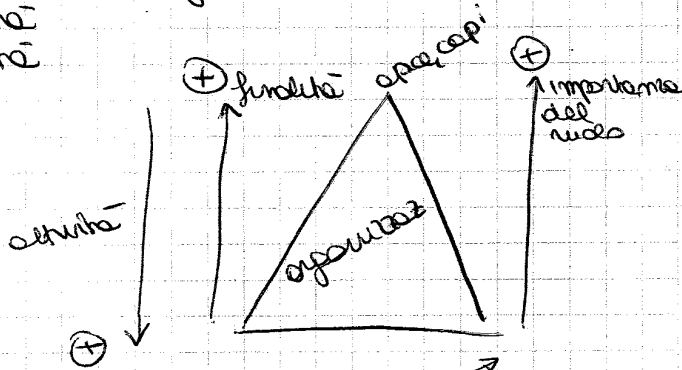
VS

**RUOLO**

definito in termini di finalità, di attività e di responsabilità  
 ex: responsabile della produzione deve presentare documenti  
 → si fa riferimento alla posizione, ad un ambito organizzativo, nelle cose che la posizione prevede di dover fare

Posizione: analisi dell'ipo organizzativa

+ si va in alto nell'organizz.:  
 > finalit   
 < attivit 



> responsabilit ,  
 > importanza fa il ruolo perch  la discrezionalità assieme maggiore importanza all'apice della piramide.

→ ruolo   la parte discrezionale con cui viene svolto quanto previsto da una posizione

in basso il ruolo   meno importante xk c'  meno discrezionalità

**LINE**

VS

**STAFF**

essenziale all'organizzazione per raggiungere gli scopi core, il core business  
 si articola su pi  livelli

supporto alle unit  di linea  
 focus su minimo costo

↓  
 v. pagina successiva

→ una delle prime cose da fare quando si analizzano le organizzazioni è contare i livelli gerarchici.

Se il livello a cui si trova una figura aziendale ne indica anche il livello di responsabilità (+ tanto al 1° livello, > la responsabilità)

### STAFF & COSTI

Nelle organizzazioni più moderne si tende a ridurre il # di persone nelle unità di staff nell'ottica di una riduzione di costi

VARIABILI FONDAMENTALI nell'analisi delle organizzazioni:

- 1) ambiente esterno
- 2) strategia dell'impresa
- 3) ~~struttura delle organizzazioni~~ → SCOPA DA VALERE
- 4) persone delle persone

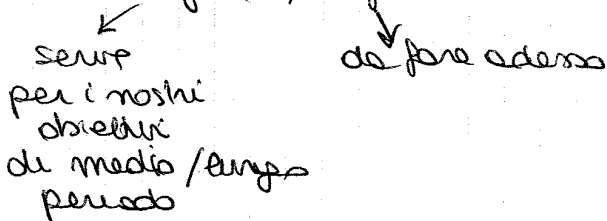
Strategia aziendale e struttura devono essere coerenti perché entrambe si adeguano in risposta all'ambiente esterno.

Strategia → modello di struttura { criteri di allocazione delle risorse } materiali  
 { meccanismi di coordinamento } personali  
 { obiettivi di impresa }  
 { attività }

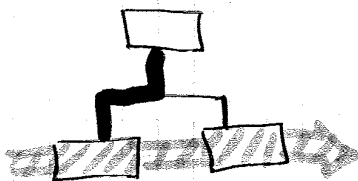
STRATEGIA (definizione di Chandler):

- definizione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo
- scelta dei criteri di azione
- tipo di allocazione delle risorse alla realizzazione degli obiettivi

Strategico ≠ urgente



MACROSTRUTTURA insieme di unità organizzative che sono legate tra loro tramite relazioni verticali e orizzontali.



relazione verticale: sovra e subordinazione (legame gerarchico)

relazioni orizzontali (di specializzazione): unità di PAR LIVELLO

## 2) Job enlargement

aumento il # dei compiti assegnati ad ogni mansione per ridurre la noia e la demotivazione.

↳ aumentando varietà delle attività svolte diminuisce la noia

Job enlargement vuol dire mettere insieme attività e compiti diversi POSTI ALLO STESSO LIVELLO DI RESPONSABILITÀ NELL'ORGANIZZAZIONE

↓  
NON si aggiungono responsabilità  
→ questa è la differenza con il job enrichment!

Vantaggi del Job enlargement:

- si impara a fare + cose → miglioramento delle conoscenze/capacità/skills  
→ miglioramento della professionalità delle persone  
↓  
• questo ↓ migliora la flessibilità interna dell'organizzazione  
↓  
se c'è crisi, le persone possono essere spostate da un'attività all'altra  
→ dinamismo interno  
(Questo è uno dei motivi x cui in Germania si sono licenziate meno persone: superano fare + cose, quindi sono state spostate a fare altre cose, non licenziate)
- motivazione migliore → aumentare il # delle attività permette di coprire meglio il ciclo di produzione completo → quindi le persone capiscono perché fanno quello che fanno → sono più motivate a farlo

Svantaggi:

- carico di lavoro aumenta → possibili resistenze
- problemi con i sindacati → se fai fare alle x cose + cose, hai bisogno di assumere meno persone → attività con i sindacati (ma) anche oggetto di negoziazione.

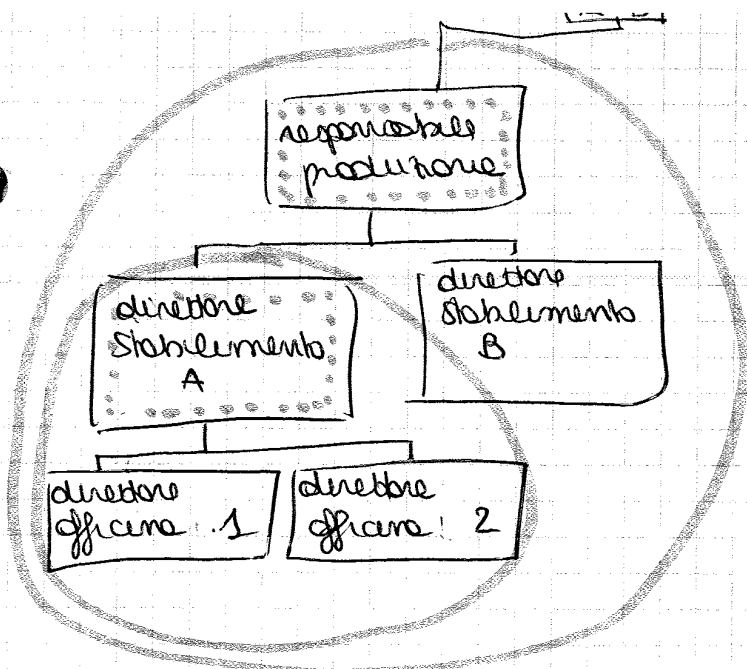
# STRUTTURE ORGANIZZATIVE - pecco di slides 7

## STRUTTURA GERARCHICA

È stata la 1° forma organizzativa; si basa su un'unica variabile, il suo fulcro, che è la GERARCHIA: poche persone che comandano e molte persone che ubbidiscono.

Questo tipo di struttura è rara (intesa come struttura gerarchica pura)

- Decisioni concentrate in una sola persona (non team)  
ex generale che prende le decisioni  
come nel video del pladatore  
⇒ un uomo solo al comando.
- L'attività è focalizzata sul controllo delle operazioni  
le "sottoposti" lavora perché è controllato dal capo  
↓  
termine derivato, a dire il vero di comando e che ubbidisce  
Non lo useremo spesso, ma in questo caso è appropriato  
⇒ il capo è lì, che ti vede, quindi se non fai le cose sarai punito dal capo.
- L'attività del singolo è programmata in dettaglio, come tempistiche, modalità e quantità.  
⇒ programmazione sia sul "cosa" sia sul "come" fare
- Gli ordini si distribuiscono a catena lungo la struttura  
NO interpretazioni degli ordini  
SI OBEDIENZA agli ordini  
↓  
per fare ciò ordini devono essere CHIARI,  
perché non ci sia margine di discrezionalità.  
  
Solo alcune persone, legittimate dalla struttura di comando, possono distribuire per ordini. Gli altri no.
- concetto di unità di comando  
ogni titolare di posizione risponde al livello gerarchico superiore.  
Le responsabilità si ribaltano a catena verso il vertice.



○ responsabilità  
guida gerarchica

○ Know-how  
specializzazioni  
funzioni

C'è una gerarchia!

come riordinare  
una casa

Organizzare dal P.O.V. delle funzioni è come "riordinare" le risorse aziendali

MA se io faccio ordine in un certo modo  $\exists$  un problema:  
tutti quelli della produzione pensano sb in ottica di produzione  
" " del marketing " " " " marketing

→ riordino MA creo delle SEPARAZIONI

Le organizzazioni devono superare questa eccessiva frammentazione

↓  
chi guida l'azienda non soltanto da obiettivi specialistici (con certo obiettivo di produzione), ma da anche obiettivi comuni in modo tale da far convergere gli sforzi e le energie (ex raggiungere una certa quota di mercato)

→ obiettivi trasversali per far sì che a fronte di esigenze divergenti ci siano anche obiettivi convergenti

→ non bisogna perdere di vista la visione generale globale dell'impresa → equilibrio tra specializzazioni e obiettivi comuni.

$\exists$  passi di lavoro specifici  $\forall$  funzione → il controllo (che avviene tramite la gerarchia) avviene tramite regole tecniche specifiche, parametri specifici di tipo tecnico relativi alle funzioni specialistiche.

Le decisioni sono Accentrate → le vere decisioni che riguardano la strategia dell'azienda vengono prese dal capo dell'organizzazione.  
Le decisioni di tipo tecnico specialistico vengono prese dal capo della specifica funzione.



Infatti I casi in cui una struttura funzionale non ha portato mancanza di innovazione!

ex Apple, impresa definita "la più innovativa al mondo" aveva struttura funzionale!!!

→ per contrastare la scarsa flessibilità è necessario assumere persone creative che possano diffondere le nuove tendenze all'interno dell'organizzazione

⇒ NON prendere niente come deterministico, dipende dall'organizzazione, dipende dal management

• la struttura funzionale può creare un sovraccarico del # delle decisioni che il vertice esecutivo deve prendere.

→ tutti i problemi sono portati verso l'alto  
la risoluzione dei problemi è demandata ai vertici  
→ questo può causare ritardi.

↳ tempo di attesa per le decisioni  
↳ tempo per attuare le decisioni

questo può portare ad un peggioramento della situazione → bisogna considerare i tempi.

La struttura funzionale è molto attenta ai costi, consente un forte controllo dei costi

ex Mondadori, entrato in FIAT, ha riportato il gruppo a una forma di organizzazione funzionale, ha abolito le divisioni; questo per controllare i costi, i cost flows. Questo è possibile in particolare nell'industria manifatturiera.

↓  
si decide di non puntare sull'innovazione, ma sulla riduzione dei costi

→ passaggio al funzionale per far sopravvivere l'azienda in tempi di difficoltà per avere maggiore controllo, e centralizzazione delle decisioni

Per far ciò sono necessarie unità di staff centralizzate che controllino le varie funzioni.

→ struttura funzionale utile in situazioni di crisi per controllare più strettamente i cost flows.

Cmq x fare ciò c'è bisogno di una personalità molto forte al vertice dell'organizzazione.

⇒ strutture funzionali adeguate per COST LEADERSHIP STRATEGY