

# Organizzazione aziendale

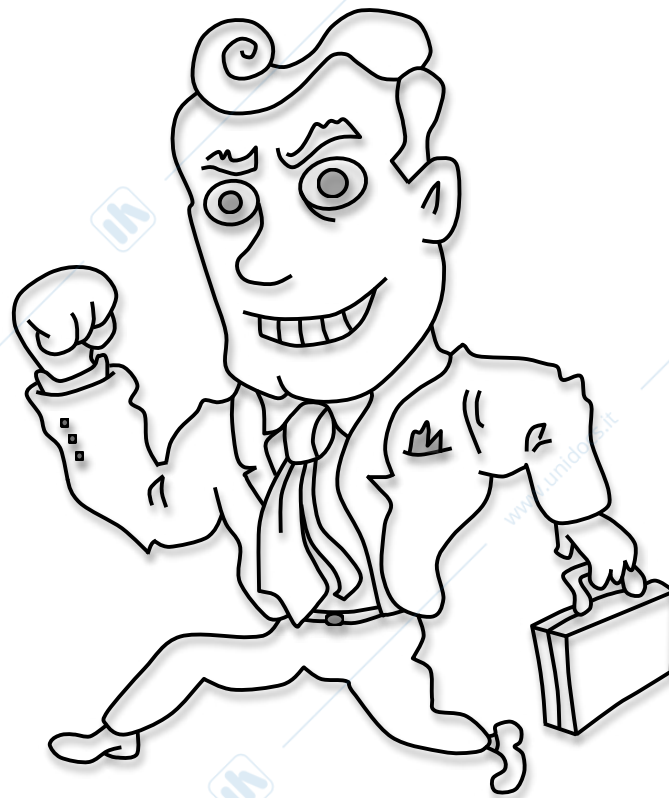
**M C.I. - 12 CFU**

Comportamento organizzativo M - 6 CFU - Prof.ssa Maria Rita Tagliaventi

Organizzazione e gestione delle risorse umane M - 6 CFU

Organizzazione - 3 CFU - Prof.ssa Maria Rita Tagliaventi

GRU - 3 CFU - Dott. Massimiliano Ghini



Appunti di

**Simone Benassi**

# INDICE

## Comportamento organizzativo M (Maria Rita Tagliaventi)

<b>2.L'individuo nelle organizzazioni</b> .....	1
<b>2.1.Le differenze individuali: personalità e abilità</b> .....	1
<b>2.2.Valori, attitudini e stati d'animo verso il proprio lavoro</b> .....	4
<b>2.3.Percezioni e attribuzioni</b> .....	8
<b>2.4.L'apprendimento nelle organizzazioni</b> .....	10
<b>2.5.La motivazione al lavoro</b> .....	12
<b>3.I gruppi e i processi organizzativi</b> .....	17
<b>3.1.I gruppi di lavoro</b> .....	17
<b>3.2.L'efficacia dei gruppi di lavoro</b> .....	18
<b>3.3.La leadership</b> .....	21
<b>4.La gestione dei gruppi di lavoro globalmente distribuiti</b> .....	23
<b>4.1 – 4.2.Il processo di delocalizzazione di attività intangibili (offshoring)</b> .....	23
<b>4.3.Caratteristiche e criteri di classificazione dei gruppi globalmente distribuiti</b> .....	24
<b>4.4.Le tecnologie collaborative</b> .....	25
<b>4.5.Il management interculturale</b> .....	26
<b>4.6.La leadership nei gruppi di lavoro virtuali</b> .....	26
<b>4.7.I processi sociali nei gruppi di lavoro virtuali</b> .....	27

**Organizzazione M (Maria Rita Tagliaventi)**

<b>1.L'evoluzione delle teorie organizzative</b> .....	30
<b>1.1.L'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor)</b> .....	30
<b>1.2.Weber</b> .....	31
<b>1.3.Le relazioni umane – Mayo (anni'30)</b> .....	32
<b>1.3.1.Herzberg – McGregor</b> .....	33
<b>1.4.I sistemi socio-tecnici</b> .....	33
<b>1.6.Il contingentismo (Lowrence e Lorsh?)</b> .....	34
<b>1.7.Tecnologia e struttura</b> .....	35
<b>1.8.I costi di transazione (Williamson)</b> .....	35
<b>1.9.Neo-istituzionalismo (anni '50)</b> .....	37
<b>1.10.Ecologia delle popolazioni organizzative (anni '70)</b> .....	37
<b>2.I processi decisionali</b> .....	38
<b>2.1.I tipi di decisione</b> .....	38
<b>2.2.Il processo decisionale</b> .....	38
<b>2.2.1.Il modello classico</b> .....	38
<b>2.2.2.Il modello di March e Simon</b> .....	39
<b>2.2.3.Il modello Carnegie</b> .....	40
<b>Il modello del contenitore dei rifiuti</b> .....	40
<b>2.3. Le fonti di disfunzioni nei processi decisionali</b> .....	41
<b>2.4.Tecniche di decisioni di gruppo</b> .....	42
<b>2.4.1.Brainstorming</b> .....	42
<b>2.4.2.Tecnica del gruppo nominale</b> .....	42
<b>2.4.3.metodo Delphi</b> .....	43
<b>2.5.La creatività</b> .....	43
<b>3.La cultura organizzativa</b> .....	44
<b>3.1.Che cos'è la cultura organizzativa</b> .....	44

<b>4.Potere, politica e conflitti</b> .....	45
<b>4.1.La natura del potere e della politica</b> .....	45
<b>4.2.Fonti di potere formale e informale degli individui</b> .....	45
<b>4.3.Fonti di potere delle unità organizzative</b> .....	46
<b>Classificazione di Thompson delle unità organizzative</b> .....	47
<b>4.4.La politica nelle organizzazioni come uso del potere</b> .....	47
<b>4.4.1.Tattiche per aumentare il potere individuale</b> .....	47
<b>4.5.Che cos'è il conflitto nelle organizzazioni?</b> .....	47
<b>4.6.Fonti di conflitto nelle organizzazioni</b> .....	48
<b>4.7.Il modello del conflitto organizzativo di Pondy</b> .....	48
<b>4.8.Tecniche per gestire i conflitti</b> .....	50
<b>5.La comunicazione</b> .....	51
<b>5.1.Che cos'è la comunicazione?</b> .....	51
<b>5.2.Le funzioni della comunicazione</b> .....	51
<b>5.3.Il processo di comunicazione</b> .....	51
<b>5.4.Le barriere a un'efficace comunicazione</b> .....	53
<b>5.5.La scelta del mezzo di comunicazione più appropriato</b> .....	53
<b>5.6.le reti di comunicazione nelle organizzazioni</b> .....	54

## Gestione delle risorse umane M (Massimiliano Ghini)

<b>1.Strategia, organizzazione e persone</b> .....	55
<b>Modello di Ulrich</b> .....	58
<b>2.Trovare e inserire le persone giuste</b> .....	59
<b>Curriculum Vitae (CV) e colloquio</b> .....	62
<b>3.La direzione risorse umane come Business Partner</b> .....	63
<b>Misurare l'intangibile</b> .....	65
<b>4.La valutazione</b> .....	67
<b>Performance management</b> .....	69
<b>5.Lo sviluppo delle persone</b> .....	72
<b>6.Il sistema premiante</b> .....	75
<b>7.La gestione del cambiamento</b> .....	77

# *Comportamento organizzativo M*

## *6 CFU*

*Prof.ssa Maria Rita Tagliaventi*

*Questi appunti non sono minimamente sufficienti per preparare l'esame in quanto sono riportati esclusivamente schemi degli argomenti principali e definizioni.*

*Possono tornare utili una volta studiati approfonditamente gli argomenti del corso e per controllare la coerenza del programma didattico.*

## 2.L'INDIVIDUO NELLE ORGANIZZAZIONI

### 2.1.Le differenze individuali: la personalità e l'abilità

Perché ci interessa la personalità?

- *Fit* fra lavoro e personalità;
- Conflitti/creatività nei gruppi;
- Decision making;
- Soddisfazione sul lavoro

**Definizione di personalità:** ricorrenza di modalità stabili con cui un individuo sente, pensa e si comporta.

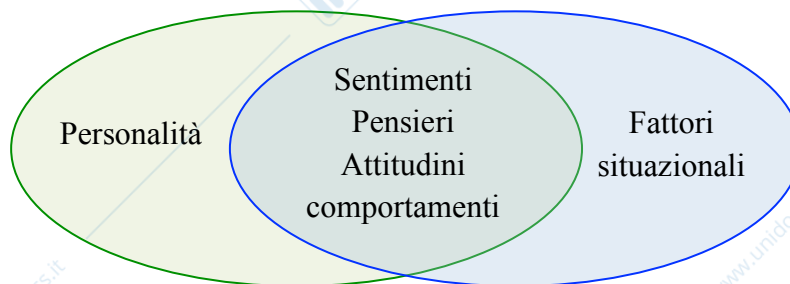
Oppure:

L'insieme dei tratti che descrive generalmente come un individuo sente, pensa, si comporta.

Cosa determina la personalità?

- Natura: eredità biologica, costituzione genetica;
- Educazione: esperienze.

#### Interazione fra personalità e fattori situazionali



**Modello A.S.A.** – Attrazione Selezione Attrito → idea che un'organizzazione attrae e seleziona individui con personalità simili e “perde” individui che presentano altri tipi di personalità.

Le dimensioni della personalità – **Il modello dei Big Five**

- **Estroversione:** tendenza a provare stati emozionali positivi e a sentirsi bene con se stessi e con il mondo circostante. Anche detta affettività positiva.

Tratti specifici:

- emozioni positive;
- socievolezza;
- cordialità.

Ruoli positivi in:

- commerciale;
- rapporto con il cliente;
- dialogo con il personale.

- **Nevroticismo:** tendenza a provare stati emozionali negativi e a percepire se stessi e il mondo circostante negativamente. Anche detta affettività negativa o stabilità emotiva.  
Tratti specifici:
  - ansietà;
  - timidezza;
  - vulnerabilità.Ruoli positivi in:
  - Controllo qualità;
  - Gruppi di lavoro;
  - a causa della forte natura critica (“avvocato del diavolo”).
- **Amabilità:** tendenza ad andare d’accordo con altri individui.  
Tratti specifici:
  - fiducia;
  - onestà;
  - franchezza.Ruoli positivi in:
  - ruoli sgradevoli, come la riscossione di crediti da fornitori;
  - ruoli per l’ottenimento di risorse;
  - inclinati ad attuare Comportamenti di cittadinanza organizzativa.
- **Coscienziosità:** misura in cui un individuo è attento, scrupoloso e perseverante.  
Tratti specifici:
  - competenza;
  - ordine;
  - autodisciplina.Ruoli positivi in:
  - Svolgono solitamente i lavori manuali.
- **Apertura a esperienze:** misura in cui un individuo è originale, possiede interessi diversi ed disposto a rischiare.  
Tratti specifici:
  - fantasia;
  - idee;
  - azioni.Ruoli positivi in:
  - amministrazione (nel caso di un imprenditore);
  - R&S;
  - marketing;
  - creazione nuovi prodotti.

Le cinque dimensioni della personalità non sono assolutamente correlate le une alle altre.

Incentivi manageriali per promuovere la nascita di nuove idee:

- Bootlegging;
- Apertura 24h/24h;
- Premio John Smale (*Procter & Gamble*).

Altri tratti personali rilevanti in ambito organizzativo sono:

- **Locus of Control:** può essere di due tipi:
  - esterno:** individui che credono che fortuna, fato o forze esterne siano responsabili di ciò che a loro accade.
  - interno:** individui che credono che abilità, impegno e proprie azioni siano responsabili di ciò che a loro accade.
- **Auto-controllo:** misura in cui un individuo cerca di controllare come presenta se stesso agli altri.  
Chi ha auto-controllo tende ad attuare **impression management:** capacità di comportarsi così come si crede che l'interlocutore voglia che ci comportiamo.  
Ruoli positivi in:
  - risorse umane;
  - pubbliche relazioni;
  - consulenza.
- **Autostima:** misura in cui gli individui sono orgogliosi di se stessi e delle proprie capacità.
- **Personalità di tipo A e B:** -**tipo A:** individui con intenso desiderio di conseguire risultati, estremamente competitivi, con forte senso di urgenza.  
-**tipo B:** individui tendenzialmente rilassati e accomodanti.
- **Desiderio di conseguire risultati:** desiderio di eseguire bene compiti impegnativi e stimolanti e di raggiungere i propri standard di prestazione.
- **Bisogno di affiliazione:** desiderio di creare e mantenere buone relazioni con altri individui.
- **Bisogno di potere:** desiderio di esercitare un controllo comportamentale ed emozionale e di influenzare gli altri.

Gli ultimi tre punti fanno parte del Modello dei bisogni/desideri di McClelland.



Cosa determina l'abilità?

- Natura: eredità biologica, costituzione genetica;
- Sviluppo: formazione pratica ed esercizio.

Le abilità possono essere:

- **Abilità cognitive:** anche dette **intelligenza generale**; si dividono in:
  - verbale;
  - mnemonica;
  - numerica;
  - di ragionamento;
  - deduttiva;
  - relazionale;
  - spaziale;
  - percettiva.
- **Abilità fisiche:** si dividono in:
  - capacità motoria;
  - capacità fisica.

La gestione delle abilità nelle organizzazioni:

- **Selezione;**
- **Posizionamento;**
- **Formazione.**

## 2.2. Valori, attitudini e stati d'animo verso il proprio lavoro

**Definizione di valori:** personale convinzione di un individuo riguardo alle conseguenze che ci si dovrebbe aspettare dallo svolgere un lavoro e al comportamento da tenere sul lavoro.

Esistono valori:

- **Intrinseci:** collegati alla natura stessa del lavoro;
- **Estrinseci:** collegati alle conseguenze del lavoro.

**Definizione di attitudini:** valutazione affettiva e cognitiva che predispone l'individuo a comportarsi in un certo modo. Anche dette **atteggiamenti**.

Oppure:

Insieme di convinzioni, feelings, riflessioni riguardanti il come comportarsi nel proprio lavoro o all'interno di un'organizzazione specifica.

Le componenti delle attitudini sono:

- **Componente affettiva:** sentimenti che un individuo ha verso il proprio lavoro/organizzazione;
- **Componente cognitiva:** credenze che un individuo ritiene vere sul proprio lavoro/organizzazione;
- **Componente comportamentale:** opinioni che un individuo ha sul come comportarsi nel proprio lavoro/organizzazione.

Cosa determina le attitudini? Due principali prospettive:

- **Prospettiva che enfatizza le situazioni** (cultura, situazioni, media);
- **Prospettiva che enfatizza le disposizioni** (personalità).

Come si modificano le attitudini?

- **Informazioni** (comp. cognitiva);
- **Emozioni** (comp. affettiva);
- **Partecipazione** (comp. comportamentale);
- **Dissonanza cognitiva** (comp. cognitiva).

**Dissonanza cognitiva:** incoerenza fra le tre componenti delle attitudini, in particolar modo fra la componente cognitiva e quella comportamentale: genera malessere nell'individuo.

Per risolvere la dissonanza cognitiva è possibile intervenire in due differenti modi:

- Avvicinare le convinzioni al comportamento che si è tenuto;
- Avvicinare il comportamento alle convinzioni.

**Definizione di stato d'animo:** è il modo in cui si sente un individuo quando svolge un lavoro.

Possono essere:

- **Positivi;**
- **Negativi.**

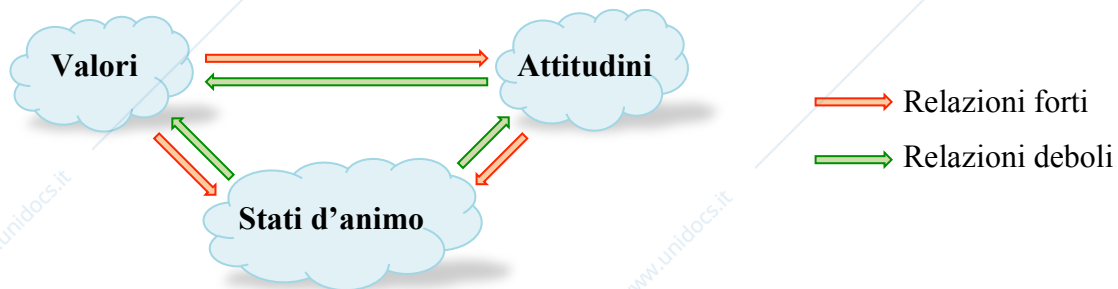
Stati emozionali positivi sono correlati a:

- **Creatività;**
- **Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB).**

Gli OCB possono essere di tipo:

- **Individuale** (detti anche ... di **virtù civica**) (OCB – I);
- **Organizzativo** (OCB – O).

### Relazione fra valori, attitudini e stati d'animo



Esistono tre principali attitudini:

- **Soddisfazione nei confronti del proprio lavoro;**
- **Coinvolgimento affettivo con l'organizzazione** (detto anche **coinvolgimento organizzativo**);
- **Identificazione organizzativa;**

**Definizione di soddisfazione sul lavoro:** è l'attitudine positiva nei confronti del

Le determinanti della soddisfazione sul lavoro sono:

- **Personalità;**
- **Valori:** intrinseci ed estrinseci;
- **Influenza sociale:** colleghi, gruppi, cultura;
- **Fattori situazionali.**

È possibile distinguere quattro differenti teorie sulla soddisfazione nei confronti del proprio lavoro:

1. **Modello dei diversi aspetti del lavoro** (*The facet model*);

2. **Modello dei fattori duali di Herzberg** (*Herzberg's Motivator Hygiene-Theory*);

Secondo Herzberg esistono due principali bisogni:

-**bisogni motivanti:** collegati alla natura stessa del lavoro;

-**bisogni igienici:** collegati alle condizioni fisiche e psicologiche in cui il lavoro viene svolto.

Legato all'utilizzo della tecnica degli incidenti critici (*Critical incidence technique*).

3. **Modello della discrepanza;**

4. **Modello degli stati di equilibrio.**

Quali sono le conseguenze (positive e negative) della soddisfazione sul lavoro?

- **Se presente:** OCB, benessere;
- **Se assente:** turnover, assenteismo, malessere.

È bene riconoscere pubblicamente gli OCB? Forse sì, forse no.

Processo tipico del turnover:

insoddisfazione sul lavoro → pensiero di abbandonare → valutazione dei costi e benefici dell'abbandono → intenzione di ricercare alternative → ricerca di alternative → valutazione delle alternative → confronto delle alternative con il lavoro attuale → intenzione di restare/abbandonare → decisione di restare/abbandonare.

Persone soddisfatte hanno migliori prestazioni in ruolo? Sì e no.

**Definizione di coinvolgimento organizzativo:** fedeltà e significativo coinvolgimento con la propria organizzazione nel suo complesso (rispecchia maggiormente la componente affettiva).  
Influisce su:  
-OCB;  
-turnover.

Coinvolgimento affettivo *VS* Coinvolgimento di appartenenza

**Definizione di identificazione organizzativa:** sovrapposizione cognitiva del modo in cui definisco me stesso e del modo in cui definisco l'organizzazione.  
Influisce su:  
-OCB;  
-turnover;  
-assenteismo;  
-cooperazione.

Le variabili che influiscono sull'identificazione organizzativa:

- **identità percepita comune;**
- **immagine percepita dell'organizzazione.**

Immagine ≠ reputazione

**Definizione di cooperazione:** propensione degli individui a collaborare con altri individui.

Troppa identificazione organizzativa causa il fenomeno del **Burnout**.

## 2.3. Percezioni e attribuzioni

**Definizione di percezione:** processo attraverso il quale un individuo seleziona, organizza e interpreta informazioni derivanti dall'ambiente.

Elementi della percezione:

- **Percettore:** persona nell'atto di interpretare alcune osservazione appena svolte o alcuni input sensoriali;
- **Obiettivo/Target:** qualunque persona/oggetto del quale il percettore stia cercando il senso;
- **Situazione:** contesto nel quale si svolge il processo di percezione.

Caratteristiche del percettore che influenzano la percezione:

- **Schemi:** strutture di conoscenza che sono conservate (*stored*) nella memoria che permettono l'organizzazione e l'interpretazione delle informazioni.  
Legato al concetto di **schema disfunzionale**;
- **Stati motivazionali:** bisogni, valori, desideri che un individuo ha durante la percezione;
- **Stati d'animo:** è il modo in cui si sente un individuo durante la percezione.

Caratteristiche del percettore che influenzano la percezione:

- **Ambiguità:** mancanza di chiarezza o di definizione che rende difficile determinare cosa un oggetto, persona o luogo veramente sia.
- **Status sociale:** posizione reale o percepita di un individuo nella società o in un'organizzazione;
- **Impression management:** ne esistono cinque tipi differenti:
  - allineamento di comportamento;
  - auto-promozione;
  - conformità a norme situazionali;
  - apprezzamento o lusinga;
  - coerenza.

Caratteristiche della situazione che influenzano la percezione:

- **Informazioni aggiuntive:** informazioni sulla situazione che il percettore utilizza per interpretare l'obiettivo;
- **Rilevanza:** misura in cui un obiettivo emerge in un gruppo di persone od oggetti.  
Le cause di rilevanza sono:
  - unicità: ogni tratto che rende un obiettivo unico in una situazione;
  - atteggiamento: emergere in virtù di movimenti, posizione e illuminazione;
  - incoerenza con le aspettative altrui: comportarsi o apparire in maniera diversa dal solito;

Conseguenze delle caratteristiche della situazione che influenzano la percezione:

- **Valutazione estreme;**
- **Stereotipi.**

Distorsioni e problemi nel processo di percezione:

- **Stereotipo:** insieme di credenze molto semplificate (e spesso inaccurate) riguardo alle tipiche caratteristiche di un particolare gruppo.  
Distorsione: tendenza ad attribuire a un individuo caratteristiche che si ritiene connotino il particolare gruppo a cui l'individuo appartiene.
- **Profezie che si auto-avverano:** persone che tendono a comportarsi in accordo a loro assunzioni (a volte errate) in maniera tale da incoraggiare, in che il target del processo di percezione, comportamenti che confermano le assunzioni iniziali.
- **Effetto alone:** l'impressione generale che si ha di un individuo (obiettivo) influenza la percezione dell'individuo stesso in situazioni specifiche.
- **Personalità implicita:** convinzioni riguardo quali tratti della personalità dovrebbero essere simultaneamente presenti in un individuo.
- **Prima impressione:** le prime informazioni raccolte riguardanti un individuo hanno un enorme impatto sul successivo processo di percezione e valutazione dell'obiettivo.
- **Effetto similarità:** tendenza a percepire individui che presentano caratteristiche simili alle nostre più positivamente rispetto a individui che presentano caratteristiche dissimili.  
*Esperimento East Fiskill.*
- **Effetto contrasto:** la percezione di altri soggetti (non obiettivo) distorce la percezione di un obiettivo.
- **Severità, indulgenza, tendenza ai valori medi:** tendenza a essere estremamente severi o estremamente indulgenti nelle proprie percezioni o a valutare la maggior parte dei targets nella media.
- **Knowledge of predictor:** la conoscenza della prestazione di un individuo in una specifica circostanza (predictor of performance) influenza la percezione complessiva dell'individuo.  
Classici Knowledge of predictor sono: GMAT, voto di laurea, status sociale.

**Definizione di attribuzione:** è la spiegazione di ciò che causa un comportamento.

Le attribuzioni possono essere:

- **Interne:** assegnare le cause dei comportamenti a determinate caratteristiche dell'obiettivo;
- **Esterne:** assegnare le cause dei comportamenti a fattori esterni all'obiettivo.

Distorsioni nei processi di attribuzione:

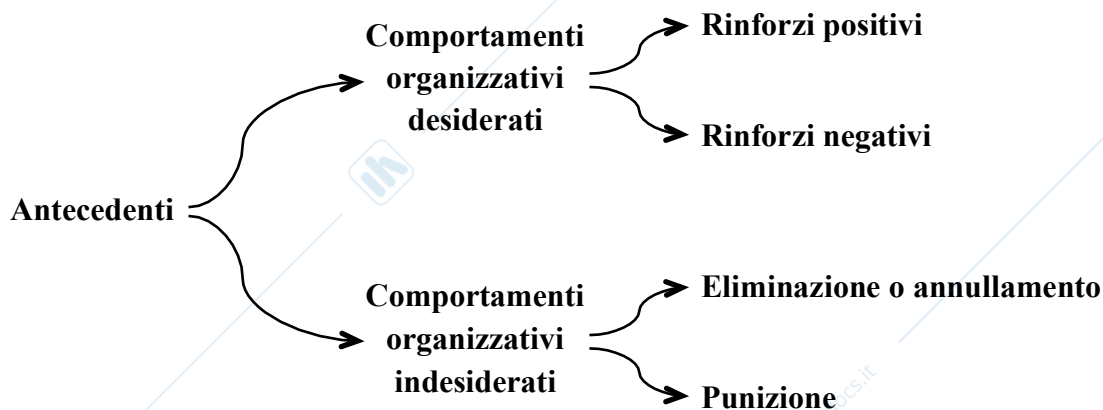
- **Errore fondamentale di attribuzione;**
- **Effetto attore-osservatore;**
- **Attribuzione a proprio vantaggio.**

## 2.4.L'apprendimento nelle organizzazioni

**Definizione di apprendimento:** cambiamento relativamente permanente nella conoscenza o nel comportamento che deriva dalla pratica o dall'esperienza.

È possibile distinguere due modelli differenti relativi all'apprendimento:

3. **Modello del condizionamento operativo (modello di Skinner);**



**Definizione di rinforzo:** processo attraverso il quale un individuo percepisce che attuando certo comportamento otterrà qualcosa di positivo in cambio.

Tecniche per incoraggiare i comportamenti organizzativi desiderati:

- **Identificare i comportamenti desiderati;**
- **Rinforzi positivi** (bonus, promozioni, giorni ferie extra, ...);
- **Rinforzi negativi** (solitamente rimproveri verbali);
- **Somministrazione dei rinforzi;**

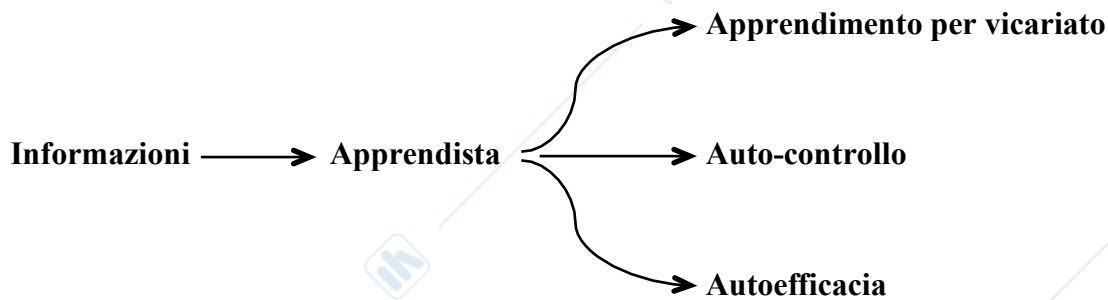
Condizioni di applicazione dei rinforzi:

- **Tempistica dei rinforzi:**
  - **Continuativi;**
  - **Intermittenti:**
    - **A intervallo fisso;**
    - **A intervallo variabile;**
    - **A numero fisso;**
    - **A numero variabile;**
- **Approssimazioni successive (Shaping):** utilizzato per l'apprendimento di mansioni.

Tecniche per ridurre i comportamenti organizzativi indesiderati:

- **Eliminazione o annullamento;**
- **Punizione;**

3. **Modello dell'influenza sociale** (o ... **apprendimento sociale**).



Cosa influenza l'autoefficacia?

- Le attività e gli obiettivi che gli individui scelgono;
- L'impegno devoluto al lavoro;
- La tenacia nel perseguire compiti nuovi e difficili.

Da cosa è influenzata l'autoefficacia?

- Le passate prestazioni;
- Esperienza vicaria;
- Persuasione verbale;
- Manifestazioni fisiologiche.

## 2.5. La motivazione al lavoro

Perché interessa la motivazione ai manager?

La motivazione influisce su:

- **Prestazioni in ruolo;**
- **Prestazioni extra-ruolo.**

$$P = f(A \times M)$$

a parità di fattori situazionali

P → prestazione in ruolo

A → abilità

M → motivazione

**Definizione di motivazione:** forze psicologiche che determinano la direzione del comportamento, il livello di impegno da apportare e il livello di persistenza di un individuo all'interno di un'organizzazione.

Oppure:

Processo che governa le scelte fra diverse alternative di comportamento volontario.

Elementi della motivazione al lavoro:

- **Direzione di comportamento;**
- **Livello di impegno;**
- **Livello di persistenza;**

Dimensioni della prestazione:

- **Prestazione sul compito** o **prestazione in ruolo** (*task performance*);
- **Prestazione organizzativa** o **prestazione extra-ruolo** (*contextual performance*);
- **Prestazione etica** (*ethical performance*).

Proprio come i valori, la motivazione può essere:

- **Comportamenti intrinsecamente motivanti:** l'esecuzione stessa del comportamento è la forza motivante;
- **Comportamenti estrinsecamente motivanti:** comportamento che viene eseguito al fine di ottenere compensi materiali o sociali e per evitare punizioni.

Perché le persone fanno quello che fanno?

## L'equazione della motivazione



È possibile distinguere quattro differenti teorie sulla motivazione al lavoro:

### 1. Teoria dei bisogni di Maslow;

Secondo Maslow esiste una gerarchia dei bisogni:

- Bisogni fisiologici primari;
- Bisogni di sicurezza;
- Bisogni di appartenenza (o affiliazione);
- Bisogni di stima;
- Bisogni di auto realizzazione (o auto completamento).

### 2. Teoria delle aspettative;

Elementi chiave:

- Valenza;
- Strumentalità (prestazione → risultati);
- Aspettativa (impegno → prestazione).

### 3. Teoria dell'equità;

Condizioni di equità/iniquità:

- equità;
- iniquità da sovra-ricompensa;
- iniquità da sotto-ricompensa.

Entrambe le iniquità sono fonte di dissonanza cognitiva.

Modalità per ridurre le iniquità:

- modificare le percezioni (in caso di sovra-ricompensa);
- modificare i propri input (in caso di sotto-ricompensa);
- modificare i propri risultati (in caso di sotto-ricompensa);
- scegliere un altro soggetto referente;
- modificare input e risultati del soggetto referente;
- abbandonare l'organizzazione (se le iniquità persistono).

### 3. Teoria della giustizia procedurale.

Cause e conseguenze della giustizia procedurale:

- Fattori determinanti nella percezione:
  - Relazioni interpersonali fra manager e subordinato;
  - Trasparenza dei criteri di distribuzione dei risultati;
  - Rispetto e promozione di un codice etico.
- Convergenza con la teoria dell'equità.

Strumenti motivazionali:



Primi approcci per il disegno del lavoro:

- **Organizzazione scientifica del lavoro (Taylor);**
- **Allargamento delle mansioni (caricamento orizzontale);**
- **Arricchimento delle mansioni (caricamento verticale).**

Una mansione è composta da:

- **Compiti di progettazione;**
- **Compiti di esecuzione;**
- **Compiti di controllo.**

**Modello delle caratteristiche del lavoro** (*The job characteristic model*) (*Hackman & Oldham*)

Secondo questo modello le principali dimensioni identificative di una mansione sono:

- **Varietà delle capacità impiegate:** grado in cui un lavoro richiede all'individuo di utilizzare abilità e talenti diversi;
- **Identità:** grado in cui un lavoro rappresenta un'intera e significativa entità, con risultato ben riconoscibile;
- **Importanza:** grado in cui un lavoro ha impatto su individui all'interno o all'esterno dell'organizzazione;
- **Autonomia:** grado in cui un individuo ha libertà di programmare il lavoro e nel definire le modalità con cui condurlo;
- **Informazioni di ritorno (Feedback):** grado in cui l'esecuzione di un lavoro fornisce al lavoratore informazioni sulla propria prestazione.

Un'efficace fissazione degli obiettivi:

- **Obiettivi specifici;**
- **Obiettivi difficili ma raggiungibili;**
- **L'individuo deve accettare gli obiettivi e/o partecipare alla fissazione degli stessi;**
- **Informazioni di ritorno sui risultati.**

Perché funziona la fissazione degli obiettivi?

- Orienta l'attenzione e l'azione degli individui su attività che hanno un impatto diretto sugli obiettivi;
- Spinge gli individui a impegnarsi di più;
- Spinge gli individui a elaborare piani dettagliati per conseguire gli obiettivi;
- Aumenta la tenacia di fronte a difficoltà ed ostacoli;
- Gli individui sono a conoscenza di ciò che l'organizzazione si aspetta da loro;
- Vengono esplicitati i legami fra apporto individuale e performance dell'organizzazione.

Limiti alla fissazione degli obiettivi:

- Gli individui non hanno le abilità per raggiungere le prestazioni/obiettivi.
- Gli obiettivi fissati richiedono tutta l'attenzione degli individui;
- Abbandono di comportamenti di cittadinanza organizzativa.

**MBO** (*Management By Objectives*)

Le fasi sono:

1. Fissazione degli obiettivi
2. Implementazione
3. Valutazione

Valutazione delle prestazioni

Decisioni da prendere riguardano:

- **Quali fattori valutare:**
  - **Tratti personali;**
  - **Comportamenti;**
  - **Risultati;**
- **Metodi per la valutazione:**
  - **Oggettivi;**
  - **Soggettivi;**
- **Mix di valutazioni formali e informali;**
- **Chi dovrebbe effettuare la valutazione?**
  - **Superiore gerarchico;**
  - **Subordinati verso il proprio capo** (per esempio per valutare la leadership);
  - **Colleghi di pari livelli** (valutazione poco attendibile);
  - **Autovalutazione;**
  - **Clienti;**
  - **360°.**

Tipologie di interdipendenza:

1. **Interdipendenza generica (o per accumulazione);**
2. **Interdipendenza sequenziale;**
3. **Interdipendenza reciproca.**

Politiche di retribuzione:

- **Individuale:**
  - **Piena** (fissa);
  - **Parziale** (fissa + variabile);
- **Organizzativa:**
  - **Gain sharing:**
    - **Stock option** (forma particolare di gain sharing);
- **Incremento salariale o bonus?**
  - **Piani Scanlon;**
- **Principio del valore equivalente.**

Argomenti contro i piani di incentivi (bonus):

- Motivazione intrinseca VS motivazione estrinseca;
- Cambiamenti di lungo periodo VS adesione temporanea;
- Risultato individuale VS cooperazione fra individui;
- Scarsa propensione al rischio → riduzione delle iniziative.

**Definizione di carriera:** insieme di esperienze di lavoro accumulate da un individuo nella sua vita.

Tipi di carriera:

- **Stabile;**
- **Lineare;**
- **A spirale;**
- **Transitoria.**

Stadi di una carriera lineare:

1. **Preparazione al lavoro;**
2. **Ingresso nell'organizzazione;**
3. **Fase iniziale:**
  - 3.1. **Consolidamento;**
  - 3.2. **Conseguimento;**
4. **Fase intermedia;**
5. **Fase finale.**

## 3.I GRUPPI E I PROCESSI ORGANIZZATIVI

### 3.1.I gruppi di lavoro

**Definizione di gruppo:** un gruppo è un insieme di due o più individui che interagiscono fra loro regolarmente (non saltuariamente), al fine di raggiungere determinati obiettivi e soddisfare certi bisogni.

Tipi di gruppi nelle organizzazioni:

- **Gruppi formali:**
  - **Gruppi di comando;**
  - **Task force;**
  - **Comitati;**
  - **Team e Team auto-gestiti (Led-team);**
- **Gruppi informali:**
  - **Coalizioni;**
  - **Gruppi sociali.**

Modello dei cinque stati di sviluppo di un gruppo:

1. **Formazione** (*Forming*);
2. **Discussione** (*Storming*);
3. **Regolamentazione** (*Norming*);
4. **Esecuzione** (*Performing*);
5. **Scioglimento** (*Adjourning*).

Principali caratteristiche di un gruppo:

- **Dimensione:** numero di individui assegnati a tempo pieno;
- **Composizione** livello di similarità dei componenti del gruppo;
- **Funzione:** il lavoro svolto dal gruppo per il conseguimento degli obiettivi organizzativi;
- **Status:** importanza percepita, implicitamente dall'organizzazione, del lavoro svolto dal gruppo.

Potenziati vantaggi di gruppi piccoli:

- Relazioni frequenti;
- Informazioni maggiormente condivise;
- Riconoscimento del contributo individuale;
- I membri sono motivati e coinvolti nel gruppo;
- I membri sono soddisfatti del proprio lavoro.

Potenziati vantaggi di gruppi grandi:

- Maggiore disponibilità di risorse;
- Maggiore suddivisione del lavoro.

Potenziali vantaggi di gruppi omogenei:

- I membri vanno facilmente d'accordo fra di loro;
- Condivisione di informazione;
- Bassi livelli di conflitto;
- Pochi problemi di coordinamento.

Potenziali vantaggi di gruppi eterogenei:

- Buone decisioni di gruppo poiché sono presenti differenti linee di pensiero;
- Prestazioni di alto livello poiché sono a disposizione risorse variegate.

Cosa tengono in considerazione i manager quando formano un gruppo:

- **Tempo a disposizione;**
- **Complessità dell'obiettivo.**

### 3.2.L'efficacia dei gruppi di lavoro

Che cosa determina l'efficacia (prestazione) di un gruppo?

- Variabili/fattori di contesto:
  - **Il settore;**
  - **Il contesto organizzativo;**
  - **La specificità del gruppo.**

Modello di Hackman (1987) – **Il modello dell'efficacia dei gruppi di lavoro**

Secondo questo modello l'efficacia è misurata secondo tre dimensioni:

1. **Performance;**
2. **Attitudini;**
3. **Comportamenti.**

Fattore di contesto: **il settore;**

Gruppi efficaci in:

- Processi di sviluppo di innovazione;
- Settori "*personality intensive*";
- Settori di mercato in crescita (*e-commerce*);
- Settori che necessitano di creatività → *R&S*.

Fattore di contesto: **il contesto organizzativo;**

- Cultura organizzativa;
- Sistemi di valutazione;
- Formazione.

Fattore di contesto: **specificità del gruppo;**

- **Struttura del gruppo:**
  - Disegno delle mansioni;
  - Interdipendenza e modalità di coordinamento;
  - Definizione dei ruoli.
- **Sponsorship:**
  - Fissazione degli obiettivi;
  - Risorse;
  - Comunicazione
- **Dimensione;**
- **Composizione.**

Dinamiche e processi di gruppo: **le norme.**

**Definizione di norme:** regole informali di comportamento fatte valere dai membri del gruppo per indirizzare le attività dello stesso;

Tipologie di adesione alle norme:

- **Conformità;**
- **Identificazione;**
- **Internalizzazione.**

Devianza dalle norme:

- **Crediti idiosincratici;**
- **Alcune norme possono ridurre le prestazioni del gruppo;**
- **Reazioni alle norme:**
  - Convincere il deviante della necessità di osservare la norma;
  - Espellere il deviante;
  - Cambiare la norma.

Dinamiche e processi di gruppo: **team leadership.**

Tre tipologie di ruoli:

- **Ruoli interpersonali:** particolarmente importanti nella gestione dei processi di influenza senza autorità;
  - Ruoli di collegamento;
  - Ruoli di rappresentanza;
  - Ruoli di leader;
- **Ruoli informativi:** centralità rispetto alla circolazione delle informazioni inerenti al lavoro del gruppo;
  - **Ruoli di monitoraggio e controllo della trasmissione;**
  - **Ruoli di portavoce;**
- **Ruoli decisionali:** consentono di percepire importanti aree di azione nella gestione del team;
  - **Ruoli di agente del cambiamento;**
  - **Ruoli di gestore delle difficoltà e delle risorse;**
  - **Ruoli di negoziazione.**

Dinamiche e processi di gruppo: **la socializzazione**;

**Definizione di socializzazione**: processo attraverso il quale i nuovi membri di un gruppo apprendono i ruoli, le regole scritte e le norme di un gruppo.

La socializzazione può avvenire in due modi:

- **Orientamento istituzionalizzato** (struttura meccanicistica);
- **Orientamento individuale** (struttura organicistica).

Tecniche di socializzazione:

- **Collettive VS Individuale**
- **Formali VS Informali**
- **Sequenziali VS Casuali**
- **Fisse VS Variabili**
- **Seriali VS Disgiuntive**
- **Disinvestitura VS Investitura**

**Definizione di coesione**: è l'attrattività di un gruppo, ossia quanto è attrattivo un gruppo per i suoi membri.

Esistono cinque leve che determinano la coesione:

- **Dimensione**;
- **Similarità/dissimilarità dei membri**;
- **Competizione con altri gruppi**;
- **Esclusività**;
- **Successo**.

Processi disfunzionali (patologie) all'interno dei gruppi:

- **Ozio sociale (Social loafing)**;
- **Interdipendenza ed efficacia**;
- **Groupthink (pensiero di gruppo)**;
- **Propensione al rischio**;
- **Sindrome del "not invented here"**.

**Definizione di groupthink**: indebolimento della capacità di valutazione critica di un gruppo che in certe circostanze fa trascurare alternative sensate e praticabili.

Sintomi di groupthink:

- **Illusione di invulnerabilità**;
- **Credenza nella moralità intrinseca del gruppo**;
- **Razionalizzazioni collettive**;
- **Stereotipi relativi ad altri gruppi**;
- **Auto-censura**;
- **Illusione di unanimità**;
- **Pressione sui dissidenti**;
- **Emergere spontaneo di "guardiani"**.

### 3.3.La leadership

**Definizione di leadership:** esercizio di influenza di un individuo, di un gruppo o di un'organizzazione su altri individui al fine di aiutare il gruppo o l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi.

**Definizione di leader:** colui che è capace di influenzare gruppi o membri di un'organizzazione per aiutare il gruppo o l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Esistono:

- **Leader formali;**
- **Leader informali.**

Teorie sulla leadership:

- **Approccio tradizionale:**
  - **Teoria dei tratti personali;**
  - **Teoria/Approccio comportamentale;**
- **Approccio attuale:**
  - **Modello di Vroom e Yetton;**
  - **Modello dello scambio fra leader e seguaci.**

Secondo la teoria dei tratti personali è possibile elencare alcune caratteristiche che delineano un leader:

- **Intelligenza;**
- **Conoscenza rilevanti al compito;**
- **Sicurezza (*self-confidence*);**
- **Maturità emozionale;**
- **Integrità e onestà;**
- **Tolleranza per lo stress;**
- **Livello di energia/attività.**

Secondo le teorie comportamentali esistono due tipi di leader:

- **Leader di considerazione (*specialista socio-emozionale*);**
- **Leader che da origine a una struttura (*specialista del compito*).**

Modello della contingenza di Fiedler

Caratteristiche della situazione:

- **Relazione tra leader e seguaci;**
- **Struttura del compito;**
- **L'autorità formale.**

Da queste tre caratteristiche nascono 8 ottanti.

Modello di Vroom e Yetton.

Fattori che influiscono sulla decisione del livello di partecipazione:

- **Complessità della decisione;**
- **Competenze del leader;**
- **Competenze dei seguaci.**

Nuove linee guida sulla leadership:

- **Leadership trasformazionale;**
- **Leadership carismatica;**
- **Leadership transazionale.**

## 4.LA GESTIONE DEI GRUPPI DI LAVORO GLOBALMENTE DISTRIBUITI

### 4.1 – 4.2. Il processo di delocalizzazione delle attività intangibili (*offshoring*)

**Definizione di offshoring:** approvvigionamento internazionale di talenti.

Oppure:

Delocalizzazione di attività intangibili con diversa intensità di conoscenza.

So riuniscono due percorsi di internazionalizzazione tradizionalmente separati:

- Ricerca di competenze in Paesi avanzati;
- Ricerca di riduzione dei costi in Paesi in via di sviluppo.

Che cos'è l'offshoring?

- Una naturale estensione dei processi di internazionalizzazione in ambito manifatturiero;
- Un “*win-win game*”;
- Una minaccia per i Paesi occidentali che rischiano di perdere le competenze distintive.

Principali ragioni dell'offshoring:

- **Riduzione dei costi;**
- **Accesso a personale qualificato;**
- **Pressione competitiva;**
- **Riduzione del Time to Market;**
- **Accesso a nuovi mercati.**

Ostacoli interni ed organizzativi all'offshoring:

- I processi sono troppo complessi, difficili da scomporre, non standardizzati;
- I processi ancora ampiamente cartacei;
- Riluttanza del management a gestire operazioni a distanza (oltre oceano → *domestic mindset*);
- Percezione di scala di attività ridotta;

Il modello delle fasi di offshoring di IT:

1. **Offshore Bystander;**
2. **Offshore Experimenter;**
3. **Proactive Cost Focus;**
4. **Proactive Strategic Focus.**

Alcune caratteristiche dell'offerta di talenti:

- Solo il 13% dei talenti potenziali è adeguato a lavorare con processi di offshoring:
  - Scarse conoscenze linguistiche;
  - Conoscenze teoriche, non applicative;
  - Disallineamento culturale;
- La dispersione riduce ulteriormente la disponibilità di talenti:
  - Vicinanza ad aeroporti internazionali;
  - Presenza di infrastrutture di trasporto e comunicazione;
  - Propensione alla mobilità;
  - Presenza di fusi orari diversi;
- Competizione da parte di imprese locali;
- Scarsità di middle management locale;
- Attrattività trascurata dei Paesi "piccoli".

Scelte principali relative all'offshoring:

1. **Scelta di localizzazione (*Dove delocalizzo?*):**
  - a. Costo del lavoro (attuale e in prospettiva);
  - b. Qualità della fornitura locale dei servizi;
  - c. Potenzialità del mercato;
  - d. Ospitalità dell'ambiente di business;
  - e. Accesso a istituzioni accademiche, distretti industriali;
  - f. Stabilità politica (no guerre/conflitti);
  - g. Qualità delle infrastrutture.
2. **Modalità di governance (*Come delocalizzo?*);**
3. **Modalità di evoluzione (*Vedere l'offshoring in chiave dinamica*):**
  - a. Ampliare la delocalizzazione dei servizi e aumentare la loro complessità;
  - b. Cambiare la modalità di governance;
  - c. Sfruttare la conoscenza dei contesti locali per nuovi prodotti/servizi.

Alcuni aspetti di successo per l'offshoring:

- Capacità manageriale (gestione dei team virtuali);
- Investire in codifica della conoscenza;
- La relazione con il cliente come risorsa chiave;
- Scelta attenta di localizzazione;
- Nutrire nel tempo il pool di talenti.

### 4.3. Caratteristiche e criteri di classificazione dei gruppi di lavoro virtuali

#### Definizione di team virtuale:

Gruppi di individui:

- Che appartengono a una o più organizzazioni;
- Interdipendenti e aventi un obiettivo comune e condiviso;
- Che utilizzano il contatto mediato dalle tecnologie più del contatto diretto.

Esempi di team virtuali:

- **Global Software System** → Team virtuale di sviluppo software globale;
- **24 hours Knowledge factory** → team virtuale di R&S che sfruttano le differenze di fuso orario;
- **Offshore onsite distributed teams** → team virtuale di consulenti;
- **Telemedicina** → insieme di medici, infermieri, tecnici che collaborano a distanza;
- **Online Communities.**

Qual è la differenza fra gruppi di lavoro tradizionali e team virtuali? La **prossimità**, che può essere reale o percepita.

#### Effetti positivi della prossimità:

- La presenza di altri individui accresce l'attenzione, l'impatto sociale e la familiarità;
- La comunicazione faccia a faccia accresce la cooperazione e il coordinamento;
- La condivisione di uno spazio fisico accresce la similarità delle esperienze e delle aspettative e favorisce la creazione di un contesto organizzativo condiviso;
- La comunicazione spontanea accresce legami forti.

### **4.4. Le tecnologie collaborative**

Criteri di classificazione delle tecnologie collaborative:

- **Dispersione geografica:** spaziale, temporale, culturale;
- **Grado di virtualità:** alto o basso;
- **Durata:** permanente o temporaneo;
- **Interdipendenze tra sottogruppi:** generica, sequenziale, reciproca.

#### Tipologie di tecnologie e processi collaborative:

1. Telefonia e mail;
2. Teleconferenza e video conferenza:
  - a. Room video conference;
  - b. Desktop video conference;
  - c. Webinar.
  - d. Audio/video conferenza *V/S* faccia a faccia;
3. Sistemi per la gestione e la condivisione della conoscenza:
  - a. Blog;
  - b. Wiki;
  - c. Document Management System;
4. Collaboration supporting systems:
  - a. Group Decision Support System;
  - b. Webconferencing;
  - c. Altri strumenti di supporto alla gestione dei processi operativi;
  - d. Social networks.

## 4.5. Il management interculturale

**Definizione di cultura nazionale:** insieme specifico di valori economici, politici e sociali che esistono in un determinato Paese.

**Modello di Hofstede** – Dimensioni che differenziano le culture nazionali:

1. **Individualismo VS Collettivismo;**
2. **Differenze di potere;**
3. **Orientamento al conseguimento VS Nurturing;**
4. **Tolleranza all'incertezza;**
5. **Orientamento al breve termine VS Orientamento al lungo termine.**

Il management interculturale deve gestire le diversità in termini di:

- **Personalità e abilità;**
- **Valori e attitudini;**
- **Percezioni e apprendimento;**
- **Motivazione;**
- **Gruppi di lavoro;**
- **Leadership;**
- **Comunicazione e processi decisionali.**

## 4.6. La leadership nei gruppi di lavoro virtuali

Quali sono le **difficoltà della leadership** nei team virtuali?

- Dedicare attenzione ai membri del team;
- Comunicare di collaborare attraverso l'uso di tecnologie collaborative;
- Interagire con persone di diversa cultura (nazionale e funzionale);
- Progettare i percorsi di carriera per i membri del team;
- Creare e mantenere fiducia;
- Creare e mantenere relazione nel team;
- Formalizzare i processi operativi.

Strutture della leadership nei team virtuali a seconda della situazione:

- **Leadership permanente;**
- **Leadership a rotazione;**
- **Leadership permanente con project leader a rotazione;**
- **Facilitatore/Coordinatore;**
- **Leadership distribuita (assenza di leadership).**

## 4.7.I processi sociali nei gruppi di lavoro virtuali

Quali sono i processi sociali nei gruppi di lavoro virtuali?

- **Lo status nelle organizzazioni;**

**Definizione di status:** prestigio associato a una certa posizione ricoperta da un individuo o da un gruppo.

Differenze di status sono basate su:

- Competenze;**
- Risorse;**
- Capitale sociale;**
- Potere formale.**

Meccanismi di chiusura informali messi in atto dal sottogruppo con status maggiore:

- Rifiuto di interagire;
- Uso della distanza realizzato come capro espiatorio;
- Non utilizzo del lavoro svolto dal sottogruppo con status più basso;
- Critiche (*via mail*);
- Riappropriazione del lavoro.

Come ridurre le differenze di status nei team virtuali?

- I membri dell'organizzazione e del team devono promuovere la ri-negoziazione dello status;
- i manager della funzione/divisione/unità dove opera il team possono fare leva su:
  - potere formale;
  - risorse;
- Il manager del team può fare leva su suo:
  - Capitale sociale;
  - Competenze.

- **Il conflitto nei team virtuali;**

Cause di conflitto:

- Differenze funzionali;
- Differenze culturali;
- Differenze di status.

Tipologie di conflitto:

- Conflitto sul compito e sulla performance;
- Conflitto sulle relazioni.

Come è possibile ridurre il conflitto?

- incontri faccia a faccia (*fff*);
- apprendimento e uso delle tecnologie collaborative;
- identità del team.

- **Identificazione organizzativa e professionale nei team virtuali;**

- **Fiducia nei team virtuali.**

**Definizione di fiducia:** la fiducia nel team è uno stato psicologico condiviso caratterizzato dall'accettazione della propria vulnerabilità ai comportamenti degli altri membri del team.

*“Accettazione delle proprie vulnerabilità”*

Componenti della fiducia:

- **Componente cognitiva;**
- **Componente affettiva.**

### **La “Swift Trust” (Fiducia rapida)**

#### **Modalità di comunicazione che facilitano la fiducia nelle fasi iniziali (*forming*):**

- Scambio di informazioni aperto e non finalizzato agli obiettivi del gruppo;
- Scambio di messaggi di entusiasmo e ottimismo;

#### **Modalità di comunicazione che facilitano la fiducia nelle fasi successive (*storming, ...*):**

- Comunicazioni preventive riguardo a scambi, partecipazione, ritardi, ecc;
- Regolarità e tempestività dello scambio dei messaggi;
- Risposte significative ai messaggi;
- Leadership a rotazione e facilitatori;
- Reazione pacata ai momenti di crisi.

*Organizzazione M – 3 CFU*

*Prof.ssa Maria Rita Tagliaventi*

*Gestione delle risorse umane M – 3 CFU*

*Dott. Massimiliano Ghini*

*Questi appunti non sono minimamente sufficienti per preparare l'esame in quanto sono riportati esclusivamente schemi degli argomenti principali e definizioni.*

*Possono tornare utili una volta studiati approfonditamente gli argomenti del corso e per controllare la coerenza del programma didattico.*

## ORGANIZZAZIONE M (Maria Rita Tagliaventi)

### 1.L'EVOLUZIONE DELLE TEORIE ORGANIZZATIVE

Le teorie organizzative permettono di gestire/studiare le risorse umane interne all'organizzazione e di conseguenza l'interazione fra le organizzazioni.

Livelli di analisi:

- Individuale;
- Di gruppo;
- Di relazione tra gruppi.

#### 1.1.L'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor)

Il **pensiero organizzativo** nasce con Taylor e il suo testo "Organizzazione scientifica del lavoro" nel 1911.

Taylor era responsabile di produzione in organizzazioni che erano fabbriche di beni indifferenziati, beni tangibili, con cicli di vita lunghi, privi di servizio, con progettazione quasi nulla, in cui la proprietà era molto forte.

In questo contesto sono presenti due attori in gioco: **proprietà e forza lavoro** (operai).

Taylor è un mancato ingegnere, inizia gli studi ma poi va a lavorare; scrive "Direzione di officina". Cerca di dimostrare che alti salari e bassi costi della MOD (manodopera diretta) sono alla base della migliore organizzazione.

Se si aumenta la produttività, si aumentano i salari e si accontentano sia gli operai, sia la proprietà, che nonostante l'aumento dei costi ha un aumento dei ricavi.

La linea guida di Taylor è il **massimo benessere**. Taylor si chiede "Chi dovrebbe fare che cosa?"

I presupposti sono:

- Enorme differenza di quantità di lavoro fattibile tra un operaio di prim'ordine e un operaio medio;
- La volontà dell'operaio di prim'ordine di lavorare alla massima velocità è tanto più alta a patto di essere pagato dal 30% al 100% in più rispetto a un operaio della stessa categoria.

Taylor vede quindi la **retribuzione** come la principale leva motivazionale per gli individui.

Per Taylor ogni operaio va assegnato alla categoria di lavoro più alta alla quale abilità e fisico lo vede idoneo.

L'ottimo è ricercato da Taylor attraverso **un'analisi scientifica e minuzioso studio dei tempi e dei movimenti**.

Attraverso questa analisi è possibile rispondere alla domanda "Chi dovrebbe fare cosa?", in quanto non è possibile dare risposta con l'esperienza e il buon senso a questo quesito.

L'analisi non può essere effettuata né dalla proprietà, né dagli operai, ma da una nuova figura professionale introdotta da Taylor, chiamata **funzione**, oggi **dirigenza** (il concetto di ingegneria gestionale nasce proprio da Taylor).

I dirigenti, secondo Taylor, sono veri e propri scienziati, che devono effettuare l'analisi, oltre che studiare e analizzare abilità, personalità e attitudini degli operai.

Con la nascita dei dirigenti si ha quindi una separazione fra proprietà ed esecuzione.

Secondo Taylor è possibile distinguere diversi livelli del lavoro:

- **Operazioni** → unità di lavoro elementari;
- **Attività** → insieme di più operazioni;
- **Compiti** → insieme di più attività;
- **Mansioni** → insieme di più compiti;
- **Ruoli** → definizione della mansione;
- **Posizioni** (formale o gerarchica) → localizzazione di un ruolo rispetto a un altro ruolo nell'organigramma aziendale.

L'approccio scientifico all'organizzazione presuppone:

- Assegnare a ciascun operaio un compito ben definito e non facile da realizzare;
- Fornire al lavoratore condizioni e strumenti standardizzati;
- Garantirgli alta paga in caso di successo;
- Sensibilizzarlo verso perdite in caso di insuccesso.

Il dirigente è quindi co-responsabile del lavoro dell'operaio, in quanto potrebbe avere assegnato la persona sbagliata alla mansione o aver definito erroneamente tempi e metodi.

Critiche all'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor:

- Non si tiene in considerazione il contesto sociale in cui è inserito l'operaio (si dice che l'operaio di Taylor è sotto-socializzato);
- La retribuzione è vista come principale leva motivazionale.  
Gli individui non sono esclusivamente mossi da motivazione estrinseca (denaro, premi), ma anche da motivazione intrinseca (condizioni di lavoro, soddisfazione sul lavoro).

## 1.2. Weber

Questo autore introduce la **burocrazia**.

Per Weber esistono tre forme di autorità:

2. **Autorità tradizionale** → poggia sulla fede nella sacralità della tradizione e sulla legittimità di chi esercita l'autorità in loro nome;
2. **Autorità legale-razionale** → poggia sulla fede nella legalità delle norme; fede in colui che viene investito della responsabilità di governare;
2. **Autorità carismatica** → poggia sulla devozione negli attributi speciali di un individuo e sul rispetto delle norme o degli ordini da questo impartiti.  
Si introduce in concetto di **leadership**.  
Solitamente l'autorità carismatica si sviluppa quando la società è in difficoltà.

Ad ogni tipo di autorità corrisponde una differente struttura organizzativa:

- **Struttura patrimonialista**;
- **Struttura burocratica**;
- **Relazione fra leader e seguaci** (vedi Gesù Cristo).

Le **strutture burocratiche**, e in generale la **burocrazia**, nascono dalla radicalizzazione delle relazioni fra leader e seguaci.

Affinché le relazioni fra leader e seguaci possano sopravvivere è necessario che questa struttura si trasformi in una struttura burocratica o patrimonialista, attraverso la formalizzazione delle relazioni e l'istituzione di regole e norme per la successione a leader.

Le caratteristiche delle strutture burocratiche sono:

- Le aree giurisdizionali sono chiaramente definite;
- Le aree sono organizzate secondo il principio gerarchico;
- Un sistema di regole astratto governa decisioni ufficiali e azioni;
- Le risorse di produzione e amministrative appartengono alle diverse unità;
- I superiori gerarchici sono selezionati sulla base delle loro qualifiche tecniche, assegnati a unità e retribuiti da stipendi;
- L'appartenenza a un'organizzazione legittima l'aspirazione a una carriera;
- Razionalità formale → ogni manager deve assumere coscienza delle decisioni che prende.

La burocrazia è garanzia di stabilità, in quanto cambiano le persone all'interno dell'organizzazione, ma i ruoli si conservano.

Le forme di autorità e i tipi di struttura connesse a queste sono **idealtipi**, ossia categorie di pensiero, nella realtà mai applicati nella loro interezza al 100%.

### 1.3. Le relazioni umane – Mayo (anni '30)

Mayo è un docente di Harvard.

Un suo team compie un esperimento con **General Electrics (GE)** a **Howthorne**.

GE voleva aumentare la produttività dei propri operai, che vengono divisi in due gruppi per effettuare l'esperimento.

Sono costituiti un **gruppo di controllo**, mantenuto della vecchia officina, e un **gruppo attivo**, spostato in una nuova officina più luminosa, areata, pulita e ordinata.

Teoricamente la produttività del gruppo attivo sarebbe dovuta migliorare, mentre quella del gruppo di controllo sarebbe dovuto rimanere stabile, ma nella pratica aumenta la produttività di entrambi i gruppi.

Il team inizia a migliorare e peggiorare le condizioni di lavoro dei due gruppi, ma la produttività non varia sensibilmente.

Il team di Mayo è disorientato.

Gli studiosi scoprono che la produttività aumenta semplicemente a causa dell'interesse del management rivolto agli operai.

Nasce così il **movimento delle relazioni umane**.

Questo filone di pensiero afferma che la produttività degli operai è legata alla **qualità dei rapporti umani**.

Come detto in precedenza, gli individui sono mossi tanto da motivazione estrinseca (denaro, premi), quanto da motivazione intrinseca (condizioni di lavoro, soddisfazione sul lavoro).

Si ha quindi una **visione socio-psicologica dell'individuo**, piuttosto che esclusivamente una visione economica.

Nascono così le **reti sociali** e lo **studio dei comportamenti dei piccoli gruppi**.

Inoltre, oggetto di studio è anche la leadership, quale capacità di influenzare i comportamenti degli altri membri del gruppo.

Si iniziano a valutare le caratteristiche individuali di coloro che si candidano per entrare nell'organizzazione.

### 1.3.1. Herzberg – McGregor

Dal “Movimento delle relazioni umane” nascono le **teorie X e Y** di Herzberg e McGregor:

- **Teoria X** → gli individui sono avversi al lavoro e cercano di evitarlo.  
Gli individui devono essere controllati, corretti, costretti e anche minacciati affinché si impegnino adeguatamente per raggiungere gli obiettivi prefissati.
- **Teoria Y** → per questi individui lavorare è un bisogno, non una necessità.  
Per gli individui lavorare è altrettanto naturale come giocare o riposare.  
Per questi individui la ricompensa più significativa è la soddisfazione sul lavoro e la realizzazione personale.

Indicazioni per la progettazione organizzativa:

- Bisogna fare attenzione a come modificare l'organizzazione intesa come contesto sociale;
- Importanza delle capacità dei superiori nel creare e mantenere un ambiente positivo;
- Ridefinizione e ampliamento dei ruoli lavorativi;
- Partecipazione dei lavoratori alle decisioni che li riguardano (non vanno bene imposizioni dall'alto senza spiegazioni e coinvolgimento).

Come sempre, le applicazioni pratiche sono peggiori della teoria.

Sono mosse numerose critiche a queste teorie (“Movimento delle relazioni umane” e “teorie X e Y”): si afferma che sia una forma più sottile e “mimetizzata” di sfruttamento, che tenta di “umanizzare” il posto di lavoro esclusivamente per aumentare la produttività.

Non esiste un'evidenza empirica che lega positivamente soddisfazione degli operai e loro produttività.

### 1.4. I sistemi-socio-tecnici

Le organizzazioni sono al contempo **sistemi sociali** e **sistemi tecnici**: non sempre l'introduzione di tecnologia genera un aumento di produttività, perché può causare un “decadimento” delle relazioni sociali.

**Esempio:** l'**istituto Tavistock** (istituto di cura mentale prima e istituto di consulenza per il lavoro dopo) fa indagini sull'introduzione di trivelle e macchine escavatrici in una miniera.

Dalle analisi si riscontra una riduzione della produttività, una diminuzione della soddisfazione sul lavoro e un aumento degli incidenti.

La riduzione dei turni di lavoro e l'aumento del numero dei componenti dei gruppi di lavoro ha creato una mancata coesione degli operai, distruendo così le relazioni sociali.

Un'organizzazione è composta da:

- **Partecipanti;**
- **Obiettivi;**
- **Struttura;**
- **Tecnologia** → in termini di risorse, conoscenze e capacità di saperle gestire;
- **Ambiente.**

Se manca anche solo uno di questi elementi, secondo molti autori, un'organizzazione non può definirsi tale.

I sistemi sociali e i sistemi tecnici seguono regole e leggi diverse: l'obiettivo dell'organizzazione è ottimizzare la congiunzione fra questi due sistemi.

Non esiste una priorità fra sistema sociale e sistema tecnico: i manager devono saper gestire l'uno e l'altro ambito per poter ottimizzare l'operato dell'organizzazione a cui appartengono.

### 1.6. Il contingentismo (Lowrence e Lorsh?)

Tale teoria afferma che la struttura organizzativa deve essere contingente (coerente) con la caratteristiche dell'ambiente esterno.

Bisogna quindi tenere in considerazione l'**incertezza ambientale**, che possiede due dimensioni:

1. **Complessità** → indica quante imprese/fattori interagiscono con l'organizzazione;
2. **Stabilità** → indica la dinamicità delle imprese/fattori che interagiscono con l'organizzazione.

Quindi, possiamo dire che:

- Ambienti certi si addicono a strutture meccanicistiche;
- Ambienti incerti si addico a strutture organicistiche.

Caratteristiche di una **struttura meccanicistica**:

- Elevata specializzazione;
- Elevato numero di regole formali;
- Elevata definizione di risorse e modalità;
- Chiara gerarchia di autorità e controllo;
- Autorità basata sulla posizione;
- Accentramento decisionale al vertice;
- Comunicazione dall'altro verso il basso (top down).

Caratteristiche di una **struttura organicistica** (adeguata all'aumentare dell'incertezza ambientale):

- Ridotta specializzazione;
- Ridefinizione continua dei ruoli;
- Attribuzione di massima delle responsabilità;
- Coinvolgimento sugli obiettivi;
- Autorità basata sulla competenza;
- Decentramento decisionale;
- Comunicazioni "laterali".

Le strutture meccanicistiche e organicistiche sono **idealtipi**: non troveremo mai nella realtà strutture perfettamente meccanicistiche o perfettamente organicistiche.

Assunzioni del Contingentismo:

- Non esiste una maniera ottima di organizzare (one best way);
- Le modalità di organizzare non sono equivalenti come efficacia e dipendono dall'ambiente;
- Le organizzazioni le cui caratteristiche soddisfano al meglio le richieste dell'ambiente, meglio competono e sopravvivono.

### 1.7. Tecnologia e struttura

J. Woodward, il gruppo di Aston, W. Newmann.

La struttura organizzativa dipende dalla tecnologia adottata dall'organizzazione.

Infatti organizzazioni che possiedono strutture organizzative simili, possiedono di conseguenza una tecnologia simile.

Secondo la Woodward la tecnologia è misurata dal **grado di continuità del processo produttivo**.

Il grado di continuità del processo produttivo è inversamente proporzionale al **grado di incertezza di assorbimento del mercato**.

La tecnologia indica inoltre la misura in cui il processo produttivo è controllabile ed i suoi risultati sono prevedibili.

Le prestazioni più elevate sono conseguite dalle imprese che adottano strutture organizzative coerenti alla tecnologia che possiedono.

Anni '60 → W. Newmann → è sulla stessa lunghezza d'onda della Woodward, infatti afferma che la tecnologia determina la struttura organizzativa.

Definisce tre tipologie di imprese:

- Impresa a tecnologia stabile;
- Impresa a tecnologia a elasticità controllata;
- Impresa a tecnologia a elevata elasticità.

Non tutte le funzioni aziendali sono influenzate dalla tecnologia: per imprese di notevoli dimensioni la funzione maggiormente coinvolta è l'**area produzione**, mentre per piccole imprese la tecnologia permea la struttura nella sua totalità.

### 1.8. I costi di transazione (Williamson)

Oliver Williamson valuta la convenienza di produrre esternamente un bene o un servizio, invece di realizzarlo internamente all'organizzazione (**scelta strategica di make or Buy**).

I costi di transazione sono tutti i costi associati allo scambio di beni o servizi e alla gestione della relazione di scambio nel suo complesso.

Attraverso la valutazione dei costi di transazione è possibile capire se conviene esternalizzare la produzione o mantenerla all'interno dell'organizzazione (integrazione verticale).

Sono valutati a tale scopo i costi di produzione: se i costi di produzione sono minori dei costi di transazione allora conviene produrre internamente, mentre viceversa conviene esternalizzare la produzione.

Bisogna fare molta attenzione perché la scelta di Make or Buy non da valutare esclusivamente sotto l'aspetto economico.

Assunti principali della teoria dei costi di transazione:

- **Razionalità limitata;**
- **Opportunismo.**

Caratteristiche intrinseche degli individui che devono essere tenute sotto controllo dall'organizzazione.

Per esternalizzare la produzione l'organizzazione deve trovare la soluzione organizzativa che minimizza i costi di transazione.

I costi di transazione sono costituiti da:

- **Costi decisionali** → costi per raccogliere informazioni, negoziare, confrontare e selezionare;
- **Costi distributivi** → costi per la gestione/controllo della transazione;
- **Costi di cambiamento** → costi legati alla non soddisfazione della relazione.  
Si dividono in:  
-costi di cambiamento di condizioni contrattuali;  
-costi per il passaggio a un altro fornitore.

Altre dimensioni critiche da valutare delle transazioni sono:

- **Frequenza della transazione;**
- **Livello degli investimenti specifici** → -specificità di luogo;  
-specificità di beni tangibili;  
-specificità di risorse umane.

La scelta che si prospetta alle organizzazioni è quindi:

- **Gerarchia** (Make – Integrazione verticale);
- **Mercato** (Buy – Mercato competitivo).

Vantaggi della gerarchia in presenza di complessità e incertezza:

- In presenza di complessità l'organizzazione supporta la divisione dei compiti, semplifica le scelte e orienta le informazioni;
- In presenza di incertezza l'organizzazione ricorre a contratti incompleti.

Vantaggi della gerarchia in presenza di opportunismo:

- Sistemi di monitoraggio e controllo;
- Incentivi per comportamenti corretti;
- Ispezioni sugli input in caso di output non separabili.

## 1.9. Neo-istituzionalismo (anni '50)

Teoria moderna che studia le relazioni fra le organizzazioni all'interno di un determinato ambiente. La domanda alla base è: "Cosa determina il successo di un'organizzazione all'interno di un ambiente?", ovvero, "Perché alcune organizzazioni sopravvivono mentre altre soccombono all'interno di un determinato ambiente?".

Molte organizzazioni sono simili tra loro perché segnalano conformità agli stessi valori. Si nota quindi **isomorfismo** fra organizzazioni che producono e vendono gli stessi prodotti o servizi.

Il **campo istituzionale** è ciò che crea i valori: le organizzazioni devono allinearsi ai valori del proprio campo istituzionale, per legittimare le proprie azioni. Una volta individuati i valori, l'organizzazione deve comportarsi in maniera allineata a questi, attraverso cerimonie, convegni, miti, partecipazione ad associazioni di solidarietà e ristrutturazione.

Questa teoria lascia lo spazio per l'adattamento al cambiamento.

## 1.10. Ecologia delle popolazioni organizzative (anni '70)

Questa teoria si basa sulle stesse premesse del Neo-istituzionalismo. Gli autori sono Haman e Freeman. Questa teoria applica il **Darwinismo** all'ambito delle organizzazioni.

In un contesto dove si verifica un grande cambiamento, le organizzazioni che sono coerenti con questo sopravvivono, mentre le altre soccombono.

In questa teoria, a contrario della teoria del Neo-istituzionalismo, le organizzazioni sono inerti al cambiamento (questa teoria **non lascia lo spazio per l'adattamento al cambiamento**).

"Cosa determina il successo di un'organizzazione all'interno di un ambiente?"

Tutte le organizzazioni possiedono un **fit (coerenza)** con l'ambiente, e in funzione di questo posso sopravvivere o meno in un determinato ambiente.

Le popolazioni di organizzazioni presentano un **carattere unitario** e dipendono da una determinata combinazione di risorse.

Ovviamente le organizzazioni si trovano in uno stato di interdipendenza competitiva per l'uso delle risorse: la competizione spinge le organizzazioni all'adozione di forme simili.

Il risultato è una maggiore omogeneità o specializzazione di forme nelle differenti nicchie.

L'oggetto dell'analisi è:

- **Demografia delle popolazioni** → -modalità di nascita;  
-modalità di trasformazione;  
-modalità di "scomparsa".
- **Analisi evolutiva** → -**creazione**: di varietà introdotta da nuove organizzazioni;  
-**selezione**: è il risultato del fit fra organizzazione e ambiente;  
-**ritenzione**: derivante da pressioni esterne e inerzia interna.

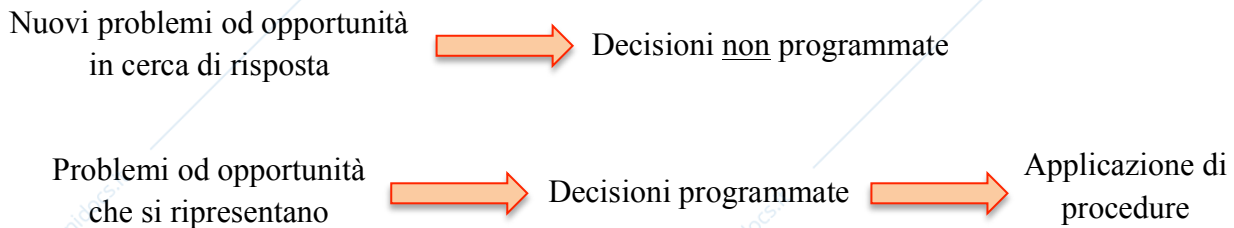
Le organizzazioni secondo questa teoria sono quindi **inerti al cambiamento**.

## 2.1 PROCESSI DECISIONALI

Il processo decisionale è il processo attraverso il quale i membri di un'organizzazione scelgono di intraprendere certe azioni per rispondere sia a problemi, sia a opportunità.

Buone decisioni aumentano l'efficacia di un individuo, di un gruppo e di un'organizzazione, viceversa cattive decisioni diminuiscono l'efficacia e sviluppano attitudini negative e performance insoddisfacenti a tutti i livelli.

### 2.1.1 tipi di decisione



Quando una decisione non è programmata l'onere del processo decisionale per l'organizzazione è elevato.

### 2.2. Il processo decisionale

Come prendono le decisioni le organizzazioni?

Sono utilizzati tre principali modelli:

1. **Modello classico** (Modello della scelta razionale);
2. **Modello di March e Simon** (Modello della razionalità limitata);
3. **Modello Carnegie**.

#### 2.2.1. Il modello classico

La differenza fra questo modello e gli altri è l'approccio cognitivo dell'individuo.

Questo modello si basa sulla **perfetta razionalità (razionalità illimitata)** dell'individuo.

L'approccio razionale si basa sul presupposto che i processi decisionali siano fondati su:

- **Logica consequenziale** → l'azione dipende dalle aspettative sui futuri aspetti;
- **Preferenze** → le conseguenze sono valutate sulla base delle preferenze degli individui.

Bisogna valutare quattro aspetti fondamentali:

1. **Le alternative** → quali azioni sono possibili?
2. **Le aspettative** → quali conseguenze future possono derivare da ciascuna alternativa?
3. **Le preferenze** → che valore ha per il decisore ciascuna aspettativa?
4. **La regola decisionale** → come si compie la scelta fra le alternative possibili, tenuto conto delle preferenze?

La "scelta razionale pura" è caratterizzata da:

- Tutti i decisori hanno un insieme di preferenze di base;
- Le alternative e le conseguenze sono perfettamente definite;
- Le preferenze sono note, precise, coerenti, stabili;
- I decisori ne hanno perfetta conoscenza;
- La strategia decisionale è ottimizzante.

In realtà i processi decisionali sono molto più imperfetti e incerti.

La “scelta razionale pura” è composta da due sottoprocessi:

- Identificazione del problema;
- Soluzione del problema.

A loro volta queste due sottofasi sono composte da 8 fasi cicliche.

Nei processi decisionali reali si ha incertezza sulle conseguenze (“piccola iniezione di realismo”), in quanto non si è a conoscenza di tutti i possibili effetti futuri relativi alle azioni che possono essere intraprese.

In molte situazioni reali:

- Non conosciamo tutte le alternative;
- Non conosciamo tutte le conseguenze di ogni alternativa;
- Abbiamo incertezza sulle preferenze;
- Le situazioni decisionali coinvolgono più decisori;
- C’è incertezza sulla regola decisionale più approvata.

Per questi motivi questo modello è difficilmente applicabile.

### 2.2.2. Il modello di March e Simon

Questo modello, al contrario del modello classico, si basa sulla **razionalità limitata** dell’individuo.

Questo modello evidenzia come le informazioni incomplete, i processi psicologici e sociali e le abilità dei decisori influenzino il processo decisionale.

Gli individui sono intenzionalmente limitatamente razionali:

- **Le azioni sono orientate verso gli obiettivi;**
- **Sono presenti limiti cognitivi, vincoli informativi:**
  - **Problemi di attenzione** → tempo e capacità di attenzione come risorsa scarsa;
  - **Problemi di memoria** → limiti nella capacità di stoccaggio e recupero di info;
  - **Problemi di comprensione** → limiti nella capacità di sintesi, organizzazione e connessione di informazioni;
  - **Problemi di comunicazione** → la specializzazione del lavoro rende più difficile la condivisione di informazioni tra culture, lingue, professionalità, gruppi diversi.

Come si affrontano i limiti della razionalità?

- Semplificazione dei processi informativi;
- Scomposizione dei problemi;
- Processi decisionali intuitivi;
- Euristiche.

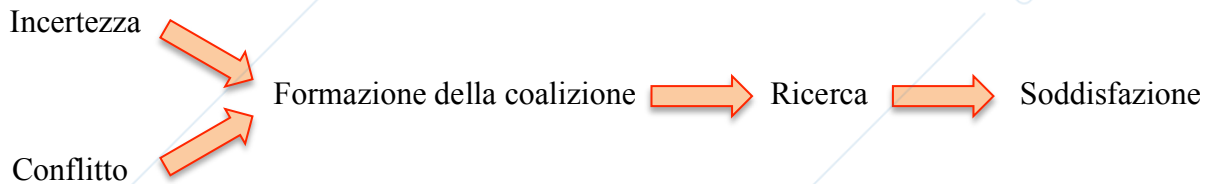
“Framing” → **Schemi** → strutture mentali, punti di vista, modi di inquadrare il problema necessari per semplificare la realtà. Bisogna stare molto attenti alle distorsioni.

### 2.2.3. Il modello Carnegie

Questo modello è anche detto “**Modello delle coalizioni**”.

Gli ambienti organizzativi odierni sono caratterizzati da incertezza e conflitto: difficilmente queste due dimensioni portano a decisioni risolutive.

Per questo motivo nascono le **coalizioni** (possono nascere sia a monte, sia a valle di un problema). Nel suo insieme la coalizione ricerca delle soluzioni al problema e infine, quando si ritiene nel suo complesso soddisfatta, adotta la soluzione definitiva.



I manager hanno obiettivi, valori ed esperienze differenti, quindi possono trovarsi in conflitto a causa dell'applicazione di schemi diversi.

Inizialmente i manager discutono congiuntamente su obiettivi e problemi, in maniera più o meno accesa.

Successivamente si forma la **coalizione di pensiero**, si ricercano informazioni per configurare una soluzione.

Se la coalizione cambia, cambiano anche le modalità di risoluzione dei problemi e come vengono prese le decisioni: basta che un membro lasci la coalizione, che questa si sfalda e deve riformarsi. Possono coesistere differenti coalizioni all'interno dell'organizzazione, per differenti decisioni da prendere.

Implicazioni del modello:

- Le decisioni devono essere soddisfacenti, non ottime;
- I manager sono intenzionati a trovare soluzioni efficaci a problemi attuali;
- Molto importante è la fase di formazione della coalizione.

Chi non fa parte della coalizione non può capire come sono prese le decisioni al suo interno.

### Il modello del contenitore dei rifiuti

Modello focalizzato sulla struttura e sui flussi di decisioni multiple nelle organizzazioni.

Questo modello è formulato per **anarchie organizzate**, caratterizzate da:

- Preferenze non definite;
- Tecnologia non chiara;
- Elevato turnover.

Ogni decisione è caratterizzata da:

- Un problema;
- Più possibili soluzioni;
- Più partecipanti;
- Più opportunità di scelta.

Come è facile intuire si crea disordine, confusione.

Ogni decisione, secondo questo modello, è un incontro più o meno casuale fra i quattro elementi sopra citati.

Implicazioni del modello:

- Le soluzioni possono essere proposte anche in assenza di problemi;
- Le scelte sono compiute senza risolvere problemi;
- I problemi possono rimanere senza soluzione;
- Alcuni problemi sono risolti.

È un modello famosissimo, molto utilizzato, in cui i manager si rispecchiano notevolmente.

### 2.3. Le fonti di disfunzioni nei processi decisionali

È possibile distinguere due principali fonti di disfunzioni:

- Applicazione di “regole spicce” che può portare a buone o povere decisioni (**euristica**);
- Tendenza a continuare a sprecare risorse o a impegnarsi in attività infruttuose (**escalation di impegno**).

È possibile distinguere tre tipologie di euristiche:

2. **Euristica per disponibilità** → regola secondo la quale gli individui tendono a vedere più ricorrente un evento facile da ricordare piuttosto che uno difficile da ricordare.  
Porta a sovrastimare la frequenza degli eventi intensi, estremi o recenti.
2. **Euristica per rappresentatività** → regola secondo la quale gli individui tendono a predire la probabilità di un evento in base a quanto l'evento sia tipico di eventi simili del passato.  
Porta all'incapacità di prevedere le frequenze reali degli eventi.
2. **Euristica per ancoraggio** → regola secondo la quale gli individui tendono a prendere decisioni modificando alcuni importi iniziali.  
Decisioni inappropriate quando gli importi sono troppo alti o troppo bassi.  
È l'euristica utilizzata nel **budget a base zero**.

**Escalation di impegno** → 1) Un decisore assume una decisione iniziale che comporta qualche perdita o risultato negativo.

2) Invece di cambiare strada, il decisore devolve più denaro, tempo e impegno nella decisione presa.

3) Ulteriori perdite si generano per escalation di impegno .

Una persona attua questo comportamento di circolo vizioso perché non ha il coraggio di ammettere i propri errori davanti al superiore: le persone faticano a riconoscere i propri fallimenti.

## 2.4. Tecniche di decisioni di gruppo

Le decisioni all'interno di gruppi sono maggiormente ricche in quanto si ha la disponibilità di eterogeneità di competenze, esperienze e abilità dei membri.

Si ha maggiore capacità di riscontrare errori, ma di contro sorge il problema del **Groupthink** ("Pensiero di gruppo") e il livello di conflitto aumenta.

È quindi possibile distinguere tre tecniche decisionali di gruppo:

1. **Brainstorming (2.4.1)** → è una tecnica spontanea, partecipativa, per generare un ampio spettro di alternative fra le quali scegliere. È composta di più passi:
  - i membri del gruppo si siedono a un tavolo e uno di loro espone il problema o l'opportunità in cerca di soluzione;
  - i membri del gruppo sono incoraggiati a condividere le loro idee, anche le più estreme, senza subire alcuna valutazione critica da parte degli altri membri.

In questa fase è bene non intervenire per non influenzare gli altri membri del gruppo;

  - un membro del gruppo riporta le idee degli altri membri su una lavagna o luminosa o su un calcolatore.

In questa fase i membri del gruppo possono esprimere preferenza per una delle idee presentate, oppure si cerca di fare convergere tutti i membri del gruppo a una decisione ultima.

Alla fine di questo processo deve essere delineata una soluzione condivisa.

Questa è una tecnica particolarmente utilizzata nei gruppi virtuali per evitare blocchi di produttività.

2. **Tecnica del gruppo nominale (2.4.2)** → anche questa tecnica è composta di più passi:
  - i membri del gruppo si siedono a un tavolo e uno di loro decide di quale problema od opportunità discutere;
  - i membri del gruppo hanno a disposizione 20-30 minuti di tempo per elaborare idee e modi diversi per rispondere al problema o all'opportunità;
  - al termine del periodo di tempo concesso ogni membro presenta un'idea alla volta, mentre un collega le riporta su una lavagna.

Nessuna discussione delle idee ha per ora luogo;

  - dopo che tutte le idee sono state elencate, l'intero gruppo le discute una a una, facendo domande e sollevando possibili obiezioni.
  - al termine della discussione ogni membro del gruppo fa autonomamente una graduatoria delle idee presentate, da quella più preferibile a quella meno preferibile;
  - L'idea che riceve la votazione più alta viene scelta e il processo decisionale si conclude.

Questa è una tecnica non adatta a scelte troppo complicate.

Non è una scelta unanime, bensì quella maggiormente condivisa.

3. **Metodo Delphi (2.4.3)** → una serie di questionari vengono inviati a esperti in una specifica questione, senza che questi abbiano l'opportunità di incontrarsi faccia a faccia, quindi senza che questi conoscano le risposte degli altri esperti.

Dopo aver ricevuto le risposte, l'addetto le analizza e invia nuovamente agli stessi esperti un rapporto di sintesi, con ulteriori domande.

Questi passo sono iterati finché non si raggiunge un consenso su una decisione che gli esperti ritengono soddisfacente.

Questa è una tecnica particolarmente utilizzata nei gruppi virtuali per ridurre l'effetto del Groupthink e la sindrome del “**Not invented here**” (“**Non inventato qui**”).

Di contro è una tecnica estremamente costosa a causa dell'ingaggio di esperti esterni.

## 2.5. La creatività

Lo scopo dei gruppi è generare molte e buone idee.

La **creatività** è un processo decisionale che produce idee nuove e utili:

- **Nuove**, perché rappresentano un nuovo modo di pensare;
- **Utili**, perché hanno il potenziale di contribuire alle prestazioni e al benessere degli individui, dei gruppi, delle organizzazioni.

L'**innovazione** è l'implementazione di successo di idee creative (avrà più successo quanto più il ventaglio di idee di partenza è ampio).

**Determinanti della creatività:**

### Caratteristiche del decisore

- Differenze individuali
- Conoscenze specifiche
- Motivazione intrinseca

### Caratteristiche del contesto

- Livello di autonomia
- Forme di valutazione
- Sistemi di incentivi
- Importanza delle decisioni

La capacità di essere creativi è quindi legata sia alle caratteristiche degli individui, sia alle caratteristiche del contesto in cui questi si trovano.

Bisogna cercare le persone giuste: la creatività è legata all'apertura a nuove esperienze (modello dei Big Five), al locus of control interno e all'autostima.

Gli individui creativi non vanno supervisionati eccessivamente per non “soffocarli”: se si vogliono nuove idee, bisogna rinunciare alla valutazione dell'efficienza per questi individui, poiché la valutazione dei costi non è importante (gli individui creativi devono avere la possibilità di sperimentare senza troppe restrizioni).

Né costi, né tempi di lavoro devono essere oggetto di valutazione per gli individui creativi.

I sistemi di incentivi non devono essere solo monetari, ma orientati verso le preferenze degli individui stessi: per gli individui creativi è importante sentirsi realizzati e la consapevolezza di dare un buon contributo all'organizzazione.

## 3.LA CULTURA ORGANIZZATIVA

### 3.1.Che cos'è la cultura organizzativa

All'interno di un'organizzazione la cultura è estremamente importante.

La **cultura organizzativa** può essere assimilata a un **iceberg**.

**Punta affiorante dell'iceberg** (aspetti della cultura osservabili dall'esterno):

- Simboli osservabili;
- Cerimonie;
- Storie;
- Slogan;
- Comportamenti;
- Abbigliamento;
- Contesto fisico.

**Parte sommersa dell'iceberg:**

- Valori fondamentali;
- Assunti;
- Credenze;
- Attitudini;
- Sentimenti.

Quando si manifesta un'incoerenza fra la punta dell'iceberg (simboli osservabili) e il fondo, ossia fra ciò che si mostra e quello che realmente si è, i membri dell'organizzazione sono disorganizzati. La cultura organizzativa influenza pesantemente il comportamento dei membri dell'organizzazione: inoltre la cultura organizzativa deve essere coerente con la struttura dell'organizzazione stessa.

Che relazione c'è fra identità e cultura?

Nell'identità rientrano i valori e gli attributi che devono essere centrali, durevoli e distintivi: slogan e storie possono cambiare.

L'identità è quindi parte della cultura organizzativa.

Relazioni fra cultura organizzativa, ambiente e strategia:

		Necessità dell'ambiente	
		Flessibilità	Stabilità
Focus strategico	Esterno	Cultura adattiva/imprenditoriale	Cultura della missione
	Interno	cultura di clan	Cultura burocratica

- **Cultura adattiva/imprenditoriale** → focus esterno. Si cerca di sfruttare l'ambiente e i suoi cambiamenti.
- **Cultura di clan** → focus interno. Si cerca di affrontare l'esterno solo con il gruppo.
- **Cultura della missione** → focus esterno. L'immagine da presentare dell'organizzazione è fondamentale.
- **Cultura burocratica** → focus interno. Si cerca di costruire una chiara struttura organizzativa.

## 4. POTERE, POLITICA E CONFLITTI

Un manager deve capire come **ottenere** e **gestire** il **potere** all'interno dell'organizzazione.

### 4.1. La natura del potere e della politica

**Definizione di potere** → il potere è l'abilità di una persona o di un gruppo di fare compiere a un'altra persona o gruppo azioni che altrimenti non compierebbero.

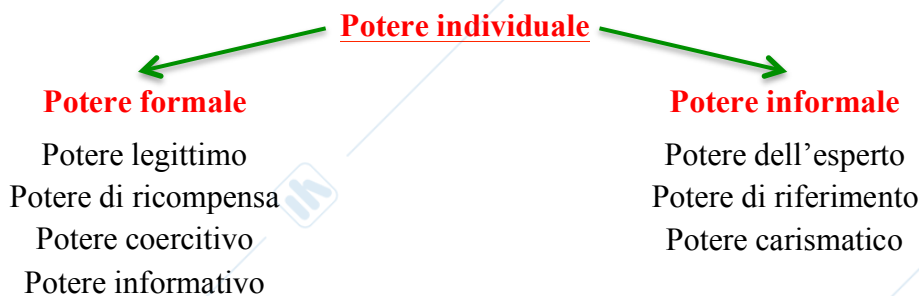
**Definizione di politica organizzativa** → la politica organizzativa sono le attività che i manager intraprendono per aumentare il proprio potere e conseguire obiettivi che li favoriscono.

La politica organizzativa è positiva o negativa?

È negativa quando gli obiettivi dei manager non sono allineati agli obiettivi dell'organizzazione e quando non risponde a regole etiche.

È positiva quando favorisce i processi decisionali e innesca discussioni su cambiamenti di struttura e strategia.

### 4.2. Fonti di potere formale e informale degli individui



**Potere formale** → potere che ha origine dalla posizione di un individuo nell'organigramma (è frutto di una progettazione organizzativa).

**Potere informale** → potere che non ha origine dall'organigramma organizzativo, ma dalle caratteristiche individuali (personalità, abilità, competenze).  
Non è secondo al potere formale, anzi.

In un'organizzazione chi assegna il potere formale cerca di assegnarlo a chi detiene già potere informale.

Forme di potere formale:

- **Potere legittimo** → potere derivante dalla posizione occupata nell'organigramma.
- **Potere di ricompensa** → potere che detiene colui che può elargire bonus, premi, partecipazioni e promozioni.
- **Potere coercitivo** → potere che detiene colui che può assegnare e annullare sanzioni.  
È un potere molto importante che va ben controllato, in quanto può portare a antipatia e ostracismo.
- **Potere informativo** → potere che detiene colui che ha accesso alle informazioni.  
Potere detenuto dalle funzioni di frontiera come il MRKT.

Forme di potere informale:

- **Potere dell'esperto** → potere che detiene colui che possiede notevoli competenze e abilità in una specifica mansione.  
Solitamente si assegna potere formale a coloro che detengono il potere dell'esperto.
- **Potere di riferimento** → potere che detiene colui che possiede determinati tratti di personalità come amabilità estroversione, coscienziosità e fama.  
Queste persone fungono da riferimento per gli altri membri dell'organizzazione.
- **Potere carismatico** → potere esercitato da colui che detiene un forte carisma.  
È la forma di potere antitetica al potere legittimo e la forma di potere più forte, in quanto annulla tutti gli altri, a prescindere dal fatto che si controllino o meno le risorse.

Se gli obiettivi dell'individuo che detiene potere carismatico sono disallineati agli obiettivi dell'organizzazione difficilmente questi ultimi saranno raggiunti.

### 4.3. Fonti di potere delle unità organizzative

Unità organizzative che possiedono lo stesso potere formale, derivante dalla struttura organizzativa, non è detto che possiedano anche lo stesso potere informale.

Dipendenza	}	<b>Potere dell'unità</b>
Risorse finanziarie		
Centralità		
Non sostituibilità		
Capacità di fare fronte all'incertezza		

- **Risorse finanziarie** → chi genera più ricchezza per l'organizzazione ha più potere (commerciale).
- **Centralità** → in che misura gli output di un'unità influiscono sugli output dell'organizzazione (MRKT e R&S).
- **Non sostituibilità** → potere detenuto da coloro che possiedono competenze esclusive, non sostituibili.

In una centrale nucleare hanno più potere le squadre di manutenzione rispetto ai team di progettazione e controllo.

In alcune organizzazioni si ricorre all'**esternalizzazione di attività** per evitare la formazione di centri di potere legati alla non sostituibilità di unità organizzative.

## Classificazione di Thompson delle unità organizzative

In funzione della capacità di fare fronte all'incertezza è possibile distinguere tre tipologie di unità organizzative:

1. **Unità di confine** → unità costituenti l'anello più esterno della configurazione concentrica. Sono le unità che affrontano l'incertezza, controllano la concorrenza, le istituzioni, la tecnologia, ...
2. **Unità cuscinetto** → unità di ammortizzamento e protezione del nucleo tecnico. (logistica in entrata e uscita e manutenzione)
3. **Nucleo tecnico** → unità interna, isolata dall'ambiente esterno. Producono un output costante con un input di qualità costante. (produzione)

## 4.4. La politica nelle organizzazioni come uso del potere

I manager fanno politica perché le mansioni, le posizioni gerarchiche, sono una risorsa scarsa. Le organizzazioni devono gestire la politica, per promuovere gli effetti positivi e inibire quelli negativi della stessa.

### 4.4.1. Tattiche per aumentare il potere individuale

Le tattiche per aumentare il potere individuale sono:

- **Sfruttare le fonti di potere funzionale e divisionale** → bisogna cercare di rendersi insostituibili, specializzandosi in contingenze critiche per l'organizzazione e accettare responsabilità per aumentare la centralità.
- **Riconoscere chi ha potere** → bisogna riconoscere le fonti, le conseguenze, i simboli, la reputazione e gli indicatori istituzionali di chi ha potere. Bisogna prestare attenzione allo **story telling** dell'organizzazione.
- **Controllare l'agenda** → bisogna determinare quali questioni saranno affrontate dai decisori e in quale ordine.
- **Introdurre un esperto esterno** → con il fine di supportare le proprie posizioni rispetto ad altre. Persone all'interno dell'organizzazione che non hanno consulenti esterni al proprio fianco non hanno solitamente potere.
- **Costruire coalizioni e alleanze** → si cerca di costruire coalizioni e alleanze per influenzare direttamente i processi decisionali.

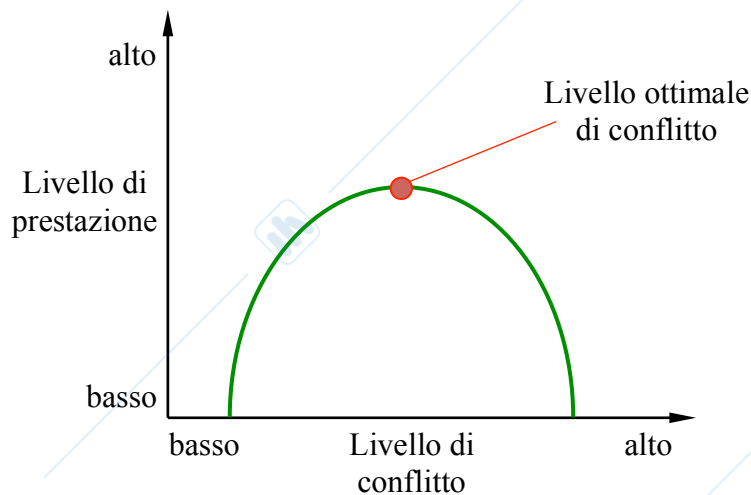
## 4.5. Che cos'è il conflitto nelle organizzazioni?

Il **conflitto** nelle organizzazioni è strettamente legato al **potere** e alla **politica organizzativa**.

Che cos'è il **conflitto organizzativo**?

È la lotta che si sviluppa quando il comportamento orientato a un obiettivo di un individuo o di un gruppo interferisce o blocca il comportamento orientato a un obiettivo di un altro individuo o di un altro gruppo.

Le organizzazioni devono essere caratterizzate dal giusto livello di conflitto, né troppo, né troppo poco, per contrastare il Groupthink e mettere in discussione le norme.



#### 4.6. Fonti di conflitto nelle organizzazioni

Le fonti di conflitto nelle organizzazioni sono:

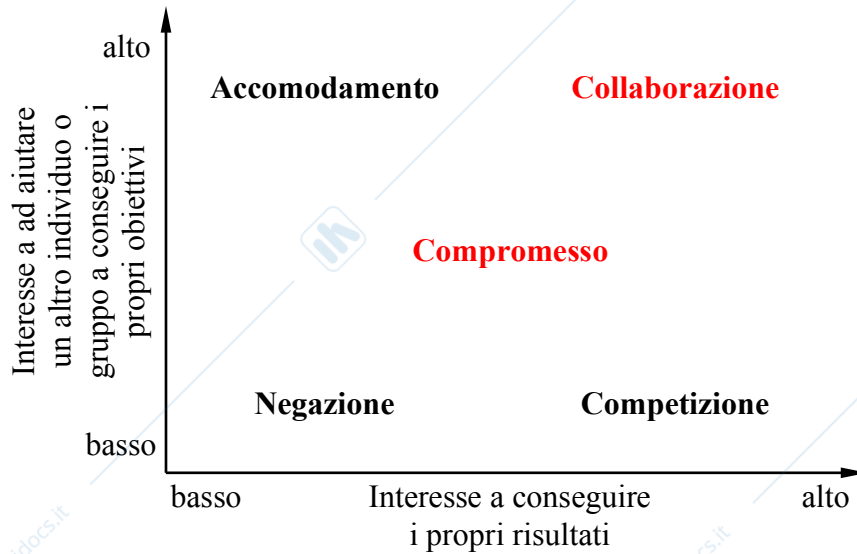
- **Differenziazione** → differenza di orientamento funzionale e incoerenza di status.
- **Relazioni tra compiti** → - sovrapposizione di autorità  
- interdipendenze (specialmente quelle sequenziali e reciproche)  
- incompatibilità dei sistemi di valutazione (individui creativi *V/S* individui non creativi)
- **Scarsità di risorse** → finanziarie e di conoscenza. Le divisioni che avranno accesso a meno risorse si sentiranno penalizzate e cercheranno di farsi valere, generano conflitto.

#### 4.7. Il modello del conflitto organizzativo di Pondy

Pondy propone cinque fasi successive di manifestazione del conflitto:

1. **Conflitto latente** → il potenziale del conflitto è presente tra le sue tre differenti forme appena citate.  
Ai livelli superiori qualche sentore di conflitto esiste.
1. **Conflitto percepito** → una parte diventa consapevole che i suoi obiettivi sono minacciati dalle azioni di un'altra parte.  
A questo livello il conflitto inizia ad avere effetti sulla produttività e i livelli superiori minimizzano il problema se viene fatto loro notare.
3. **Conflitto sentito** → le parti coinvolte sviluppano sentimenti di intolleranza e risentimento nei confronti l'una dell'altra.  
In questa fase è troppo tardi per il manager intervenire perché si sono già sviluppati sentimenti e attitudini (ingroup *V/s* outgroup).
4. **Conflitto manifesto** → una o entrambe le parti cercano di ostacolare il conseguimento degli obiettivi della controparte. Si hanno litigi aperti durante le riunioni e la collaborazione fra le parti viene a mancare
5. **Post-conflitto** → il conflitto in questa fase scema, a volte viene risolto, a volte può essere solo celato. Quasi sicuramente il conflitto si ripresenterà in un altro contesto.

Quali sono le modalità per gestire i conflitti?



**Compromesso** e **collaborazione** sono le uniche due modalità che **risolvono il conflitto**.

Le altre modalità servono per attenuare il conflitto, non per risolverlo.

Nello specifico:

- **Negazione** → “testa dello struzzo nella sabbia”.  
Entrambe le parti fanno finta che il conflitto non esista: le due parti dialogano normalmente facendo finta di nulla, ma è solo un’illusione.
- **Accomodamento** → una parte rinuncia a conseguire i propri obiettivi in favore dell’altra parte.  
Spesso sono i manager di livello superiore a imporlo, ma il risentimento fa in modo che il conflitto si ripresenti.
- **Compromesso** → gli obiettivi delle parti non sono raggiungibili simultaneamente, quindi si procede a un ridimensionamento degli stessi.
- **Collaborazione** → è la migliore soluzione adottabile dall’organizzazione: si cerca, nel limite del possibile, di raggiungere gli obiettivi di entrambe le parti.
- **Competizione** → le parti sfruttano il potere che hanno ottenuto, con il fine di conseguire i propri obiettivi a scapito della controparte.

## 4.8. Tecniche per gestire i conflitti

Le tecniche per gestire i conflitti possono essere implementate su tre differenti livelli:

1. **A livello individuale** → si cerca di modificare le attitudini attraverso l'intervento di consiglieri esterni, rotazioni, promozioni e assegnamenti ad altre unità organizzative.  
Per esempio è possibile promuovere uno dei due individui in conflitto.
2. **A livello di gruppo** → si cerca di modificare le attitudini attraverso:
  - separazione fisica;
  - riduzione delle interazioni progettate;
  - creazione di ruoli organizzativi di integrazione full-time;
  - negoziazione diretta;
  - negoziazione mediata, con mediatore o con arbitro (che impone la soluzione).
3. **A livello organizzativo** → si cerca di modificare la struttura organizzativa e la cultura:
  - livello di differenziazione e integrazione;
  - sviluppo di valori e norme condivise.

## 5.LA COMUNICAZIONE

### 5.1.Che cos'è la comunicazione?

La comunicazione è un aspetto estremamente importante nelle organizzazioni, in quanto è un mezzo per accrescere la **motivazione** e l'**autoefficacia** degli individui.

**Definizione di comunicazione** → è la condivisione di informazioni fra due o più persone o gruppi finalizzata a raggiungere una **comprensione comune**.

**Comprensione comune** non significa accordo (o unanimità) fra le persone o i gruppi, bensì significa che gli interlocutori abbiano un'idea accurata di che cosa gli si sta dicendo.

### 5.2.Le funzioni della comunicazione

Si cerca di capire a cosa serve la comunicazione:

- **Fornire conoscenza** → sugli obiettivi, sulle modalità per svolgere un compito, sui comportamenti graditi e sgraditi, sulle modifiche da apportare.
- **Motivare i membri dell'organizzazione** → comprendendo le loro valenze, aumentando aspettative e strumentalità, assegnando obiettivi difficili e specifici, dando appropriati feedback.
- **Controllare e coordinare i contributi individuali** → specialmente quando le interdipendenze sono sequenziali e reciproche.  
Si cerca quindi di ridurre l'ozio sociale, chiarendo i ruoli, le regole, le norme ed evitando la duplicazione delle risorse.
- **Esprimere sentimenti ed emozioni** → come possono essere stati d'animo positivi o negativi, rabbia, gioia o entusiasmo.  
Un buon manager deve sempre esprimere ai propri subordinati il proprio stato d'animo per chiarire subito eventuali incomprensioni.

### 5.3.Il processo di comunicazione

Il processo di comunicazione è composto di più fasi:



Fasi:

1. **Inziatore** → individuo, gruppo od organizzazione che desidera scambiare informazioni con un altro individuo, gruppo od organizzazione.
2. **Messaggio** → informazione che si desidera o necessita condividere.  
Il messaggio deve essere il più possibile chiaro e completo.
3. **Codifica** → traduzione del messaggio in un linguaggio o simboli che il ricevitore possa comprendere facilmente.  
La comprensione è funzione sia della capacità dell'inziatore di comunicare, sia della capacità del ricevitore di comprendere.  
La comunicazione è ovviamente più efficace se avviene fra persone con le medesime conoscenze e competenze.
4. **Mezzo** → è il percorso attraverso il quale il messaggio codificato è trasmesso al ricevitore.  
Può essere:
  - verbale → scritto o orale;
  - non verbale → gesti.È necessario scegliere il mezzo di comunicazione più opportuno in base ai mezzi che utilizza il ricevitore per ricevere i messaggi (se si è a conoscenza che il ricevitore non legge spesso la propria mail, allora questo non è il mezzo di comunicazione più adatto per mettersi in contatto).  
Nella comunicazione non verbale, molto più veritiera di quella verbale, bisogna fare molta attenzione alle espressioni del corpo.
5. **Decodifica del ricevitore** → il ricevitore interpreta e cerca il senso del messaggio.
6. **Ricevitore** → individuo, gruppo od organizzazione al quale è diretto il messaggio.  
Può fornire informazioni di feedback e il processo di comunicazione ricomincia.  
Un buon inziatore è colui che stimola nel ricevitore la volontà di rispondere al messaggio.

**Rumore** → qualsiasi cosa interferisca con il processo di comunicazione.

Inziatore e ricevitore si scambiano continuamente ruolo, in quanto il processo di comunicazione è iterativo.

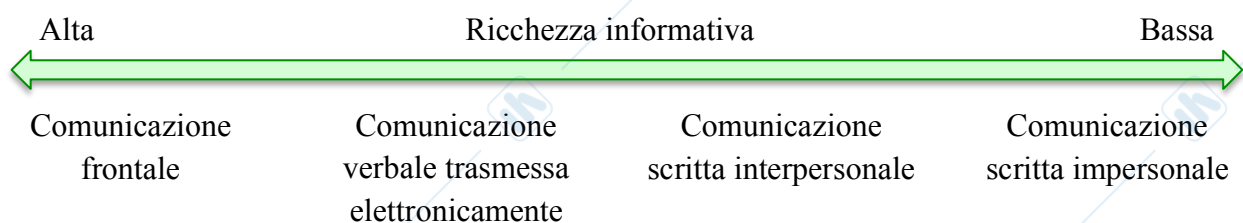
La comunicazione richiede tempo: non è quindi possibile innescare un buon processo di comunicazione in tempi troppo brevi.

## 5.4. Le barriere a un'efficace comunicazione

Le barriere a un'efficace comunicazione sono riconducibili al termine “**rumore**” e sono:

- **Filtrare e distorcere le informazioni** → le persone tendono a cambiare il senso del messaggio e a scambiare informazioni incomplete. Tutti noi quando comunichiamo tendiamo a enfatizzare gli aspetti positivi e a trascurare gli aspetti negativi, rendendo quindi il messaggio incompleto.
- **Ascoltare “poveramente”** → ciascuno di noi ama di più parlare, piuttosto che ascoltare. L'ascoltatore si concentra di più su quello che dovrà rispondere, piuttosto che su quello che gli si sta dicendo. La comunicazione è un'abilità e in quanto tale può essere allenata, per esempio ripetendo con parole nostre ciò che ci sta dicendo l'interlocutore. Non bisogna interrompere l'interlocutore mentre comunica per evitare distorsioni come la “profezia che si auto-avvera”.
- **Mancanza di feedback appropriati** → i feedback sono fondamentali e bisogna darli anche ai superiori. Solitamente i feedback che mancano sono quelli negativi, che comportano spiegazioni accurate e quindi prezioso tempo per i manager.
- **Notizie ufficiose e infondate** → nuocciono a una corretta comunicazione all'interno dell'organizzazione: vanno tempestivamente bloccate attraverso comunicazioni ufficiali del management.
- **Differenze culturali e incomprensioni linguistiche** → tutte le barriere alla comunicazione viste finora sono accentuate dalle differenze culturali e dalle incomprensioni linguistiche.

## 5.5. La selezione del mezzo di comunicazione più appropriato



**Ricchezza informativa** → è la quantità di informazioni che un determinato mezzo trasmissivo può trasmettere, in relazione alla comprensione comune fra iniziatore e ricevitore.

Più la complessità del messaggio aumenta, più bisogna spostarsi verso mezzi di comunicazione ricchi: quindi il mezzo di comunicazione dipende dalla tipologia del messaggio da trasmettere. Nella comunicazione frontale si riceve un feedback a caldo, immediato, mentre nella comunicazione scritta, interpersonale e impersonale, si riceve un feedback a freddo, ragionato: bisogna tenere in considerazione questi aspetti quando si sceglie il mezzo di comunicazione più appropriato.

Per messaggi estremamente complessi è necessario utilizzare più differenti mezzi di comunicazione, per cercare di essere il più chiari possibile.

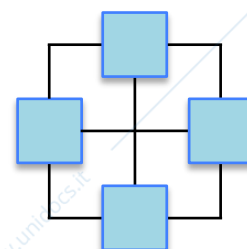
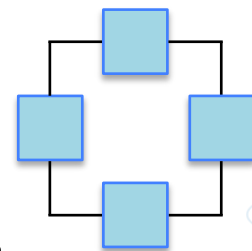
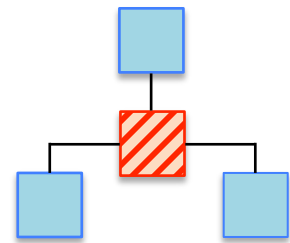
Mezzi di comunicazione più ricchi comportano **costi di back office** più elevati, ossia costi per ricercare informazioni aggiuntive da includere nel messaggio.

Bisogna fare molta attenzione perché quando non è necessario non bisogna esagerare con l'utilizzo di differenti mezzi di comunicazione.

### 5.6. Le reti di comunicazione nelle organizzazioni

È possibile distinguere differenti modalità/reti di comunicazione con le quali è possibile comunicare all'interno delle organizzazioni:

- **A ruota** → i membri del gruppo non comunicano direttamente fra loro, ma devono fare sempre riferimento a un fulcro, ossia al responsabile del gruppo. Questa rete è ottima con interdipendenze generiche.
- **A catena** → i membri del gruppo comunicano in cascata per via gerarchica: bisogna fare molta attenzione alle barriere e alle distorsioni dei processi di comunicazione. Questa rete è ottima con interdipendenze sequenziali.
- **A circolo** → comunicazione basata sul **principio di contiguità**. Tipologia di rete utilizzata per risolvere i conflitti in quanto è incentivata la comunicazione fra persone e gruppi posti in vicinanza: i posti a una riunione per questo motivo non sono dati casualmente. Questa rete non è legata a nessuna interdipendenza in particolare.
- **Totale (all channel)** → tutti comunicano con tutti. Questa rete è ottima con interdipendenze reciproche.



## GESTIONE DELLE RISORSE UMANE M (Massimiliano Ghini)

### 1. STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E PERSONE

I risultati aziendali dipendono da tre aspetti:

1. **Obiettivi** → “In che direzione vogliamo andare?”
2. **Organizzazione** → “Come vogliamo farlo?”
3. **Persone** → “Con chi lo facciamo?”

Questi tre aspetti devono essere coerenti fra loro.

Ogni volta che c'è un grande cambiamento le organizzazioni devono mantenere coerenza fra questi tre aspetti.

Oltre a obiettivi, organizzazione e persone un quarto, importantissimo aspetto da considerare è la **cultura**: sono usi, costumi, schemi, abitudini dell'azienda.

Sono regole scritte e non scritte, basilari per capire come funziona un'azienda: orari lavorativi, abbigliamento desiderato, comportamenti graditi e sgraditi, uscire da lavoro dopo il capo al termine della giornata lavorativa, ...

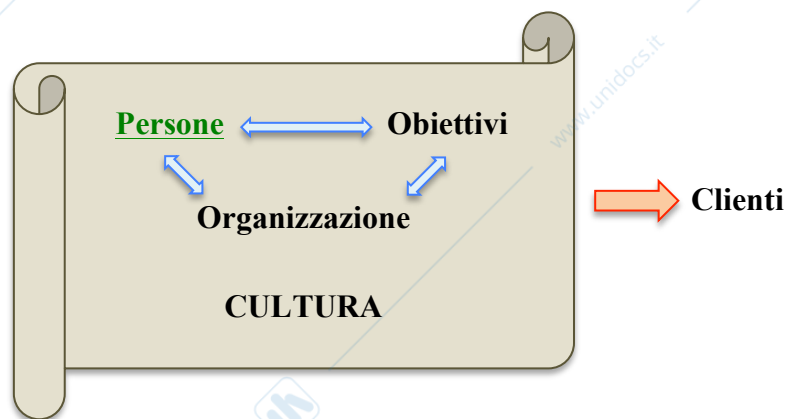
#### ⇒ Chi forma la cultura?

La cultura è formata direttamente dall'imprenditore se l'azienda è piccola, oppure la linea manageriale nel caso in cui l'azienda sia di maggiori dimensioni.

Le più grandi organizzazioni del globo possiedono la **carta dei valori**, nella quale stilano i propri valori fondamentali, ossia le basi della propria cultura organizzativa (il 60% delle organizzazioni ha fra i propri valori l'integrità e il 45% il teamwork).

In realtà quando si parla di cultura non si parla di valori dichiarati su carta, bensì di valori percepiti dalle persone.

Per modificare la cultura di un'organizzazione bisogna modificare il modo che le persone hanno di vedere le cose, compito non facile sicuramente.



Per ottenere ottimi risultati aziendali obiettivi, organizzazione, persone e cultura devono essere coerenti fra loro e bisogna tenere sempre in considerazione i **clienti** finali.

## ⇒ Chi determina il successo delle organizzazioni? Lo determina solo la tecnologia e le risorse finanziarie?

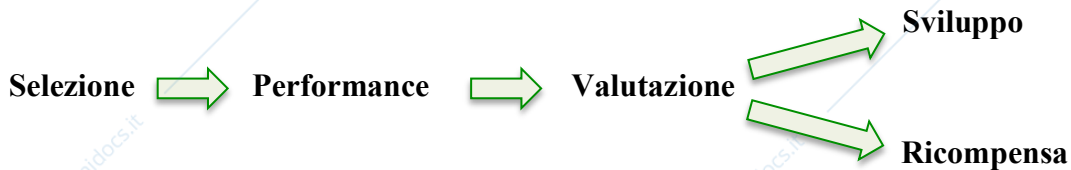
**NO!** Al giorno d'oggi lo determina in particolare le **persone**.

In un contesto moderno super competitivo dove le tecnologie sono reperibili senza troppe difficoltà sul mercato, le competenze, le abilità, il talento delle persone sono di fondamentale importanza per creare e mantenere un determinato vantaggio competitivo per le organizzazioni.

**Le persone fanno la differenza.**

## ⇒ Qual è il ruolo del Direttore delle Risorse Umane (DRU) o Human Resource (HR)?

Le persone vanno selezionate, valutate, formate, motivate e ricompensate in maniera opportuna. Tutto questo è riassumibile nel **ciclo HR** (Human Resource):



Fasi del ciclo HR:

- **Selezione** → ci si chiede quali siano le persone più adatte per l'organizzazione, come si possono individuare, come possono essere scelte.  
È importante valutare le caratteristiche individuali delle persone.
- **Performance** → le organizzazioni ricercano personale performante.
- **Valutazione** → il personale assunto è valutato sulla prestazione, sul ruolo e sul potenziale.
- **Sviluppo** → la valutazione è finalizzata da un lato a sviluppare le persone.
- **Ricompensa** → la valutazione è finalizzata anche a ricompensare adeguatamente in caso di comportamenti corretti e alte prestazioni la persona.

Sono distinguibili due chiavi di lettura per il ciclo HR:

1. Qual è il ruolo del direttore del personale nell'organizzazione?
2. Cosa posso fare "io persona" sapendo che il direttore del personale ragiona secondo la logica del ciclo HR?

Per **gestire il personale** bisogna comprendere la strategia dell'organizzazione, in quanto la gestione del personale non è un aspetto prettamente tecnico.

Per capire le persone bisogna comprendere che queste hanno sogni, desideri, attitudini e talenti.

## ⇒ Come "funzionano le persone"? "Fra razionalità ed emozione"

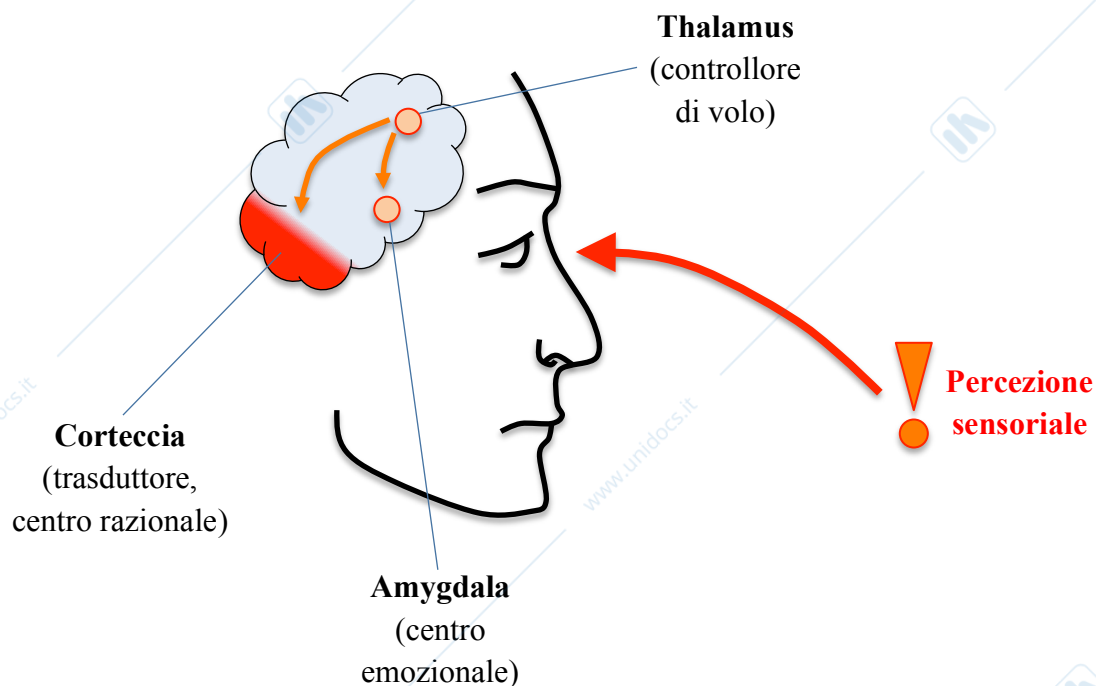
Si viene da anni in cui si è abituati a pensare all'individuo come guidato dal **paradigma razionale**. Secondo questa logica gli individui possiedono sempre tutte le informazioni riguardo a un contesto e possono prendere decisioni con la sicurezza sui futuri effetti che ne conseguiranno. Tutto questo è ovviamente un' **utopia**.

Il cervello umano è costituito principalmente da due componenti:

1. **Componente razionale;**
2. **Componente emotiva.**

Se si vuole capire come “funzionano” le persone bisogna mettere sullo stesso livello queste due componenti: l’aspetto razionale è importante quanto l’aspetto emotivo.

Vediamo come funziona, in maniera molto semplice, il **cervello umano**:



Il **Thalamus** invia due segnali, uno all’**Amygdala** (centro emozionale) e uno alla **corteccia** (centro razionale).

Quando la **percezione sensoriale** è forte (per esempio in caso di pericolo) il segnale del Thalamus inviato all’Amygdala arriva prima rispetto allo stesso segnale inviato alla corteccia: in questo modo la corteccia è esclusa, causando l’innescio di **meccanismi emozionali animali**.

Questa situazione si può identificare con il termine di **sequestro emotivo** o **percezione Amygdalica**.

L’Amygdala è quindi la parte del cervello che fa provare le emozioni alle persone: le persone devono tradurre le emozioni in informazioni, per poterle sfruttare.

Il processo decisionale deve dipendere in egual modo sia dalla componente razionale, sia dalla componente emotiva.

Una stessa persona può prendere decisioni differenti in un contesto identico in funzione che sia sequestrata emotivamente o meno.

Studi hanno confermato che il corpo umano è in grado di controllare il sequestro emotivo in 6 secondi, tempo necessario per smaltire gli agenti chimici dati dalla reazione emotiva.

## Modello di Ulrich

### ➔ Qual è il ruolo del Direttore delle Risorse Umane?

Al giorno d'oggi questo ruolo è associato negativamente ai licenziamenti.

Nel passato chi ricopriva questo ruolo non possedeva le adeguate competenze emotive e tecniche.

Con il modello di Ulrich possiamo distinguere differenti ruoli del DRU in funzione del focus strategico od operativo e del focus sui processi o sulle persone.



Nel dettaglio:

- **Business Partner** → figura che partecipa alla definizione della strategia dell'organizzazione in ottica di gestione delle risorse umane;
- **Agente di cambiamento** → sono i “guardiani” della cultura aziendale, che favoriscono l'innovazione nel tempo;
- **Gestore amministrativo** → ha il compito di adeguare le scelte strategiche alle norme vigenti, assicurando efficienti ed efficaci infrastrutture, processi e procedure. Inoltre effettua la valutazione della prestazione e del potenziale.
- **Employee Champion** → ha il compito di sviluppare l'impegno e le capacità delle persone.

Le tre configurazioni della DRU sono:

1. **Amministrazione del personale;**
2. **Gestione del personale;**
3. **Direzione e sviluppo delle risorse umane.**

## 2.TROVARE E INSERIRE LE PERSONE GIUSTE

La fase di **reclutamento e selezione** del ciclo HR è una fase molto costosa per l'organizzazione.

**Reclutamento** → insieme di attività attraverso le quali l'organizzazione esplicita la sua richiesta ai candidati da valutare per l'assunzione.

È opportuno scegliere le modalità e il canale più opportuno per il segmento di persone che si ricercano.

**Selezione** → è il processo di scelta fra i candidati individuati nella fase di reclutamento; scelta delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche richieste dalla strategia aziendale.

Il processo di reclutamento e selezione è uno dei processi più importanti che il DRU deve tenere in considerazione, in quanto:

- Si crea una situazione di valutazione reciproca;
- È il primo passo per la creazione di una relazione fra lavoratore e organizzazione.

In questa fase l'azienda valuta il candidato, ma anche il candidato valuta l'azienda.

Il processo di reclutamento e selezione deve seguire una **logica di continuità**, cioè non deve essere attivato esclusivamente nel momento in cui si ha bisogno di assumere personale.

Le motivazioni principali sono:

- Monitorare il mercato del lavoro;
- Preparare il “vivaio” aziendale;
- Gestire l'immagine aziendale;
- Depistare la concorrenza.

Il **processo di reclutamento e selezione** è innescato quindi da un'**esigenza programmata** o da una **necessità immediata**:



Nel dettaglio:

- ❖ **Job description** → è la descrizione delle caratteristiche della posizione lavorativa: è la descrizione del lavoro che andrà a effettuare la persona.  
L'organizzazione si chiede quale figura professionale stia ricercando.
- ❖ **Job profile** → è una descrizione delle competenze, conoscenze, abilità e caratteristiche personali richieste dalla posizione lavorativa.

❖ **Reclutamento** → l'organizzazione deve fare in modo che si presentino alle candidature le persone giuste per le mansioni che si devono andare a coprire. Per fare reclutamento l'organizzazione può seguire due strade:

1. **Reclutamento interno** → canali:
  - ricerca su banche dati aziendali;
  - patrimonio di conoscenza della funzione HR;
  - job posting (bacheca di annunci di lavoro per auto-candidature).
2. **Reclutamento esterno** → canali:
  - auto-candidature;
  - passaparola;
  - scuole e università;
  - associazioni;
  - inserzioni;
  - centri per l'impiego;
  - agenzie interinali.

La scelta ottimale sarebbe quella di utilizzare sia un reclutamento interno, sia un reclutamento esterno, ma ovviamente questo comporta tempi e costi maggiori.

#### ➡ **Cosa è meglio fare?**

Dipende da molte variabili: la figura professionale che si sta ricercando è già presente in azienda? Quanto mi costa innescare un processo di reclutamento esterno?

❖ **Selezione** → è possibile distinguere differenti strumenti di selezione:

- **Screening CV;**
- **Phone Interview;**
- **Test;**
- **Colloquio individuale;**
- **Assessment Center.**

Nel dettaglio:

- **Screening CV** → attraverso l'analisi del CV del candidato si analizza la corrispondenza fra quanto richiesto dalla posizione lavorativa e i requisiti del candidato. Inoltre si analizzano le caratteristiche personali e professionali.
- **Phone Interview** → è effettuata un'intervista telefonica per raccogliere informazioni, eventualmente prima di procedere con un colloquio individuale. È uno strumento di selezione utile quando si è di fronte a un grande numero di candidature.

- **Test** → metodo per raccogliere informazioni sui candidati in maniera standardizzata e oggettiva. Possono essere:
  - **test sulla personalità** (Big Five Q);
  - **test cognitivi** (abilità generali (Q.I.), psico attitudinali-potenziati, conoscenza).
- **Colloquio individuale** → è lo strumento di selezione più utilizzato, è a due vie in quanto i soggetti si scambiano informazioni reciprocamente.  
Gli obiettivi sono:
  - verificare e approfondire il contenuto del CV;
  - chiarire al candidato le aspettative dell'azienda rispetto al ruolo;
  - presentare l'azienda e trasferire una buona immagine.Il colloquio è un processo nel quale organizzazione e candidato si valutano a vicenda.

Un colloquio di selezione è caratterizzato da differenti livelli di strutturazione:

- **destrutturato** → si ha un dialogo aperto e i colloqui di differenti candidati non possono essere confrontati.
- **semi-strutturato**
- **strutturato** → sono fatte domande seguendo uno schema preciso e i colloqui sono confrontabili.

Altre variabili importanti in un colloquio individuale sono:

- **l'intervistato**;
- **l'intervistatore**;
- **il contesto dove avviene il colloquio** → luogo, documentazione e tempo (un colloquio deve durare all'incirca 40 minuti).

Il selezionatore può incappare in **errori cognitivi**:

- **alone** → quando il si fa influenzare da un singolo fattore di valutazione;
- **proiezione** → quando il selezionatore confronta caratteristiche, idee e valori del valutato con le proprie, valutandole positivamente o negativamente.
- **pregiudizio** → quando il selezionatore valuta positivamente solo ciò che assomiglia al già collaudato.
- **effetto "indulgenza"** → quando il selezionatore si lascia influenzare emotivamente.
- **effetti collegati al pregiudizio - stereotipi** → quando il selezionatore esprime valutazioni sulla scorta di credenze preconcepite.
- **processi di dominanza o di controllo** → quando il selezionatore tende a controllare e a orientare ciò che il valutato dice o fa.

- **Assessment Center** → è un processo di valutazione che prevede l'utilizzo di metodi di valutazione multipla: dinamiche di gruppo, test, prove pratiche, interviste e colloqui, ma non solo. Strumento di selezione utilizzato per scremare un grande numero di candidati, per giungere a colloqui individuali. Può durare anche 2-3 giorni e per questo motivo sono presenti più valutatori.

❖ **Inserimento** → la chiusura del processo di reclutamento, se va a buon fine, è l'inserimento della persona in azienda.

La modalità con il quale il neo-assunto viene inserito in azienda può modificare i suoi atteggiamenti, le sue motivazioni e le sue prestazioni.

## Curriculum Vitae (CV) e colloquio

Le caratteristiche principali che deve presentare un CV sono:

- **Esaustivo;**
- **Sintetico;**
- **Obiettivo.**

Il CV è il biglietto da visita che serve per presentarsi e difficilmente andrà bene per qualsiasi situazione, infatti deve essere personalizzato ogni volta.

### CV: cose da evitare:

- Omettere le informazioni personali e i dati anagrafici;
- Omettere i contatti (telefono e mail);
- Citare esperienze e studi non rilevanti o significativi;
- Esagerare nel descrivere le proprie competenze;
- Omettere il consenso al trattamento dei dati personali;
- Effettuare un invio telematico massivo.

### CV: consigli:

- Evitare di superare le due pagine;
- Inserire le informazioni personali, i dati anagrafici e i contatti;
- Elencare prima le esperienze recenti e poi i titoli di studio;
- Inserire solo le informazioni che si ritengono importanti per il ruolo a cui si aspira;
- Indicare l'eventuale appartenenza a uno o più ordini professionali;
- Effettuare sempre un controllo ortografico e inviare eventuali allegati in formato PDF (non Word).

### Colloquio: consigli:

- Conoscere esattamente il nome del selezionatore, l'orario e il luogo del colloquio (meglio arrivare in anticipo);
- Presentarsi in modo ordinato, cercando di adattare il "look" al tipo di professionalità richiesta;
- Arrivare al colloquio con il massimo delle informazioni sull'azienda;
- Preparare una scaletta degli argomenti da affrontare.

### 3.LA DIREZIONE RISORSE UMANE COME BUSINESS PARTNER

Analizzeremo ora il ruolo dell'HR come **Business Partner** (dal **Modello di Ulrich**).

Il ruolo più importante che l'HR può ricoprire in azienda per assicurare il proprio contributo strategico è “sviluppare un sistema di misurazione che dimostri in maniera convincente l'impatto che l'HR produce sulle performance del business”.

#### ➡ Perché sono così importanti le persone oggi?

Il cambiamento del contesto organizzativo negli anni è stato impressionante.

La velocità de cambiamento dei bisogni, l'innovazione, i cicli di vita sempre più brevi, la qualità richiesta sempre più elevata e il customer satisfaction sono alla base del cambiamento odierno.

Tutte questi aspetti appena elencati sono **risorse intangibili**.

Bisogna porsi quindi due domande:

1. Quali sono le organizzazioni di successo?
2. Da che cosa dipende il loro successo?

Al giorno d'oggi i beni materiali e le tecnologie non sono difficili da reperire come un tempo. Oggi la differenza è fatta dalle **persone** e dalle **risorse intangibili**, come:

- **Reputazione;**
- **Forza del brand;**
- **Know-how;**
- **Innovazione;**
- **Risorse umane;**
- **Esperienza;**
- ...

Il **capitale intangibile** ha oggi un impatto fortissimo sulla creazione di valore per le organizzazioni. Infatti il capitale intangibile può pesare fino al 65% sulla capacità di creare valore.

*Microsoft e Coca Cola* possiedono un capitale intangibile pari a circa all'80%-90% del capitale totale.

Si parla quindi in questo modo di **capitale fantasma** = Market Value – Book Value  
(intangibile) (tangibile)

#### ➡ Che cos'è il capitale intangibile?

Sono conoscenze e competenze individuali, informazioni di cui dispone l'azienda per il raggiungimento dei propri obiettivi a breve e lungo termine, la fiducia dei consumatori, l'immagine aziendali, il brand, la capacità manageriale, ...

Il capitale intangibile è costituito da tre macro-categorie:

1. **Capitale umano** → sono le persone con le proprie competenze, conoscenze, abilità, esperienze, motivazione;
2. **Capitale organizzativo-strutturale** → modalità con la quale la conoscenza viene trasformata in struttura e codificata in azienda.
3. **Capitale relazionale** → conoscenze e informazioni che derivano dalle relazioni con l'ambiente circostante e i clienti.

Quindi:

**Persone + Organizzazione + Relazioni = Successo**

Il 54% dei manager è convinto che la priorità per i prossimi anni sia la **gestione del cambiamento organizzativo e culturale**, e che la funzione HR sia chiamata a governare le continue sollecitazioni.

**La sfida della Direzione Risorse Umane è trasformare l'intangibile in tangibile.**

I compiti della DRU sono:

- Contribuire alla definizione della strategia identificando capacità e core competence distintive generatrici di valore;
- Misurare e monitorare queste risorse per supportare le decisioni manageriali.

Sono utilizzati principalmente due modelli per trasformare l'intangibile in tangibile:

4. **Balanced Scorecard;**
5. **Intangible Assets.**

Sono entrambi modelli a tre aree di beni intangibili, che utilizzano sia indicatori non monetari, sia indicatori tradizionali finanziari, a livello strategico e operativo.

➔ **Cosa significa trasformare l'intangibile in tangibile?**

Significa:

- **Misurare;**
- **Valorizzare;**
- **Sviluppare;**
- **Monitorare.**

Compiti della DRU:

- Definire una business case per intangible assets;
- Scegliere degli indicatori del capitale intangibile;
- Definire una **people strategy** coerente con la **business strategy**.

## Misurare l'intangibile

### ➔ Cosa significa misurare?

Misurare qualcosa significa **esprimere in numeri** ciò di cui si parla.

In senso generale "misurare" è un **processo di assegnazione di numero ad oggetti**, che facilita il pensiero e il discorso.

### ➔ Quali sono gli strumenti per misurare l'intangibile?

- **Strumenti di ricerca quantitativa o standardizzata:**
  - Questionari;
  - Consultazione di dati statistici;
- **Strumenti di ricerca qualitativa o non standardizzata:**
  - Interviste strutturate/ semi-strutturate/ destrutturate;
  - Focus group;
  - Osservazione partecipante;
  - Osservazione a distanza.

#### Strumenti di ricerca quantitativa o standardizzata

##### Vantaggi:

- economicità
- tempi brevi
- trattamento statistico dei dati
- possibile coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione

##### Svantaggi:

- impossibilità di rilevare dati imprevisti
- pericolo di distorsioni
- scarsità di informazioni sul contesto

#### Strumenti di ricerca qualitativa o non standardizzata

##### Vantaggi:

- ricchezza di dati
- contestualizzazione dei dati
- argomenti che nascono durante l'intervista

##### Svantaggi:

- costi notevoli
- rischio di imporre il proprio punto di vista
- difficoltà di analisi dei dati
- difficoltà nel realizzare confronti con altre organizzazioni

I questionari possono essere di tre tipi:

1. **Questionari di autovalutazione** → una persona valuta se stessa;
2. **Questionari a 360°** → una persona valuta se stessa ma anche colleghi e superiori valutano la persona;
3. **Questionari di abilità** → misurano ciò che realmente una persona sa fare.

### ➔ In azienda cosa si deve misurare?

- **Persona** → si cerca di valutare le competenze della persona;
- **Organizzazione** → si cerca di valutare le caratteristiche della struttura e della cultura organizzativa per monitorare la capacità di raggiungere gli obiettivi in maniera efficace ed efficiente.
- **Cliente** → si cerca di misurare la capacità dell'azienda di creare valore per i propri clienti.

La valutazione non deve essere vista dalle persone come un problema, bensì come un'opportunità di valutare le proprie abilità e competenze.

Per gestire le persone bisogna prima di tutto saper gestire se stessi.

Tutti i questionari poggiano su un **modello teorico**.

I questionari che vanno a misurare l'**intelligenza emotiva** (I.E.) valutano 8 tipologie di competenze:

1. Comprendere le emozioni;
2. Riconoscere i sentieri emozionali;
3. Utilizzare il pensiero sequenziale → componente razionale;
4. Navigare le emozioni → capire e incanalare le emozioni;
5. Trovare la motivazione intrinseca;
6. Esercitare l'ottimismo;
7. Far crescere l'empatia;
8. Perseguire obiettivi eccellenti.

Dai report del questionario è possibile estrapolare dati che permettono di capire su quali competenze lavorare.

Modelli utilizzati:

- **OVS** → Organizational Vital Signs
- **SPA** → Stress Perception Audit → misura lo stress in azienda
- **CLA** → Customer Loyalty Audit

## 4.LA VALUTAZIONE

La valutazione fa parte del processo di **valorizzazione delle persone** in quanto è il presupposto per rendere esplicito e quantificare il valore associato alle caratteristiche, ai comportamenti, al ruolo, ai risultati da loro ottenuti.

Parole chiave:

- Persona;
- Esplicito;
- Quantificare;
- Caratteristiche, comportamenti, ruolo, risultati.

La valutazione è una fase importantissima del ciclo HR al quale il Direttore delle Risorse Umane deve prestare particolare attenzione.

La valutazione corretta delle persone aiuta a individuare i **talenti** che possono fare la differenza per l'organizzazione nel presente e nel futuro.

Inoltre la valutazione aiuta l'organizzazione a capire l'impatto che le persone possono avere sulla stessa azienda. È un processo molto complesso.

### ➔ Che cosa valutare?

Le **tre P della valutazione**:

1. **Valutazione della Posizione lavorativa** → definisce il valore della posizione lavorativa indipendentemente dalle caratteristiche della persona che la ricopre.
2. **Valutazione della Prestazione** → definisce il contributo dato dalle persone all'organizzazione in un orizzonte temporale definito.
3. **Valutazione del Potenziale** → sul quale ci concentreremo.

### ➔ Che cos'è il potenziale?

Da un **punto di vista generale** è l'insieme delle caratteristiche che si pensa siano a disposizione di un individuo, ma che nel momento e nella situazione considerati non hanno la possibilità di essere manifestati.

Da un **punto di vista psicologico** è l'insieme delle energie, capacità e attitudini presenti in un determinato individuo, ma che non sono richieste dalla posizione lavorativa che egli al momento ricopre.

Da un **punto di vista organizzativo** è il confronto fra le caratteristiche di un individuo e le caratteristiche richieste per ricoprire al meglio una determinata posizione.

Sono presenti due parole fondamentali: **persone e futuro**.

Si deve valutare il potenziale delle persone (asset intangibile) in ottica futura.

Saper riconoscere il talento nelle persone è fondamentale per le organizzazioni: il potenziale, una volta individuato, può essere sviluppato per fare crescere le persone.

Le organizzazioni devono mettere in condizione le persone di esprimere il proprio potenziale.

**Caratteristiche della valutazione del potenziale:** si cerca di valutare nell'individuo le potenzialità di progredire professionalmente e nella carriera oltre il livello ricoperto al momento.

**Finalità della valutazione del potenziale:**

- Pianificare il fabbisogno delle persone;
- Selezionare le persone giuste;
- Individuare i possibili candidati interni;
- Individuare e valutare i punti di forza, le aree di miglioramento e la possibilità di sviluppo di una persona;
- Verificare l'adeguatezza delle persone rispetto al ruolo che ricoprono attualmente;
- Orientare la formazione e lo sviluppo delle persone;
- Pianificare consapevolmente le carriere manageriali;
- Identificare i talenti.

### → Come si effettua la valutazione del potenziale?

- **Metodi diretti** → si ha un'osservazione della persona attraverso strumenti che coinvolgono in prima persona il valutato.  
Il valutato è consapevole dello scopo della valutazione e i risultati della stessa sono comunicati e motivati ai valutati.  
La valutazione è di solito effettuata da società esterne per garantire oggettività.  
I vantaggi sono che sia ha l'opportunità di valutare capacità che nelle attività lavorative quotidiane non emergono.  
Lo svantaggio è che le persone quando sono valutate con questo metodo cercano di recitare un ruolo: se i valutatori sono esperti, queste persone saranno facilmente smascherate.
- **Metodi indiretti** → sia ha un'osservazione della persona attraverso strumenti che non coinvolgono in prima persona il valutato, che potrebbe non essere a conoscenza della valutazione che stanno subendo.  
Il metodo si basa sulla raccolta di informazioni da parte di soggetti terzi, che in virtù della relazione che hanno con il valutato possono considerarsi testimoni privilegiati.  
Risulta difficoltoso gestire le testimonianze e la qualità/attendibilità delle informazioni.

## ⇒ Quali sono i rischi della valutazione?

Spesso la valutazione genera emozioni negative come la **sensazione del controllo** e del **giudizio personale**.

Gli impatti negativi sulle persone e quindi sull'organizzazione sono:

Aumento della conflittualità → Calo di fiducia → Stress → Peggioramento del clima

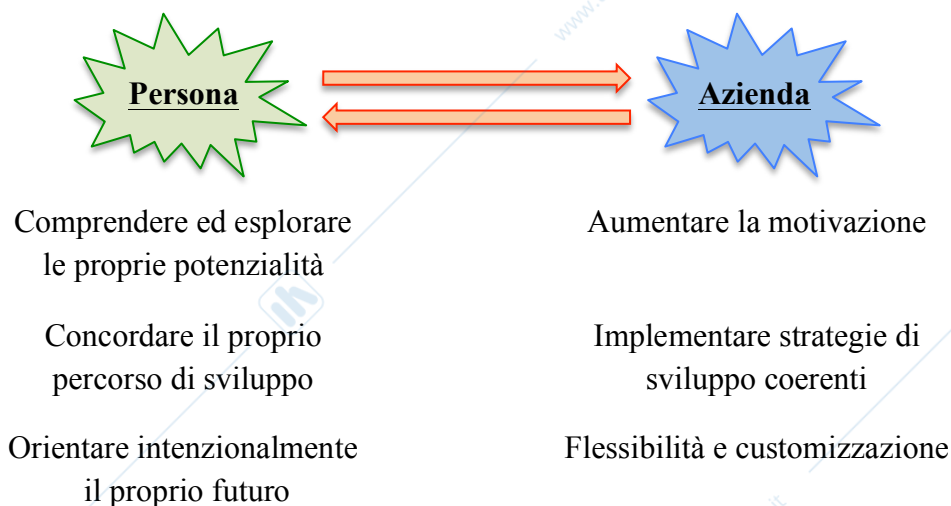
Al giorno d'oggi le persone non svolgono il lavoro che gli piace e quindi non sfruttano a pieno il loro potenziale (le persone affermano di sfruttare in azienda solo il 30% delle loro potenzialità).

Le aziende non hanno le persone giuste al posto giusto e non riconoscono i talenti.

Tutto questo genera un calo della motivazione e un'inefficienza della struttura organizzativa nel suo complesso.

Quindi, valutare il potenziale significa **mettere al centro le persone** per incrociare i bisogni dei due interlocutori, ossia l'azienda e la persona.

### L'efficacia della valutazione:



## Performance management

“La sola cosa certa della valutazione è la sua inevitabilità” **cit. Marco Fertonani**

## ⇒ Che cosa si valuta?

- Valutazione della Posizione lavorativa;
  - Valutazione della Prestazione;
  - Valutazione del Potenziale;
  - Valutazione delle competenze.
- } **Le tre P della valutazione.**

Prestazione, potenziale e competenze riguardano la persona, mentre la posizione lavorativa no: la posizione è valutata indipendentemente dalle caratteristiche della persona che la ricopre.

Molte aziende non comprendono la differenza fra la prestazione (presente) e il potenziale (futuro).

Si rischia di imbattersi nel **Principio di Peter** → la persona viene spinta al suo massimo livello di incompetenza.

Per cercare persone da promuovere oltre alla prestazione va valutato anche il potenziale e le competenze.

## ➔ Perché si valuta?

- Per formalizzare ciò che è implicito e renderlo esplicito; per fare comprendere all'HR come stanno andando l'organizzazione e le sue persone;
- Per essere funzionale all'azienda;
- Per essere utile;
- Per essere congruente.

### 1) La valutazione della posizione lavorativa

Definisce il valore della posizione lavorativa indipendentemente dalle caratteristiche della persona che la ricopre.

La valutazione della posizione lavorativa è effettuata per confrontare **due ruoli**, per determinare la loro **complessità** e capire come **retribuirli**.

La valutazione della posizione è effettuata con il **Metodo Hay**:

Un ruolo organizzativo  
esiste in quanto deve  
produrre **risultati**



Affrontando e risolvendo  
**problemi**



Utilizzando conoscenze,  
capacità, esperienze, vale  
a dire **competenze**

I ruoli organizzativi sono differenti tra loro, ma possono essere confrontabili attraverso:

- **Finalità**;
- **Problem Solving**;
- **Competenze**.

Elementi importanti che accomunano tutti i tipi di valutazione sono:

- **Obiettivi** → deve essere chiaro cosa è valutato;
- **Chi valuta** → chi è il valutatore;
- **Frequenza** → con quale frequenza si valuta;
- **Comunicazione** → importantissimi sono i feedback alle persone seguiti da motivazioni e spiegazioni del perché si è valutato in quel modo.  
È sconsigliata una valutazione esclusivamente numerica.

Le organizzazioni che non vogliono procedere secondo questo metodo devono descrivere gli obiettivi e le responsabilità dei ruoli rispetto al business, al mercato, all'organizzazione.

## 2) La valutazione della prestazione

La prestazione è valutata per analizzare il **merito individuale** ed è collegata al **sistema premiante**.

**MBO** → Management By Objectives

## 3) La valutazione delle competenze

Secondo McClelland la **competenza** è una caratteristica intrinseca individuale causalmente collegata a una performance superiore.

Skill (abilità) e conoscenze sono più semplici da osservare e sviluppare, mentre valori e ruolo sociale, immagine di sé, tratti e motivazioni sono più difficili da osservare e quindi da sviluppare.

La competenza è costituita da tre componenti:

- **Capacità;**
- **Conoscenza;**
- **Esperienza.**

La trasparenza dei metodi di valutazione è di fondamentale importanza affinché questa abbia successo.

## 4) La valutazione del potenziale

È il confronto fra le caratteristiche di un individuo e le caratteristiche richieste per ricoprire al meglio una determinata posizione (da un punto di vista organizzativo).

Il potenziale è valutato per individuare le persone più adatte a ricoprire ruoli organizzativi rimasti scoperti nell'organizzazione, per creare e mantenere un determinato vantaggio competitivo nel presente e nel futuro.

## 5.LO SVILUPPO DELLE PERSONE

### ➔ Cosa significa formare in un contesto organizzativo?

Formare = Apprendere ≠ Addestrare

Per un'organizzazione è molto importante tenere aggiornate le persone attraverso **piani di sviluppo e formazione**: infatti fare formazione è un **asset strategico** per l'organizzazione.

Il problema è che in tempo di crisi la prima voce a bilancio a essere tagliata è proprio la formazione.

Esistono tre dimensioni del sapere:

1. **Sapere** → cosa so? → conoscenza
2. **Sapere fare** → cosa so fare? → skill tecniche
3. **Sapere essere** → come sono? → comportamenti

Nelle organizzazioni il **Sapere essere** è l'aspetto forse maggiormente importante in quanto la componente comportamentale è quella più difficile da gestire: bisogna prima imparare a gestire se stessi, e poi le altre persone.

Il **Saper fare** riguarda principalmente l'addestramento ed è gestito internamente.

Il **Sapere** e il **Sapere essere** sono gestiti con una formazione interna o esterna (*per esempio da organizzazioni come Six Seconds*): molte aziende possiedono al proprio interno trainer e formatori che si occupano della formazione e dello sviluppo delle persone.

Gli step della formazione sono:

1. **Analisi del fabbisogno formativi**;
2. **Progettazione**;
3. **Erogazione**;
4. **Valutazione**.

Vediamoli nel dettaglio:

1. **Analisi dei fabbisogni formativi** → step nel quale si identifica il bisogno formativo della persona.  
È fatto in tre momenti:
  - sistema integrato – neo-assunti (affiancamento);
  - esigenze specifiche di gruppi o persone;
  - definizione di budget formativi.
2. **Progettazione** → step nel quale si disegna il percorso formativo per la persona.  
Si distinguono due casi:
  - **caso attivo** → l'HR disegna autonomamente il percorso formativo per la persona perché ritiene cosa sia meglio per essa.  
C'è il rischio che l'HR faccia il bene dell'organizzazione e non della persona.
  - **caso reattivo** → l'HR fissa un incontro con la persona per discutere direttamente con essa il percorso formativo più adatto.

3. **Erogazione** → in questo step si passa dalle parole ai fatti, erogando la formazione progettata.  
Spesso le organizzazioni fanno affidamento a formatori di professione esterni.  
In questa fase è molto importante sapere come le persone apprendono per implementare le corrette tecniche di formazione.
4. **Valutazione** → si valutano gli effetti della formazione sulla redditività aziendale.  
Si valuta il ROI (Return Of Investment) della formazione.

### → Come apprendono le persone?

Il nostro apprendimento dipende dall'**Ippocampo**, che deve essere incuriosito per essere mantenuto attivo.

L'Ippocampo prende l'informazione e la manda alla memoria di lavoro: qui è cancellata se ritenuta non importante o spostata nella memoria a lungo termine in caso contrario.

Non ci ricordiamo nulla dei primi anni di vita perché l'Ippocampo non è ancora sviluppato.

Ognuno di noi possiede un **canale di apprendimento prediletto**.

Studi hanno definito approssimativamente le percentuali di apprendimento dei differenti canali:

- **Lettura** → 10%
- **Ascolto** → 20%
- **Visione** → 30%
- **Ascolto + Visione** → 50%
- **Confronto** → 70% → si ha l'accensione del pensiero critico
- **Pratica** → 80%
- **Insegnamento** → 95%

Le modalità formative utilizzabili nella fase di erogazione sono differenti:

- **Aula** → modalità formativa tradizionale;
- **Coaching** → è un momento di supporto e affiancamento per chi decide di affrontare un percorso di sviluppo individuale.  
Il coach ha l'obiettivo di negoziare con la persona il percorso di sviluppo ottimale per quest'ultima.
- **Distanze learning** → durante i tre mesi di durata di questa modalità formativa la persona sarà seguita da un tutor in maniera asincrona.  
Le attività riguardano esercitazioni e condivisione di case history ed esperienze.  
Durante il percorso di tre mesi la persona conosce e utilizza strumenti che gli consentono una maggiore organizzazione e strutturazione del lavoro.

- **Outdoor training** → consiste nel prendere un gruppo di persone e portarlo per due/tre giorni in un ambiente decontestualizzato dall'azienda. Bisogna fare attenzione poiché questa modalità formativa, oltre a essere divertente, deve anche essere utile e costruttiva e formativa. L'obiettivo è sedimentare l'apprendimento e trasformarlo in uno strumento efficace con il quale operare: tutto deve essere progettato nei minimi dettagli. Si cerca quindi di applicare la teoria alla pratica andando a consolidare i contenuti delle lezioni d'aula, inoltre studiando le dinamiche di gruppo.

Alcuni esempi di Outdoor training sono:

- **Crime Buster**;
- **Orienteering**;
- **Sailing**;
- **Off Road**;
- **Acting Training**;
- **Social Team Building** → è una delle ultime frontiere didattiche legate alla modalità formativa Outdoor training.

Il lavoro del gruppo non è fine a se stesso o esclusivamente formativo, bensì possiede uno scopo sociale (per esempio attività in supporto a paesi poveri).

⇒ **Oggi, quando si fa formazione?** Quando non ci sono alternative!  
Quando si entra in azienda bisogna **chiedere e pretendere formazione**.

## 6.IL SISTEMA PREMIANTE

$$P = M \times C$$

Dove:

P → Prestazione

M → Motivazione

C → Competenze

Risulta molto difficoltoso controllare le persone e le loro prestazioni: per questo motivo sono utilizzati **sistemi premianti** per incentivare le persone a impegnarsi per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

Oggi sono utilizzate molte leve per attrarre i talenti in Italia.

**Elementi di un sistema premiante:**

- **Approccio tradizionale** →
  - retribuzione fissa;
  - retribuzione variabile;
  - incentivi;
  - benefici;
  - sviluppo di carriera;
  - percorso di formazione e sviluppo.
  
- **Nuove sensibilità** →
  - ruolo nell'organizzazione;
  - autonomia;
  - visibilità interna ed esterna;
  - riconoscimento.

Un elemento chiave del sistema premiante è la **retribuzione**.

È suddivisa in tre fasce principali:

- **Retribuzione di base (retribuzione fissa);**
- **Retribuzione variabile;**
- **Benefici.**

La **retribuzione di base** è garantita dal contratto di lavoro e dipende dalla complessità del lavoro stesso.

È inserita nel contratto e può essere aumentata, ma non diminuita dal datore di lavoro nel tempo.

La **retribuzione variabile** è legata al raggiungimento di specifici obiettivi e può essere individuale o di gruppo.

Possono sorgere problemi poiché possono aumentare la **competizione interna** e i **costi per l'organizzazione**.

Molto spesso il livello di retribuzione è identificato rispetto a un mercato di riferimento, attraverso benchmark con altre organizzazioni del settore.

La **corretta definizione della retribuzione** per le persone dell'organizzazione passa per tre fasi:

- **Analisi del mercato;**
- **Analisi aziendale;**
- **Politica retributiva.**

La politica retributiva deve:

- Essere coerente con la strategia di gestione del personale;
- Rispondere ai principi di equità interna (giustizia procedurale e distributiva);
- Saper rispondere a esigenze diversificate.

### ➔ **Come decidere gli aumenti?**

È possibile dare aumenti in base a:

- Prestazione professionale;
- Potenziale professionale;
- Fedeltà professionale;
- Competenze professionali.

## 7.LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

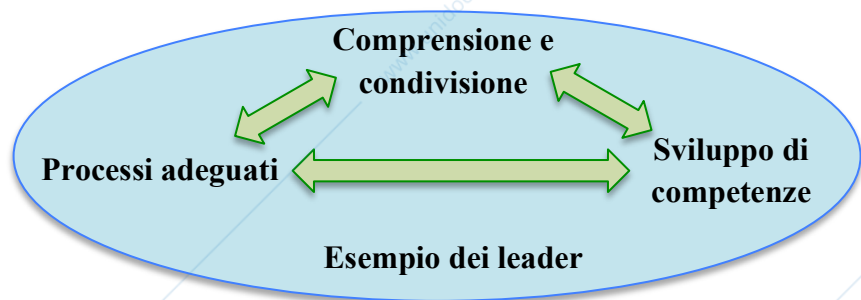
Il **70% dei cambiamenti falliscono**: l'importante è sapere che cambiare è facile e non produce disastri.

Al giorno d'oggi la **resistenza al cambiamento nelle organizzazioni è fortissima**, ma risulta necessario cambiare per sopravvivere.

Sono stati sviluppati due principali modelli per la **gestione del cambiamento**:

1. **Modello di Kotter** → sono necessarie alcune fasi per effettuare un cambiamento:
  - determinare il bisogno;
  - sviluppare la visione;
  - progettare il cambiamento;
  - analizzare le probabili reazioni;
  - preparare un timetable;
  - comunicare il cambiamento;
  - monitorare il processo.
  
2. **Modello di Mckinsey** → afferma invece che per **gestire il cambiamento delle persone** bisogna seguire 4 punti:
  - a) le persone devono capire il bisogno, sapere cosa bisogna fare per cambiare e condividere il cambiamento;
  - b) le persone devono sviluppare talenti e competenze per portare a termine il cambiamento con successo;
  - c) le persone devono essere incentivate con meccanismi formali al cambiamento;
  - d) le persone devono vedere che i capi si comportano in maniera coerente al cambiamento.

In altre parole:



Entrambi i modelli sono oggi ampiamente utilizzati.

Le **cause principali di fallimento del cambiamento** sono:

- Resistenza al cambiamento delle persone (27%);
- Mancato esempio da parte dei leader (23%);
- Risorse e budget insufficienti (10%);
- Altri ostacoli (10%).

**La principale causa di fallimento dei cambiamenti sono quindi le persone (27%).**

Quindi la domanda che ci dobbiamo porre è: “Le persone possono cambiare?”

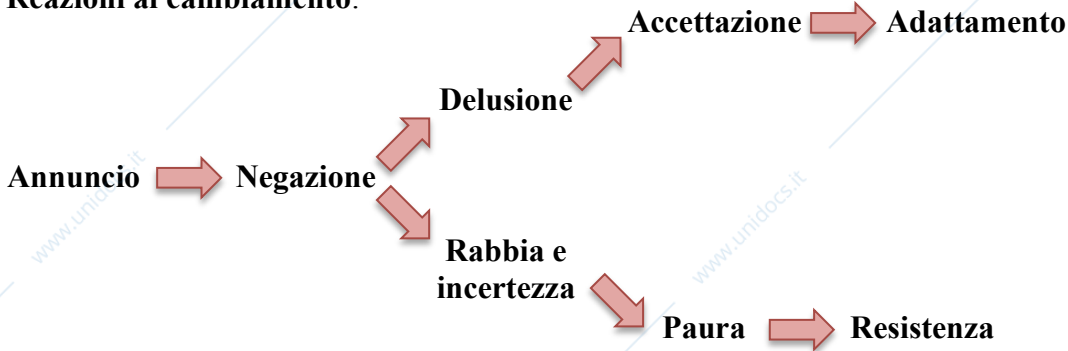
Il cambiamento fisico e comportamentale delle persone è il punto di forza della nostra specie.

La sfida del leader è cambiare se stesso e gli altri.

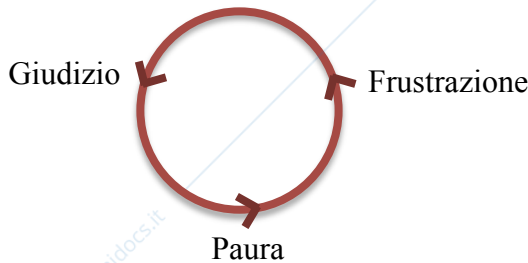
Miti da sfatare:

- Il cambiamento non è lineare, bensì ricorsivo;
- Il cambiamento non è esclusivamente razionale, ma anche emotivo;
- Il cambiamento deve essere guidato da meccanismi organizzativi.

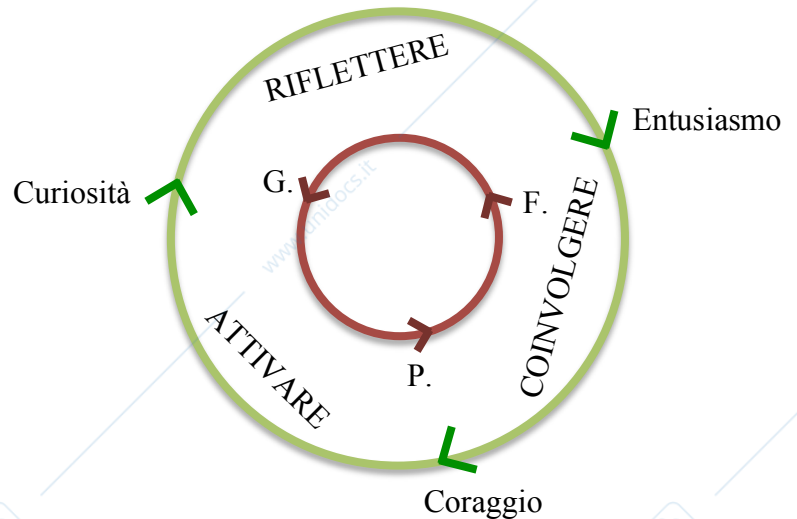
**Reazioni al cambiamento:**



**Il ciclo della resistenza:**



**La Change Map:**



- Come muovere le persone? Da frustrazione a entusiasmo;
- Come attivare l’apprendimento? Da paura a coraggio;
- Come riflettere sul cambiamento? Da giudizio a curiosità.