



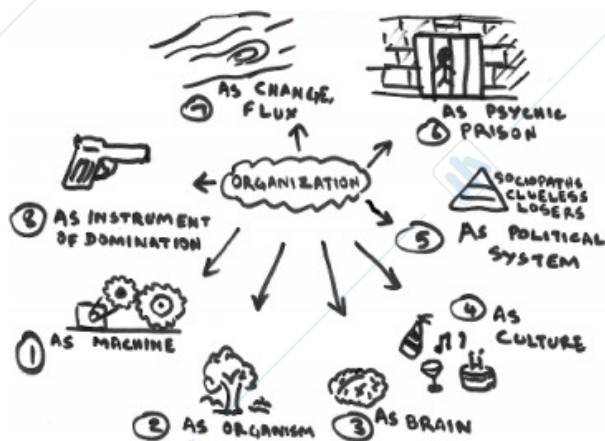
Organizzazione Aziendale completo LAM/MOL

Organizzazione aziendale (Università degli Studi di Milano)

MODULO 1 – PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

CHE COSA SONO LE ORGANIZZAZIONI?

UN APPROCCIO SINTETICO



The 8 Metaphors of Organization
From Gareth Morgan's *Images of Organization*

UN APPROCCIO ANALITICO

CARATTERISTICHE DELLE ORGANIZZAZIONI

- Essere costituite da persone
- Avere obiettivi e risultati da raggiungere
- Utilizzano risorse per raggiungere i propri fini
- Avere una struttura progettata con precisione
- Relazionarsi con l'ambiente esterno

Da cui possiamo evincere la **DEFINIZIONE DI ORGANIZZAZIONE**:

Le organizzazioni sono (1) entità sociali (2) guidate da obiettivi, (3) progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che (4) interagiscono con l'ambiente esterno.

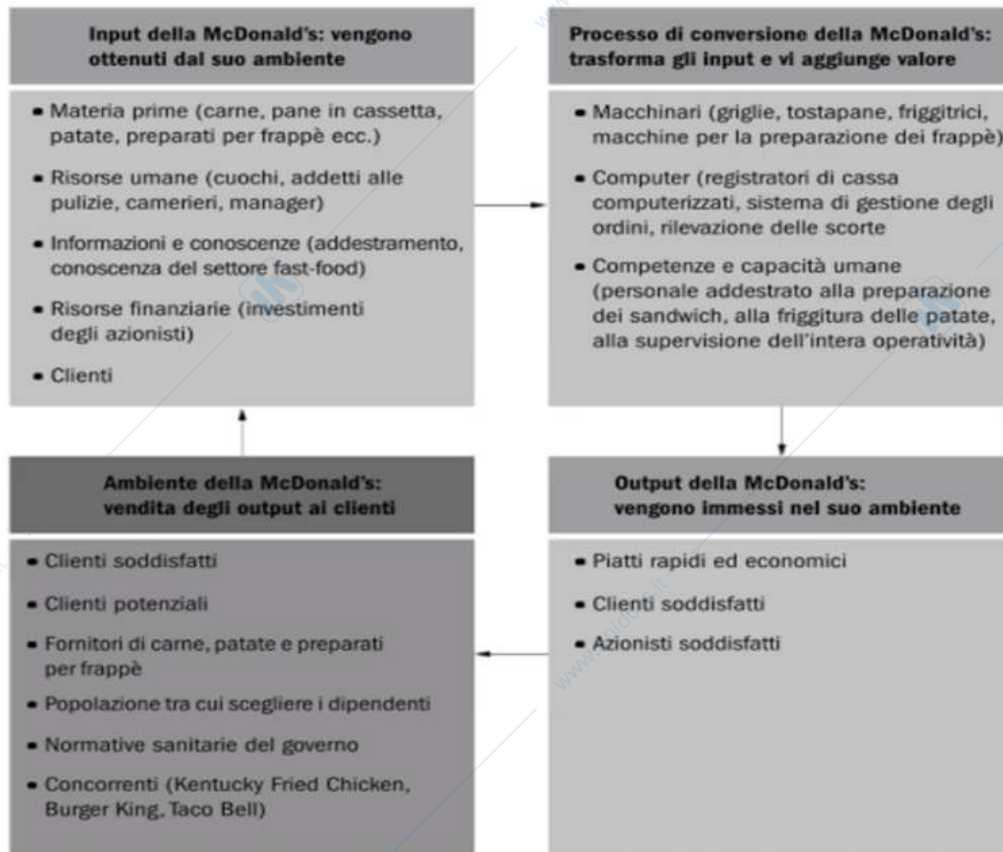
Le organizzazioni sono

- *Entità sociali*: costituite da persone, dotate di specifiche competenze e capacità
- *Guidate da obiettivi*: l'obiettivo generale è la creazione di valore (economico, output, servizi, ecc)
- *Progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati*: suddivisione del lavoro e delle mansioni in una serie di processi coordinati tra loro
- *Interagiscono con l'ambiente esterno*: le varie organizzazioni competono tra loro, interagiscono per acquisire, per esempio, risorse e finanziamenti

Quindi le organizzazioni sono sistemi aperti, soggetti a riprogettazioni continue per far fronte alle mutate esigenze (Stimoli di input → Processi di trasformazione degli input → Prodotti e servizi di output).

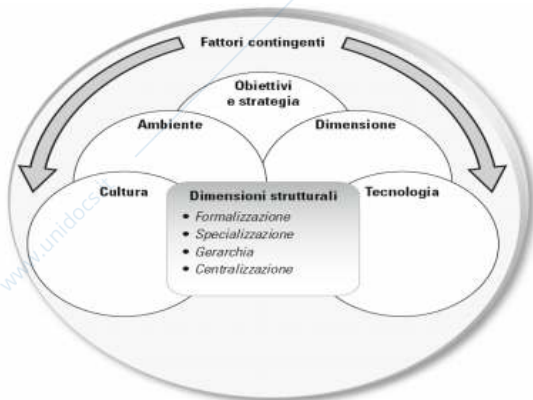


COME McDONALD'S CREA VALORE



DIMENSIONI ORGANIZZATIVE

- Fattori contingenti
- Dimensioni strutturali



➤ FATTORI CONTINGENTI

Informazioni tra interno ed esterno, accessibili al pubblico

- **Dimensione** numero di dipendenti
- **Tecnologia** strumenti, tecniche e azioni utilizzate per trasformare gli input in output.
- **Ambiente** gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione (settore di attività, pubblica amministrazione, clienti, fornitori e comunità finanziaria).
- **Obiettivi e strategia** lo scopo e le tecniche competitive che distinguono l'organizzazione dalle altre
- **Cultura** l'insieme di valori fondamentali, convinzioni, conoscenze e regole condivise dal complesso dei dipendenti

➤ DIMENSIONI STRUTTURALI

- **Formalizzazione:** quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione
- **Specializzazione:** grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate
- **Gerarchia:** descrive chi riporta a chi e l'ambito di controllo (span of control) di ogni manager
- **Complessità:** numero di diverse unità o attività all'interno dell'organizzazione
- **Centralizzazione:** livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni, quanto è accentrato il potere (controllo top-down)

LE COMPONENTI ORGANIZZATIVE

Si configura un'organizzazione per processo che viene sciolta o modificata nel momento in cui l'obiettivo è stato raggiunto.

Si individuano alcuni elementi tipici del funzionamento delle organizzazioni:

- specializzazione del lavoro;
- suddivisione gerarchica;
- aspetto tecnologico;
- aspetto economico finanziario;
- scadenze da rispettare.

Evidenzia le dinamiche e i rapporti personali

COMPONENTI ORGANIZZATIVE – MINTZBERG

Il regista svela l'articolazione del processo produttivo di una pellicola cinematografica (*Vi presentiamo Pamela*, girato a Nizza) presentandoci un film come processo in itinere e sottolineando la natura sociale di tale processo.

MINTZBERG (1992): **5** parti costituiscono un'organizzazione

1. Vertice strategico

Fornisce la guida, la strategia, gli obiettivi e le politiche per l'intera organizzazione.

Es. regista => nell'azienda il capo o comunque l'amministratore delegato

2. Linea intermedia

Responsabile dell'implementazione e coordinamento a livello di unità organizzative.

Trasforma un obiettivo generale in obiettivi specifici che, chi è sotto, deve raggiungere.

Es. aiuto-regista, assistente alla regia=> nell'azienda i manager di linea

3. Nucleo operativo

Coloro che contribuiscono direttamente alla realizzazione dell'obiettivo e che svolgono il lavoro basilare dell'organizzazione per produrre output.

Es. attori=> nell'azienda la manovalanza, gli operai

4. Tecno-struttura

Aiuta l'organizzazione ad adattarsi all'ambiente. Gli addetti osservano l'ambiente per individuare problemi, opportunità e sviluppi tecnologici.

Chi ha un ruolo di interfaccia tra interno ed esterno, per portare all'interno dell'organizzazione delle conoscenze rilevanti o delle scoperte fondamentali.

Es. tecnici audio, tecnici video => nell'azienda il supporto tecnico, tecnico informatico etc

5. Staff di supporto

Chi svolge un'attività funzionale rispetto a quella del nucleo operativo, che però non è direttamente collegata all'obiettivo.

Responsabile dell'ordinato svolgimento delle attività e della manutenzione dell'organizzazione, nelle sue componenti fisiche e umane.

Es. costumisti, truccatori=> nell'azienda amministrazione HR e rapporti sindacali



PRINCIPI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Progettare un'organizzazione vuol dire far fronte a due problemi principali:

- Come ripartire un compito dell'intera organizzazione in compiti più piccoli di cui si faranno carico le varie sotto-unità.
- Come coordinare i compiti di queste sotto-unità in modo che si adattino per realizzare in modo efficiente gli obiettivi organizzativi.

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Un insieme di azioni deliberate, definite sulla base di modelli (tendenzialmente) razionali, volte a definire la distribuzione di attività elementari (task) che devono essere svolte per raggiungere gli obiettivi prefissati tra ruoli, unità, macro-unità e società in modo da massimizzare l'efficacia, efficienza, flessibilità e gestione della novità.

LIVELLI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

LIVELLO	OGGETTO	UNITÀ DI ANALISI
Micro-organizzativo	Mansione	Compito
Macro-organizzativo	Unità organizzative	Attività
Inter-organizzativo	imprese	Macro-processo

Livelli:

- **Micro**
Compiti specifici che le singole persone devono svolgere (Job description)
Focus sulle mansioni
L'output della progettazione micro è il mansionario ossia un documento che raccoglie tutte le posizioni e le descrive
- **Macro**
Ci si focalizza sul raggruppamento di una serie di mansioni ossia di persone che occupano certe posizioni.
- **Inter**
Capire come coordinare tra loro le attività di diverse imprese (es. holding), quindi si cerca di gestire organizzazioni composte da più organizzazioni.

OBIETTIVI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Riprogettazione organizzativa: più muta l'organizzazione (es. aumenta dimensione), più bisogna adeguarla alle nuove esigenze. La riprogettazione può essere in toto o parziale. Motivi/Obiettivi per cui avviene la progettazione (e/o riprogettazione) organizzativa:

- **Operation:** determinare sequenze e attivazioni operative. Mi rendo conto che c'è un problema operativo. Rivedo il flusso di lavoro e correggo in base alle nuove esigenze.
 - **Governance:** problemi relativi alla distribuzione del potere decisionale e alle posizioni gerarchiche.
 - **Compliance:** rispondere a normative esterne, che obbligano le organizzazioni a riprogettare alcune attività (es. tutela dell'ambiente).
 - **Transformation:** integrare nei processi nuove tecnologie (es. introduco un nuovo software come l'*enterprise resource planning* ERP o delle nuove macchine ...).
- Questo fattore è quello che oggi è più rilevante nella riprogettazione organizzativa.

STAR MODEL – GALBRAITH 5 punti



Lo star model di Galbraith è un caposaldo dei modelli di progettazione organizzativa.

Nel processo di progettazione organizzativa è difficile stabilire un punto di partenza. Per convenzione si parte dalla strategia.

1) STRATEGIA E ORGANIZZAZIONE

Strategia:

- Determina la direzione verso cui muoversi attraverso obiettivi, valori e una mission.
- Scelte prese dai managers per raggiungere gli obiettivi.

Strategia e organizzazione sono due aspetti fortemente collegati nell'ambito della progettazione organizzativa.

Modifiche della strategia richiedono adattamenti dell'organizzazione.

Un esempio: quando Apple ha deciso che una componente importante della sua strategia erano gli Apple Store, ovvero il retail, ha dovuto modificare la sua struttura e acquisire persone con competenze diverse (ad es. Angela Ahrendts da Burberry).

VISION E MISSION

Strumenti di comunicazione usati dalle organizzazioni per parlare con clienti, investitori, stakeholders, competitors, dipendenti. Sono strumenti il branding e creazione di immagine, non corrispondono alla strategia.

- Vision: qualcosa di concettuale, ideologico, inspirational, non ha per forza un contenuto specifico (es. far vivere le persone più a lungo per le case farmaceutiche).
- Mission: connotazione più operativa rispetto alla vision (es. sviluppo la ricerca sulle malattie per le case farmaceutiche).

MISSION E STRATEGIA

- Ryanair:
 - o Mission: "to offer low fares that generate increased passenger traffic while maintaining a continuous focus on cost containment and efficiency operation."
 - o Strategia: quantità > qualità, riduzione delle spese, contenimento dei costi, massima EFFICIENZA. = STRATEGIA DI LEADERSHIP DI COSTO: interessa il prezzo basso, offro un servizio economico.
- Apple:
 - o Mission: "Apple progetta i Mac, i migliori personal computer al mondo, insieme a OS X, iLife, iWork software professionali. Apple sta guidando la rivoluzione della musica digitale con la linea iPod e il negozio online iTunes. Apple ha reinventato il cellulare con il suo rivoluzionario iPhone e AppStore, e sta definendo il futuro dei mobile media e dei dispositivi informatici con iPad".
 - o Strategia: entrare in più settore, distinguersi dai competitors, non interessa il prodotto economico. = STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE: mi distinguo dai competitors focalizzandomi sull'EFFICACIA.
- Enel:
 - o Mission: "Siamo un'impresa dell'energia. Lavoriamo per costruire un futuro in cui tutti possano accedere alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile. Fondiamo il nostro lavoro sulla passione e l'innovazione. Sulla forza e lo sviluppo delle nostre competenze. Sul valore della persona, riconoscendo la diversità come risorsa. Crediamo nella partnership di lungo termine con i Paesi e le comunità che ci ospitano".
 - o Strategia: tra EFFICIENZA ed EFFICACIA.

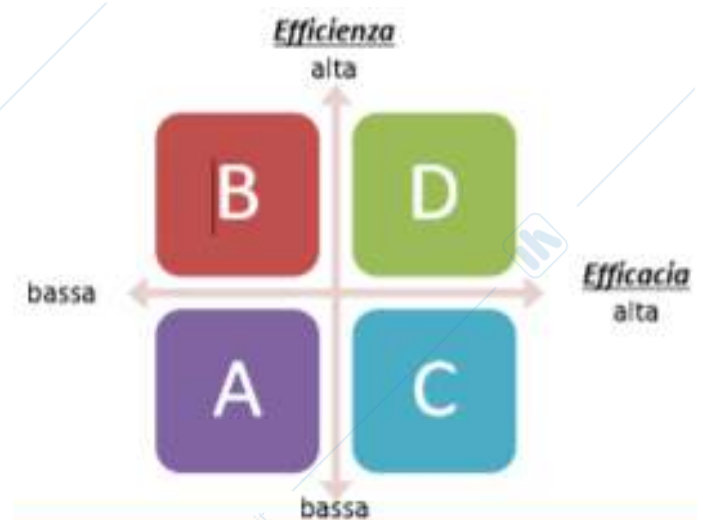
→ L'azienda comunica con il pubblico tramite la mission, ma non svela la reale strategia!

EFFICIENZA ED EFFICACIA

Efficienza: focus primario su input, uso delle risorse, costi. Raggiungere l'obiettivo consumando poche risorse.

Efficacia: focus sugli output, prodotti o servizi, ricavi. Ottica di qualità.

- **A:** le aziende non raggiungono obiettivi e sprecano risorse (es. chi vive in un contesto di monopolio senza competitors, startups che hanno forti spese ma nessun ricavo iniziale)
- **B:** chi punta sul low-cost
- **C:** lusso, premium price
- **D:** approccio bilaterale, a seconda dei contesti puntano più su efficacia o su efficienza.



2) STRUTTURA

La struttura dell'organizzazione determina il posizionamento del potere e dell'autorità nell'organizzazione.

Le politiche relative alla struttura si dividono in quattro aree:

- **Divisione del lavoro o Specializzazione:** la tipologia e numero di professionisti qualificati
- **Forma:** numero di persone che costituiscono i dipartimenti (ovvero l'intervallo di controllo) a ogni livello della struttura. Un grande numero di persone per ogni dipartimento crea strutture organizzative piatte con pochi livelli
- **Distribuzione del potere:** dove si concentra il potere (azienda centralizzata o decentralizzata)
- **Suddivisione in dipartimenti:** in base alle diverse funzioni, ai prodotti, ai processi, al mercato, alla geografia, etc.

3) PROCESSI

I processi informativi e decisionali possono essere verticali o orizzontali e determinano il flusso delle informazioni e delle decisioni lungo la struttura dell'organizzazione.

- Verticali: comunicazioni tra persone poste in scala gerarchica.
- Orizzontali: comunicazioni tra persone di unità diverse.



4) SISTEMI PREMIANTI

Sono sistemi di ricompensa e di incentivi messi in campo dall'azienda per incentivare i dipendenti a svolgere determinate attività → lo scopo del sistema premianti è quello di allineare gli obiettivi del dipendente, con gli obiettivi dell'organizzazione, fornisce motivazione e incentivi per il completamento della direzione strategica.

Il sistema di ricompensa deve essere congruente con la struttura e i processi per influenzare la direzione strategica. I sistemi premianti sono efficaci solo quando applicati in combinazione con le altre scelte progettuali.

5) PERSONE

Questa area riguarda le politiche delle risorse umane di reclutamento, selezione, rotazione, formazione e sviluppo al fine di sviluppare talenti richiesti dalla strategia e dalla struttura dell'organizzazione e generare abilità e approcci mentali necessari ad attuare la direzione strategica scelta.

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA COME SISTEMA

La progettazione organizzativa non può essere ridotta al suo risultato (il modello organizzativo) o alle attività che si devono intraprendere per acquisire le informazioni (analisi organizzativa).

La progettazione organizzativa è un sistema che comprende diversi attori e fasi di attività e che si attiva parallelamente al funzionamento operativo e routinario dell'organizzazione.

FASI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA (7)



1. ATTIVAZIONE

Avviata dal vertice strategico.

La progettazione organizzativa è attivata da un insieme di decisioni organizzative che possono avvenire a livelli diversi, ma che devono essere motivate in relazione a qualche obiettivo/ valore per l'organizzazione. È importante chiarire chi sono gli attori che iniziano il processo perché ne determinano l'ampiezza e le probabilità di riuscita. In generale, tali attori devono avere un potere formale di natura razionale legale per poter originare il processo. Questo perché ogni azione di progettazione organizzativa altera l'equilibrio esistente nell'organizzazione.

Nella riprogettazione può essere fondamentale il ruolo di un eventuale consulente esterno.

2. DEFINIZIONE DI ATTORI

Una volta attivata la decisione di progettazione organizzativa è necessario individuare gli attori che saranno operativamente coinvolti nelle attività di rilevazione delle informazioni e progettazione (non è detto che debbano del tutto coincidere, anzi spesso chi rileva è anche decisore, ma non tutti i decisori sono tra coloro che rilevano). Si deve quindi investire gli attori di un potere formale di acquisire le informazioni all'interno dell'organizzazione. Questi attori possono essere:

- Interni= se fanno parte dell'azienda
- Esterni se sono esperti esterni all'azienda come potrebbero essere dei consulenti

3. COMUNICAZIONE FORMALE INTERNA E LEGITTIMAZIONE

Poiché la rilevazione richiederà che il team di progettazione entri in contatto con l'organizzazione e i suoi attori (non sempre interessati a rivelare le informazioni) è necessario comunicare la natura, gli obiettivi e le modalità dell'azione di progettazione organizzativa. In questa fase è molto importante la costruzione del legame tra progettazione e obiettivi, per legittimare l'investimento di tempo e risorse. Tuttavia, tale comunicazione struttura anche delle aspettative di risultato che saranno importanti per chi ha preso la decisione.

4. ANALISI ORGANIZZATIVA

Questa fase si avvale di diversi strumenti e tecniche di rilevazione ed è essenziale che il team di progettazione le sappia utilizzare in modo adeguato, perché in alcuni frangenti ci si potrà trovare in situazioni di resistenza e di test da

parte di chi è oggetto dell'analisi. La fase continua di solito per un arco di tempo prolungato con l'obiettivo di raccogliere evidenze tecniche che possano supportare le decisioni di progettazione.

5.PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Dopo aver acquisito le informazioni, sulla base degli obiettivi concordati, si procede a definire e formalizzare delle soluzioni organizzative che possono prendere forme diverse, quali job description, diagrammi di flusso, organigrammi, procedure, applicazioni informatiche ecc. Queste soluzioni sono proposte da chi ha sviluppato l'analisi e condivise talvolta con modifiche e adattamenti in un team allargato ai committenti.

6.CHANGE MANAGEMENT

Individuata la soluzione organizzativa, si richiede di attivarla e realizzarla nell'organizzazione, cosa che richiede azioni concertate. Non basta infatti promulgare la nuova organizzazione perché essa funzioni. Si dovrà comunicarla in modo adeguato, agire sulle persone perché siano in grado e disponibili a cambiare il proprio modo di lavorare ecc.

7.VERIFICA E VALUTAZIONE

Questa fase è quasi sempre trascurata, visto che gran parte dell'energia viene investita nelle fasi 4 e 5 (anche il change management è spesso emergenziale e non considerato dall'inizio). Tuttavia, un adeguato investimento nella verifica e valutazione aiuterebbe molto ad operare il necessario fine tuning delle soluzioni organizzative.

ATTORI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA (5)



1.COMMITTENTE

Il committente può essere un individuo o un organo (ad es. il CDA oppure il comitato strategico). Nel caso sia un organo si presenta una problematica aggiuntiva in quanto non sempre tutti sono completamente allineati. È necessario che il committente abbia sufficiente potere formale per ottenere la collaborazione degli altri, altrimenti l'analisi organizzativa sarà difficoltosa.

2.ANALISTI

Sono coloro che operativamente si attivano per raccogliere le informazioni utili per la progettazione. Di solito si tratta di un team con expertise differenziate che viene ingaggiato in relazione alla complessità dell'intervento. Spesso gli analisti sono consulenti esterni perché percepiti come più legittimati ed esperti.

3.PROGETTISTI

Nell'ambito del team degli analisti le persone più esperte sono di solito incaricate anche della progettazione organizzativa che sarà condivisa con il committente il quale spesso può richiedere modifiche o aggiustamenti per ragioni differenziate (tecniche o politiche).

4. FUNZIONE ORGANIZZAZIONE INTERNA

Nelle imprese più grandi è presente un'unità dedicata alla progettazione organizzativa. Tale funzione può essere responsabile del processo o più spesso partecipa ad alcune fasi dello stesso. Quando presente, avrà il ruolo di formalizzare all'interno delle procedure organizzative le soluzioni individuate.

5. DESTINATARI

Tutti coloro che sono influenzati dalla progettazione organizzativa sono in realtà anch'essi attori del processo. È importante ricordare che le loro azioni non saranno neutrali e che tra essi alcune coalizioni potranno desiderare di influenzare i risultati in direzioni gradite. La gestione di questi attori è quindi tecnico-politica, difficile ma assolutamente necessaria.

COS'È L'ANALISI ORGANIZZATIVA?

Nel processo di progettazione organizzativa, la prima fase più attiva è quella dell'analisi.

L'Analisi Organizzativa consiste:

- Nello studio e nella classificazione delle attività svolte nell'azienda;
- nell'individuazione dei centri di autorità, di potere e di responsabilità;
- nella definizione dei rapporti e dei collegamenti esistenti fra le varie unità aziendali.

In altri termini, l'Analisi Organizzativa rappresenta una radiografia della struttura aziendale e, come tale, costituisce una premessa indispensabile alla programmazione ed alla realizzazione dello sviluppo organizzativo dell'impresa.

STRUMENTI DI ANALISI ORGANIZZATIVA – METODOLOGIE DI RICERCA (in sintesi)

Analisi qualitativa:

1. OSSERVAZIONE

L'osservazione può essere formalizzata per renderla meno *biased*, creando una check-list che l'osservatore segue durante il corso dell'osservazione. In questo modo il valutatore può osservare determinati items ed è possibile anche la comparabilità.

- + Analisi qualitativa, dettagliata
- Molto soggettiva, legata al qui ed ora

2. INTERVISTA

In aggiunta all'osservazione o in sostituzione a essa, si può usare l'intervista per ricostruire una situazione.

- + Analisi qualitativa alta, si può avere un feedback e un confronto diretto con l'intervistato
- Si fa leva sul ricordo delle persone, l'intervistato può avere dei timori (essere giudicato, utilizzo dei dati raccolti, ecc)

3. FOCUS GROUP

Intervista di gruppo (8-12 persone) guidata da un conduttore che fa delle domande e seguita da un osservatore.

- + Molto utile per capire le dinamiche all'interno del gruppo.

4. ANALISI DOCUMENTALE

Richiedere i documenti (policy, organigramma, carte, ecc) e usarli per comprendere i problemi e risolverli.

Analisi quantitativa:

5. MISURAZIONE

Utile per analizzare attività standardizzate.

Osservo il miglior lavoratore e standardizzo dei tempi entro cui anche gli altri devono riuscire a svolgere il lavoro. Se non riescono a stare nei tempi c'è un problema organizzativo e bisogna intervenire.

+ Utile per capire dove si perde tempo

6. DATI GENERALI

Posso avere 2 tipi di dati:

- Codici, carte, mansionari, organigramma, procedure
- Dati quantitativi generali sull'organizzazione (es. dimensione azienda, performance)

7. SURVEY/INDAGINI/QUESTIONARIO

Creo una batteria di domande da valutare su scale per esempio da 1 a 5.

+Veloce, link o mail

-Non va in profondità, devo sapere a priori cosa misurare

Principio della triangolazione: più strumenti si usano, meglio è.

Modello Kaizen: metodologia di approccio al lavoro secondo cui, mentre svolgo il mio lavoro, cerco di trovare delle aree di miglioramento.

1) OSSERVAZIONE

Una comprensione dell'organizzazione in presa diretta può rivelarsi molto utile.

Per sfruttare l'osservazione, l'analista deve identificare una collocazione di favore e registrare tutti gli eventi e accadimenti che trova interessanti con particolare attenzione a quelli imprevisi o quelli apparentemente privi di funzione.

È tipica degli interventi su sistemi di interazione tra cliente e addetti (ad es. retail).

2) INTERVISTA

L'intervista è di solito utilizzata per:

- disegnare il profilo di ogni ruolo per poter effettuare un check-up organizzativo dei contributi di cui l'organizzazione ha bisogno da parte delle persone;
- raccogliere le informazioni relative alle attività realmente svolte dalla persona, alle conoscenze professionali e alle esperienze necessarie per ricoprire al meglio il ruolo in oggetto
- ricostruire il processo grazie ai contributi di ogni attore in sequenza

L'obiettivo dell'intervista è raccogliere informazioni, in forma anonima, relative:

- alle attività realmente svolte dalla persona
- alle conoscenze professionali
- alle esperienze necessarie.

Le "attività realmente svolte" non sempre sono proprie del ruolo oggetto dell'intervista!

L'intervista, per essere efficace, veritiera e completa, deve essere condotta:

- Creando un clima cordiale e di fiducia, ma professionale;
- Mostrando rispetto, mantenendosi però su un piano di parità;
- Rassicurando sull'anonimato e sull'utilizzo delle informazioni;
- Superando i meccanismi di difesa messi in atto dalle persone;
- Considerando non solo cosa viene detto, ma come viene detto;
- Sospendendo il giudizio

I limiti dell'intervista sono molteplici e vanno adeguatamente considerati:

- Qualità dello strumento (preferire interviste strutturate)
- Asimmetria e interesse del rispondente
- Fa leva sul ricordo cognitivo che è spesso distorto
- È incompleta perché il contesto in cui accadono le azioni è difficile da riportare nella descrizione

3) FOCUS GROUP

I Focus Group sono strumenti di raccolta dati molto utilizzati nella ricerca sociale e nel marketing. Consistono in sessioni con persone invitate a parlare, discutere e confrontarsi riguardo all'atteggiamento personale nei confronti di un tema, di un prodotto, di un progetto, di un concetto, di una pubblicità, di un'idea o di un personaggio. Le domande sono fatte in modo interattivo, infatti, i partecipanti al gruppo sono liberi di comunicare con gli altri membri, seguiti dalla supervisione di un conduttore (in genere il ricercatore o un suo assistente).

4) ANALISI DOCUMENTALE

Spesso le organizzazioni possiedono già della documentazione che può essere analizzata per trarne informazioni.

È importante collocarla in ordine cronologico e tenere traccia di chi sono gli autori e del loro ruolo. Se sono in azienda è possibile poi contattarli per eventuali chiarimenti.

La documentazione può essere utilizzata per sviluppare alcune interpretazioni da testare.

5) MISURAZIONE

La misurazione ha spesso come oggetto lo svolgimento di compiti ripetuti e routinari come quelli in sede di plant o in alcuni uffici dedicati alla gestione di pratiche ripetute (ad es. uffici assunzione nelle assicurazioni).

Può assumere due forme principali:

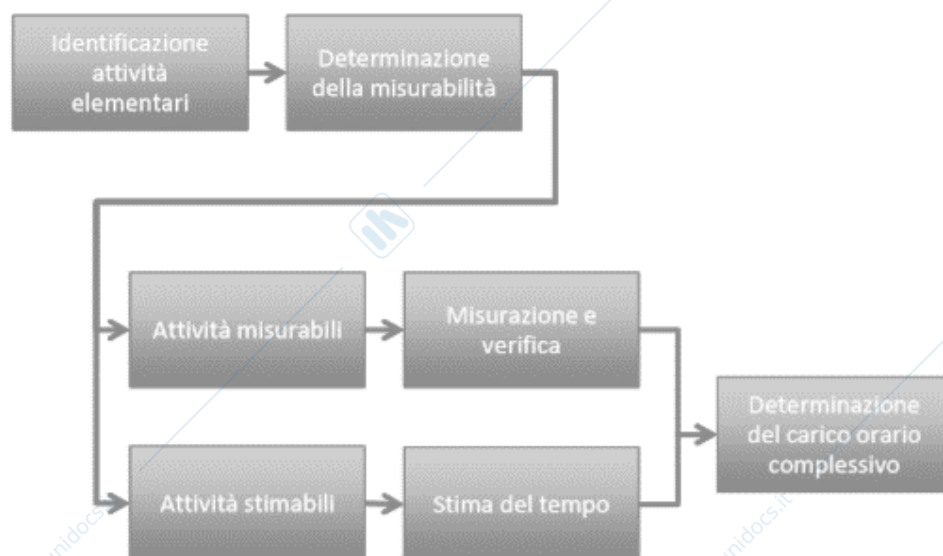
- MTM, metodo dei tempi e metodi
- Analisi dei carichi di lavoro

MTM

L'MTM è un sistema di studi di tempi e metodi sviluppato nel 1946 da Maynard, Stegmertene Schwab. L'MTM consente di analizzare l'organizzazione perché:

- Ogni operazione manuale
- Viene suddivisa in movimenti di base
- Necessari per svolgerla
- E si assegna ad ogni movimento un tempo standard predeterminato
- Che dipende dalla natura del movimento e dalle condizioni in cui viene svolto

ANALISI DEL CARICHI DI LAVORO



6) DATI GENERALI

L'uso dei dati in generale (oggi dei cosiddetti Big Data) nell'analisi organizzativa può consentire di individuare relazioni tra attività svolte e sizing della forza lavoro o può servire per determinare ad esempio il presidio necessario in funzione degli arrivi dei clienti in un'attività di servizio (ad es. supermercato).

In generale, un adeguato utilizzo di Excel può bastare, ma competenze più specializzate sono sempre più utili.

7) SURVEY/INDAGINI

Le informazioni possono anche essere raccolte attraverso degli strumenti strutturati come questionari e survey che richiedono però di sapere definire con precisione quali sono gli elementi che necessitiamo di conoscere.

CASO N.1 FATTO IL CLASSE

Problema

- Zeta produce componenti elettronici usati soprattutto nell'elettronica di consumo, nell'automotive, nelle periferiche per computer, nella telefonia cellulare e nel settore cosiddetto "industriale". L'azienda ha di recente adottato una strategia innovativa basata sulla produzione di sensori che vengono utilizzati per Smart Driving, Smart Industry, Smart Home & City.
- Questa strategia è stata supportata da nuove politiche del personale, come l'assunzione di ingegneri elettronici e designer specializzati nell'IoT e un maggiore investimento in formazione su temi quali sensori e microsistemi, reti wireless, Big Data, etc.
- Tuttavia, **il management ha riscontrato delle problematiche nel modo in cui la formazione sta supportando questa nuova strategia, con un basso numero di ore di formazione erogate e un basso livello di soddisfazione dei partecipanti alle attività formative.**

Come si potrebbe analizzare il problema riscontrato dall'azienda?

Per risalire al problema una possibile soluzione potrebbe essere un'intervista diretta con il management al fine di capire quali criticità siano più "sofferte" nell'ambito di questa nuova strategia; A quel punto tramite un questionario anonimo si potrebbe affrontare il problema del basso livello di soddisfazione dei partecipanti, cercando così di capire cosa poter migliorare o modificare.

Infine partecipare in maniera diretta alla formazione, utilizzando quindi il metodo dell'osservazione diretta, potrebbe aiutare ulteriormente a comprendere eventuali falle/anomalie.

Sempre e comunque svolgere un'analisi documentale come punto di partenza=> ha un basso costo e importante riscontro.

CONCLUSIONI

L'analisi organizzativa è un'attività complessa e caratterizzata da asimmetria.

Risulta pertanto importante concentrarsi su alcuni aspetti:

- Legittimazione dell'analisi (potere del committente)
- Competenze professionali degli analisti
- Framework di interpretazione solido e accurato
- Uso di metodi multipli

STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLE INFORMAZIONI

DOCUMENTI DELL'ANALISI ORGANIZZATIVA -> Organigramma - Mappature di processi - Job description

1) L'ORGANIGRAMMA

- Rappresenta la struttura aziendale
- Non dà l'idea del dimensionamento
- Spesso non dà l'indicazione dei nomi



2) MAPPATURA DEI PROCESSI

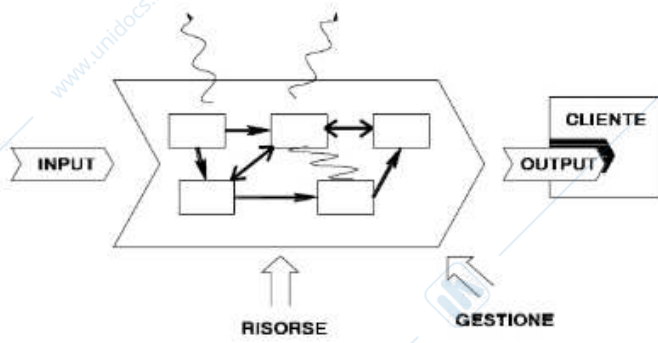
Un processo è un insieme di attività collegate tra loro, che coinvolgono più aree specialistiche, finalizzate al raggiungimento di uno o più obiettivi core e uno specifico output che tocca direttamente il cliente interno/esterno.

Ogni attività ha uno specifico owner e una specifica collocazione sull'asse temporale. Mappare una procedura significa individuar questi owner e formalizzare questa sequenzialità.

ESEMPIO: CICLO DELL'ORDINE

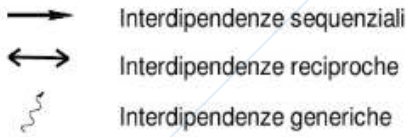
ACQUISIZIONE ORDINE	(VENDITE)
VERIFICHE AMMINISTRATIVE (FIDO)	(AMMINISTRAZIONE)
VERIFICA DI DISPONIBILITA' DEL PRODOTTO E/O DELLA POSSIBILITA' DI PRODURLO NEI TEMPI RICHIESTI	(MAGAZZINO, PRODUZIONE)
PREPARAZIONE SPEDIZIONE	(MAGAZZINO)
PREPARAZIONE DOCUMENTI CONTABILI (FATTURA)	(AMMINISTRAZIONE)
SPEDIZIONE E CONSEGNA	(LOGISTICA)
SOLLECITI PAGAMENTO E INCASSO	(AMMINISTRAZIONE)
VERIFICA SODDISFACIMENTO CLIENTE	(MARKETING)

ELEMENTI CHIAVE DI UN PROCESSO (da mappare)



Elementi definitori:

- Output
- Prestazioni
- Fasi
- Input
- Risorse
- Interdipendenza
- Metodi di gestione



ELEMENTI CHIAVE DI UN PROCESSO

1. Output	Identificazione a partire dalle esigenze del cliente e dalle possibili modalità di soddisfazione
2. Prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensioni di prestazione - Indicatori e sistema di misura - Valore attuale delle prestazioni
3. Fasi e attività	Insiemi di attività e decisioni che, interagendo tra loro, consentono la realizzazione dell'output
4. Input	Fattori fisici o informativi acquisiti all'esterno o da altri processi aziendali, che sono necessari all'avvio del processo
5. Attori e risorse	<ul style="list-style-type: none"> - Insieme di capacità umane e tecnologiche necessarie per svolgere le attività e prendere le decisioni di un processo. - Definizione dei ruoli e del potere decisionale dei diversi attori
6. Interdipendenze e sequenze tra attività	Vedi slide successiva
7. Metodi di gestione	Logiche di base per coordinare le attività, prendere le decisioni e regolare l'avanzamento del processo

TIPOLOGIE DI INTERDIPENDENZE tra le attività che compongono un processo – THOMPSON

Esistono 3 tipologie di interdipendenze tra le attività delle unità organizzative:

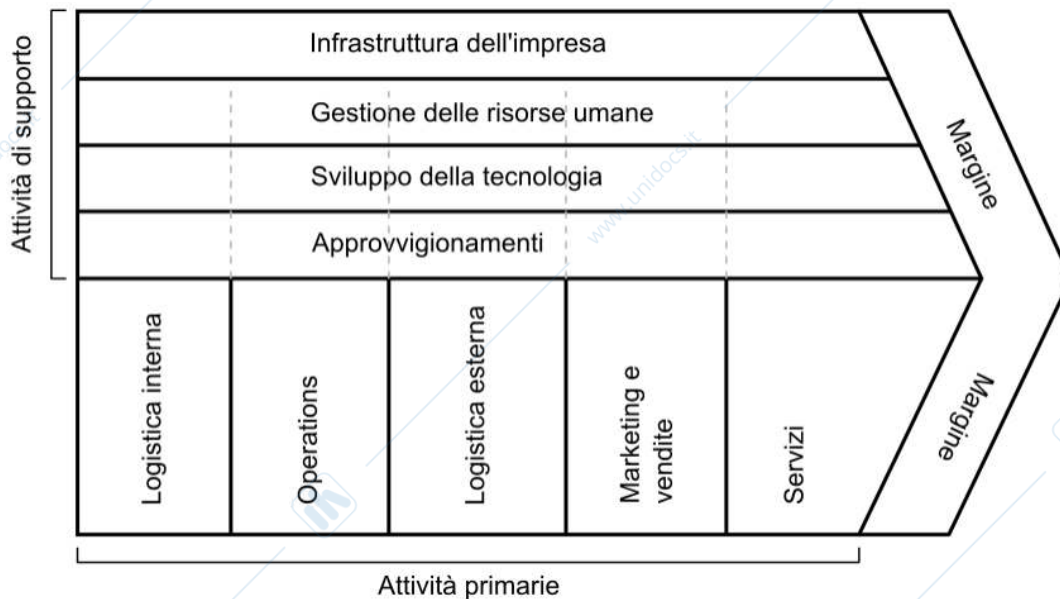
- **Generiche:** ciascuna unità organizzativa ha un input e un output. Le unità non comunicano tra loro.
- **Sequenziali:** l'output dell'unità A diventa l'input dell'unità successiva B.
- **Reciproco:** l'output di A diventa l'input di B, l'output di B diventa l'input di A.



FASI DELLA MAPPATURA DEI PROCESSI

1. Individuare i processi aziendali
↓
2. Individuare il target della mappatura
↓
3. Raccogliere le informazioni sui processi
↓
4. Costruire i modelli dei processi

1. INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI: CATENA DEL VALORE (PORTER)



Attività primarie: creano direttamente valore riconosciuto dal cliente esterno; le loro performance impattano sul livello di soddisfazione del cliente.

- Logistica interna: legata alla gestione del flusso che permette di avere risorse per operare (supply chain, catena di fornitura)
- Operations: impianto produttivo
- Logistica esterna: corrieri, canali distributivi per gestire il flusso in uscite
- Marketing e vendite: impatto forte sul consumatore finale
- Servizi post-vendita: reso, ecc

Attività di supporto: non interagiscono direttamente con il consumatore finale, ma sono di supporto all'organizzazione (ricorda: Mintzberg, staff di supporto). Necessari alla gestione dei processi primari; hanno clienti interni.

- Infrastrutture dell'impresa
- Gestione HR
- Sviluppo tecnologie
- Approvvigionamenti

2. INDIVIDUARE IL TARGET DELLA MAPPATURA

Possibili approcci:

- **Approccio esaustivo:** faccio una mappatura di tutti i processi a tappeto
- **Approccio dei processi chiave:** solo processi rilevanti e strategici

- **Approccio basato sull'analisi dei problemi:** focus solo sui processi di cui ho già evidenza delle problematiche

Criteri di selezione dei processi:

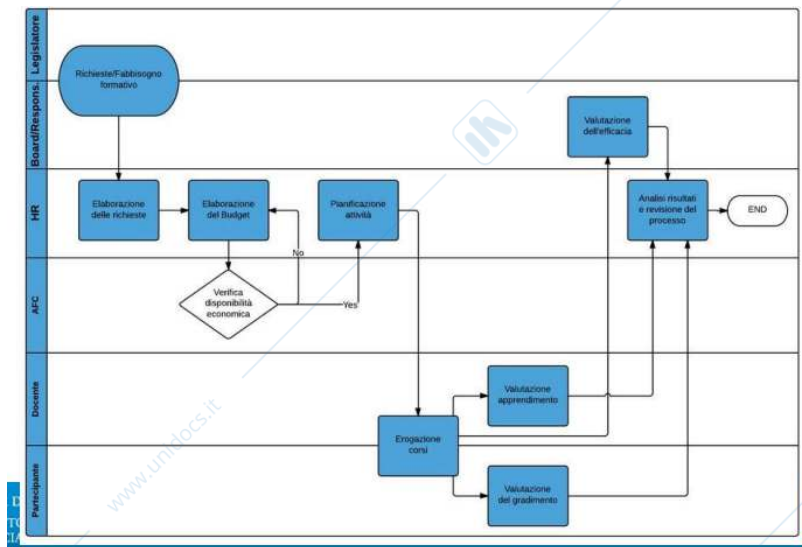
- Centralità rispetto alla strategia del business
- Stato di salute del processo
- Rilevanza economica del processo
- Ampiezza del processo
- Cultura e leadership del processo

3. RACCOGLIERE INFORMAZIONI SUI PROCESSI

Fonti di informazione:

- Organigramma aziendale
- Manuali/Mansionari
- Documenti, procedure
- Interviste
- Analisi di dati
- Osservazione passiva

4. COSTRUIRE MODELLI DI PROCESSI: FLOW CHART



PROCEDURE

Oltre alla Flow Chart, che dà visivamente l'idea di come funziona il processo, la mappatura si completa con la procedura.

La procedura non è altro che un documento in cui il processo viene descritto. Ma non solo: la procedura contiene inoltre:

- *Lo scopo del processo*
- *Il campo di applicazione del processo*
- *Il giorno in cui diventa ufficiale (ed eventualmente quello in cui decade) il processo*
- *La persona (o l'ente) che presidia l'intero processo*
- *La documentazione allegata*

3. JOB DESCRIPTION (PROGETTARE LA MICROSTRUTTURA)

COS'È LA JOB DESCRIPTION: La Job Description è la carta d'identità di ciascun ruolo aziendale.

Coinvolge gli ambiti

- Operativo (scopo della posizione e responsabilità connesse)
- Gestionale (asset e collaboratori)
- Relazionale (posizione in aziende e interlocutori principali)
- Economico (budget gestiti)
- Cognitivo (conoscenze e capacità richieste)

ELEMENTI DELLA JOB DESCRIPTION

- Il nome della posizione (Job Title) e la sua collocazione organizzativa (unità di appartenenza, collocazione nell'organigramma).
- Lo scopo o Mission (la ragione d'essere della posizione nel contesto aziendale: principali aree di risultato e/o ambiti di attività).
- Le attività (i compiti/le operazioni fondamentali da compiere per raggiungere gli obiettivi).
- Le responsabilità (la scomposizione dello scopo nei diversi obiettivi da conseguire).

COME DEVE ESSERE UNA JOB DESCRIPTION?

- Una storia corta e non un romanzo (1 o 2 pagine)
- Focalizzata sulla posizione e non sulla persona
- Indirizzata al presente
- Non è un elenco di attività (focus sul risultato)
- Una buona "job" non limita le persone, ma ne stimola lo sviluppo per supportare l'organizzazione
- È dinamica e mai statica: deve essere adeguata alla situazione contingente

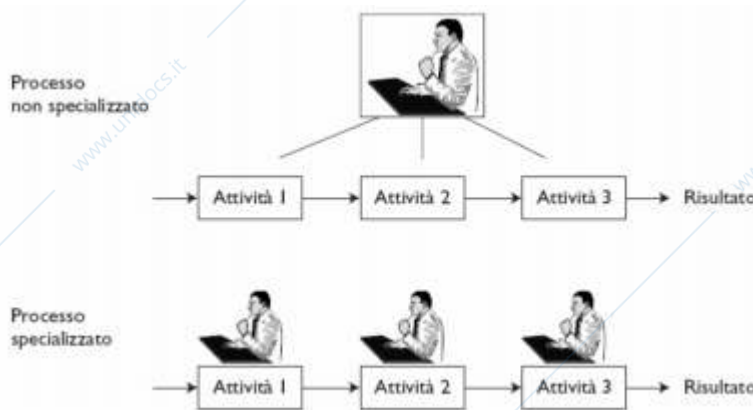
Ambiti di progettazione organizzativa

- Progettazione dei ruoli: complesso di scelte per determinare
 - Livello di specializzazione delle mansioni individuali
 - Formalizzare i compiti che gli individui devono realizzare
 - Individuare i meccanismi di coordinamento necessari o più efficaci tra le persone
 - Intersezione con gestione risorse umane
- Progettazione delle unità organizzative
 - Definizione delle unità organizzative (criteri di raggruppamento) e relativa formalizzazione
 - Dimensioni, profilo di competenze, responsabilità e obiettivi
 - Eventuali sottounità e mecc

Progettare la microstruttura

- Progettazione dei ruoli: complesso di scelte per determinare
 - Livello di specializzazione delle mansioni individuali
 - Formalizzare i compiti che gli individui devono realizzare
 - Individuare i meccanismi di coordinamento necessari o più efficaci tra le persone – Intersezione con gestione risorse umane
- La progettazione dei ruoli consiste in:
 - Definire il contenuto del lavoro e il ruolo degli individui
 - Formalizzarne in modo più o meno marcato il comportamento
 - Sviluppare competenze e capacità in funzione della posizione

PROCESSO SPECIALIZZATO E NON SPECIALIZZATO



SPECIALIZZAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE

La specializzazione nasce dalla necessità di dividere il lavoro per ottenere un output o risultato tra più persone o unità organizzative.

Specializzazione può avvenire lungo due dimensioni:

- Specializzazione verticale: separazione tra progettazione ed esecuzione delle attività che porta alla separazione tra esecuzione e controllo
- Specializzazione orizzontale: ripartizione dei compiti elementari necessari alla realizzazione di un certo output (parcellizzazione)

VANTAGGI E RISCHI DELLA SPECIALIZZAZIONE

Aumento di produttività:

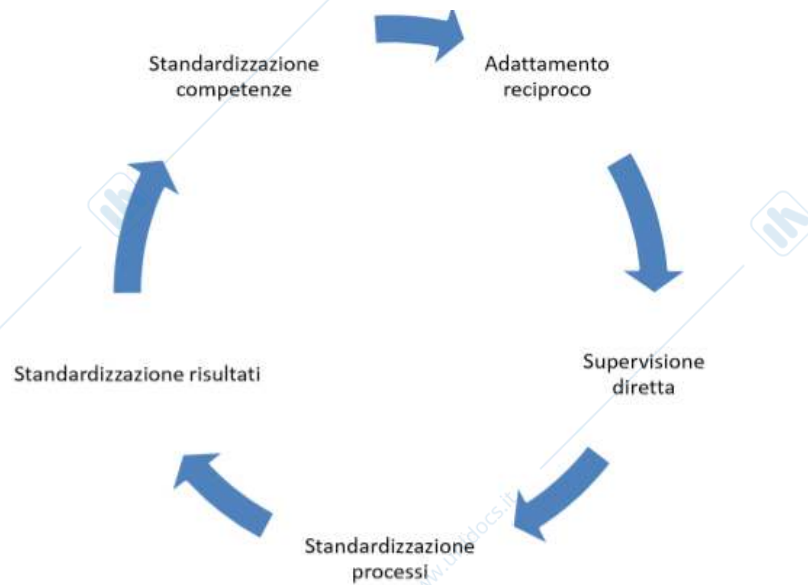
- Aumento destrezza e curve di esperienza (economie di apprendimento)
- Riduzione tempi morti e costi di attrezzaggio (setup)
- Maggiore standardizzazione e possibilità di automazione
- Minore fabbisogno di addestramento e di risorse qualificate

I rischi dell'iper-specializzazione:

- Frustrazione e alienazione
- Riduzione efficienza complessiva dei processi aziendali (job enlargement, job enrichment)

MECCANISMI DI COORDINAMENTO (5)

L'esigenza di coordinamento nasce dall'aumento della specializzazione del lavoro per garantire la coerenza e i risultati dell'insieme delle attività svolte.



ADATTAMENTO RECIPROCO

- Semplice e immediato, si basa su accordi diretti e informali
- Meccanismo di coordinamento ex-post (quando il problema è manifesto, ex ante= previene il problema)
- Controllo del lavoro e discrezionalità agli operatori
- Prevalente in fasi imprenditoriali, in organizzazioni poco complesse, ma fondamentale anche nelle più grandi

SUPERVISIONE DIRETTA

- Presenza formale di un capo, responsabile del lavoro degli altri, decide cosa fare e controlla il loro lavoro
- Meccanismo di coordinamento ex-post
- Non sostitutivo di adattamento reciproco ma integrazione
- Limite di span of control (numero di persone controllabili)

STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

- Progettare il 'come'
- Suddivisione, progettazione a priori del lavoro (procedure e manuali di lavoro)
- Meccanismo di coordinamento ex-ante
- Applicazione a processi stabili, con bassa incertezza e variabilità

STANDARDIZZAZIONE DEI RISULTATI

- Progettare il 'che cosa'
- Indicazione del risultato da produrre, in quantità e tipologia, senza specificare le modalità
- Meccanismo che agisce ex-ante (standardizzazione)
- Esecuzione e controllo non necessariamente separati

STANDARDIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

- Svolgimento di compiti assegnati e interazione sulla base delle competenze possedute
- Meccanismo di coordinamento ex-ante
- Formazione come strumento di standardizzazione

ORGANIGRAMMA

COS'È

Rappresenta la struttura aziendale

- Non mostra le dinamiche informali di potere o le dinamiche retributive (legate alla strategia che l'organizzazione persegue) → dà solo un'idea piatta delle scelte della progettazione.

Non dà l'idea del dimensionamento:

- È una rappresentazione sintetica
- Permette di dedurre che a capo di ogni unità c'è un owner da cui dipende il corretto funzionamento di ciascuna unità

Spesso non dà l'indicazione dei nomi:

- Unità di staff (=staff di supporto di Mintzberg)
L'unità di staff svolge funzioni di supporto, non legate all'output, ma che permettono il corretto funzionamento dell'organizzazione

Organigramma:

- Rappresentazione delle unità e relazioni di dipendenza gerarchica
- Strumento per formalizzare la macrostruttura, esplicitando le scelte progettuali

Legato alla formalizzazione della struttura

- Non sempre completo
- Non perfettamente aderente al funzionamento effettivo

Scelte fondamentali:

- Numero di persone che dipendono da un capo (ampiezza del controllo)
- Numero di livelli gerarchici presenti nell'organizzazione (lunghezza della catena gerarchica)

GERARCHIA E AMPIEZZA DI CONTROLLO

Unità organizzativa: sottoinsieme di posizioni/ruoli con insieme di compiti:

- Attribuibili in modo relativamente stabile
- Interrelate tra loro (rispetto delle interdipendenze)
- Sufficientemente autonomi e misurabili: di solito c'è una persona a capo dell'UO che viene premiato sulla base di obiettivi di risultato raggiunti (es. budget, numero pezzi prodotti, ecc.)
KPI (*Key Performance Indicators*): valori numerici che indicano gli obiettivi che ogni unità ha.

Dimensioni delle unità organizzative:

- Orizzontale:
 - Span of control: bisogna decidere il numero totale di persone (posizioni) direttamente dipendenti da un capo o supervisore

All'aumentare del numero di persone gestite, aumenta la complessità e anche il potere relativo di quel capo

- Ampiezza manageriale: numero di mansioni organizzative dipendenti dal supervisore

- Verticale:

- Catena gerarchica: numero di livelli gerarchici presenti
- Concetto legato a *principio dell'unicità del comando*: si ipotizza che ci sia una sola persona a capo

STRUTTURA ORGANIZZATIVA ORIZZONTALE E VERTICALE

Legame ampiezza del controllo (mansioni) e lunghezza catena gerarchica (livelli gerarchici)

- Strutture organizzative orizzontali

Catena gerarchica corta, ampiezza del controllo alta → decentramento

Tipiche di contesti dinamici, dove è richiesto un elevato grado di risposta e adattamento all'ambiente

- Strutture organizzative verticali

Catena gerarchica lunga, ampiezza del controllo bassa → accentramento

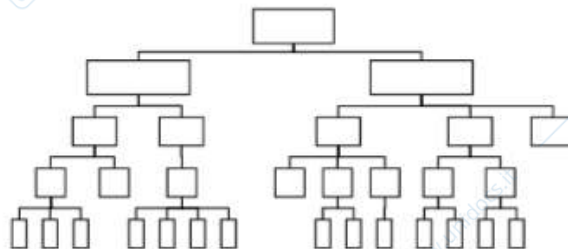
Tipiche di ambienti statici

In teoria più le organizzazioni sono snelle (piatte, orizzontali), più facilmente le unità comunicano

velocemente tra loro! Quindi spesso si assiste a cambiamenti organizzativi volti a diminuire il numero di livelli, per snellire e velocizzare l'organizzazione.



Struttura organizzativa "orizzontale"



Struttura organizzativa "verticale"

COME PROGETTARE LE UNITÀ ORGANIZZATIVE

PROGETTAZIONE DELLE STRUTTURE

Creazione di unità organizzative e definizione di meccanismi di coordinamento tra esse

Unità organizzative:

- Raggruppamenti di mansioni e posizioni interdipendenti o simili
- Funzionali alla gestione di un numero elevato di individui o alla specializzazione delle mansioni
- Facilitano coordinamento e controllo delle persone tramite supervisione diretta: solitamente le UO sono contenute nello stesso edificio
- Facilitano il mutuo adattamento e la standardizzazione

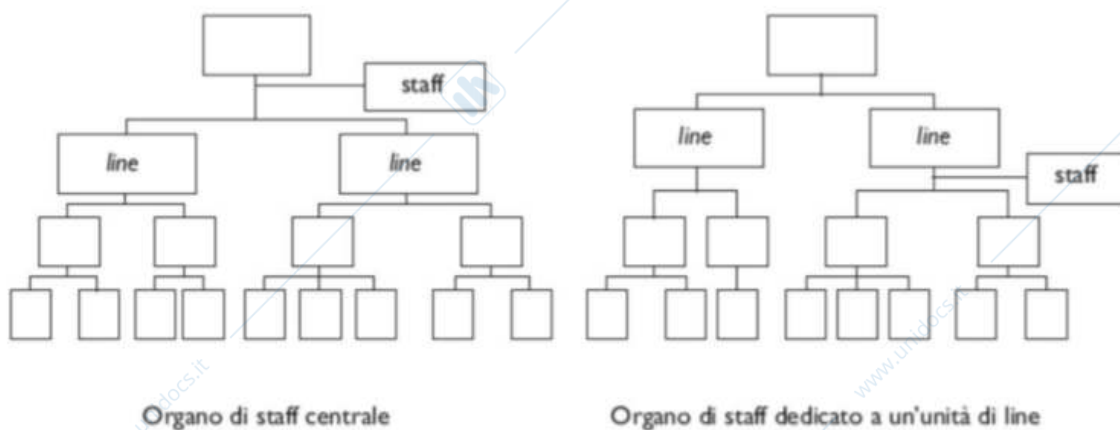
TIPOLOGIE DI Unità Organizzative (linea o staff, permanenti o temporanee)

Le UO possono essere suddivise in base al contenuto di lavoro e mansioni in esse raggruppate:

- Organi di linea
 - o Collocate lungo la linea gerarchica dall'alta direzione agli organi operativi
 - o Si occupano dell'attività centrali dell'azienda (core business)
 - o Esempio: progettazione e produzione in azienda manifatturiera
- Organi di staff
 - o Supporto agli organi di linea a diversi livelli gerarchici
 - Negli organigrammi si possono trovare a livello centrale o periferico
 - Centrale: soddisfa i requisiti di tutta l'organizzazione (vedi organigramma 1 sotto)
 - Periferico (cd organo di staff *dedicato*): soddisfa i requisiti sono di una specifica UO (vedi organigramma 2 sotto) tipico dei casi in cui le attività di supporto sono molto specializzate
 - o Garantiscono il regolare funzionamento e la manutenzione dell'organizzazione
 - o Esempio: gestione risorse umane, ufficio legale, IT, HR
 - o Tendenza ad outsourcing di processi di support: esternalizzare/appaltare a società esterne il lavoro di organi di staff

Quale modello ci aiuta a capire quali sono gli organi di linea di staff?

- Catena del valore di Porter: differenzia tra processi primari (core business) e attività secondarie (supporto, staff)



Le UO possono essere suddivise anche in base alla temporaneità o stabilità all'interno dell'organizzazione:

- UO permanenti
 - o Appartengono all'organizzazione in modo permanente
 - o Tipicamente quelle rappresentate nell'organigramma
- UO temporanee
 - o Unità formate rispetto ad obiettivi specifici
 - o Scadenza temporale determinata (team di progetto)

CRITERI DI RAGGRUPPAMENTO

Criterio di raggruppamento orientato agli input (mezzi/funzione):

- Competenze: conoscenze e capacità (es. ospedali o dipartimenti universitari)

- Funzione svolta (es. acquisti, produzione, marketing) o tecnica/processo utilizzato (es. fusione, saldatura, utensileria) – Criterio di omogeneità
→ Si basa su cosa sanno fare le persone all'interno di quelle UO

Criteri di raggruppamenti orientati agli output (prodotti/mercati/fini):

- Prodotto (ramo danni o vita di un'assicurazione) – Business unit
- Cliente (privati, aziende, PA, canale diretto o telematico)
- Base geografica (es. multinazionale)
Ogni unità si occupa della singola area geografica

SCelta TRA CRITERI DI RAGGRUPPAMENTO

Obiettivi di efficienza e di riduzione dei costi → INPUT (strategia leadership di costo ed efficienza)

- Economie di scala
Diminuzione costi unitari di produzione per accentramento di un maggior volume di attività in una stessa unità organizzativa (ricerca e sviluppo, acquisti)
- Economie di specializzazione
Vantaggi da specializzazione delle competenze, sviluppo know how, interazione tra esperti

Obiettivi di massimizzare efficacia output → OUTPUT (strategia efficacia o differenziazione)

- Interdipendenze di processi e flussi di lavoro
Coordinamento sul prodotto, cliente, mercato, area geografica
Vantaggi da integrazione e coordinamento di attività in sequenza o in forte interazione reciproca per la realizzazione di un determinato output

COORDINAMENTO TRA UNITA' ORGANIZZATIVE

Meccanismi di interazione tra le unità organizzative per recuperare coordinamento e allineamento.

Anche tra unità organizzative rimangono validi meccanismi (coordinamento macro) usati all'interno (coordinamento micro) delle singole unità (5 meccanismi).

Meccanismi di coordinamento tra unità organizzative, INTER-organizzativi (per flusso di info orizzontali tra UO):

1. Ruoli di collegamento o meccanismo del distacco
2. Manager integratori
3. Team interfunzionali
4. Sistemi di pianificazione e controllo
5. Sistemi informativi aziendali

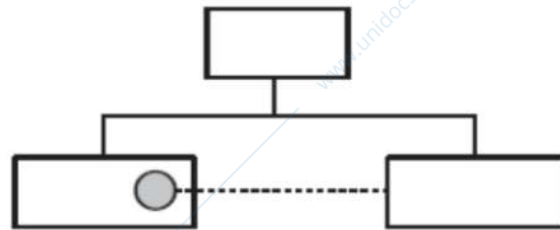
1. RUOLI DI COLLEGAMENTO O MECCANISMO DEL DISTACCO

Ruolo specifico all'interno di una unità organizzativa dedicato a coordinamento e integrazione con altra unità

- Es: nella funzione produzione per integrarsi con la progettazione
- Es: tra staff e line (persona delle risorse umane per relazione con unità operativa: HR Business Partner)

Soluzione che incarna il mutuo adattamento

- se assegnati obiettivi specifici standardizzazione degli obiettivi
- Es. HR business partner → figura che appartiene a HR ma che viene spostato in un impianto produttivo affinché colleghi UO e unità funzionale



Ruolo di collegamento

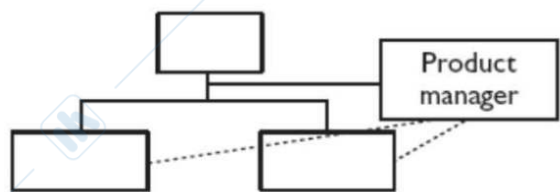
2. MANAGER INTEGRATORI

Product manager, project manager o account manager

- Posizioni organizzative non dedicate ad unità determinate
- Ruolo più ampio di integrazione e responsabilità sul raggiungimento di obiettivi specifici
 - o Product Manager: responsabile di un prodotto o di una linea
 - o Project Manager: responsabile di un progetto temporaneo
 - o Account Manager: interfaccia unica di azienda con cliente

Soluzione che incarna il mutuo adattamento e standardizzazione degli obiettivi.

Ruolo complesso perché devono coinvolgere altre persone pur non avendo un potere formale



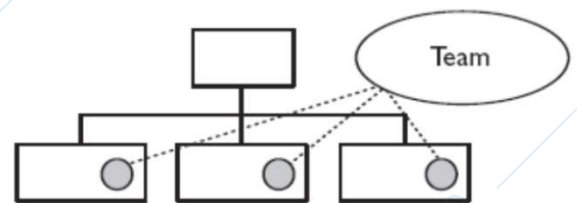
Manager integratore

3. TEAM INTERFUNZIONALI

Gruppi costituiti ad hoc da rappresentanti delle diverse unità organizzative che richiedono il coordinamento

- Team temporaneo: riprogettazione processi banca
- Team permanente: comitato di direzione di una business school

Soluzione che incarna il mutuo adattamento e standardizzazione degli obiettivi



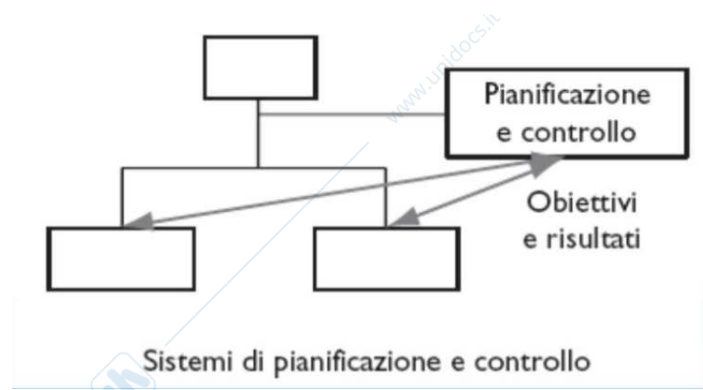
Team interfunzionale

4. SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Soluzione di natura gestionale (e non organizzativa)

Obiettivo:

- definizione output desiderati e azioni per le unità organizzative a partire dai piani generali dell'impresa e verifica della realizzazione
- Implementazione di standardizzazione di obiettivi e processi a livello di unità organizzative
- Esempi: budget, i piani strategici, i piani di miglioramento

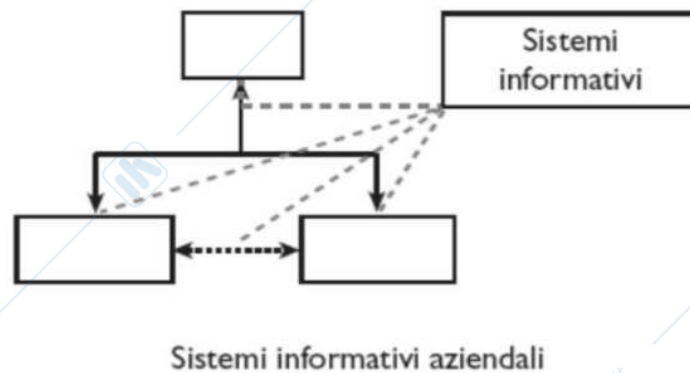


5. SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI

Utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ai fini dell'integrazione tra unità organizzative

Obiettivo:

- Facilitare la raccolta, lo scambio e la circolazione delle informazioni
- Sistemi di tipo verticale (reporting, cruscotti, budgeting) supportano supervisione diretta e la standardizzazione degli obiettivi
- Sistemi di tipo trasversale (ERP, intranet, knowledge management) supportano mutuo adattamento e standardizzazione delle competenze



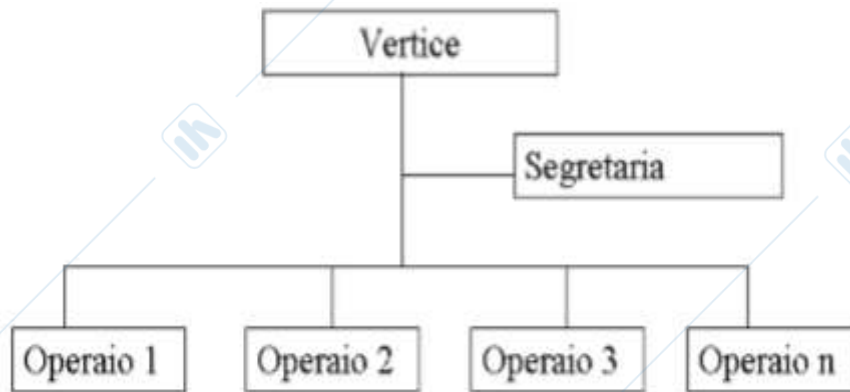
LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

Le scelte di progettazione delineano strutture organizzative ideali: in base alla strategia che adotto, al mercato di riferimento, da quanti output produco, ecc. scelgo la struttura! Questi tipi ideali consentono di individuare le alternative di progettazione organizzativa da adattare opportunamente alla realtà specifica

1. Struttura semplice
2. Struttura funzionale
3. Struttura divisionale: azienda che in continua crescita si adatta al mercato, molto complesse, soprattutto per prodotti diversi
4. Struttura ibrida: adottano parti delle altre strutture

5. Struttura a matrice: struttura più complessa, frutto della reale integrazione tra struttura funzionale e divisionale

1. STRUTTURA SEMPLICE (cd *a sole*)



Vertice strategico: comanda → struttura a sole perché l'imprenditore comanda e da lui partono diversi raggi ossia le persone che ruotano intorno all'imprenditore e svolgono attività.

Struttura poco formalizzata, ciascuno fa quello che può/deve fare.

L'imprenditore si occupa della programmazione, mentre il nucleo operativo svolge le attività.

Nei casi più avanzati c'è lo staff di supporto (di solito un'unica persona in segreteria).

Es. Situazione iniziale del caso Ceramics → Raku è il sole; successivamente la Bisque non diventa staff di supporto ma starebbe sotto al vertice.

Caratteristiche:

- Struttura poco articolata:
Poche unità organizzative essenziali
- Accentramento decisionale nella figura dell'imprenditore:
Collaboratori con ruoli esecutivi; coordinamento tramite gerarchia
Problema più grande: far capire all'imprenditore che per crescere può essere utile la delega del potere.
- Basso livello di formalizzazione:
Assenza procedure, descrizione delle mansioni, organigramma proprio perché ci si conosce e si comunica in prima persona
- Raggruppamento attività su base funzionale:
Le persone sono raggruppate insieme sulla base di quello che fanno (funzione) o dello strumento che utilizzano (tecnologia)
- Criterio di divisione del lavoro:
Competenza in grado
- Meccanismi di coordinamento:
Mutuo adattamento, standardizzazione delle competenze
- Tipica di realtà imprenditoriali di piccole dimensioni:
Es. artigiani, lavori basati su commesse per cui non posso prevedere la produzione futura proprio perché rispondo a singole richieste
- In organizzazioni professionali di piccole dimensioni:
es. gruppi di pari, EG boutique legali, medici, architetti)

FORD INIZIO '900: ESEMPIO CLASSICO DI STRUTTURA FUNZIONALE

- Produzione unitaria, verticalmente integrata (U form):

This document is available free of charge on



Scaricato da Stefano Giardina (giardina.stefano98@gmail.com)

Approccio gerarchico, il vertice decide cosa fare e chi deve farlo

- Tutta la produzione è concentrata in un unico stabilimento:
 - Prodotti standardizzati ed affidabili, a basso costo unitario, da vendere in volumi elevati:
- Obiettivo = generare economie di scala (più aumenta il numero di auto che produco, più diminuisce il costo unitario)

2. STRUTTURA FUNZIONALE

Evoluzione più comune dell'organizzazione semplice a fronte della crescita dimensionale e della specializzazione del lavoro

Unità organizzative al primo livello gerarchico progettate raggruppando le attività in base ad una funzione comune

Azienda industriale:

- funzione commerciale, funzione produzione, funzione ricerca e sviluppo, in alcuni casi funzione logistica e funzioni di staff

Azienda di servizi:

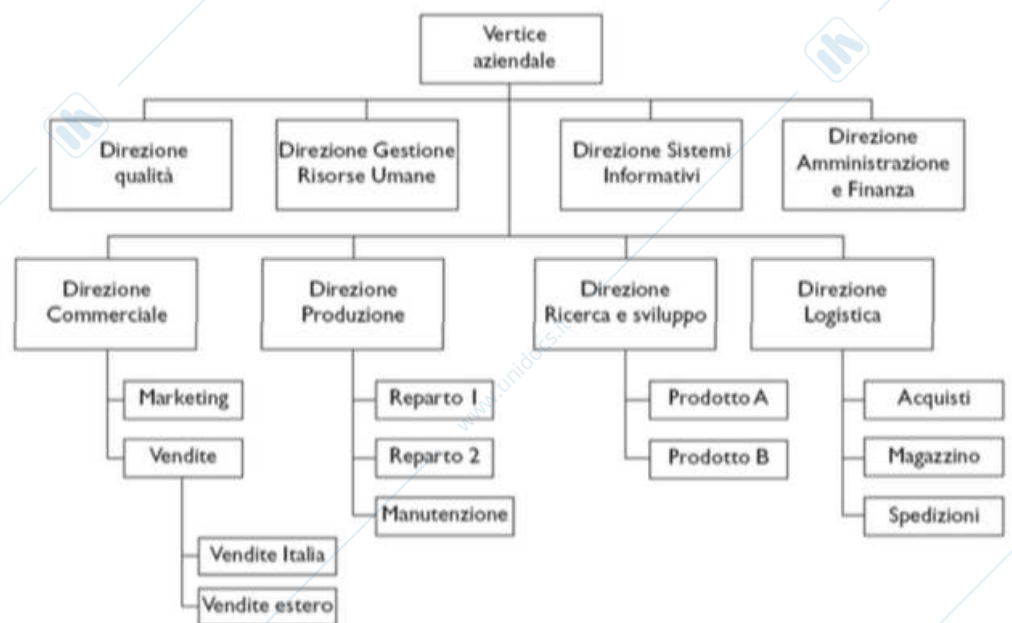
- Funzione commerciale e di vendita, sviluppo nuovi servizi, produzione ed erogazione, supporto

ESEMPIO DI STRUTTURA FUNZIONALE IN UN'AZIENDA MANIFATTURIERA

Nell'organigramma vedo scritto ciò che le persone fanno (non vedo aree geografiche, nomi, ecc.)

Staff di supporto: direzione qualità, HR, informativi, amministrazione

Organi di linea: direzione commerciale, produzione, R&S, Logistica



VANTAGGI E DEBOLEZZE DELLA STRUTTURA FUNZIONALE

Vantaggi:

- Efficienza: economie di scala e specializzazione delle competenze
C'è una funzione R&S unica (unico laboratorio) → questo non potrebbe accadere in una struttura divisionale perché se ho 3 prodotti avrò bisogno di 3 laboratori
Quindi la struttura funzionale in questo modo riduce i costi

Meccanismi di coordinamento principali:

- Standardizzazione obiettivi di ottimizzazione locale, supervisione diretta della gerarchia all'interno delle funzioni

Punti di debolezza:

- Mancanza di focus su specifici prodotti, clienti, mercati
- Lentezza decisionale
- *Diseconomie* da mancata integrazione: non riesco a integrare tra loro processi legati a diversi prodotti
- Elevata burocratizzazione al crescere delle dimensioni

Imprese monoprodotto/mercato, contesti stabili, efficienza

Meccanismi di coordinamento 'correttivi' per superarne i limiti

CASO "BDC SERVIZI INFORMATICI"

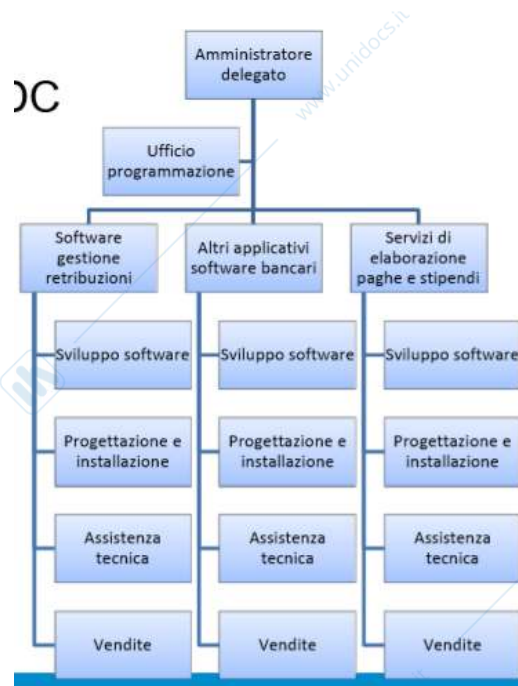
STRUTTURA INIZIALE



MECCANISMI DI COORDINAMENTO PER RIDURRE LA RIGIDITÀ DELLA STRUTTURA FUNZIONALE



SOLUZIONE FINALE



3. STRUTTURA DIVISIONALE

Storia:

- Negli anni '30, il manager Alfred Sloan della General Motors intuisce che la diffusione delle automobili costituisce una vera e propria rivoluzione nei trasporti che avrebbe coinvolto un numero sempre maggiore di consumatori dai gusti sempre più diversificati. Il modello unitario di Ford non è più adeguato a rispondere alle molteplici richieste del mercato. Nasce l'esigenza di una struttura organizzativa che riesca a rispondere alla varietà nella richiesta dai consumatori.
- La soluzione individuata da Sloan e dai suoi collaboratori è di assegnare diversi segmenti di mercato a diverse divisioni più o meno autonome e autosufficienti, ognuna contenente tutte le attività e funzioni necessarie per realizzare un certo prodotto. Questo modello ha consentito alla GM di perseguire una strategia di diversificazione dei prodotti e di superare la concorrenza della Ford.
- La struttura multi-divisionale (M form) sostituisce la struttura unitaria (U form) e diventa il nuovo modello di riferimento per la macrostruttura delle organizzazioni. Tra fine anni '40 e inizio anni '50 del '900 la struttura divisionale conosce un grande successo e viene estesa in diversi settori e paesi grazie all'attività di società di consulenza come McKinsey e di teorici del management come Peter Drucker.

Caratteristiche:

- Il raggruppamento è basato sugli output dell'organizzazione (prodotti e/o servizi)
- Ogni divisione (anche detta "business unit") costituisce una piccola azienda nell'azienda con un proprio budget e dei propri obiettivi
- Ogni business unit si può gestire in maniera autonoma. Ne consegue una maggiore flessibilità nel rispondere ai cambiamenti esterni
- Maggiore autonomia e decentramento decisionale
- Maggiore vicinanza al cliente e facilità di contatto

TIPI DI STRUTTURA DIVISIONALE

Nella più ampia famiglia delle strutture divisionali, si possono individuare tre principali sotto-criteri di raggruppamento.

Le divisioni possono essere infatti definite per:

- Prodotto (o famiglie di prodotti simili)
- Mercato
- Area geografica

STRUTTURA DIVISIONALE PER PRODOTTO

Organigramma di L'Oréal: 4 divisioni focalizzate sui prodotti (*luxe* per prodotti di lusso, *consumo* per supermercati, *professionali* per parrucchieri, *cosmetici* ossia creme per inestetismi) + 1 divisione per retail (*Body shop*)



La stessa struttura si potrebbe applicare per la Apple.

STRUTTURA DIVISIONALE PER MERCATO

Focus sul tipo di clienti.

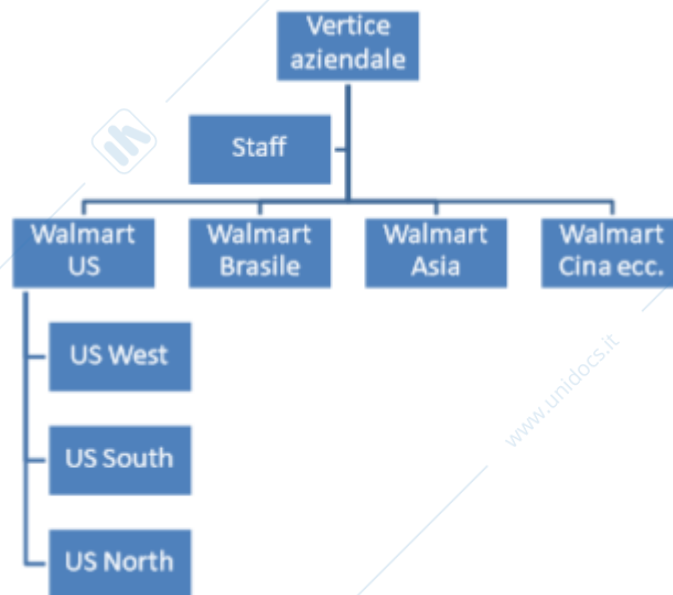


Banca:

- Retail: privati, clienti comuni
- Private banking: grossi investimenti di capitale, clienti speciali
- Corporate: servizio B to B (business to business), ossia servizi per altre aziende NB. B to C (business to consumer)

STRUTTURA DIVISIONALE PER AREA GEOGRAFICA

Walmart stores è organizzata in diverse divisioni autonome relative a diversi paesi o parti del mondo, ognuna con specifici obiettivi di vendita.



VANTAGGI E SVANTAGGI DELLA STRUTTURA DIVISIONALE

Forza/Pro:

- È indicata nel caso di rapidi cambiamenti in un ambiente in stabile
- Soddisfa i clienti perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari
- Permette alto grado di coordinamento tra le funzioni
- Le unità si adattano a differenze di prodotto, geografiche e di clientela
- Preferibile in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
- Decentralizza il processo decisionale

Debolezza/Contro:

- È indicata nel caso di rapidi cambiamenti in un ambiente instabile

- Soddisfa i clienti perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatto sono chiari
- Permette alto grado di coordinamento tra le funzioni
- Le unità si adattano a differenze di prodotto, geografiche e di clientela
- Preferibile in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
- Decentralizza il processo decisionale

Complementari ai vantaggi e svantaggi della struttura funzionale!

UN PROBLEMA EMERGENTE

Emergono situazioni nelle quali è complesso poter decidere univocamente se utilizzare la logica funzionale o quella divisionale.

In queste situazioni si sviluppano delle forme di organizzazione ibrida che assumono complessità crescente fino a raggiungere il modello nuovo dell'organizzazione a matrice.

4. STRUTTURA IBRIDA

Compresenza di criteri funzionali e divisionali

Tentativo di conciliare i vantaggi delle diverse strutture organizzative limitandone gli svantaggi

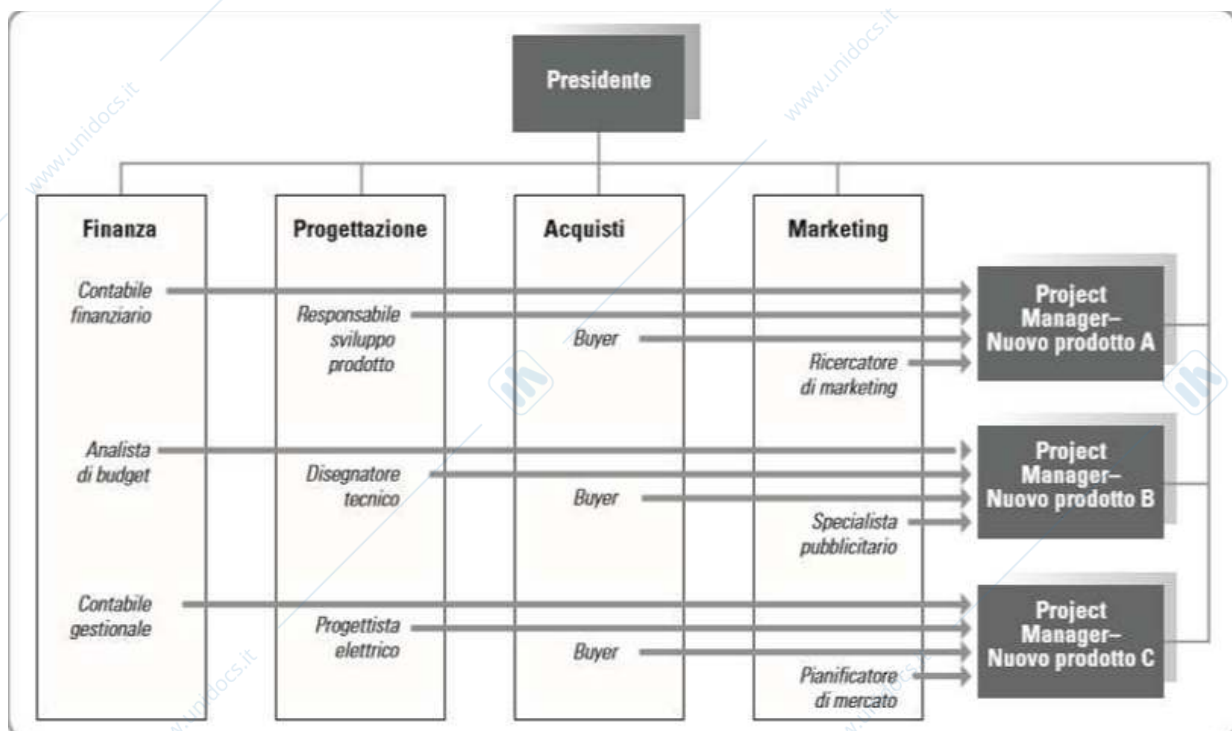
- Funzionale: aree stabili, economie di scala e specializzazione
- Divisionale: flessibilità, personalizzazione, adattamento

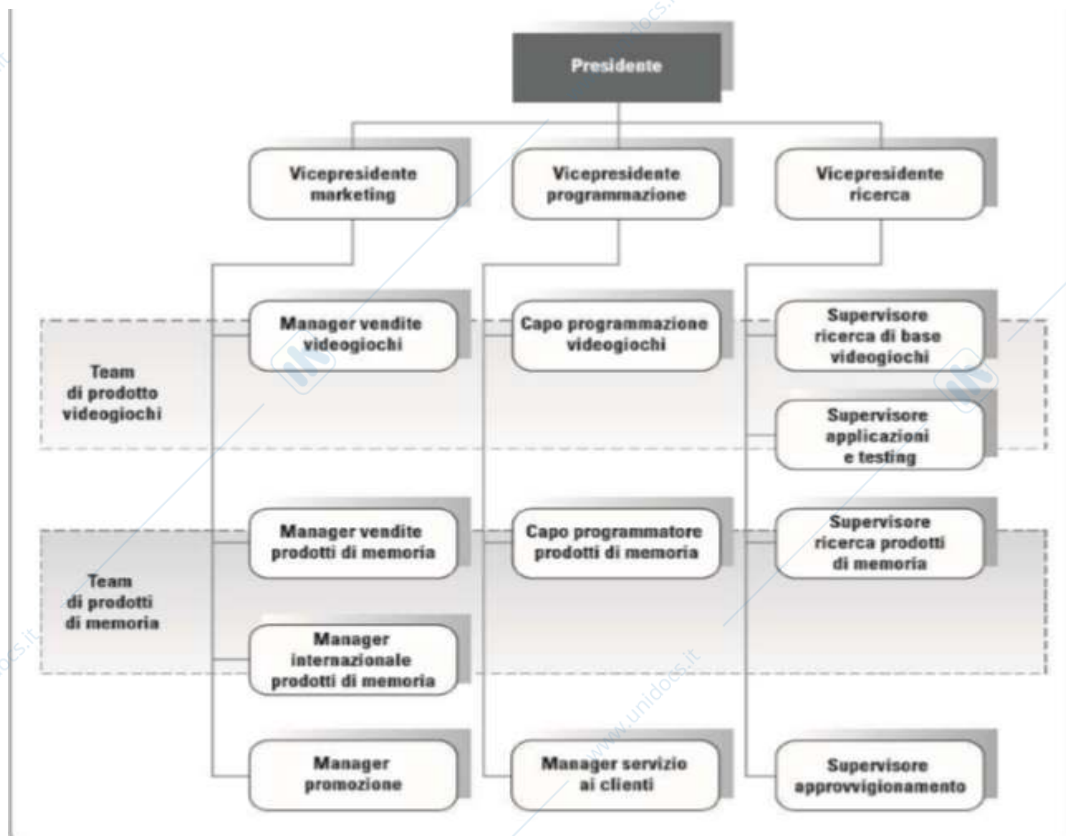
Perdita di chiarezza sulle logiche di raggruppamento e integrazione interfunkzionale tra attività

DA FUNZIONALE A IBRIDA

L'ibridazione della struttura funzionale avviene laddove si vuole garantire una gestione integrata di aspetti legati all'output senza trasformarsi in una vera divisionale.

COME RIDURRE LA RIGIDITÀ DELLA STRUTTURA FUNZIONALE



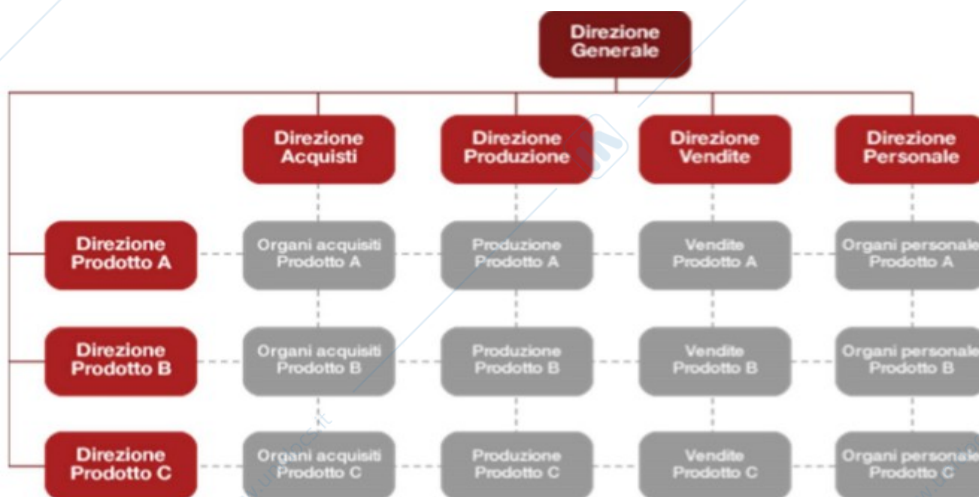


DA STRUTTURA DIVISIONALE A IBRIDA

Nel caso delle strutture divisionali può emergere l'esigenza di accentrare la gestione di una funzione comune critica, come ad esempio spesso accade con la produzione.

- Es. pur avendo una struttura divisionale in cui ogni business unit è autonoma, spesso le aziende tengono la produzione unita (1 solo impianto produttivo) per ottimizzare i costi (sarebbe molto dispendioso avere x impianti per x prodotti).
- Es. le aziende possono utilizzare una *task force* ossia un team temporaneo formato da persone che appartengono alla stessa funzione nelle diverse divisioni (es. gruppo formato da solo personale HR che viene dalle singole divisioni).

5. STRUTTURA A MATRICE



Caratteristiche:

- Uguale peso di criteri funzionali e divisionali
- Per alcuni aspetti delle attività le risorse rispondono al responsabile funzionale, mentre per altri aspetti rispondono al responsabile di area geografica, di prodotto-servizio o di mercato –Rottura del principio di unicità di comando
- Organizzazioni complesse, presenza di obiettivi e criticità
- Frequente in organizzazioni professionali di grandi dimensioni
- Dimensione funzionale:
 - o Accumulo, sviluppo, scambio competenze specialistiche
 - o Logica finalizzata all' integrazione interfunzionale
- Dimensione di progetto:
 - o Spesso temporanea, realizzazione di output specifico
 - o Uso spinto di logica di manager integratori –Quando questa dimensione prevale si ha una project-based organization

Punti di debolezza:

- Rischio di paralisi: duplicità del comando genera confusione e conflittualità
- Costi di coordinamento elevati
- Ridondanza e duplicazione delle risorse

Adatta in:

- Ambienti molto complessi e incerti
- Molteplici tipologie di output critici da monitorare
- Scarsità di risorse condivise tra unità e obiettivi differenti

Tipicamente prevalenza di una delle due dimensioni.

COS'È IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO?

È la penultima fase del ciclo della progettazione organizzativa.

Cambiamento organizzativo: il processo attraverso il quale le organizzazioni compiono un cambiamento da una condizione presente a una futura per accrescere la loro efficacia → processo di implementazione del cambiamento.

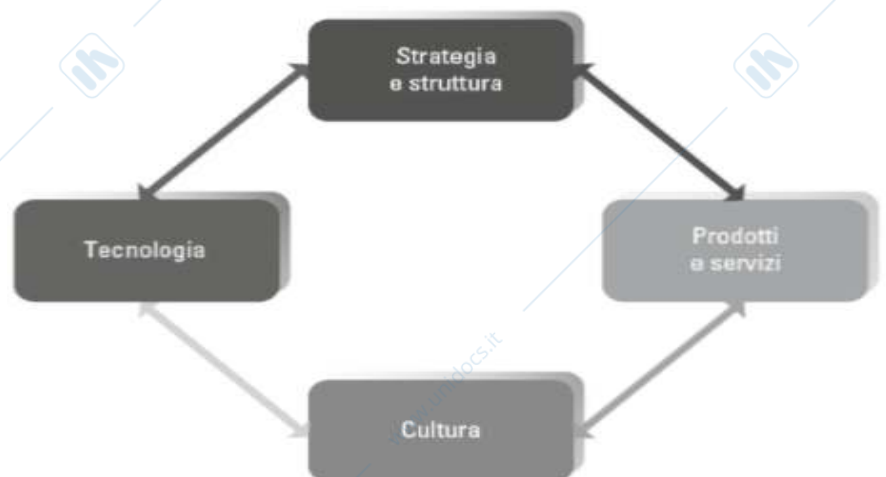
Lo scopo è quello di trovare nuovi metodi per utilizzare le risorse e le competenze, allo scopo di aumentare la capacità dell'organizzazione di creare valore.

Possibili problemi:

- Approcci troppo top-down (decisioni centralizzate) o timori che la propria posizione venga eliminata.
- Bassa sponsorship o endorsement: i leader nel cambiamento devono dare il buon esempio.

QUATTRO TIPOLOGIE DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

1. STRATEGIA E STRUTTURA
Da leadership di costo a differenziazione, ecc.
2. PRODOTTI E SERVIZI
Arricchire la gamma di output.
3. TECNOLOGIA
Da sistemi obsoleti e nuovi.
4. CULTURA ORGANIZZATIVA
Filosofia dell'azienda, vissuta nel quotidiano dalle persone che fanno parte dell'azienda.



CAMBIAMENTO ≠ INNOVAZIONE

Innovazione: creare qualcosa che prima non esiste (es. lancio l'iPhone per primo).

Cambiamento: fare qualcosa di nuovo per la mia organizzazione, ma che qualcuno ha già fatto.



TRE MODALITÀ DI CAMBIAMENTO

- Occasionale: si rende necessario di quando in quando, dopo fasi di relativa stabilità, e i manager possono gestirlo proponendo innovazioni tecniche, strutturali o di prodotto, a seconda delle circostanze. Ormai raro perché oggi sono quasi inesistenti i periodi di stabilità.
- Continuo: si verifica con frequenza, accompagnandosi a fasi di stabilità meno numerose e di più breve durata.
- Cambiamento e innovazione radicali: innovazioni di prodotti e servizi che finiscono con sostituire completamente una tecnologia esistente di prodotto o servizio per produttori e consumatori.

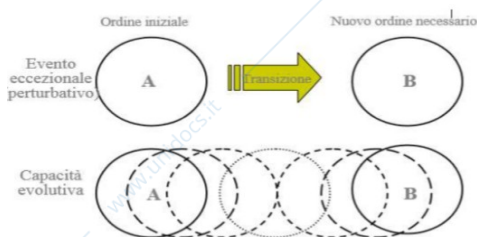
METAFORA DEL FLUSSO E CAMBIAMENTO

Eraclito: "non ci si bagna mai due volte nello stesso fiume"

L'organizzazione è il fiume! Organizzazioni ormai sono sistemi caratterizzati da trasformazioni continue: inversione del rapporto tra stabilità e cambiamento: la stabilità è un'eccezione, il cambiamento è la regola.

Agility organizzativa: essere sempre in flusso continuo di evoluzione per adattarsi bene all'eventuale progresso/cambiamento.

Ricaduta sulle persone: molto stressante! Situazione di assoluta incertezza.



CAMBIARE È DIFFICILE

Una delle principali ragioni dell'incapacità di alcune organizzazioni di cambiare sta nell'inerzia organizzativa, vale a dire la tendenza di un'organizzazione a mantenere lo status quo → la resistenza al cambiamento diminuisce l'efficacia organizzativa e riduce le possibilità di sopravvivenza.

Safety bias: processo mentale per cui mentalmente mi oppongo al cambiamento della routine. Non solo le organizzazioni, ma anche le persone vivono una resistenza al cambiamento.

PERCHÉ CAMBIARE È DIFFICILE?

Resistenze al cambiamento a livello organizzativo comprendono:

- Potere e conflitto: quando il cambiamento porta con sé lotte di potere e conflitto organizzativo, è probabile che l'organizzazione opponga resistenza al cambiamento stesso
- Differenze nell'orientamento funzionale
- Struttura meccanica
- Cultura organizzativa

COME GESTIRE IL CAMBIAMENTO?

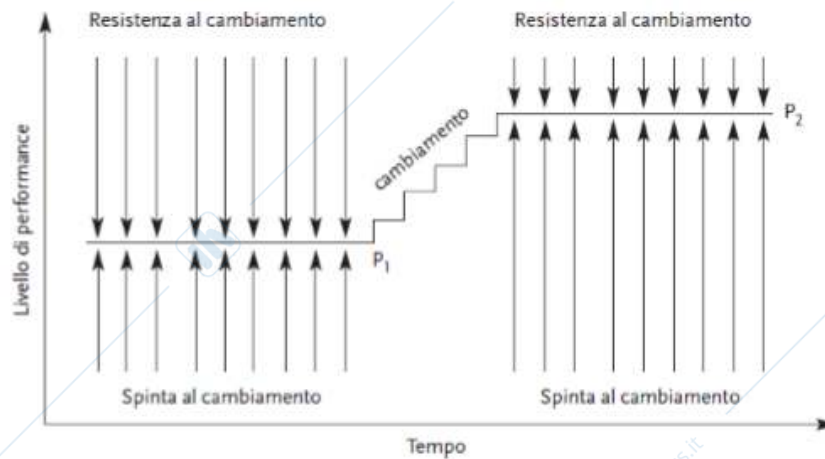
Gestione del cambiamento (change management) un insieme di processi, strumenti e tecniche volti a preparare l'azienda al cambiamento, pianificare e controllare il cambiamento, e rendere efficace il cambiamento nel contesto organizzativo

TEORIE DEL CAMBIAMENTO: MODELLO DI LEWIN (CD MODELLO DEI CAMPI DI FORZA)

Teoria del cambiamento organizzativo secondo cui due serie di forze sempre in opposizione all'interno di un'organizzazione fanno sì che un'organizzazione resista al cambiamento e contemporaneamente la spinge verso il cambiamento stesso

Quando le forze sono perfettamente bilanciate, l'organizzazione è in uno stato di inerzia e non cambia

Per ottenere il cambiamento organizzativo, i manager devono trovare il modo di accrescere le spinte al cambiamento, ridurre la resistenza al cambiamento oppure operare entrambe allo stesso momento



1. UNFREEZING

Scongelamento dell'equilibrio esistente

This document is available free of charge on



- Consapevolezza della necessità di cambiare
- Creazione delle condizioni per il cambiamento
- Rompere gli schemi di riferimento che includono convinzioni, atteggiamenti e comportamenti
- Creare una crisi che aiuti a preparare le persone al cambiamento, creando la motivazione al cambiamento
- Implica momenti di crisi nelle menti delle persone
- Le persone sono indotte a realizzare che non si può andare avanti ulteriormente con i vecchi metodi

→ Bisogna convincere in primis il vertice strategico perché i capi possano essere da buon esempio e possano trasmettere il senso di emergenza.

STARACE, ENEL: CONFERENZA LUISS

Domanda: *come si fa a cambiare un'organizzazione?*

Risposta: ... *stranamente viene sempre creato un problema sul cambiamento. Innanzitutto, ci vuole un gruppo di persone convinte del cambiamento, non è necessario che sia la maggioranza, basta un manipolo (i cambiatori). Poi vanno individuati i gangli di controllo dell'organizzazione e bisogna distruggere fisicamente questi centri di potere. I cambiatori vanno infilati lì dentro dando ad essi una visibilità sproporzionata creando malessere all'interno dei gangli. Appena questo malessere diventa manifesto si colpiscono le persone che si oppongono al cambiamento, in maniera più plateale e manifesta possibile. Questa cosa va fatta velocemente, con decisione, senza requie, in modo da ispirare paura. In pochi mesi l'organizzazione capisce perché alla gente non piace soffrire.*

STARACE, ENEL: INTERVISTA RIPARATRICE

Cari colleghi, avrete forse in questi giorni sentito e letto di alcune mie riflessioni sul tema del cambiamento che ho espresso in occasione di un intervento con alcuni studenti della università LUISS lo scorso aprile. Rivedendo l'intervento e riflettendo su quello che intendevo dire, mi rendo conto di avere sbagliato la scelta delle parole su come si porta avanti un cambiamento in un'azienda. Questo ha facilitato una strumentalizzazione che è seguita nel mese di maggio. Di questo mi dispiaccio due volte. La prima perché mi rendo conto di avere ferito la sensibilità di alcuni di voi, colleghe e colleghi, senza i quali il mio lavoro non avrebbe alcun valore, e che non riuscirò mai a raggiungere individualmente per spiegare il mio intento. La seconda perché i toni e il contenuto non mi appartengono. Chi di voi mi conosce lo sa bene. Uno dei cambiamenti che stiamo cercando di portare avanti è la consapevolezza che a volte sbagliamo. Credo che sia importante ammetterlo onestamente e imparare dai nostri errori, capaci di andare avanti in maniera più consapevole. Abbiamo iniziato un bellissimo percorso che sta creando molta attenzione su di noi, per qualunque cosa facciamo e diciamo. Questo, come si è visto, vale soprattutto per chi come me rappresenta l'azienda e vuole che si sia fieri di esserne parte per quanto di bello e di innovativo stiamo facendo in Italia e nel mondo. Continuiamo il nostro cammino, con maggiore consapevolezza anche delle sue difficoltà. Francesco Starace

Distingue tra due realtà:

- Chi non cambia mai: allora per cambiare puoi usare una leva gerarchica.
- Chi cambia continuamente: come in Enel, allora non si trovano resistenze forti.

2. MOVING

Movimento verso il nuovo punto di equilibrio

- Valutazione delle alternative e scelte
- Il processo in cui le persone tentano di superare l'incertezza, ricercando nuovi modi di lavorare
- Si stabiliscono nuove convinzioni e comportamenti
- Il management di linea dovrebbe fornire l'indirizzo
- Sperimentazione
- Le persone cominciano a capire che i cambiamenti potranno portare dei benefici a loro e all'organizzazione

→ Si convince anche la linea intermedia (managers intermedi che possano fare da agenti del cambiamento).

Agenti/champion/change agent: persone che possano fare da promotori del cambiamento all'interno dell'azienda.

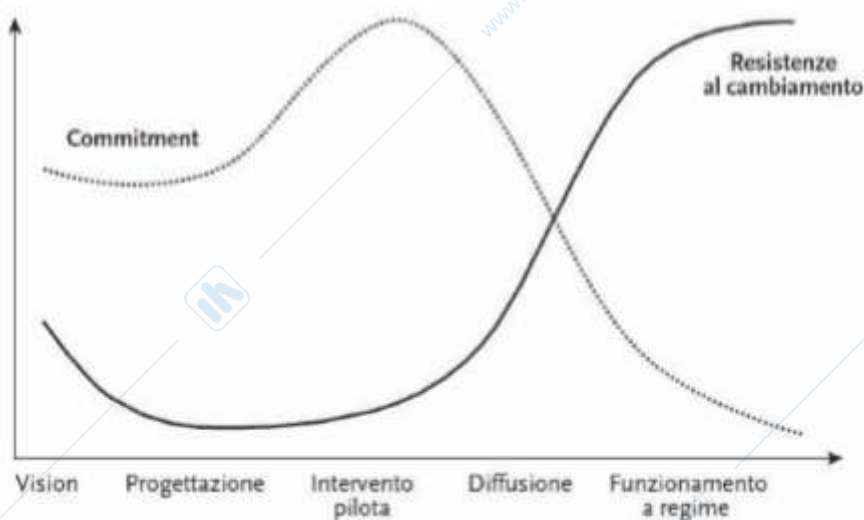
3. REFREEZING

Ricongelamento della nuova forma acquisita

- Stabilizzazione della nuova soluzione
- Si giunge al nuovo modo di lavorare
- Si celebra la "fine" del vecchio sistema
- Non si torna indietro
- Questo stadio incorpora i vari processi e azioni che istituzionalizzano nuove convinzioni ed atteggiamenti che emergono dal processo del cambiamento
- "Stadio dinamico, dove le persone lavorano con i nuovi processi e agiscono nel modo nuovo, ma aspettano – e persino anticipano – i cambiamenti successivi che andranno fatti"

→ Tutta la popolazione aziendale è coinvolta.

CURVA DEL CAMBIAMENTO



Il morale è solitamente alto all'inizio quando c'è il supporto e la sponsorizzazione da parte dei vertici.

Si raggiunge un picco quando si arriva a interventi pilota limitati a certe aree.

Quando si comincia a implementare su larga scala il cambiamento e si hanno le prime conseguenze dal pdv dei processi reali e della attività di lavoro delle persone, diminuisce il commitment e aumentano le resistenze.

Problema: come mantenere alti il commitment e il morale rispetto al cambiamento in corso?

STRATEGIE PER REALIZZARE IL CAMBIAMENTO

1. Diffondere un senso di urgenza e di necessità del cambiamento, anche a fronte della mancanza di una necessità immediata o di una crisi organizzativa
2. Istituire una coalizione per guidare il cambiamento, costituita da manager provenienti da ogni parte dell'organizzazione che godono del sostegno del vertice aziendale
Gruppo di persone in prima linea, come una sorta di project team dove l'obiettivo è il cambiamento
3. Creare una vision e una strategia del cambiamento, da comunicare in maniera efficace in modo da rendere le persone partecipi e coscienti delle ragioni del cambiamento
4. Trovare un'idea che risponda a una necessità reale, che risolva un problema
Supporto di dati che dimostrino l'inefficienza e l'insoddisfazione

5. Creare unità organizzative separate dedicate al cambiamento, ad esempio *team o task force* che si concentrano sia sulla creazione che sull'implementazione del cambiamento
6. Incoraggiare i campioni intellettuali, individui che entro alle proprie unità organizzative si fanno promotori del cambiamento

SUPERARE LE RESISTENZE AL CAMBIAMENTO

1. Sostegno continuativo e convinto da parte del vertice aziendale
2. Favorire la partecipazione estesa fin dalle prime fasi del cambiamento, in modo da farlo diventare una responsabilità e un compito condiviso
3. Allineare il cambiamento con le necessità e gli obiettivi degli utenti, sia interni che esterni
4. Comunicare, informando le persone sulle necessità e ragioni del cambiamento e formare le persone in modo da renderle capaci di affrontare il cambiamento
5. Creare un ambiente che fornisca sicurezza psicologica, ovvero la possibilità di esprimere la propria opinione, di sperimentare, assumersi dei rischi e anche di sbagliare

MODULO 2: LA COMPONENTE TECNOLOGICA

Tema delle tecnologie e della trasformazione digitale. Siamo sempre più inseriti in un **ecosistema digitale**:

- personale → quando abbiamo una serie di dispositivi collegati tra di loro;
- contesti organizzativi → le aziende vivono grazie alle interazioni con l'ambiente e sono sempre più inserite negli ecosistemi digitali.

[L'azienda Sacmi del video usa i Cobot: interazione fisica e collaborazione con l'umano]

TECNOLOGIE PER IL SETTORE MANIFATTURIERO

Oggi ci troviamo nella quarta rivoluzione.

Ognuna di queste rivoluzioni è caratterizzata da rivoluzioni tecnologiche che hanno comportato cambiamenti anche organizzativi, ognuna di queste rivoluzioni è stata caratterizzata anche da un tipo diverso di energia per sviluppare i processi produttivi.

1. PRIMA RIVOLUZIONE (fine '700- inizio '800)

Uso del vapore come fonte di energia, macchina a vapore. .

Conseguenze: l'estrazione del carbone diventa più agevole, primi treni a vapore che collegano le città e che hanno un impatto sull'economia, passaggio verso la città dove ci sono le fabbriche.

Utilizzo delle prime macchine produttive, ovviamente a vapore. Anche navi e treni a vapore.

Strumento di comunicazione: telegrafo.

2. SECONDA RIVOLUZIONE (inizio '900)

Uso dell'elettricità.

Conseguenze: prime catene di montaggio e produzioni di massa (es. modello T), molti operai specialmente nel settore manifatturiero.

Strumento di comunicazione: telefono, radio.

3. TERZA RIVOLUZIONE (circa 70 anni dopo, seconda metà del '900)

Uso dell'elettronica.

Conseguenze: automazione dei processi, minore richiesta di lavoro operaio.

Strumento di comunicazione: pc (www), tv.

4. QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE (attuale)

Interconnessione delle macchine: sistemi collegati tra di loro per comunicare.

Conseguenze: aumento esponenziale dei dati prodotti (big data= informazioni attraverso le quali si riesce a monitorare il processo produttivo) usati dalle organizzazioni per prendere decisioni predittive e strategiche (macchine intelligenti, trends), globalizzazione e internazionalizzazione, mercato senza confini.

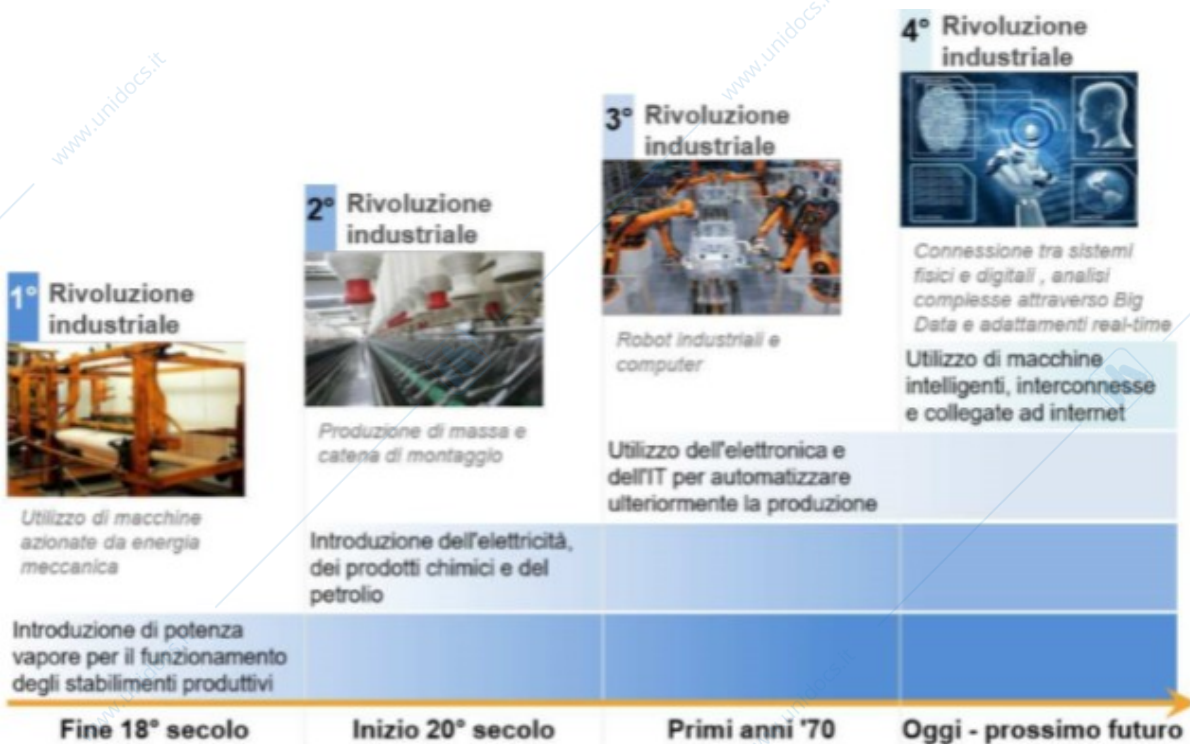
Competenze in più richieste all'uomo (problem solving, programmazione macchina, ecc).

Real time: comunicazioni rapide e istantanee.

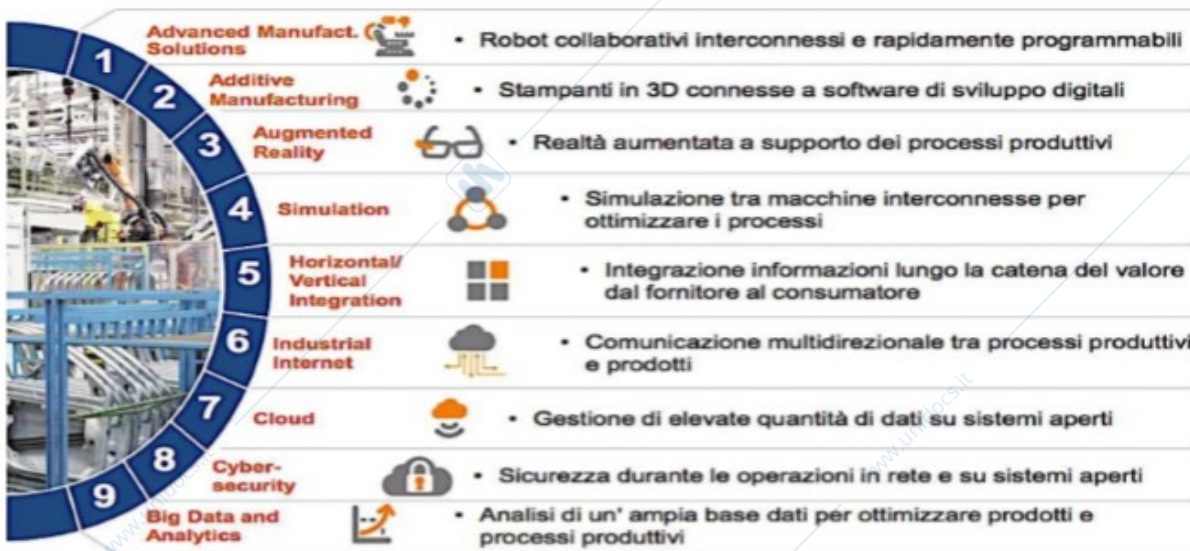
I tempi di sviluppo delle tecnologie e delle innovazioni sono sempre inferiori, è plausibile pensare già a un'altra rivoluzione industriale.

Anche l'esperto HR deve conoscere queste trasformazioni per adattarsi ai nuovi metodi di reclutamento e selezioni, deve anche pensare a piani di formazione dei dipendenti che già possiedono competenze digitali (re-skilling).

Anche in un'ottica di job design (costruzione di mansioni organizzative) serve rimanere al passo, per capire quali professioni scompaiono e quali emergono.



Elementi che caratterizzano la **quarta rivoluzione**, possono essere presenti o tutti o solo alcuni:



COS'È LA TECNOLOGIA?

Tecnologia= l'insieme delle competenze, conoscenze, capacità, le tecniche, materiali, macchinari, computer, strumenti e altre attrezzature che le persone usano per cambiare o trasformare le materie prime in prodotti e servizi di valore.

TRE LIVELLI DELLA TECNOLOGIA

- Livello individuale:** la tecnologia corrisponde alle competenze, le conoscenze e le capacità possedute dalle singole persone;
- Livello funzionale o dipartimentale:** le procedure e le tecniche sviluppate dai gruppi di lavoro allo scopo di svolgere il loro incarico danno vita a una serie di competenze che costituiscono la tecnologia;
- Livello organizzativo:** il modo in cui l'organizzazione trasforma gli input in output:
 - Produzione di massa:** è la tecnologia organizzativa basata sulle competenze relative all'utilizzo di un processo di assemblaggio standardizzato e progressivo volto alla fabbricazione dei prodotti;
 - Produzione di stampo artigianale:** è la tecnologia in base a cui i gruppi di lavoratori esperti interagiscono a stretto contatto e mettono in comune le loro competenze allo scopo di realizzare dei prodotti su misura.

COME DOVREBBE ESSERE PROGETTATA LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA PER FACILITARE I PROCESSI DI PRODUZIONE?

Joan Woodward (1965) visitò oltre 100 organizzazioni e raccolse dati sulle caratteristiche della tecnologia, sulla struttura organizzativa e sui sistemi di gestione.

→ Vuole cercare la one best way (impostazione Taylor-fordista). Però poi trova 3 modalità diverse.

COMPLESSITÀ TECNOLOGICA – LA TEORIA DI JOAN WOODWARD

Complessità tecnologica: ovvero la misura in cui un processo produttivo può essere programmato in modo da poter essere controllato e da diventare prevedibile.

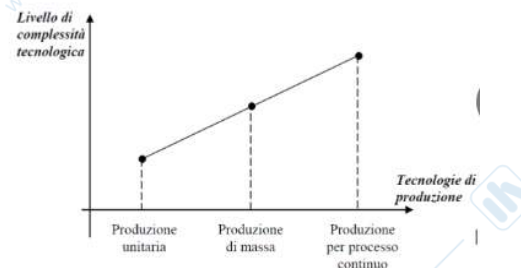
ALTA COMPLESSITÀ TECNOLOGICA:

Quando i processi di trasformazione possono essere programmati a priori e completamente automatizzati, componente umana poco dominante perché tutto è prevedibile.

BASSA COMPLESSITÀ TECNOLOGICA:

Quando i processi di trasformazione dipendono soprattutto dalle persone e dalle relative competenze e conoscenze, invece che dalle macchine

Woodward identifica 10 tipi di complessità tecnologica associati a **3 tipi di tecnologia produttiva:**



- **TECNOLOGIA PER UNITÀ E PICCOLE SERIE:**

- riguarda la realizzazione di **prodotti su misura**, di **pezzi unici**, oppure di **piccole quantità di prodotti**;
- il processo di trasformazione è flessibile in quanto il lavoratore riadatta le tecniche in modo da soddisfare le richieste dei singoli clienti imprevedibilità dei ricavi, delle richieste, ecc.;
- comporta dei costi di gestione relativamente alti;
- è quella caratterizzata dalla complessità tecnologica più bassa.
- MODELLO ORGANICO.
→ Es. boutique sartoriale che produce pezzi unici su misura.

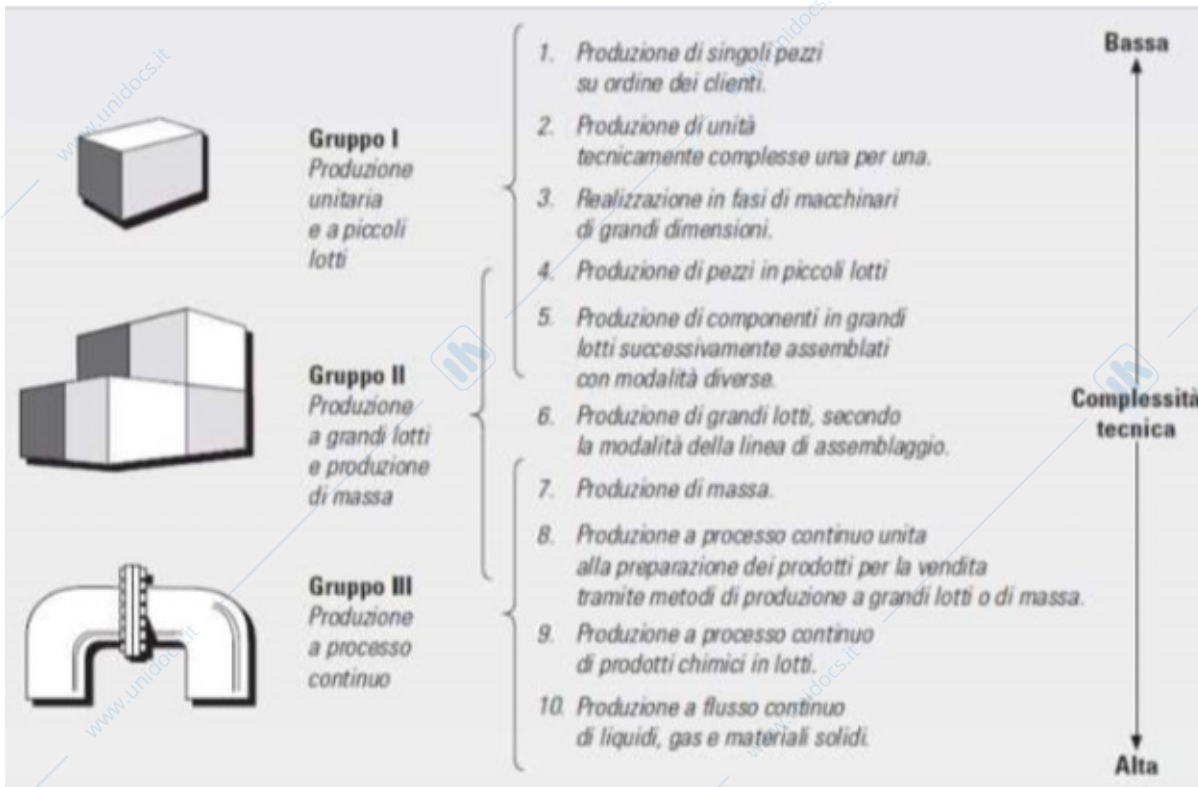
- **TECNOLOGIA PER GRANDI SERIE DI MASSA:**

- riguarda la realizzazione di **grandi volumi di prodotti standardizzati**;
- il processo di trasformazione è standardizzato e altamente controllabile;
- consente all'organizzazione di risparmiare sui costi di produzione e offrire prezzi di vendita più bassi;
- è caratterizzata da una maggiore complessità tecnologica;
- è la macchina che lavora.
- MODELLO MECCANICO.

- **TECNOLOGIA A CICLO UNICO:**

- la caratteristica distintiva della tecnologia è la **fluidità e continuità gestionale**;
- la produzione precede con delle variazioni minime negli output, e si ferma raramente, se si ferma spesso è dovuto a problemi molto gravi (Chernobyl);
- il compito dei dipendenti è soprattutto quello di affrontare e risolvere le situazioni anomale (ruolo di supervisione, manutenzione, problem solving). Spesso le persone lavorano nelle *control room*;
- raggiunge una maggiore efficienza tecnologica rispetto alla produzione di massa;
- la complessità tecnologica raggiunge il culmine.
- MODELLO ORGANICO.
→ Es. estrazione petrolio, l'Ilva (acciaieria) non può spegnere il forno, Sacmi.

Possono esserci situazioni ibride!



STUDIO DI WOODWARD SULLA TECNOLOGIA MANIFATTURIERA

Emersero chiare relazioni tra la tecnologia e la struttura:

- “tecnologie differenti impongono tipi di richieste differenti su individui e organizzazioni e quelle domande dovevano essere soddisfatte attraverso una struttura appropriata”.

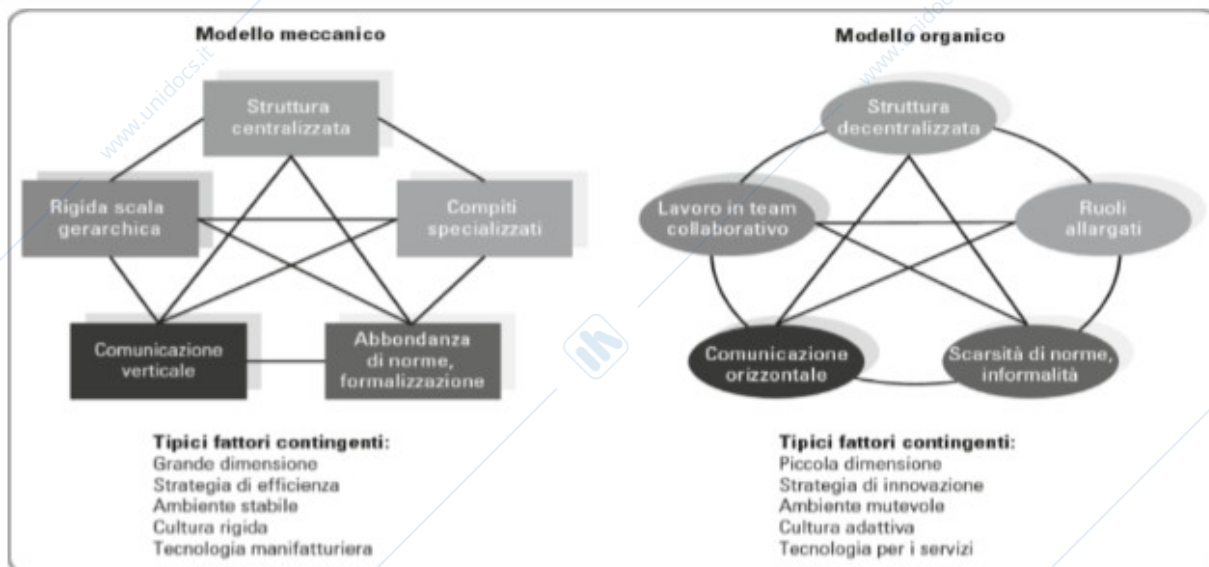
La tecnologia e la struttura devono essere allineate con la strategia organizzativa per soddisfare bisogni mutevoli e offrire nuovi vantaggi competitivi.

I sistemi tecnologici e quelli umani di un'organizzazione sono interconnessi.

MODELLI MECCANICI E ORGANICI – BURNS & STALKER (1961)

Burns & Stalker cercano di capire come le aziende generano innovazione e identificano 2 modelli.

Sono delle **strutture organizzative**:



Modello più rigido/ stabile (standardizzazione del processo).

Modello più flessibile.




TECNOLOGIA PER MODELLO ORGANIZZATIVO

A ciascuna delle tre tecnologie (unità e piccole serie, grandi serie e di massa, ciclo continuo) quale modello organizzativo (meccanico, organico) meglio si adatta?

- **Unità e piccole serie**= modello organico;

- **Grandi serie e di massa**= modello meccanico;
- **Ciclo continuo**= modello organico.

COMPLESSITÀ TECNOLOGICA E IMPLICAZIONI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Caratteristiche strutturali	Complessità tecnologica		
	Bassa		Alta
	Tecnologia per piccole serie	Tecnologia di produzione di massa	Tecnologia a ciclo continuo
Livelli gerarchici	3	4	6
Span of control o ampiezza della supervisione del CEO	4	7	10
Span of control o ampiezza della supervisione del supervisore di prima linea	23	48	15
Rapporto manager - non manager	1 a 23	1 a 16	1 a 8
Forma approssimativa della struttura organizzativa	 <i>Relativamente piatta, con uno span of control ristretto</i>	 <i>Relativamente stratificata, con uno span of control ampio</i>	 <i>Molto stratificata, con uno span of control ristretto</i>
Tipologia di struttura	Organica	Meccanica	Organica
Costi di gestione	Alti	Medi	Bassi

10.05.21 (TESTIMONIANZA)

OMB Saleri: vengono usati macchinari di massa, funzione standardizzata.

Produzione artigianale: coprogettazione con il cliente, nella prima fase del processo produttivo.

Esistono attività diverse, ognuna delle quali ha un livello di complessità tecnologica diversa: in un momento di ideazione la complessità è alta, quando poi il prodotto viene deciso può subentrare la produzione di massa.

11.05.21

TECNOLOGIE PER IL SETTORE DEI SERVIZI

Ricorda: quando si parla di tecnologia in ambito organizzativo non si intendono solo gli strumenti, ma anche le competenze e le conoscenze (*vedi definizione di tecnologia*).

DIFFERENZE TRA SETTORE DEI SERVIZI E SETTORE MANIFATTURIERO

Tecnologie per i servizi <ol style="list-style-type: none"> 1. Prodotto intangibile 2. La produzione e il consumo avvengono simultaneamente 3. Labor e knowledge intensive 4. Interazione con il cliente generalmente alta 5. Elevata importanza dell'elemento umano 6. La qualità è percepita e difficile da misurare 7. È generalmente necessario un rapido tempo di risposta 8. Il luogo di erogazione è estremamente importante 		Tecnologie manifatturiere <ol style="list-style-type: none"> 1. Prodotto tangibile 2. I prodotti possono essere immagazzinati per un consumo successivo 3. Capital intensive 4. Scarsa interazione con il cliente 5. L'elemento umano può essere meno importante 6. La qualità è misurata direttamente 7. Sono accettabili tempi di risposta più lunghi 8. Il luogo di produzione è moderatamente importante
Servizi Linee aeree, hotel, consulenza, assistenza sanitaria, studi legali	Prodotti e servizi Fast-food, negozi di cosmetici, agenzie immobiliari, agenzie di intermediazione, negozi di vendita	Prodotti Produttori di bibite, aziende siderurgiche, aziende automobilistiche, stabilimenti di produzione alimentare

Commenti:

- Punto 2: oggi le aziende manifatturiere cercano di avere 0 stock ovvero cercano di evitare lo storage.
- Punto 3: i costi di una società dei servizi la maggior parte dei costi sarà legata al lavoro (labour, knowledge) ed è molto importante il fattore delle conoscenze, in un'impresa manifatturiera invece avviene il contrario (capital) la voce di costo maggiore è quella di macchinari. Amazon, IBM: sono società che producono un output, ma devono insegnare al cliente come usarlo e devono garantire un'assistenza tecnica ibride.
- Punto 6: per la valutazione della qualità nel manifatturiero misuro direttamente gli scarti (errori, imperfezioni, resi, etc.). Nei servizi la valutazione della qualità è soggettiva e più difficile. Momento della verità (letteralmente: momento in cui non si sa ancora se il toro incernerà il torero o la stoffa rossa): in questo contesto si usa per indicare il momento in cui si capisce se il cliente è soddisfatto perché non viene solo erogato il servizio, ma anche consumato (es. momento in cui bevo il caffè, capisco se è buono appena lo bevo) il momento della verità è il momento più misurabile nel settore dei servizi. Se invece il servizio non è mai consumato, posso renderlo misurabile, uniformando il livello dei servizi, attraverso la formazione.
- Punto 8: tipicamente gli impianti produttivi del manifatturiero non sono interni alle città, mentre per l'erogazione dei servizi conta la vicinanza al cliente finale.

Le tecnologie hanno fatto sì che le aziende manifatturiere cambiassero il loro business model diventando in qualche misura anche fornitori di servizi.

Così come anche le aziende dei servizi hanno una componente legata al prodotto, all'output.

Organizzazioni ibride:

- Attività di produzione + servizi
- Tecnologie produttive + servizi

- Impresa manifatturiera B to B.

LE TECNOLOGIE PER I SERVIZI

Le aziende di servizi non si basano su tecnologie fisse e legate a macchinari e devono fare i conti principalmente con la necessità che i dipendenti del nucleo tecnico siano vicini al cliente.

Struttura	Servizi	Prodotti
Ruoli di confine separati	pochi	Molti
Dispersione geografica	elevata	bassa
Processo decisionale	decentralizzato	centralizzato
Formalizzazione	minore	maggiore
Risorse umane:		
Livello di competenze dei dipendenti	maggiore	minore
Competenze enfatizzate	impersonali	tecniche

ATTIVITÀ DI ROUTINE E ATTIVITÀ COMPLESSE: MODELLO DI CHARLES PERROW

Secondo Charles Perrow, la differenza fra le attività e le tecnologie di routine e quelle non di routine, ovvero **complesse**, dipende da due fattori/indicatori:

- **VARIETÀ**: frequenza di eventi inattesi e nuovi nel lavoro.

Quanto spesso in quel lavoro/ processo avvengono eventi inattesi e nuovi, che richiedono alle persone di trovare soluzioni.

→La variabilità dell'attività corrisponde al numero di eccezioni – ovvero di situazioni inedite o inaspettate – in cui una persona si imbatte mentre svolge un'attività. La variabilità è bassa quando l'attività è ripetitiva o altamente standardizzata.

- **ANALIZZABILITÀ**: se il lavoro può essere scomposto in step/fasi ed esistono procedure basate su dati e criteri oggettivi.

→L'analizzabilità dell'attività corrisponde alla misura in cui si possono seguire procedure fondate su dati, criteri oggettivi e calcolo per risolvere i problemi. L'analizzabilità è alta quando l'attività è di routine.

→Questa distinzione vale sia per il settore manifatturiero sia per quello dei servizi!

TIPOLOGIE DI TECNOLOGIE (Perrow)

Dall'incrocio tra variabilità e analizzabilità, Perrow riconosce 4 tipologie di tecniche:



Produzione artigianale:

- Varietà ed analizzabilità basse. I compiti richiedono molta formazione ed esperienza.
- Lavori artistici: spettacolo, produzione teatrale, autori di serie televisive, idraulico, etc.

Produzione di routine:

- Basso grado di varietà del compito ed alto livello di analizzabilità. Compiti formalizzati e standardizzati
- Attività d'ufficio, progettazione, auditing, vendite, fast food, sportelli bancari, etc.

Attività che esulano dalla routine:

- Alto grado di varietà del compito e analizzabilità bassa. Molto tempo è dedicato all'analisi di problemi e attività. La componente umana è fondamentale.
- Ricerca applicata (ricerca di base: step preliminare in cui applico il corpus di conoscenze standard del mio campo; ricerca applicata: cerco la soluzione a un problema mai risolto prima), pianificazione strategica, ricerche di mercato, top management, etc.

Produzione ingegneristica:

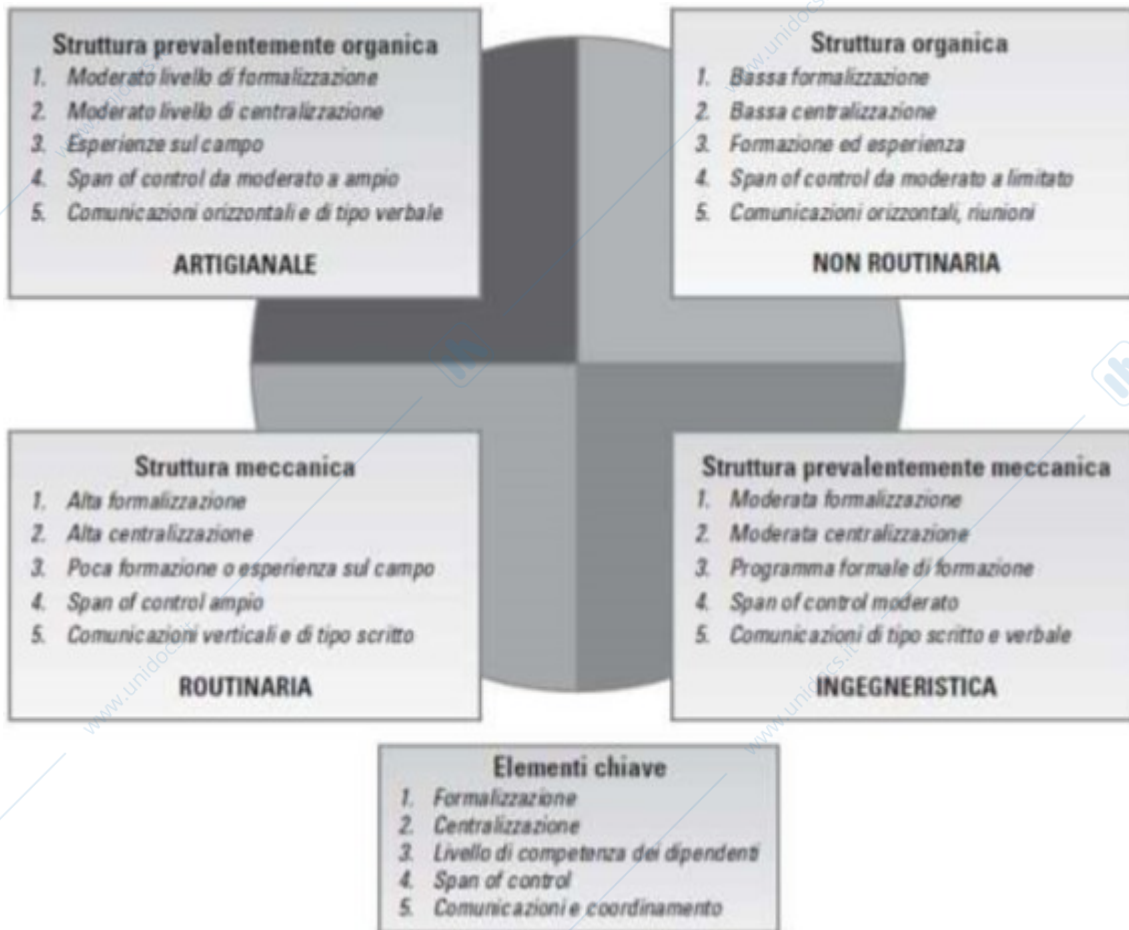
- Varietà ed analizzabilità alta ma presenza di un corpo di conoscenze ben sviluppato per risolvere i problemi.
- Contabilità fiscale, ingegnerizzazione, consulenza legale, pilota d'aereo, etc.

12.05.21

TEORIA DI PERROW E PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Quando l'impresa adotta una tecnologia di routine, i dipendenti svolgono delle attività chiaramente definite in base a regole e procedure ben consolidate → **Struttura meccanica**.

Quando l'impresa impiega una tecnologia che esula dalla routine deve sviluppare una struttura che consenta ai dipendenti di reagire rapidamente alle eccezioni → **Struttura organica**.



I SISTEMI SOCIO TECNICI

[Esercizio: **CARTELLA CLINICA ELETTRONICA – CASE STUDY**: azienda che vuole intraprendere un cambiamento di tipo tecnologico.]

1. Quali sono gli impatti organizzativi generati dall'introduzione di un sistema di gestione dell'informazione all'interno di un'unità ospedaliera?

- **OTTIMIZZAZIONE DEI TEMPI**

Sia di ricerca sia di archiviazione

- **KNOWLEDGE SHARING**

Maggiore condivisione e collaborazione tra gli attori coinvolti (anche i pazienti).

- **PROCESSO**

Suddivisione del lavoro più efficiente, sequenzialità del flusso migliore, standardizzazione

- **EMPOWERMENT**

Le persone sono liberate della componente di attività più routinaria, possono dedicare più tempo ed energie ad attività ad alto valore aggiunti, quindi anche maggiori responsabilità e motivazione. Alloggerimento del personale e riallocazione del personale.

- **MASSIMIZZAZIONE DELLA QUALITÀ**

Meno provette perse, diminuzione tempi attesa, etc.

- **MINOR CONSUMO DI RISORSE**

La digitalizzazione aiuta a ridurre lo spreco di risorse, sostenibilità.

→ Impatti positivi sia per l'efficacia (maggior qualità: meno errori) sia per l'efficienza (minor tempo e risorse, anche umane)!

2. Quali sono i principali fattori di criticità che devono essere gestiti per una corretta introduzione di un sistema di gestione dell'informazione?

- **PROJECT MANAGER E LEADERSHIP**

Aspetti tecnici + interviene in una logica di sensibilizzazione al cambiamento (ricorda Lewin).

- CULTURA AZIENDALE DI SUPPORTO

Evitare un'imposizione top-down del cambiamento.

- STRATEGIE DI REWARDING

Ricorda Galbraith.

- FORMAZIONE

- COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Considerare le persone fin dall'inizio del processo di cambiamento.

- EMPOWERMENT

- PROGETTO PILOTA E ANALISI PRELIMINARE

Capire in quale reparto sperimentare prima.

- PERCEZIONE DI UTILITÀ

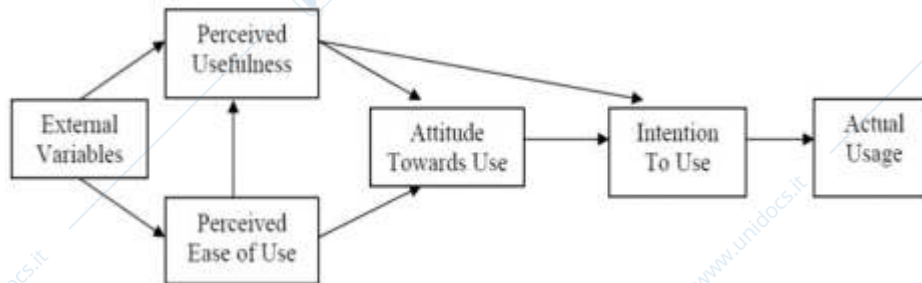
Technology acceptance model (TAM, Davis, 1989): analizza il comportamento delle persone rispetto l'uso di una nuova tecnologia. Dalla ricerca applicata, si scopre che se le persone percepiscono la nuova tecnologia come utile e facile, saranno più disposte al cambiamento.]

- INSERIRE FEEDBACK

- TEMPISTICHE

Utilità e la comunicazione della facilità di utilizzo sono due elementi che portano le persone ad utilizzare e inserire le tecnologie all'interno delle organizzazioni.

→ Nell'introduzione della tecnologia vanno considerate sia le caratteristiche tecniche della tecnologia sia le caratteristiche sociali (comunicazione ad es).



APPROCCIO DEI SISTEMI SOCIO-TECNICI

Questo approccio riconosce l'interazione delle esigenze tecniche e di quelle umane che si verifica in un'efficace attività di job design, combinando le necessità delle persone con la necessità di efficienza tecnica da parte dell'organizzazione.

Doppio focus: tecnico + sociale

Storicamente:

- Modello che deriva da uno studio sulle miniere di carbone inglesi del 1800, caratterizzate da condizioni pessime di lavoro (buio, aria sporca, etc.). Attorno a queste miniere esistevano delle città costituite dai lavoratori stessi.

Approccio short-wall: c'erano dei grandi gruppi di minatori che lavoravano insieme ed erano guidati da un gruppo. Il compenso veniva suddiviso tra tutti, non solo sulla base delle ore lavorate, ma anche sulla base di esigenze e bisogni dei singoli. Quindi c'erano forti legami tra le persone.

- Ma negli anni '50 le miniere si dotano di macchine scavatrici. Si passa dal modello short-wall a una situazione in cui ci sono lunghe pareti (modello long-wall) da cui estrarre il carbone con delle macchine e 1 persona/macchina, che controlla la macchina (manutenzione, carica materiale sul rullo).
- Risultato del cambiamento: produttività diminuita.
Motivi: viene meno la componente umana, lavoro più standardizzato, ma soprattutto la retribuzione è individuale solo sulla base di quanto si produce.

- I proprietari della miniera chiamano dei consulenti da Londra (Tavistock Institute) per condurre la riprogettazione del lavoro.

Proposta dei consulenti: medium-wall via intermedia tra le due lunghezze:

1. Ci sono le macchine e dei team accanto alle macchine
2. Sistemi premianti basati sul lavoro in team: non retribuisco più le persone in maniera individuale, ma ricompensa il team (compensation + team building).

Primo esempio di sistema socio tecnico.

Questo approccio riconosce l'interazione delle esigenze tecniche e di quelle umane che si verifica in un'efficace attività di job design, combinando le necessità delle persone con la necessità di efficienza tecnica da parte dell'organizzazione.



17.05.21

KNOWLEDGE MANAGEMENT

[Esercizio: video della serie ER.

1. Che tipo di processo viene rappresentato?
 - Processo di apprendimento organizzativo e inserimento (inserimento di specializzandi che stanno iniziando un nuovo percorso)→ scambio e condivisione
 - Processo di trasferimento di conoscenze
 - Processo di socializzazione organizzativa: quando entra una nuova persona nel contesto organizzativo, vengono attivati dei processi, che rientrano nelle macroaree della trasmissione delle conoscenze e dell'apprendimento organizzativo. Servono per trasformare la persona nuova da outsider a insider.
2. Quali conoscenze vengono trasmesse? *
Conoscenze implicite ed esplicite
 - Conoscenze diverse: cose pratiche e anche personali (legate ai rapporti)
 - Come devono essere fatte delle procedure puntando sulla dimensione relazionale→ **know how**
 - Come devono essere gestite le relazioni con i colleghi o coi pazienti
 - Conoscenze implicite (che uno deve aver già studiato)→ **conoscenze procedurali**
 - Cosa fare (lo trovi sui libri); il come fare (richiede esperienza)
 - Saper essere rapidi ma precisi (abilità e caratteristiche individuale)→ si collegano alle **conoscenza disposizionali**, difficilmente condivisibili.
3. Quali modalità vengono usate per trasmettere le conoscenze?
Metodologia formativa: formazione individuale e dell'affiancamento:
 - Relazioni con i colleghi: training on the job (formazione sul campo), tutorship, affiancamento
 - Documentazione: leggere i documenti, manuali
 - Osservazione e ascolto (imparare dall'esperienza altrui).]

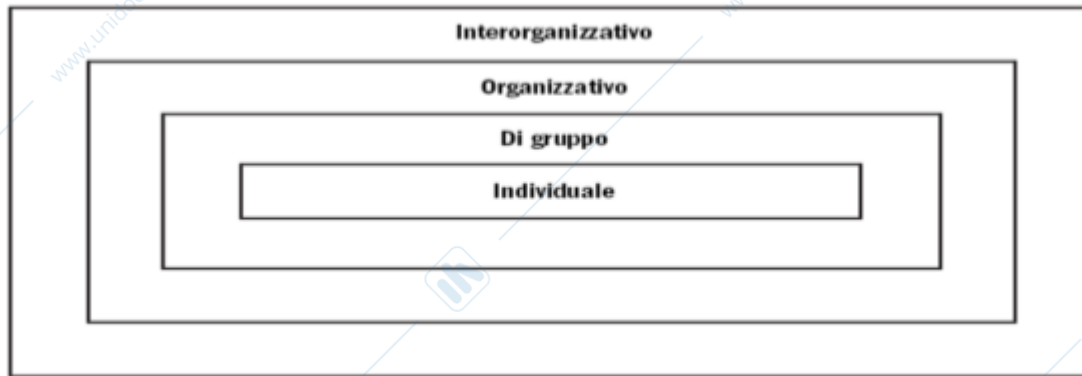
APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Learning organization: un'organizzazione che progetta e costruisce con decisione la propria struttura, cultura e strategia, allo scopo di favorire e massimizzare il potenziale dell'apprendimento organizzativo.

- L'apprendimento organizzativo crea un'organizzazione capace di rispondere efficacemente ai cambiamenti dell'ambiente.

Un'organizzazione di questo genere si basa sulla **struttura organica** (non meccanica) poiché la conoscenza è condivisa, le relazioni sono più informali e orizzontali, etc.

LIVELLI DI APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO



- **INDIVIDUALE**

I manager devono fare tutto ciò che possono per facilitare l'apprendimento di nuove competenze, norme e valori, in modo tale che gli individui possano aumentare le proprie competenze e abilità personali. Ogni individuo deve sviluppare un senso di adeguatezza alle proprie competenze.

- **DI GRUPPO**

I manager devono incoraggiare l'apprendimento attraverso l'uso di varie tipologie di gruppo – come i gruppi autogestiti o i team inter-funzionali – in modo tale che gli individui possano condividere o mettere in comune le proprie competenze e abilità per risolvere problemi. Permette la creazione di sinergie. Ad es. i project team.

- **ORGANIZZATIVO**

I manager possono promuovere l'apprendimento organizzativo attraverso il modo in cui creano la struttura e la cultura dell'organizzazione.

- **CULTURE ADATTIVE:** Culture che danno valore all'innovazione e che incoraggiano e ricompensano la sperimentazione e l'assunzione di rischio da parte dei manager;
- **CULTURE INERTI:** Culture che si mostrano caute e conservatrici, e non incoraggiano l'assunzione di iniziative da parte dei manager. Bisogna evitare di avere un solo esperto, perché qualora debba andarsene (pensione, cambia lavoro, etc.) perde anche la conoscenza.

- **INTER-ORGANIZZATIVO**

È importante perché le organizzazioni possono migliorare la loro efficacia copiando o imitando le rispettive competenze distintive.

Incoraggia l'apprendimento basato sull'esplorazione (exploration) e quello basato sullo sfruttamento (exploitation) collaborando con i loro fornitori e distributori allo scopo di trovare dei modi nuovi e migliori per gestire gli input e gli output.

Apprendimento che avviene all'esterno dei confini dell'organizzazione, entrando in contatto coi fornitori, fornitori, clienti, agenti esterni.

Pensiero sistemico: afferma che, per creare un'organizzazione che apprende, i manager devono riconoscere gli effetti di un livello di apprendimento sugli altri.

TIPOLOGIE DI CONOSCENZA (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Esplicita:

- Conoscenza formale, può essere codificata, trascritta e trasmessa attraverso documenti o istruzioni. È limitata.

Implicita:

- Difficilmente esplicitabile, basata su esperienza personale, regole approssimative, intuizione e giudizi soggettivi. È meno limitata rispetto a quella esplicita.

Individuale:

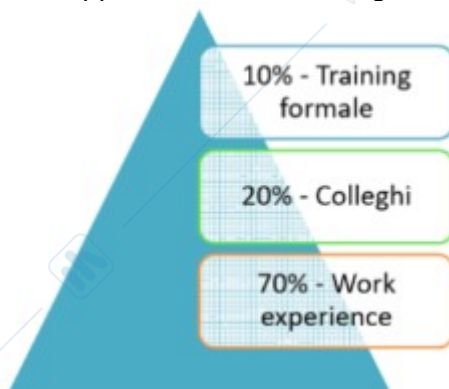
- **Know-what:** comprende la conoscenza legata al task ed è oggettivo e facilmente memorizzabile e trasferibile.
- **Know-how:** conoscenza basata sull'esperienza che è soggettiva e tacita e richiede interazioni interpersonali per essere condivisa o trasferita.
- **Disposizionale:** conoscenza personale che include talenti, attitudini e abilità e non può essere condivisa.

Organizzativa: la conoscenza è una caratteristica organizzativa, un patrimonio:

- **Capitale umano:** fa riferimento alla conoscenza tacita ed esplicita che i dipendenti possiedono, così come la loro capacità di generarla, ed include valori e atteggiamenti, attitudini e know-how. Indice numero di laureati nell'azienda: più è alto il numero di laureati, più è alto il capitale umano. Questo indice però non è totalmente corretto poiché potrebbero essere persone non laureate, ma molto competenti.
- **Capitale sociale:** fa riferimento al valore delle relazioni interne ed esterne all'organizzazione e alla capacità, attraverso queste relazioni, di generare e condividere conoscenza (quanto imparo relazionandomi con gli altri).
- **Capitale organizzativo:** conoscenza istituzionalizzata ed esperienza codificata che risiede ed è utilizzabile attraverso banche dati, brevetti, manuali, strutture, sistemi e processi.
→Capitale intellettuale di un'organizzazione= capitale umano + capitale sociale + capitale organizzativo.

IL MODELLO 70-20-10

Le organizzazioni più efficaci nell'apprendimento, o nel generare nuove conoscenze, sono quelle che



adottano il seguente modello:

- 70% work experience (fare): training on the job;
- 20% colleghi (relazione): tutore, affiancamento, feedback, guida;
- 10% training formale (teoria): attività formative online o dal vivo.

Perché le aziende fanno solo 10% di training formale?

- Se la teoria non viene rinforzata dalla work experience, la si dimentica.
- Il training formale è costoso (Becker: ha più valore il training specifico poiché le persone possono spendere solo in un'azienda e non con i competitors).

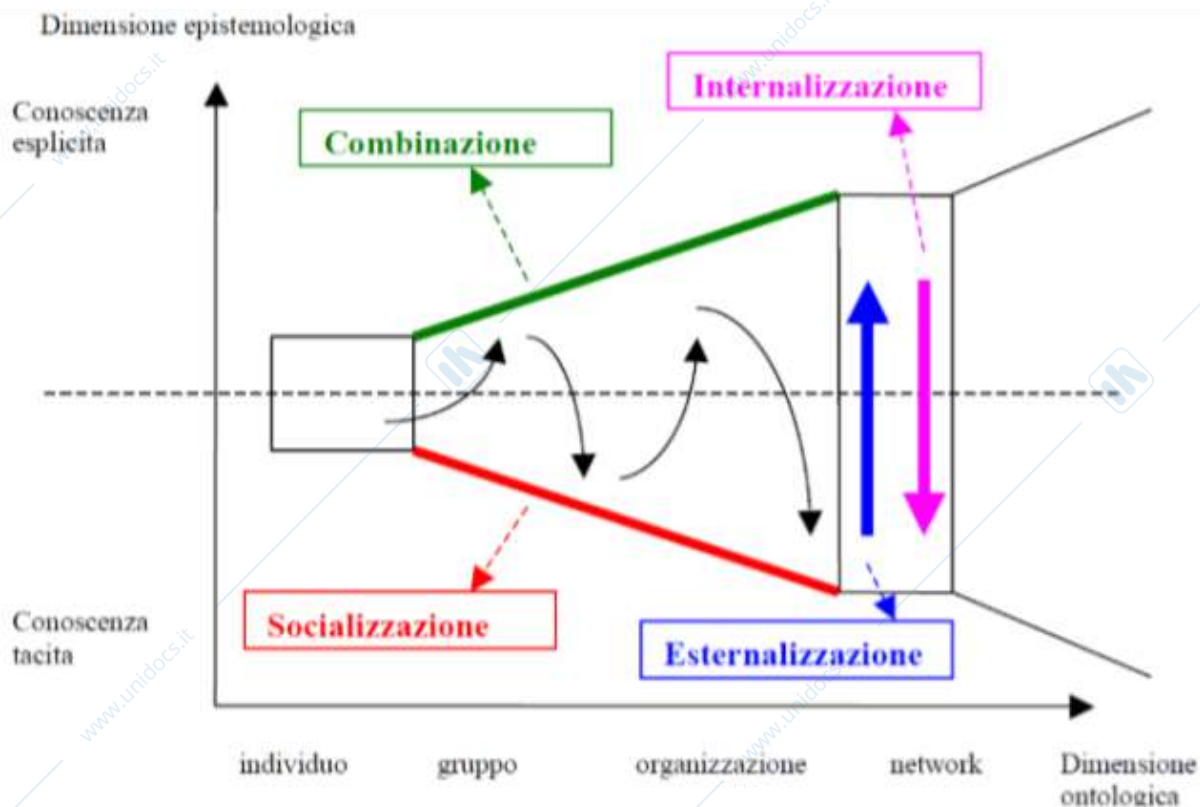
KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Modello che spiega come si genera e si condivide la conoscenza.
- Consiste nello sforzo sistematico di trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale di un'azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza.
- Riguarda la condivisione e l'integrazione di competenze all'interno e fra i reparti e le divisioni attraverso una Tecnologia dell'Informazione in tempo reale e interconnessa.

SPIRALE DELLA CONOSCENZA – MODELLO S.E.C.I. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Pilastro del knowledge management

Modello con il quale si passa da una conoscenza a livello individuale a una conoscenza organizzativa.



Due dimensioni:

- **Conoscenza:** esplicita (condividere in forma scritta) o tacita (presente in misura minore, più difficile da condividere).
- **Livelli di apprendimento:** individuale, gruppo, organizzativo, network.

Quattro fasi:

- **S (socializzazione):** conoscenza tacita, nasce a livello individuale o tra poche persone.
- **E (esternalizzazione):** si passa da conoscenza tacita a esplicita, coinvolgimento di più persone. La conoscenza inizia ad essere "di gruppo".
- **C (combinazione):** conoscenza esplicitata e condivisa, sistematizzata. È la fase più esplicita.
- **I (internalizzazione):** dimensione implicita, individuale. Interiorizzazione delle conoscenze. La conoscenza diventa propria, un qualcosa che fa parte del mio modo di essere.

SOCIALIZZAZIONE (T→T)

Ha lo scopo di trasferire conoscenza tacita all'interno di relazioni sociali

- ci sono individui che socializzando mettono in comune, si trasmettono conoscenza T
- si costruisce un orizzonte comune, uno sfondo rispetto al quale posso iniziare a dialogare e costruire qualcosa con gli altri; si creano dei presupposti di conoscenza reciproca, condividendo esperienze
- è una fase sociale (e non individuale); si applica a persone che inizialmente non si conoscono
- gli strumenti che si possono usare per favorire questa comunicazione sono:
 - dialogo
 - narrazione (il raccontare esperienze)
 - tecnologie aiutano soprattutto nei casi in cui le persone non siano collocate nello stesso luogo.

Quello che si perde è il linguaggio non verbale, l'espressività o occasioni di incontro, meeting; spazi e momenti che favoriscano la socializzazione.

Ruolo della tecnologia: tendenzialmente non si usano strumenti tecnologici, a meno che siano strumenti di comunicazione (es. Skype) necessari per generare la relazione.

ESTERNALIZZAZIONE (T→E)

L'individuo esternalizza la sua conoscenza esplicita

- processo essenzialmente basato sulla comunicazione, nel quale la conoscenza tacita diventa esplicita assumendo forma di metafore, similitudini, etc.
- può basarsi su tecnologie computer based (es. modelli visivi, sistemi di supporto alle decisioni).

Ruolo della tecnologia: supportiva perché aiuta a creare dei modelli visivi e a raccogliere delle informazioni.

COMBINAZIONE (E→E)

Processo di conversione da conoscenza esplicita a conoscenza esplicita attraverso la sistematizzazione di concetti in un sistema di conoscenze. Si basa su tre processi:

1. acquisizione e l'integrazione della nuova conoscenza esplicita proveniente dall'interno o dall'esterno dell'organizzazione
2. trasferimento della conoscenza esplicita mediante ad esempio incontri o presentazioni
3. conoscenza codificata può essere elaborata incorporandola in modelli, piani o rapporti per poterla rendere ancora maggiormente utilizzabile.

Ruolo della tecnologia: permette di condividere le conoscenze esplicite e di creare una repository per accumulare la conoscenza.

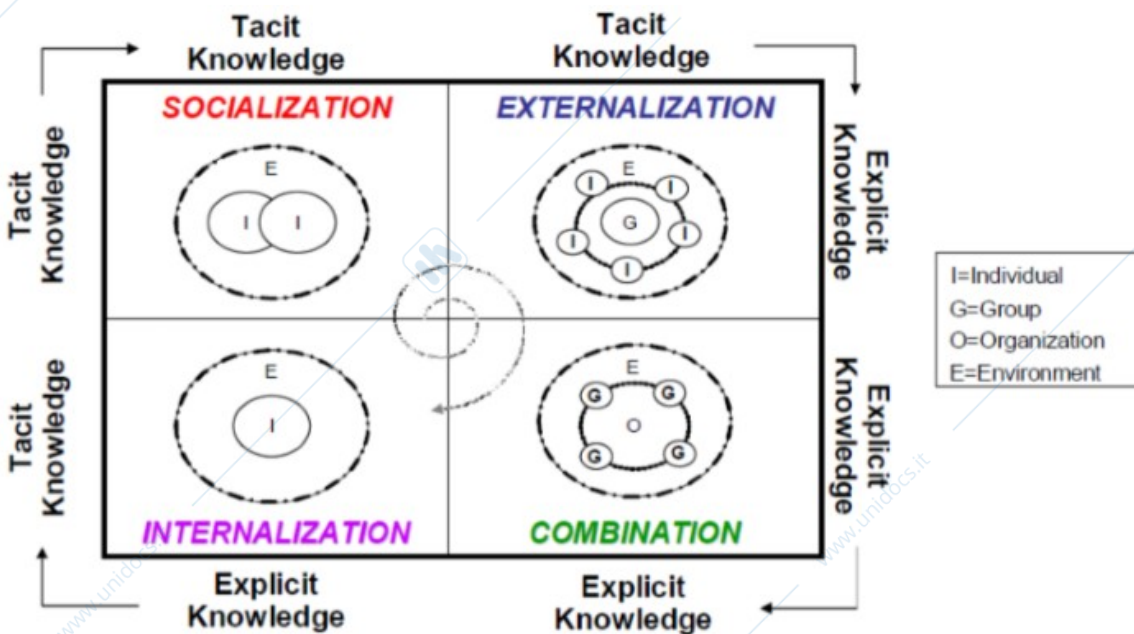
La combinazione è fortemente supportata non solo da tecnologie computer-based ma anche attraverso i network (ad es. internet, intranet,).

L'impiego creativo delle reti informatiche di comunicazione e dei database su larga scala facilita questa modalità di conversione della conoscenza.

INTERIORIZZAZIONE (E→I)

Processo di conversione da conoscenza esplicita a conoscenza tacita. – Interiorizzare le conoscenze elaborate significa farle proprie e tradurle in nuove capacità.

Si tratta di un concetto strettamente collegato a quello di apprendimento attraverso l'azione (il learning by doing, training on the job e coaching).



QUALI TECNOLOGIE PER IL KNOWLEDGE MANAGEMENT?

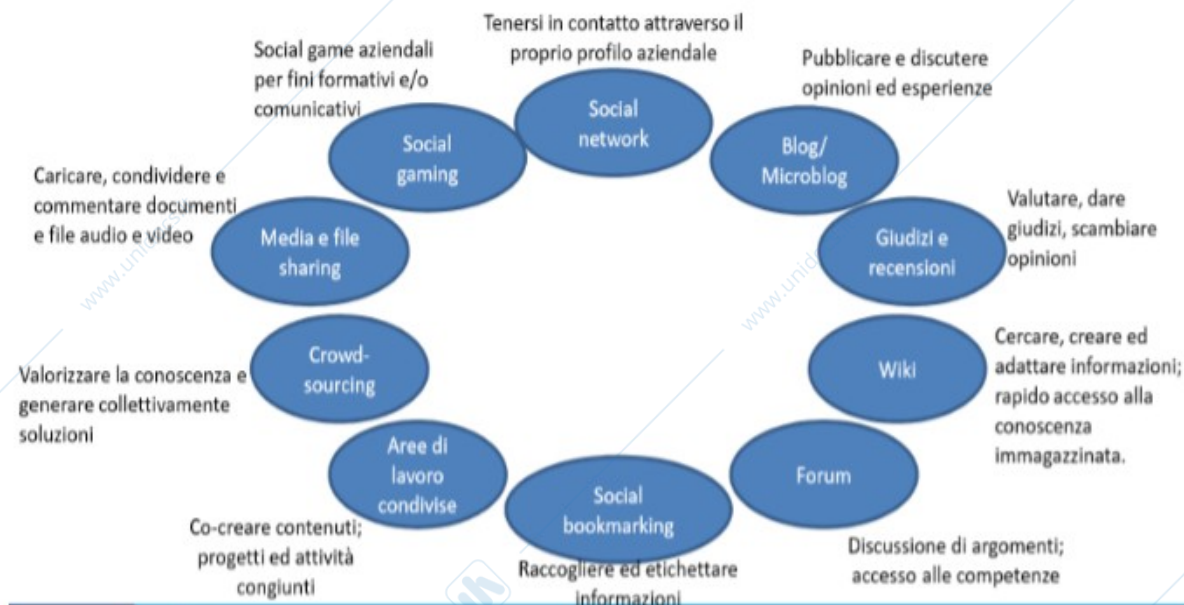
Esplicito	Tacito
Fornisce sistemi informativi di alta qualità, affidabili e veloci per accedere a conoscenza codificate e riutilizzabili	Incanala l'esperienza individuale per fornire consulenza creativa su problemi di tipo strategico
Da persone a documenti	Da persona a persona
Sviluppa un sistema di documenti elettronico che codifica, archivia, diffonde e permette il riutilizzo della conoscenza	Sviluppa network per collegare persone in modo che la conoscenza tacita possa essere condivisa
Investe pesantemente in information technology, con l'obiettivo di unire le persone tramite una conoscenza riutilizzabile e codificata	Investe moderatamente in information technology, con l'obiettivo di facilitare conversazioni e lo scambio di conoscenza tacita
Strategia di knowledge management	Approccio all'information technology

ENTERPRISE SOCIAL MEDIA

Web-based platforms that allow workers to

1. communicate messages with specific coworkers or broadcast messages to everyone in the organization;
2. explicitly indicate or implicitly reveal particular coworkers as communication partners
3. post, edit, and sort text and files linked to themselves or others
4. view the messages, connections, text, and files communicated, posted, edited and sorted by anyone else in the organization at any time of their choosing (Leonardi et al 2013).

I social media consentono interazione sociale in contesti virtuali in cui i partecipanti possono creare, aggiungere, modificare e commentare gli stessi contenuti generando collaborazione e co-creazione. Hanno un enorme potenzialità sulla performance, amplificano le competenze individuale, semplificano la comunicazione e la collaborazione e riducono le barriere tra funzione ed i confini organizzativi facendo "rete".



18.05.21

BIG DATA & INTERNET OF THINGS

[Es. app nike: attraverso la raccolta di data (tracciamento dei clienti) capire dove si concentrano maggiormente coloro che corrono, in modo da migliorare un certo prodotto piuttosto che un altro.

L'azienda può anche intercettare dei trend: ad esempio sport emergenti.

Un altro utilizzo di questa raccolta l'azienda può capire qual è la vita media di un capo (ogni quanto l'atleta ha bisogno di comprarne di nuovi).

Permette anche di capire quali sono le abitudini del cliente e mandare pubblicità e offerte mirate. Si tratta di utilizzo di dati in chiave strategica. ↓]

USO DEI DATI NELLE ORGANIZZAZIONI

Le organizzazioni usano la raccolta di dati per ottenere un vantaggio competitivo → **ottica strategica**. Quando si parla di big data per **fini strategici** da parte delle aziende quindi si intendono le decisioni che le organizzazioni prendono sulla base dei big data, ma anche come questi stiano cambiando i modelli di business di servizi o prodotti che prima non esistevano.

VANTAGGIO COMPETITIVO

Un'impresa ottiene il **vantaggio competitivo** se crea un margine (guadagno, profitto) superiore a quello dei concorrenti tra quanto l'acquirente è disponibile a pagare i beni che intende acquistare e quanto costa produrre tali beni (Postrel S., 2004) → permette di differenziarsi dai concorrenti, nel momento in cui il cliente è disposto a pagare un prodotto da me a un prezzo maggiore rispetto a quello che spenderebbero dai concorrenti e rispetto a quello che all'azienda costa produrre tali beni.

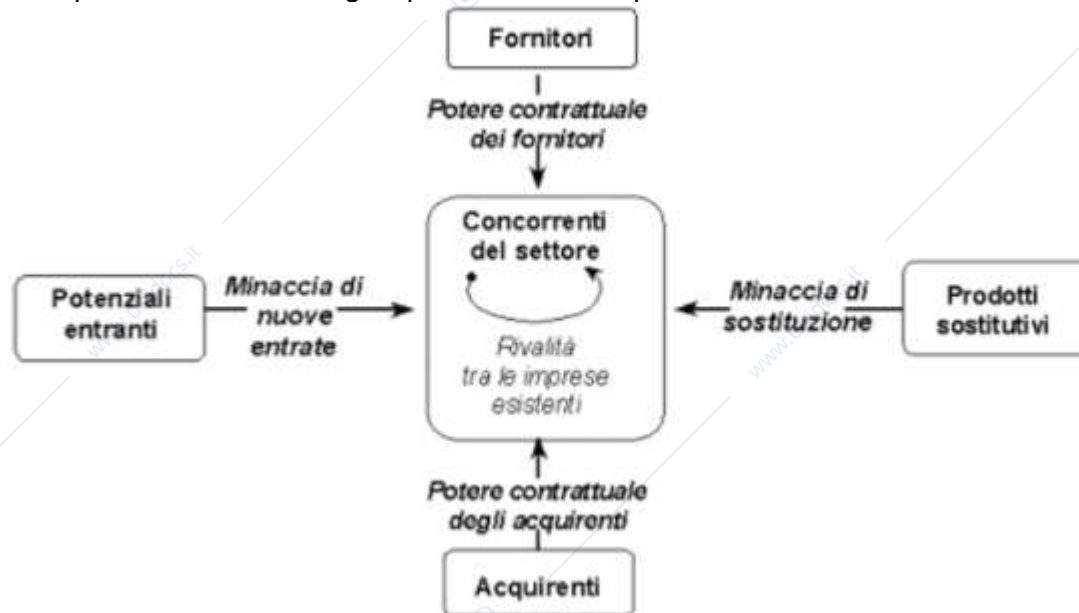
→ Il vantaggio competitivo è la *capacità di un'azienda di fare meglio di un'altra perché i suoi manager sono in grado di creare più valore con le risorse che hanno a disposizione legato anche alle capacità di marketing di chi prende le decisioni strategiche* → Il vantaggio competitivo si lega al che cosa rende unica un'organizzazione e in che modo l'azienda riesce a fare meglio rispetto ai competitor attraverso l'utilizzo di risorse (es. brand/ risorse umane/ i big data e utilizzarli per poter prendere decisioni di tipo strategico ottenendo un vantaggio competitivo).

In termini quantitativi infatti il vantaggio competitivo è il prezzo superiore al quale riesco a vendere i miei beni rispetto ai competitor.

Il vantaggio competitivo è determinato dall'insieme dei punti di forza, espressi in termini di risorse e competenze (conoscenze e risorse esclusive, capacità distintive), che si detengono rispetto ai fattori critici di successo.

Una **strategia** è un piano d'azione, facendo leva sulle proprie risorse critiche, per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi e vincere la battaglia competitiva → è quindi un piano d'azione per poter mettere in pratica la vision.

MODELLO DELLE 5 FORZE – PORTER: modello usato per fare un'analisi del settore per capire quale sia il piano d'azione strategico più corretto da implementare.



Cinque forze che agiscono contemporaneamente all'interno dell'azienda per raggiungere gli obiettivi. Ipotesi: l'azienda è al centro del settore.

Forze che agiscono:

1. **Concorrenti:** rivalità tra i player già esistenti in quel settore. Persone dalle quali dobbiamo differenziarci in positivo.
2. **Potenziali entranti:** possono entrare dei nuovi player in quel settore/ mercato con prezzi competitivi e prodotti innovativi → nuovi concorrenti.
3. **Prodotti sostitutivi:** ossia prodotti che non appartengono allo stesso settore ma che il cliente potrebbe scegliere (es. scelgo netflix e non vado al cinema, scelgo un gelato al posto della fanta, scelgo il cinema e non vado a teatro).
4. **Fornitori:** possono aumentare il prezzo di vendita se la materia prima è rara (es. potere contrattuale di chi produce olio di palma si è azzerato, è aumentato il potere contrattuale dei fornitori di altri olii). Coloro che per esempio forniscono materie prime.
5. **Acquirenti:** potere contrattuale di chi acquista. Per quanto riguarda i fast food è medio perché ci sono molti fast food, molte alternative. L'acquirente incide anche sulle scelte strategiche dell'organizzazione: per attrarre nuovi clienti offro servizi strategici ecc in modo da differenziarsi dai concorrenti e mantenere i clienti fidelizzati nel tempo.

Le aziende devono per forza considerare l'azione di queste cinque forze. Una volta fatta l'analisi, le aziende possono scegliere quale strategia usare (efficacia, efficienza, entrambe).

STRATEGIE COMPETITIVE – PORTER: momento in cui si definisce un piano d'azione, una strategia.

Fonti del vantaggio competitivo



Focalizzazione: prodotto per una target super ristretto di consumatori. In questo caso la campagna pubblicitaria sarà ristretta, perché l'azienda non deve raggiungere tutti i consumatori, ma solo una piccola nicchia (es. solo sport acquatici).

- Costi alti (es. Rolex)
- Costi bassi (es. abbigliamento yoga).

Leadership di costo: bassi costi, target ampio (es. Fiat). Strategia incentrata sull'efficienza all'efficienza, focus sull'input: ridurre i costi delle materie prime.

Differenziazione: alti costi, target ampio (es. BMW). Strategia incentrata sull'efficacia, sull'output e su un prodotto rispetto al quale i clienti spenderebbero di più rispetto a quelli dei concorrenti o prodotto sostitutivo.

→ Queste sono le scelte che le aziende compiono per costruire il proprio vantaggio competitivo.

VANTAGGIO COMPETITIVO DINAMICO → il vantaggio competitivo sta diventando sempre più dinamico e richiede un costante cambiamento e adattamento.

- Velocità
- Globalizzazione
- E-commerce
- Ambiente turbolento.

COME SI PUÒ CREARE VALORE CON I BIG DATA?

COSA SONO I BIG DATA?

Il McKinsey Global Institute ha definito i Big Data come “*datasets whose size is beyond the ability of typical database software tools to capture, store, manage, and analyze*” (Manyika, et al., 2011).

Valore dei big data = valore del petrolio

THE INTERNET IN REAL TIME
WEB USAGE STATS PER SECOND

<https://www.webfx.com/internet-real-time/>

QUATTRO V



Velocità= velocità con cui i dati si ampliano e cambiano.

Varietà= eterogeneità ampissima. Differenza di dati.

Veridicità= veridicità, qualità. Quanto i dati sono corretti.

Volume= grandi quantità di dati.

DEFINIZIONE DI BIG DATA (2013 SDA Bocconi School of Management)

“**Big Data** è un nuovo **concept di conoscenza** aziendale degli oggetti e degli eventi di business che fa leva sull’attuale **varietà** dei dati, in termini di formati (strutturati e non strutturati) e fonti (interne ed esterne), sull’aumentata **velocità** di generazione, raccolta, aggiornamento ed elaborazione dei dati (in tempo reale, in streaming, dati “tracciati”) e sul crescente **volume** dei dati stessi, al fine di generare nuove analisi e **insights**, in ogni settore economico, in imprese di ogni dimensione, precedentemente considerate oltre le capacità tecniche e interpretative disponibili e per scoprire infine un nuovo potenziale **valore** di business; per ottenere questi risultati le imprese devono gestire gli appropriati **fattori abilitanti**, di tipo organizzativo, tecnologico e normativo”.

- **Insights**: quando pensiamo alla musica non ci viene in mente il pentagramma, ma la sinfonia= quando usiamo i big data ci devono dare degli insights (senso spendibile), i data scientists invece raccolgono e analizzano i dati.
- **Fattori abilitanti**: dotarsi di strumenti che aiutino a elaborare, capire, usare i dati.

→ **Cambiamento organizzativo**: tecnologia + tecnica nuova

BIG DATA & VANTAGGIO COMPETITIVO DINAMICO

Come fanno i big data a creare vantaggio competitivo dinamico (velocità, globalizzazione, e-commerce, ambiente turbolento)

1. ATTIVITÀ DI TARGET MARKETING BASATA SUI BIG DATA

- Ampliare il portafoglio informativo degli addetti all’attività di marketing fornendo loro utili input su come fidelizzare gli attuali consumatori e come incrementare le vendite.
- Identificare nuovi mercati di nicchia e le relative possibilità di sviluppo.
- Mass customization (sentiment analysis)→ cosa pensano di un determinato brand ad esempio, elemento qualitativo.
- **Demographics data**: caratteristiche quali l’età, il sesso, l’etnia.
- **Lifestyle data**: reddito familiare, luoghi, spettacoli, atteggiamenti e credenze.

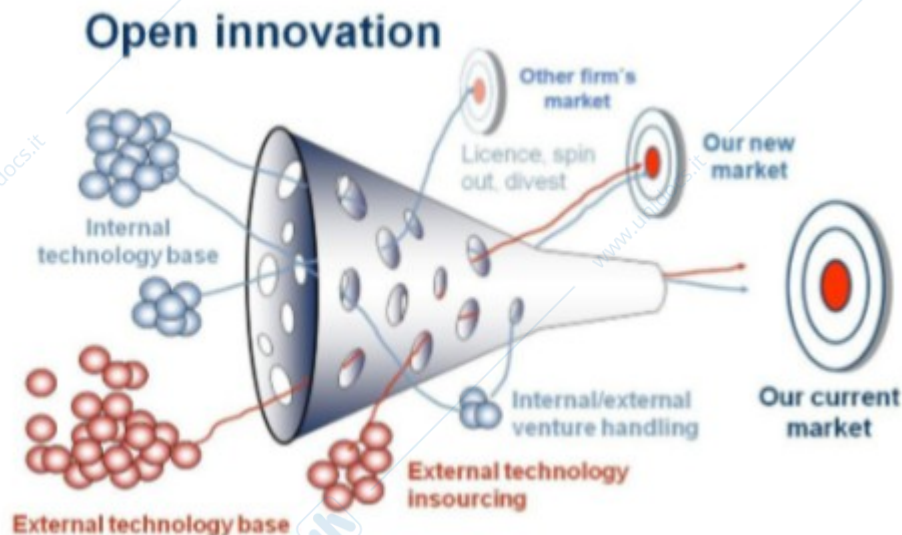
- **Behaviour data:** definiscono il processo decisionale del consumatore. Aiutano a comprendere in che modo le emozioni influenzano i comportamenti d'acquisto dei clienti, la risposta a determinati prodotti ed il loro tasso di utilizzo.
- **Value data:** informazioni relative a transazioni passate del cliente.

2. INNOVAZIONI RADICALI O DESIGN-DRIVEN INNOVATION

I dati possono essere utilizzati per creare un nuovo modello di business.

I big data sono anche alla base di decisioni di prezzo (es. assicurazioni auto), queste servono anche come incentivo ad assumere un comportamento più corretto (es. se so che guidando bene pago meno di assicurazione assumerò ancora di più un comportamento corretto alla guida). Quindi si decidono i prezzi anche in relazione ai comportamenti dei consumatori.

- Open innovation: logica di collaborazione e apertura agli stakeholders, fornitori, clienti. Es. incubatori di start ups e di idee (es. Hangar Bicocca), spazi di coworking.
- Social innovation.



3. INNOVAZIONI PROVENIENTE DELLA COMUNITÀ O CROWD INNOVATION

Grazie al crowdsourcing, al crowdfunding e all'utilizzo dei Big Data all'interno della supply chain, le organizzazioni hanno ridefinito i propri confini, dando una nuova definizione alle economie di costo.

- Modalità per generare idee innovative con una logica di apertura all'esterno

SFIDE ORGANIZZATIVE

- Carenza di competenze specifiche → sistematica carenza di risorse umane specializzate in ambito analitico e predittivo
- Barriere culturali → nuove modalità collaborative che potrebbero non essere accolte (coinvolgimento consumatori e fornitori, competitor, IT vs marketing)
- Processi e strutture → approccio modulare, flessibilità, bottom up
- Maturità tecnologica → rapida obsolescenza tecnologia, servono continui investimenti.

BIG DATA – ALCUNE APPLICAZIONI

BIG DATA NEL SETTORE ASSICURATIVO: IMPATTI

- La sottoscrizione dei rischi e le politiche di pricing:
 - da un pricing su base statistica ad un pricing sempre più su base individuale
 - da una logica backward-looking ad una logica sempre più forward-looking di tipo predittivo basata su analisi di tipo comportamentale
 - da prezzi statici verso prezzi dinamici aggiornati con sempre maggiore frequenza in base all'evoluzione del profilo di rischio.
- Modello distributivo e liquidativo in termini di possibilità di personalizzazione dell'erogazione di servizio, di prevenzione e riduzione dei rischi, di miglioramento della gestione dei sinistri con una più puntuale ricostruzione della dinamica dei sinistri e riduzione delle frodi e del contenzioso.



- Connected car insurance (Big Data + IOT):
 - scatola nera e sensori per raccogliere dati su velocità, condizioni climatiche, etc. se non si superano i limiti l'assicurazione diminuisce il canone.
- Valutazione accurata e personalizzata del rischio inerente all'assicurazione RC-auto attraverso la combinazione di modelli analitici (ad es. modelli comportamentali basati su dati del profilo del cliente) con un flusso continuo di dati in tempo reale (ad es. dati satellitari, previsioni del tempo, sensori del veicolo).
- Usage-based insurance (UBI)
 - traccia le abitudini di guida e fornisce sconti in caso di guida sicura
 - consente all'impresa di fotografare il profilo di rischio di un individuo.
- Utilizzo della telematica
 - Presenza della scatola nera in automobile che trasmette le informazioni inerenti la guida
 - Sulla base di tali dati l'impresa di assicurazione analizza il rischio l'assicurato (ad es. eccesso di velocità e frenate improvvise possono indurre ad aumentare il premio) Pay-as-you-drive
 - Se i dati sono condivisi con il cliente (tramite app su telefono) possono avere impatto sul suo comportamento alla guida prevenzione.
- Dal "pay as you drive" (tariffa commisurata al consumo) al "pay how you drive" (tariffa commisurata allo stile di guida, tenendo conto di quando, dove e come l'auto viene guidata e combinando tali dati con dati esterni come ad esempio quelli relativi al traffico, alle condizioni meteo e alla morfologia delle strade) fino al "manage how you drive" (supporto e stimolo al miglioramento dello stile di guida anche attraverso corsi di guida avanzati e feed-back).

BIG DATA IN AMBITO SANITARIO



«Fascicolo sanitario elettronico» in sostituzione della cartella clinica che permetterà: al paziente: di archiviare in un solo dispositivo prescrizioni mediche, farmaci, esami diagnostici, esiti di analisi di laboratorio, accessi al pronto soccorso, ricoveri in ospedale (storia clinica) al medico: di ricostruire in modo veloce e preciso lo stato di salute del paziente, di condividere le informazioni con altri medici in caso di malattie che richiedono maggiori approfondimenti ad ospedali e cliniche: di prevedere le spese mediche, prevenire le malattie più diffuse e selezionare i servizi sanitari in base alle reali esigenze della popolazione in un dato territorio ai policy makers e agli assicuratori: per conoscere le reali esigenze sanitarie dei cittadini ai fini della programmazione dell'offerta sanitaria, assistenziale, dei servizi di prevenzione e delle coperture del rischio.

19.05.21 (TESTIMONIANZA)

24.05.21 [questa lezione e quella dopo: nuovi trend legati alla gestione delle risorse umane e come questa può avere un comportamento di supporto riguardo a un trend di trasformazione digitale dell'organizzazione in una logica strategica]

LO SMART WORKING

Grafico: asse orizzontale= ore annue lavorate all'interno di ogni paese; asse verticale= prodotto interno lordo. Italia (30K pil e 1740 h circa, nazioni in rosso= pil basso ma alto numero di ore di lavoro). In blu invece vi sono i paesi con un pil alto e un numero di ore lavorative annue basso. La cultura Italiana si basa sulla presenza (**presenzialismo**)= se non vedo le persone in ufficio non so se queste stanno lavorando o meno, scarsa fiducia.

COSA SIGNIFICA SMART WORKING?

E' un **approccio innovativo all'organizzazione del lavoro** che integra e **supera concetti come il telelavoro** o il lavoro in mobilità, rimettendo in discussione tutti i vincoli tradizionali a partire dalla spazio fisico. Agli orari e agli strumenti di lavoro, alla ricerca di nuovi equilibri fondati su una **maggiore libertà e responsabilizzazione dei lavoratori** (ne scaturisce un tema di fiducia da parte del manager).

- Lo smart working è una risposta organizzativa innovativa alle nuove esigenze di vita
- Viene meno il vincolo dello spazio
- Temi della responsabilizzazione, autonomia e fiducia reciproca
- Il politecnico ha istituito lo Smart Working Observatory, che dal 2013 traccia l'applicazione dello smart working in Italia.

DUE PARADIGMI A CONFRONTO



Focus sui processi= verificare e controllare il modo in cui il lavoratore svolge le procedure o le modalità di lavoro condivise.

Focus sugli obiettivi= verificare solo il raggiungimento degli obiettivi e non in che modo.

ICT e workplace redesign= nuove metodologie comunicative e ristrutturazione dei luoghi di lavoro fisici e non solo digitali (es. sede Microsoft Milano).

LEGGE 22 MAGGIO 2017, N. 81 che regola lo smart working

Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e **agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con **forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi** e **senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro**, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. **La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.**

- **Obiettivo**: incrementare la competitività aziendale e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
- **Come**: una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.
- **Dove**: la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa.

- **Quanto:** entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva. L'unico vincolo è il monte ore settimanale, che ogni persona può distribuire all'interno dell'arco della sua settimana come preferisce.

I lavoratori in smart working in tempi di pandemia sono cresciuti notevolmente, in Italia da 570.000 siamo arrivati a più di 6 milioni (54% grandi imprese - 19% piccole/medie imprese - 58% pubblica amministrazione).

COME IMPLEMENTARE LO SMART WORKING



Prima di tutto però bisogna capire, l'azienda deve interrogarsi sul perché decide di fare smart working → **porsi un obiettivo.**

GLI EFFETTI DELLO SMART WORKING: ricerca pre pandemia

- CAMPIONE: 300 LAVORATORI DI ACEA
- DURATA: 9 MESI
- ↓
- **PRODUTTIVITÀ:** AUMENTO DEL 3-4%
- **BENESSERE:** AUMENTO SIGNIFICATIVO
- **WORK-LIFE-BALANCE:** AUMENTO SIGNIFICATIVO +6,6% (PER LE DONNE +7,9%)
- **DEDIZIONE ALL'AZIENDA:** AUMENTO SIGNIFICATIVO (CENTRO DI RICERCA CARLO DONDENA DELL'UNIVERSITÀ BOCCONI)

OPPORTUNITÀ E RISCHI DELLO SMART WORKING?



25.05.21

E-HRM: LA DIGITALIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HR

QUALI SONO GLI IMPATTI DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SULL'HRM?

PEOPLE ANALYTICS

Metodi di analisi che possono aiutare i manager a prendere decisioni sul personale e sulle loro competenze. In sostanza si tratta di applicare statistiche, tecnologie e metodi a un gran mole di dati circa il comportamento dei collaboratori, al fine di mettere a punto migliori decisioni e soluzioni lavorando sull'organizzazione (analisi della performance, sentiment analysis, valutazione della formazione, etc.)

E-HRM? CHE COSA È?

Il termine E-HRM si riferisce generalmente all'implementazione e applicazione delle ICT per finalità HR (Olivas-Luján & Florkowski, 2009).

L'E-HRM può essere considerata un'innovazione in termini di gestione delle risorse umane perché l'IT consente di progettare strumenti che supportano attività che altrimenti non sarebbe stato possibile svolgere e creano opportunità per aumentare l'orientamento strategico e l'efficienza della funzione HR (Ruël & van der Kaap, 2012).

"Configurations of computer hardware, software and electronic networking resources that enable intended or actual HRM activities (e.g. policies, practices and services) through coordinating and controlling individual and group-level data capture and information creation and communication within and across organizational boundaries" (Marler & Parry, 2015)

E-HRM: CARATTERISTICHE

- L'E-HRM ha un focus sia tecnologico che sulla gestione delle risorse umane (Thite, Kavanagh, & Johnson, 2012)



E-HRM: obiettivi

- Migliorare il livello di erogazione e la qualità dei servizi HR offerti a manager e dipendenti
- Migliorare l'efficienza e l'efficacia della funzione HR

- Rendere la funzione HR un partner strategico per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

E-HRM: ambiti di applicazione (VEDI ESEMPI SLIDE)

- E-Job design e job analysis
- E-Human Resource Planning
- E-Recruitment
- E-Selection
- E-Performance Management
- E-Training & Development
- E-Compensation Management
- E-HR Record
- E-Communication.

E-HRM: TIPOLOGIE



E-HRM: aspetti critici

Vantaggi:

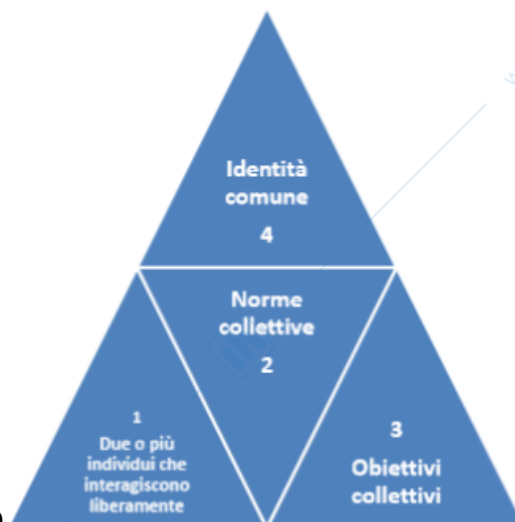
- Miglior monitoraggio e record keeping
- Elimina le attività di routine
- Migliora l'affidabilità e riduce l'errore umano
- Minor investimento di tempo e risorse
- Mantiene l'anonimato nei processi di valutazione e feedback
- Supporta la strategia organizzativa.

Svantaggi:

- Alti costi di implementazione e mantenimento
- Alti costi di formazione prima dell'adozione
- Meno utile per le SME
- Resistenze da parte di manager e dipendenti
- Impatto sulla dimensione relazionale
- Sicurezza dati.

26.06.21

MODULO 3: LA COMPONENTE SOCIALE DAL LAVORO IN GRUPPO AI TEAM VIRTUALI LAVORO IN GRUPPO



DEFINIZIONE DI GRUPPO

Insieme di individui che interagiscono e dipendono gli uni dagli altri per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Si considera tale quando gli individui si definiscono come componenti.

Componenti che definiscono un gruppo:

- **Due o più individui che interagiscono liberamente:** non è sufficiente interagire per definirsi un gruppo

- **Norme collettive:** Il gruppo si dota di regole di comportamento, di organizzazione del lavoro e delle priorità, di mutuo supporto, ecc. Queste norme sono condivise
- **Obiettivi collettivi:** Se manca un obiettivo collettivo si parla di folla
- **Identità comune:** Appartenenza al gruppo Team che abbiamo visto fino ad ora: team di progetto, team di prodotto, task force (gruppo di esperti incaricati di fronteggiare situazioni di tipo economico, politico, ecc.).

FUNZIONI DEI GRUPPI FORMALI

Le funzioni dei gruppi spiegano perché oggi, per le organizzazioni, sia diventato imprescindibile lavorare in team i team servono per svolgere funzioni organizzative, ma anche individuali.

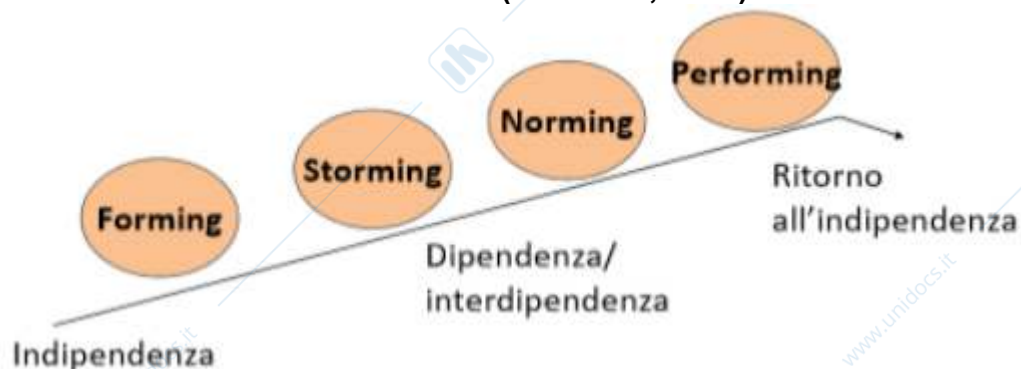
Funzioni organizzative:

1. Risultati complessi e interdipendenti che vanno oltre le capacità degli individui (es. task force)
2. Generare idee e soluzioni originali o creative
3. Coordinare attività interfunzionali
4. Problem-solving per problemi complessi
5. Mettere in atto decisioni complesse
6. Socializzazione, formazione dei neo-inseriti e loro trasformazione da outsider a insider (ricorda video ER)

Funzioni individuali:

1. Esigenze di affiliazione dell'individuo
2. Sviluppare, migliorare e confermare fiducia e senso di identità
3. Condivisione delle diverse percezioni della realtà
4. Ridurre ansie e insicurezza
5. Problem-solving per problemi di carattere personale e interpersonale

STATO DI SVILUPPO DEI GRUPPI (Tuckman, 1965)



Il modello mostra le **fasi che i gruppi attraversano dalla loro nascita alle loro fine:**

- **Forming:** fase di formazione del gruppo, i membri si conoscono e apprendono i loro ruoli e la loro funzione all'interno del gruppo
- **Storming:** (tempesta) possono crearsi dei conflitti nel momento in cui emergono divergenze su valori, idee ed opinioni. Fase molto lunga e difficile da elaborare. Spesso questa fase può determinare la morte precoce del gruppo.
- **Norming:** superata la fase di conflitto e implementata la fiducia, vengono implementate le norme: il gruppo stabilisce delle regole di comportamento per lo svolgimento delle attività di gruppo
- **Performing:** fase di lavoro -> vengono valutate le prestazioni di ciascun membro e l'efficacia del gruppo di lavoro
- **Adjourning:** ritorno all'indipendenza -> momento in cui il gruppo si scioglie (ad es. gruppi di lavoro temporanei che hanno portato a termine un compito o un progetto)

RUOLI ALL'INTERNO DEI GRUPPI

All'interno dei gruppi si creano naturalmente dei ruoli:

- **Ruoli orientati al compito** (focus sull'obiettivo)
 - Iniziatore: suggerisce nuovi obiettivi o idee
 - Chi dà e riceve informazioni
 - Chi dà e riceve opinioni, esprime commenti e giudizi
 - Elaboratore: aumenta la chiarezza attraverso esemplificazioni, persone molto pragmatiche
 - Coordinatore: mette insieme idee e suggerimenti, crea ordine e coordina

- Orientatore: conduce il gruppo attraverso le diverse fasi, aiuta il gruppo e lo guida per attraversare le fasi di lavoro
- Valutatore: porta il gruppo a utilizzare criteri di valutazione, verifica il rispetto di indicatori di performance
- Chi dà energia al gruppo
- Chi fornisce procedure, modalità o routine
- Notaio: memoria storica del gruppo, documenta discussioni e risultati.
- **Ruoli di mantenimento** (focus sulle relazioni)
 - Incoraggiatore: porta solidarietà nel gruppo accettando i diversi punti di vista
 - Armonizzatore: media i conflitti con mediazione e humor
 - Mediatore: aiuta a risolvere i conflitti attraverso la "via di mezzo"
 - Sorveglianti: incoraggiano tutti nel gruppo a partecipare
 - Creatori di standard: valutano la qualità dei processi di gruppo
 - Commentatori: sottolineano e commentano le dinamiche di gruppo
 - Seguaci: formano una audience passiva.

LIMITI DEI GRUPPI

Ci sono 3 limiti che possono portare al fallimento dei gruppi:

1. Effetto Asch
2. Groupthink
3. Inerzia sociale.

1.EFFETTO ASCH



Consiste nella tendenza a cedere alla posizione della maggior parte dei membri di un gruppo sebbene questa venga ritenuta scorretta dall'individuo → tendenza al conformismo/uniformismo e assenza di un confronto costruttivo.

<https://www.youtube.com/watch?v=FXQa VA9kfiw>

PEARL HARBOR

- Pre-allarme di possibili attacchi: i comandanti militari avevano ricevuto informazioni sui piani di attacco giapponese a Pearl Harbor.
- L'Intelligence aveva perso il contatto con gli aerei in movimento verso le Hawaii. Impossibile inviare la ricognizione aerea che avrebbe potuto dare avviso.
- Risultato: nessun allarme è stato lanciato prima dell'attacco. La perdita di 18 navi, 170 aerei, 3700 vite.

→ Motivi della riuscita dell'attacco giapponese: nonostante ci fossero state delle intercettazioni, la flotta sia aerea che navale viene lasciata in posizione non difensiva perché sottovalutano le informazioni. Questo è accaduto perché tutti erano convinti che gli USA non fossero attaccabili sul proprio territorio = dinamica del groupthink.

<https://www.youtube.com/watch?v=iJ5XbXDnS6w>

2. GROUPTHINK

Il gruppo cerca consenso a tutti i costi sopprimendo la divergenza di opinione, ma allo stesso tempo non si valutano realisticamente i potenziali rischi la ricerca dell'unanimità supera la motivazione a valutare i diversi corsi di azione.

"Un modo di pensare improntato alla ricerca del consenso a tutti i costi che sopprime la divergenza di opinioni nei gruppi ad alta coesione." (Janis 1971)

Sintomi:

- Illusione di invulnerabilità: alimenta eccessivo ottimismo e propensione al rischio
- Razionalizzazione: sottovalutazione sistematica dei segnali negativi
- Moralità scadente: credenza che incoraggia il gruppo ad ignorare le implicazioni etiche
- Stereotipi sugli oppositori: vengono sottovalutati
- Pressioni sui dissenzienti: ne viene messa in dubbio la lealtà
- Auto-censura: reprime il dibattito critico
- Illusione di unanimità
- Autodifesa mentale: presenza di filtri alle informazioni.

Conseguenze:

- Polarizzazione: Le opinioni conformi alla prima espressa hanno maggiore probabilità di essere citate
- Overconfidence: Eccesso di fiducia nella decisione presa
- Traslazione del rischio (riskshift): Propensione ad assumere decisioni più rischiose (responsabilità collettiva).

3. INERZIA SOCIALE

I membri del gruppo non svolgono il lavoro richiesto ("tanto lo farà qualcun altro")

- Social loafing: vivere a traino degli altri
- Free riding: gli altri fanno, ne beneficio pure io.

TEAM

Numero ridotto di persone aventi capacità complementari, orientati a uno scopo e aventi un approccio comune.

Un gruppo di lavoro diventa un team quando:

- La leadership diventa attività condivisa
- La responsabilità, da strettamente individuale, diventa sia individuale che collettiva
- Il gruppo sviluppa un proprio scopo o una missione
- Il gruppo è orientato al problem-solving
- L'efficacia viene misurata attraverso i risultati del gruppo.

TIPOLOGIE DI TEAM

- **Team di elaborazione:** aiuta ad ampliare la base informativa per le decisioni (Circoli di qualità, consigli di revisione, comitato consultivo, etc.)
- **Team di produzione:** responsabile dello svolgimento di operazioni quotidiane (Team minerari, equipaggio aerei, team di assemblaggio, etc.)
- **Team di progetto:** applica conoscenze specializzate al problem-solving creativo (team di architetti, team di ingegneri, gruppi di ricerca, etc.)
- **Team di azione:** un alto grado di specializzazione si combina a un alto grado di coordinamento (squadre sportive, team di negoziazione, team di poliziotti, etc.).

PERCHÉ I TEAM FALLISCONO?**Problemi dei partecipanti:**

- Il team tenta di portare a termine troppe cose in poco tempo
- Conflitti per differenti stili lavorativi personali e/o conflitti personali
- Troppa importanza data ai risultati, rispetto ai processi e alle dinamiche di gruppo
- Ostacoli imprevisti portano a rinunciare
- Mediocri abilità interpersonali (comunicazione aggressiva piuttosto che assertiva, conflitto patologico, negoziazione del tipo win-lose)
- Individualismo
- Mancanza di fiducia

Errori tipici del management:

- Ambiente ostile per il team (cultura del comando e controllo; piani di ricompense individuali e competitivi; resistenza al management)
- Team usati come moda, ultima trovata; nessun impegno a lungo termine usare il team solo se coerente con la propria strategia

- Lezioni non trasmesse da un team all'altro (limitata sperimentazione con i team), ogni volta che si crea un nuovo team si riparte da zero
- Compiti assegnati vaghi, indefiniti o contrastanti
- Formazione inadeguata di alcuni membri
- Selezione scadente delle persone
- Mancanza di fiducia da parte del manager verso il team.

Caratteristiche di un team efficace:

- Scopo chiaro
- Informalità
- Partecipazione
- Ascolto
- Disaccordo civile
- Decisioni consensuali
- Comunicazione aperta
- Ruoli chiari e assegnazione dei compiti
- Leadership condivisa
- Relazioni esterne
- Diversità di stile
- Auto-valutazione.

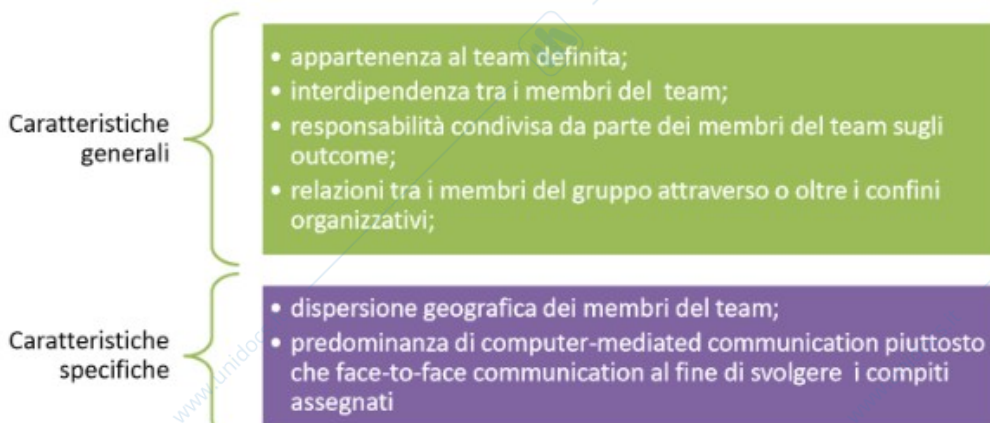
TEAM VIRTUALI



DEFINIZIONE

“Groups of geographically and/or organizationally dispersed coworkers that are assembled using a combination of telecommunications and information technologies to accomplish an organizational task” – Townsend, DeMarie and Hendrickson, 1998)

6 ATTRIBUTI DEI TEAM VIRTUALI (Berry, 2011)



NB: caratteristiche generiche ossia di tutti i team ≠ caratteristiche specifiche ossia dei team virtuali

31.05.21

CONFLITTO E NEGOZIAZIONE

Il **conflitto** è una costante all'interno dei contesti organizzativi.

Il **conflitto** è quel processo per cui una parte percepisce che i propri interessi sono ostacolati o influenzati negativamente da un'altra parte.

Il conflitto è fisiologico (sempre presente, ma non per forza è negativo perché potrebbe portare a risultati positivi di cooperazione) e funzionale all'interno delle organizzazioni e, se opportunamente gestito, può rappresentare un'occasione per stimolare cooperazioni e collaborazioni in vista del raggiungimento dei fini organizzativi.

Le **CAUSE** del conflitto sono:

- incomprensioni comunicative;
- ruoli ambigui;
- condizioni di lavoro stressanti (es: sforzo fisico, carico di lavoro alto, tempistiche strette);
- conflitti precedenti irrisolti;
- differenze personali nei valori, obiettivi, e stili;
- struttura di potere entro l'organizzazione.

Le **FASI** del conflitto sono 5:

1. **condizioni antecedenti** → fase latente; es. interdipendenze ti Thomson;
2. **conflitto percepito** → riconoscimento del conflitto (fase cognitiva), inizio a riconoscere di avere un problema con la controparte;
3. **conflitto manifesto** → presentazione emozionale (fase affettiva); es. non sollecito più affinché la pratica mi venga consegnata in tempo, non mi impegno per la risoluzione, rispondere sgarbatamente al collega, mando un'email in cui mi lamento mettendo in copia il responsabile, il direttore generale;
4. **risoluzione/ soppressione** → fase comportamentale; risoluzione in caso in cui il capo/ superiore sia in grado di risolvere il conflitto; es. organizzare una riunione in cui entrambe le controparti sono presenti, una figura che potrebbe risolvere il conflitto è l'HR; per soppressione si intende quando il capo tende da non gestire il conflitto, a scappare da esso;
5. **ricadute** → si tratta delle conseguenze, possono essere negative o positive.

I **TIPI** di conflitto:

CONFLITTI INTERPERSONALI	CONFLITTI OCCASIONALI	CONFLITTI STRUTTURALI
<ul style="list-style-type: none"> • Valori • Atteggiamenti • Credenze • Bisogni • Personalità • Percezioni • Giudizi 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di interdipendenza • Bisogno di consenso • Differenze di status • Ambiguità nelle responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione e differenziazione • Goal setting • Scarsità di risorse • Influenza e autorità multiple • Regole e procedure

Interpersonale → è il più difficile da gestire perché legato alle caratteristiche personali;

Occasionale → qualcosa di temporaneo perché risolvibile; non hanno una causa strutturale;

Strutturale → influenza e autorità multiple: organizzazioni a matrice in cui ognuno è soggetto ad una duplice autorità. Conflitti non risolvibili, dati dalle caratteristiche organizzative.

QUANDO E' DANNOSO?

Conflitto funzionale: è fisiologico, emerge all'interno delle organizzazioni laddove c'è qualcosa che può essere migliorato. Il conflitto promuove l'interesse dell'organizzazione, dove però c'è un manager in grado di interpretare i segnali del conflitto prima che si arrivi alla manifestazione di esso (prima di tutto facendo domande ai propri collaboratori).

- promuove gli interessi dell'organizzazione;
- viene definito anche come *costruttivo* o *cooperativo*.

Benefici del conflitto sono:

- è una valvola di sfogo;
- consente di chiarire meglio gli obiettivi di ciascuno;
- aumenta la coesione di gruppo;
- stimola l'innovazione e la creatività;

- favorisce i processi di cambiamento.

Conflitto patologico: non c'è possibilità di risoluzione a causa di differenze valoriali. Oppure potrebbero esserci parti che hanno interesse nel fatto che il conflitto non venga risolto, a causa di giochi di potere.

- conflitto che minaccia gli interessi dell'organizzazione.

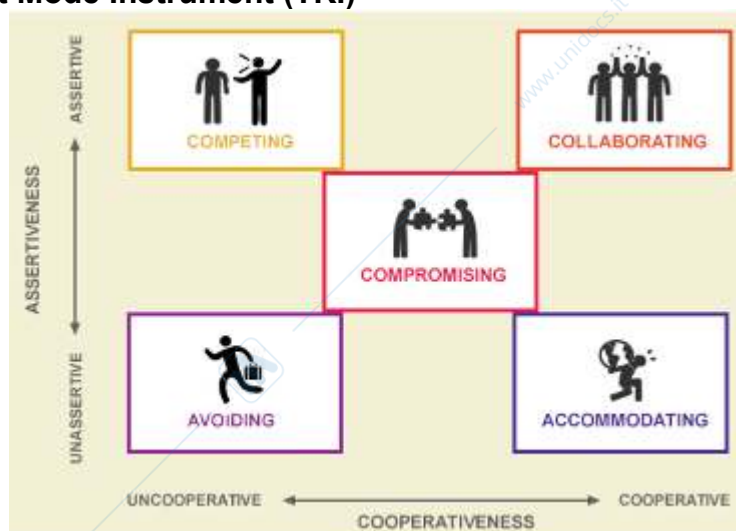
Costi del conflitto:

- crea "barriere" tra le persone e le unità organizzative;
- fa "deragliare" il lavoro di gruppo;
- produce nemici e "piani nascosti";
- aumenta lo stress nei luoghi di lavoro;
- fa perdere tempo e denaro.

DUE ASPETTI GENERALI DI GESTIONE DEL CONFLITTO:

- **assertività:** tentativi di soddisfare i propri interessi; non si tiene in considerazione la prospettiva altrui;
- **cooperatività:** tentativi di soddisfare gli interessi della controparte; considero i miei bisogni e quelli della controparte.

Questi due aspetti generali generano una matrice, cinque stili diversi di gestione del conflitto **Thomas-Kliman Conflict Mode Instrument (TKI)**



AVOIDING= non si cerca né di difendere i propri interessi né di andare in contro al problema della controparte.

ACCOMMODATING= una delle due parti si sacrifica a prescindere, vengono soddisfatti solo gli interessi altrui.

COMPETING= si persegue il proprio interesse cercando di utilizzare qualsiasi strategia pur di ottenere il proprio interesse.

COMPROMISING= si cerca di trovare una via di mezzo tra assertività e cooperatività in cui nessuna delle due parti raggiunge un obiettivo/ risultato.

COLLABORATING= soluzione vincente, si cerca di trovare soluzioni che possano soddisfare entrambe le parti, si soddisfanno entrambi gli interessi.

TIPOLOGIE DI NEGOZIAZIONE

Modalità attraverso la quale viene gestito il processo di risoluzione del conflitto.

Nella negoziazione è importante partire con il comprendere quelli che sono i reali interessi e le reali intenzioni che sottendono alle parti del conflitto.

- **Distributiva**= singolo argomenti; torta fissa; win-lose;
- **Integrativa**= più di un argomento; win-win;

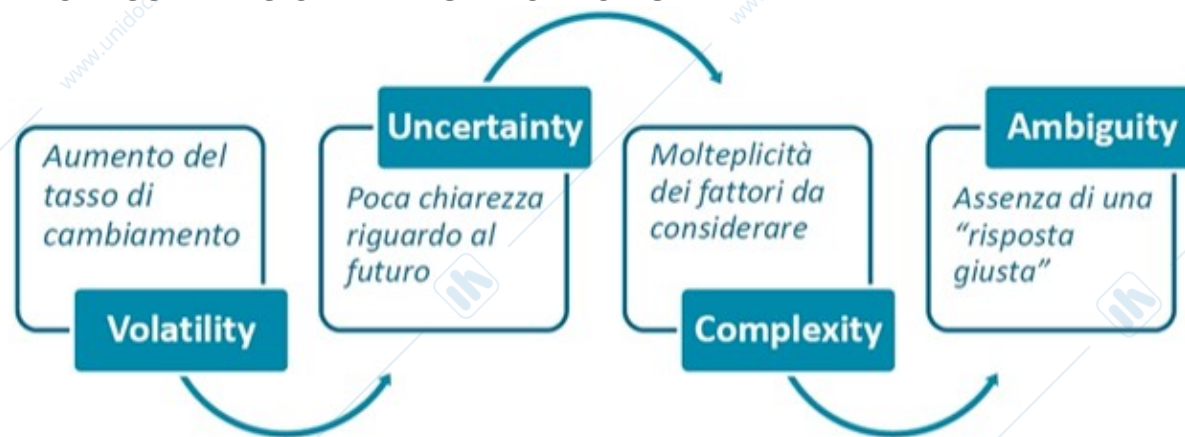
La negoziazione deve essere orientata verso la **strategia vincere-vincere**, piuttosto che verso una strategia vincere-perdere, secondo cui in ogni contrattazione tutte le parti coinvolte devono guadagnare qualcosa e dalla contrattazione nessuno uscirà perdendo.

01.06.21

PROCESSI DECISIONALI INDIVIDUALI

Decisione prese dagli individui.

PROCESSI DECISIONALI IN UN MONDO VUCA



Concetti che caratterizzano i contesti ambientali (caratterizzati da rapidi cambiamenti, ambienti non prevedibili, caratterizzati da ipercompetizione) in cui operano e sono inserite le organizzazioni odierne.

Volatility= aumento della rapidità di cambiamento del contesto ambientale che richiedono al manager di prendere rapide decisioni;

Uncertainty= poca chiarezza riguardo al futuro, è difficile fare previsioni e prendere decisioni anche di breve termine;

Complexity= molteplicità di fattori da considerare quando si devono prendere delle decisioni;

Ambiguity= assenza di un'unica risposta giusta il che vuol dire che diverse decisioni possano portare a risultati che siano comunque positivi, dall'altro però il numero di eccezioni da seguire diventano quindi molte e che quindi ce ne sono molte sbagliate.

Organization decision making= il processo che porta ad una risposta di un problema attraverso la ricerca e la scelta di una soluzione o di una linea di condotta che creeranno valore per gli stakeholder dell'organizzazione.

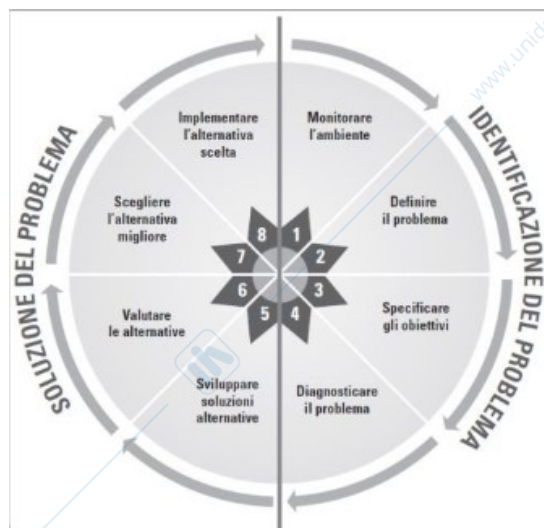
→Quindi per **processo decisionale organizzativo** intendiamo la fase di analisi e di risoluzione di un problema attraverso la scelta di una soluzione che può essere corretta o errata.

Si possono prendere due tipi di decisioni:

- **programmate**= ripetitive e routinarie e, per la loro gestione, possono essere sviluppate regole, routine e procedure operative standard;
- **non programmate**= decisioni nuove e non strutturate. Sono più complesse e difficili da gestire, nascono a fronte di problemi imprevedibili o nuovi per l'azienda o per la singola persona (es. dinamiche nuove).

L'APPROCCIO RAZIONALE ALLA DECISIONE

Questo approccio parte dall'idea che l'essere umano sia razionale e che quindi i manager nel prendere decisioni seguano le seguenti 8 fasi.



FASE DI **IDENTIFICAZIONE** DEL PROBLEMA:

1. **MONITORARE L'AMBIENTE**= raccogliere altri dati (in maniera diretta o indiretta) che consentiranno di identificare il problema in modo più specifico. Cercare di capire quali sono i confini o la natura del problema che ci troviamo ad affrontare;
2. **DEFINIRE IL PROBLEMA**= definire il problema in maniera più approfondita;
3. **SPECIFICARE GLI OBIETTIVI**= che si vogliono raggiungere con la risoluzione del problema;
4. **DIAGNOSTICARE IL PROBLEMA**= approfondire il problema ed arrivare ad una chiara identificazione di esso.

→ Questi prime 4 fasi servono per approfondire il problema ed arrivare ad una chiara identificazione del problema e della soluzione che dovremmo prendere.

SOLUZIONE DEL PROBLEMA

5. **SVILUPPARE SOLUZIONI ALTERNATIVE**;
5. **VALUTARE LE ALTERNATIVE**= in funzione del trade off e quello che ne può conseguire;
5. **SCEGLIERE L'ALTERNATIVA MIGLIORE**= quella con la quale riesco a raggiungere il miglior rapporto costi benefici;
5. **IMPLEMENTARE L'ALTERNATIVA SCELTA** .

Per poter applicare questo approccio devono essere presenti una serie di **presupposti**:

- il problema deve essere chiaro e non ambiguo (che non vi sia margine di interpretazione);
- deve essere un singolo obiettivo e questo deve essere ben definito in modo che possa essere identificato;
- tutte le alternative (e le conseguenze) siano note;
- le preferenze e i bisogni sono chiari, riconosciuti e immutabili;
- il tempo e le risorse devono essere abbondanti e accessibili;
- la decisione sarà implementata con il sostegno spontaneo di tutti, anche se ciò non è garantito.

Il dilemma del prigioniero: siamo razionali nel momento in cui prendiamo la scelta migliore per noi a prescindere da quella prenderà l'altra persona.

Il processo decisionale richiede molto tempo, conseguenze. Un processo individuale, anche se razionale, non è detto che porti conseguenze corrette né per l'individuo né per il gruppo.

Vi sono alternative all'approccio razionale (prendere decisioni migliori solo per se stessi), ossia ragionare in termini collettivi.

La scelta razionale del singolo non è mai conveniente né per il singolo né per il gruppo. E questo tipo di scelta razionale è stata superata.

Si è infatti iniziato a parlare del modello: **PROSPETTIVA DELLA RAZIONALITÀ LIMITATA** che si basa sul presupposto che le persone siano caratterizzate da una **razionalità limitata** dovuta al fatto che vi siano dei limiti di tempo, di informazioni a disposizione, di risorse a disposizione da impiegare. Inoltre vi sono dei **limiti di carattere organizzativo**. Vi sono poi dei limiti **personali/ cognitivi** che utilizziamo per risolvere i problemi. Secondo questa prospettiva quindi non è possibile mettere in atto una decisione ottimale, seguendo le 8 fasi descritte dall'approccio della razionalità assoluta, ma al contrario le decisioni si basano su compromessi che come output hanno una decisione più efficace ma che non è per forza la più corretta in assoluto.

Vi sono delle **TRAPPOLE COGNITIVE** (esempio di limite cognitivo) che portano a non prendere la decisione più corretta:

- **euristica della disponibilità**: strategie o scorciatoie di pensiero semplificate che permettono di giungere rapidamente a giudizi;
- **l'ancoraggio**: atteggiamento assunto dalle persone quando rimangono vincolate alle informazioni ricevute in partenza tanto più quanto le informazioni possedute sono scarse;
- **framing**: contesto entro cui le informazioni vengono valutate. Si può costruire un frame positivo focalizzandosi su informazioni positive che fanno apparire come guadagni i possibili risultati negoziali.

L'**utilizzo di dati** però ci permette di ridurre il problema della razionalità limitata e delle trappole cognitive.

07.06.21

PROCESSI DECISIONALI DI GRUPPO

I **4 modelli** del processo decisionale organizzativo più diffusi sono:

1. L'approccio delle scienze manageriali
2. Il modello Carnegie
3. Il modello del processo decisionale incrementale
4. Il modello del contenitore dei rifiuti.

1. SCIENZE MANAGERIALI

Corrisponde all'**approccio razionale dei singoli manager ma traslato a livello organizzativo** e sulle decisioni di gruppo. Prevalentemente utilizzato per risolvere problemi militari, è un eccellente strumento a supporto dei processi decisionali organizzativi quando i problemi sono analizzabili e quando le variabili possono essere identificate e misurate.

Si basa su modelli matematici e dati quantitativi modello maggiormente influenzato dalla diffusione dei big data.

Decisioni affrontabili con questo modello: pianificazione della produzione, pianificazione delle tratte aeree, ecc.

CASO: PILOTA MILITARE

Un pilota militare israeliano ha sempre svolto onorevolmente il proprio lavoro, tanto da essere insignito di medaglia al valore. Un giorno, riceve l'ordine di missione di andare a bombardare un villaggio palestinese dove sono nascosti dei terroristi che hanno compiuto un attentato contro dei civili in Israele. Si tratta della classica azione militare di rappresaglia, che il nostro pilota ha tutta l'intenzione di eseguire, motivato anche dal fatto che ha subito alcuni lutti familiari in circostanze belliche. Giunto sull'obiettivo, prima di sganciare le bombe si abbassa un istante per riconoscere a vista la località ed agire con certezza. Un breve istante, ma sufficiente per vedere la folla del giorno di mercato che si lancia in una fuga disperata e, fra la folla, una bambina, che sembra somigliare talmente alla sua... incapace di eseguire l'ordine, riprende quota. Ha due scelte di fronte: chiedere asilo politico e consegnarsi al nemico, salvando con certezza la vita, oppure rientrare alla base per subire un processo militare per direttissima, come si usa appunto in Stato di guerra. Decide di rientrare in Patria. Il senso del dovere e la formazione militare ricevuta lo fanno sentire in colpa per non aver eseguito l'ordine, tuttavia sa che una forza incontrollabile ne ha impedito l'esecuzione: in quel momento egli non era in grado di sganciare le bombe. Questo è ciò che dichiara nel corso degli interrogatori, poi si rassegna al verdetto.

La corte marziale, prima di emettere il verdetto, esercita la possibilità di chiedere un parere orientativo, non vincolante, a 3 équipes: una di psicologi, una di generali e una di piloti (colleghi dell'imputato).

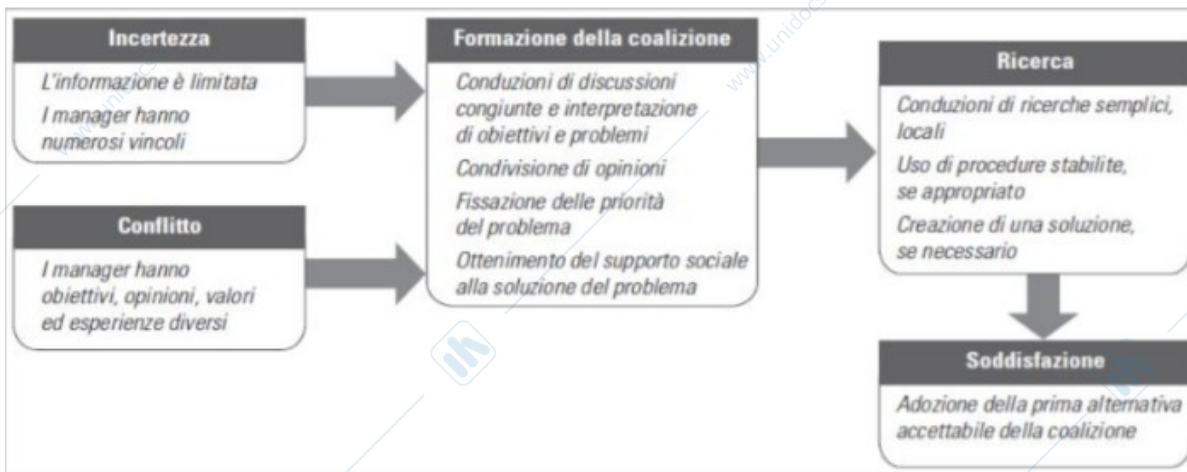
(Esercizio: mettersi nei panni dell'équipe, interrogare l'imputato ed esprimere alla corte marziale il proprio parere)

2. MODELLO CARNEGIE (Cyert, March, Simon) → Dal nome dell'istituto in cui lavoravano Cyert, March, Simon.

Approccio più sociologico: le decisioni organizzative coinvolgono molti manager e la scelta finale si basa su una coalizione.

Coalizione = un'alleanza tra numerosi manager che concordano sugli obiettivi organizzativi e sulle priorità dei problemi. Le coalizioni sono necessarie perché:

- Gli obiettivi sono ambigui e spesso incompatibili tra settori
- I singoli manager possiedono limiti cognitivi ed altri vincoli



Criterio di scelta: non è l'adozione della scelta migliore, ma l'adozione della prima soluzione accettabile dal gruppo.

Modello Razionale	Modello della Carnegie Mellon University
Le informazioni sono disponibili	Le informazioni sono disponibili solo in parte
Il decision making non comporta alcun costo	Il decision making comporta dei costi (per es. manageriali e di informazione)
Il decision making non viene influenzato dai valori di chi prende le decisioni	Il decision making viene influenzato dalle preferenze e dai valori di chi prende le decisioni
Viene generata l'intera gamma di alternative possibili	Viene generata una gamma limitata di alternative possibili
La soluzione viene scelta per consenso unanime	La soluzione viene scelta attraverso compromessi, contrattazione e accomodamento fra le coalizioni organizzative
La soluzione scelta è la migliore per l'organizzazione	La soluzione scelta è soddisfacente per l'organizzazione

3. MODELLO INCREMENTALE (Mintzberg)

Il modello del processo decisionale incrementale di Mintzberg pone la sua attenzione sulla struttura del processo decisionale e quindi sulla sequenza di attività che vengono svolte per identificare il problema e per scegliere una soluzione (le grandi decisioni sono il frutto della combinazione di tante piccole decisioni).

Mintzberg osserva che il processo decisionale è composto da diversi momenti decisionali in cui l'organizzazione può decidere di ripartire da un punto precedente e provare qualcosa di nuovo (i cosiddetti arresti decisionali).

Il modello prevede dei cicli di "prova ed errore" che consentono un progressivo apprendimento del problema e delle conseguenze delle soluzioni, ponendo minore enfasi sugli aspetti politici ma più attenzione alla dinamicità e alla struttura interna del processo decisionale.

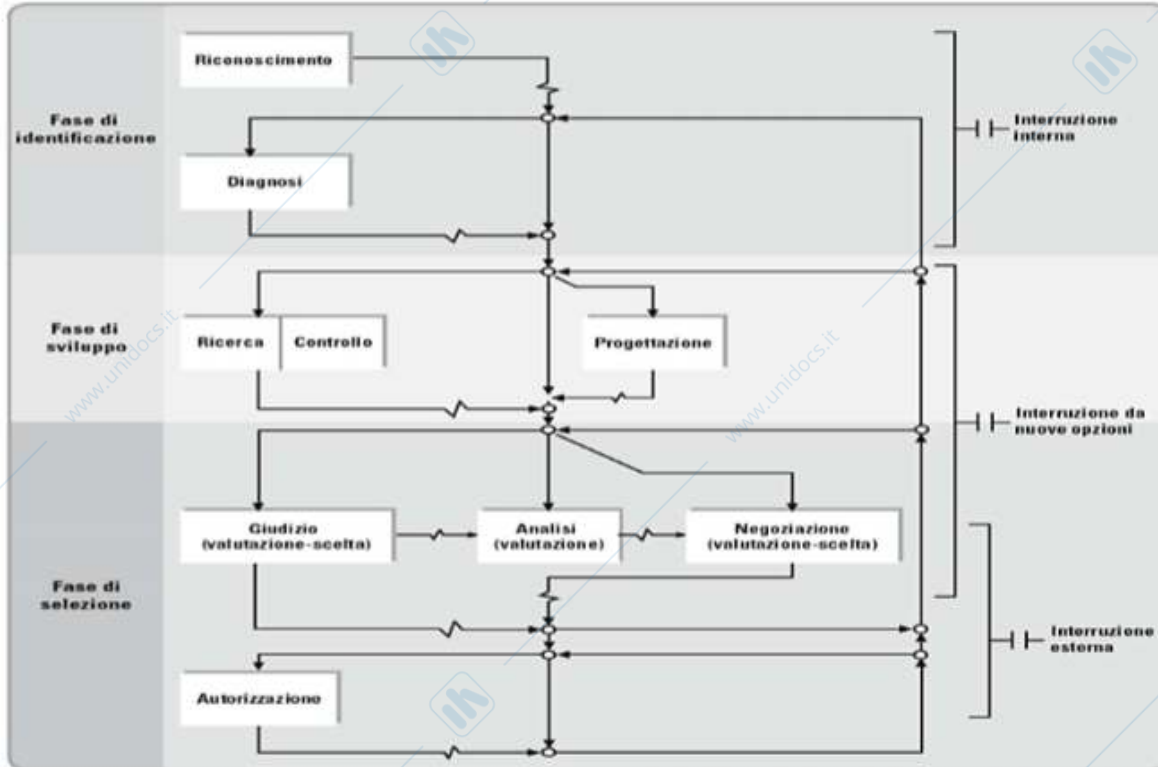
È possibile dividere il processo decisionale incrementale in 3 fasi:

- **Fase di identificazione:**
 - Riconoscimento del problema
 - Diagnosi del problema

Il processo decisionale inizia con la percezione di performance al di sotto delle aspettative oppure di opportunità di miglioramento non esplorate. La consapevolezza del problema e delle opportunità portano alla sua diagnosi, cioè alla raccolta di informazioni e dati per la sua comprensione.

- **Fase di sviluppo:**
 - Ricerca: ricerca di informazioni legate a cosa è stato fatto in passato per risolvere problemi simili. Si adottano molto probabilmente le stesse soluzioni
 - Controllo: se il problema non si è mai verificato, verifico se ho delle procedure/policies che indichino come risolvere il problema.
 - Se ho delle policies le applico.
 - Se non le ho, le progetto → Progettazione: La costruzione di una soluzione avverrà quindi tramite dei loop di progettazione, finché non verrà ottenuta una alternativa che si possa considerare applicabile (cicli di prove ed errori).

- **Fase di selezione:** viene scelta la soluzione da adottare secondo queste 3 modalità:
 - Giudizio (decisione individuale): un capo che decide, giudizio attuato da parte di chi ha potere formale
 - Analisi (Scienze manageriali): raccolgo degli indicatori/misure che mi permettono di stimare se la soluzione funzionerà
 - Negoziato (Carnegie): creo coalizioni di manager che negoziano e giungono a una soluzione
- Lo step finale è l'**Iter autorizzativo**: ovvero l'accettazione formale della soluzione scelta. Viene verificato soprattutto che si stiano rispettando le norme (nazionali, internazionali, ecc.).



4. MODELLO GARBAGE CAN o MODELLO DEL CONTENITORE DEI RIFIUTI (Cohen, March, Olsen)

Il decision making non è un processo lineare e sequenziale, bensì casuale. Nelle decisioni vige l'anarchia/caos= contenitore di rifiuti

→ Anarchie organizzate: le decisioni sono prese a caso.

La decisione avviene dall'incontro di quattro flussi:

1. Problemi, che vengono continuamente rilevati nel corso dell'attività organizzativa (es. frustrazioni sul lavoro, carriera, relazioni di gruppo, distribuzione dello status, aspetti economici, ecc.). Il problema è la quotidianità.
2. Soluzioni, che sono costantemente prodotte in risposta ai problemi che la vita quotidiana nelle organizzazioni propone;
3. Partecipanti, che vanno e vengono nel corso del tempo e il cui grado di coinvolgimento alle decisioni organizzative può variare in funzione della natura del problema di volta in volta trattato;
4. Opportunità di scelta, ovvero particolari situazioni o contesti in cui ci si aspetta che l'organizzazione decida (es. la firma di un contratto, l'assunzione di una persona o la costituzione di un gruppo di lavoro).

Secondo questo modello, le decisioni sono effettuate velocemente, secondo una logica a breve termine (i partecipanti pensano che nel lungo termine qualcun altro se ne occuperà, che il problema potrebbe scomparire o auto-risolversi)→ **modello casuale e randomico!**



Esempio Nike:

- Utilizza manodopera a basso costo in stabilimenti all'estero (scelta)
- La stampa rivela condizioni salariali e lavorative in Indonesia (problema)
- L'azienda si dota di strumenti di regolamentazione degli appalti (scelta)
- Lo scandalo si sposta in Bangladesh (problema)
- Un manager (partecipante) propone di non lavorare con il Bangladesh (soluzione)
- Un altro manager (partecipante) sostiene che Nike debba mettere in piedi più controlli (soluzione).

08.06.21

LEADERSHIP, E-LEADERSHIP, SOCIAL LEADERSHIP

DEFINIZIONE DI LEADERSHIP

Leadership= processo volto ad influenzare le attività di un individuo o di un gruppo orientandole verso il raggiungimento di un obiettivo organizzativo (guida, coinvolge e motiva) -> la leadership non è da confondere con il potere in una catena gerarchica: un datore di lavoro può non incarnare il ruolo del leader -> può non avere carisma, non essere capace di influenzare e guidare un gruppo, non avere doti comunicative -> è il capo ma non il leader -> al contrario, una persona che non è formalmente a capo di un gruppo può comunque avere doti da leader nel momento in cui guida il proprio gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi, ascoltando e consigliando gli altri membri del gruppo -> si parla di leader informale

Capacità di leadership: si fonda sull'autorevolezza e non sul ruolo gerarchico ricoperto (che corrisponde all'autorità e alla struttura di potere).

Ci possono quindi essere leader formali o informali, leader o anti leader → leadership non corrisponde ad autorità, chiunque può esercitare una capacità di leadership!

LEADER SI NASCE O SI DIVENTA? (non c'è una risposta giusta o sbagliata, ci sono diverse teorie che si sono sviluppate sul tema della leadership)

TEORIE INNATISTE/BIOLOGICHE -> prime teorie sviluppate sulla leadership -> cercano di dimostrare che leader si nasce -> focus su tratti di personalità e caratteristiche distintive dei leader efficaci -> tratti di personalità innati che definiscono un buon leader -> le ricerche empiriche hanno però riportato riscontri e evidenze deboli o assenti: non è l'approccio più utilizzato -> teorie non confermate dalle evidenze -> Sono comunque emersi:

- Un *leader motive pattern* (McClelland e Boyatzis, 1982) caratterizzato da: bisogni di potere predominanti su affiliazione; alta inibizione al potere.
McClelland: ciò che spinge le persone sono quattro tipi di driver (achievement - successo, affiliazione, potere, competenza).
- Un elenco di *caratteristiche generali* dei leader efficaci: capacità, achievement, responsabilità, partecipazione e coinvolgimento, status (Bass e Stodgill, 1990)

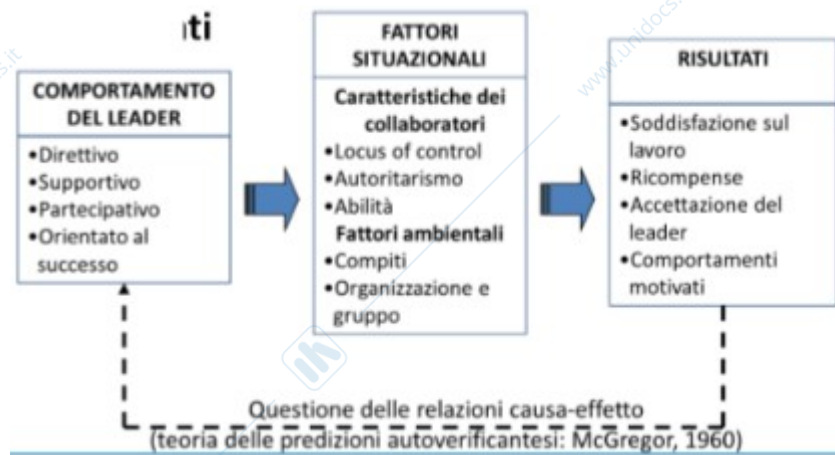
TEORIE COMPORIMENTALI -> Esistono dei comportamenti che fanno di una persona un leader -> Si focalizzano sulle scelte comportamentali anziché sulle caratteristiche costitutive del leader.

Analizzano **2 dimensioni chiave** nel comportamento del leader:

1. **Distribuzione del potere**: quanto si accentra o decentra il potere decisionale, quanto il leader tende a decidere autonomamente o quanto ha uno stile più partecipativo. Estremi decisionali:
 - autoritario
 - partecipativo (coinvolgere le persone nel processo decisionale)
 - laissez faire (evitare di prendere)
2. **Frequenza dei comportamenti sociali** -> 2 estremi:
 - Orientamento alla produzione e focus sul compito
 - Elevata attenzione per le relazioni sociali, motivazione

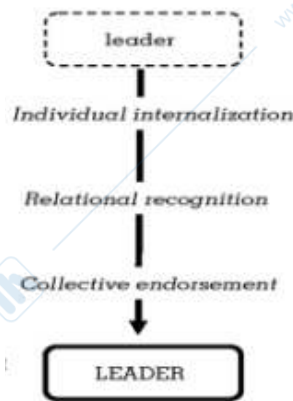
TEORIE CONTINGENTI (McGregor, 1960) * contingenza = la leadership può emergere se c'è il **contesto adeguato** e se ci sono **fattori situazionali** che portano il leader a privilegiare determinati comportamenti

Lo stile di leadership (aka comportamento del leader) si interfaccia con una serie di fattori situazionali (aka fattori contingenti) **legati** alle caratteristiche dei collaboratori e dei fattori ambientali. Questo comporta ovviamente dei risultati diversi a seconda del contesto.



LEADER SI NASCE O SI DIVENTA?

Le persone diventano leader attraverso l'internalizzazione di un'identità di leadership e lo sviluppo di una determinazione nel raggiungere l'obiettivo -> la leadership può essere considerata un processo sociale: non c'è un leader se non c'è qualcuno che lo riconosce come tale -> il leader è inserito in un contesto sociale dove viene riconosciuta la sua efficacia -> leader si diventa se c'è un contesto che permette di poter sviluppare l'identità di leader



STILI DI LEADERSHIP – Douglas & McGregor, 1960 -> due stili contrapposti:

TEORIA X – STILE DI GESTIONE AUTORITARIO -> modo tradizionale (e antiquato) di vedere la leadership (coercizione) -> potrebbe essere necessario quando c'è poco tempo per raggiungere un determinato risultato

Il leader si basa su alcuni assunti che ritiene veri circa i propri collaboratori, tra cui:

- Alle persone non piace lavorare e cercano di evitarlo appena si presenta l'occasione
- Per questo motivo le persone devono essere forzate a lavorare per raggiungere gli obiettivi organizzativi minacciando punizioni
- Le persone vogliono essere dirette, vogliono evitare responsabilità, non sono ambiziose e vogliono prima di tutto sicurezza

TEORIA Y – STILE DI GESTIONE PARTECIPATIVO -> il leader assume la caratteristica del "role model": mostra come ci si deve comportare, come comunicare

Gli assunti di base rispetto alle caratteristiche dei lavoratori sono:

- Sforzarsi per raggiungere gli obiettivi nel lavoro è naturale
- Le persone si auto-gestiscono ed auto-dirigono per raggiungere gli obiettivi organizzativi senza necessità di controllo esterno o minaccia di punizioni= **proattività**.
- Le persone accettano e cercano più responsabilità
- L'impegno per raggiungere gli obiettivi è in funzione dei benefici connessi con il loro conseguimento.
- La capacità di utilizzare un elevato grado di fantasia, ingegno e creatività nel risolvere i problemi organizzativi è ampiamente presente nei lavoratori
- Bisogna investire in capitale umano per sviluppare potenziale intellettuale che è usato solo parzialmente

Questi due stili faranno uso di stili di motivazioni diverse e porteranno a risultati molto differenti.

Altro modello di stili di leadership (Bass, 198)

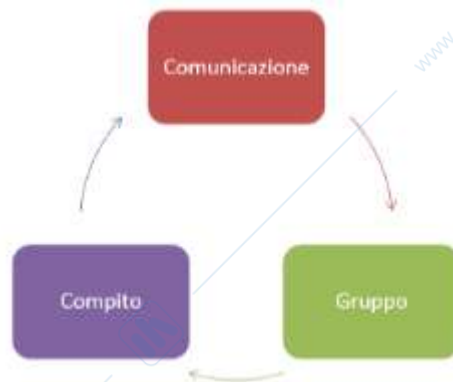
LEADERSHIP TRANSAZIONALE (legata a teoria X)

- I leader e i collaboratori sono agenti di negoziazione: la relazione è basata su una negoziazione costante (quanto tempo lavoro, paga, ecc.)
- La motivazione del collaboratore è legata al proprio interesse: lavorare meno, guadagnare di più
- Lo stile del leader è dunque legato alle seguenti abilità: utilizzare ricompense contingenti, gestione per eccezioni, adottare uno stile di delega ampia.

LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE (legata a teoria Y)

- Il leader ha la capacità di far crescere i collaboratori -> genera empowerment
- I leader esercitano influenza nella misura in cui aumentano il coinvolgimento, la fiducia e l'autostima dei follower facendo appello a valori e ideali attraverso quattro processi: utilizzo del carisma, creare ispirazione, considerare le persone individualmente, stimolare intellettualmente.
- Comportamenti orientati sia ai compiti che alle relazioni.

09.06.21

DIMENSIONI DELLA LEADERSHIP**Per quanto riguarda la comunicazione il leader deve:**

- Dare una visione chiara degli obiettivi dell'azienda.
- Comunicare al collaboratore le aspettative dell'azienda.
- Dare senso al lavoro del collaboratore; spiegare a cosa serve quello che gli chiede.
- Ascoltare i collaboratori, coinvolgendoli e responsabilizzandi.
- Portare avanti le idee valide del collaboratore, valorizzandole.
- Comunicare sistematicamente la valutazione del lavoro svolto (feedback sui risultati).

Per quanto riguarda il compito il leader deve:

- Considerare il collaboratore innanzitutto come una persona, e mai come un semplice strumento.
- Rispettare il ruolo e valorizzare la professionalità del collaboratore.
- Responsabilizzare i collaboratori.
- Creare il giusto equilibrio tra la delega ed il controllo
- Distinguere sempre tra compito e relazione.
- Rispettare i criteri di equità.
- Non gestire in termini di potere ma di responsabilità

Per quanto riguarda il gruppo il leader deve:

- Creare spirito di appartenenza all'azienda.
- Creare spirito di gruppo.
- Dare sostegno e fiducia.
- Supportare il collaboratore assicurando mezzi e informazioni adeguate per svolgere il proprio lavoro
- Mettere a disposizione le proprie competenze
- Rispettare le regole del gioco, e mantenere gli impegni

ESERCIZIO - Quante "tracce" di leadership riuscite a identificare nel comportamento della protagonista in questo spezzone del film *Sister Act*?

LEADERSHIP: BEN 20 MOSSE! -> video dal film Sister Act**1. Accettare la sfida:** coraggio e intraprendenza

Suor Maria Claretta pur con una certa resistenza iniziale accetta la sfida. Prende le bacchette da direttrice offrendo così il segnale tangibile di aver accettato il nuovo mandato. Ciò che le permette di fondare e sviluppare la leadership è la competenza riconosciuta.

2. Prendere il centro: postura, gestione spazio

Dopo aver raccolto le bacchette da Maria Lazzara, Maria Claretta si sposta al centro della stanza in cui il coro prova, una sorta di podio o pulpito dal quale si "dirige" definendo uno spazio di rappresentazione e di immagine all'interno del quale costruire una relazione

3. Rinunciare ai simboli del potere

Suor Maria Claretta posa sul leggio la bacchetta che aveva preso, simbolo ed emblema del potere, per avvicinarsi al coro.

4. Individuare le competenze dei collaboratori

Un modo per accorciare le distanze con i propri collaboratori, per conoscerle, è quello di indagare ed individuare le competenze ("Chi sono i contralti? I mezzosoprani chi sono?")

5. Suddivide e organizza le attività/posizioni

Avvicina le persone con caratteristiche simili, tira fuori le competenze di ognuna e ottimizzare gli sforzi di tutti.

6. Mettere alla prova

"Contralti voglio da voi...fatemi un re...mezzosoprani da voi voglio...", per conoscere e valutare il funzionamento dell'insieme

7. Gestione dell'errore

Durante la prova la protagonista presta attenzione al gruppo e si dispone a sostenerlo. Non commette lo sbaglio di sanzionare più o meno pesantemente l'errore rischiando di bloccare le energie e mortificare gli entusiasmi delle compagne.

8. Utilizzare l'ironia

"Certo hai uno strumento poderoso! Però forse sarebbe una buona idea se tu lo suonassi tra noi e non sul soffitto. Tutte noi vogliamo avvicinarci a Dio ma forse non è il caso di mettergli paura!"

9. Valorizzare il potenziale dei singoli

Grazie all'ironia la guida nell'offrire una prestazione migliore ("Ho bisogno che tu mi canti un'ottava sotto di come hai cantato finora")

10. Ispirare fiducia e dare attenzione ai singoli

Oltre che con suor Maria Patrizia, la protagonista instaura una relazione esclusiva anche con suor Roberta (la più timida del gruppo)

11. Stabilisce un contatto fisico

Accorcia la relazione e scaturisce un La che stupisce tutti, cantante compresa (esprime capacità fino a quel momento sconosciute).

12. Motivare e stimolare le persone

Riesce a motivare e stimolare le persone che ascoltano (in particolare suor Roberta) spronando a dare il massimo.

13. Focus sull'obiettivo e concentrazione

La protagonista richiama l'anziana pianista che è assopita al pianoforte.

14. Infonde fiducia

Infonde fiducia in Roberta riconoscendo il suo miglioramento ("Lo definirei un La con carattere! Questo ci vuole, maggior sicurezza, tirar fuori il carattere")

15. Sensemaking/Vision

Offre al gruppo una motivazione: "Voi state cantando per il Signore!"

16. Pazienza e personalizzazione

Non perde la calma davanti a strazianti vocalizzi

17. Monitoraggio performance

"Sì avete tenuto l'accordo per due secondi!", così facendo cerca di tenerle all'esame di realtà e non alimenta facili entusiasmi delle presenti spronandole ma con un atteggiamento sincero, non falso.

18. Crea il gruppo e stimola l'ascolto reciproco

Spiega la sua concezione di gruppo e l'importanza dell'ascolto per la buona riuscita del compito. "Un'altra cosa che dovete imparare è ad ascoltarvi l'una con l'altra. È importante! È fondamentale!"

19. Riconosce il passato/la vecchia leadership.

Il vecchio e il nuovo si fronteggiano ma la leadership è capace di riconoscere la leadership del passato e il passato della leadership. Non denigra il leader uscente anzi, il passato continua ad essere lì presente nelle persone fisiche dei collaboratori.

20. Pianifica il lavoro

“Quante volte provano? Non basta hanno bisogno di lavorare e tanto! Devono provare ogni giorno!”

E-LEADERSHIP -> cosa cambia per un leader virtuale? è più complesso gestire le dinamiche che si creano all'interno di un gruppo: è più difficile creare un senso di identità e di appartenenza al gruppo, è più difficile creare fiducia, in quanto i membri del gruppo sono a distanza, è più complesso gestire i conflitti che insorgono, che molto spesso non sono neanche manifesti e, rimanendo “nascosti” a lungo, finiscono per sfociare in un conflitto ancora più difficile da risolvere -> se si considera team virtuali globali, bisogna anche considerare le diverse culture, la lingua, i fusi orari -> per risolvere queste complessità è necessario che il leader virtuale conosca nello specifico tutte quelle tecnologie della comunicazione che permettono al gruppo di lavorare e comunicare in modo efficace, di interagire e collaborare per il raggiungimento del risultato → il lavoro a distanza può essere efficace se gestito in modo corretto.

14.06.21

LA CULTURA ORGANIZZATIVA

Ricorda: Lezione 8 – Change management (necessità e difficoltà di cambiare la cultura aziendale).

Importanza del concetto di cultura in ambito HR: Cross cultural management.

Significato di un bacio (quanto avanti è la relazione con una persona nel momento in cui la baci? esistono 30 passaggi -> per le ragazze inglesi il bacio deve avvenire al 25esimo posto, per i ragazzi americani al quinto posto -> questo per farci riflettere sugli aspetti impliciti e insiti nelle diverse culture nazionali)

DISCORSO DI UN SAGGIO CINESE (Morgan) [questo esempio non lo ha fatto a lezione ma può essere utile a capire]

Il saggio cinese Chuang-tzu, che visse nel IV secolo avanti Cristo, usava raccontare questa storiella: “Mentre stava viaggiando attraverso le regioni a nord del fiume Han, Tzu-gung vide un vecchio che stava lavorando nel suo orto. L'uomo scendeva nel pozzo, prendeva con le sue braccia un vaso pieno d'acqua e poi lo versava nel canaletto. A fronte di una fatica notevolissima, il vecchio otteneva risultati molto miseri. Allora Tzu-gung disse: “Esiste un modo che vi permetterà di irrigare un centinaio di canaletti in un sol giorno, mettendo in condizione di ottenere molto con poco sforzo. Non Vi piacerebbe conoscerlo?” Al che il vecchio ortolano sollevò la testa, lo sguardo e disse: “E quale sarebbe questo modo?” Tzu-gung replicò: “Prendete una leva di legno, leggera sul davanti e appesantita sulla parte posteriore.

In questo modo potrà portare tanta di quell'acqua che finirà con l'andar di fuori. Questo marchingegno si chiama pompa da pozzo”. Con la faccia rabbuiata per la rabbia, il vecchio ortolano disse: “Ho sentito dire da molti saggi che chiunque usi delle macchine fa tutto il suo lavoro come una macchina. E colui che fa il suo lavoro come una macchina finisce con l'aver un cuore come una macchina e colui che ha un cuore uguale ad una macchina perde la sua semplicità. Colui che ha perso la sua semplicità acquisisce dei sentimenti poco chiari. L'aver sentimenti poco chiari non si accorda con il senso dell'onestà. Non è che io non conosca questi aggeggi; il fatto è che mi vergogno di usarli”. Tratto da G. Morgan: “*Images: le metafore dell'organizzazione*”

- Libro che racconta come le organizzazioni si possano rappresentare con delle metafore
- Es. Organizzazioni = artefatti di tipo culturale

Interpretazione del discorso di un saggio cinese:

- Questa storia rappresenta il **concetto di cultura** perché l'ortolano ha paura di essere giudicato negativamente dal suo gruppo. Il viandante non può capire questo concetto perché è esterno al gruppo, non è cresciuto secondo quella cultura e in quel contesto.
- Chi segue una certa cultura non si rende conto di esserne influenzato perché sin da piccolo ne è circondato.
- Ci sono 2 piani quando si parla di cultura:
 - Visibile: simboli, cerimonie, storie, slogan, contesti, comportamenti, abbigliamento
 - Inconscio: valori, assunti, credenze, attitudini, sentimenti
= Iceberg *

DEFINIZIONE DI CULTURA - organizzativa - (Hofstede)

“La programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo umano da un altro” (Geert Hofstede, da un esperimento sui dipendenti di Ibm)

- Nasciamo in un contesto
- La nostra mente viene programmata da quel concetto
- Questa programmazione ci distingue da altri gruppi

DEFINIZIONE DI CULTURA (Schein) -> per definire una cultura organizzativa è possibile fare riferimento a questo modello a tre strati/ a "cipolla"



Artefatti: aspetti esterni (layout, estetica, componenti visibili)

Valori e norme: motivazioni che stanno sotto le scelte degli artefatti -> aspetti non visibili ed espliciti (norma= comportamento atteso)

Assunti di base: principi ancora più profondi e ancora più interiorizzati, filosofia di fondo, anche elementi inconsci

Es. Google

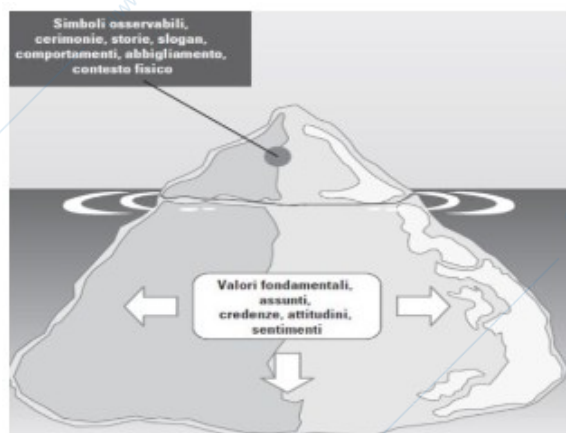
- Artefatti: mensa con giochi, abbigliamento casual, uffici innovativi
- Valori e norme: innovazione, benessere, valori di inclusione
- Assunti di base: se le persone sono libere di essere loro stesse, saranno più creative e soprattutto anche più motivate ad andare al lavoro, di conseguenza saranno più produttive -> vado al lavoro volentieri perché sono in un contesto in cui posso esprimermi

ORIGINE DEGLI ASSUNTI DI BASE E SUBCULTURE

- Da dove arrivano gli assunti di base? Dalla storia dell'organizzazione e dalla cultura dei fondatori. Vengono preservati dal gruppo dirigente.
- Ecco perché, per cambiare la cultura organizzativa, è fondamentale il ruolo del leader (role model).
- Questo spiega anche perché all'interno della stessa organizzazione possono esistere più subculture a seconda che si lavori per un manager o un altro, nella filiale o nella casa madre, ecc.
- Durante un'acquisizione o una fusione aziendale, è molto difficile il cambiamento culturale perché chi è stato acquisito/fuso si sente conquistato e soppresso.

CULTURA ORGANIZZATIVA

La cultura è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come maniera corretta di pensare e comportarsi.



* Si stratifica su due livelli:

1) Superficie: troviamo i manufatti visibili e i comportamenti osservabili che sono espressione di valori più radicati

Elementi visibili: riti e cerimonie, storie e miti, simboli, strutture, sistemi di controllo e rapporti di potere dell'organizzazione. I manager possono anche fare leva su questi elementi per influenzare la cultura

2) Valori radicati: nelle menti dei membri dell'organizzazione che, operando a livello inconscio, formano la vera cultura.

Ricorda: Funzione dei gruppi (il gruppo aiuta l'outsider ad apprendere per diventare insider).

CARATTERISTICHE DELLA CULTURA

1. Profonda

È radicata nelle persone, ne è parte costitutiva

Si è sicuri di fallire se la si considera un fenomeno superficiale, se si pensa di poterla manipolare secondo la propria volontà.

2. Ampia

È difficile definire dei confini tra interno ed esterno, perché la cultura è influenzata dai contesti

Quando un gruppo impara a sopravvivere nel proprio ambiente, impara qualcosa anche sugli aspetti delle sue relazioni interne ed esterne.

3. Stabile

È difficile da cambiare

Agli esseri umani non piacciono le situazioni caotiche e imprevedibili e si sforzano di stabilizzarle e normalizzarle.

FUNZIONI DELLA CULTURA

A cosa serve la cultura? è di fatto uno strumento per creare:

- **Identità organizzativa:** crea senso di appartenenza
- **Impegno collettivo:** sprona le persone verso un obiettivo comune
- **Stabilità del sistema sociale:** tende a reiterare se stesso, formando i nuovi membri allo stesso modo.
- Strumento per **attribuire un significato:** si tende a giustificare ciò che si vede/vive sulla base della cultura organizzativa
Es. spesso chi lavora nelle filiali pensa che chi lavora nell'headquarter sia più avvantaggiato

Fornisce ai membri un senso di identità organizzativa e genera un impegno nei confronti di opinioni e valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui. Prende vita generalmente da un fondatore o a un leader che elabora e mette in pratica una visione, una filosofia o una strategia di business.

Le **2 FUNZIONI CRITICHE** della cultura sono:

- **Integrazione interna:** cioè che i membri sviluppano un'identità collettiva e sanno come lavorare insieme in maniera efficace, senza richiedere di dover resettare il gruppo ogni volta
- **Adattamento rispetto all'esterno:** come l'organizzazione raggiunge gli obiettivi, come si relaziona con entità esterne, come l'organizzazione si differenzia rispetto alle altre, come crea il brand ed employer branding.

COME NASCE LA CULTURA ORGANIZZATIVA?

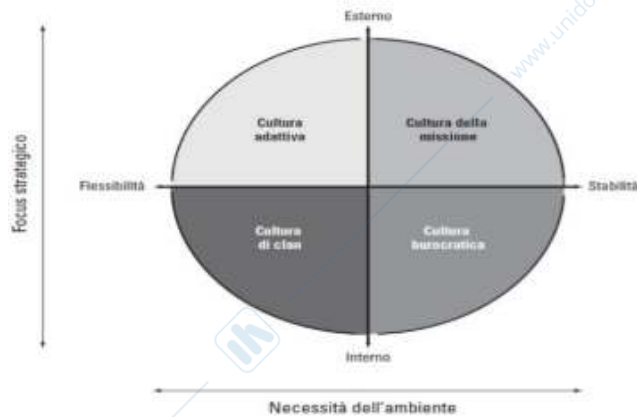
Antecedenti: valori del fondatore / caratteristiche settore / cultura nazionale / storia dell'azienda / visione e comportamenti del gruppo dirigente

Cultura organizzativa: valori condivisi: il ricambio generazionale contribuisce al cambiamento culturale / assunti di base / manifestazioni osservabili / gestione degli spazi / gestione dei simboli / comportamenti diffusi

COME SI DIFFONDE LA CULTURA ORGANIZZATIVA?



CULTURA E AMBIENTE: QUALE CULTURA ORGANIZZATIVA?



Focus strategico: orientato all'esterno o all'interno -> quanto l'organizzazione ha come obiettivo il mercato esterno (focus sul cliente, consumatori, ecc.) o l'ambiente interno.

Necessità dell'ambiente: quanto l'organizzazione vive in un contesto flessibile o stabile

Dall'incrocio di queste 4 dimensioni (esterno-interno / flessibile-stabile) abbiamo:

Cultura adattiva: Ha un focus strategico sull'ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento per soddisfare le necessità dei clienti, questa cultura è orientata all'innovazione, creatività e assunzione di rischi. Incoraggia l'organizzazione a sviluppare la capacità di rilevare, interpretare e tradurre i segnali provenienti dall'ambiente in strategie di comportamento. Es. Google

Cultura della missione: È adatta ad un'organizzazione che si trova nella situazione di servire clienti specifici nell'ambiente esterno senza la necessità di cambiamenti rapidi. Si caratterizza per una visione chiara dello scopo dell'organizzazione ed un focus sul raggiungimento degli obiettivi con rispettivi bonus/premi. Es. Pepsi, Teatro Scala Milano

Cultura del clan: Caratterizzata da un focus interno, sebbene inserita in un ambiente esterno molto flessibile si concentra principalmente sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri dell'organizzazione. Es. Sas (Olivetti - anche se non esiste più)

Cultura burocratica: Ha un focus interno e un orientamento coerente con un ambiente stabile. Questo tipo di organizzazione opera in maniera altamente integrata ed efficiente, con un approccio metodico nelle attività e l'osservanza di politiche e prassi consolidate come metodo per raggiungere gli obiettivi. Il basso coinvolgimento personale è controbilanciato da un alto livello di coerenza, conformità e collaborazione tra i membri. Es. Safeco Insurance, università.

15.06.21

PROGETTAZIONE PER LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

La diversità rappresenta l'insieme delle differenze e somiglianza tra singoli individui= ciascuno di noi presenta un insieme di caratteristiche che ci rendono unici ma che ci rendono anche simili a qualcun altro -> in-group/ out-group bias (teoria identità sociale): in-group= enfatizziamo e vediamo come positive le caratteristiche del gruppo cui apparteniamo/ out-group = enfatizziamo le caratteristiche negative dei gruppi cui ci sentiamo molto distanti, con caratteristiche molto diverse dalle nostre (-> è alla base dei meccanismi di discriminazione) -> il diversity management è quindi una pratica manageriale volta a gestire le persone in maniera consapevole rispetto alle differenze esistenti tra queste persone -> agisce sulla cultura dell'organizzazione (consapevole o inconsapevole) -> alcune cose rinforzano degli stereotipi -> **stereotipi di genere:** "think manager, think male".

Il **diversity management** è la modalità di gestione delle persone consapevole delle differenze esistenti che agisce sulla cultura dell'organizzazione e delle persone e sui sistemi operativi.



Edition, SHRM, 2003)

Alcune di questi svantaggi si sommano -> gender bias: sommarsi di fenomeni discriminatori legati all'essere donna e senior -> gender ageism.

Perché si parla di diversity management? porta dei risultati anche in termini di business.

Un mondo in cambiamento: globalizzazione, internazionalizzazione, competitività su scala mondiale, mutamenti dei processi di produzione -> al mondo d'oggi per essere competitivi bisogna essere inclusivi. Eterogeneità delle caratteristiche degli interlocutori che a vario titolo sono in contatto con il mondo delle imprese.

Alcuni dati: il World Economic Forum stila ogni anno una lista di 144 Paesi sulla base del "gender gap index" = misura l'inequità legata al genere rispetto a quattro macro-settori: accesso all'istruzione, partecipazione alle opportunità economiche, accesso alla salute, accesso alla vita politica -> 1= equità tra generi, 144= iniquità -> l'Italia nel 2021 si posiziona al 63esimo posto (ci sono 63 Paesi prima di noi che si posizionano meglio) -> in alcuni anni ci siamo posizionati peggio e in altri meglio -> gli indici che peggiorano maggiormente la nostra situazione sono l'indice sulla partecipazione alla vita politica (molto influenzato dalla rappresentazione di genere nel governo), ma ciò che penalizza in particolare le donne in Italia è la partecipazione alle opportunità economiche (se considerassimo solo questo indice ci troveremo al 114esimo posto).

Fenomeno avanzamenti di carriera -> spiega perché ci posizioniamo così in basso nell'indice sulla partecipazione alle attività economiche.

Pipeline: rappresentazione dei percorsi di sviluppo di carriera tra uomini e donne: nelle posizioni entry level c'è praticamente equità (54% uomini, 46% donne) più ci spostiamo verso posizioni senior più aumenta l'inequità (81% uomini 19% donne) -> il vero tema in Italia infatti non è l'ingresso al mondo del lavoro ma è nel progresso di carriera.

Anche il gender pay gap è un fattore collegato all'avanzamento di carriera (a livello manageriale le donne guadagnano il 31% in meno dei colleghi maschi allo stesso livello).

Piramide dell'età: la rivoluzione demografica -> non c'è ricambio generazionale nel nostro paese -> tanti senior e pochi giovani: conseguenze sul mondo del lavoro e dei sistemi sociali dei paesi: politiche di welfare, politiche pensionistiche.

La progettazione organizzativa della Diversity & inclusion (D&I)

Come si progetta la gestione della diversity & inclusion nelle aziende?

Prima ancora di entrare nelle diverse fasi-> prerequisito: sponsorship da parte del top management: il top manager deve percepire che le dinamiche di D&I sono tematiche di valore rispetto alle quali investire in un cambiamento culturale dell'azienda, affinché la progettazione abbia senso.



Fase 1 - Analisi dati aziendali e definizione obiettivi strategici -> è necessario conoscere l'azienda e le dinamiche che avvengono al suo interno per capire dove agire

1. Raccolta e analisi dei dati sulla gestione della diversità (ad es. composizione forza lavoro-> HR metrics e HR analytics)
2. Identificazione dei fabbisogni e delle aree di criticità (gender/ età/ razza/ orientamento sessuale) -> focus group per raccogliere dati più specifici
3. La definizione degli obiettivi strategici di gestione della diversità -> dalla raccolta dei dati bisogna poi definire gli obiettivi strategici (obiettivi interni all'azienda ed esterni-> rivolti ad esempio alla clientela)

Come formulare gli obiettivi strategici di D&I Esempi di KPI - **Key Performance Indicator**:

- Aumentare la presenza di donne nel gruppo dirigente del 30% entro i prossimi 3 anni
- aumentare del 15% la presenza di lavoratori stranieri nei ruoli di front-office
- implementare dei programmi di formazione e sensibilizzazione sulle tematiche di diversità e inclusione per tutti i leader e i professionisti HR dell'azienda;
- adottare dei sistemi di valutazione formale delle performance di inclusione e rispetto per tutti i dirigenti entro 3 anni e per tutti i dipendenti entro 5 anni.

Fase 2 - Progettazione organizzativa -> identificazione di ruoli e responsabilità

I ruoli della D&I: 3 approcci organizzativi (approccio funzionale: tipicamente HR, dove viene identificato l'head della D&I / approccio project management: la D&I viene considerata come approccio di business-> esempio di **meccanismo di coordinamento**: identificazione di ruoli dedicati a più funzioni che rispondano alle esigenze di tutta l'azienda / approccio wellbeing-> approccio legato più alla psicologia del lavoro)



Fase 3 - Sviluppo e implementazione di un piano di azione -> gli obiettivi strategici identificati devono essere tradotti in un piano d'azione specifico:

1. Come passare dagli obiettivi al piano di azione
2. La comunicazione della diversità e inclusione

Fase 4 - Monitoraggio e valutazione -> è importante definire obiettivi misurabili.

16.06.21 (TESTIMONIANZA)

CASO AZIENDA Z (prime 6 lezioni)

- Zeta produce componenti elettronici usati soprattutto nell'elettronica di consumo, nell'automotive, nelle periferiche per computer, nella telefonia cellulare e nel settore cosiddetto "industriale". L'azienda ha di recente adottato una strategia innovativa basata sulla produzione di sensori che vengono utilizzati per Smart Driving, Smart Industry, Smart Home & City.
- Questa strategia è stata supportata da nuove politiche del personale, come l'assunzione di ingegneri elettronici e designer specializzati nell'IoT e un maggiore investimento in formazione su temi quali sensori e microsistemi, reti wireless, Big Data, etc.
- Tuttavia, il management ha riscontrato delle problematiche nel modo in cui la formazione sta supportando questa nuova strategia, con un basso numero di ore di formazione erogate e un basso livello di soddisfazione dei partecipanti alle attività formative.

Soluzioni:

Analisi documentale -> è fondamentale e andrebbe sempre fatta, soprattutto in questo caso, perchè si ottengono numerosi documenti utili a basso costo, in quanto basta farsi inviare la documentazione dell'azienda -> così da poter andare ad osservare quali sono gli output del progetto di formazione e conseguentemente la coerenza tra quello che viene effettivamente fatto e gli obiettivi che ci si era posti

Dati generali -> da questi dati si capisce il budget destinato alla formazione/ il numero di ore/ il numero di partecipanti -> da informazioni riguardo alle modalità e permette di capire se il problema potrebbe essere, ad esempio, che la formazione viene erogata ai partecipanti sbagliati

Focus group -> raccolta di informazioni attraverso l'intervento dei partecipanti alla formazione, senza i supervisor, così che essi si sentano liberi di esprimere sinceramente le proprie opinioni -> permette di andare in profondità, in quanto si riescono a fare domande molto specifiche, che si possono andare ad adattare sulla base delle risposte e dei problemi che stanno emergendo -> questo è possibile anche con le interviste -> la differenza tra interviste e focus group sta nel fatto che in quest'ultimo il rapporto costo-benefico è buono perché non si vanno a fare tante interviste individuali ma si riesce ad ottenere il punto di vista di un gruppo di partecipanti in un unico incontro (risparmiando tempo e denaro)

Interviste -> sono uno strumento costoso in quanto si va a dedicare tot tempo a n persone -> permette di andare molto in profondità ma il rischio è quello di utilizzare tutto il budget solo per l'intervista -> una buona soluzione potrebbe essere quella di andare ad intervistare persone specifiche -> ad esempio chi ha attivato la richiesta di riprogettazione potrebbe essere in grado di spiegare le problematiche generali riscontrate -> è importante però andare ad intervistare i formatori stessi (quindi ad esempio il manager HR che si occupa di training) perché da informazioni sulle modalità di formazione -> in questo caso potrebbe infatti riscontrare un limitato numero di ore dedicate alla formazione stessa a causa, ad esempio, del budget troppo basso -> il coinvolgimento di chi ha questa responsabilità di erogazione del corso è quindi molto importante

Survey -> per costruire una survey con domande che rispondano alle esigenze per l'analisi del problema è necessario avere prima dei documenti su cui basarsi per capire come strutturare il questionario stesso (-> prima di una survey potrebbe essere utile fare un'osservazione diretta in cui si vanno a verificare determinate situazioni e dinamiche -> anche i focus group con det. membri dell'organizzazione possono essere utili per farsi un'idea degli aspetti su cui andarsi a focalizzare più nello specifico durante la survey) -> poi si va a verificare se ciò che è emerso dall'osservazione e/o dal focus group corrisponde ai risultati dell'indagine -> la survey, a differenza di interviste mirate o focus group con i rappresentanti, permette di andare ad osservare il pensiero di tutti i membri dell'organizzazione coinvolti nel progetto

Osservazione -> essere consapevoli di essere osservati da dei valutatori porta a modificare il proprio comportamento -> in questo caso sarebbe meglio non farla perché c'è un'asimmetria informativa troppo alta

Misurazione -> anche la misurazione in questo caso non andrebbe bene in quanto non c'è nulla di routinario nel percorso di formazione

In questo caso specifico, in cui tra gli strumenti abbiamo considerato l'analisi documentale, i dati generali e i focus group (ma anche interviste o survey organizzate in un certo modo), l'**output** di quest'analisi potrebbe essere un **flow chart**, che è l'ultimo step della mappatura di processi (spiegazione sotto) -> il flow chart serve quindi per analizzare il processo della formazione -> serve per ricostruire tutti gli step che vanno dall'attivazione del problema di progettazione (input) -> fino all'effettiva erogazione del corso di formazione (output) -> in questo modo è possibile andare ad osservare qual è la causa del problema, così da sapere su cosa intervenire per la riorganizzazione -> vedi sotto com'è costruito un flow chart.

Inoltre, qualora non fosse presente una funzione ad hoc che si occupi di formazione, tra gli output dell'analisi organizzativa potrebbe anche esserci un **organigramma** -> dove si vanno ad analizzare le informazioni riguardo le varie unità dell'organizzazione.

Nel caso in cui il problema fosse invece più legato al referente del corso di formazione, ossia a colui che tiene il corso, poiché risultante inadeguato, allora l'output potrebbe essere una **job description** nella quale si vanno a ri-analizzare le caratteristiche della mansione e le competenze richieste per il profilo del formatore.