

Esame 7 Febbraio 2018, domande

Organizzazione aziendale (Sapienza - Università di Roma)



1) Modello globale (pag. 334) :

Fa parte delle **forme organizzative delle imprese internazionali**, è attuato per fare leva su **efficienza e qualità, utilizzato dove non serve customizzare i prodotti per i singoli mercati**. Adotta la **forma divisionale per prodotto o per cliente**, permette lo **sfruttamento di economie di scala**. Data l'operatività worldwide delle divisioni specializzate per prodotto in questo modello, l'interdipendenza tra parent companies che rispondono alla stessa divisione può essere anche molto elevata e complessa a causa della dispersione geografica.

Modello **multidomestico**: **specializzazione interna per aree geografiche**, al fine di ottenere **la massima reattività sui mercati locali**. Ha il compito di garantire una **differenziazione competitiva rispetto alla concorrenza estera in quell'area. Forma divisionale per area geografica**. Ciascuna divisione opera in piena autonomia ed il coordinamento avviene sulla base della standardizzazione degli obiettivi assegnati a ciascuna divisione.

Modello transazionale: Risponde al problema di ottenere **simultaneamente efficienza a livello globale, reazione alle esigenze di un mercato nazionale** e sfruttamento di conoscenze a livello globale. Forma a **MATRICE**.

2) Modello aspettativa-valenza (pag. 81-82) :

Ideato da Vroom, L'aspettativa è il giudizio soggettivo sulla probabilità di accadimento di un evento. Il modello si basa sull'assunto che gli individui siano decisori razionali, ossia in grado di valutare completamente ed esattamente, da un lato le proprie aspettative in termini di performance dei propri comportamenti e le conseguenze di essi, dall'altro il valore che le ricompense derivanti dalla performance realizzata hanno rispetto al proprio sistema di preferenze.

Un secondo assunto riguarda l'autonomia d'azione degli attori, i quali sono considerati in grado di stabilire il proprio comportamento o il livello del proprio sforzo, in funzione dell'utilità attesa di tale comportamento. Le conseguenze del comportamento lavorativo sono 2: la performance e la ricompensa.

Aspettativa: giudizio soggettivo sulla probabilità del first level outcome (come un determinato sforzo produca la performance richiesta), **Second level outcome**: al conseguimento delle performance siano legate le ricompense.

Valenza: utilità assegnata dall'attore alle conseguenze della sua performance (alla ricompensa). E' legata ai bisogni dell'individuo. Elevata valenza di una ricompensa significa che essa soddisfa i bisogni di un individuo.

3) Job analysis/description (pag. 125) , attualizzazione della job analysis

La job analysis è una fase della job design, cioè progettazione delle mansioni. Si tratta di un esame approfondito delle mansioni, individuando cosa viene fatto, come viene fatto (metodi utilizzati), perché viene fatto (finalità delle varie azioni compiute), cosa è richiesto per portare a termine tali azioni (know-how, qualifiche, caratteristiche personali...). Viene messa in atto attraverso l'interazione diretta con il lavoratore, oppure raccogliendo dati tramite questionari ed interviste.

JOB DESCRIPTION

Formalizzazione delle informazioni raccolte con la job analysis, **esposizione scritta delle principali caratteristiche** della mansione, quali nome, scopo, dimensioni.

JOB SPECIFICATION: specificazione dei fattori comuni ai vari job

JOB EVALUATION: attribuzione di un punteggio, di una valutazione alle varie mansioni

4) Curva di apprendimento, passaggio da una curva all'80% ad una al 70%, quali variabili ci sono sull'asse delle ascisse e delle ordinate (pag. 102 ec. specializzazione)

Il processo di apprendimento, tramite la ripetizione continua di una stessa azione, genera efficienza in chi la compie e ciò porta alla diminuzione dei costi unitari. Al raddoppiare della produzione, i costi medi unitari saranno di circa 80% di quelli originari. Sulle ascisse troviamo i costi medi unitari di produzione, sulle ordinate l'esperienza (volume cumulato di produzione). Con una curva all'80%, al raddoppiare della produzione, i costi medi unitari saranno pari all'80% di quelli originari, prima del raddoppio. Passando ad una curva del 70%, i costi medi unitari saranno pari al 70% di quelli originari, quindi in questo caso il costo medio unitario è minore di quello in corrispondenza ad una curva dell'80%.

5) Variabili organizzative della specializzazione verticale e cosa concorrono a definire (pag. 169-170)

Le variabili organizzative che attengono alla specializzazione verticale comprendono la **distribuzione dell'autorità decisionale fra gli attori organizzativi (grado di accentramento - decentramento), la lunghezza della linea gerarchica (numero di livelli), articolazione line-staff e le caratteristiche dei rapporti di dipendenza**. Concorrono a definire le divisioni di potere e responsabilità all'interno dell'azienda

6) Meccanismi di coordinamento delle interdipendenze (pag. 117-118)

Vi sono vari tipi di interdipendenze.

L'interdipendenza generica si ha quando ciascuna parte contribuisce con il proprio output in maniera indipendente al risultato complessivo, **gestita tramite standardizzazione**, cioè definizione di regole che stabiliscono a priori le modalità di azione.

Interdipendenza sequenziale: quando è possibile precisare la sequenza delle attività e la direzione dello scambio. Gestita con **programmi, fissazione di obiettivi**, in modo tale che l'agire delle parti sia rivolto al raggiungimento degli stessi.

Interdipendenza reciproca: quando l'output di un'attività costituisce l'input di un'altra e viceversa. gestita con strumenti che facilitano il passaggio di informazioni tra le parti (IT...)

Interdipendenza intensiva: quando le parti coagiscono, definiscono le azioni da compiere aggiustandole in maniera simultanea, giungendo così ad un'azione comune. Regolata attraverso **strumenti che favoriscono lo scambio simultaneo di informazioni** tra le parti indipendenti, in modo da consentire un processo di mutuo aggiustamento. Ad esempio gruppi di progetto.

7) Organi di integrazione e le condizioni della loro efficienza:

Gli organi di integrazione sono dei piccoli direttori generali che hanno la responsabilità del coordinamento delle attività, essi sono uno strumento dei meccanismi laterali. hanno potere limitato perché non hanno autorità gerarchica, possono essere temporanei (project manager) e permanenti (product manager), si possono combinare in gruppi (es. taskforce e team). Le condizioni di efficacia (obiettivi/risultati) dipendono da un **orientamento bilanciato** rispetto a quello delle unità, **devono avere un'influenza fondata sulle loro abilità**, devono saper usare il **metodo del confronto per risolvere il conflitto** e a loro spetta una ricompensa su basi globali determinate da coerenza e responsabilità.

8) La progettazione della gerarchia: vantaggi e svantaggi nella scelta della numerosità dei livelli gerarchici

in un'organizzazione caratterizzata da un elevato numero di livelli, i principali vantaggi sono che ha effetti positivi sui processi di elaborazione delle informazioni, infatti è possibile bilanciare le competenze con la difficoltà dei problemi da risolvere attraverso i livelli. Un altro è che **aumenta le possibilità di coordinamento, in quanto aumentando il numero**

di livelli, quindi di capi, diventano maggiori le possibilità di controllo sul comportamento dei dipendenti, evitando comportamenti opportunistici. In ultimo viene favorita la crescita professionale dei dipendenti, potendo progredire su più livelli. SVANTAGGI: difficoltà e rigidità nella risposta alle esigenze di cambiamento, un numero elevato di livelli favorisce lo sfruttamento di info esistenti, ma ostacola la creazione di nuove. Costi di struttura elevati e **problemi di comunicazione**. Lentezza della diffusione delle informazioni e **distorsione delle stesse, insoddisfazione vista l'impossibilità di rapportarsi con il vertice**.

9) Le forme di governo delle transazioni

La transazione rappresenta il trasferimento di un bene o servizio attraverso un'interfaccia tecnologicamente separabile. Vi sono diverse forme di organizzazione interna che rappresentano risposte a crescenti livelli di difficoltà nelle transazioni.

Gruppo dei pari: organizzazione non gerarchica caratterizzata dalla proprietà cooperativa dei mezzi di produzione, svolgimento collettivo del lavoro.

Gerarchia semplice: forma di organizzazione gerarchica, si basa sull'adozione diffusa del contratto di lavoro dipendente, relazione di autorità tra gli attori interni. **Forma**

multidivisionale: Articolazione interna fondata sul prodotto, sul mercato o su un'area geografica. relazioni interne regolate da meccanismi simili a quelli di mercato.

Forma burocratica: articolazione interna fondata sulla funzione svolta, sviluppo di codici di comunicazione specializzati. Tali forme di governo sono necessarie in quanto i mercati falliscono quando le caratteristiche delle transazioni impediscono che tra le parti si instauri una contrattazione classica.

Forme di organizzazione miste: Governo trilaterale (terza parte con funzione di arbitrio) o governo bilaterale. Clan. Caratteristiche del modello scientifico taylor: determinismo (ogni fenomeno scaturisce da determinati fattori), scomponibilità dei problemi, sperimentazione.

10) Illustrare le ragioni dell'importanza della TEORIA DEI COSTI DI TRANSAZIONE nel decidere la progettazione organizzativa, le tipologie di costi di transazione, i fattori che determinano la forza e ampiezza. le possibili modalità di governo delle transazioni

Ogni problema che può essere posto come problema contrattuale può essere analizzato con l'approccio transazionale. escluso il caso

di concorrenza perfetta, nella quale il prezzo contiene tutte le informazioni necessarie, in tutti gli altri casi sono presenti costi di

transazione che caratterizzano gli scambi. I costi di transazione sono:

Costi decisionali: riguardano l'assorbimento di risorse personali ed informative per individuare l'alternativa d'azione desiderata, in quanto vi è razionalità limitata ed incertezza.

Costi distributivi: assorbimento di risorse per assicurare l'equità della distribuzione dei risultati della transazione e scongiurare il pericolo di opportunismo.

Costi di cambiamento: concernono l'impianto dei meccanismi decisionali e distributivi di una forma di governo delle transazioni diversa da quella esistente e l'abbandono della forma esistente. La minimizzazione dei costi di transazione viene realizzata assegnando selettivamente le transazioni alle forme di governo. Forme di governo: gruppo dei pari, gerarchia

semplice, forma multidivisionale (m-form, quasi mercato quasi prezzi, articolazione interna fondata sul prodotto, sul mercato o area geografica), forma funzionale burocratica (u-form, burocrazia, fondata sulla funzione svolta).

11) Spiegare a cosa servono i meccanismi di coordinamento e integrazione laterale ed illustrare le caratteristiche salienti di almeno tre di questi.

Cercano di realizzare il coordinamento tra unità organizzative, evitando processi di comunicazione verticale ma aprendo processi di comunicazione e decisione congiunta, coinvolgendo le persone direttamente interessate al problema o comunque vicine. Cerca di migliorare la profondità dell'organizzazione, cioè le interazioni tra le unità organizzative. In questo modo si sposta verso il basso il processo decisionale, avendo così un decentramento dell'autorità decisionale. Si dividono in

orizzontali e trasversali. Ne fanno parte: meccanismi volontari, ruoli di collegamento, riunioni, task force, team, organi di integrazione.

Meccanismi volontari: sono reti informali o sociali, attivate volontariamente dagli attori di un'organizzazione per portare a termine in modo più agevole i loro compiti, perseguendo il coordinamento in modo informale. Anche se informali sono possibili interventi per incentivarne la formazione, ad esempio tramite la rotazione tra unità organizzative, permettendo alle persone di conoscere i vari aspetti dell'azienda e di instaurare relazioni sociali. Sistemi di ricompensa, che fanno sì che il personale sia invogliato ad unirsi per raggiungere l'obiettivo. Vicinanza fisica tra persone, eliminando le varie barriere fisiche che possano impedirlo.

Ruoli di collegamento: facilitano le possibilità di comunicazione fra unità organizzative diverse, evitando il ricorso alla linea gerarchica, ad esempio relazione tra marketing e vendite. **Liason:** ad esempio ingegneri che lavorano nell'unità di marketing

Le riunioni: è uno strumento flessibile, meccanismo di coordinamento laterale che crea uno spazio per l'interazione diretta tra personale la cui attività è interdipendente. possono essere gerarchiche, utilizzate dal capo per mettere al corrente i dipendenti delle decisioni prese,

Riunioni di coordinamento: i partecipanti possono dare il proprio contributo alla presa di decisioni. **Task force:** gruppo temporaneo, focalizzato su un problema specifico, formata da soggetti appartenenti a differenti unità organizzative. È orientata su problemi specifici, ad esempio introduzione di un nuovo prodotto. Si possono avere task force a durata limitata, oppure con durata maggiore -> **gruppi di progetto**. Sono molto costose ed esposte al pericolo di ghettizzazione.

12) Spiegare, anche attraverso le specifiche rappresentazioni tramite organizzazioni, le differenze tra forma organizzativa per product manager di tipo a (versione pesante) e di tipo b(versione leggera)

Con il passaggio da versione per product manager pesante a leggera, l'influenza decisionale del PM ha subito una diminuzione. Nella versione **pesante**, il product manager **dipende direttamente dalla direzione generale**, mentre in quella **leggera** il PM dipende dalla funzione marketing, ha quindi un'influenza minore sul complesso aziendale. Si passa quindi da un ruolo di profondo coordinamento ad un ruolo di coordinamento leggero, dovuto alla diffusione e consolidamento della funzione marketing, quindi al venir meno del dover affermare l'orientamento al marketing dell'impresa, il PM diventa responsabile del solo marketing operativo e non più di quello strategico. Nella versione pesante il PM è responsabile di acquisti, produzione, marketing, vendite, mentre nella versione **leggera** è responsabile dei soli aspetti pubblicitari, servizi di marketing e ricerche di mercato.

13) illustrare le fasi del processo di progettazione delle unità organizzative e dei loro confini:

Le fasi del processo di progettazione delle unità organizzative sono 8, si parte dall'individuazione delle attività da considerare

(1): Individuazione delle attività da considerare. in ottica greenfield le attività di base possono essere rappresentate dalle singole mansioni, brownfield le attività vengono raggruppate, si evita di disaggregare quelle attività la cui separazione comporterebbe delle diseconomie,

2) analisi delle specializzazioni: per accertare omogeneità ed eterogeneità delle attività di base, analizzando le caratteristiche delle risorse umane, quali tecniche, conoscenze, orientamenti.

3) analisi interdipendenze: si va appunto ad analizzare le interdipendenze tra le varie attività. L'interdipendenza può essere generica, sequenziale, reciproca, intensiva.

4) analisi dei conflitti d'interesse: attività con fini diversi, aggregate nella stessa unità organizzativa, generano problemi di subottimizzazione.

Si devono separare attività incompatibili

5 Analisi incertezze

6) analisi delle relazioni sociali: tenendo conto della natura delle relazioni tra persone

7) analisi della dimensione: span of control, in quanto il capo ha un'ampiezza di attenzione limitata, da un capo non possono dipendere più di un numero dato di persone. La

dimensione di un'unità organizzativa va individuata quindi tenendo conto dei costi del controllo e dei costi di produzione al variare della dimensione.

8)analisi delle alternative: seguendo le diverse regole si giunge ad alternative differenti, si deve scegliere quella più efficace e con costi minori.

14) **illustrare, anche con una rappresentazione grafica, le caratteristiche, i vantaggi e gli svantaggi della struttura funzionale modificata per project manager (forme per progetto)**

Il progetto è una combinazione di risorse umane e non, riunite in un'organizzazione temporanea, per realizzare un output unico con risorse limitate. Vi sono 3 forme alternative per progetto: forte, debole, a matrice.

Debole: conserva come specializzazione la base funzionale, affronta i problemi di coordinamento con una figura di integratore (project manager) creando un responsabile unico per il progetto

Vantaggi: specializzazione, efficienza, potente meccanismo di coordinamento

Svantaggi: sbilancio tra autorità e responsabilità, difficoltà di assicurare rispetto di tempi e costi.

Forte: affianca alla parte dell'azienda organizzata per funzioni una parte dedicata esclusivamente al progetto: trae le risorse dalla prima e le ritorna a progetto completato.

L'autorità del project manager in questo caso è più bilanciata. Linee più corte, ci si identifica maggiormente nel progetto. **CONTRO:** problemi per quanto riguarda la chiusura del progetto, chi vi lavora può manifestare opposizione.

A matrice: ripropone vantaggi e svantaggi della forma a matrice, ad esempio attribuzione di autorità gerarchica sia ai manager funzionali che ai project manager.

15) **in quale modi le economie di specializzazione hanno effetto sulla programmazione organizzativa**

Per economie di specializzazione si intendono i vantaggi competitivi derivanti dalla replicazione nel tempo della stessa attività da parte di una stessa risorsa (uomo o macchina). tali vantaggi riguardano i costi di produzione, dando luogo a rendimenti crescenti. Si ha una diminuzione dei costi medi unitari di

produzione. L'impatto della presenza di economie di specializzazione sulle scelte di progettazione organizzativa si ha in termini di **divisione del lavoro tra attori individuali e collettivi**, nel senso di **promuovere soluzioni organizzative**

basate sulla massima specializzazione consentita. Tali effetti potranno essere limitati nel caso in cui vi sia bisogno di flessibilità, contraria alla specializzazione, che porta alla parcellizzazione delle mansioni e alla loro standardizzazione.

16) **quali sono le variabili organizzative che attengono alla specializzazione verticale e quale caratteristica dell'organizzazione definiscono.**

Le variabili della specializzazione verticale sono il **grado di accentramento/ decentramento**, che riguarda la distribuzione dell'autorità decisionale, quanto più essa è concentrata in poche persone ai livelli più alti tanto più c'è accentramento e viceversa. La seconda è il **numero di livelli** quindi l'articolazione gerarchica che stabilisce chi dipende da chi, si pone la scelta tra struttura con molti livelli (tale) e strutture con pochi livelli (flat). La terza riguarda **l'articolazione line e staff**, dove la line riguarda le attività di primari task, mentre gli staff svolgono attività di consulenza e supporto alle line. **Ciò definisce la divisione del potere, delle decisioni, l'articolazione delle unità organizzative**

18) **In base a quali elementi le divisioni vengono definite quasi imprese**

Le divisioni sono ritenute IMPRESE per le seguenti caratteristiche: Attribuzione alle divisioni della responsabilità di profitto, regolando gli scambi tra divisioni interne all'azienda di un costo per chi riceve determinati beni o servizi ed un ricavo per chi cede, **indipendenza delle divisioni, specializzazione delle divisioni in base all'output.** Presenza di sistemi di incentivazione e meccanismi laterali. QUASI perché le divisioni fanno riferimento ad un unico soggetto economico, essendo parte di un'unica azienda, tra di loro intercorre una dipendenza quantomeno generica.

19) Cos'è la job description e dove è collocata nello studio delle mansioni

La job description è la seconda fase dello studio delle mansioni (job design).

Avviene dopo la job analysis. La job description consiste nella **formalizzazione delle info raccolte con la job analysis**, esposizione scritta della mansione, che comprende nome, scopo, dimensioni.

21) Svantaggi / vantaggi della forma funzionale burocratica:

Tale forma prevede adozione di strategie di integrazione verticale / separazione tra proprietà e controllo, a tale forma si perviene acquistando altre imprese o tramite sviluppo dall'interno, attraverso il decentramento.

VANTAGGI: specializzazione, efficienza, sviluppo di codici di comunicazione specializzati, aumento del numero dei manager con conseguente calo del sovraccarico per il vertice, elevate possibilità di controllo del comportamento dei dipendenti.

SVANTAGGI:

- diffusione di comportamenti orientati ad **obiettivi parziali**: le decisioni tendono a rispecchiare gli obiettivi delle singole unità organizzative
- perdita di controllo: diminuzione di accuratezza e completezza delle informazioni che si verifica nella loro trasmissione attraverso i vari livelli gerarchici
- sovraccarico della direzione generale: forte aumento di richieste di intervento per la direzione generale.
- **difficoltà di coordinamento tra funzioni**: per la diffusione di comportamenti orientati ad obiettivi parziali. se si presentano tali svantaggi sta a significare che tale forma non è adatta alla situazione in esame, ad esempio presenza di ambienti dinamici, strategie di differenziazione...

22) illustrate la teoria di McClelland ? (bisogni??)

Bisogno di achievement: desiderio di conseguire obiettivi sfidanti grazie alle proprie capacità, di aspirare a standard d'eccellenza di affiliazione: esigenze di soddisfare le aspettative altrui, di essere accettati ed evitare conflitti

Bisogno di potere: esigenza di avere influenza sugli altri

23) illustrate la teoria di VROOM e le sue implicazioni per l'organizzazione

ASPETTATIVA-VALENZA:

Aspettativa: è il giudizio che l'individuo formula sulla probabilità di raggiungere un certo risultato attraverso l'impiego di un certo sforzo. Oltre alla "credenza" del soggetto, esistono altri fattori da considerare: per esempio, il livello di skill possedute rispetto al compito, la quantità di supporto che si pensa di poter ottenere dai superiori e/o dai collaboratori e colleghi, la qualità delle attrezzature, le informazioni disponibili. Inoltre, i successi precedentemente ottenuti in relazione allo stesso compito possono rafforzare la percezione positiva di tale fattore. Si fa riferimento al rapporto sforzo-performance.

Valenza: è l'importanza che una persona dà al conseguimento di un obiettivo. È influenzata dalla scala dei valori e dall'esperienza dell'individuo. Fa riferimento all'insieme delle emozioni che le persone correlano al premio. Un premio sarà percepito di maggior valore quanto più l'individuo desidererà averlo piuttosto che non averlo. Si tratta di un desiderata e non della soddisfazione effettiva che un soggetto si aspetta di ricevere dopo il raggiungimento degli obiettivi.

24) descrivere le caratteristiche della mansione e le fasi della progettazione

La mansione è l'insieme dei compiti assegnati ad un soggetto. Le sue caratteristiche sono la **varietà**, il cui aumento implica un aumento dei compiti, quindi una mansione meno monotona, aumenta la specializzazione orizzontale, e l'**autonomia** livello di divisione verticale che riguarda l'autonomia del soggetto nella mansione. Le fasi della progettazione (job design) sono: job analysis, description, specification, evaluation.

1) GOAL SETTING Processo decisionale che sta alla base della motivazione, secondo tale modello sono motivanti obiettivi definiti in modo preciso, mentre obiettivi troppo generici non hanno efficacia. In questo modello, gli “**obiettivi**” o “**goal**” sono percepiti come **traguardi** da raggiungere e **le azioni svolte sono il mezzo per il loro raggiungimento. Un obiettivo o goal, è definito come un livello di performance definito a priori che orienta la scelta di azioni come mezzi per raggiungerlo. Il problema principale di questo modello è la difficoltà di definire a quale obiettivo si possa collegare un livello di performance elevato (tensione ottimale).** Livelli di aspirazione troppo bassi tendono ad accontentarsi dei primi risultati. Livelli di aspirazione troppo elevati, invece, possono riscontrare il problema della bassa probabilità di riuscita e quindi si ha lo stimolo a non agire. Ulteriori elementi che rendono la vita difficile in ambito di goal setting sono il grado di precisione degli obiettivi e il grado di autodeterminazioni degli stessi.

CARATTERISTICHE DELLE TRANSAZIONI:

Specificità delle risorse: investimenti durevoli che sono effettuati per supportare particolari transazioni

Incerteza: riguardo la previsione delle perturbazioni e la previsione di comportamenti opportunistici da parte della controparte

Frequenza: ricorrenza delle transazioni. **Vantaggi accentrato:** Maggiore coordinamento, sfruttamento di competenze al vertice, minori problemi di potere
Svantaggi: sovraccarico del vertice, problemi di motivazione delle persone in quanto la progressione in carriera è inferiore, minor soddisfazione delle persone in quanto non possono decidere. Il decentramento conviene se il valore delle info detenute dal vertice è basso, oppure alto ma con costi di comunicazione bassi.

Vantaggi presenza organi STAFF: attenzione a problemi che altrimenti verrebbero trascurati, aumentano la capacità del management di raccogliere, elaborare e diffondere informazioni.

Svantaggi: comportano costi diretti ed indiretti (maggiore utilizzo di tempo degli organi lineari in quanto devono rispondere alle interrogazioni degli staff), sono esposti a proliferazione e crescita eccessiva.

Cambiamento organizzativo: mutamenti pianificati e deliberati compiuti per modificare il funzionamento del sistema organizzativo globale o dei suoi sottosistemi. scongelamento > trasformazione > ricongelamento