

Sistema organizzativo aziendale che vuole essere il contenitore tra le risposte competitive alle azioni degli attori che possono influenzare il percorso evolutivo del sistema impresa e alle trasformazioni che provengono dall'ambiente esteso e competitivo.

- quello che l'azienda utilizza per guidare il loro percorso evolutivo.
- deve essere ordinata ed organizzata nel rispetto del principio di economicità. Il manager deve quindi progettare esso in modo che coniughi esigenze di efficienza con la soddisfazione delle persone che contribuiscono: la persona è al centro dell'organizzazione.

L'impresa deve essere:

- 1) ordinata nelle sue attività economiche
- 2) coordinata nelle sue componenti
- 3) regolata nel suo funzionamento

È questo strumento che si utilizza per raggiungere l'obiettivo. La produzione di beni e servizi avviene in un contesto organizzativo:

- chi lavora insieme di solito è in grado di creare più valore rispetto a chi lavora da solo.

L'attività di impresa e l'attuazione dei percorsi strategici richiedono un sistema organizzativo aziendale:

- in ambienti complessi aumenta la divisione e differenziazione del lavoro (quindi anche i costi di coordinamento).

Il sistema organizzativo aziendale è il risultato dell'iterazione dinamica tra:

- 1) Struttura organizzativa: sistema formale di compiti e relazioni di autorità che definisce il modo in cui le attività sono raggruppate e le persone devono cooperare ed usare le risorse per realizzare gli obiettivi dell'impresa.
 - definisce come usare le risorse, come sono divise all'interno della struttura al fine di realizzare gli obiettivi dell'impresa
- 2) Risorse umane: insieme unitario di persone che con il proprio lavoro partecipano all'attività dell'impresa (beni o servizi)
- 3) Sistemi operativi: sistemi di coordinamento interno che influenzano direttamente i comportamenti degli attori.
- 4) Strategia e orientamenti di fondo
- 5) Tecnologie

La struttura organizzativa

Nasce da 2 elementi fondamentali identificati da Mintzberg:

- 1) necessità di provvedere a una divisione del lavoro in compiti elementari, assegnati ai singoli membri dell'organizzazione

↳ aumentare la produttività dell'organizzazione, sfruttando le eventuali economie di scala e di esperienza.

- 2) Esigenza di garantire un coordinamento efficace di questi

compiti, e di tutte le attività quotidiane, affinché l'organizzazione possa muoversi armonicamente verso le proprie finalità strategiche

↳ All'aumentare della complessità, aumenta il fabbisogno organizzativo.

- In generale, il S.O.A. esprime un modello di interpretazione delle imprese secondo una prospettiva sistemica che prende a riferimento tutti gli aspetti fondamentali, quanto detto prima.

⊙ Ford che per prima diede vita a una estesa divisione dei compiti mantenendo compiti semplici. Catena di montaggio in economia storica fordismo e taylorismo.

La struttura organizzativa è quindi definita come la risposta alla duplice esigenza di dividere il lavoro tra le persone e di garantire la coerenza d'azione dell'impresa stessa attraverso il coordinamento di questa divisione del lavoro. Il coordinamento dell'impresa richiede che siano definiti quali e quanti sono gli organi in cui essa è articolata, quali sono le responsabilità e i poteri assegnati a ciascuno. Successivamente si definisce la struttura organizzativa come la configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità a loro assegnati. Si arriva alla definizione di questa configurazione unitaria attraverso il processo di progettazione della struttura organizzativa (cambia e rimette organizzativa)

Quello che la struttura organizzativa non è:
⊙ non è il risultato della scelta tra possibili modelli, piuttosto è il risultato della combinazione di variabili che afferiscono (avere attinenti, riguardano) sia al contesto esterno che al contesto interno

↳ È un fenomeno molto dinamico e che prevede l'equilibrio tra una serie di binomi, innovazione e stabilità organizzativa tra visione di insieme e strategie di business, tra equilibrio tra il contesto esterno e quello interno sulla base di un processo che impone continue modifiche e correttivi (può cambiare qualcosa nel contesto interno ad esempio oppure della modifiche di qualche cosa nella strategia oppure l'evoluzione tecnologica può portare alla necessità di riorganizzare le attività produttive e le risorse le competenze)

⊙ smart-working da remoto che sono possibili grazie alle nuove tecnologie, ma necessitano molti cambiamenti nella struttura organizzativa.

Le strutt. org. per quanto apparentemente statiche sono estremamente dinamiche.

Fasi di progettazione della struttura organizzativa:
⊙ Definire i compiti da svolgere all'interno dell'impresa, ed assegnarli all'interno delle singole unità organizzative (compiti abbastanza generici)

- 2) Vengono suddivisi tali compiti tra le persone che compiono ogni unità, identificando le singole posizioni.
- 3) Definire per ogni posizione i compiti specifici, definendo la personale missione.
- 4) Ordinare e coordinare le relazioni tra le singole unità organizzative in un'etica gerarchica su più livelli.
 - Rapporti di dipendenza gerarchica e distribuzione dell'autorità formale e tra le varie unità organizzative.
 - coordinamento orizzontale tra i vari compiti organizzativi in funzione del grado di specializzazione, comunicazione, integrazione e coordinamento tra le u. org. che sono definite.

Possiamo individuare dei blocchi fondamentali nella divisione del lavoro e nel processo con cui si raggruppano le attività



• Divisione, funzione e ruolo compongono l'organizzazione.

→ Tipi di unità organizzative

Ruolo:

Insieme di compiti operativi e di altre di comportamento riferite a una determinata posizione/persona.

Funzione: (input)

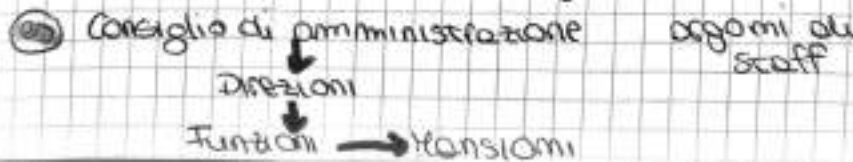
Sotto unità composta da un gruppo di persone che lavorano insieme, in funzione di competenze e/o strumenti e/o tecniche simili.

Divisione: (output)

Sotto unità composta da un insieme di funzioni o dipartimenti che condividono la responsabilità di produrre un dato bene/servizio.

La struttura organizzativa si può rappresentare attraverso 2 strumenti:

- 1) organigramma: elenca e rappresenta visivamente le unità organizzative in cui è articolata l'impresa e le loro relazioni gerarchiche (rappresenta graficamente, unità organizzative)
- 2) Mansionario: raccoglie le descrizioni delle mansioni corrispondenti alle singole posizioni istituite all'interno delle unità organizzative.
 - si distinguono anche l'organizzazione verticale e orizzontale.



È possibile ricostruire il processo di progettazione grazie all'organigramma.

- in questo modo il lavoro si svolge in maniera efficace.
- permette di raff. e' spesso e le relazioni delle unità organizzative.
- non specifica i compiti assegnati alle unità organizzative.

↳ queste sono raccolti nel mansionario.

• Elementi comuni della struttura organizzativa:

② è possibile individuare una sorta di percorso naturale di evoluzione nella struttura organizzativa dell'impresa (da gradi di formalizzazione e complessità crescente).

- ↳ Durante la vita dell'impresa è possibile dare gradi di formalizzazione e di complessità / coordinamento crescenti.
- nei primi momenti di vita tende a non essere formalizzata e le funzioni sono accentrate intorno all'imprenditore.
 - (raramente si sente l'esigenza all'inizio di formalizzare perché il grado di complessità è ristretto e le persone in maniera flessibile gestiscono l'attività) (memorabile)
 - strutture di questo tipo sono inadeguate ad aumentare della complessità dell'impresa. Bisogna perciò a mano a mano procedere con un processo di delega dai fondatori e si avvia il processo di formalizzazione (di processo contingente)
 - è un processo dinamico perché cambia con il tempo e camb. di condizioni interne o esterne.

③ è possibile individuare delle strutture organizzative basate ricorrenze con specifici criteri di divisione del lavoro e di coordinamento che fungano da guida quando una impresa adotta una struttura organizzativa.

• modelli base: funzionale, matrix - divisionale

• modelli misti: matrixiale, per progetto

• Tutti i modelli organizzativi possono essere ricondotti a uno di questi 4.

Modello funzionale

Le attività sono organizzate in gruppi omogenei di compiti per affinità di specie. Le unità organizzative che derivano e sono identificate da quel processo di progettazione della struttura organizzativa prendono il nome di funzioni in quanto sono unità specializzate per input. Ogni funzione all'interno del modello funzionale è affidata ad un responsabile che si pone ad un livello intermedio e fa da filtro tra il vertice aziendale e le unità operative (vertice - unità).

• La ripartizione delle responsabilità è basata sulle funzioni aziendali individuate simili a quelle della tecnica.

Le caratteristiche del mod. funzionale permettono di agire efficacemente e efficientemente nel caso di imprese di piccole e medie dimensioni.

- nel caso ci sia una bassa differenziazione del prodotto (ciclo di vita lungo) e nel caso in cui la tecnologia e l'ambiente siano stabili. Caratteristiche che rendono mod. funz. adatto.

• elevata specializzazione funzionale e bassa plasticità operativa e strategica che deriva da un'alta rigidità strutturale del modello stesso.

In particolare, essendo le unità organizzative specializzate per input, quindi omogenee sotto il profilo della tecnica, significa che sono estremamente specializzate e all'interno di ogni unità sono svolte una serie di compiti basati sul determinato input/tecnica/competenze e conoscenze, e' possibile trarre dei vantaggi (conseguimento di economie e scale di apprendimento) in virtù della specializzazione di queste unità organizzative nello svolgere quel determinato compito. Questa specializzazione porta a un certo grado di rigidità (le unità non sono integrate e mescolate). La specializzazione funzionale crea una rigidità strutturale e una rigidità delle conoscenze che non permette di rispondere in maniera flessibile a verificarsi di cambiamenti nell'ambiente circostante che richiederebbero delle modifiche delle caratteristiche di prodotti o servizi.

ORGANIGRAMMA DEL MODELLO FUNZIONALE



Ci sono una serie di unità organizzative definite funzioni che non tra di loro eterogenee, all'interno prevedono l'esecuzione di una serie di compiti omogenei per il tipo di input e competenze/knowledge tecniche che vengono utilizzate. I collaboratori stessi, (e risorse umane) devono essere suddivise all'interno di queste unità organizzative sulla base delle loro competenze professionali (collegano funzione con comp. del lavoratore). Le aree di responsabilità coincidono con le funzioni di competenza. Ogni funzione presenta una relativa autonomia per il perseguimento degli obiettivi a loro assegnati. Le unità organizzative prese in considerazione in questo caso sono le 5 indicate e poi ce ne è un'altra:

- Assicurazione qualità: è una di quelle unità definite unità di staff: hanno finalità prettamente di supporto e che portano direttamente al vertice aziendale (Resp. qualità).

All'interno delle singole funzioni ci sono poi dei responsabili, rispetto a un modello di tipo elementare, la pres. di responsabili avviene a seguito di un processo di delega. I rischi di malfunzionamento di questo modello sono legati alla rigidità strutturale, a una disparità di interessi ai vertici funzionali (i vari responsabili potrebbero non essere bene allineati) e quindi è necessario investire molto nel coordinamento delle varie unità.

↳ può portare al rallentamento dello scambio di informazioni all'interno della struttura stessa (il passaggio sta nella specializzazione interna delle funzioni)

La specializzazione permette di accumulare esperienze e conoscenze; ma anche efficienza. L'accorpamento di gruppi di funzioni simili permette lo sfruttamento delle economie di scala.

Modello divisionale / multi-divisionale

Le unità organizzative sono specializzate per output e il blocco base su cui si basa questa organizzazione sono le divisioni. Esse sono individuate per gruppi o famiglie di prodotti o anche per mercati geografici o categorie di output in generale.

- Questo modello porta una frammentazione della struttura amministrativa per unità di business strategiche. È tipica di imprese molto diversificate, di grandi gruppi che operano in più aree geografiche o che hanno una produzione estremamente diversificata.
- La ripartizione delle responsabilità avviene sulla base delle divisioni.

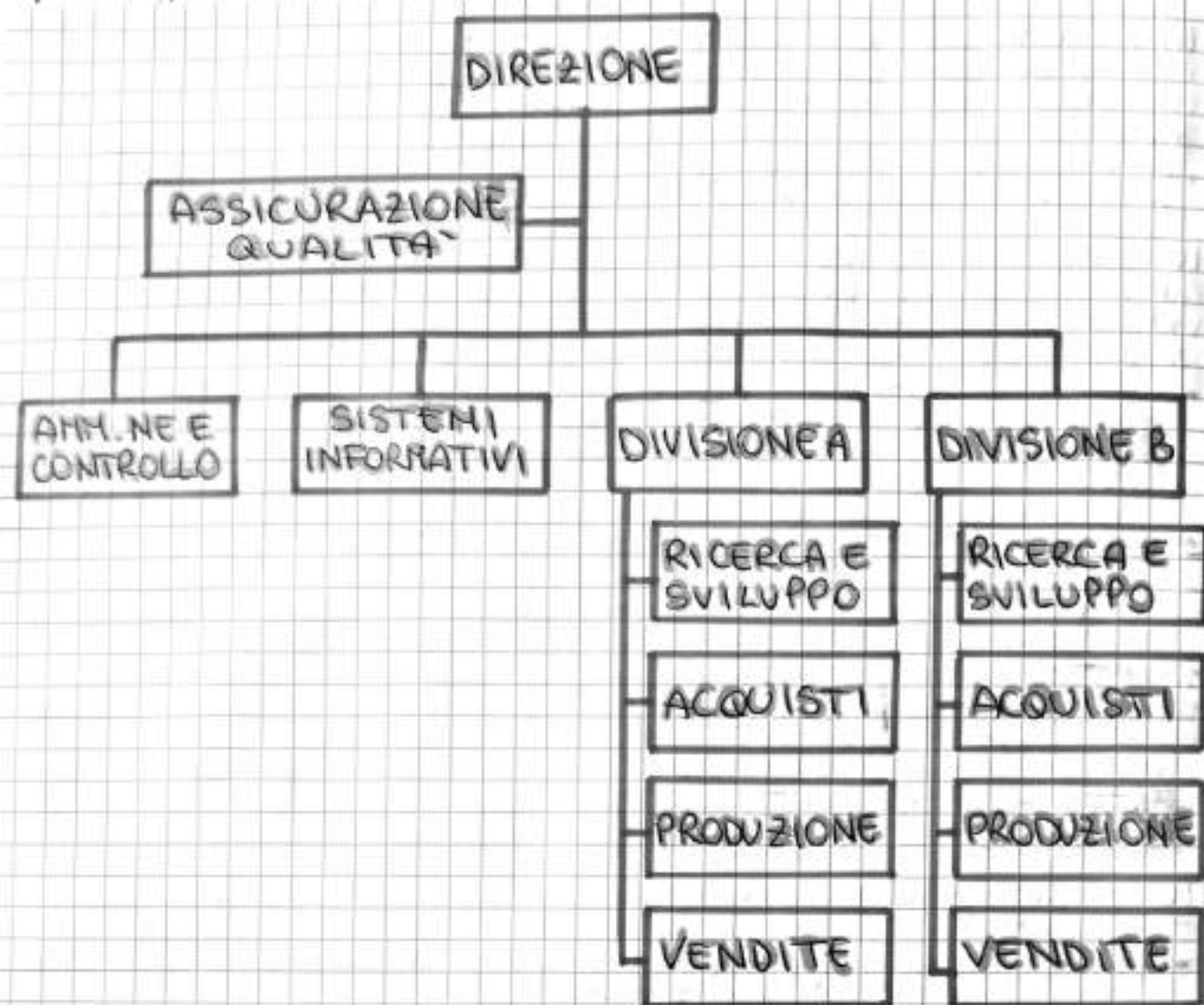
Il modello divisionale si è storicamente affermato come un'alternativa a quello funzionale e gode di una serie di caratteristiche che lo rendono adatto quando si ha una crescita importante della dimensione aziendale (grandi imprese), una crescita di beni/servizi (proliferazione), quando si ha un forte sviluppo tecnologico, quando l'azienda opera in amb. competitive tendenzialmente instabili, quando l'impresa decide di portare a termine delle strategie di differenziazione/diversificazione.

Le caratteristiche che rendono buono questo modello in queste condizioni:

- Le divisioni sono unità organizzative tendenzialmente autonome e si configurano quasi come delle piccole imprese e sono dotate di ampi margini di autonomia: permette di coniugare la flessibilità della piccola dimensione con i vantaggi tipici della grande dimensione.
- La creazione di divisioni che godono di ampi margini di autonomia permette di coniugare sinergicamente questi 2 vantaggi che altrimenti si escluderebbero.
- gode di una buona elasticità operativa e strategica, riesce a operare nonostante la complessità gestionale in maniera da non essere schiacciata. L'elasticità strategica è dovuta allo accentramento al vertice delle attività di gestione, e all'integrazione tra loro di diverse divisioni.
- accentramento al vertice aziendale delle decisioni strategiche che quindi permettono lo sfruttamento di economie di scala (attività di gestione e manageriali) e il coordinamento delle divisioni che incrementa l'elasticità operativa. Al contrario le decisioni legate alle unità di business strategiche (divisione che si occupa di un determinato mercato geografico di una determinata categoria di clienti o di un determinato famiglia di prodotti) sono decentralizzate a livello del mercato, permettendo lo sfruttamento della specializzazione e dei vantaggi che derivano dalla specializzazione.

ORGANIGRAMMA DEL MODELLO MULTI-DIVISIONALE

Come appare l'organigramma di questo tipo di modello:



Al vertice troviamo sempre la direzione e l'organo di assicurazione e qualità e ci sono una prima linea in cui sono centralizzate le divisioni di carattere strategico, affiancate due due divisioni in cui l'impresa è strutturata.

- a capo di ogni divisione ci sono una serie eterogenea di attività: in questo modo si decentralizza e più possibile le decisioni operative in necessità dell'ambiente esterno di riferimento tirando vantaggio dalla specializzazione.
- all'interno di ogni divisione ci sono degli organi direttivi dotati di ampi margini di autonomia che permettono un ampio margine di decisioni strategiche operative in capo alle singole divisioni. Questa ampia autonomia è sempre vincolata dalle strategie e gli orientamenti di fondo del vertice e della direzione generale.
- le decisioni strategiche prese dalle singole divisioni sono sempre limitate dagli obiettivi generali fissati dal vertice.

Un difetto di questo modello è la duplicazione di alcune funzioni: esse però saranno declinate sulla base dello stesso categoria di prodotto e tutto il resto di cui quella divisione si occupa.

Un'ulteriore evoluzione di questo modello è la struttura a holding: è adatta per rispondere a un crescente fabbisogno organizzativo o a una crescente complessità gestionale in cui l'autonomia strategica e operativa delle divisioni viene enfatizzata da una autonomia giuridica.

Le grandi imprese diversificate di fronte alla globalizzazione del mercato e alla forte pressione competitiva tendono ad adottare dei modelli organizzativi a Holding in cui vi è una divisione dotata di particolare autonomia, ma essa è mancata. Suoridicamente si parla quindi di società controllate che risultano strategicamente autonome, che gestiscono un'area di business omogenea e che presenta delle relazioni con le altre imprese del gruppo.

Modello a matrice

All'interno, la definizione della struttura organizzativa avviene attraverso l'adozione di uno o più criteri di specializzazione. A ogni criterio corrisponde una specifica linea di autorità che si interseca con le linee di autorità degli altri criteri adottati sul piano matriciale.

Le strutture a matrice possono presentare la combinazione sul livello organizzativo stesso, di una dimensione funzionale e una divisionale oppure di 2 divisionali focalizzate su aspetti diversi, per tale motivo viene considerata spesso come un'evoluzione del modello divisionale. La ripartizione delle responsabilità organizzative avviene in maniera simile analogo sulla base di questi 2 criteri di dimensioni che vengono identificati. La soluzione offerta da questo modello è particolarmente efficace nel caso di imprese di medie grandi dimensioni, prodotti con cicli di vita tendenzialmente brevi oppure si ha la necessità di svolgere attività interne di sviluppo tecnologico.

- Si allinea bene a strategie di forte differenziazione o segmentazione.

La struttura prevede la specializzazione sulla base di 2 criteri,
① uno funzionale e uno divisionale
② due divisionali focalizzate su aspetti diversi.

Tende a risolvere la rigidità tipiche delle strutture divisionali e funzionali: risolve gli svantaggi dei 2 modelli base.

- È possibile con questi criteri, presidiare simultaneamente più ambiti di specializzazione (ad esempio prodotto - mercato contraddistinto insieme lo specifico binomio di un determinato prodotto venduto per un determinato mercato)

All'interno di questo modello, anche se si vengono a creare delle unità organizzative operative e unità organizzative di supporto, la distinzione è meno marcata perché il flusso di attività tra di loro correlate che caratterizzano questo tipo di modello.

- Si vengono a creare anche (sui nodi di congiunzione delle unità organizzative) molteplici fonti di influenza direzionale (non c'è più un solo responsabile come era per le divisioni o le funzioni singole, ma vi è una corresponsabilità tra i referenti delle varie linee di autorità che si intersecano sul nodo). Il pericolo dell'ambiguità amministrativa c'è e deve essere mitigato con l'adozione di meccanismi operativi, modelli di compartimento idraulico e anche un elevato grado di complessità interna che deve essere gestito inserendo compartimenti coerenti con l'obiettivo e le modalità operative e organizzative di questo modello.

ORGANIGRAMMA DEL MODELLO A MATRICE



Il vertice aziendale sta in alto e poi procedendo vediamo una serie di divisioni centrali (unità org. di supporto) e poi si vede il piano matriciale di unità org. operative (i nodi) che si creano con l'adozione di 2 criteri (prodotto e mercato in questo caso). In questo caso abbiamo 2 criteri di tipo divisionale (specializzazione per output: 1 per famiglia di prodotto A, B, C, D e l'altra per mercati geografici 1, 2, 3, 4).

L'intersezione delle linee di autorità si trova la congiunzione prodotto-mercato della precedente mente e nello stesso nodo si trova la corresponsabilità tra i referenti / responsabili delle linee specifiche di autorità che si interseca.

• È una struttura molto complessa perciò bisogna trovare un modo per gestire e coordinare le responsabilità e le attività.

La struttura organizzativa deve essere supportata da meccanismi operativi compartimentati coerenti con la filosofia del modello a matrice. In questo modo si possono realizzare una serie di condizioni (quelle citate all'inizio).

Modello per progetti

Ritenera una struttura funzionale di base permanente su cui si innesta una struttura temporanea. C'è quindi l'adozione di un duplice criterio, uno dei quali è dinamico. La ripartizione delle responsabilità organizzative avviene attraverso una struttura funzionale, un criterio di tipo funzionale, che è permanente all'interno di

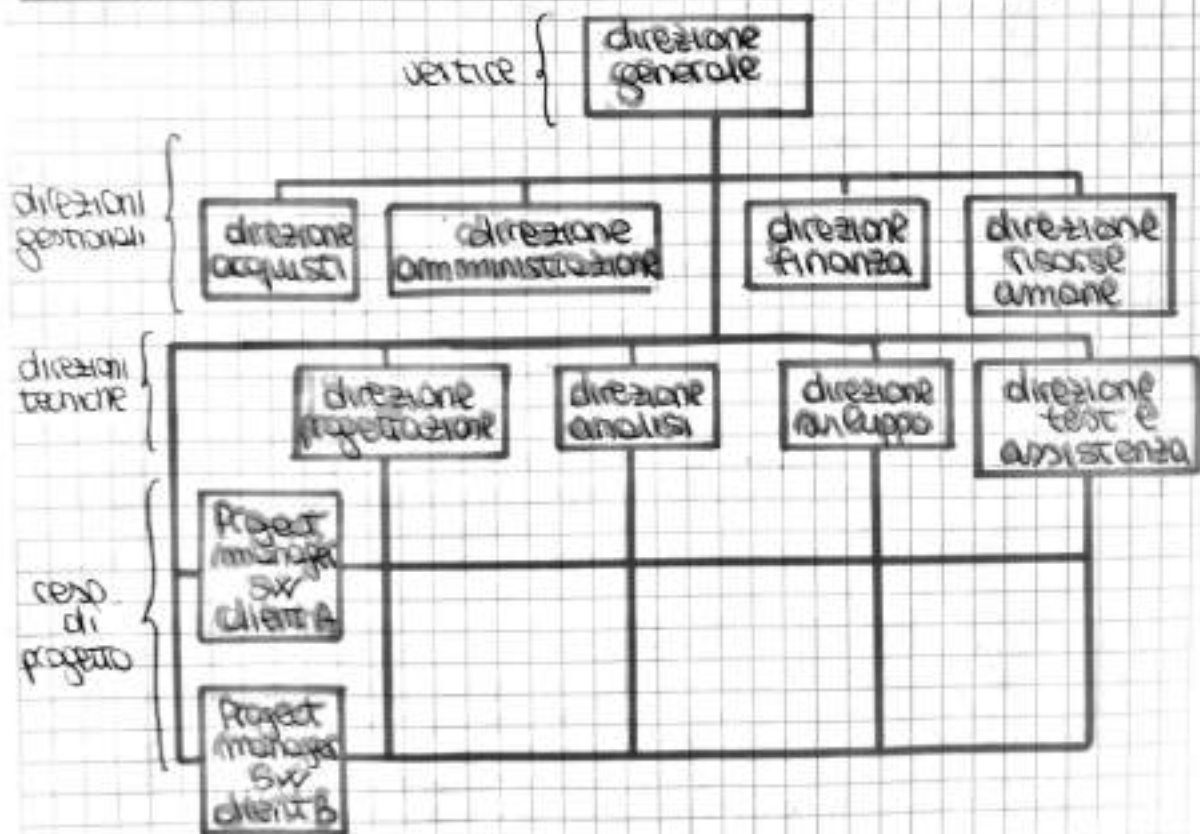
questo tipo di struttura amministrativa è una struttura temporanea per progetti che si innesta su questo modello funzionale di base.

- La prima dimensione, quella azionaria, garantisce l'efficienza della struttura organizzativa, mentre la seconda consente il mantenimento di una buona elasticità di tipo strategico.

- questo modello opera bene nel caso di:
 - 1) imprese di dimensioni medio-grandi
 - 2) prodotti con brevissimo ciclo di vita e che rispondono a specifiche esigenze della clientela
 - 3) progetti molto brevi, ma molto remunerativi
 - 4) innovazione tecnologica continua preordinata allo sviluppo
 - 5) strategie di segmentazione e forte differenziazione.

All'interno di questo modello, un ruolo centrale è dato alla figura del caps-progetto: ha la responsabilità della realizzazione del progetto rispettando i tempi e nelle modalità (costi e livello di qualità) specificati dal vertice aziendale. Viene portato avanti da un gruppo eterogeneo di persone (team con persone provenienti da diverse funzioni). È un team interfunzionale. Il caps-progetto è dotato di autorità perichica: le persone coinvolte devono quindi subire una doppia autorità perichica: caps-progetto e responsabile di funzione a cui dovranno riferimento. Al termine del progetto le persone torneranno al ruolo di provenienza.

ORGANIGRAMMA DEL MODELLO PER PROGETTI



Al vertice c'è sempre la direzione e una serie di unità organizzative di supporto. Poi troviamo le direzioni tecniche che sono specializzate per input, unità organizzative omogenee a livello della tecnica. I primi livelli sono i livelli funzionali permanenti, su cui s'innesta la struttura temporanea a cambio veloce.

seconda del rapporto). Il project manager ha quindi la linea di autorità orizzontale e verticalmente ci sono le linee di autorità della progettazione e il resto e sui nodi che si vengono a creare si stabilisce team e quindi la responsabilità. In questo modo si

la descrizione dei 4 modelli organizzativi. Si può dire che il processo di organizzazione della struttura amministrativa in gioco di equilibri: bisogna trovare equilibrio tra la divisione compiti a livello del singolo blocco e l'integrazione e il dinamismo tra i blocchi stessi (tempo/competenze). La prog. deve trovare un equilibrio tra accentramento decisioni e potere decisionale del vertice con il decentramento (delega) delle attività a livello di singolo blocco e anche i rapporti tra i blocchi stessi dando vita a organizzazioni più piatte con org. a più livelli. La prog. deve trovare equilibrio tra la standardizzazione (i modelli formalizzati da leggi e norme e l'aggiustamento iterazione tra le persone orienta il processo decisionale) dando vita a organizzazioni più o meno informali (modello mentare fino a quello più formale).

abbiamo indicato una serie di condizioni che se verificate dovremo passare a quel modello che risultava adatto alla situazione. L'assetto organizzativo nella sua totalità è sviluppato sulla base di un approccio contingente ossia in funzione delle attività del contesto competitivo delle condizioni ambientali, delle strategie che l'impresa persegue e delle risorse dell'impresa. La strutt. org. deve tenere conto dell'unicità dell'impresa, delle particolari condizioni del contesto interno e di quelle esterne rispetto all'ambiente. Anche se si può far corrispondere le strutture organizzative dell'impresa a uno di questi modelli, rimane comunque l'unicità di fondo che può essere più o meno innovativa e deve soddisfare i fabbisogni originali organizzativi di essa.

dando più nel dettaglio ci sono una serie di elementi che devono essere tenuti in considerazione; in fase di progettazione della struttura organizzativa. La scelta dipende da variabili interne e esterne che sono:

- 1) **dimensione aziendale**: determina il numero di risorse da gestire
- 2) **rapporto tra prodotto-mercato**: peso dei singoli prodotti e mercati che determina la scelta dei criteri funzionali e divisionali
- 3) **tecnologia**: contenuto tecnologico dei prodotti e dei processi
- 4) **strategie adottate**: (business e corporate)
- 5) **struttura e la dinamica dell'ambiente esterno**: stabilità/instabilità, grado di incertezza che derivano da un ambiente più o meno stabile e la sua compensata.

variabili su cui si può valutare l'adeguatezza sulla struttura organizzativa e che permettono di individuare punti di forza e di debolezza.

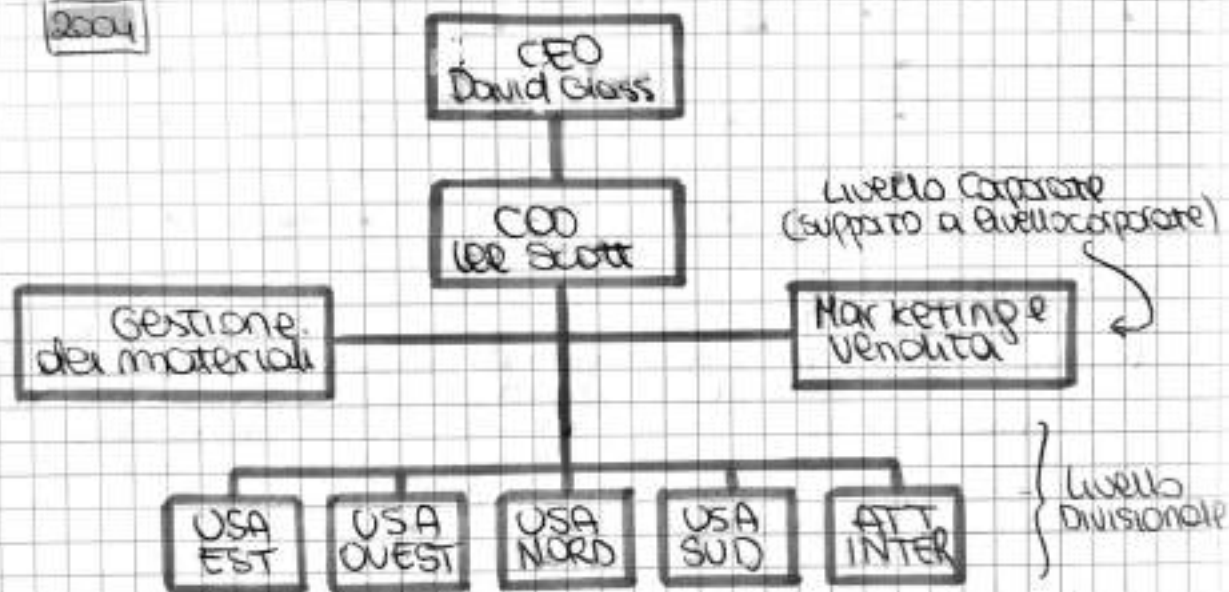
efficienza rapporto input-output, massimizzare l'utilizzo di risorse e ridurre i dispendiosi e legato al rapporto costo

- ① elasticità operativa: capacità di rispondere a parità di condizioni strutturali ed organizzative, ad aumenti/incrementi quantitativi della produzione
- ② elasticità strategica: capacità di modificare le caratteristiche qualitative dei prodotti in risposta alle mutate condizioni ambientali.
- ③ elasticità strutturale: capacità di rispondere in modo flessibile alle variazioni dell'ambiente, mediante l'adeguamento della struttura organizzativa aziendale stessa in tempi, costi, versi e a parità di condizioni di efficienza.

Esempi di modelli organizzativi

- ① **Walmart**: modello multi-divisionale. Nel giro di pochi anni si espande e inizia a imballare altre aziende negli USA. Oltre all'espansione geografica ha portato avanti una forte strategia di differenziazione entrando in diversi mercati: crea i *Sam-club*, cioè punti di distribuzione molto piccoli.

2004



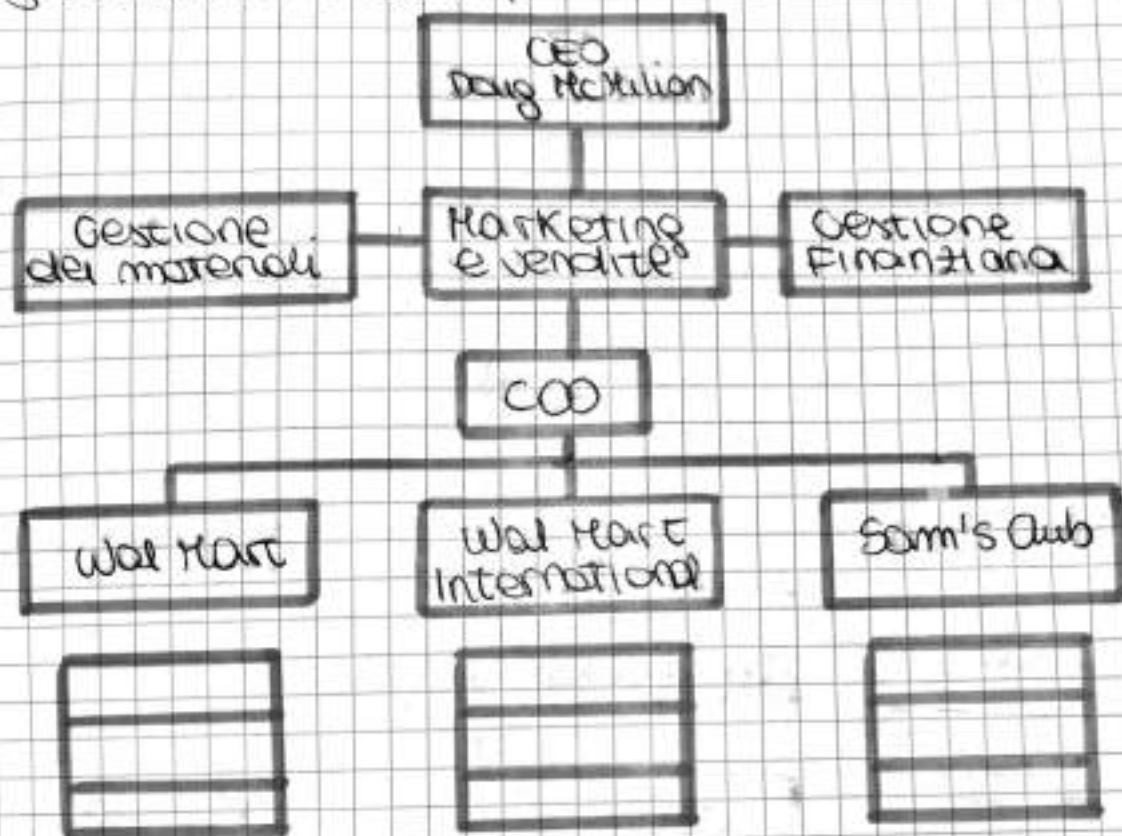
Walmart negli anni 2000 ha preso un modello multi-divisionale per area geografica. Su questo viene poi imposta tutta la struttura aziendale. A livello corporate ci sono due funzioni di supporto. Questo modello permette all'impresa di controllare i mercati economici principali.

Ogni invece questa azienda adotta un modello diverso, cioè un modello a matrice, in cui si vede un'espansione verticale della linea di comando: cioè troviamo più di 2 livelli verticali.

- ogni unità ha un proprio responsabile che fa riferimento a quello di livello superiore ad eccezione del CEO che è il vertice di controllo. In questo modo è possibile aver maggior controllo, però c'è una linea di comando abbastanza diretta su tutta l'organizzazione.

- A livello di corporate c'è una omogeneità di input, mentre a livello inferiore c'è una divisione di unità sulla base degli output prodotti e sotto ancora troviamo una divisione per aree operative.

Questo è un po' diverso da quello visto precedentemente proprio perché le aziende prendono come esempio quella base per poi adattarli alle necessità in modo che la struttura sia allineata con gli obiettivi dell'azienda.



Sistemi operativi

I sistemi operativi hanno il compito di guidare e coordinare l'azione organizzata delle persone. In particolare sono costituiti ciascuno da un insieme di regole, procedure e programmi che servono a guidare il comportamento delle persone all'interno dell'impresa e fare, in modo che i comportamenti individuali siano allineati e finalizzati agli obiettivi dell'impresa.

Obiettivi:

- ① Assegnare gli obiettivi da perseguire e le risorse per raggiungerli
- ② Supportare i processi decisionali individuali
- ③ Determinare lo sviluppo delle risorse umane
- ④ Amministrare il sistema di ricompense

Per guidare i comportamenti esistono 3 tipologie di sistemi operativi: ad esse esiste quella più generale che poi si divide in 3 sottocategorie.

Sistema informativo aziendale

È un sistema di rilevazione basato sulla raccolta e sistemazione di dati ed informazioni, sia interni all'impresa, che provenienti dall'ambiente esterno.

Obiettivo:

- ① Elaborare, scambiare e organizzare e distribuire informazioni affinché siano di supporto alle decisioni aziendali
- ② Supporto alla decisione.

All'interno di esso è dato ricorso al processo e allo strumento con cui si individuano, raccolgono e diffondono dati e le informazioni in particolare una divisione delle rilevazioni viene basata sullo strumento utilizzato per la raccolta dei dati o delle informazioni. Tale divisione porta alla definizione di 2 insiemi di rilevazioni e strumenti.

- **sistemi contabili**: si basano sull'utilizzo del conto come strumento, si parla di rilevazioni contabili quando si utilizza il conto come strumento di raccolta e distribuzione di dati.
- **sistemi extracontabili**: troviamo il sistema delle rilevazioni elementari e statistiche. Le I quando si parla di documenti (fattura/bolla). Le II quando si utilizzano grafici e tabelle per la raccolta e distribuzione delle informazioni.

L'insieme di contabili e extra-contabili costituiscono il sist. informativo aziendale.

Sistemi di pianificazione e programmazione e controllo

Sono sistemi operativi di autoregolazione con cui sono assegnati gli obiettivi di lungo, medio e breve termine e con cui si allocano le risorse.

- Sono strettamente legati ai sistemi informativi da cui estraggono gli elementi conoscitivi utili all'assegnazione degli obiettivi e alla localizzazione delle risorse e alla decisione (concreta applicazione dei principi aziendali e strategie aziendali).

In realtà sono divisi in 2 tipologie:

- **sistema di pianificazione strategica**: si focalizza sulla formalizzazione della strategia di impresa e sulla sua concreta realizzazione. Stabilisce dove l'impresa vuole operare (settori/aree) e come e come può essere realizzata in maniera concreta (dagli attori e tutto il resto).
- **sistema di programmazione e controllo**: mette a sistema le variabili, un'unità organizzativa, gli obiettivi e le risorse. Essa lavora su obiettivi di breve/medio termine. Assegnano infatti, alle unità organizzative gli obiettivi da realizzare in un certo arco di tempo e le risorse che le unità hanno a disposizione per realizzare l'obiettivo. Coprono tendenzialmente un anno. Ha un forte orientamento all'efficacia e all'efficienza (cerca massimizzare il rapporto obiettivi-risorse e nel senso che massimizza il rapporto tra obiettivi-risorse).

Sistemi di gestione del personale

Obiettivi:

- 1) determinazione e gestione dell'organismo personale

- strumenti volti alla costruzione di meccanismi di incentivazione e di politiche di gestione del personale tesi allo sviluppo del capitale umano aziendale (Human capital theory). (rispettando le capacità dei singoli).
- **capitale umano**: si tiene conto delle competenze, dei fattori distintivi del talento e delle conoscenze tecniche possedute dai dipendenti. (si va oltre al fatto che non solo persone fisiche, ma si riferiscono a competenze/conoscenze/talento che esse possiedono)

Tale considerazione si muove dalla consapevolezza che tanto più il capitale umano è in grado di generare competenze distintive, ossia utili per la realizzazione della strategia dell'impresa o produttive, l'impresa da ciò avrà un vantaggio ad esempio nei confronti dei concorrenti.

Introduciamo quindi il tema della persona nell'organizzazione

La persona nell'organizzazione e le risorse umane

La persona è al centro del contesto organizzativo dell'impresa e in questa tipologia di visione, la persona occupa un ruolo cardine nell'organizzazione aziendale.

Il sist. di gestione del personale come sistema operativo ha lo scopo di determinare e configurare e organizzare il personale e gestirlo nelle varie parti che costituiscono la struttura organizzativa (a livello di funzione e divisione) affinché sia organico, cioè sia volto ad un obiettivo comune.

Il sistema di gestione del personale si compone:

- 1) Sistema di dimensione degli organici: il numero di persone all'interno di una determinata divisione / funzione
- 2) Sistema di reclutamento, selezione e inserimento
- 3) Sistema di formazione e addestramento
- 4) Sistema di sviluppo manageriale e valutazione
- 5) Sistema di retribuzione carriera

Le organizzazioni più strutturate e grandi dispongono di una funzione aziendale istituzionalizzata e precisa che tratta tutte le questioni relative al personale o alle risorse umane. Tali sistemi, riguardo all'evoluzione delle strutture organizzative possono essere più o meno formalizzate a seconda delle dimensioni aziendali. Indipendentemente dal grado di formalizzazione le questioni che le imprese si trovano ad affrontare sono attinenti alla gestione dei comportamenti comportativi della persona e sono simili sia nella piccola (media dimensione).

• quello che cambia è la formalità e complicazione dei sistemi operativi che riguardano la gestione del personale e quindi gli strumenti utilizzati.

Essi sono istituiti con l'obiettivo di presidiare le relazioni tra le persone e l'organizzazione per rendere il comportamento degli individui funzionale e produttivo alla realizzazione degli obiettivi dell'impresa.

Le persone assumono un ruolo sempre più centrale e critico rispetto alla realizzazione degli obiettivi dell'impresa e diventano un elemento fondamentale che compone il sist. org. aziendale.

La gestione delle risorse umane vede fondamentali le persone nel processo di accrescimento dell'impresa (es. competenza distintive). ciò influenza / può influenzare la progettazione organizzativa stessa.

• nell'interpretazione dell'impresa come entità sociale non si può trascurare questa influenza reciproca che strategie / strutture organizzative e risorse umane manifestano tra di loro reciprocamente

L'impresa essendo composta da individui pone l'attenzione su quelle che sono le azioni individuali: la formazione dei processi strategici avviene come risultato delle azioni dei singoli (l'impresa si configura come un'entità sociale). Il ruolo di org. aziendale (processo che porta a essa) ha un ruolo fondamentale nel far convergere verso una visione collettiva di tutti i comportamenti e azioni dei singoli. Deve creare quindi quel senso di unità e collaborazione / divisione comune che guida il comportamento individuale nella realizzazione di attività e obiettivi comuni.

L'organizzazione (impresa) può essere considerata e studiata come sistema e oggetto sociale, e cui scopo primario è produrre beni/servizi, che condivide valori, norme, regole di funzionamento, che coinvolge persone con le loro specificità con propri bisogni e con rappresentazioni divergenti (che devono essere mitigate) affinché lo sforzo possa essere rivolto verso l'obiettivo comune dell'impresa.

↳ pone l'attenzione sui gruppi che cercano di risolvere problemi comuni e sviluppare tra loro rapporti di collaborazione.

- La persona non è solo attore dell'attività economica o parte dell'istituto famiglia, ma è la parte attiva di un'entità sociale che in questo caso è l'impresa.

I confini di questa partecipazione attiva non è determinata solo dai termini contrattuali / scambio (tempo - stipendio), ma diventa parte di un'organizzazione sociale con cui instaura un rapporto di reciprocità con attori comuni e obiettivi di lungo periodo. Può andare meglio nel tempo se sono presupposti nel tempo una serie di interventi volti a stimolare:

1. Fedeltà : estensione del tempo di permanenza dell'individuo oltre il tempo minimo per la formazione (acquisizione competenza base per il suo lavoro)
2. cultura organizzativa : insieme di usi e principi accettati e condivisi all'interno dell'impresa, nel suo complesso è in grado di coordinare i comportamenti in base a un'idea comune data dal vertice aziendale
3. scambio generazionale attraverso forme strutturate di affiancamento e mentorship (avvicinamento delle posizioni senior con neo-assunti e misure coordinate di passaggi di testimoni).

Andando ad analizzare la persona nel contesto organizzativo possiamo identificare elementi a livello individuale e a livello di impresa che sono molto importanti. Elementi che interrogano nella definizione del binomio persona - contesto organizzativo:

1. personalità : insieme unico e differente di valori, atteggiamenti, comportamenti appresi e sviluppati (influenza sull'adattamento)
2. motivazione : fattori emotivi e cognitivi che spingono e guidano l'azione individuale

↳ queste 2 sono fondamentali per capire come interagisce l'individuo e come sono fondamentali i suoi comportamenti (la personalità è una cosa psicologica che si costruisce nel tempo e viene declinata nel gruppo di lavoro) Esistono vere e proprie psicologie che individuano i tratti e relazioni delle varie personalità.

Aggregati di personalità porta alla determinazione di vari tipi psicologica che mostra di loro differenti (ma dai comportamenti che lui trova stessi).

③ Dinamiche sociali: relazioni interpersonali di gruppo e istituzioni, che si vengono a creare all'interno dell'impresa.

Come detto la motivazione è centrale in quanto "benzina" dell'azione. Viene analizzata come fattore centrale della dinamica dei comportamenti individuali e di gruppo anche all'interno dell'impresa. Essa, insieme alla personalità contribuisce a determinare il comportamento che un individuo mette in atto all'interno del contesto organizzativo ed è un elemento studiato in quanto può influenzare la qualità della prestazione lavorativa di un individuo, come la qualità della relazione con l'impresa in cui opera.

• La motivazione può essere descritta come l'energia che alimenta l'azione di un soggetto.

• può essere definita come la proiezione verso un risultato, ossia come processo soggettivo che ha origine in un determinato bisogno e che tende al raggiungimento della soddisfazione di quel bisogno.

• viene analizzata in relazione al contesto organizzativo, ma può essere anche un elemento più introspettivo: può assumere una dimensione del fare o dello essere.

1) Si declina in motivazione al lavoro, si declina come una serie di fattori emotivi/cognitivi che spingono la persona ad agire (prestazione lavorativa). Investimento nella relazione e nei contenuti del lavoro stesso, nella realizzazione di specifici obiettivi imposti dall'impresa.

2) Si declina come motivazione verso l'organizzazione cioè al rapporto che si instaura tra la persona e il contesto organizzativo. Prevede quindi che l'individuo investa delle energie psicofisiche nella qualità della relazione che ha con l'organizzazione in cui opera: subisce un processo di astrazione (due entità che dialogano) ha l'obiettivo di aumentare il senso di appartenenza dell'individuo a quell'impresa (all'org. sociale di cui è parte attiva).

La soddisfazione di questi bisogni precedentemente citati ricorda la Piramide di Maslow che in questo caso viene adottata nella disciplina della organizzazione aziendale come una delle teorie alla base della motivazione (teorie del contenuto sul libro).

• anche nella motivazione del personale e nei contesti lavorativi, i bisogni individuali assumono un ruolo fondamentale. È una delle teorie che viene presa a prestito dal vertice aziendale per motivare le persone che sono parte attiva dell'impresa.

• Teoria dell'equità (Adams): la motivazione al lavoro dipende e si basa sulla percezione individuale delle persone in termini di parità di equilibrio, di proporzionalità tra il contributo che si presta alla parte attiva dell'impresa e la ricompensa riconosciuta che l'impresa gli riconosce (è strettamente legata a quanto una persona dà un'impresa e quanto l'impresa gli riconosce, non solo in termini quantitativi).

In tutte queste teorie si intersecano non solo motivazioni

economiche e/o remunerative per questo si integrano e sono mutualizzate da altre discipline come la psicologia perché appunto l'impresa è un sistema sociale.

• Sono fattori che entrano in gioco perché non si parla solo di cose prettamente economiche o di tecnica, ma si estende questo discorso alla persona, in quanto non ha solo un' utilità strumentale, ma anche una natura affettiva ed espressiva che per essere colta va si trova in discipline affini.

• Nel contesto organizzativo possono nascere diversi tipi di gruppi:

① gruppi formali: L'esempio team di progetto nel mod. org. per progetto) si creano in maniera ufficiale e organizzata ufficialmente, è presente una linea di autorità che ne decreta la formazione, la modalità operative e il perché questo gruppo viene costituito, cioè ne specifica l'obiettivo.

② gruppi informali. Si sviluppano spontaneamente come esito delle dinamiche sociali. Sono il risultato dell'interazione spontanea degli individui all'interno dell'impresa. Non sono ufficialmente riconosciuti o sanciti da un'autorità formale, la disciplina dell'org. aziendale in questo caso prende in prestito forme di tipo sociologico secondo le quali serve una ragione di interazione:

• date / quando / perché: prossimità geografica (stesso ufficio...) o tratti di somiglianza nella personalità oppure lo stesso status (quindi stesso livello di autorità) e di educazione o di passioni extra lavorative.

↳ Il sistema di organizzazione del personale deve guidare questa formazione di gruppi o almeno tenere sotto controllo

Comunicazione di conflitti all'interno dei gruppi:

① gruppi formali, dato che nasce per uno scopo preciso, particolare attenzione deve essere data alla sua composizione. Ad esempio gli individui che devono essere di funzioni diverse, ma hanno tratti omogenei per quanto riguarda le attività svolte quindi si dice omogeneità di gruppo. Se invece si pensano persone una per ogni funzione, ogni individuo rappresenta una particolare attività e capacità, quindi eterogeneità di gruppo.

• Ci sono pro e contro per entrambi i tipi di gruppi.

• conflitto: situazione di divergenza, di contrasto, di tensione tra individui dello stesso gruppo. Essa però (anche se evidente o latente) può nascere da elementi di diversità che aumentano la percezione dell'individuo i cui interessi sono ostracolati da una controparte o che le proprie competenze non possano essere espresse. Al livello di gruppo, un'omogeneità degli individui viene perseguita come tentativo di minimizzazione i rischi di conflitto, ma una eccessiva omogeneità può impoverire la visione strategica e la capacità di reazione di un gruppo e anche in condizioni di mutamento dell'ambiente esterno. Non sempre ha un'accezione negativa e il modo con cui viene affrontato definisce la risultante come opportunità o come creazione negativa del conflitto stesso.

• Processi in cui il conflitto può emergere: processo decisionale svolto all'interno di team: favoriscono la conflittualità che va a ledere il processo. Le modalità con cui essa si svolge e come si gestiscono i conflitti diventano determinanti.

• La gestione partecipativa del processo decisionale (sistema di competenze e conoscenze eterogenee) può portare a una maggior

efficacia dei risultati per portare a risolvere più complesso. vengono fuori anche idee più creative e collaborative per il raggiungimento di quell'obiettivo.

Le decisioni prese in modalità collaborativa hanno una qualità intrinseca maggiore ed un più alto grado di innovazione.

La tendenza sempre più forte delle imprese è quella di creare team interfunzionali per la possibilità di aumentare l'efficienza dei processi decisionali e avere output complessi (risolti nella maniera più efficace, con creatività e innovazione, (ci vuole un maggior utilizzo di tempo)

Personalità forte e autorità riferente possono condizionare il confronto interno e non c'è più gestione partecipativa del processo, ma la discussione si concentra su di loro che inducono negli altri membri del gruppo comportamenti meno assertivi: aumento del rischio e atteggiamenti più rischiosi. Oppure la decisione presa in maniera collaborativa deve anche mettere in luce i pro, contro e eventuali soluzioni alternative.

Processi coinvolti nella gestione delle persone: (Direzione del personale)

- 1) processo di ricerca e selezione di persone nell'impresa: parte attiva dell'impresa
- 2) processi di formazione e lo sviluppo di competenze: in modo che l'impresa possa trarne vantaggio
- 3) processo valutazione del personale in quanto un individuo si sente parte di un'organizzazione ed è motivato alla attività lavorativa nel momento in cui vede un equilibrio tra quello che lui fa e quello che l'impresa gli dà sulla base della valutazione

ELEMENTI DI CONTABILITA' GENERALE E DI BILANCIO

Economia aziendale: studia in modo approfondito, sistematico e globale gli istituti economici descrivendone le operazioni pertinenti alle condizioni di svolgimento dell'attività economica di produzione.

Articoli: cap 2
cap 3,1
slide e lezioni aula

è l'attività economica la abbiamo precedentemente definita come l'insieme delle operazioni di scambio, consumo di beni economici (merci - servizi); essi sono quelle cose che permettono di soddisfare i bisogni delle persone e non sono presenti naturalmente in natura. quando essa è svolta attraverso attività organizzate, autonome, durature si è in presenza di istituti economici.

Ne abbiamo intralotti 4: famiglie, imprese, pubblica amministrazione, istituti no-profit.

La parte centrale che analizziamo è l'impresa: istituto economico che si è specializzato nella vendita sul mercato di prodotti (beni - servizi).

azienda si riferisce all'ordinamento economico: configurazioni e modalità diverse con cui è attività econ. di prod. vengono decise (c'è all'interno del codice civile) e coinvolge i portatori di interesse.

L'attività economica deve essere ordinata, regolata

Uno strumento a disposizione dell'economia aziendale è il sistema contabile (sist. di rilevazione che utilizza il conto come strumento di raccolta e distribuzione di dati e informazioni).