
CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

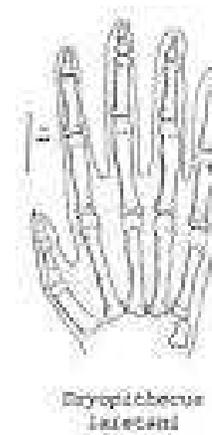
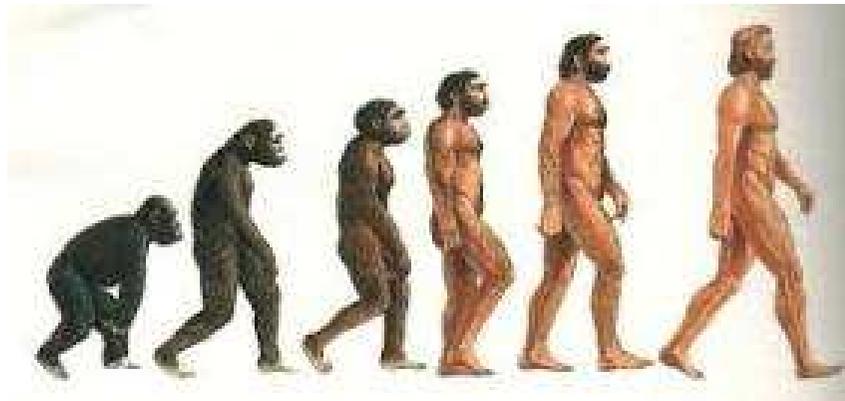
Gianni Maria Strada

Il lavoro che cambia

Anno Accademico 2013 - 2014
Sistemi organizzativi

Da dove veniamo

Evolutionismo



Da dove veniamo

Nomadismo



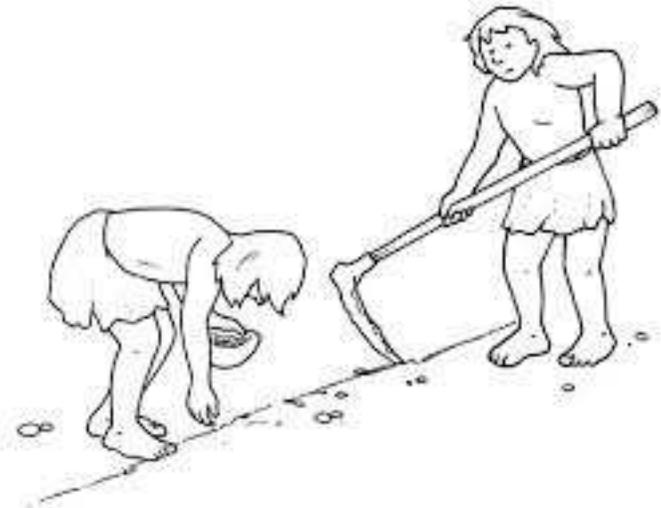
Da dove veniamo

Agricoltura



Da dove veniamo

Manufatti



Da dove veniamo



- Nel 4000 AC, nella cosiddetta *Mezzaluna Fertile*, nella Bassa Mesopotamia (Iraq), è sorta la prima città conosciuta: URUK

Il lavoro migliora

- Sta migliorando in qualità, i suoi contenuti sono più interessanti, mentre la fatica fisica e psichica diminuiscono
 - Contemporaneamente diventa più precario, più instabile e decisamente meno tutelato
 - Il tramonto del posto fisso favorisce la crescita della creatività
-

Il lavoro migliora

- Il mondo del lavoro è investito da trasformazioni che, senza essere pensate o rivolte contro i lavoratori, avranno notevoli effetti sui lavoratori, sia in positivo che in negativo



Gli anni '80

- Negli anni ottanta la sfida tra taylorismo e modello giapponese portò a ristrutturazioni e integrazioni orizzontali
 - Così si superò la rigidità delle strutture che contemporaneamente si snellirono
 - L'ICT consente d'informare, conoscere e decidere in tempo reale
-

Gli anni '80

Il Toyotismo

- ❑ 1950: Eiji Toyoda – proprietario della fabbrica di automobili Toyota – e il suo ingegnere Taiichi Ohno visitano lo stabilimento di River Rouge della Ford;
- ❑ Ohno incomincia a fare degli esperimenti che portano nel corso del tempo a definire un nuovo modello di organizzazione del lavoro: la produzione snella o *Just-in-time* (JIT);
- ❑ Le conseguenze del JIT sono opposte a quelle del taylor-fordismo.

Lavoro fluido e rapporti volatili

- I cambiamenti accennati hanno profonde implicazioni sociali, oltre che culturali
 - Vi troverete sempre più costretti non soltanto a introiettare una cultura del lavoro più flessibile, ma anche ad accettare una tutela del lavoro più instabile
-

Lavoro fluido e rapporti volatili

- Nulla ci riporterà più al modello produttivo di Taylor e Ford, che era stato tanto di successo e dal quale tanto bene era venuto, o almeno ci sembrava



Lavoro fluido e rapporti volatili

- La frenesia del cambiamento pare accrescere soltanto l'instabilità



Lavoro fluido e rapporti volatili

Ralf Dahrendorf ricorda che d'ora in poi

- *“una carriera lavorativa unica che copra l'intera esistenza sarà l'eccezione e non la regola”*
 - *“nell'arco della propria vita le persone avranno dei periodi di lavoro e dei periodi di disoccupazione, attività a tempo pieno e attività part-time, periodi di addestramento e di riaddestramento”*
-

Comprendere la società



- Sono in crisi i nostri modelli esplicativi. Le categorie mentali che abbiamo ereditato dall'epoca industriale non sono più capaci di spiegarci il presente, siamo indotti a diffidare del futuro, oscillando tra disorientamento e paura. Non sappiamo dove andare. Sentiamo crescere intorno a noi e dentro di noi l'esigenza di un mondo nuovo consapevole e solidale, l'urgenza di un nuovo modello di vita.
-

“Il senso degli individui”

- Gli individui riconoscono di avere un senso non per ciò che fanno, ma per ciò che sono, o credono di essere
- Le nostre società sono sempre più strutturate attorno a un'opposizione bipolare tra la rete e l'io



Un esempio

- La mia generazione è cresciuta intagliando legni col temperino per farne zufoli o fionde, piegando latte per farne girandole, cordicelle per giocarci, ci si spostava a piedi e i più fortunati con i pedali. Chi aveva l'orologio lo doveva caricare
- La vostra generazione sta crescendo invece con la mano sui bottoni, dai video giochi, al telecomando, al PC, al telefonino, la tastiera è il prolungamento della mano e della volontà: schiacci e qualcosa succede
- Anche l'interruttore si girava non si schiacciava



La realtà

- Non esistono due realtà, ma una sola, che oggi si è arricchita di qualcosa che prima non esisteva, e cioè della possibilità quasi universale di usare bottoni che fanno fare cose



Le regole

- Anche tenendo conto della accelerazione dell'innovazione tecnologica, pensare che le generazioni oggi adulte siano in grado di stabilire regole per l'organizzazione sociale di un futuro in cui la vita quotidiana sarà fortemente basata su tecnologie che oggi sono alla loro infanzia, sarebbe come pensare che i fratelli Wright potessero stendere i regolamenti della Federal Aviation Commission o Marconi i protocolli di Internet
- Le regole saranno inventate, elaborate e imposte da chi verrà, e che forse non è ancora nato



La critica

- Internet è stata la più potente e innovativa forma di comunicazione interpersonale dall'invenzione della stampa
- In passato le innovazioni nella tecnologia dell'informazione, dal telefono alla fotografia, al cinema, alla radio, al loro primo apparire hanno creato soprattutto aspettative mentre, in tempi più recenti, al vasto coro dei tecnofili si è affiancata la voce dei critici



La critica

- Per la prima volta dal macchinismo industriale, le nuove macchine interagiscono non solo con il lavoro intellettuale in senso ampio, ma anche in modo specifico con il lavoro degli intellettuali. Queste categorie elaborano simboli e forse si sono sentite minacciate perciò hanno assunto un atteggiamento luddistico nei confronti delle tecnologie di informazione e comunicazione



il luddismo è ancora un rischio



La individualizzazione del lavoro

- La fonte di produttività e di crescita risiede nella conoscenza attraverso l'elaborazione dell'informazione
- L'attività economica si sposta dalla produzione di beni alla prestazione di servizi. L'economia avanzata ha più occupazione e produzione incentrata sui servizi
- La nuova economia accresce l'importanza di occupazioni ed attività ad alto contenuto di informazione e conoscenza. Le mansioni manageriali, professionali e tecniche crescono più rapidamente delle altre categorie e sono il fulcro della nuova struttura sociale



L'economia industriale e post-industriale

- La distinzione tra economia industriale e economia post-industriale è che i loro elementi : industria, agricoltura e servizi, hanno livelli di conoscenza diversi
- È l'informazione che fa la differenza
- Crescono servizi sociali, servizi alla distribuzione e servizi alla persona
- Declino del lavoro energico



L'evoluzione dell'occupazione

- Costante diminuzione dell'occupazione industriale tradizionale
- Crescente diversificazione delle attività nei servizi quali fonti di impiego
- Rapida ascesa delle occupazioni manageriali, professionali, tecniche



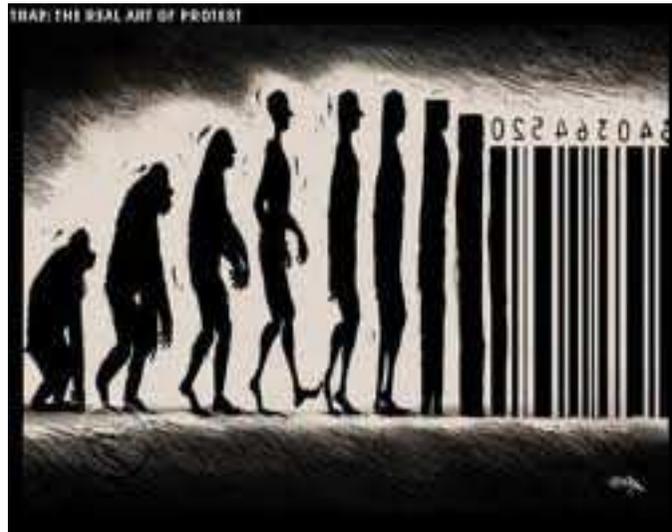
La trasformazione del mondo del lavoro

- La meccanizzazione prima, l'automazione poi, stanno trasformando il lavoro, scatenando sempre gli stessi dibattiti su: distruzione del posto di lavoro, dequalificazione contro riqualificazione, produttività contro alienazione, controllo manageriale contro autonomia



In questo secolo sono cambiati gli scenari

- Il lavoro muta, non c'è nulla di male in ciò



Non c'è nulla di male

- Questi ambienti di lavoro sono cambiati



Non c'è nulla di male

- Ma anche questi sono già cambiati...



BACK TO THE FUTURE™



In passato

- Il lavoro degradava perdendo professionalità, o si dissolveva



In futuro

- Sembra che il lavoro non ci sarà più in senso stretto o si possa trasformare in *ozio attivo* .
Una brutta fine o un *happy end*



Per una vita di successo

- Numeri alla mano, il vostro percorso lavorativo durerà più di 80.000 ore, circa un terzo del vostro tempo libero
 - Disponete di fatto di 219.000 ore per la vostra cura e 226.000 ore di tempo libero, circa un settimo della vostra vita
 - Per fare carriera è necessario curare passioni e cultura, amicizie ed estetica. Per questo serve una formazione ancora più completa ed una buona capacità di pianificazione della propria esistenza
-

L'insicurezza

- L'insicurezza si vince con la formazione permanente
 - Il lavoro alienato e massificato è, generalmente, finito
 - Negli ultimi trenta anni le tecnologie sono diventate più flessibili, interattive e mobili
 - Le tecnologie sono amiche, e non nemiche dell'intelligenza
-

Il lavoro qualificato

- Oggi per trovare un lavoro qualificato, si richiede molta più perspicacia e cultura
 - In Italia, nella fascia d'età tra i 25 e 34 anni, abbiamo la metà circa dei laureati che hanno Germania, Francia, Inghilterra
-

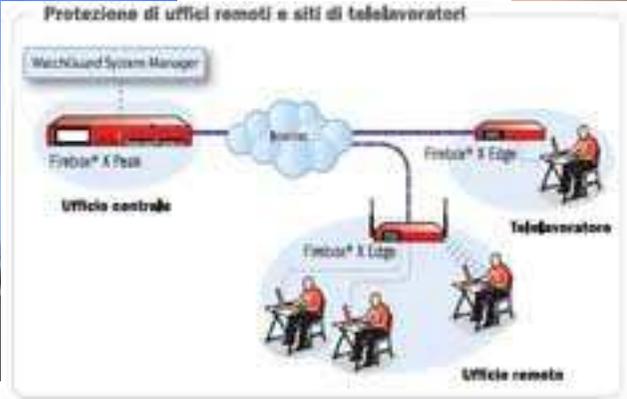
Il lavoro cambia rapidamente

- Il lavoro sta cambiando più rapidamente e più in profondità di quanto avvenne negli anni '50 del secolo scorso, quando le tecnologie degli anni '30 furono rinnovate
 - I cambiamenti producono immagini contraddittorie: le nuove professioni entusiasmano perchè sono “belle e creative”, i lavori atipici preoccupano perchè sono poco remunerati e non garantiti
-

I pregiudizi dello smart work

- Le aziende pensano di dover rivoluzionare tutto perdendo il controllo dei lavoratori
- I lavoratori temono l'emarginazione da parte dei compagni





Sospensione del giudizio

- Prima di ritenere che il “passaggio” in corso sia bene o male, è necessario capire da cosa nasce il cambiamento provocato e che cosa esso provoca



Flessibilità e reattività

- I modi di lavorare cambiano perchè la tecnologia e l'impresa si sono fatte più flessibili e reattive



Cambiano i modi di lavorare

- Da ciò viene una formidabile pressione sul mercato del lavoro e sulle condizioni di lavoro



La rivoluzione tecnologica dell'informazione

- Negli anni '80 si realizzano macchinari per la produzione governati dalla micro elettronica
- Negli anni '90 si diffondono i computer in rete che elaborano informazioni
- Negli anni '90 la rivoluzione tecnologica ha trasformato il processo lavorativo, introducendo nuove forme di divisione sociale e tecnica del lav



I nuovi assetti organizzativi

- La tecnologia si sviluppa con l'interazione nel sistema sociale
- Il nuovo paradigma del lavoro è un patchwork nato dall'interazione tra innovazione, tecnologia e relazioni industriali



La progettazione delle posizioni individuali e le competenze

Anno Accademico 2013 - 2014
Sistemi organizzativi

Che cos'è l'organizzazione

L'organizzazione si può definire come la modalità con cui si divide il lavoro in compiti distinti e di come questi si coordinano e integrano tra loro

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa è caratterizzata dalle relazioni tra i compiti svolti dalle persone, **sistema di ruoli**, e dalle forme di divisione del lavoro nelle unità organizzative e nella gerarchia, dalle politiche, dalle regole e dalle procedure nei diversi meccanismi di coordinamento e controllo

Il ruolo

È l'insieme delle attività affidate ad una persona. I ruoli rappresentano le singole posizioni dell'assetto organizzativo

La struttura organizzativa (con.)

La struttura è l'insieme dei ruoli su cui si articola il sistema organizzativo ed è la rappresentazione formale della divisione del lavoro

Una visione storica delle configurazioni...

Per meglio comprendere l'evoluzione

dell'organizzazione si può immaginare che:

- la struttura semplice e la burocrazia meccanica rappresentano il “passato”
- la burocrazia professionale e la struttura divisionale sono il presente
- l'adhocrazia rappresenta il futuro

Progettare implica discrezionalità

La progettazione delle posizioni individuali implica la volontà di modificare l'organizzazione.

Progettare significa quindi cambiare la divisione del lavoro e suoi meccanismi di coordinamento

Problemi fondamentali della progettazione organizzativa:

Per ciascuna posizione:

- è necessario conoscere: i compiti ed il livello di specializzazione, le competenze e le capacità richieste, la qualità dell'adattamento reciproco
- è necessario raggruppare: le posizioni in unità organizzative
- è necessario standardizzare e delegare: le attività e gli output

I parametri della progettazione organizzativa

Progettazione:
delle posizioni
della macrostruttura
dei collegamenti laterali
del sistema decisionale

I parametri della progettazione delle posizioni

- Specializzazione delle mansioni
 - divisione del lavoro
- Formalizzazione del comportamento
 - standardizzazione dei processi di lavoro
 - sistemi di flussi regolati
- Formazione
 - standardizzazione delle capacità

La progettazione delle unità richiede

- Valutazione delle relazioni tra attività elementari (interdipendenze ed affinità)
- Determinazione dei **nuclei di attività omogenee (NAO)**
- Definizione delle unità organizzative (di primo livello) e relativi confini
- Valutazione dell'opportunità di ulteriori suddivisioni in senso verticale
- Definizione di eventuali strumenti di integrazione e di flessibilità

NAO

I **Nao** sono identificabili come insiemi di attività elementari caratterizzate da:

- interdipendenza
- affinità di ordine tecnico e culturale
- produzione di un risultato specifico distintamente identificabile nei processi aziendali

Contenuti dei compiti e determinanti dei risultati

L'**abilità**, con l'aiuto della **tecnologia**, determina la **capacità** che, con il supporto della **motivazione**, consente il raggiungimento degli obiettivi e determina la **qualità**

La progettazione delle mansioni

Contenuto di lavoro

Caratteristiche e capacità
del lavoratore

```
graph TD; A[Contenuto di lavoro] --> C[Ricerca di congruenza]; B[Caratteristiche e capacità del lavoratore] --> C; C --> D[Interventi di analisi e progettazione];
```

Ricerca di congruenza

Interventi di analisi e progettazione

La specializzazione delle mansioni

Le mansioni hanno due dimensioni di specializzazione:

- **Ampiezza:** è definita dal numero dei compiti ed è detta **specializzazione orizzontale**, rappresenta la forma prevalente di divisione del lavoro e costituisce una componente intrinseca di ogni attività organizzata
- **Profondità:** è il controllo sul lavoro, ed è detta **specializzazione verticale** ed ha lo scopo di separare l'esecuzione del lavoro dalla sua direzione

Impatto della specializzazione delle mansioni

La specializzazione delle mansioni non è la soluzione dei problemi di progettazione; al contrario ne genera altri, in particolare di comunicazione e di coordinamento

Che cos'è l'allargamento delle mansioni

L'allargamento **orizzontale** delle mansioni consiste nell'aumento della **varietà** di compiti assegnati; nell'allargamento **verticale**, al lavoratore è richiesto di esercitare un maggiore **controllo** sui compiti assegnati

Caratteristiche delle mansioni professionali

Le mansioni con **contenuto professionale** sono più complesse perché richiedono una **specializzazione orizzontale** unitamente ad una consistente **competenza verticale**

Specializzazione delle mansioni



Formalizzazione del comportamento

L'organizzazione elimina la discrezionalità con la standardizzazione dei processi di lavoro.

Il comportamento può essere formalizzato in tre modi:

- Attraverso la descrizione delle mansioni
- Attraverso il flusso di lavoro
- Attraverso le regole

A prescindere dal mezzo utilizzato si ottiene che il comportamento della persona sia regolamentato

Formalizzazione del comportamento (con.)

Il comportamento è formalizzato per gestire meglio le attività e ridurre la variabilità, in pratica per prevederlo e controllarlo

Il comportamento

I modelli di comportamento sono determinati dalla:

- complessità
- formalizzazione
- centralizzazione

presenti nell'organizzazione

La cultura organizzativa

E' l'insieme di valori, opinioni, atteggiamenti e norme che giustificano decisioni e comportamenti

La burocrazia

Le organizzazioni che per raggiungere il coordinamento si fondano principalmente sulla formalizzazione del comportamento sono chiamate **burocrazie** (burocrazia da “bureau”, ufficio). Nell’organizzazione burocratica il comportamento è predeterminato e standardizzato.

Weber è lo studioso della burocrazia; il termine burocrazia non deve essere inteso negativamente

Il lavoro flessibile

Le forme di lavoro più flessibili fondano il loro coordinamento sull'adattamento reciproco. Queste organizzazioni sono caratterizzate dall'assenza di standardizzazione

Le disfunzioni della formalizzazione del comportamento

Fin dagli anni ottanta gli psicologi industriali hanno studiato la fatica fisiologica provocata dal lavoro monotono. Un lavoro molto ripetitivo, formalizzato e specializzato orizzontalmente e verticalmente può creare problemi fisici e psicologici

Le disfunzioni della formalizzazione del comportamento (con.)

Argirys, Bennis, Likert e Mc Gregor hanno studiato le disfunzioni psicologiche delle organizzazioni molto formalizzate.

Hanno evidenziato la resistenza alla formalizzazione e alla spersonalizzazione

Conseguenze delle disfunzioni della formalizzazione del comportamento

Rigidità di comportamento e rifiuto di tutte le idee innovative, aumento dell'assenteismo ed elevato turnover

Le disfunzioni della formalizzazione del comportamento (con.)

Crozier ha evidenziato come le regole, che limitano la discrezionalità degli addetti, riducono il potere arbitrario dei manager.

Ha anche rilevato che le regole e l'autorità centrale garantiscono totalmente la gestione, ma talune aree sfuggono al controllo e in quell'ambito si sviluppavano relazioni informali di potere

Impatto della formalizzazione del comportamento nelle diverse parti dell'organizzazione (con.)

Quando una relazione è stabile e ripetitiva, l'attività è programmata e l'organizzazione è burocratica. La formalizzazione del comportamento è diffusa nel nucleo operativo e l'attività è ripetitiva

Impatto della formalizzazione del comportamento nelle diverse parti dell'organizzazione

L'attività dei manager è influenzata dalle caratteristiche dei ruoli che gestiscono.

A parità di livello gerarchico, il capo del reparto di produzione ha l'attività più formalizzata di quella di uno dell'area commerciale.

Il primo persegue la regolarizzazione e la stabilizzazione del nucleo operativo, il secondo deve operare in modo flessibile per far fronte alla variabilità delle richieste del mercato

Impatto della formalizzazione del comportamento nelle diverse parti dell'organizzazione (con.)

Il vertice strategico si confronta con ambienti più fluidi, la sua attività è la meno programmabile

Raggruppamento delle mansioni

Il raggruppamento delle mansioni richiede un sistema di supervisione delle posizioni e delle unità organizzative.

A capo di ciascuna unità organizzativa c'è un manager che ha la responsabilità delle attività svolte

Autorità formale

L'autorità formale è l'insieme di tutti i manager della struttura organizzativa

Meccanismi di coordinamento

Semplice

Complesso

Stabile

Burocrazia meccanica

Lavoro, processi e prodotti
standardizzati

Burocrazia professionale

Capacità e norme
standardizzate

Dinamico

Struttura semplice

Supervisione diretta

Adhocrasia

Adattamento reciproco

La supervisione diretta

La supervisione diretta avviene grazie alla costituzione di unità organizzative di attività omogenee

Il adattamento reciproco

L'adattamento reciproco è la conseguenza del raggruppamento delle posizioni e delle unità organizzative, che condividono risorse comuni

Le unità organizzative

Le unità organizzative sono cruciali
nella progettazione organizzativa

Differenziazione delle unità organizzative

(Lawrence & Lorsch)

Le unità organizzative si differenziano per gli obiettivi, per lo stile di interazione interpersonale e per il grado di formalizzazione della struttura.

Le comunicazioni si concentrano prevalentemente all'interno delle unità organizzative, così spesso nasce l'isolamento tra i membri delle diverse unità, ma si facilita il coordinamento al loro interno. Da ciò possono sorgere difficoltà di coordinamento fra le unità

Differenziazione delle unità organizzative

(con.)

Di fatto la formalizzazione delle unità organizzative favorisce il coordinamento interno a scapito del coordinamento tra le unità

L'organizzazione basata sull'apprendimento

Il miglioramento continuo, nato nei reparti di produzione, è mutuato nel concetto di cambiamento continuo per l'intera azienda. La capacità di ripensare continuamente scopi e metodi è la principale fonte di vantaggio competitivo.

Per ottenere questo vantaggio competitivo devono mutare i comportamenti delle persone, solo l'apprendimento continuo e permanente consentirà di avviare un processo di cambiamento continuo

L'organizzazione basata sull'apprendimento

Nelle organizzazioni basate sull'apprendimento le persone ampliano la loro capacità di produrre risultati, le aspirazioni collettive sono stimolate e le persone imparano continuamente.

Il maggiore ostacolo a questo approccio è pensare che: “io sono la mia posizione”, ciò comporta uno scarso senso di responsabilità nei confronti dell'azienda

I 5 fattori caratterizzanti l'organizzazione basata sull'apprendimento

1. Pensiero sistemico
2. Padronanza personale
3. Modelli mentali
4. Visione condivisa
5. Apprendimento di gruppo

Pensiero sistemico

Modo di vedere l'insieme e le interrelazioni.

Significa avere consapevolezza:

- che ciò che si fa può avere effetti in altre parti dell'organizzazione
- dell'importanza di conoscere/comprendere e di saper usare la struttura organizzativa

Padronanza personale

È il fattore che indica la crescita e l'apprendimento individuale. La padronanza del proprio ruolo, è condizionata dalle competenze e dalle abilità, consente di svolgere il proprio compito in modo creativo e non passivo. Chi possiede questo fattore ha la consapevolezza di non aver mai imparato abbastanza. Ciò evidenzia come di fatto si sia perennemente apprendisti

Modelli mentali

Sono immagini profonde di come *funziona il mondo* o di come si è. Condizionano le nostre azioni perché influiscono su ciò che vediamo.

Ad esempio:

- se si ritiene che qualcuno sia inadatto ad una certa attività, lo si tratterà di conseguenza
- in GM per anni si è pensato che le automobili fossero uno status symbol, perciò si riteneva che lo stile fosse più importante della qualità.

I modelli mentali devono essere conosciuti per consentire una corretta gestione del personale

Visione condivisa

Le persone che condividono una visione sono in connessione e la loro attività diventa parte di un fine più ampio da raggiungere.

Una visione condivisa è vitale per la realizzazione di piani di sviluppo integrati e permanenti.

Il dialogo aperto e la discussione svolgono un ruolo importante nell'apprendimento

Apprendimento di gruppo

Il coordinamento e lo sviluppo della capacità di un gruppo sono indispensabili per produrre il risultato atteso.

I gruppi imparano a pensare “intuitivamente” su aspetti complessi. Sviluppano una “fiducia operativa” reciproca e incoraggiano l'apprendimento degli altri gruppi