


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA
 DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE
 CdL in ECONOMIA e COMMERCIO
 Economia e gestione delle imprese (9 cfu) A.A. 2014-2015
 Prof.ssa Elena Giaretta e Prof.ssa Chiara Rossato

Principi organizzativi e conduzione del personale

Angelo Bonfanti e Paola Castellani

22 aprile 2015

© 2002 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

taylorismo	fordismo
Frederick W. Taylor ingegnere e imprenditore statunitense	Henry Ford fondatore della Ford Motor Company

I principi organizzativi

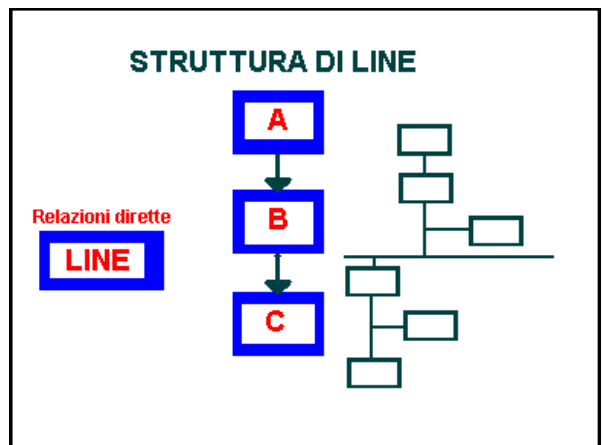
- Divisione del lavoro - specializzazione
- Linea gerarchica e unicità di comando
- Organizzazione scientifica (Taylor)
- Coordinamento
- Coinvolgimento e partecipazione

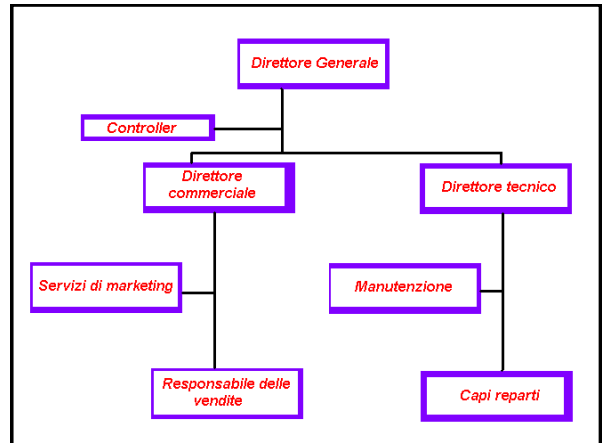
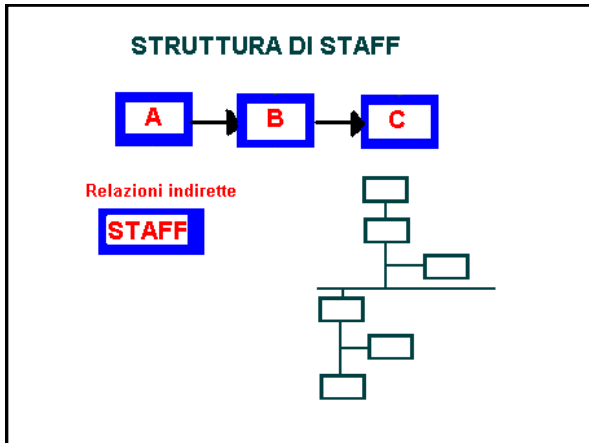
Divisione del lavoro - Specializzazione

- Adam Smith (1776) → produzione di spilli
- Consiste nel dividere, prima, e nel raggruppare insieme, poi, le attività simili e omogenee
- Consente di aumentare velocità e precisione nell'esecuzione delle attività tramite la standardizzazione
- Più frazionate sono le attività, maggiore è la specializzazione

Linea gerarchica e unicità di comando

- Deriva dalla divisione (verticale) del lavoro
- Consiste nell'articolazione dei rapporti tra le unità organizzative in livelli di reciproca sovra e subordinazione (line)





Linea gerarchica e unicità di comando

- Deriva dalla divisione (verticale) del lavoro
- Consiste nell'articolazione dei rapporti tra le unità organizzative in livelli di reciproca sovra e subordinazione (line)
- Consente velocità di decisione e chiara definizione delle posizioni di autorità e responsabilità
- Oggi come oggi è un principio un po' in ribasso (organizzazione piatta)

Organizzazione scientifica

- Rigida separazione tra progettazione ed esecuzione delle attività di produzione
- Studio scientifico dei metodi di lavoro (tempi e metodi) → **ONE BEST WAY**
- Selezione e addestramento scientifico della manodopera
- Controllo delle procedure stabilite

Coordinamento

- Rappresenta il necessario controbilanciamento della specializzazione
- Consiste nel collegamento tra le varie unità, al fine di mantenere l'integrazione globale tra le attività

Coinvolgimento e partecipazione

- Le persone sono la vera ricchezza dell'impresa
- Le persone hanno bisogni, aspettative ed emozioni.
- È essenziale coinvolgere le persone (problema della motivazione)

Le configurazioni organizzative

- A seconda di come vengono “declinati” i principi organizzativi, si possono individuare diverse configurazioni organizzative:
 - la *configurazione burocratico-meccanicistica*
 - la *configurazione imprenditoriale-organicistica*

La configurazione burocratico-meccanicistica

- Struttura rigida e formale
- Specializzazione spinta - mansioni parcellizzate
- Prevalenza della gerarchia
- Potere decisionale accentrato
- Enfasi sul rispetto delle norme e procedure
- Controllo e supervisione
- Stile direzionale autoritario
- Comunicazione top-down, strutturata
- Organizzazione è variabile indipendente, l'uomo è variabile dipendente

La configurazione burocratico-meccanicistica

- **Vantaggi:**
 - efficienza
 - precisione, univocità, oggettività, prevedibilità del comportamento organizzativo
 - rapidità di comunicazione e reazione
- **Svantaggi:**
 - difficoltà di adattamento - resistenza al cambiamento
 - privilegio della forma sulla sostanza - legittimità vs. efficacia
 - alienazione dei lavoratori

La configurazione burocratico-meccanicistica

- È adatta in condizioni di ambiente stabile, prevedibile e/o quando i rapporti con il contesto esterno sono pochi e “poveri” o comunque l'organizzazione non si preoccupa troppo di esso

La configurazione imprenditoriale-organicistica

- Struttura flessibile, adattabile
- Minore specializzazione - arricchimento delle mansioni
- Prevalenza della competenza
- Potere decisionale più distribuito
- Enfasi sulla risoluzione dei problemi
- Autocontrollo
- Stile direzionale basato sul consenso
- Flusso comunicazione più informale
- Organizzazione e uomo sono interdipendenti

La configurazione imprenditoriale-organicistica

- Non vuol dire anarchia organizzativa
- Il funzionamento dell'organizzazione si basa più sull'adesione a valori condivisi e sul rispetto di norme prescrittive

La configurazione imprenditoriale-organicistica

➤ Vantaggi:

- adattabilità - flessibilità
- orientamento alla soluzione dei problemi
- coinvolgimento delle persone

➤ Svantaggi:

- rischi di duplicazioni - sovrapposizione/ confusione di ruoli
- rischi di non coordinamento
- necessità di cultura aziendale omogenea

Gli stili di direzione

AUTORITARIO

accentrato
comando e controllo



esistenza di un rapporto gerarchico

teoria X

PARTECIPATIVO

decentrato
delega e autocontrollo



ruolo d'impulso e di coordinamento

teoria Y

Teoria X

teoria della direzione mediante comando e controllo

Comportamento dell'uomo:

in generale detesta il lavoro

gli unici mezzi per ottenere ch'egli lavori sono i controlli e la minaccia di punizioni

evita il rischio di accollarsi responsabilità

preferisce essere diretto



concetto riduttivo della personalità umana

Teoria Y

teoria della direzione mediante integrazione di obiettivi individuali ed organizzativi

Comportamento dell'uomo:

accetta il lavoro come fatto naturale quanto lo svago e il riposo

si può autodisciplinare

accetta le responsabilità per salire nella scala dei bisogni fino agli ultimi gradini



deve essere non solo **motivato**, ma **valorizzato**

La motivazione

- Le persone si differenziano non solo per la *capacità di fare*, ma anche per la **volontà di fare**



MOTIVAZIONE

è lo stimolo, conscio o inconscio, all'azione

La motivazione

- Il lavoro non è più considerato come strumentale, ma è divenuto mezzo espressivo della personalità e dell'unicità dell'individuo.
- La vera motivazione è quella che coinvolge il nostro **cuore**.
- Alla base della motivazione vi è la **conoscenza di se stessi**.

Il processo motivazionale

➤ Esistono due parti del processo motivazionale:

- **soggettiva** dipende dalla singola persona
- **oggettiva** dipende dall'organizzazione del lavoro



le organizzazioni dovrebbero soddisfare i diversi **bisogni** degli individui

Soddisfacimento dei bisogni

Le persone hanno bisogni, aspettative ed emozioni differenti

È necessario capire che i bisogni sono diversi:

- per le diverse persone
- nelle diverse fasi della loro vita organizzativa e personale

Non esiste un modello ideale che consenta il raggiungimento della motivazione delle persone

Teorie motivazionali Scala dei bisogni di Maslow



Alcuni *limiti* alla teoria di Maslow

1. La scalata verso bisogni superiori non presuppone obbligatoriamente il soddisfacimento al 100% del bisogno inferiore
2. La separazione tra le varie categorie di bisogni è un fatto teorico
3. L'ordinamento dei bisogni lungo la scala può non essere sempre lo stesso per tutti gli individui
4. La scala dei bisogni risente anche delle condizioni ambientali

La teoria motivazionale di Herzberg

Herzberg distingue due grandi categorie di bisogni:

- **soddisfattivi**: producono gratificazione stimolano all'azione, una volta appagati;
- **insoddisfattivi**: generano frustrazione e determinano l'inazione, se non soddisfatti.

La teoria motivazionale di Herzberg

- **soddisfattivi**:
 - il successo
 - il riconoscimento ottenuto
 - l'interesse verso il lavoro svolto
 - il grado di responsabilità
 - le occasioni di crescita professionale
 - la possibilità di promozione e di avanzamento

La teoria motivazionale di Herzberg

➤ *insoddisfatti:*

- la supervisione tecnica
- la retribuzione
- le condizioni di lavoro
- le relazioni interpersonali
- la sicurezza del proprio lavoro
- le politiche dell'azienda e la sua organizzazione

La motivazione, quindi, è ...

... un concetto:

- *specifico*
- *non uniforme*
- *multidimensionale*



quali sono le leve motivazionali?

Le leve motivazionali

La retribuzione monetaria

Gli incentivi di tipo monetario e i benefit offerti dall'impresa da soli non bastano. Occorre tener presente:

- il loro effetto è perlopiù di breve termine
- I benefit tendono ad essere considerati dei diritti
- troppo tempo tra valutazione e ricompensa

Le leve motivazionali

La retribuzione non monetaria

- la creatività
 - possibilità di scegliere come eseguire il compito affidato
- la partecipazione
 - senso di appartenenza
 - condivisione dei valori aziendali
- la crescita personale e il desiderio di fare carriera
 - formazione

Le leve motivazionali

La retribuzione non monetaria

- il clima di lavoro e l'ambiente di lavoro

- collaborazione
- forte spirito di squadra
- buon rapporto coi colleghi
- senso di responsabilità
- mancanza di pericoli
- ambiente di lavoro pulito e confortevole
- stabilità del posto di lavoro



il lavoro deve essere vario e stimolante