

Corso Di Organizzazione  
Aziendale  
A.A.2003 – 2004

Teorie organizzative  
(fondamenti)

Corso di Organizzazione Aziendale  
Le Teorie Organizzative I

1

Perché Organizzazione Aziendale  
ad un corso di Informatica

Technology and Institutions: What Can  
Research on Information Technology and  
Research on Organization learn from Each  
Other? (*Wanda J. Orlikowski, M.I.T. – Stephen R.  
Barley – Stanford University – 2001*).

Corso di Organizzazione Aziendale  
Le Teorie Organizzative I

2

# Origine delle Teorie Organizzative

Con l'avvento delle produzioni di massa nasce l'esigenza di porre ordine nei sistemi di produzione:

F. Taylor e L'O.S.L.

Corso di Organizzazione Aziendale  
Le Teorie Organizzative I

3

## Taylor e l'O.S.L.

In un mondo dove la manodopera è costituita da ex contadini e operai non qualificati nasce l'esigenza di organizzare la produzione in modo "meccanicistico".

Deve funzionare in modo:

- Routinizzato, efficiente, affidabile, prevedibile

Corso di Organizzazione Aziendale  
Le Teorie Organizzative I

4

## I Principi dell'O.S.L.

- **Separazione netta tra progettazione ed esecuzione del lavoro:** far slittare tutta la responsabilità relativa all'organizzazione che deve essere nelle mani dei dirigenti.
- Usare **metodi scientifici** per individuare il metodo più efficiente di eseguire il lavoro. **La mansione dell'operaio deve essere progettata** di conseguenza, specificando dettagliatamente **come** il lavoro deve essere eseguito.
- **Selezionare** la persona più adatta per espletare la mansione così progettata.
- **Addestrare** l'operaio a fare il lavoro in maniera efficiente
- **Tenere sotto controllo** il lavoro dell'operaio per assicurarsi che vengano rispettate le procedure lavorative predeterminate e che vengano ottenuti risultati adeguati

Corso di Organizzazione Aziendale  
Le Teorie Organizzative I

5

## Come Applicare i Principi dell'O.S.L.

- Analizzare l'operatività del lavoro ed individuare l'**one best way** per l'esecuzione delle singole fasi e del processo nel suo complesso.
- Studio dei **Tempi e Metodi** inteso come mezzo per standardizzare le attività lavorative.
- **Responsabilizzazione** del **management** che deve conoscere i processi operativi per assicurare il controllo della corretta esecuzione.
- **Cottimo** per incentivare la produttività della manodopera.

Corso di Organizzazione Aziendale  
Le Teorie Organizzative I

6

## Oltre Taylor

- *Scuola dei Principi di Amministrazione:*
  - Studia le funzioni manageriali e ne elabora i contenuti essenziali.
- **H. Fayol:** evidenzia l'importanza della funzione organizzativa accanto alle funzioni tecniche. -> esigenza di elaborare una dottrina direzionale.

## I Principi della Scuola Classica (Fayol, Mooney)

- Unità del Comando
- Ambito Del Controllo
- Staff e Line
- Iniziativa
- Divisione del Lavoro
- Autorità e Responsabilità
- Centralizzazione

## I Principi della Scuola Classica (Fayol, Mooney) 2

- Disciplina
- Subordinazione degli interessi individuali all'interesse generale
- Giustizia
- Rapporto di Lavoro di Lungo Periodo
- Spirito di Corpo

## Dalla Fabbrica all'Ufficio

**M.Weber:** ha evidenziato la correlazione tra la meccanizzazione dell'industria e la proliferazione delle forme burocratiche nelle organizzazioni.

*“l'organizzazione burocratica routineizza i processi amministrativi così come la macchina routineizza la produzione”*

## Dalla Fabbrica all'Ufficio 2

**M.Weber:** fornisce una prima definizione di burocrazia vista come:

*“forma organizzativa caratterizzata da procedure, precisione, rapidità, chiarezza, efficienza, regolarità, affidabilità”*

Strumenti:

- Elaborazione di uno schema rigido di divisione di compiti
- Sistema di supervisione e gerarchia
- Sistema di regole e regolamenti dettagliati

## Il Superamento del Taylorismo e della Scuola Classica

La scuola classica ha una forte connotazione meccanicistica. Nelle sue teorie e principi vi è poco spazio per il fattore umano. Inoltre la visione dell'organizzazione come sistema chiuso non appare, alla lunga, soddisfacente.

# I Motivazionalisti

## E. Mayo e gli esperimenti di Hawthorne

**Obiettivi:** analizzare la relazione tra le condizioni di lavoro e l'incidenza della fatica e della noia sui lavoratori.

**Risultati:** gli individui e i gruppi, così come gli organismi biologici danno il meglio di loro stessi quando i loro bisogni sono soddisfatti.

# Teorie Motivazionali

## A. Maslow e la Scala dei Bisogni:

1. Bisogni **Fisiologici**: salari e stipendi; condizioni di lavoro sicure e piacevoli.
2. Bisogni di **Sicurezza**: assistenza sociale e sanitaria; sicurezza del posto; possibilità di carriera nell'ambito dell'organizzazione.
3. Bisogni **Sociali**: organizzazione del lavoro che permetta di interagire con i colleghi; strutture sociali e sportive; riunioni di ufficio o di impianto.
4. Bisogni dell'**Ego**: creazioni di mansioni dotate di autonomia, responsabilità e controllo personale; mansioni che sviluppano l'identità personale; riconoscimento dei risultati ottenuti attraverso promozioni, premi ecc.
5. **Autorealizzazione**: premiare il totale impegno nei confronti dell'azienda; il lavoro diventa la maggior espressione del dipendente.

## Il Tavinstock Institute of Human Relations

La gestione delle risorse umane diviene sempre più cruciale. Diventa imperativo integrare gli aspetti umani e quelli tecnici del lavoro. Le organizzazioni iniziano ad essere concepite come dei sistemi

***“socio – tecnici”***

***Dove***

***L’interdipendenza fra fattori tecnici e umani deve essere sempre tenuta nel dovuto conto***

**(E. Trist e K. Bamforth e l’introduzione della “parete lunga” nelle miniere)**

Corso di Organizzazione Aziendale  
Le Teorie Organizzative I

15

## L’importanza dell’Ambiente: Teorie Sistemica

**L. von Bertalanffy:** le organizzazioni vivono a contatto e sono influenzate dall’ambiente in cui sono inserite. Esse sono quindi dei sistemi aperti (*open system theory*)

Corso di Organizzazione Aziendale  
Le Teorie Organizzative I

16

## Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale

**T. Burns e G.M. Stalker:** risultano necessari stili organizzativi e direzioni aperti e flessibili. In ambienti incerti e non stabili l'approccio *meccanicistico* lascia naturalmente il posto ad uno di carattere *organicistico* più adattabile ai mutamenti dell'ambiente.

Deve esistere una condizione di armonia tra strategia, struttura, tecnologia, bisogni e aspirazioni dei dipendenti e ambiente esterno.

## Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale 2

**J. Woodward:** evidenzia l'esistenza del rapporto tra il tipo di tecnologia impiegato e il modello organizzativo "vincente".

Dimostra che l'approccio di tipo tradizionale (meccanicistico) è adatto laddove la tecnologia impiegata sia convenzionale e non vi sia turbolenza ambientale.

## Teorie delle Contingenze o Scuola Situazionale 3

**P.Lawrence e J. Lorsch:** inseriscono la *differenziazione* dell'organizzazione accanto alla tecnologia quale discriminante per la scelta del sistema "vincente".

1. Condizioni tecnologiche e di mercato richiedono organizzazioni di tipo diverso
2. Imprese che operano in ambienti incerti e turbolenti richiedono un livello di differenziazione interna maggiori rispetto ad altre che operano in ambienti più stabili e meno complessi