



Modelli Organizzativi, Gestione delle Risorse Umane e Controllo di Gestione



Gianpaolo Iazzolino

Oltre Advanced School of Innovation

Modelli organizzativi, gestione RU e controllo di gestione

Gianpaolo Iazzolino



Unical

Nov 8, 2019

Sommario

1. Quadro di riferimento
2. Organizzazione, controllo e tecnologie
3. Dimensioni e ciclo di vita dell'organizzazione

Quadro di riferimento



Quadro di riferimento



Quadro di riferimento

Drucker, 1999:

«The most important, and indeed the truly unique, contribution of management in the 20th century was the fifty-fold increase in the productivity of the *manual worker* in manufacturing. The most important contribution management needs to make in the 21st century is similarly to increase the productivity of *knowledge work* and *knowledge workers*»

How can we measure the Knowledge Workers Productivity



Quadro di riferimento



Dead knowledge
embedded in machines

Living knowledge
incorporated in humans

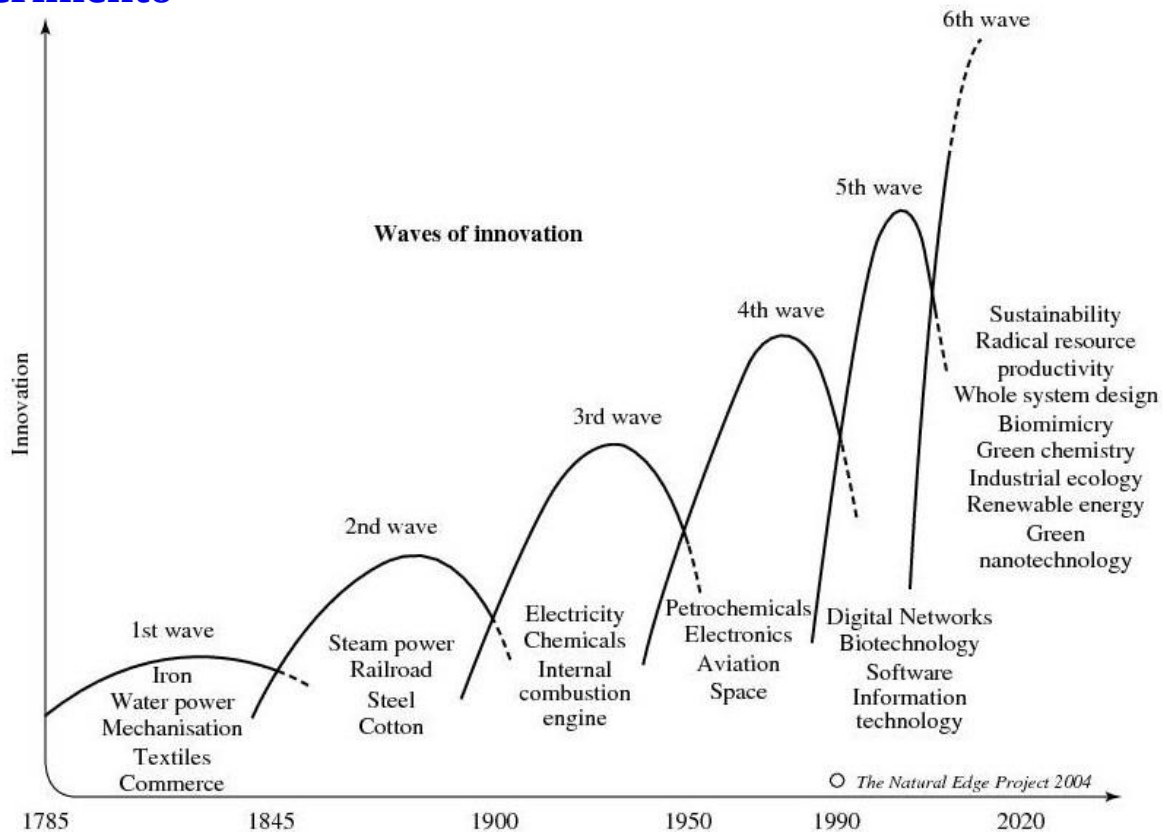


Quadro di riferimento

Drucker, 1999:

«We will have to redefine the purpose of the employing organization and of its management as *both* satisfying the legal owners (such as shareholders) and satisfying the owners of the human capital that gives the organization its wealth-producing power – that is, satisfying the *knowledge workers*»

Quadro di riferimento



Organizzazione

Il problema organizzativo

Consideriamo un esempio da un'industria manifatturiera assai modesta, ma in cui la divisione del lavoro è stata spesso oggetto di attenzione, quella della fabbricazione degli spilli. Un lavoratore che non sia stato addestrato in questa attività (che la divisione del lavoro ha reso un'attività economica distinta), o a cui non siano familiari i macchinari impiegati in questa produzione (all'invenzione dei quali si è probabilmente arrivati sempre grazie alla divisione del lavoro) potrebbe difficilmente, industriandosi al massimo, fare uno spillo in un giorno, e certamente non potrebbe farne venti. Tuttavia, nel modo in cui tale attività è organizzata oggi, non solo l'intero lavoro è un'attività economica a sè stante, ma inoltre esso è diviso in una varietà di branche, la maggior parte delle quali pure sono attività economiche particolari. Un uomo estrae il filo, un altro lo raddrizza, un terzo lo taglia, un quarto lo appuntisce, un quinto lima l'estremità per applicarvi la testa (fare quest'ultima richiede a sua volta due o tre operazioni distinte); il montaggio della testa e la lucidatura sono business distinti e persino lo è l'impacchettamento. E l'importante attività della fabbricazione di spilli è così divisa in circa diciotto operazioni che in alcune aziende sono tutte svolte da mani diverse, ancorché in altre la stessa persona talvolta ne svolge due o tre. Ho visto una volta una piccola fabbrica in cui erano impiegati solo dieci uomini, e in cui pertanto alcuni svolgevano due o tre mansioni [...]. Queste dieci persone riuscivano a fare fino a 48.000 spilli in un giorno. Pertanto, poiché ognuno faceva la decima parte di 48.000, si può dire che ogni operatore ne fabbricava 4.800 al giorno. Ma se essi avessero lavorato separatamente e indipendentemente, e senza esser stati addestrati a questa particolare attività, nessuno di loro avrebbe potuto fare non dico venti, ma forse neppure uno spillo in un giorno.

da A. Smith (1776), *The Wealth of Nations*

Organizzazione: variabili organizzative

1. Struttura Organizzativa



1. Divisione del lavoro
2. Raggruppamento in unità organizzative
3. Fissazione numero livelli gerarchici
4. Definizione mansioni e ruoli

2. Sistemi Operativi



1. Coordinamento
2. Controllo
3. Modalità di decisione
4. Comunicazioni/scambio informazioni
5. Valutazione

3. Stile di direzione

1. Leadership
2. Motivazioni
3. Gestione dell'autorità

Strumenti:

1. **Organigrammi**
2. Funzionigrammi
3. Job description/mansionari

Strumenti:

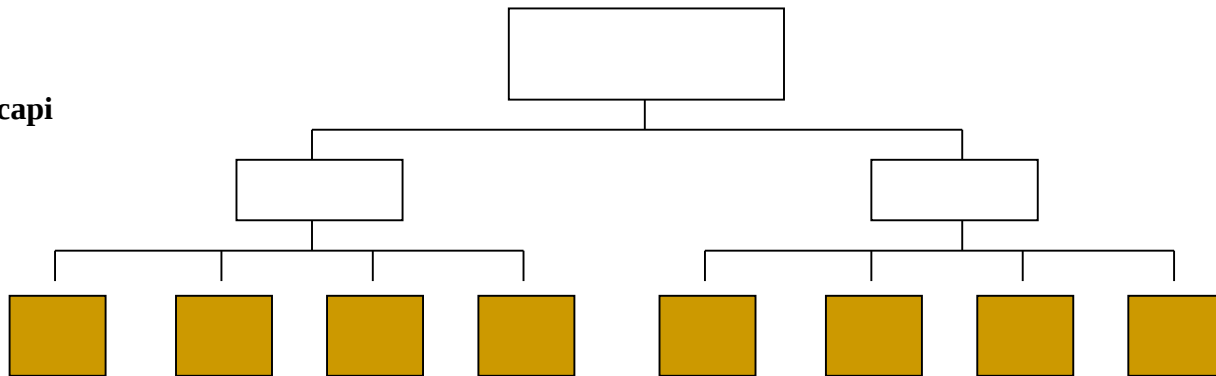
1. Sistemi di Controllo
2. Sistemi Informativi
3. Sistemi di Valutazione del personale



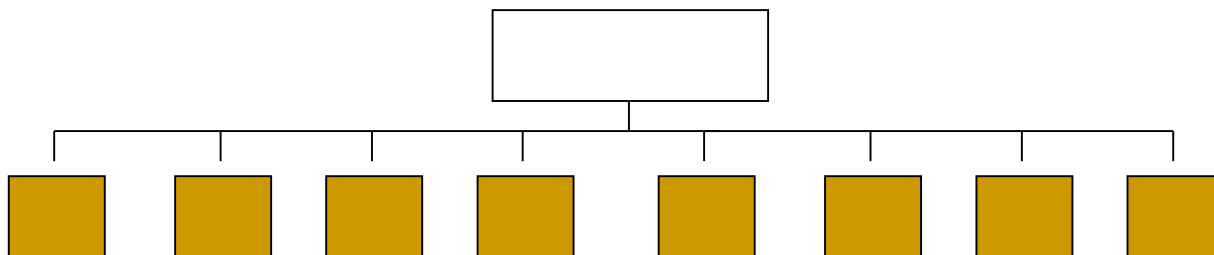
Organizzazione: esempio di progettazione organizzativa

Es.: Un capo deve dirigere 8 persone

Caso 1:
si avvale di due capi
intermedi



Caso 2:
esercita un
controllo diretto



Parametri:

(struttura organizzativa)

- N° livelli gerarchici
- Ampiezza del controllo (Span of control)
- Strutture verticali/piatte

(meccanismi operativi)

- Accentramento/decentramento nelle decisioni
- Comunicazioni/scambi informativi



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

DIPARTIMENTO DI
INGEGNERIA MECCANICA,
ENERGETICA E GESTIONALE
DIMEG

Organizzazione, controllo e tecnologie

Influenza H1N1

Google: articolo su *Nature* —————> esatta previsione su diffusione geografica malattia

2003 – 2008: 50 MLN di termini di ricerca, 450 MLN di modelli matematici differenti

***Forte correlazione:** 45 termini di ricerca* <————> *Cifre ufficiali*

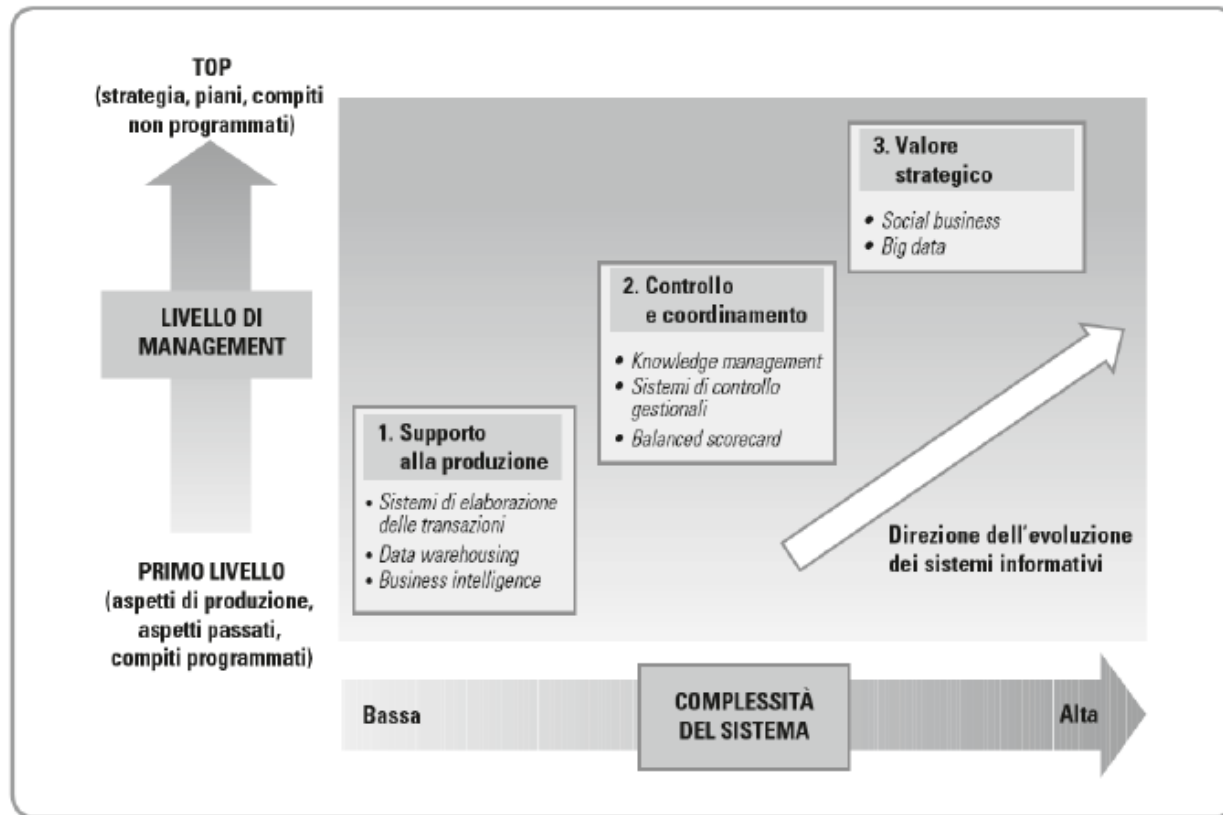
BIG DATA

Vantaggi primari IT

- Miglioramento processo decisionale
- Maggiore controllo, efficienza e coordinamento interno e con esterno

IT sostituisce la tradizionale gerarchia nel coordinamento e controllo...

Evoluzione IT



Evoluzione IT

Transaction Processing Systems

Automatizzare transazioni routinarie e giornaliere

Data warehousing

Utilizzo di grandi database con tutti i dati dell'azienda con possibilità di accesso diretto, creazione report e interrogazioni di tipo *what-if*

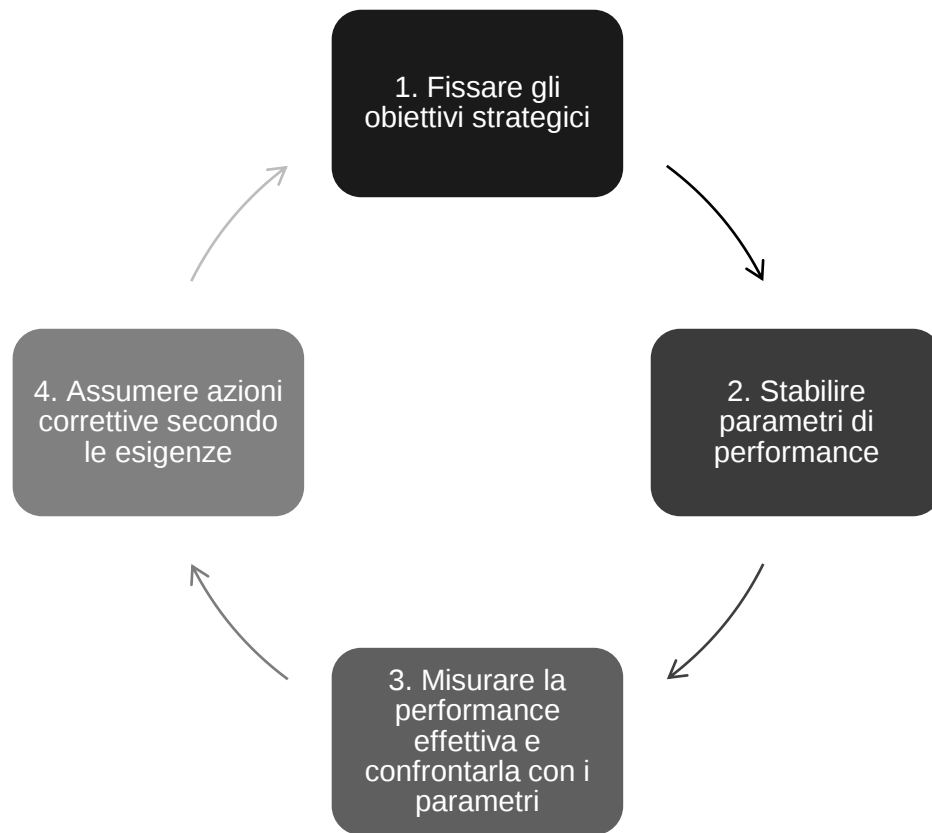
Business intelligence (~ data mining)

Analisi di dati da differenti fonti interno e esterne allo scopo di identificare schemi e relazioni che possano essere rilevanti

Sistemi di controllo

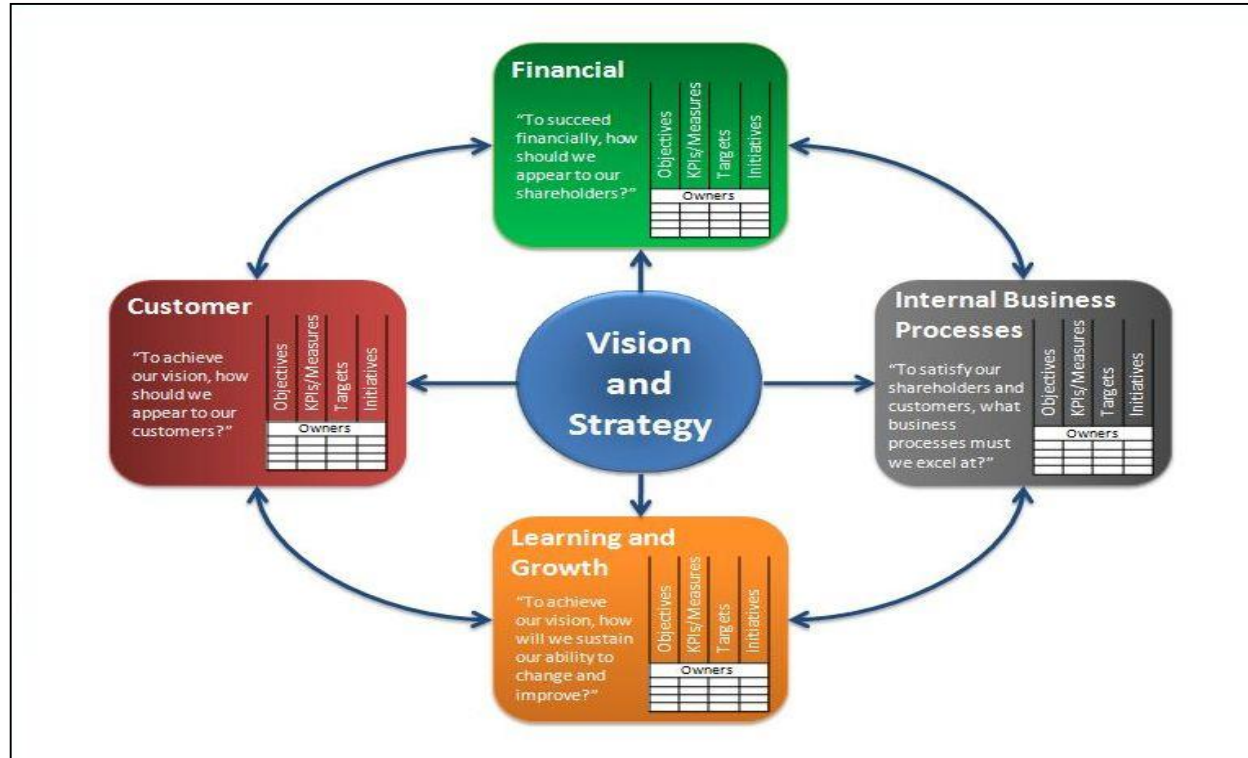
	Controllo gerarchico	Controllo decentralizzato
Presupposti di base	Le persone non riescono ad autodisciplinarsi e non sono degne di fiducia. Monitoraggio e controllo continuo.	Le persone lavorano meglio quando sono impegnate appieno nell'organizzazione.
Azioni	Regole e procedure dettagliate Sistemi di controllo formali Autorità alto verso basso Gerarchia formale Supervisione Ricompense estrinseche (stipendi, benefit, posizione gerarchica) Struttura organizzativa rigida	Limitato utilizzo delle regole Valori condivisi Autorità flessibile Struttura piatta e potere esperto Tutti monitorano la qualità Ricompense sia intrinseche che estrinseche (opportunità di crescita) Cultura adattiva
Conseguenze	I dipendenti seguono esclusivamente le istruzioni Indifferenza Elevato assenteismo e turnover	I dipendenti prendono l'iniziativa e chiedono responsabilità Impegno attivo Turnover basso

Sistemi di controllo a feedback



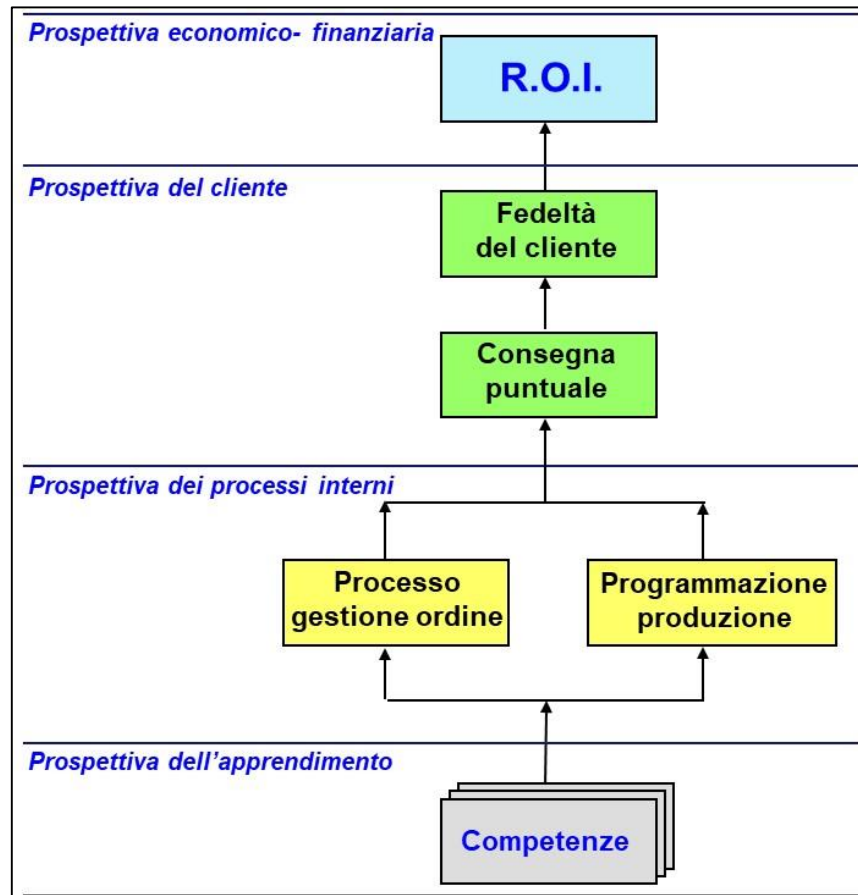
Sistemi di controllo a feedback

Balanced ScoreCard



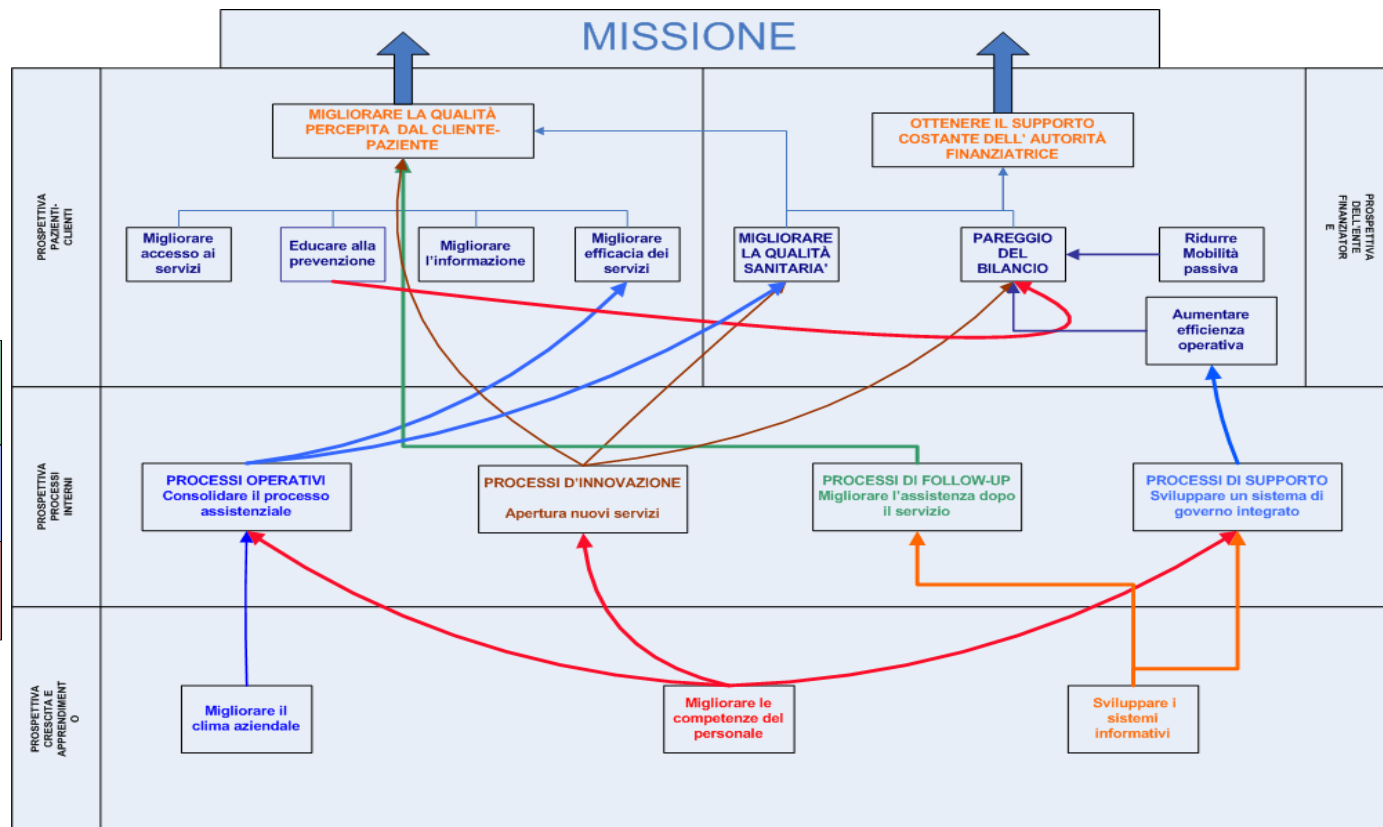
Sistemi di controllo a feedback

Mappa strategica



Sistemi di controllo a feedback

Es.: BSC e mappa strategica per un'azienda sanitaria



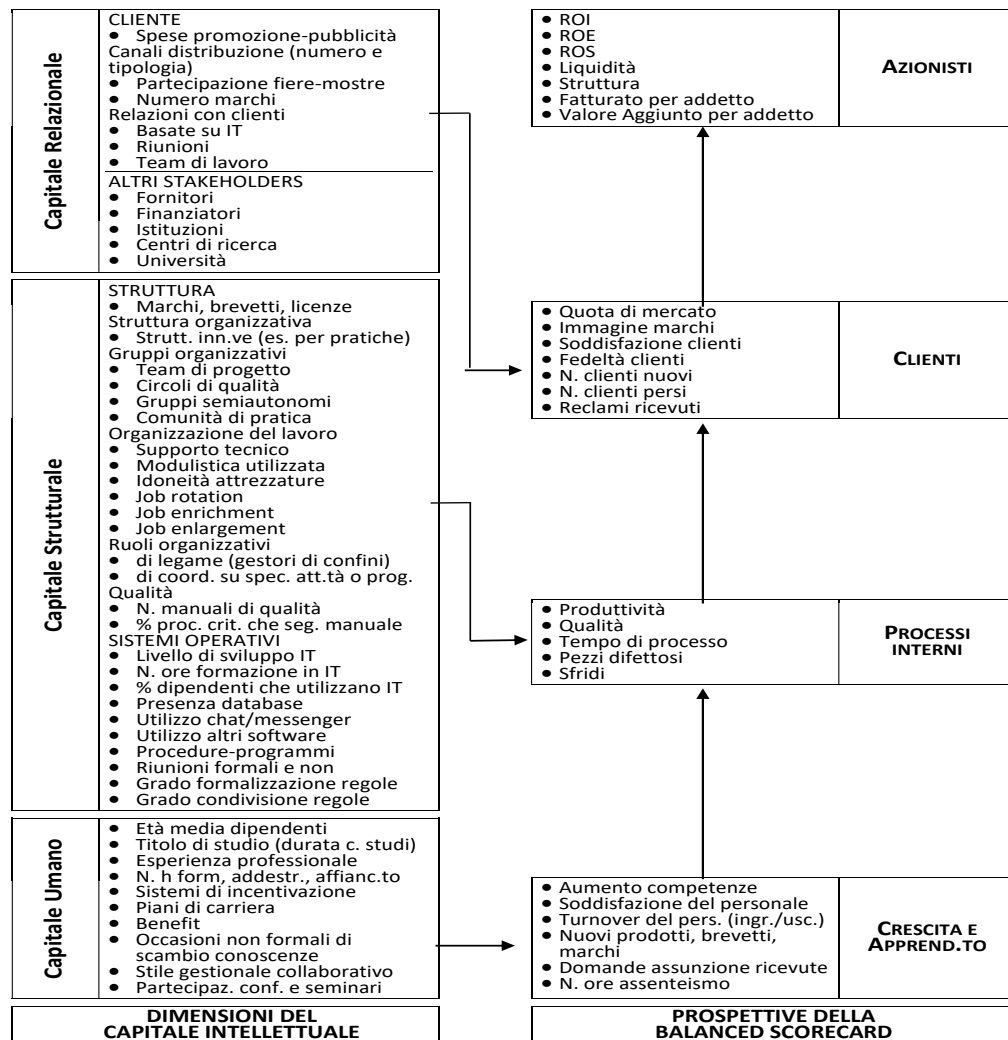
Sistemi di controllo a feedback

BSC e Capitale Intellettuale



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

DIPARTIMENTO DI
INGEGNERIA MECCANICA,
ENERGETICA E GESTIONALE
DIMEG



Sistemi di controllo a feedback

Livello delle unità operative

Controllo del comportamento (*come*)

Osservazione diretta e supervisione dei dipendenti

Controllo dei risultati (*risultati*)

Monitoraggio: disinteressarsi quasi del tutto delle modalità di raggiungimento dei risultati

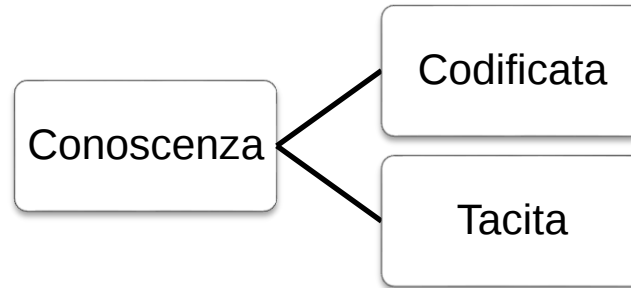
Es. ROWE Results-Only Work Environment di Best Buy

Spesso i due sistemi coesistono

IT, Coordinamento ed efficienza del personale

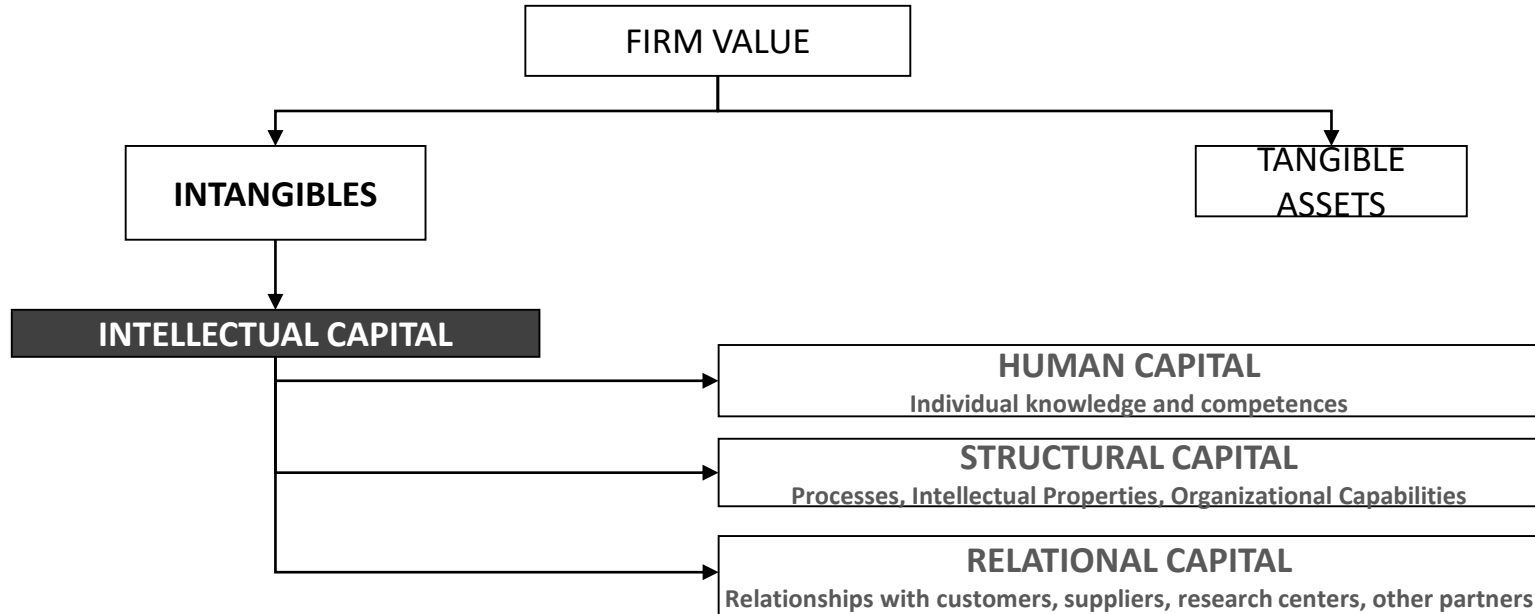
Knowledge management

Sforzo sistematico di trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale di un'azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza



IT, Coordinamento ed efficienza del personale

Capitale Intellettuale



IT, Coordinamento ed efficienza del personale

Analisi delle reti sociali (Social Network Analysis)

Conoscere le relazioni informali e le strutture di rete all'interno di un'organizzazione

Ruoli

- **Hub:** persone al centro di una rete informativa («persone a cui rivolgersi»)
- **Agente periferico:** competenze di nicchia, preziosi contatti esterno
- **Broker:** connettere persone appartenenti a territori e/o sottogruppi differenti

Esperti di SNA per scoprire le reti nascoste

Valore strategico IT

Social Business

Utilizzo delle tecnologie dei social media (blog, social network) per interagire con dipendenti, clienti e altri stakeholder e facilitare la comunicazione e la collaborazione fra di essi

Big data analytics

Insieme di tecnologie, competenze e processi atti a ricercare ed esaminare data set molto consistenti e complessi, difficili da gestire attraverso le classiche applicazioni di elaborazione, per ricercare correlazioni nascoste e linee evolutive

Valore strategico IT

Big data

Elementi

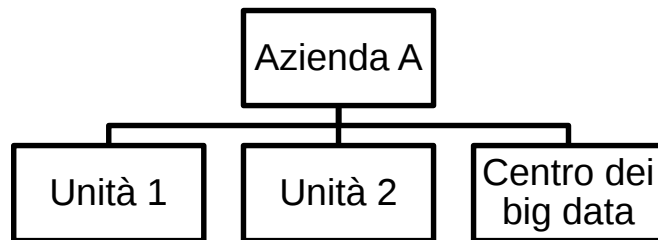
- Volume
- Utilizzo di tutti i dati
- Utilizzo di dati disordinati
- Adozione di una nuova forma mentis

Big data e Struttura organizzativa

Esternalizzazione

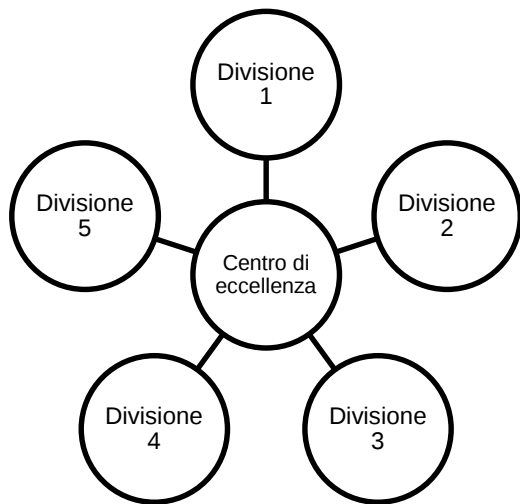


Struttura centralizzata

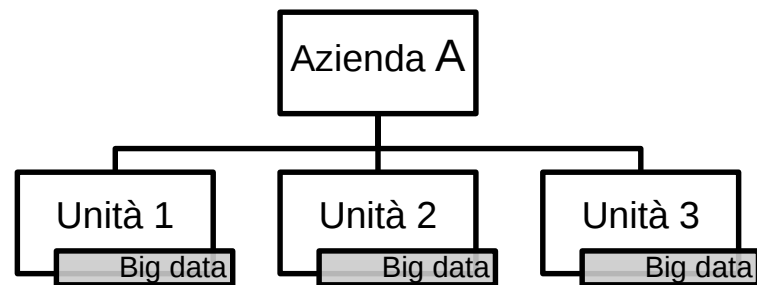


Big data e Struttura organizzativa

Struttura bilanciata



Struttura decentralizzata



IT e Progettazione Organizzativa

Le tecnologie informatiche avanzate stanno esercitando una significativa influenza sulla progettazione organizzativa

- Organizzazioni più piccole
- Strutture organizzative decentrate
- Miglioramento del coordinamento e della collaborazione interni ed esterni
- Struttura a rete rafforzata

Dimensioni organizzative

Espansione globale, diversificazione → crescita delle aziende

Spinte alla crescita

- Acquisire risorse necessarie per competere su scala globale
 - Investire in nuove tecnologie
 - Controllare i canali di distribuzione
 - Garantirsi l'accesso ai mercati
-
- **1960:** Ricavi top 50 aziende USA = 103 MLD \$ (2,1 MLD / azienda)
 - **2010:** Ricavi top 50 aziende USA = 5,1 mila MLD \$ (102 MLD / azienda)

Dimensioni organizzative

Grande

- Economie di scala
- Capacità di superare congiunture economiche negative
- Complessità e molteplicità di specializzazioni funzionali
- Possibilità di longevità di carriera, aumenti e promozioni

Piccolo (è bello?)

- Reattività e flessibilità in mercati mutevoli
- Sensazione di far parte di una comunità
- Spesso aumento delle dimensioni non vuol dire miglioramento delle performance
- Struttura piatta e stile di gestione che incoraggia imprenditorialità e innovazione



Dimensioni organizzative

Ibrido grande/piccolo (*approccio ambidestro*)

- Flessibilità e libertà di innovare all'interno di alcune unità
- Approccio più rigido e centralizzato per attuare le innovazioni nell'organizzazione

Es.: Lowe's

- Vantaggi delle grandi dimensioni per pubblicità, acquisti, reperimento capitali
- Ogni singolo negozio autonomo nel servire i clienti come piccola bottega di paese



Ciclo di vita dell'organizzazione

