

Organizzazione e Strutture Aziendali

MODULO 1

Lezione 3

I modelli di riferimento

Prof. Paolo Di Marco

Agenda

- Edgar E. Schein
 - I livelli della cultura organizzativa
 - I meccanismi di radicamento della cultura
 - Le tipologie di cultura organizzativa
- R. Normann
 - Il sistema dei servizi
 - La gestione delle risorse umane
- Russell D. Archibald
 - Gli stakeholder di progetto
 - Le forme organizzative e il project management

Lezione 3/2

Edgar E. Schein



Edgar E. Schein



La tesi fondamentale proposta da **Edgar E. Schein** afferma che l'analisi di un'organizzazione consiste essenzialmente nello studiare la sua cultura.

Egli definisce la **cultura organizzativa** come:

*«L'insieme coerente di **assunti fondamentali** che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di **adattamento esterno**, di **integrazione interna**, che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.»*

Elementi essenziali per l'analisi organizzativa



Elementi che E. Schein ritiene **essenziali** e di **riferimento** per l'**analisi organizzativa**:



Lezione 3/5

I livelli della cultura organizzativa



La cultura può essere analizzata a molti **livelli differenti**, dove il termine "livello" indica il grado in cui il **fenomeno culturale** è **visibile dall'esterno**.

Questi livelli vanno dalle **manifestazioni assai tangibili ed esplicite** che si possono vedere e sentire, agli **assunti di base** profondamente incorporati e inconsci.

In mezzo a questi livelli vi sono **valori, credenze, norme e regole di comportamento** che i membri della organizzazione usano come modo per descrivere la cultura per se stessi e per gli altri.



Lezione 3/6

L'adattamento esterno e l'integrazione interna



Una cultura organizzativa nasce solo quando un **gruppo** ha una **storia comune stabile** e **omogenea**, ma è in perenne formazione e cambiamento.

Quanto più il **gruppo** è **omogeneo e stabile** con **esperienze lunghe e intense**, tanto più **forte e articolata è la sua cultura**. Viceversa, se il gruppo è composto da persone con scarse esperienze comuni e che non hanno mai affrontato insieme problemi difficili, la sua cultura è debole, precaria e poco differenziata.

I problemi che il gruppo affronta, secondo E. Schein, sono quelli inerenti:

- **l'adattamento del gruppo all'ambiente esterno**, che riguardano gli obiettivi, le strategie e i mezzi utilizzati per realizzare gli obiettivi e valutare le prestazioni. Su questi problemi occorre un **consenso minimo** dei membri, pena la dissoluzione del gruppo;
- **l'integrazione interna**, che riguardano la capacità delle persone interne all'organizzazione di operare come un gruppo. Anche qui emerge l'esigenza di ottenere il consenso, che regola i criteri per includere ed escludere i membri, per distribuire il potere, per stabilire i premi e le punizioni.

Lezione 3/7

I meccanismi di radicamento della cultura



E. Schein ha individuato dodici **meccanismi di radicamento** suddivisi in **due sessioni**.

MECCANISMI PRIMARI DI RADICAMENTO

Sono gli **strumenti più importanti** che i leader hanno a disposizione per insegnare alle loro organizzazioni a percepire, pensare, sentire e comportarsi secondo le loro convinzioni scorse o inconscie.

Essi **agiscono simultaneamente**, sono artefatti visibili della cultura emergente e creano il "clima" organizzativo

MECCANISMI SECONDARI DI STABILIZZAZIONE E RADICAMENTO

Funzionano solo se sono **coerenti con i meccanismi primari**, iniziando a modellare le ideologie organizzative e, così, a formalizzare molto di quello che viene appreso informalmente.

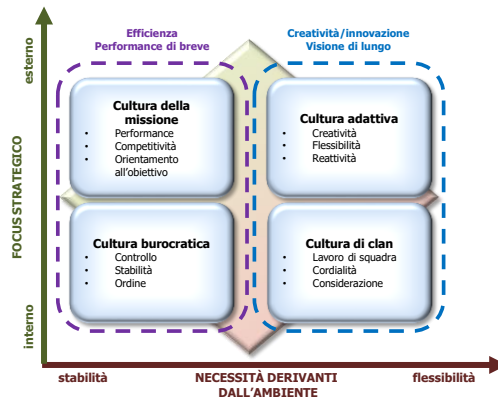
Se non sono coerenti vengono ignorati o sono fonte di conflitto interno.

Lezione 3/8

Le tipologie di cultura organizzativa I



Per analizzare la relazione esistente tra la cultura, la strategia e la struttura di una organizzazione bisogna considerare il **grado di flessibilità** o **stabilità** richiesto dall'ambiente esterno e la misura in cui il **focus strategico** e i **punti di forza** sono interni o esterni all'organizzazione.



Lezione 3/9

Le tipologie di cultura organizzativa II



CULTURA	FOCUS STRATEGICO	CARATTERISTICHE	COMPORAMENTI
Cultura adattiva o imprenditoriale	rivolto verso l' esterno e la necessità di soddisfare i clienti richiede la flessibilità	consente alle organizzazioni di cogliere e di interpretare in maniera immediata i segnali che vengono dall'esterno e a volte di anticiparli	I comportamenti orientati all' innovazione , alla creatività e all' assunzione del rischio , sono incoraggiati , valutati positivamente e ricompensati
Cultura della missione	rivolto verso l' esterno , ma in un contesto ambientale che richiede stabilità	in genere hanno una visione molto chiara di quello che è lo scopo dell'organizzazione stessa e degli obiettivi da raggiungere per perseguire lo scopo	la stabilità dell'ambiente esterno consente ai membri dell'organizzazione di tradurre la missione dell'organizzazione in obiettivi misurabili e di valutare e premiare i dipendenti in base alla capacità di raggiungerli
Cultura di clan	rivolto verso l' interno in un ambiente che richiede una continua capacità di adattamento	il coinvolgimento e la partecipazione dei membri dell'organizzazione giocano un ruolo fondamentale in quanto creano un senso di responsabilità	il miglioramento delle performance va perseguito attraverso il soddisfatto delle nessità dei dipendenti
Cultura burocratica	rivolto verso l' interno in un ambiente che richiede stabilità	prevede un approccio metodico alle attività dell'organizzazione che vengono svolte con efficienza e alti livelli di integrazione	prevala la cooperazione , la coerenza e la conformità per la messa in atto di politiche e prassi consolidate

La formazione e il ciclo di vita della cultura organizzativa



I meccanismi e i processi attraverso i quali la cultura può evolvere, e di fatto evolve, dipendono dalla fase del ciclo di vita della cultura organizzativa.

- FASE 1.** Un ruolo cruciale è svolto dalla **visione del mondo del fondatore e dei primi manager**. In questa fase iniziale la definizione degli obiettivi e la distribuzione delle attività è guidata dai loro valori e dalle loro credenze, oltre che dal senso comune di tutti gli altri attori interni all'organizzazione e dalle specificità dell'ambiente esterno.
- FASE 2.** Tali valori e credenze iniziali si trasformano in **assunti di base**, ossia elementi della cultura aziendale indiscutibili e dati per scontati. Tale cambiamento si verifica a seguito della constatazione che le azioni, ispirate da tali valori e credenze, hanno permesso di affrontare i problemi efficacemente.
- FASE 3.** Gli assunti si trasformano **nell'identità collettiva** dell'organizzazione. Pertanto, in questa ultima fase si forma il carattere distintivo di un'organizzazione che, in genere, tende a perpetuarsi. Tale attitudine non deve essere interpretata come una cristallizzazione della cultura.

Lezione 3/11

R. Normann

R. Normann



R. Normann focalizza la propria attenzione sulle **organizzazioni** che **erogano servizi** ed esamina come strutturarle e gestirne i **processi** di servizio affinché il soggetto che eroga il servizio sia **orientato alla clientela**.

Per creare sistemi di servizio efficienti, è indispensabile la capacità di pensare in termini **integrati**, facendo interagire le strutture con i processi. In un'attività di servizi è difficile distinguere chiaramente fra il **servizio** messo a disposizione, il **processo** per renderlo disponibile e il **sistema** per erogarlo.

I principi fondamentali che scaturiscono dagli studi di R. Normann sono:

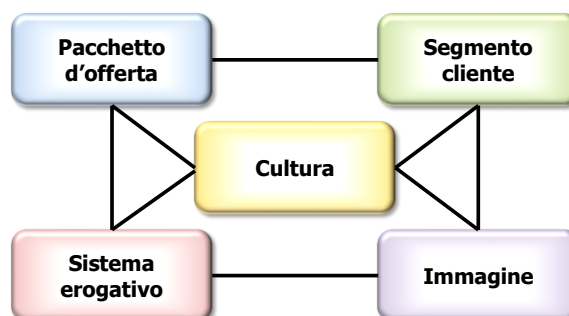
- il **sistema dei servizi**
- i **momenti della verità**
- la **gestione delle risorse umane**
- il **capovolgimento della piramide**

Lezione 3/13

Il sistema dei servizi (1)



All'interno del trattato "*La gestione strategica dei servizi*", R. Normann propone un sistema che pone l'attenzione su diversi elementi, ovvero le diverse **tipologie di clienti** interessati al servizio.



Lezione 3/14

Il sistema dei servizi (II)



- Il **segmento cliente** è rappresentato dalla conoscenza delle diverse tipologie di clienti che si è deciso di servire e per cui è stato progettato l'intero sistema di servizi.
- Il **pacchetto d'offerta** che considera l'insieme articolato dei servizi, alcuni più importanti e quindi denominati servizi principali o core, altri di natura obbligatoria e necessari per la fruizione del servizio principale e infine quelli denominati ausiliari da considerarsi "a valore" in quanto valorizzano il servizio core.
- Il **sistema di erogazione del servizio** che è l'equivalente del sistema di produzione e distribuzione nelle organizzazioni di prodotto ed è da considerarsi l'insieme delle risorse del sistema che sono disposte per rendere fruibili i diversi servizi.
- L'**immagine** cioè la percezione che i fruitori dei servizi hanno relativamente all'organizzazione, al pacchetto d'offerta e al suo sistema di erogazione.
- La **cultura** formata dall'insieme dei principi generali e dei valori sui quali è creato, mantenuto e sviluppato dalle persone il processo sociale che conduce all'erogazione di servizi a vantaggio dei clienti.

Lezione 3/15

I momenti della verità



La maggior parte dei servizi è il risultato di atti sociali che prendono vita nel contatto diretto fra il cliente e chi opera nell'azienda erogatrice del servizio. La percezione della qualità è realizzata nei **momenti della verità**, ovvero tutte quelle volte che l'**erogatore del servizio e il consumatore interagiscono**.

In quel momento le persone che erogano il servizio dipendono in larga misura solo da loro stesse e quello che accade in quel lasso di tempo non può più essere direttamente influenzato dall'azienda. L'abilità, la motivazione e gli strumenti impiegati da chi rappresenta l'azienda e le aspettative e il comportamento del cliente costituiscono il **processo di erogazione** del servizio.



Con il concetto di "momento della verità", R. Normann suggerisce che l'analisi di un'azienda deve cominciare dall'interfaccia con il cliente, non dalla produzione, né dal prodotto/servizio.

Lezione 3/16

La gestione delle risorse umane



I servizi sono visti come attività ad **alta intensità di personale** (human intensive) e la gestione delle risorse umane è caratterizzata essenzialmente da due elementi:

- **addestramento, apprendimento, pianificazione delle carriere e sviluppo organizzativo**, ovvero tutti quegli strumenti ed altri analoghi che hanno lo scopo di promuovere un miglior utilizzo delle motivazioni e delle competenze che tutti i membri di una organizzazione possiedono allo stato potenziale;
- **selezione delle persone**: le aziende orientate al servizio compiono grandi sforzi e pongono la massima cura nella selezione e nella scelta del loro personale.

Il meccanismo mediante il quale un'azienda mobilita e concentra l'energia umana, a iniziare dalla selezione delle persone "giuste", costituisce la **personnel idea** (concezione del personale) dell'azienda. R. Normann afferma che:

"la personnel idea di un'azienda consiste nel grado e nel tipo di integrazione fra le capacità, le attese e le esigenze vitali di un particolare gruppo di persone, da un lato, e l'ambiente o contesto che l'azienda può offrire a quel gruppo continuando a soddisfare le esigenze del proprio business dall'altro."

Lezione 3/17

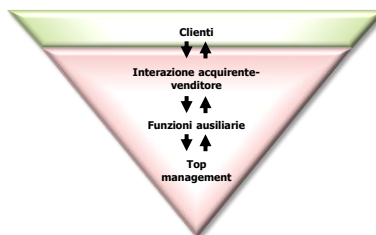
Il capovolgimento della piramide



Un'azienda di servizi non deve avere una struttura burocratica, caratterizzata da un elevato numero di livelli gerarchici. Un orientamento rivolto verso il mercato richiede che la **responsabilità** nei confronti dei clienti venga **compresa e accettata da tutti**.

La gerarchia, o piramide, dell'organizzazione dovrebbe comprendere il **minor numero possibile di strati intermedi** fra i clienti e il top management. Il **personale di contatto crea valore** per i clienti e per il resto dell'organizzazione, quindi, le funzioni interne e il management, sono di supporto alle interazioni acquirente - venditore negli incontri relativi al servizio.

Questo supporto crea la base necessaria per la **buona gestione** dei numerosi **momenti della verità** e per un uso proficuo dei corrispondenti **momenti di opportunità** che consolidano i rapporti con i clienti.



Lezione 3/18

Russell D. Archibald



Russell D. Archibald



Il project management moderno è stato approfondito dallo studioso **Russell D. Archibald** ed è regolamentato dalla pubblicazione della norma UNI ISO 21500 – “Guida alla gestione dei progetti” che ne descrive le buone pratiche e definisce il **progetto** come:

“un insieme unico di processi, che comprendono attività coordinale e controllate, con date di inizio e di fine, realizzate allo scopo di conseguire gli obiettivi del progetto stesso.”

Il **project management** è un **sistema gestionale** fortemente **orientato ai risultati** che nasce per gestire i progetti complessi, non ripetitivi e di durata limitata in cui la standardizzazione non può essere a livello di output e quindi devono essere definite le metodologie e le competenze.

Questa metodologia genera una **struttura organizzativa temporanea di progetto**, funzionale al raggiungimento dei suoi obiettivi, che viene gestita dal project manager che ne è il responsabile.

Gli stakeholder di progetto



I membri della governance di progetto e dell'organizzazione di progetto sono **stakeholder di progetto** (parte interessata) ovvero una «*persona, gruppo od organizzazione che ha interesse o può influenzare, od essere influenzata, o ritenere di essere influenzata da un qualche aspetto del progetto*».



Lezione 3/21

I principali stakeholder di progetto



Responsabile della coerenza strategica del progetto e del raggiungimento degli obiettivi finali e soprattutto del conseguimento dei benefici è lo **sponsor** che fa parte della **governance** di progetto.

Egli approva l'**ambito**, gli **obiettivi**, il **budget** e le **scadenze** del progetto, nonché le loro modifiche, nomina il project manager conferendogli l'autorità per eseguire il progetto, ne segue lo stato di avanzamento e ne stabilisce le priorità strategiche.

All'interno dei componenti dell'**organizzazione di progetto** troviamo il project manager (o responsabile di progetto) che dirige il progetto ed è il responsabile del coordinamento, dell'integrazione e del completamento di tutte le attività del progetto, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi del progetto stesso.

Egli può avvalersi del **project management team** (gruppo di project management) ovvero un piccolo nucleo di persone che lo supporta nelle attività operative di gestione del progetto.



Lezione 3/22

Le forme organizzative e il project management



Le **performance** in materia di project management sono influenzate anche dalla **forma organizzativa** in cui vengono realizzati.

Elementi		Autorità del Project Manager	Ruolo del Project Manager	Chi gestisce il budget di progetto	Disponibilità delle risorse
Strutture					
Struttura Funzionale		Poca o Nulla	Part-Time	Il Manager Funzionale	Poca o Nulla
Matrici	Matrice Debole	Bassa	Part-Time	Il Manager Funzionale	Bassa
	Matrice Bilanciata	Da Bassa a Moderata	Full-Time	Misto	Da Bassa a Moderata
	Matrice Forte	Da Moderata ad Alta	Full-Time	Il Project Manager	Da Moderata ad Alta
Struttura a Progetti		Da Alta a Quasi Totale	Full-Time	Il Project Manager	Da Alta a Quasi Totale

Lezione 3/23

Gli strumenti per la gestione dei progetti



Negli anni sono stati sviluppati vari **strumenti per la gestione dei progetti** ed in particolare per la pianificazione e il controllo dello stesso. I principali strumenti sono:

- il **project charter** è il documento che collega il progetto agli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- il **registro degli stakeholder** elenca gli stakeholder di progetto e le relative aspettative;
- la **work breakdown structure**, strumento che scompone il progetto nei work package che, se svolti correttamente, portano al raggiungimento degli obiettivi;
- l'**organizational breakdown structure** che consente di identificare i partecipanti al progetto e di definire ruoli all'interno del team di progetto;
- il calcolo del **critical path method** che calcola la durata del progetto e permette di identificarne quando iniziano e finiscono le singole attività e quale siano le attività critiche e il percorso critico;
- il **diagramma di Gantt** che permette di sviluppare un cronoprogramma del progetto identificando le date di inizio e fine delle sue attività;
- il **budget** che permette di attribuire un costo alle attività del progetto e stabilire le riserve per affrontare i rischi di progetto e per la sua gestione.

Lezione 3/24