

Università degli Studi di Roma «Tor Vergata»

Corso di:
Progettazione Organizzativa

Supporto didattico parte SECONDA

Prof. Alessandro Hinna,
a.c. 2024-25

Agenda



Sessione 1: L'approccio contingente

- Approccio contingente di base
- Incertezza e scelte organizzative

Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)

- Il rapporto strategia-struttura-risorse: allineamento verticale
- Le strategie di HR : allineamento orizzontale

Agenda

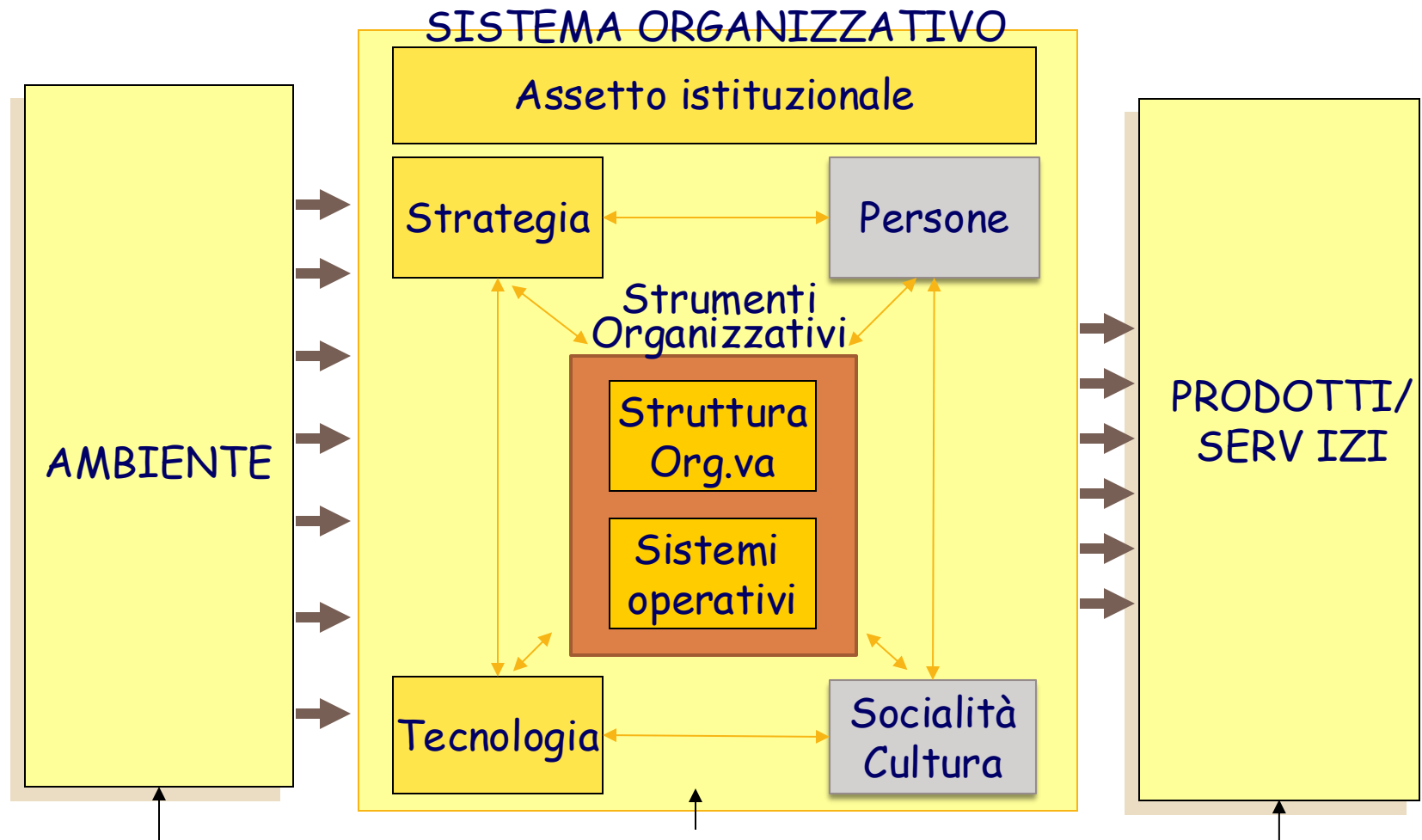
Sessione 1: L'approccio contingente

- Approccio contingente di base
- Incertezza e scelte organizzative

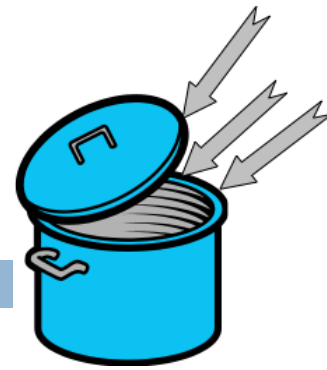
Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)

- Il rapporto strategia-struttura-risorse allineamento verticale
- Le strategie di HR : allineamento orizzontale

Il contesto organizzativo: l'approccio di analisi sistemico



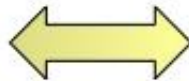
Gli equilibri organizzativi “di base”



DIMENSIONE STATICA

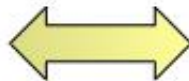
Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

Differenziazione



Integrazione

Accentramento



Decentramento

Standardizzazione



Aggiustamento
reciproco



Contingenza e principio «principio di adeguatezza»



- contingenze e organizzazione sono fenomeni diversi e separati
- contingenze e organizzazione sono collegati da un imperativo di coerenza, che influisce sulla performance
- al cambiamento nelle variabili contingenti deve corrispondere un cambiamento dell'organizzazione e viceversa

Le basi dell'analisi contingente: da «one best way» a «one best fit»

Scuola di pensiero (v. indipendente)	Autore	Livello di analisi	Correlazione indagata
Ambiente	Burns & Stalker (1961)	<i>Sistema organizzativo</i>	Correlazione tra stati ambientali e configurazioni organizzative
	Lawrence & Lorch (1967)	<i>Sottosistema organizzativo</i>	Correlazione tra stati ambientali e configurazioni organizzative
Tecnologia	Woodward (1958, 1965)	<i>Sistema Organizzativo</i>	Correlazione tra sistemi di produzione e caratteristiche della struttura organizzativa verticale
	Perrow (1967)	<i>Sistema organizzativo</i>	Correlazione tra tipologie di tecnologie e configurazioni organizzative
Strategia	Chandler (1962)	<i>Sistema Organizzativo</i>	Correlazione tra strategia e assetto organizzativo
Dimensione	Pugh et al (1968)	<i>Individuo e gruppo</i>	Correlazione tra dimensione e livello di specializzazione e professionalizzazione

Le scelte organizzative di base: il presupposto teorico – concettuale

8

Gli studi riconducibili alla teoria delle decisioni hanno specificato come:

- a) l' **incertezza** è una pre-condizione del processo decisionale (Simon, 1947);
- b) a diverse dimensioni di incertezza l' organizzazione efficiente deve far **corrispondere scelte organizzative adeguate** (Thompson, 1967, Galbraith, 1974);
- c) il problema della progettazione organizzativa può essere interpretato come un problema di rispondenza al ***Principio di Capacità Decisionale Necessaria*** (Butler, 1998);

Le scelte organizzative di base: il presupposto teorico – concettuale

- a) **Struttura organizzativa** → insieme di elementi che consentono di svolgere compiti con diverso **grado di predicibilità** (variabile indipendente)
- b) **Grado di predicibilità dei compiti** → legato al volume delle informazioni da raccogliere e da elaborare per svolgere efficientemente una determinata attività
- c) **Dato un obiettivo di efficienza**, la differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili quando si **COMINCIA** l'attività (**task**) definisce il grado di **incertezza** del compito

L'origine dell'incertezza

$$P \rightarrow In = f(Ir - Id)$$

P: Predicibilità dei compiti

In: Incertezza

Ir: Ampiezza delle informazioni richieste per un efficace svolgimento del compito e, più ingenerale, per un efficace funzionamento del sistema organizzativo

Id: Ampiezza delle informazioni già disponibili per un efficace svolgimento del compito e, più ingenerale, per un efficace funzionamento del sistema organizzativo

Complessità informativa

$$P \rightarrow In = f(\underline{lr} - Id)$$

lr = *Complessità del task*

Complessità

=

A. Numerosità

B. Disomogeneità

C. Variabilità

D. Interdipendenza

(degli elementi da gestire)

X

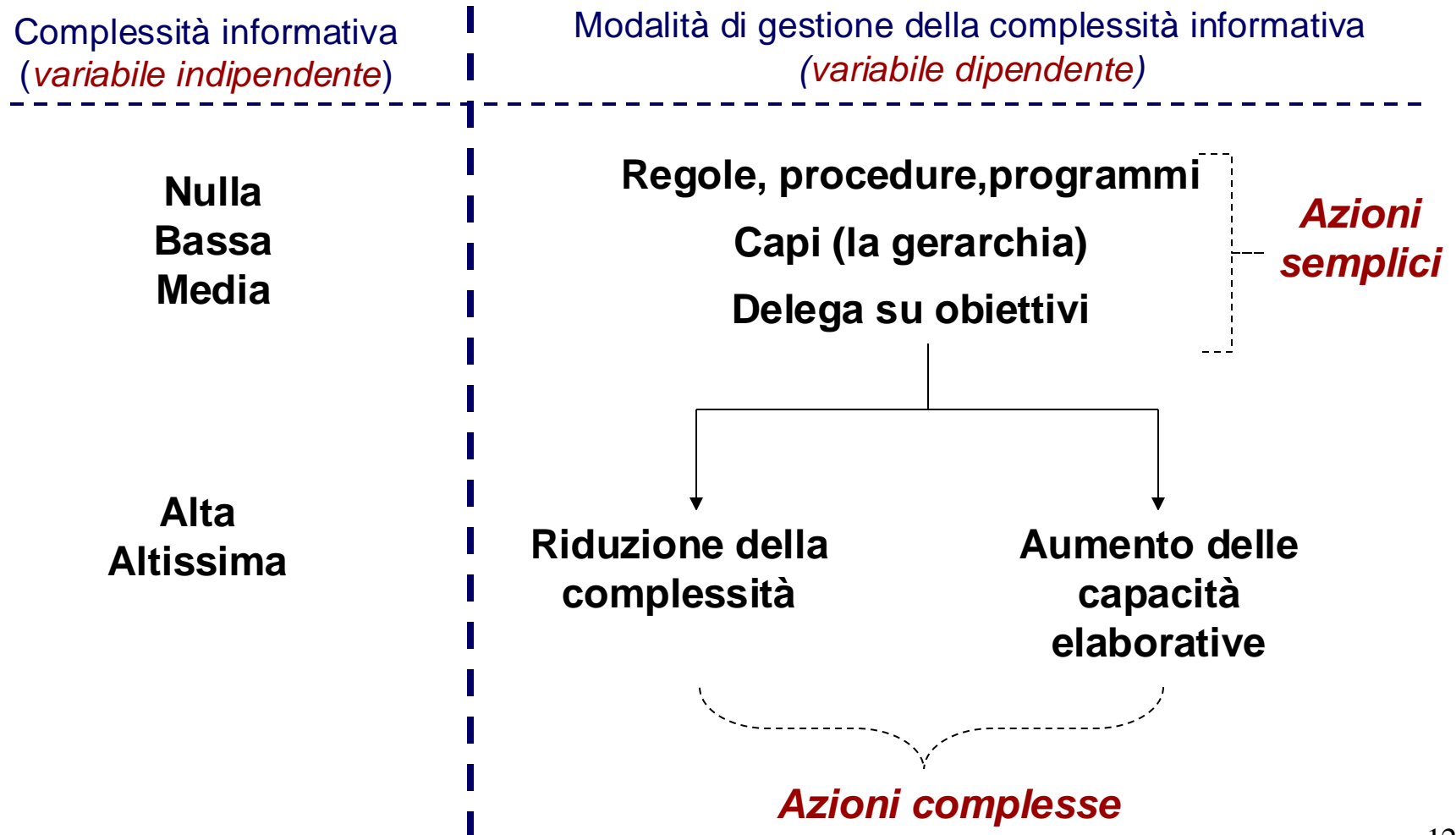
E. Pressione esterna

F. Pressione interna

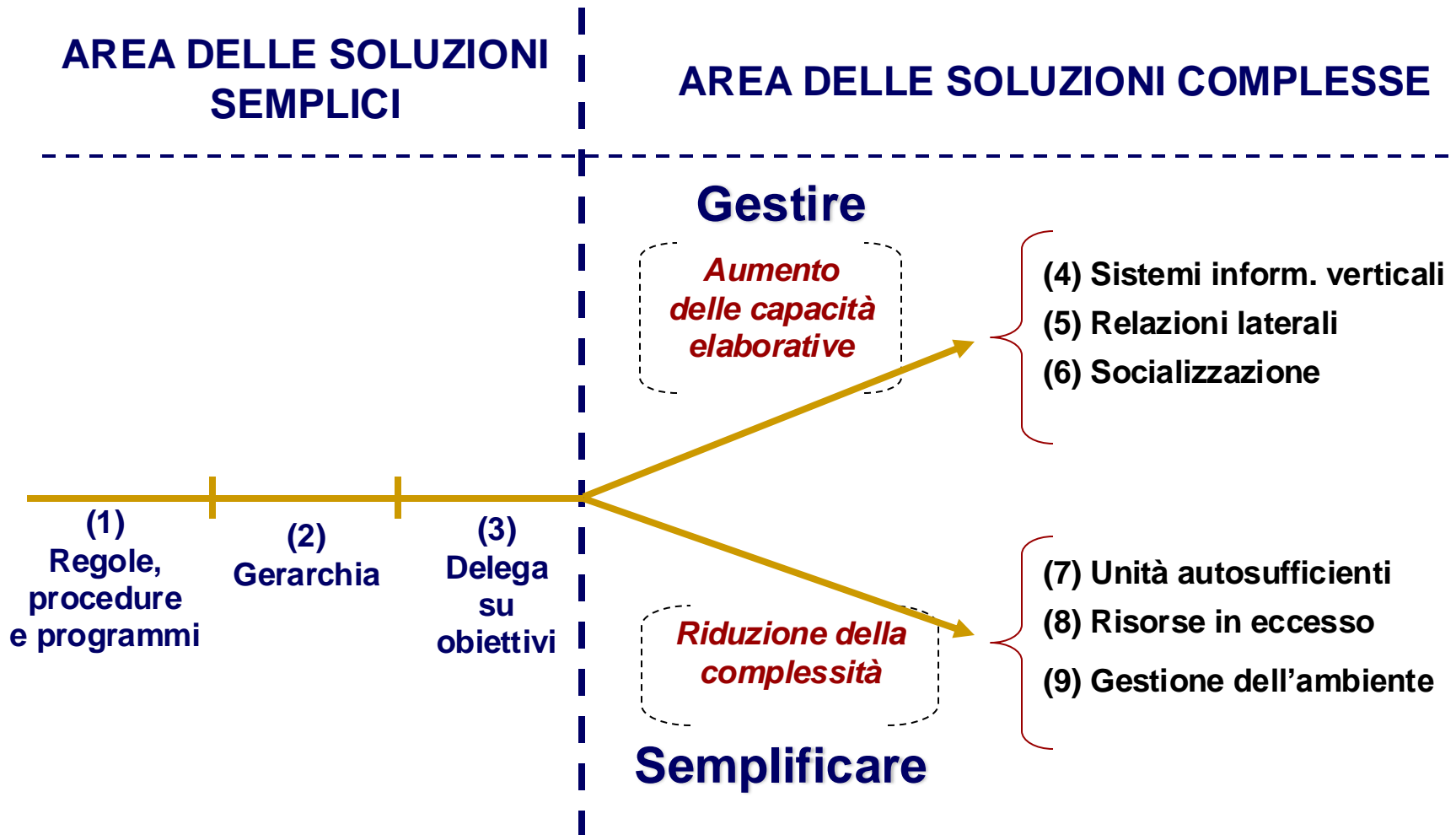
(sui risultati)

“Complessità potenziale”

La gestione della Complessità (a)



La gestione della Complessità (b)



Aumento delle capacità elaborative

1. **Sistemi informativi verticali:** investimento in sistemi informativi automatizzati e, più in generale, in sistemi di raccolta archiviazione, trasmissione ed elaborazione dei dati non supportati da strumenti informativi
2. **Relazioni laterali:** permettere l'attivazione di processi decisionali congiunti (contatti diretti tra manager, layout, task-force, comitati, perni di collegamento e ruoli manageriali di integrazione, organi di integrazione, strutture a matrice)
3. **Relazioni sociali:** alzare il livello di socializzazione interna dell'organizzazione, inserendo questo obiettivo nella progettazione, ad esempio, del sistema di selezione del personale, dei percorsi di carriera, del sistema di formazione del personale

Riduzione della complessità

1. **Unità autosufficienti**: definire task “self-contained” ovvero task gestiti da gruppi dotati di risorse sufficienti per:
 - a. eseguire l'intera operazione
 - b. progettare l'organizzazione per processi (superamento della diversità di obiettivi da perseguire e riduzione di richieste da gruppi esterni)
2. **Risorse in eccesso**: creare slack di risorse (inventory level o capacità di produzione aggiuntiva)
3. **Gestione dell'ambiente**: ridurre la complessità ambientale (ridurre il numero di prodotti offerti, ridurre la pressione del fattore tempo o la necessità di previsione)

Agenda

Sessione 1: L'approccio contingente

- Approccio contingente di base
- Incertezza e scelte organizzative

Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)

- Il rapporto strategia-struttura-risorse: allineamento verticale
- Le strategie di HR : allineamento orizzontale

La centralità delle risorse umane

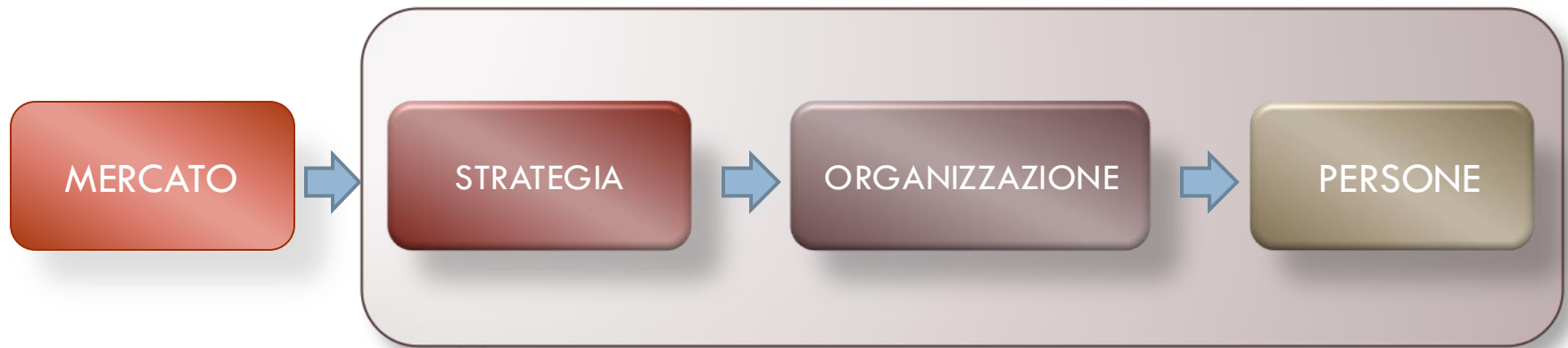
17



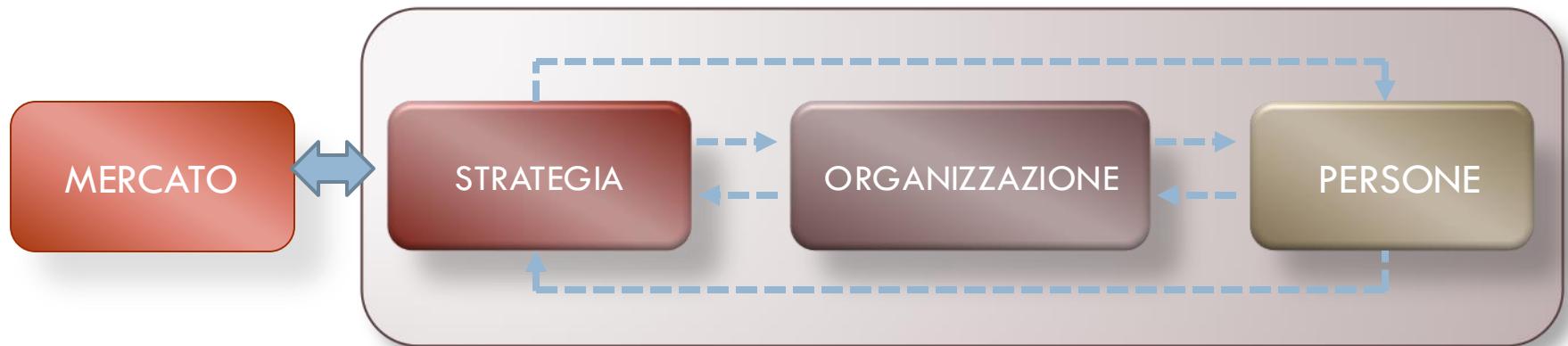
La centralità delle risorse umane

18

Il paradigma strategico «classico»:



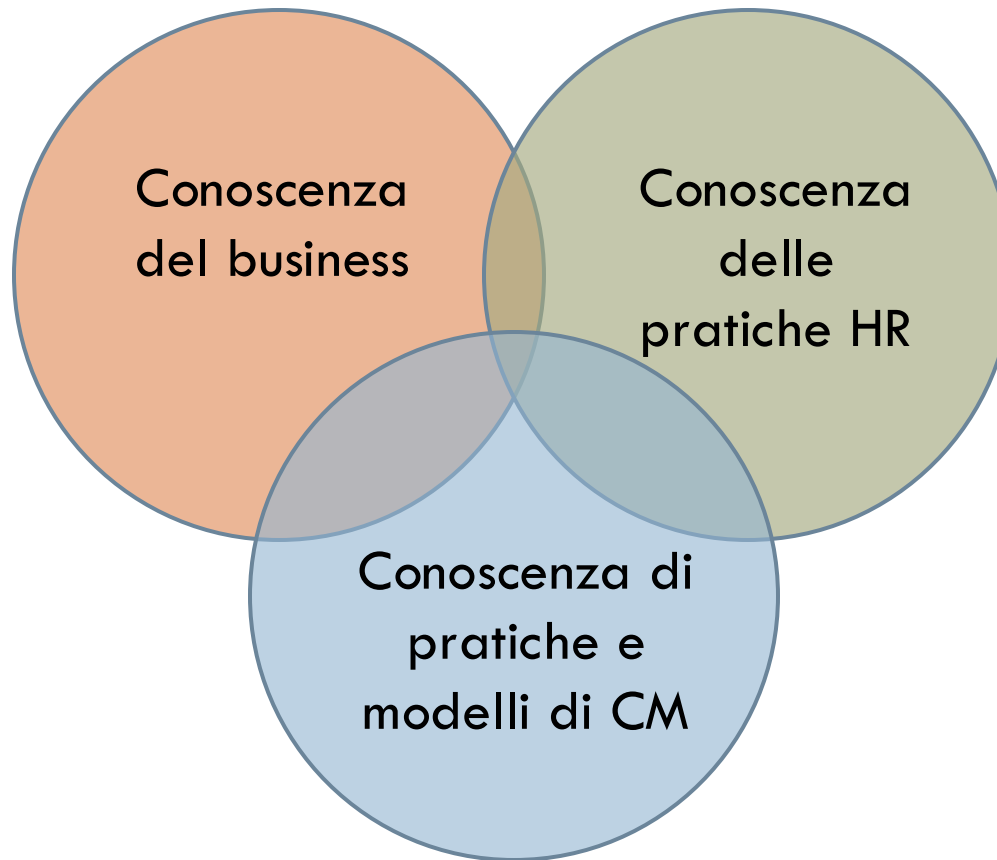
Il nuovo paradigma strategico «resource based view» e la centralità della persona



I «ruoli» della gestione delle Risorse Umane



Le «competenze» della gestione delle Risorse Umane

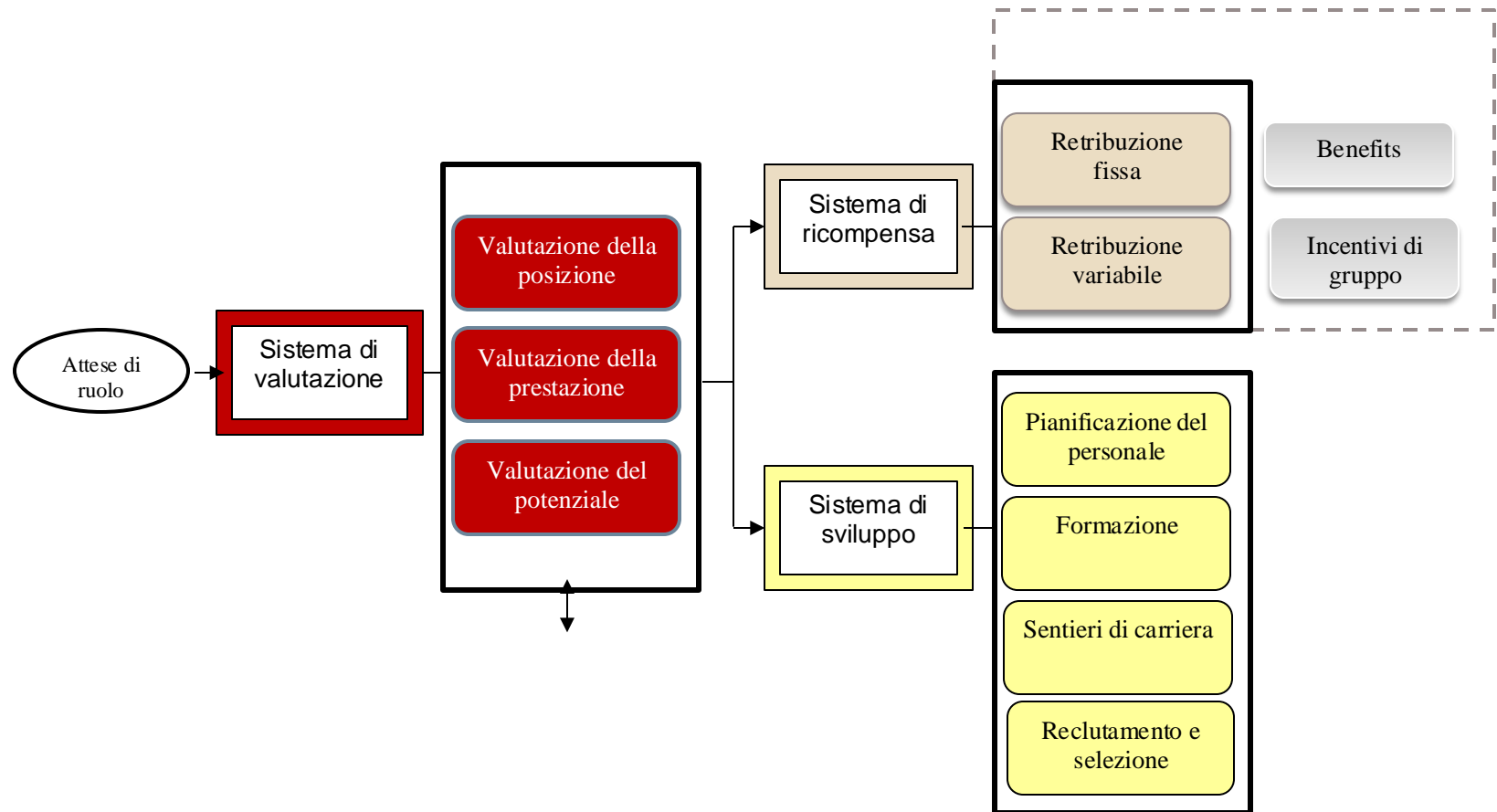


La «funzione» della gestione delle Risorse Umane: sintesi

21

- Gli obiettivi centrali della Gestione del Personale sono **a)** l'allineamento tra aspettative individuali e aspettative dell'organizzazione; **b)** l'armonizzazione tra componente sociale e la strategia e la struttura dell'organizzazione
- Il modello di gestione delle risorse umane può essere fondamentale per
 - ☐ stimolare le capacità di innovazione dell'organizzazione ovvero per sviluppare e consolidare un diverso modello culturale
 - ☐ Indirizzare e supportare il management
 - ☐ effettuare il controllo economico sugli investimenti nelle HR
- Il sistema si avvale di una strumentazione dedicata (reclutamento, selezione, inserimento; valutazione posizioni, prestazioni e potenziale; formazione, sviluppo; carriera, retribuzione).

Il sotto-sistemi di gestione del personale (sintesi)



Le possibili «strategie» di gestione delle risorse umane: l'approccio contingente



Esempio 1: declinazione Le possibili "strategie" di reclutamento



Esempio 2: Le possibili "strategie" di selezione



Esempio 3: Le possibili "strategie" di retribuzione

