

**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

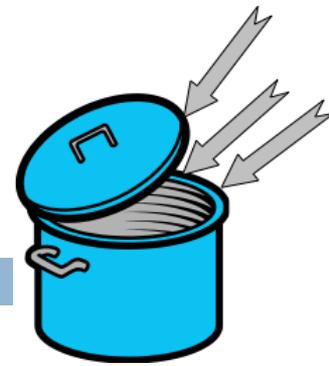
## **Sessione 2: Il sistema di Human Resource Management (HRM)**

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

# Il contesto organizzativo: l'approccio di analisi sistemico



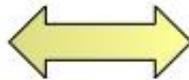
# Gli equilibri organizzativi “ di base”



## DIMENSIONE STATICA

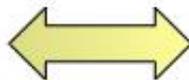
Struttura organizzativa + Distribuzione del potere  
*ad es. definiscono le posizioni e le deleghe*

Differenziazione



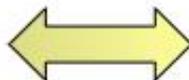
Integrazione

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
<b>Ambiente</b>	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
<b>Tecnologia</b>	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
<b>Strategia</b>	Chandler (1962)	<i>Sistema Organizzativo</i>	Correlazione tra strategia e assetto organizzativo
<b>Dimensione</b>	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)

Complessità informativa  
*(variabile indipendente)*

Modalità di gestione della complessità informativa  
*(variabile dipendente)*

Nulla  
Bassa  
Media

Alta  
Altissima

**Regole, procedure, programmi**

**Capi (la gerarchia)**

**Delega su obiettivi**

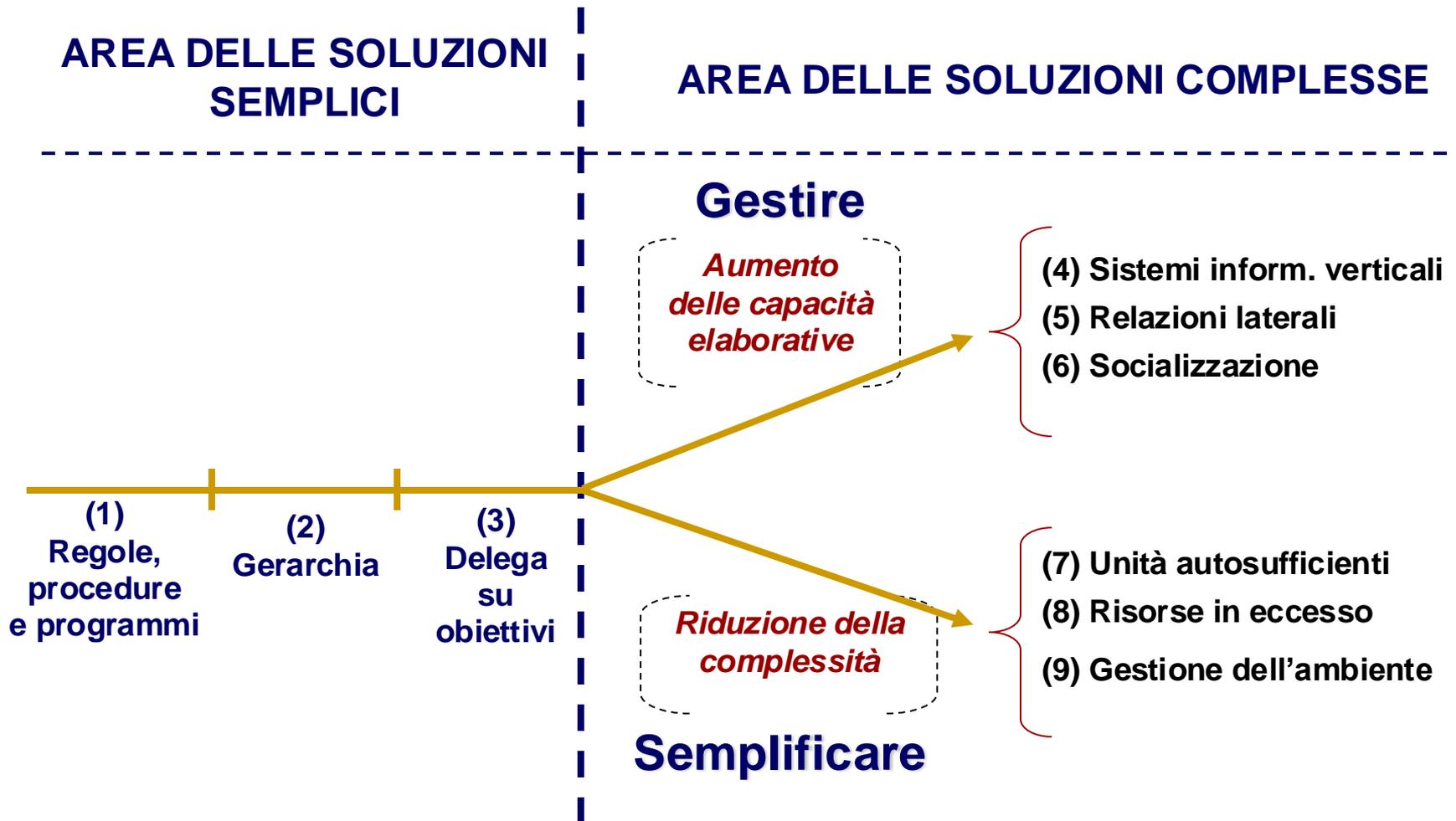
***Azioni  
semplici***

**Riduzione della  
complessità**

**Aumento delle  
capacità  
elaborative**

***Azioni complesse***

# 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

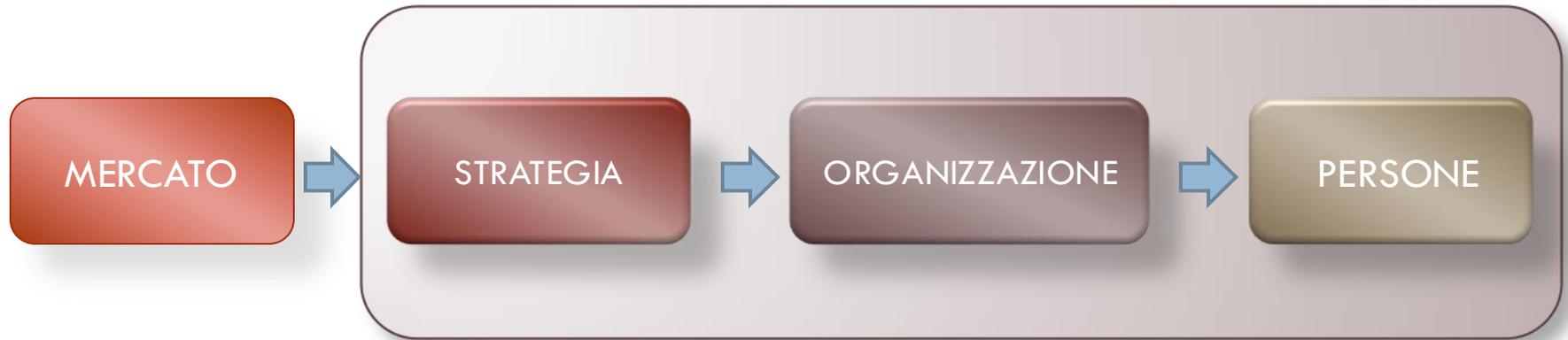
17



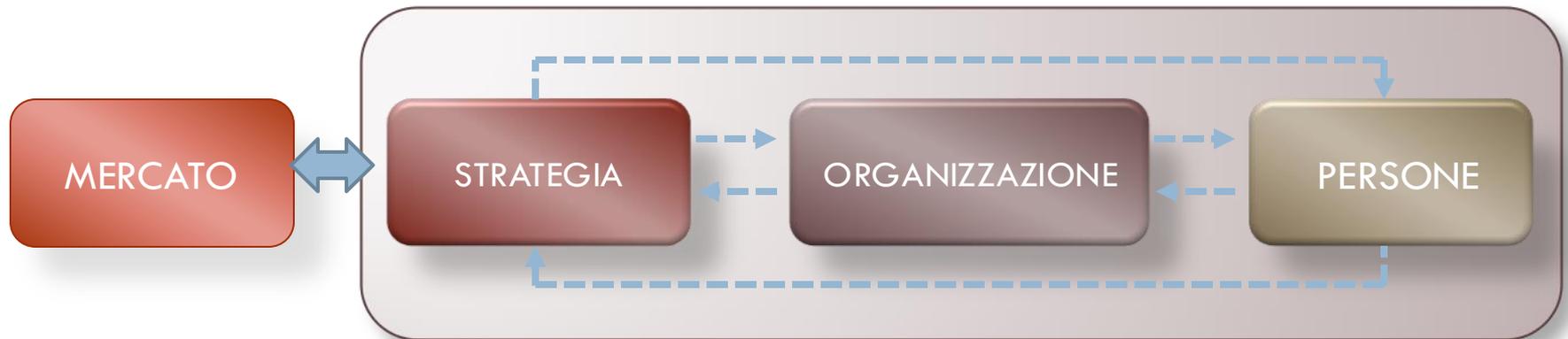
# La centralità delle risorse umane

18

Il paradigma strategico «classico»:



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



# I «ruoli» della gestione delle Risorse Umane

Lungo termine

Partner  
strategico

Sviluppatore

Processi

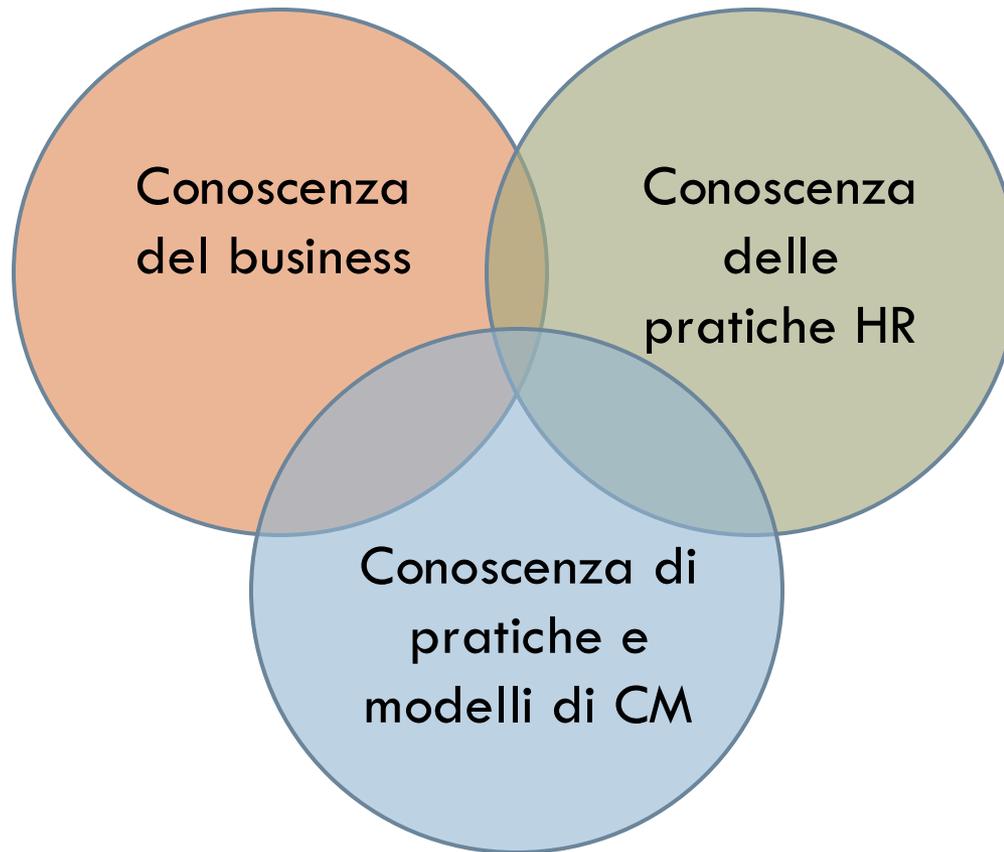
Esperto di  
sistemi

Sostenitore  
delle  
persone

Persone

Breve termine

# Le «competenze» della gestione delle Risorse Umane

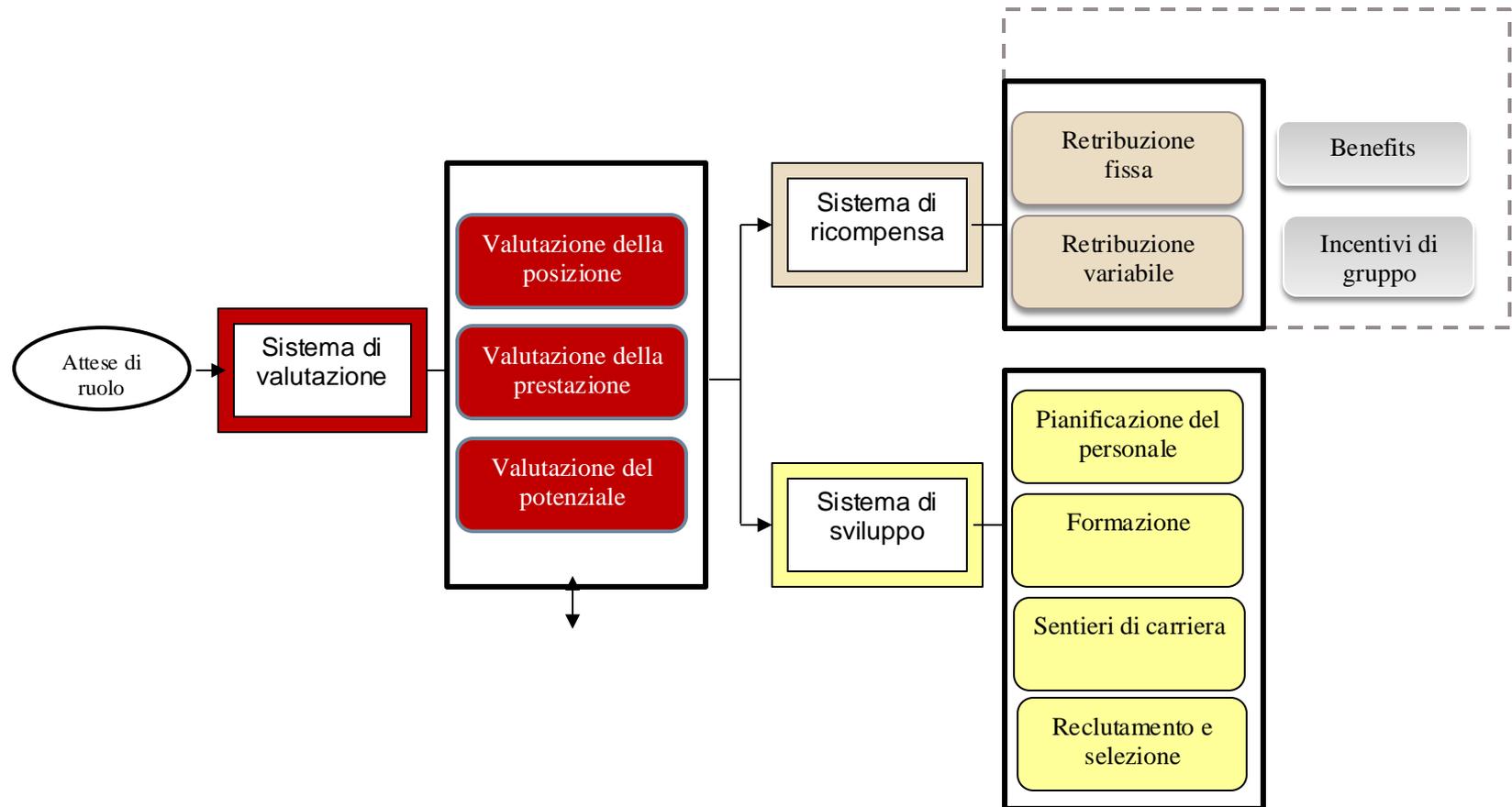


# La «funzione» della gestione delle Risorse Umane: sintesi

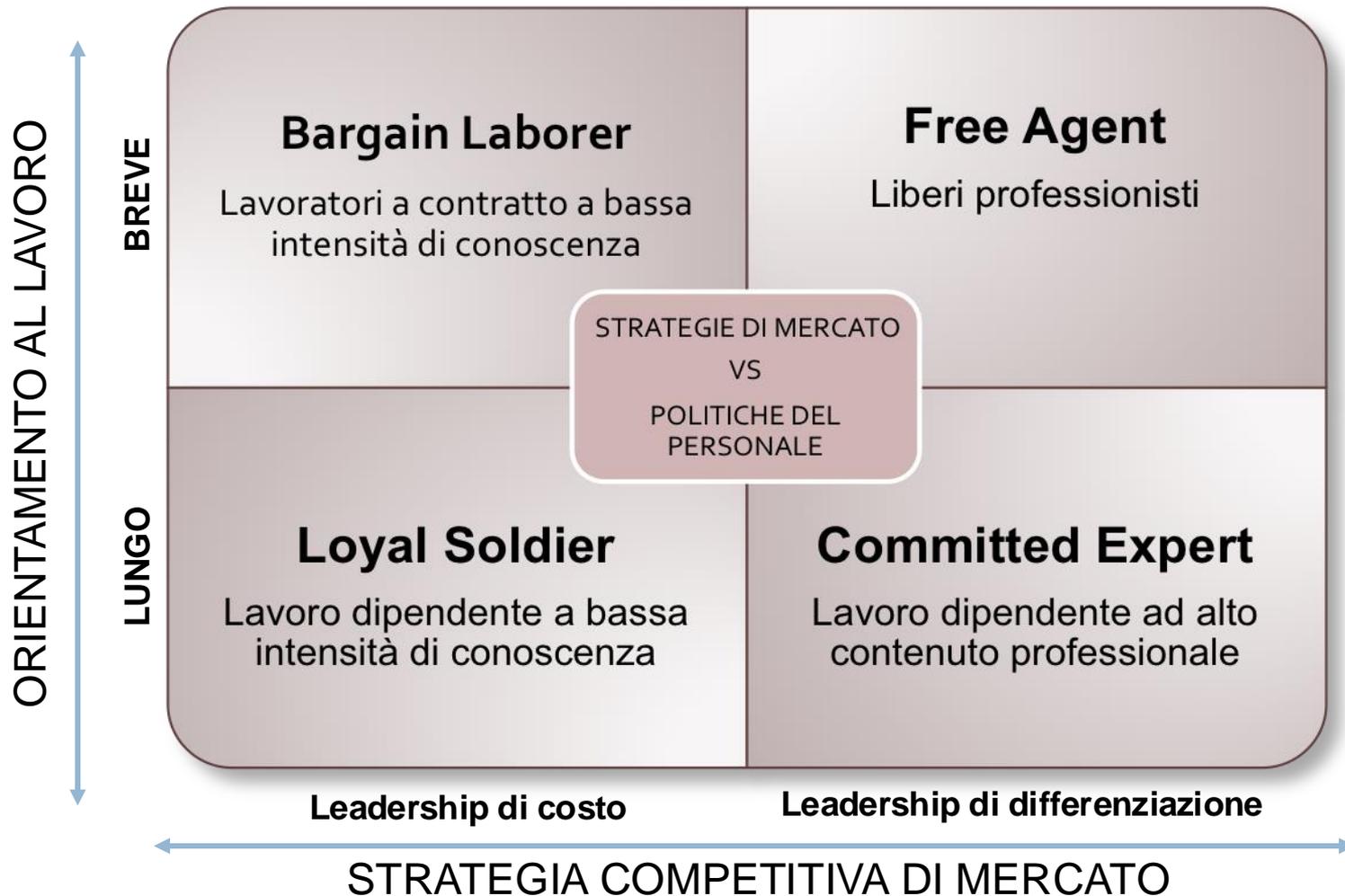
21

- 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).

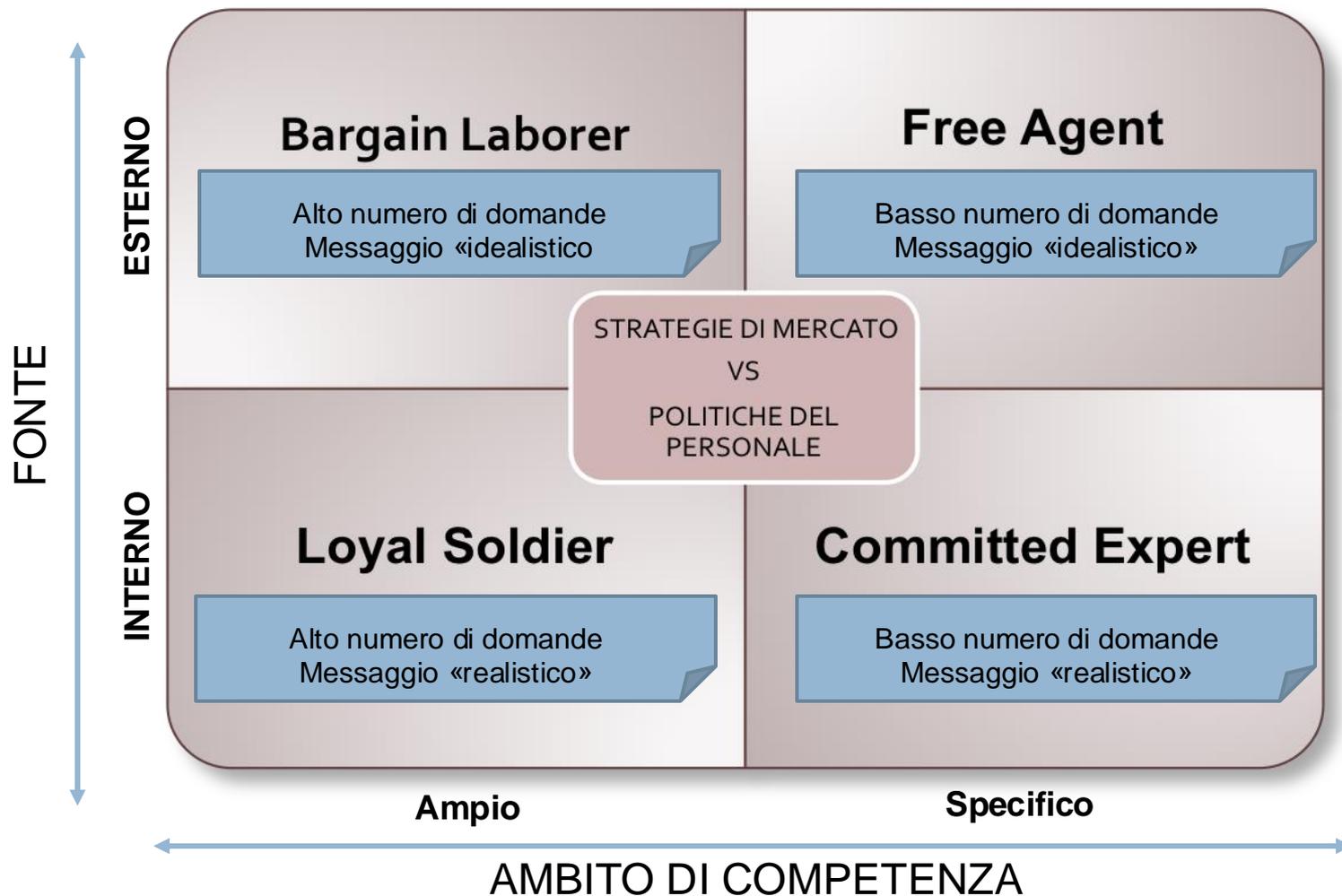
# Il sotto-sistemi di gestione del personale (sintesi)



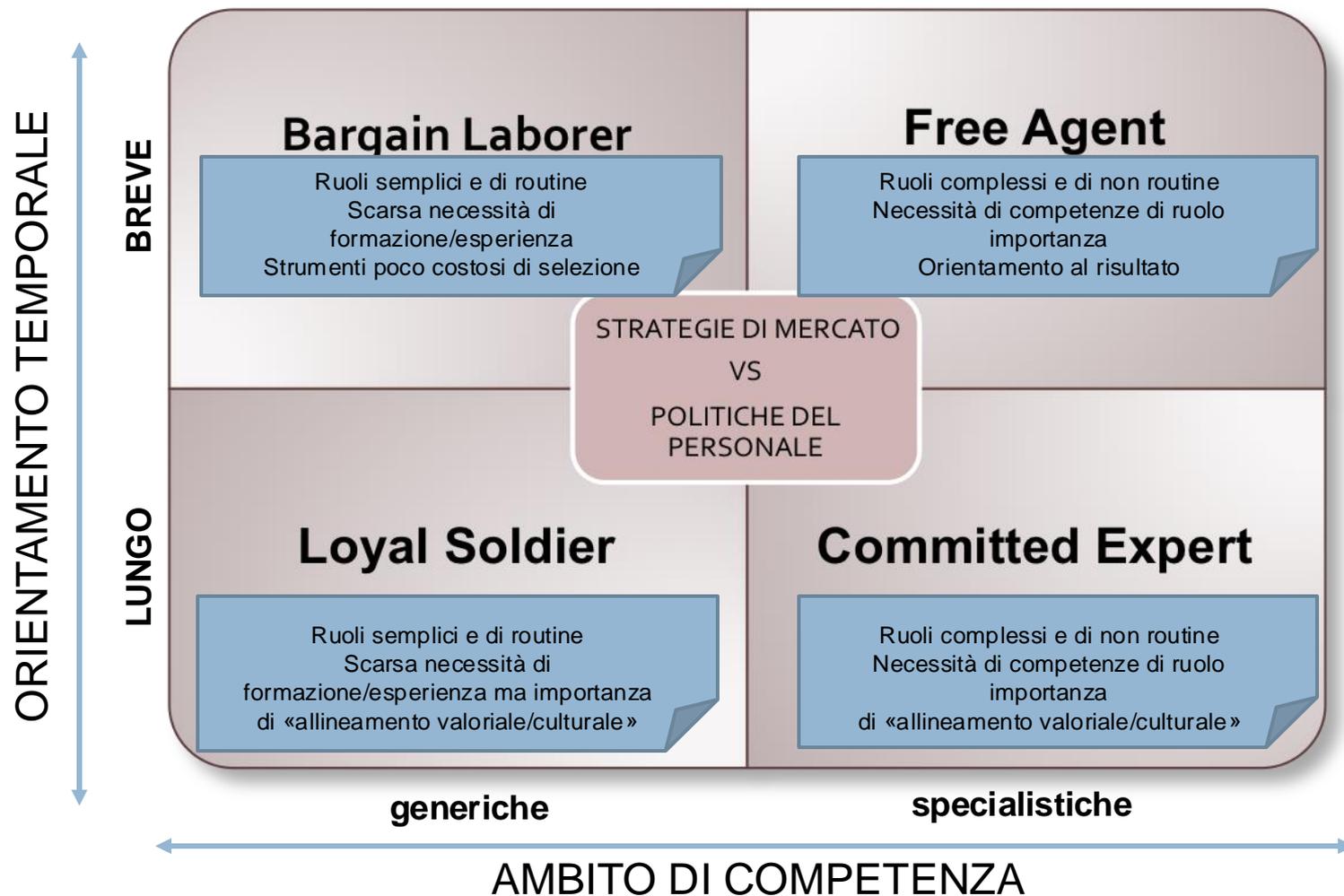
# Le possibili «strategie» di gestione delle risorse umane: l'approccio contingente



# Esempio 1: declinazione Le possibili "strategie" di reclutamento



# Esempio 2: Le possibili "strategie" di selezione



# Esempio 3: Le possibili "strategie" di retribuzione

