



Supporto allo studio n. 2

Dal «one best way» al «one best fit»

(con indicazione di riferimento al libro di testo)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2024/2025

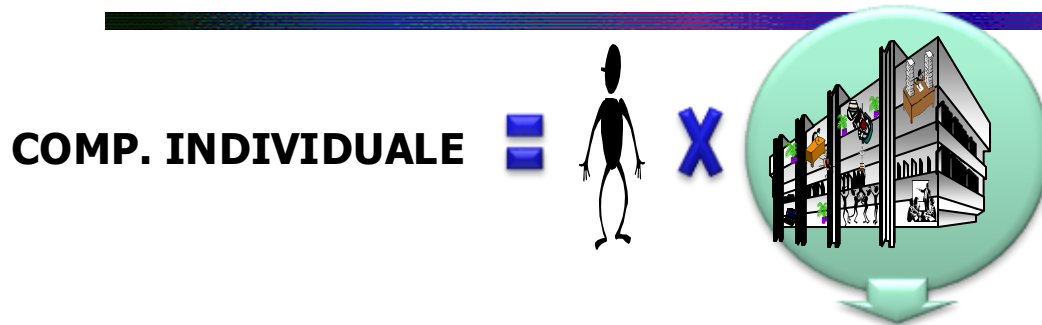


Contenuti

- 1. Il sistema organizzativo come sistema socio-tecnico ed aperto (rif. pp. Cap.1/Cap.3)**
- 2. Burns e Stalker: l'ambiente come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3)**
- 3. Woodward: la tecnologia come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/6)**
- 4. La scoperta dell'incertezza come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/Cap.4)**

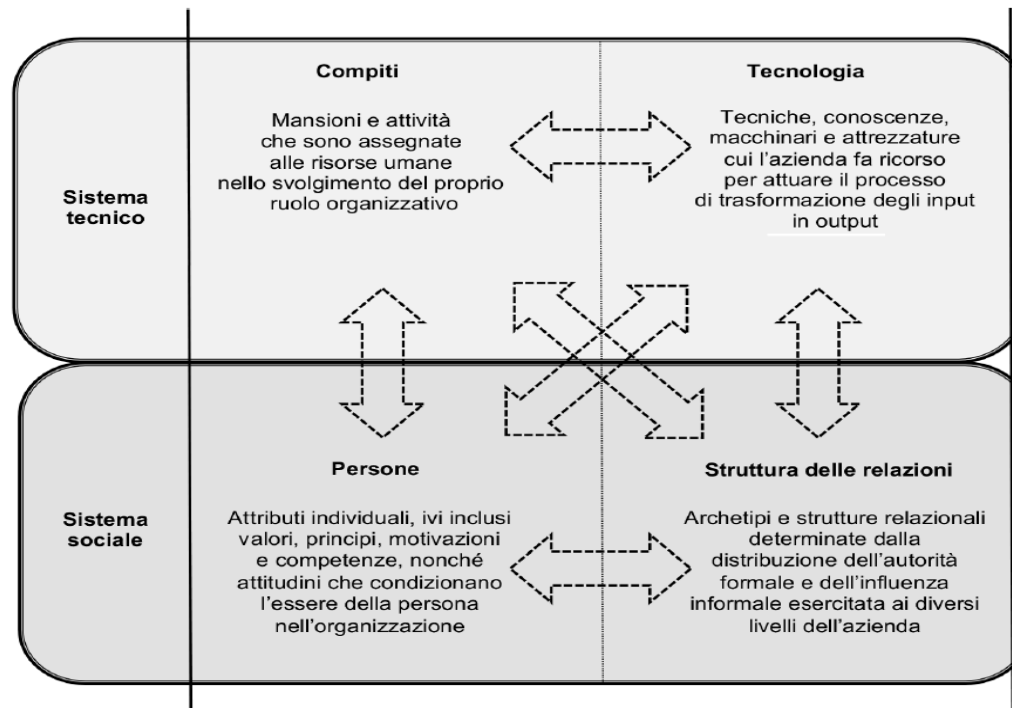


Il sistema organizzativo

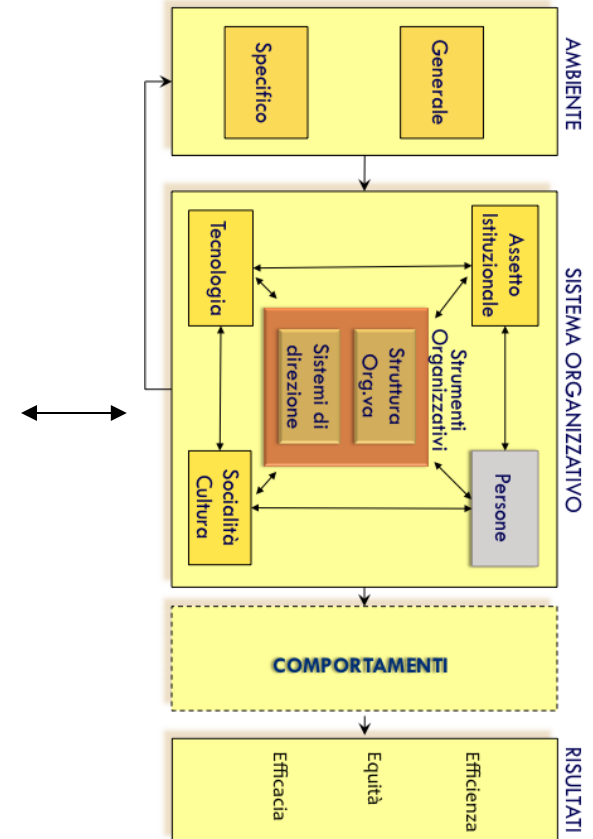




La rappresentazione dell'organizzazione come sistema socio-tecnico

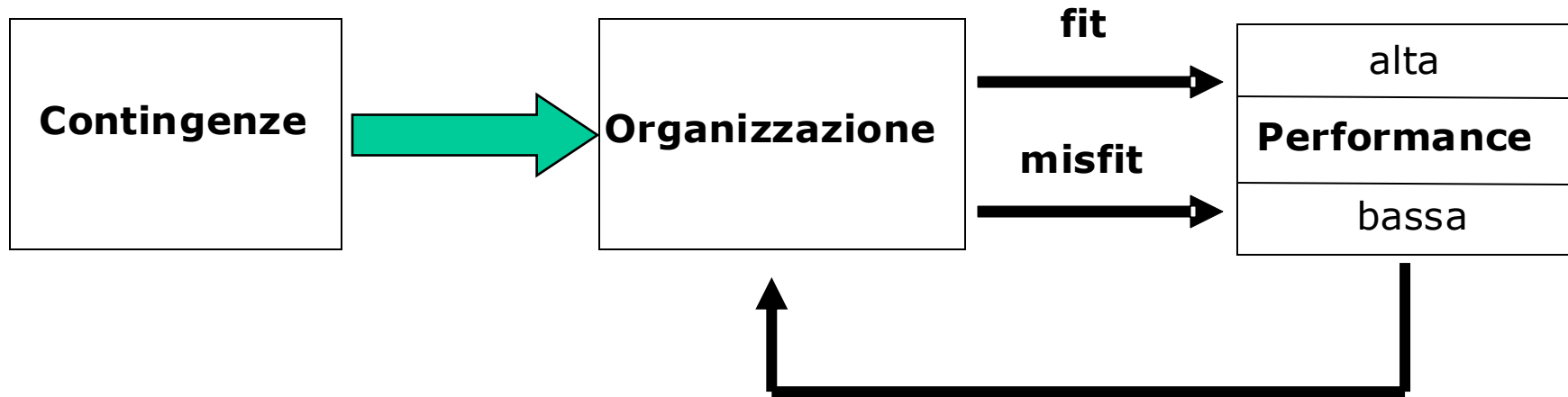


Fonte: Palumbo, Decastri (2024), p. 175





L'adattamento dell'organizzazione alle contingenze: la ricerca del «one best fit»



- contingenze e organizzazione sono fenomeni diversi e separati
- contingenze e organizzazione sono collegati da un imperativo di adattamento, che influisce sulla performance
- al cambiamento nelle variabili contingenti deve corrispondere un cambiamento dell'organizzazione (relazione asimmetrica)

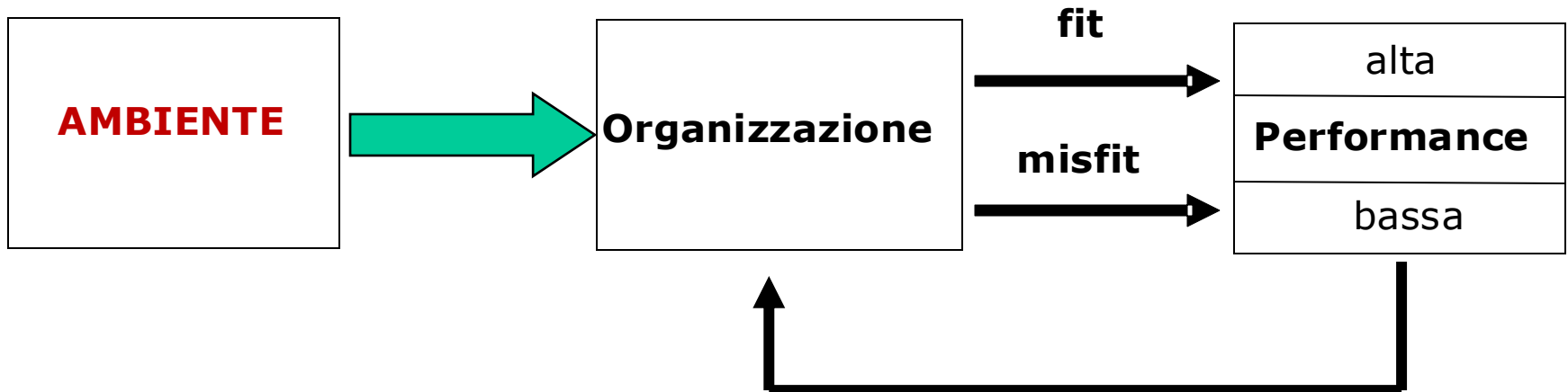


Contenuti

1. **Il sistema organizzativo come sistema socio-tecnico ed aperto (rif. pp. Cap.1/Cap.3)**
2. **Burns e Stalker: l'ambiente come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3)**
3. **Woodward: la tecnologia come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/6)**
4. **La scoperta dell'incertezza come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/Cap.4)**

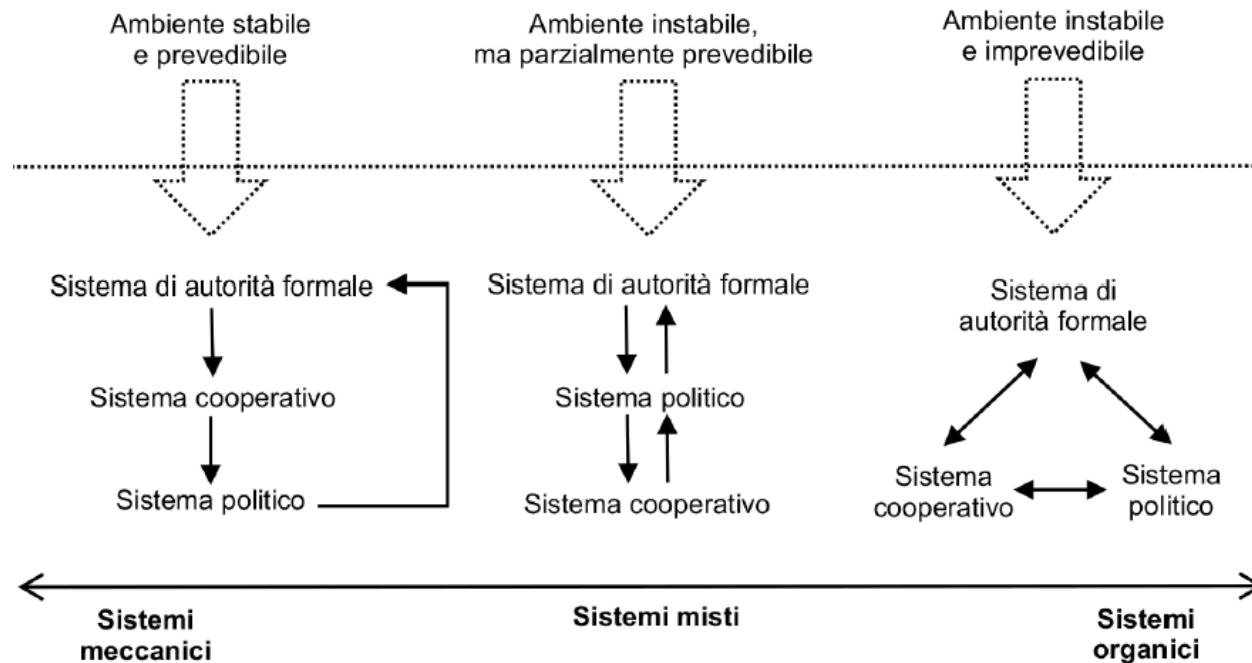


L'adattamento dell'organizzazione alle contingenze





Le scelte di progettazione organizzativa secondo Burns e Stalker

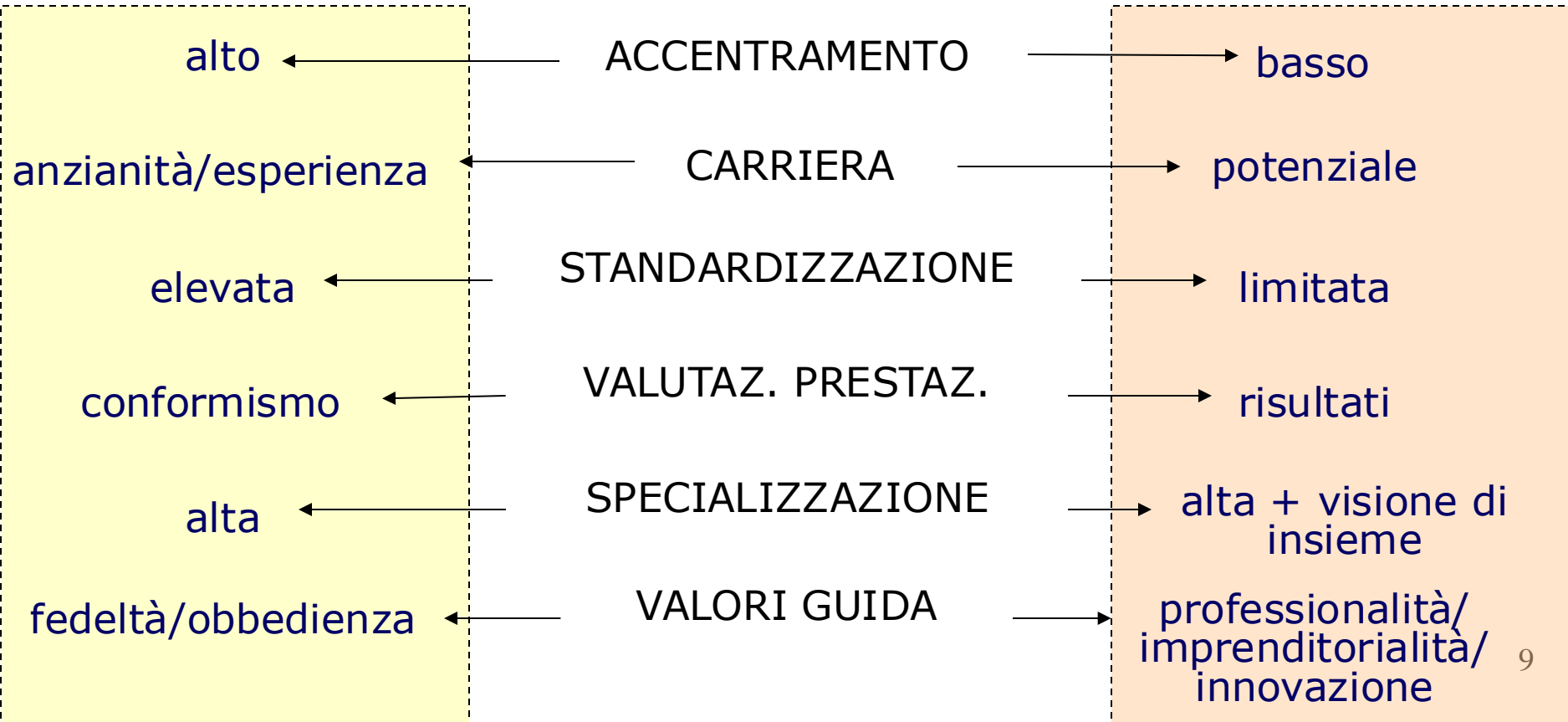




Le scelte di progettazione organizzativa secondo Burns e Stalker

SISTEMA MECCANICO

SISTEMA ORGANICO



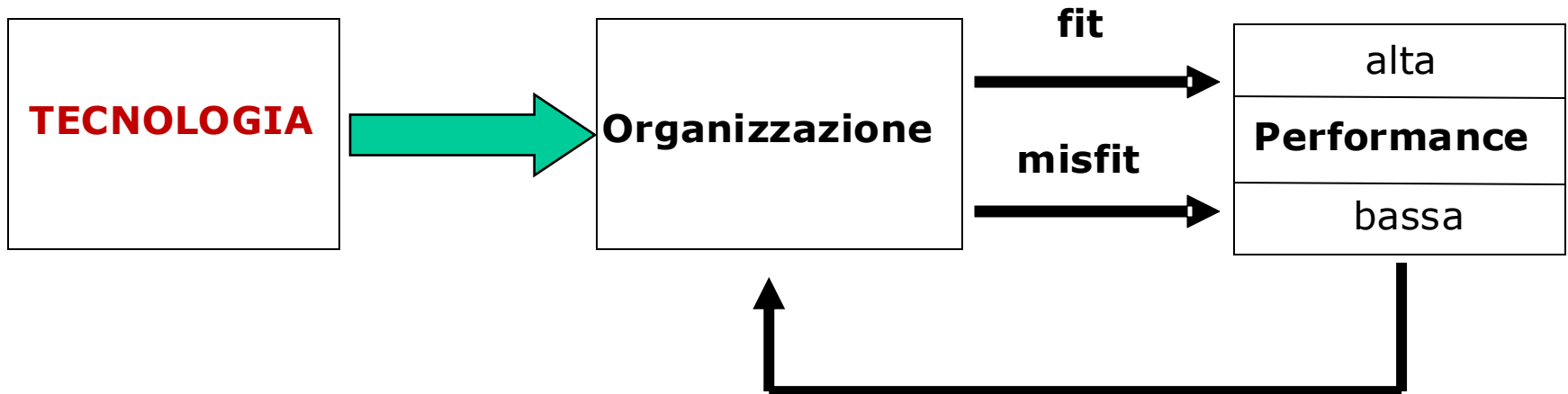


Contenuti

1. Il sistema organizzativo come sistema socio-tecnico ed aperto (rif. pp. Cap.1/Cap.3)
2. Burns e Stalker: l'ambiente come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3)
3. **Woodward: la tecnologia come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/6)**
4. **La scoperta dell'incertezza come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/Cap.4)**



L'adattamento dell'organizzazione alle contingenze





Tecnologia e organizzazione

Per tecnologia si intende tutto ciò che consente di effettuare una trasformazione di un oggetto materiale o immateriale in qualcosa di utile per chi, in via diretta o indiretta, ne usufruisce.

Essa, in particolare, include:

- Gli strumenti di trasformazione;
- I processi di trasformazione;
- Le competenze necessarie all'applicazione degli strumenti di trasformazione ai processi di trasformazione.



La tipologie di tecnologia secondo Woodward

Tipologia di output	Famiglia tecnologica	Sistema tecnologico
Output unitario (è possibile individuare singole unità di prodotto)	Produzione di unità o di piccola serie	1. Produzione di singole unità su misura 2. Produzione di prototipi 3. Fabbricazione di grandi impianti per fasi 4. Produzione di piccola serie su commessa
	Produzione di grande serie e di massa	5. Produzione di grandi serie 6. Produzione di grandi serie su catena di montaggio 7. Produzione di massa
Output dimensionale (non è possibile individuare singole unità di prodotto)	Produzione di processo	8. Produzione intermittente di prodotti chimici in impianti multifunzione 9. Produzione a flusso continuo di liquidi, gas e sostanze cristalline
Output misti	Sistema combinato (tecnologia di piccola serie e tecnologia di grande serie)	10. Produzione di componenti standardizzati su grandi serie, successivamente assemblati su commessa specifica
	Sistema combinato (tecnologia di processo e tecnologia di grande serie)	11. Processi di produzione di sostanze cristalline, successivamente preparate per la vendita attraverso processi di produzione standardizzati



Il rapporto tra tecnologia e controllo organizzativo

Soggettività del controllo		Frammentazione del controllo	
		Sistemi integrati	Sistemi disintegrati
Soggettività del controllo	Controllo personale	<p>Sistemi tecnologici per la produzione di unità e di piccola serie</p> <p>Controllo integrato, caratterizzato da elevata soggettività</p>	<p>Sistemi tecnologici per la produzione di grande serie</p> <p>Controllo frammentato, ma caratterizzato da un livello significativo di personalizzazione</p>
	Controllo impersonale	<p>Sistemi tecnologici per la produzione di processo</p> <p>Controllo altamente integrato e formalizzato, con un basso grado di soggettività</p>	<p>Sistemi tecnologici per la produzione di massa</p> <p>Controllo frammentato, con un elevato livello di formalizzazione</p>



Contenuti

1. Il sistema organizzativo come sistema socio-tecnico ed aperto (rif. pp. Cap.1/Cap.3)
2. Burns e Stalker: l'ambiente come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3)
3. Woodward: la tecnologia come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/6)
4. La scoperta dell'incertezza come variabile esplicativa delle differenti scelte organizzative (rif. Cap.3/Cap.4)



Decisione e Processo Decisionale

- **Decisione:** scelta di una linea di azione che ci si è prefissi
- **Caratteristiche** del processo decisionale:
 1. c'è una scelta riguardo alle azioni da intraprendere (incertezza)
 2. c'è l'intenzione di agire
 3. c'è il coinvolgimento di diversi attori all'interno dell'organizzazione

Incertezza come **pre-condizione**
del processo decisionale



La Razionalità Classica

- Secondo il modello razionale-normativo (a **razionalità assoluta**) l'essere umano applica una serie di criteri razionali nella presa delle decisioni, giungendo a prendere la migliore decisione tra quelle possibili.
- Le **FASI** di un processo razionale sono:
 - Ricognizione
 - Diagnosi
 - Ricerca
 - Progetto
 - Valutazione
 - Scelta
 - Autorizzazione
 - Implementazione



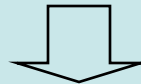
Le fondamenta della Teoria di Simon

LE IDEE:

1. Focus sui **processi decisionali**: la decisione precede l'azione organizzativa e **consente di spiegarla** (influenza reciproca delle decisioni)
2. Esistono **alcuni limiti** che **limitano la razionalità delle decisioni**

LA RICETTA:

L'organizzazione deve contribuire a definire l'ambiente in cui si svolgono i processi decisionali



Occorre progettare l'ambiente organizzativo in modo da favorire la presa di decisioni idonee al perseguimento degli obiettivi organizzativi



Razionalità?

L'essere umano si comporta in modo **intenzionalmente razionale**, ma a causa della limitatezza della mente umana è incapace di:

- a. gestire la complessità della realtà/organizzazione
- b. scegliere l'alternativa migliore tra tutte quelle possibili, perché le sue decisioni si basano su modelli semplificati della realtà facendolo pervenire a soluzioni soddisfacenti e non ottimali



Limiti individuali alla razionalità

1. Scarsa chiarezza del problema
2. Alternative conosciute
3. Presenza di vincoli
4. Preferenze non costanti
5. Capacità, abitudini e riflessi inconsci
6. Valori e obiettivi individuali che possono trovarsi in contrasto con quelli organizzativi



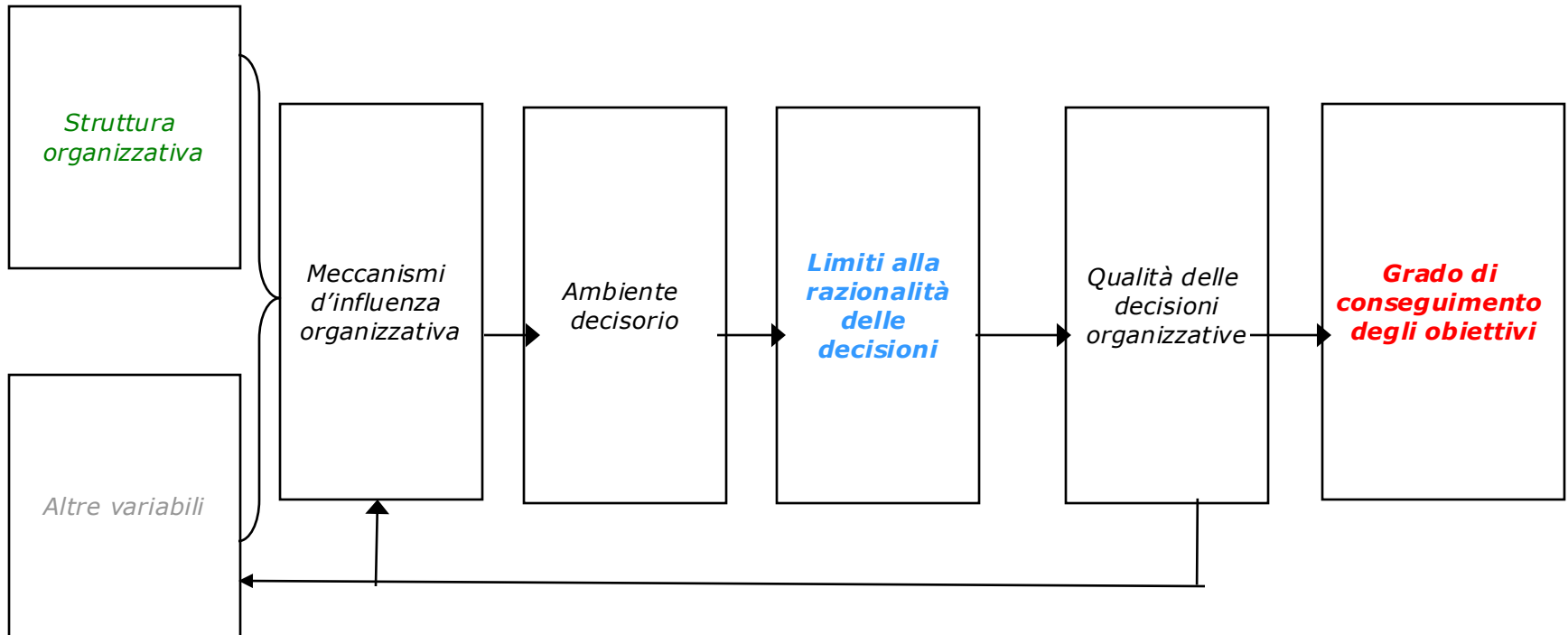
DETERMINANO I CONFINI ENTRO I QUALI LE DECISIONI SONO RAZIONALI



sono **MODIFICABILI** attraverso l'utilizzo dei meccanismi d'influenza organizzativa che delineano l'ambiente organizzativo e psicologico in cui si svolgono i processi decisionali



Schema di sintesi





Progettazione organizzativa e variabili di scelta strutturale: il nodo della capacità decisionale necessaria

- Ogni azienda organizza (divide e coordina) le proprie attività in funzione delle informazioni che ha circa il suo contesto operativo.
- La azienda (o una unità organizzativa) che ha una conoscenza incompleta del suo contesto operativo opera in una situazione di incertezza.
- In caso l'azienda (o l'unità organizzativa) si trovi ad operare in situazione di incertezza, le scelte organizzative devono essere tali da aumentare la capacità di raccolta, elaborazione e trasmissione delle informazioni utili all'efficiente ed efficace svolgimento delle attività lavorative
- A diverse dimensioni di incertezza l'organizzazione efficiente deve far corrispondere scelte organizzative adeguate ad aumentare il proprio patrimonio di conoscenze

- 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 ed efficacemente una determinata attività
- c) **Dato un obiettivo di efficienza ed efficacia**, la differenza tra le informazioni necessarie e le informazioni disponibili quando si **COMINCIA** l'attività (**task**) definisce il grado di **incertezza** del compito





La valutazione 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

