

I.

TEORIE ED ELEMENTI DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

SEZIONE I - NASCITA DELLE ORGANIZZAZIONI

1. Definizione di organizzazione.

Cos'è. L'azienda, così come definita dal nostro codice civile all'art. 2555, è un complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'attività di impresa. Dalla definizione appena data occorre focalizzarci sul termine "organizzati" per comprendere a pieno quella che è l'*organizzazione aziendale*.

Come suggerito dal codice civile, per parlare di organizzazione aziendale bisogna, comunque, sempre guardare alla struttura aziendale nel suo complesso organico.

Appare lapalissiano che l'organizzazione aziendale, come tutti i processi aziendali in ordine alla gestione della stessa, mirano a massimizzare, o per meglio dire, raggiungere molto più efficacemente la *mission aziendale* che, a livello operativo, si deve tradurre in obiettivi concretamente raggiungibili e misurabili.

Elemento basilico dell'organizzazione aziendale risulta essere l'assegnazione dei compiti e dei ruoli, chiaramente, attraverso le risorse umane.

Ultimo elemento è la tecnologia, quindi l'infrastruttura produttiva che permette il lavoro dell'organizzazione per il raggiungimento dell'obiettivo.

2. L'organizzazione in azienda.

La giusta struttura.

L'organizzazione aziendale si deve guardare come un insieme di processi armonici così che la gestione possa fungere da veicolo per il conseguimento efficace ed efficiente degli obiettivi prefissati (*i concetti di efficacia ed efficienza verranno meglio spiegati nelle successive pagine*).

I due processi principali sono:

- *La gestione:* insieme delle operazioni e delle scelte di conduzione aziendale, concretizzate dagli organismi aziendali;
- *La rilevazione:* attività amministrativa che genera flussi di informazioni specifici sulla realtà aziendale in un dato momento storico. Tali informazioni sono imprescindibile supporto per le scelte sul piano gestionale/organizzativo.

SEZIONE II - TEORIA CLASSICA

1. Taylor - lo Scientific Management.

Il miglioramento. Taylor rimane ancora oggi un pioniere del pensiero organizzativo. Perseguendo lo scopo di voler massimizzare e migliorare a livello qualitativo l'efficienza aziendale minimizzando i costi. Taylor riuscì a sviluppare una teoria c.d. scientific management. Prima di allora non erano mai stati applicati criteri scientifici ai metodi organizzativi mentre da quel momento in poi si poté parlare di **OSL**, ovvero **organizzazione scientifica del lavoro**.

Per Taylor ogni problema di natura organizzativa può essere risolto percorrendo una sola via ottimale (*one best way*) nonostante sia fisiologico il fatto che in azienda vi è una netta contrapposizione di interessi tra imprenditore e lavoratore che sovente hanno alterato la regolare fluidità della vita aziendale e della sua organizzazione. L'obiettivo di Taylor e della sua teoria è il superamento della sopra citata contrapposizione di interessi tramite un basso costo del lavoro per l'impresa e elevati salari per i lavoratori.

Taylor sostiene che si debba scindere tutta la fase che concerne studio e progettazione dalla mera esecuzione del lavoro, in tal modo è realmente possibile analizzare tutto il ciclo del lavoro ed infine poter impartire direttive ai lavoratori con tempi limite a seconda del tipo di mansione e progetto assegnato (per far ciò occorre selezionare l'operaio idoneo a svolgere quel particolare lavoro).

Al contempo al fine di incentivare la produttività occorre premiare, tramite una remunerazione maggiore, coloro che tanto meglio e tanto più producono.

Appare chiaro, quindi, che traslando quanto sopra spiegato all'interno di una teoria di studio, è facile evincere che i pilastri portanti dello scientific management sono:

- la divisione dei compiti;
- la standardizzazione delle procedure di lavoro;
- la "gerarchia" aziendale con numeri limitati di subordinati per ogni capo.

Soffermandoci sul concetto di gerarchia, per Taylor la struttura ideale è quella funzionale, che prevede appunto un basso numero di subordinati per ogni capo così che il dipendente assuma direttive da tanti capi ma in settori differenti.

2. I 14 principi di gestione secondo Henry Fayol.

Henry Fayol. Parlando di teoria del management è inevitabile non citare Henry Fayol, imprenditore e ingegnere francese che ha fondato il suo studio, per garantire un'organizzazione produttiva trasparente e corretta, su 14 principi di seguito elencati:

1. Divisione del lavoro. La Specializzazione permette all'individuo di accumulare esperienza, e per migliorare continuamente le sue capacità.

2. Autorità. Il diritto e la capacità di impartire comandi

3. Disciplina. I dipendenti devono obbedire, ma attenzione: i dipendenti obbediscono con motivazione solo agli ordini di una gestione che fornisce una buona leadership.

4. Unità di comando. Ogni lavoratore dovrebbe avere un solo capo

5. Unità di direzione. Le persone che lavorano in "team" devono avere il medesimo obiettivo

6. Subordinazione degli interessi individuali (agli interessi generali). La gestione deve tenere sempre presente che gli obiettivi della società sono di primaria importanza rispetto a quelli individuali.

7. Retribuzione. Il pagamento è un elemento di fondamentale motivazione.

8. Centralizzazione (o Decentramento). Questa è una questione che dipende strettamente dalle condizioni del business e dalla qualità del personale.

9. Linea di Autorità. Una gerarchia è necessaria per l'unità di direzione. Allo scopo di mantenere la sua efficacia il numero di livelli fra l'autorità principale e il livello più basso dell'organizzazione deve essere il più contenuto possibile.

10. Ordine. Sia l'ordine materiale che l'ordine sociale sono necessari. Il primo riduce le perdite di tempo e le inutili movimentazioni dei materiali. L'ultimo si realizza attraverso l'organizzazione e la selezione.

11. Equità. Nella gestione di un'impresa è necessario alla giusta combinazione di gentilezza e di giustizia. Trattare correttamente i dipendenti è molto importante per raggiungere l'equità.

12. Stabilità delle condizioni del personale. I dipendenti lavorano meglio se la sicurezza del lavoro e le possibilità di carriera sono loro garantiti. Condizioni insicure e un alto tasso di turnover del personale, influisce negativamente sul futuro dell'organizzazione.

13. Iniziativa. Permettere tutto il personale di dimostrare in qualche modo la propria iniziativa, è una fonte di forza per l'organizzazione. Questo ovviamente comporta la capacità dei manager di sacrificare un po' di "Vanità personale" in favore dei risultati aziendali.

14. Esprit de Corps. I manager devono nutrire e favorire il morale dei dipendenti. È necessario un "Vero talento" per: coordinare gli sforzi, incoraggiare l'acume, utilizzare le abilità di ogni persona, e premiare il merito, senza suscitare gelosie o disturbare rapporti interpersonali"

SEZIONE III - TEORIA PSICO-SOCIOLOGICA

1. Human relations.

Psicologia del lavoro. Con il passare degli anni e degli studi effettuati si è reso necessario approfondire diversi aspetti legati alla psicologia del lavoro, materia al giorno d'oggi di grande importanza per comprendere il funzionamento aziendale nella sua veste organizzativa. Lo **Human Relations Movement** altro non è che una ricerca nell'ambito della psicologia del lavoro che ha, nella sua ragion d'essere, lo scopo di massimizzare il coinvolgimento del lavoratore dipendente nelle sorti aziendali. Tutto ciò avviene sulla base dell'analisi degli aspetti più intrinseci della psiche del lavoratore caratterizzata da lati motivazionali e relazionali sul posto di lavoro.

Elton Mayo, uno tra i primi a cavalcare questa corrente di studi, afferma che l'azienda non ha solo la funzione di produrre beni o servizi ma anche quella di creare e diffondere benessere fra i singoli membri facenti parte della stessa.

Gli studi di Mayo risultano diametralmente opposti al Taylorismo, in effetti tutte le ricerche e i potenziali miglioramenti focalizzano unicamente il fattore umano mettendo in secondo ordine tutti i "macchinosi" processi tecnico-scientifici tanto osannati da Taylor.

Elton Mayo, nella sua **teoria delle relazioni umane** (*Human Relations*) mette in risalto come il clima organizzativo giochi un ruolo fondamentale sul rendimento del lavoratore. Infatti ha dimostrato l'esistenza di un rapporto direttamente proporzionale tra il miglior clima di lavoro e il rendimento del lavoratore.

2. La motivazione del lavoro.

I comportamenti. Il concetto di motivazione è stato sovente esteso al mondo del lavoro.

Tutti i comportamenti umani sono determinati da un perché, da un motivo e ovviamente anche le attività lavorative.

Il famoso termine *motivazione*, però, non deve essere semplicemente inteso come mera remunerazione; la motivazione abbraccia molteplici sfaccettature umane che hanno la loro effettiva rilevanza nel lavoro in azienda (collaborare verso il raggiungimento di un risultato professionale, il sentirsi parte di un gruppo, ricevere le giuste gratificazioni sono degli obiettivi lavorativi). Quindi la motivazione è il volano per il lavoratore, volano che lo porta ad ottenere migliori risultati e uno sviluppo costante e lineare dell'organizzazione.

Infine la motivazione giusta, sigla la garanzia all'azienda che i propri lavoratori siano efficienti e produttivi.

L'esponente più importante che ha analizzato il concetto di "Motivazione" è sicuramente Abraham Maslow (cit. in Westen, 2002), il quale colloca i bisogni umani in una gerarchia piramidale, i cui gradini sono i seguenti:

- bisogni fisiologici, legati alla sopravvivenza immediata;
- bisogni di sicurezza fisica ed emotiva;
- bisogni di affiliazione, amore e appartenenza;
- bisogni di stima di sé;
- bisogni di autorealizzazione.

Secondo questa teoria nel momento in cui un bisogno viene soddisfatto non è più motivante, piuttosto l'individuo tenderà a perseguire un obiettivo collocato su un gradino più alto della gerarchia. Inoltre nessun bisogno potrà mai essere motivante se non viene prima soddisfatto un bisogno di ordine inferiore ad esso.

La teoria di Maslow ha avuto un gran peso applicata ai contesti lavorativi, ma il contributo che offre è insufficiente a stabilire linee guida e strategie utili a soddisfare intere organizzazioni. Questo per vari