

Appunti di Gestione delle Risorse Umane - ad uso interno per i corsi di Gestori Impianti Fin, *di Roberto Getuli*



1. Il contesto ambientale dell'impresa

Parlando di ambiente siamo soliti considerare un luogo nel quale ci si trova, si opera, si vive, si fa qualcosa di usuale o meno, da soli o con gli altri.

L'ambiente è dato dal luogo fisico che ci circonda, elemento nel quale siamo inseriti che determina le nostre azioni e quindi le nostre tensioni positive o negative in relazione ai gruppi nei quali siamo inseriti.

È il luogo della nostra permanenza stabile dove vengono svolte le attività giornaliere alle quali siamo chiamati o nelle quali ci impegniamo, è il luogo nuovo che dobbiamo leggere nel momento in cui effettuiamo i nostri spostamenti in funzione delle nostre necessità o delle nostre scelte opzionali o comandate.

Molto spesso connotiamo il concetto di ambiente con idee strutturate quali. Stato, nazione, risorsa, nucleo, elemento, organizzazione...è quindi fondamentale effettuare una chiarificazione sui termini e sui concetti per poter giungere ad una definizione sintetica.

L' ambiente è il luogo naturale nel quale i soggetti svolgono le proprie azioni.

D'altro canto l'azienda, secondo il codice civile è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'*impresa*^o

^ol'impresa, secondo il codice civile, sarebbe l'esercizio di un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio dei beni e servizi. D'altro canto si parla di società riferendosi al profilo giuridico che l'azienda acquisisce. L'azienda è il fenomeno complesso al suo interno e

comunque aperto ed in relazione con l'ambiente in cui opera; *le variabili* che influiscono sulle prestazioni aziendali sono così numerose che non è pensabile di dominarle intellettualmente. Occorre quindi isolare tra esse quelle che più di ogni altra concorrano a determinare la realtà socio economica tecnica dell'azienda, il suo profitto.

Ambiente

Azienda

Input – trasformazione- output

L'azienda come sistema aperto

2. Sintesi sui modelli organizzativi di base

Proviamo a definire l'organizzazione come un insieme complesso di persone associate per il conseguimento di un obiettivo unitario, fra cui si dividono le attività da svolgere, secondo certe norme, stabilendo dei ruoli collegati fra loro in modo gerarchico, in rapporto con un certo ambiente esterno.

Teoria classica tende a considerare l'organizzazione alla stregua di un sistema chiuso, di una macchina il cui funzionamento sia di primaria importanza. La base per dividere il lavoro da farsi sta nella natura del lavoro stesso.

Teoria delle Relazioni Umane afferma che i problemi di coordinamento che sorgono nell'ambito dell'organizzazione scaturiscono dalla bassa visione nei confronti dei bisogni e dei valori delle persone che compongono l'organizzazione. Il lavoro dovrebbe essere diviso nel modo che permetta la miglior disposizione alla collaborazione

Teoria sistemica è quella che considera un sistema come complesso di parti aggregate in modo non casuale nel quale ciascuna parte dipende dalle altre e la relazione esistente è descrivibile e comprensibile

L'azienda come sistema organico e sociotecnico – Teoria di Mc Gregor

- Un'organizzazione *industriale* è un sistema organico adattabile, nel senso che modifica la sua natura come risultato del cambiamento nel sistema esterno nel quale vive. L'adattamento non è tuttavia passivo perché il sistema influenza il s. più grande come da questo è influenzato...quindi risulta dinamico subendo continui cambiamenti; essi sono il risultato delle interazioni tra i sottosistemi e con il più grande sistema ambientale.
- L'elemento socio tecnico consiste nell'organizzazione di persone intorno a varie tecnologie ed i comportamenti determinano gli input le trasformazioni e gli output del sistema.
- L'aspetto economico dell'azienda è *quel complesso* che economico qualificato da tutti i fattori materiali o immateriali(dalle strutture patrimoniali all'organizzazione del personale, dall'esperienza accumulata nell'esplicazione dell'attività a quella espressa nei rapporti con i

clienti e i fornitori) che lo rendono più o meno idoneo all'esercizio economico nella produzione di beni e servizi impiegabili per soddisfare bisogni umani.

- Aspetto organizzativo sociale: l'azienda può essere concepita come comunità di lavoro produttivo o più ampiamente come associazione di soggetti economici per un lavoro utile e remunerativo



Note :alcuni cenni sull'evoluzione dell'impresa e lo scenario scocioeconomico

L'azienda

L'azienda è una entità in continua relazione (economica, sociale, culturale, umana) con il mondo circostante, in un processo di costante e reciproco condizionamento, anche culturale

L'azienda ha relazioni con un ambiente di riferimento immediato (il mercato) e con la cultura generale dell'area socio-politica e geografica in cui opera

Le origini

Impresa artigiana	Impresa industriale
Padrone-operaio	Direttore della fabbrica (non necessariamente padrone)
Specializzazione orizzontale /verticale	Specializzazione verticale
Produzione limitata	Produzione di serie
Assenza (o quasi) della meccanizzazione	Meccanizzazione
Presenza di familiari/collaboratori	Divisione del lavoro Collaborazione operativa
Piccole dimensioni	Dimensioni industriali (medio/grandi)
"Investimenti" come ricostruzione delle materie prime impiegate	Investimenti in quote di profitto
Assenza di scorte di magazzino	Produzione pianificata

**I modello d'impresa
(1760/1873)**

Identificazione tra impresa e imprenditore

Impresa di piccole dimensioni

Organizzazione molto semplice

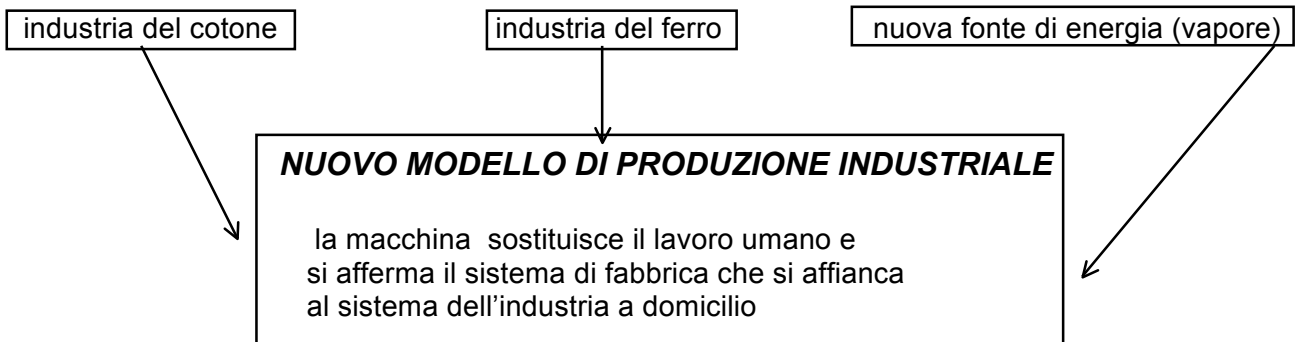
Gli investimenti sono effettuati dall'imprenditore con le risorse accumulate dal commercio e agricoltura

Assenza di concorrenza internazionale

Non c'è dipendenza dalle banche o dallo Stato (protezione doganale)

Lo stato limita la sua attività alla produzione di alcuni servizi pubblici essenziali: difesa nazionale, ordine pubblico, amministrazione della giustizia

I Rivoluzione tecnologica:



**Il modello d'impresa
(1896 - anni '50 e 60)**

Organizzazione complessa

Opera su scala internazionale

Nuovi metodi di organizzazione della produzione divisione del ciclo produttivo in operazioni elementari

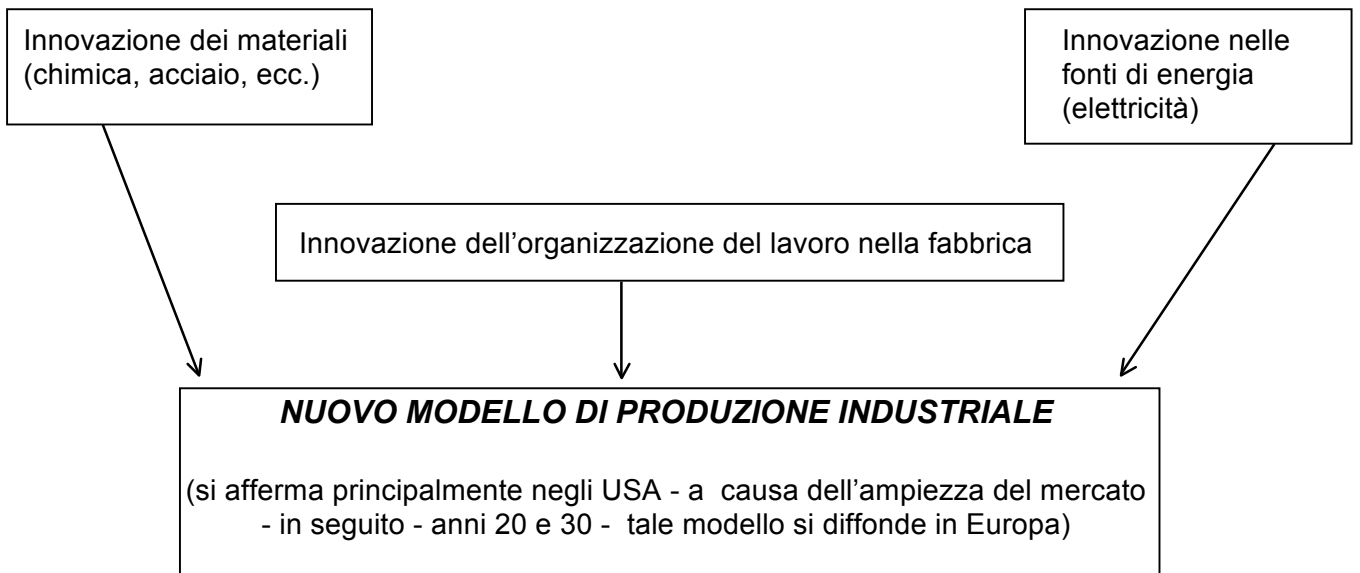
Le singole fasi della lavorazione sono collegate in continuo secondo il modello della catena di montaggio

Produzione di grandi lotti di prodotti standard per ridurre i costi di attrezzaggio delle macchine

Impiego di macchine monouso speciali

Forti investimenti di capitali legati alla crescente meccanizzazione del ciclo di produzione

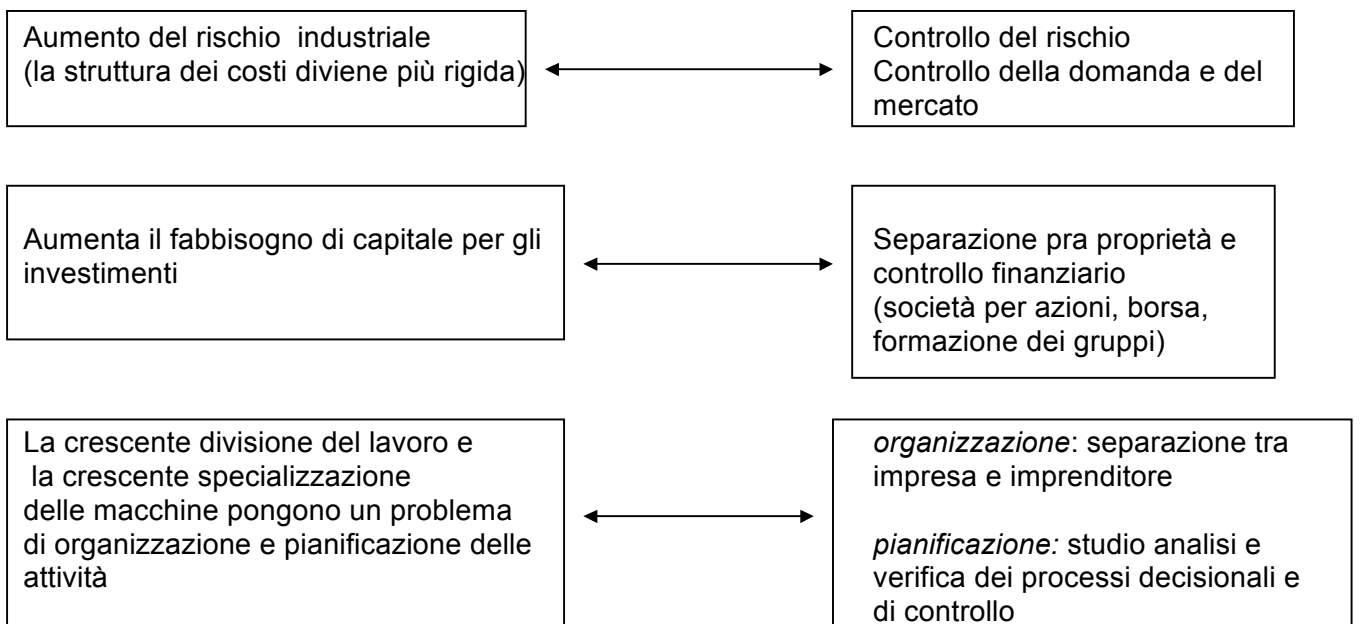
Il Rivoluzione tecnologica



**Il modello d'impresa (2)
(dominante sino alla crisi energetica)**

Vantaggio: alta produttività fisico- tecnica
Svantaggio: rigidità

IMPLICAZIONI



Organizzazione scientifica del lavoro

Lavoro ben definito da compiere in un tempo determinato secondo un metodo prestabilito

Cause della crisi:

Pressioni sindacali
Cambiamento nelle motivazioni al lavoro
Maggiore scolarità
Evoluzione tecnologica e culturale aziendale
Modifica della struttura del prodotto
Modifica della struttura del mercato

Possibili ipotesi di soluzione:

Cambiamento e rotazione del lavoro
Ampliamento dei compiti e delle mansioni
Arricchimento del lavoro
Nuove metodologie di lavoro (lavoro di gruppo)

III modello d'impresa 1970....

Avvenimenti fondamentali

- Crisi petrolifera, autunno caldo (Europa)
- Inflazione
- Forte accelerazione tecnologica (USA, Giappone)
- Crisi della grande industria
- Aumento del terziario
- Riduzione della domanda per i cicli industriali tradizionali (siderurgia, chimica, auto)
- Riduzione della base occupazionale

Diversificazione dei modelli d'impresa

- Microelettronica
- Informatica
- Automazione
- Robotica
- Biotecnologie
- Nuovi materiali

Il cambiamento tecnologico negli anni 80

Gerarchia di innovazioni:

- Innovazioni incrementali
- Innovazioni radicali
- nuovi paradigmi tecnologici

ELETTRONICA

La tecnologia (circuiti integrati, microprocessori) ha permesso di abbattere il costo di ogni bit di informazione memorizzata, processata o archiviata

DIFFUSIONE DEL PARADIGMA BEN OLTRE IL SETTORE DEI COMPUTER:

ESSO ATTRAVERSA TUTTO IL SISTEMA ECONOMICO, INFLUENZANDO RADICALMENTE MOLTE ALTRE TECNOLOGIE:

INFORMATICA,

TELECOMUNICAZIONI,

OFFICE AUTOMATION,

PROGETTAZIONE,

MACCHINE E SISTEMI DI PRODUZIONE

Il cambiamento tecnologico (2)

Crescente complessità dei sistemi scientifici e tecnologici

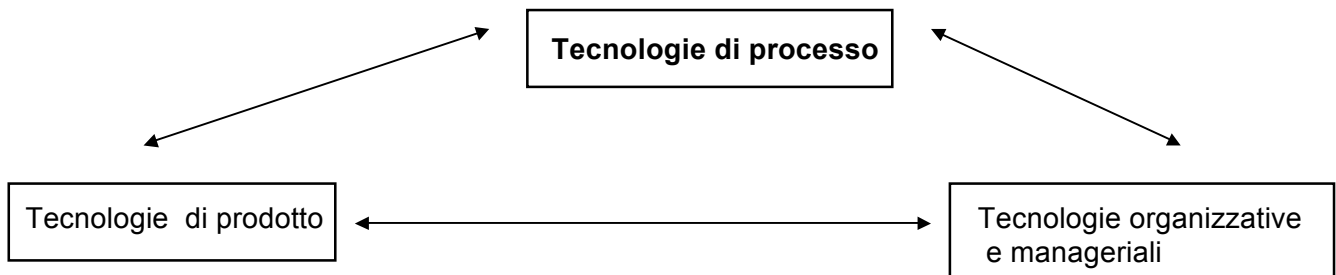
L'innovazione scaturisce dalla convergenza di basi tecnologiche e aree della conoscenza scientifica

Il ciclo di innovazione non può essere governato da una sola grande impresa:

L'innovazione dipende da una molteplicità di progetti interconnessi: progetti di cooperazione nelle attività di R & D.

L'innovazione cessa di essere un fatto puntuale che interessa la singola macchina e il singolo prodotto;

L'innovazione ha un carattere sistemico che interessa tutte le funzioni aziendali



Nuovi modelli

Impresa:

Innovazione come funzione centrale dell'impresa

Proiezione internazionale dell'impresa per acquisire le tecnologie e il know-how indispensabili per innovare

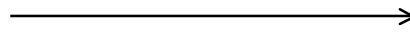
Strategie ed accordi di cooperazione con altre imprese per sfruttare la complementarità delle risorse

Impresa - rete per sfruttare le potenzialità dell'ambiente

Produzione industriale e di servizio

Produzione flessibile ottenuta da tecnologie ad alta intensità di informazione

Caratteristiche



- impiego di sistemi flessibili di produzione
- integrazione tra progettazione e produzione
- riduzione della entità dei lotti di produzione
- possibilità di variare la produzione

FLESSIBILITA': adattamento della produzione alla evoluzione della domanda

Qualche libro consigliato:

- *Argyris C. Superare le difese organizzative, Milano, Cortina , 1993*
- *Auteri E. Management delle risorse umane: i fondamenti professionali, Mi, Guerini, 1988*
- *Bonazzi G. Storia del pensiero organizzativo, Mi, F. Angeli, 1993*
- *Butera F. Il castello e la rete. Imprese, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni 90, Mi , F. Angeli 1993*
- *CNEL, II Rapporto sul ruolo del management nell'economia e nella società, 1998*
- *Drucker P.F. Le sfide del management del XXI secolo, Milano, F. Angeli, 1999*
- *Gherardi S. Le microdecisioni nelle organizzazioni, Bo, il Mulino, 1990*
- *Kaneklin C., Olivetti Manoukian F., Conoscere l'organizzazione, Roma, NIS, 1990*
- *Quaglino G.P. Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo. Un modello di lettura della dinamica di gruppo, una proposta di intervento nelle organizzazioni, Mi, Cedam, 2000*