UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

COURSE SYLLABUS

Company Organization - 1

2627-3-E1802M150-E1802M152M-T1

Obiettivi formativi

L'obiettivo principale del corso è fornire agli studenti una conoscenza approfondita delle teorie, dei concetti e degli strumenti analitici utilizzati per studiare le organizzazioni e la progettazione organizzativa.

Il corso analizza il modo in cui le organizzazioni definiscono i propri obiettivi, elaborano strategie, progettano strutture, coordinano le attività, rispondono alle pressioni ambientali e gestiscono i processi interni. Particolare attenzione sarà dedicata alla relazione tra strategia organizzativa e architettura organizzativa, nonché al modo in cui differenti soluzioni strutturali influenzano l'efficacia, i processi decisionali, l'innovazione, il controllo e la performance organizzativa.

Gli studenti impareranno ad analizzare le organizzazioni come sistemi aperti che interagiscono continuamente con gli ambienti economici, istituzionali, tecnologici e sociali. Esamineranno il modo in cui le organizzazioni gestiscono l'incertezza, sviluppano relazioni interorganizzative, operano in contesti internazionali e affrontano sfide contemporanee quali la trasformazione digitale, la sostenibilità, la responsabilità etica e la crescente rilevanza dei dati.

Un ulteriore obiettivo è sviluppare la capacità degli studenti di osservare e interpretare modelli organizzativi concreti e processi decisionali. Il corso integra quadri teorici, risultati di ricerca e casi aziendali, con l'obiettivo di collegare la teoria organizzativa alla pratica manageriale.

Al termine del corso, gli studenti dovrebbero essere in grado di:

- riconoscere e confrontare differenti strutture organizzative e scelte di progettazione;
- analizzare la relazione tra strategia, struttura, tecnologia e ambiente;
- valutare l'efficacia e i limiti di differenti assetti organizzativi;
- comprendere come la cultura organizzativa, il potere, il conflitto e la politica influenzino i processi organizzativi;
- valutare le implicazioni organizzative delle tecnologie digitali e dei big data;
- formulare diagnosi teoricamente fondate dei problemi organizzativi;

- proporre soluzioni organizzative coerenti e criticamente argomentate;
- comunicare efficacemente analisi organizzative in contesti accademici e professionali.

Contenuti sintetici

Il corso analizza le organizzazioni come sistemi aperti, concentrandosi sull'ambiente esterno, sull'incertezza, sulle relazioni interorganizzative, sull'internazionalizzazione e sull'emergere di organizzazioni orientate sia alla performance economica sia all'impatto sociale.

Particolare attenzione è dedicata alla progettazione delle organizzazioni manifatturiere, di servizi e digitali, nonché alle implicazioni organizzative dei big data, delle piattaforme digitali e delle nuove tecnologie.

La parte finale del corso affronta i processi organizzativi interni, tra cui la cultura, il controllo, l'innovazione, il cambiamento, i processi decisionali, il conflitto, il potere e la politica organizzativa.

Nel corso delle lezioni, i concetti teorici saranno collegati a esempi concreti e a casi tratti da organizzazioni italiane, europee e internazionali.

Programma esteso

Modulo 1 – Organizzazioni e progettazione organizzativa

Questo modulo introduce i concetti fondamentali della teoria dell'organizzazione e della progettazione organizzativa. Esamina che cosa sono le organizzazioni, perché esistono e in che modo si differenziano da altre forme di azione collettiva coordinata.

Gli studenti analizzeranno le principali dimensioni utilizzate per descrivere e confrontare le organizzazioni, tra cui formalizzazione, specializzazione, gerarchia, centralizzazione, professionalizzazione, dimensione organizzativa, tecnologia e ambiente.

Il modulo introduce inoltre la distinzione tra dimensioni strutturali e contestuali e spiega come la progettazione organizzativa consista nell'allineamento di diversi elementi organizzativi, piuttosto che nella scelta di una struttura universalmente ottimale.

Argomenti trattati:

- Definizioni e caratteristiche delle organizzazioni
- Le organizzazioni come sistemi sociali ed economici
- Finalità e funzioni della progettazione organizzativa
- Dimensioni strutturali e contestuali
- Formalizzazione, specializzazione, gerarchia e centralizzazione
- Coordinamento e integrazione organizzativa
- Modelli organizzativi meccanici e organici
- Approcci contingenti alla progettazione organizzativa
- Progettazione organizzativa e responsabilità manageriale

Modulo 2 – Strategia, progettazione organizzativa ed efficacia

Questo modulo esamina la relazione tra strategia organizzativa e architettura organizzativa.

Gli studenti analizzeranno come gli obiettivi strategici influenzino le strutture organizzative, i sistemi di controllo, le tecnologie, le pratiche di gestione delle risorse umane e i processi decisionali. Esploreranno inoltre differenti approcci alla misurazione dell'efficacia organizzativa.

Particolare attenzione sarà dedicata al principio secondo cui le strutture organizzative devono essere coerenti con le priorità strategiche e con le condizioni ambientali.

Argomenti trattati:

- Missione, finalità e direzione strategica dell'organizzazione
- Obiettivi strategici e priorità organizzative
- Relazione tra strategia e struttura
- Pressioni competitive e istituzionali
- Efficacia organizzativa
- Approcci all'efficacia basati sugli obiettivi
- Approcci basati sulle risorse
- Approcci basati sui processi interni
- Valori concorrenti e pluralità degli obiettivi organizzativi
- Stakeholder e performance organizzativa
- Allineamento organizzativo e coerenza strategica

Modulo 3 – Elementi fondamentali della struttura organizzativa

Questo modulo introduce i principali elementi e le principali alternative della struttura organizzativa.

Gli studenti esamineranno come i compiti vengono suddivisi, le responsabilità assegnate, le informazioni distribuite e le attività coordinate. Confronteranno i punti di forza e i limiti delle differenti configurazioni strutturali e considereranno le condizioni nelle quali ciascuna soluzione può risultare appropriata.

Argomenti trattati:

- Divisione del lavoro e dipartimentalizzazione
- Differenziazione verticale e orizzontale
- Autorità, responsabilità e accountability
- Centralizzazione e decentralizzazione
- Sistemi informativi verticali
- Meccanismi di coordinamento orizzontale
- Strutture funzionali
- Strutture divisionali
- Strutture geografiche e per prodotto
- Strutture a matrice
- Strutture basate sui team
- Strutture basate sui processi
- Organizzazioni a rete e modulari
- Configurazioni organizzative ibride
- Coerenza strutturale ed efficacia organizzativa

Modulo 4 – Ambiente esterno e progettazione dei sistemi aperti

Questo modulo analizza le organizzazioni come sistemi aperti che dipendono da risorse esterne, informazioni, legittimità e relazioni.

Gli studenti esploreranno come la complessità, l’instabilità e l’incertezza ambientale influenzino le strutture e i processi organizzativi. Esamineranno inoltre i meccanismi utilizzati dalle organizzazioni per monitorare l’ambiente, gestire le dipendenze, ridurre l’incertezza e mantenere la flessibilità.

Argomenti trattati:

- Le organizzazioni come sistemi aperti
- Ambiente operativo e ambiente generale
- Complessità e cambiamento ambientale
- Incertezza ambientale
- Differenziazione e integrazione organizzativa
- Ruoli di confine
- Analisi dell’ambiente e intelligenza organizzativa
- Pianificazione, previsione e capacità di adattamento
- Dipendenza dalle risorse
- Aspettative istituzionali e legittimità
- Resilienza organizzativa
- Risposte strutturali all’incertezza

Modulo 5 – Organizzazioni, impatto sociale, sostenibilità ed etica

Questo modulo esamina la crescente importanza della finalità sociale, della sostenibilità ambientale e della responsabilità etica nella progettazione organizzativa.

Gli studenti analizzeranno organizzazioni che perseguono simultaneamente obiettivi economici e sociali e considereranno le tensioni che possono emergere tra differenti logiche istituzionali, stakeholder e criteri di performance.

Il modulo esplora inoltre come sostenibilità ed etica possano essere incorporate nelle strutture organizzative, negli assetti di governance, nei processi decisionali e nei sistemi di controllo.

Argomenti trattati:

- Responsabilità sociale d’impresa
- Sostenibilità e progettazione organizzativa
- Obiettivi economici, sociali e ambientali
- Organizzazioni ibride e a duplice scopo
- Società benefit e imprese sociali
- Governance degli stakeholder
- Processo decisionale etico
- Accountability organizzativa
- Codici etici e infrastrutture etiche
- Governance della sostenibilità
- Indicatori di performance sociale e ambientale
- Tensioni tra profitto e impatto sociale
- Greenwashing e conformità simbolica
- Management responsabile e legittimità organizzativa

Modulo 6 – Tecnologia, organizzazioni manifatturiere e di servizi

Questo modulo esamina la relazione tra tecnologia e progettazione organizzativa.

Gli studenti analizzeranno come le tecnologie produttive, l’interdipendenza dei flussi di lavoro, la varietà dei compiti e i requisiti di conoscenza influenzino le strutture, i meccanismi di coordinamento e i sistemi di gestione.

Il modulo confronta le organizzazioni manifatturiere e quelle di servizi, evidenziando le specifiche sfide organizzative connesse al contatto con il cliente, all'intangibilità dell'output, alla simultaneità tra produzione e consumo e al lavoro ad alta intensità di conoscenza.

Argomenti trattati:

- La tecnologia come variabile contingente dell'organizzazione
- Tecnologie core e non core
- Tecnologie manifatturiere
- Sistemi di produzione per piccoli lotti, di massa e a processo continuo
- Variabilità e analizzabilità dei compiti
- Tecnologie routinarie e non routinarie
- Interdipendenza dei flussi di lavoro
- Interdipendenza generica, sequenziale e reciproca
- Tecnologie dei servizi
- Partecipazione del cliente alla produzione del servizio
- Organizzazione del front office e del back office
- Organizzazioni professionali e ad alta intensità di conoscenza
- Tecnologia, struttura e coordinamento
- Organizzazione snella e flessibilità operativa

Modulo 7 – Organizzazioni digitali e big data

Questo modulo si concentra sulle implicazioni organizzative della trasformazione digitale.

Gli studenti esamineranno come le tecnologie digitali, le piattaforme, gli algoritmi, l'analisi dei dati e i big data influenzino le strutture organizzative, i ruoli, i confini, i processi decisionali e le forme di coordinamento.

Il modulo valuterà inoltre in modo critico le opportunità e i rischi associati a una gestione ad alta intensità di dati.

Argomenti trattati:

- Trasformazione digitale e riprogettazione organizzativa
- Modelli di business digitali
- Organizzazioni basate su piattaforme
- Ecosistemi organizzativi e reti digitali
- Big data e processi decisionali organizzativi
- Infrastrutture dei dati e data governance
- Management data-driven
- Coordinamento algoritmico
- Automazione e routine organizzative
- Intelligenza artificiale e progettazione organizzativa
- Monitoraggio e controllo digitali
- Organizzazioni remote e ibride
- Agilità organizzativa
- Qualità dei dati e accountability
- Sorveglianza digitale e autonomia dei lavoratori
- Implicazioni etiche della trasformazione digitale

Modulo 8 – Cultura organizzativa e controllo

Questo modulo analizza la cultura organizzativa come sistema di significati condivisi, assunti, valori e pratiche.

Gli studenti esamineranno come la cultura si sviluppi, venga comunicata e influenzi il comportamento dei

dipendenti, il coordinamento, l'identità, il controllo e la performance organizzativa.

Il modulo analizza inoltre differenti sistemi di controllo organizzativo e la relazione tra controllo formale, controllo culturale, fiducia e autoregolazione.

Argomenti trattati:

- Definizioni di cultura organizzativa
- Valori, convinzioni, assunti e artefatti
- Formazione e trasmissione della cultura
- Storie, simboli, rituali e linguaggio organizzativo
- Culture forti e deboli
- Sottoculture organizzative
- Cultura ed efficacia organizzativa
- Cultura e comportamento etico
- Cambiamento culturale
- Controllo burocratico, di mercato e di clan
- Meccanismi di controllo formali e informali
- Sistemi di controllo di gestione
- Fiducia e autocontrollo
- Controllo nelle organizzazioni digitali e remote
- Cultura, identità e commitment organizzativo

Modulo 9 – Innovazione e cambiamento organizzativo

Questo modulo esamina come le organizzazioni generino, adottino e implementino l'innovazione e come gestiscano i processi di cambiamento.

Gli studenti analizzeranno le condizioni strutturali che favoriscono o ostacolano la creatività, l'apprendimento, l'innovazione tecnologica e l'adattamento organizzativo.

Particolare attenzione sarà dedicata alla resistenza al cambiamento, all'ambidestrismo organizzativo e alla relazione tra esplorazione e sfruttamento.

Argomenti trattati:

- Innovazione organizzativa
- Innovazione di prodotto, di processo, manageriale e del modello di business
- Creatività e generazione delle idee
- Strutture e processi dell'innovazione
- Strutture organiche e innovazione
- Esplorazione e sfruttamento
- Ambidestrismo organizzativo
- Open innovation e collaborazione
- Fonti del cambiamento organizzativo
- Cambiamento incrementale e radicale
- Resistenza al cambiamento
- Agenti del cambiamento e leadership organizzativa
- Comunicazione e partecipazione nei processi di cambiamento
- Apprendimento organizzativo
- Istituzionalizzazione del cambiamento
- Trasformazione digitale e sostenibile

Modulo 10 – Processi decisionali organizzativi

Questo modulo analizza il processo decisionale come processo centrale dell'organizzazione.

Gli studenti confronteranno i modelli razionali, a razionalità limitata, politici, incrementali ed emergenti del processo decisionale. Esamineranno come informazioni, incertezza, limiti cognitivi, strutture organizzative, interessi e potere influenzino le decisioni.

Saranno utilizzati esempi concreti di decisioni organizzative per valutare come le decisioni vengano effettivamente prese, piuttosto che come dovrebbero essere formalmente assunte.

Argomenti trattati:

- Processi decisionali individuali e organizzativi
- Modello razionale
- Razionalità limitata
- Satisficing
- Intuizione e giudizio manageriale
- Bias cognitivi
- Premesse decisionali organizzative
- Scienza del management e modelli analitici
- Modello Carnegie
- Processo decisionale incrementale
- Modello del cestino dei rifiuti
- Anarchie organizzate
- Incertezza e ambiguità
- Processo decisionale di gruppo
- Partecipazione e qualità delle decisioni
- Processo decisionale data-driven e algoritmico
- Dimensioni etiche delle decisioni organizzative
- Fallimenti decisionali e apprendimento organizzativo

Modulo 11 – Conflitto, potere e politica organizzativa

Il modulo finale esamina le organizzazioni come arene politiche nelle quali gli attori possiedono obiettivi, interessi, risorse e forme di influenza differenti.

Gli studenti analizzeranno le fonti e le conseguenze del conflitto, la distribuzione del potere organizzativo e i processi politici formali e informali che influenzano le decisioni organizzative.

Argomenti trattati:

- Fonti del conflitto organizzativo
- Conflitto orizzontale e verticale
- Conflitto interdipartimentale
- Differenziazione e incompatibilità degli obiettivi
- Scarsità delle risorse e interdipendenza
- Conflitto funzionale e disfunzionale
- Meccanismi di gestione del conflitto
- Potere organizzativo
- Fonti individuali e strutturali del potere
- Dipendenza e controllo delle risorse
- Autorità formale e influenza informale
- Politica organizzativa
- Coalizioni e alleanze
- Tattiche politiche

- Potere nei processi decisionali
- Etica, responsabilità e abuso di potere
- Conflitto, negoziazione e cambiamento organizzativo

Prerequisiti

Una conoscenza generale del management, dell'economia, degli studi organizzativi, della sociologia o delle scienze sociali può essere utile, ma non è richiesta.

Il corso è aperto a studenti provenienti da diversi ambiti disciplinari. Non è necessaria alcuna precedente esperienza professionale o manageriale.

Gli studenti dovrebbero essere disponibili a confrontarsi con quadri teorici, casi organizzativi ed esempi di processi decisionali manageriali. È consigliato un interesse per le strutture organizzative, la strategia, la trasformazione digitale, la sostenibilità, l'innovazione e i processi di gestione.

Metodi didattici

Il corso combina diverse metodologie didattiche con l'obiettivo di integrare conoscenze teoriche, analisi critica e applicazione pratica.

Le attività didattiche comprendono:

- lezioni dedicate all'introduzione delle principali teorie e dei principali quadri analitici;
- discussioni interattive in aula;
- analisi di casi aziendali italiani, europei e internazionali;
- esame di strutture organizzative concrete e di problemi di progettazione organizzativa;
- esercitazioni individuali e di gruppo;
- letture guidate di testi accademici e professionali;
- attività di diagnosi organizzativa;
- simulazioni di processi manageriali e decisionali;
- presentazioni di gruppo;
- interventi di docenti, manager e professionisti.

L'analisi dei casi di studio avrà un ruolo centrale nel corso. Gli studenti saranno incoraggiati a individuare i problemi organizzativi, distinguere i sintomi dalle cause sottostanti, applicare i modelli teorici appropriati e valutare soluzioni organizzative alternative.

Le attività in aula richiederanno inoltre agli studenti di esaminare le relazioni tra le diverse variabili organizzative, evitando di considerare struttura, strategia, cultura, tecnologia e ambiente come elementi separati.

Modalità di verifica dell'apprendimento

La valutazione sarà continua e basata sulla partecipazione attiva durante l'intero corso.

Gli studenti saranno valutati attraverso una combinazione di brevi elaborati scritti, analisi di casi organizzativi,

attività di gruppo e presentazioni in aula.

Particolare attenzione sarà dedicata alla capacità degli studenti di:

- comprendere e confrontare le teorie organizzative;
- individuare le dimensioni rilevanti di un problema organizzativo;
- applicare i modelli teorici a casi organizzativi concreti;
- analizzare la coerenza tra strategia, struttura, tecnologia, cultura e ambiente;
- valutare i vantaggi e i limiti di soluzioni organizzative alternative;
- formulare raccomandazioni chiare e teoricamente fondate;
- comunicare e difendere una posizione argomentata.

Le valutazioni periodiche saranno svolte attraverso discussioni in aula, esercitazioni di gruppo e approfondimenti individuali sviluppati durante le lezioni.

Agli studenti potrà essere richiesto di analizzare la struttura e i processi decisionali di un'organizzazione reale, ricostruirne il modello organizzativo, individuarne le principali criticità di progettazione e proporre possibili interventi.

Potrà inoltre essere previsto un elaborato scritto finale o la presentazione di un progetto. Il lavoro finale potrà consistere nell'analisi organizzativa di un'impresa, di un'istituzione pubblica, di un'organizzazione non profit, di una rete o di una piattaforma digitale.

Queste modalità di valutazione sono specificamente pensate per gli **studenti frequentanti**. La frequenza regolare è pertanto fortemente consigliata, poiché la partecipazione alle attività in aula e il coinvolgimento nelle discussioni dei casi rappresentano componenti essenziali del processo di apprendimento e di valutazione.

Per gli **studenti non frequentanti**, al termine del corso sarà fornita una lista di letture dedicata, accompagnata da indicazioni bibliografiche dettagliate per la preparazione dell'esame.

Per qualsiasi dubbio o ulteriore informazione, gli studenti possono contattare il docente all'indirizzo adriano.solidoro@unimib.it.

Testi di riferimento

Richard L. Daft, Organizzazione aziendale, 2021. settima edizione

Il manuale fornisce il principale quadro teorico e analitico di riferimento per il corso. Integra teoria organizzativa, risultati della ricerca, modelli organizzativi concreti ed esempi di processi decisionali manageriali.

L'edizione italiana, laddove adottata, comprende casi originali tratti da contesti organizzativi italiani ed europei e dedica particolare attenzione alla trasformazione digitale, all'etica, alla sostenibilità e alle pratiche organizzative contemporanee.

Ulteriori materiali didattici potranno includere:

articoli accademici selezionati sulla teoria dell'organizzazione e sulla progettazione organizzativa;
capitoli di libro dedicati a strategia, struttura, tecnologia, innovazione e cambiamento;
casi aziendali italiani ed europei;
casi relativi a organizzazioni pubbliche e non profit;
rapporti aziendali e organigrammi;
bilanci di sostenibilità e rapporti di impatto sociale;
pubblicazioni dell'OCSE, dell'Unione europea e di altre istituzioni;

materiali sulla trasformazione digitale, sull’intelligenza artificiale e sui big data;
podcast, documentari, interventi di esperti e interviste a professionisti.

Tutti i materiali obbligatori e consigliati saranno messi a disposizione attraverso la piattaforma del corso o la biblioteca universitaria.

Periodo di erogazione dell'insegnamento

Secondo semestre.

Lingua di insegnamento

Italiano

Sustainable Development Goals

SCONFIGGERE LA POVERTÀ | LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA | IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE | CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI | PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI