L’ORGANIZZAZIONE DI IMPRESA

COSA VUOL DIRE ORGANIZZARE

Nasrudin, in piedi nella piazza del mercato cominciò a parlare alla folla:
"Oh, mio popolo! Veramente volete tutti conoscenza senza difficoltà, verità senza falsità, successo senza sacrificio?"
Si formò un'enorme calca e ognuno gridava:
"Si!Si!"
"Benissimo" disse il marajha."Volevo soltanto saperlo. Potete contare su di me: se mai dovessi scoprire una cosa del genere ve la dirò senz'altro"

Storia indiana

COSA VUOL DIRE ORGANIZZARE

L'ORGANIZZAZIONE E' BASATA SU DUE CONCETTI:

SPECIALIZZAZIONE

La specializzazione permette di raggiungere una maggiore efficienza

COORDINAMENTO

È necessario coordinare le varie specializzazioni per essere efficaci

COSA VUOL DIRE ORGANIZZARE

ORGANIZZARE HA TRE FINALITA':

- ESSERE EFFICIENTI

  Ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione

- ESSERE EFFICACI

  Riuscire a raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione

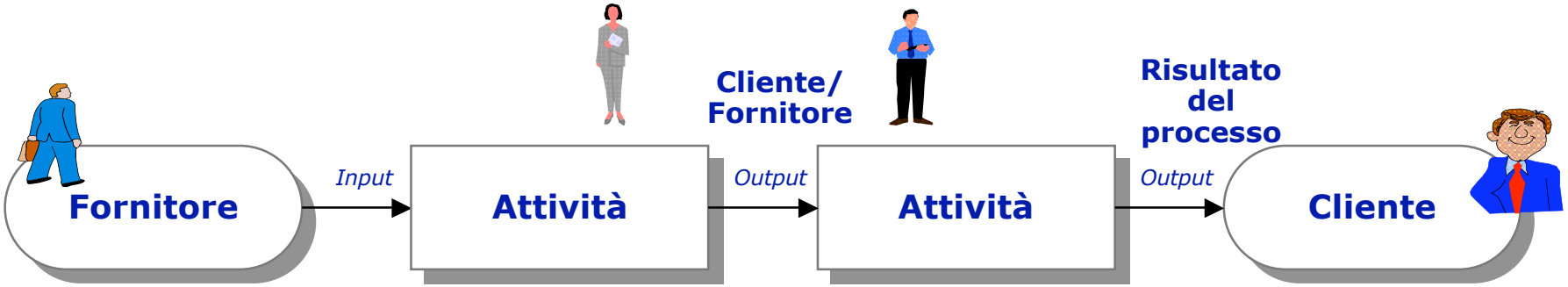
- GARANTIRE UN BUON CLIMA DI LAVORO

  Riuscire a ottenere il contributo di tutte le risorse dell'organizzazione

COSA VUOL DIRE ORGANIZZARE

EFFICACIA: capacità di generare gli output e i prodotti nelle ***quantità*** definite, nei ***tempi*** richiesti e con il livello di ***qualità*** tale da soddisfare le richieste del cliente

(*il valore per il cliente*)



COSA VUOL DIRE ORGANIZZARE

UN AZIENDA DEVE SODDISFARE I PORTATORI DI INTERESSE

I CLIENTI ⇨ realizzare la soddisfazione del cliente

IL PERSONALE ⇨ Creare un ambiente di lavoro stimolante, di crescita, in grado di valorizzare le competenze delle persone

LA SOCIETA' ⇨ Creare risultati per la struttura sociale e garantire il rispetto dell'ambiente

I SOCI ⇨ Garantire la remunerazione dei capitali investiti e il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione

I FORNITORI ⇨ Coinvolgere i fornitori per migliorare le possibilità di creare valore, di raggiungere gli obiettivi, di essere competitivi

COSA VUOL DIRE ORGANIZZARE

Obiettivo primario è la ottimizzazione del trinomio
"COSTI - QUALITA' - QUANTITA"

I processi operativi devono garantire

Ripetitività, affidabilità, sistematicità

Tutti i processi devono essere rivolti a

creare valore

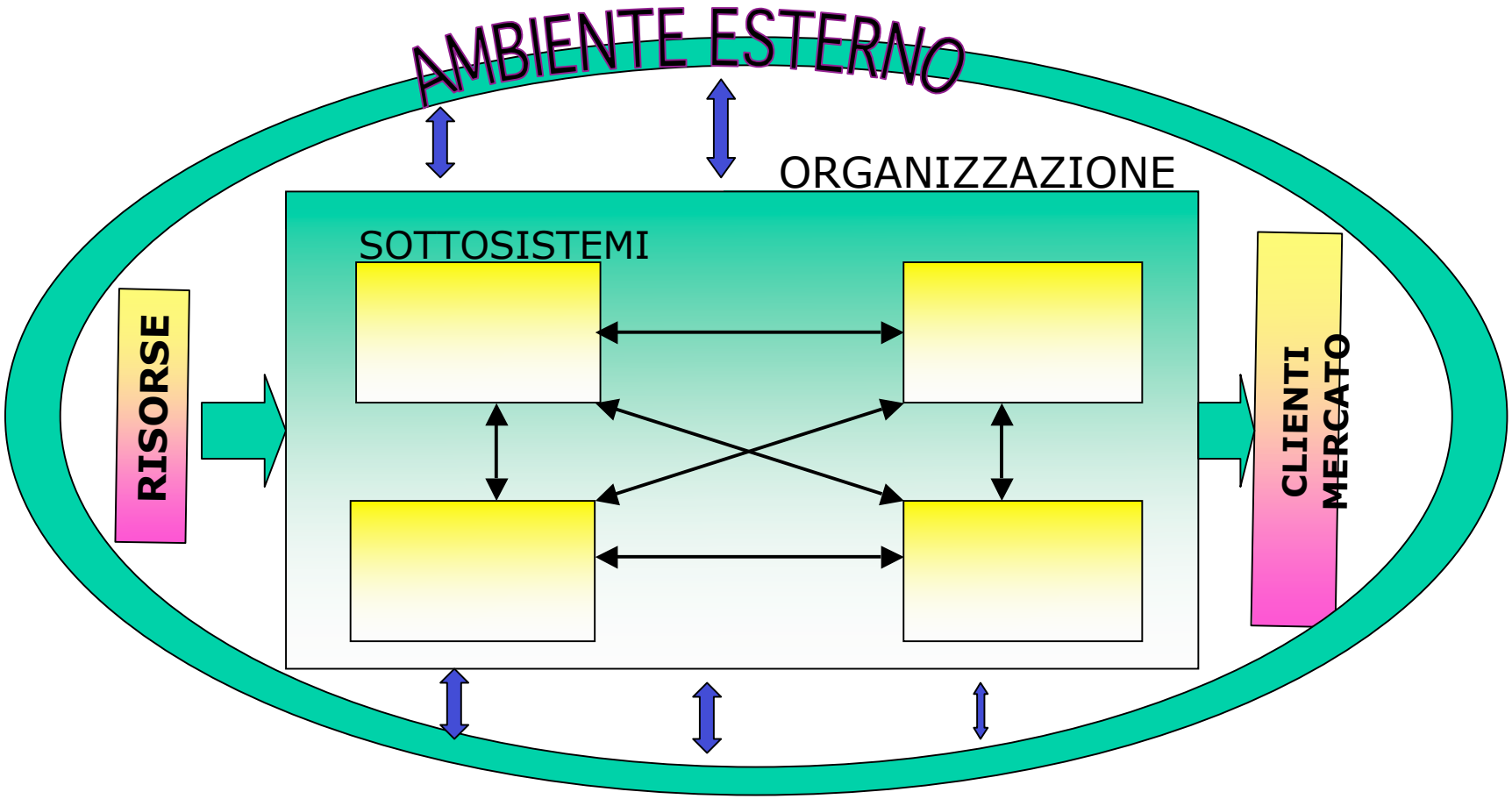
per il cliente

L'AGGIUNTA DI VALORE

$$\text{VALORE} = \frac{\text{QUALITA'} + \text{SERVIZIO}}{\text{TEMPI} + \text{COSTI}}$$

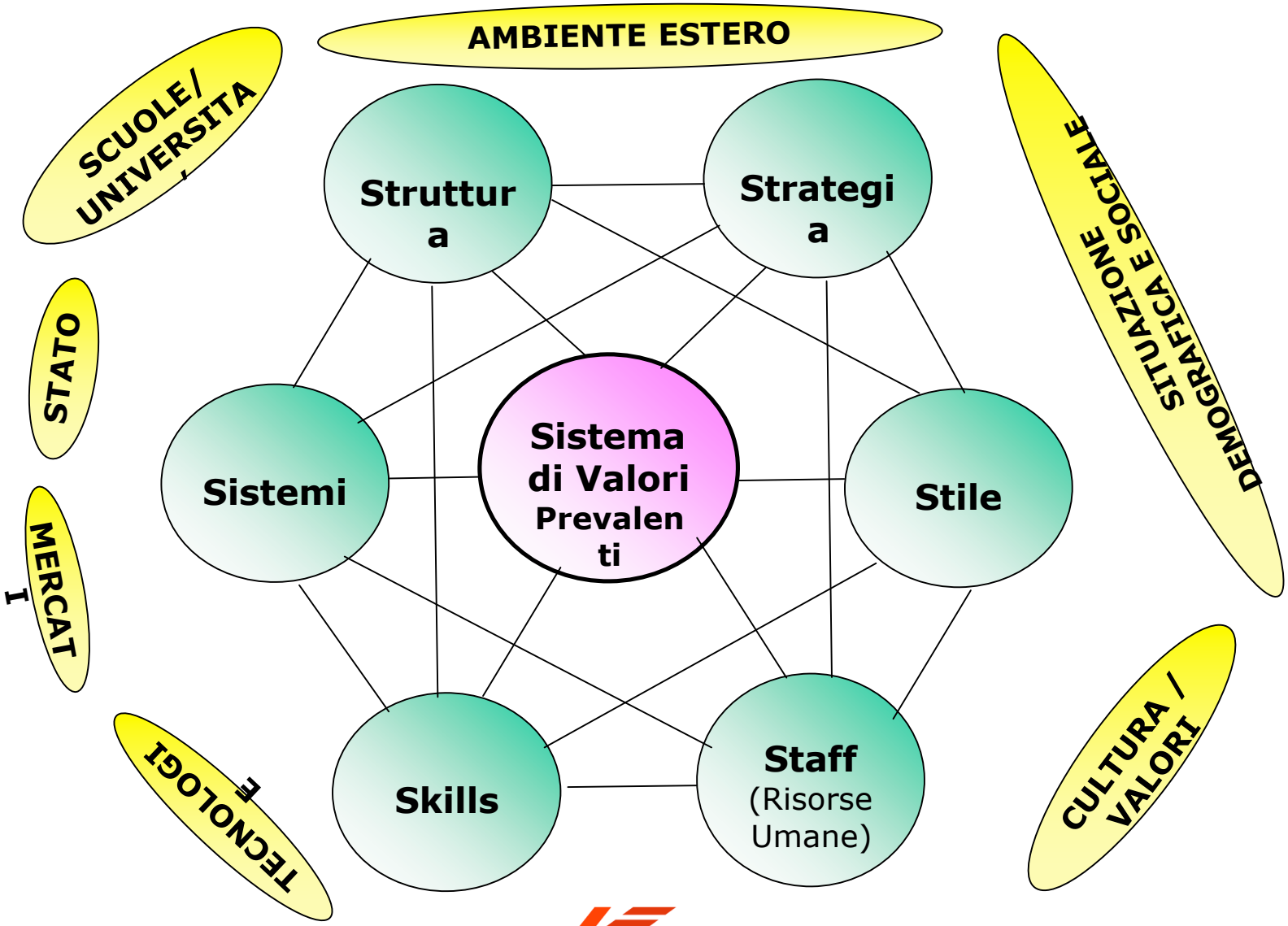
VALORE

ORGANIZZAZIONE COME SISTEMA APERTO

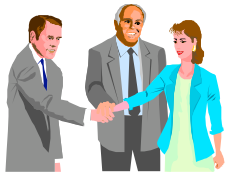


CARATTERISTICHE : **INSTABILITA', CAOS, EQUILIBRI CONTIN**
NECESSITA' DI REGOLAZIONE-CONTROLLO

L'IMPRESA SISTEMICA SECONDO IL MODELLO DELLE 7 S



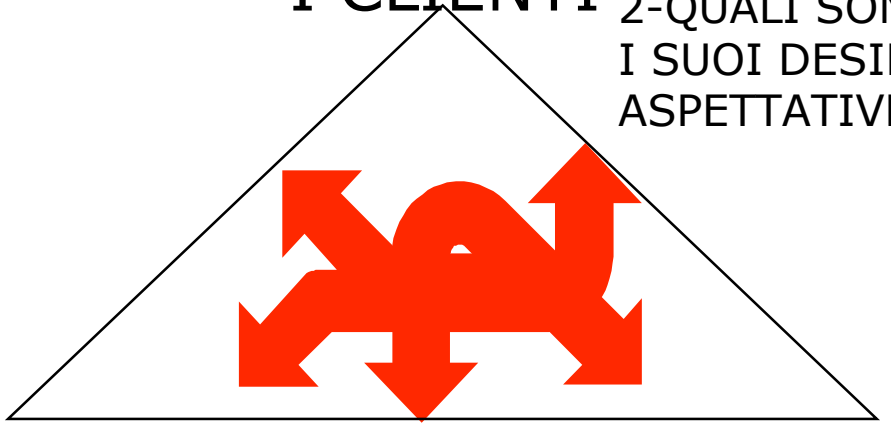
IL MODELLO IMPRENDITORIALE



I CLIENTI

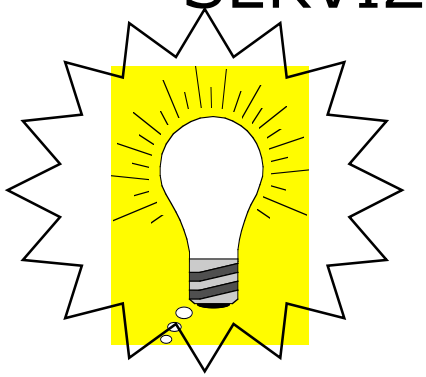
CI SONO DUE ASPETTI IMPORTANTI:
1-CHI E'IL CLIENTE?
2-QUALI SONO I SUOI BISOGNI, I SUOI DESIDERI, LE SUE ASPETTATIVE

I RICAVI E I COSTI NASCONO DAL MODELLO IMPRENDITORIALE

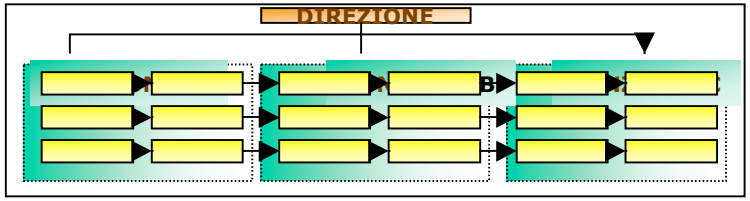


I PRODOTTI SERVIZI

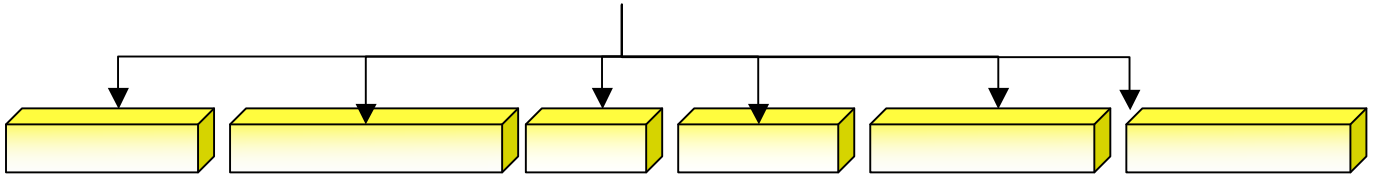
L'ORGANIZZAZIONE



IL PACCHETTO SERVIZI



GLI ELEMENTI DEL MODELLO SISTEMICO



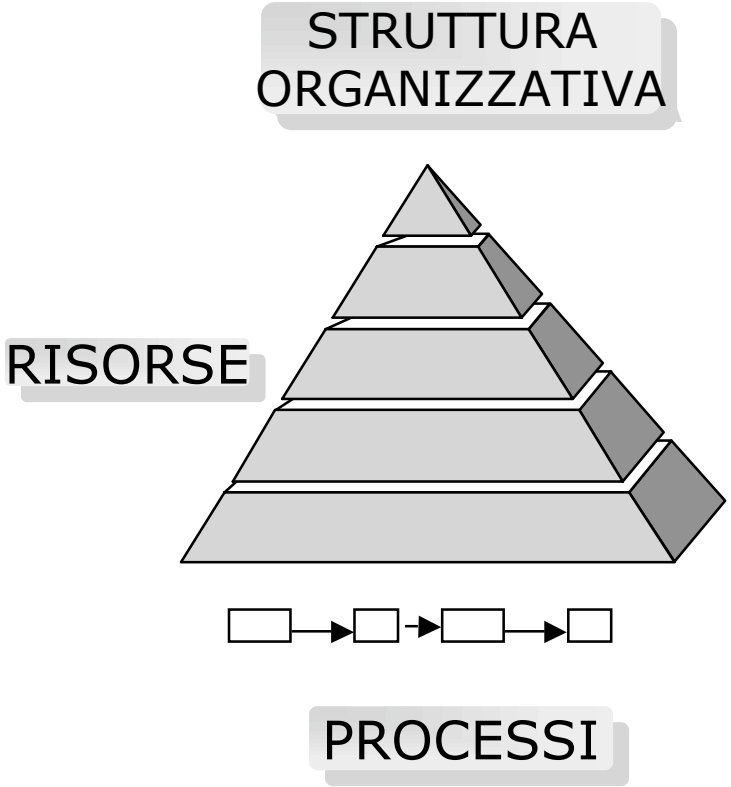
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA:

- Disegno Organizzativo
- Ruoli: mestiere
  - capacità sociale
  - capacità direzionale
  - capacità organizzativa
- Mansioni esecutive (compito - risultato)

GLI ELEMENTI DEL MODELLO SISTEMICO

-I METODI DI LAVORO

- Tecnologia
- Procedure
- Sistemi informativi



GLI ELEMENTI DEL MODELLO SISTEMICO

LE PERSONE:

- Competenza - formazione
- Valori sociali
- Valori culturali (etici - ideologici - religiosi)

GLI ELEMENTI DEL MODELLO SISTEMICO

IL SISTEMA PREMIANTE:

- Sistema retributivo
- Relazioni (con i colleghi - con il capo)
- Contenuto della mansione

GLI ELEMENTI DEL MODELLO SISTEMICO

OGNI SOTTOSISTEMA AZIENDALE SI COMPONE DI:

. INDIVIDUI: VARIABILE INDIVIDUALE

. GRUPPI: VARIABILE SOCIALE

. TECNOLOGIE VARIABILE TECNICA

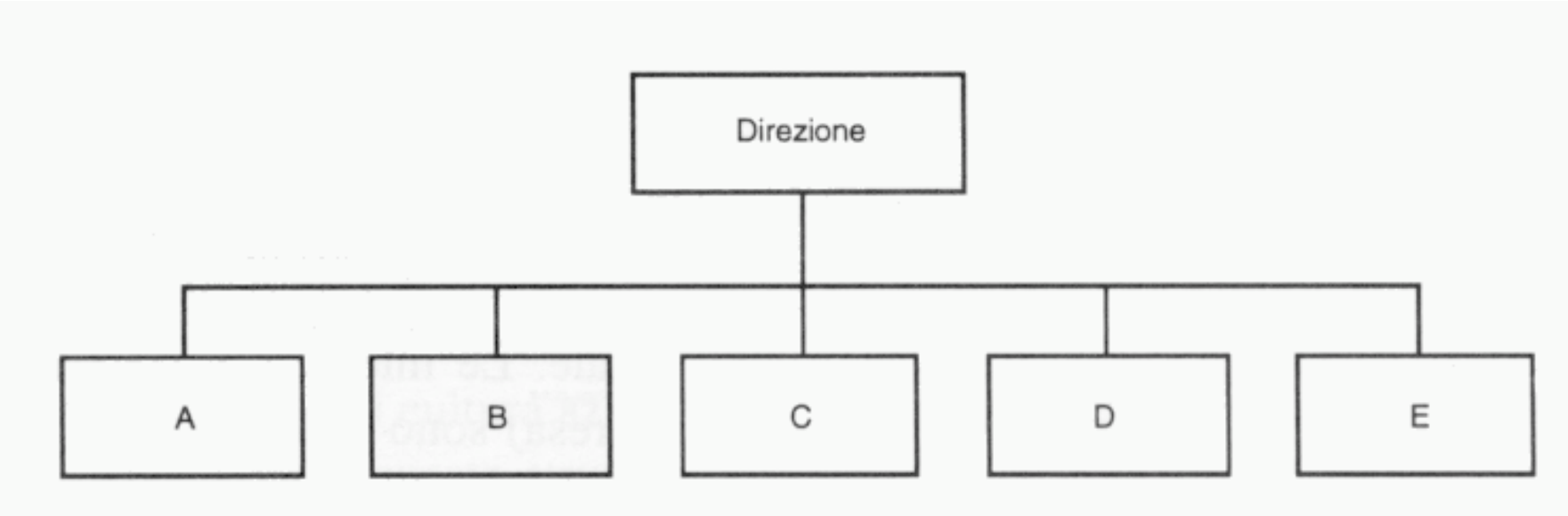
. STRUTTURE VARIABILE STRUTTURALE

L'INTRECCIO FRA QUESTE DIVERSE VARIABILI COMPORTA SPESSO L'INSORGERE DI *CONFLITTI*

IMPRESAEFFICACE.IT

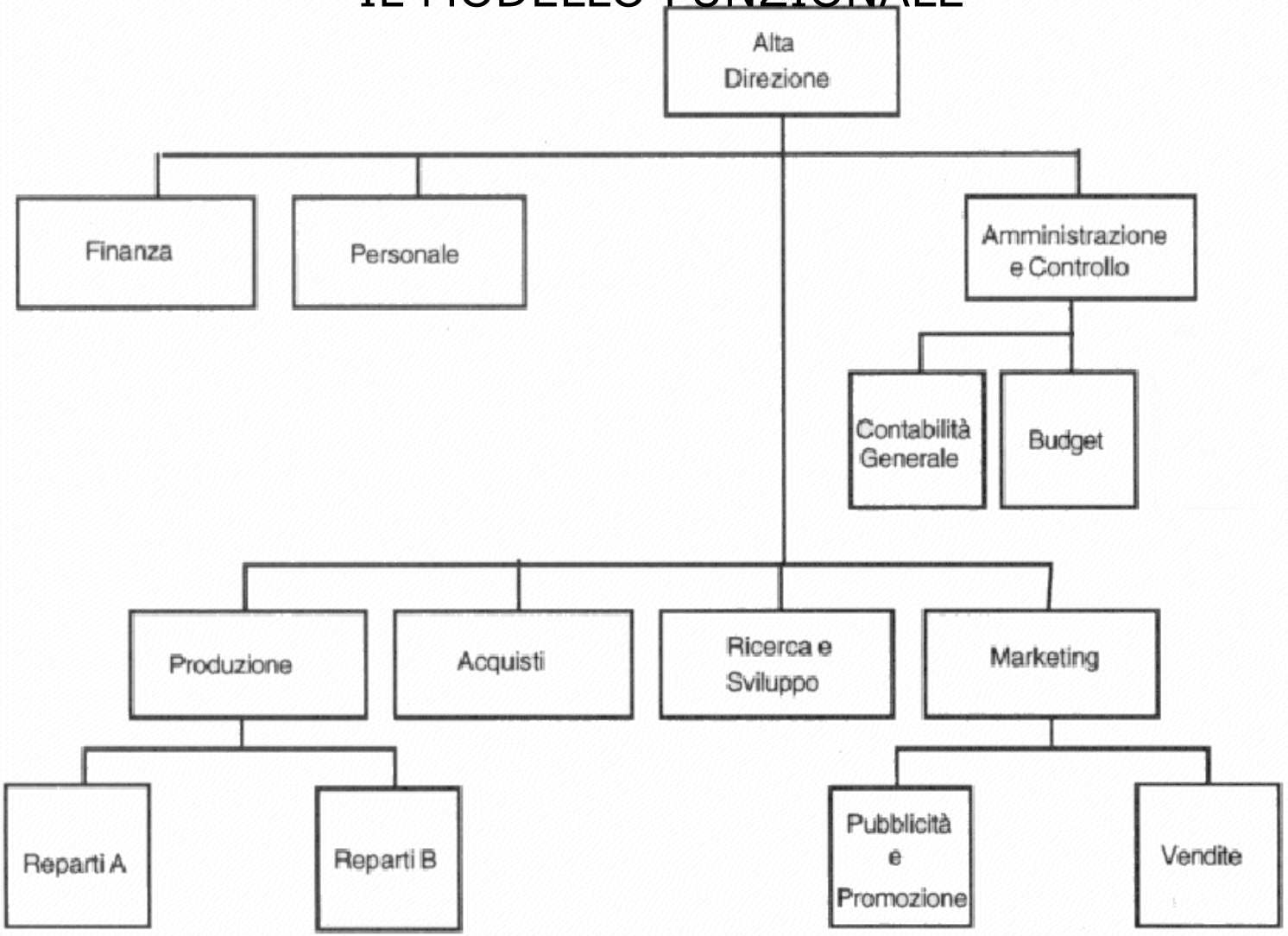
LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

IL MODELLO IMPRENDITORIALE



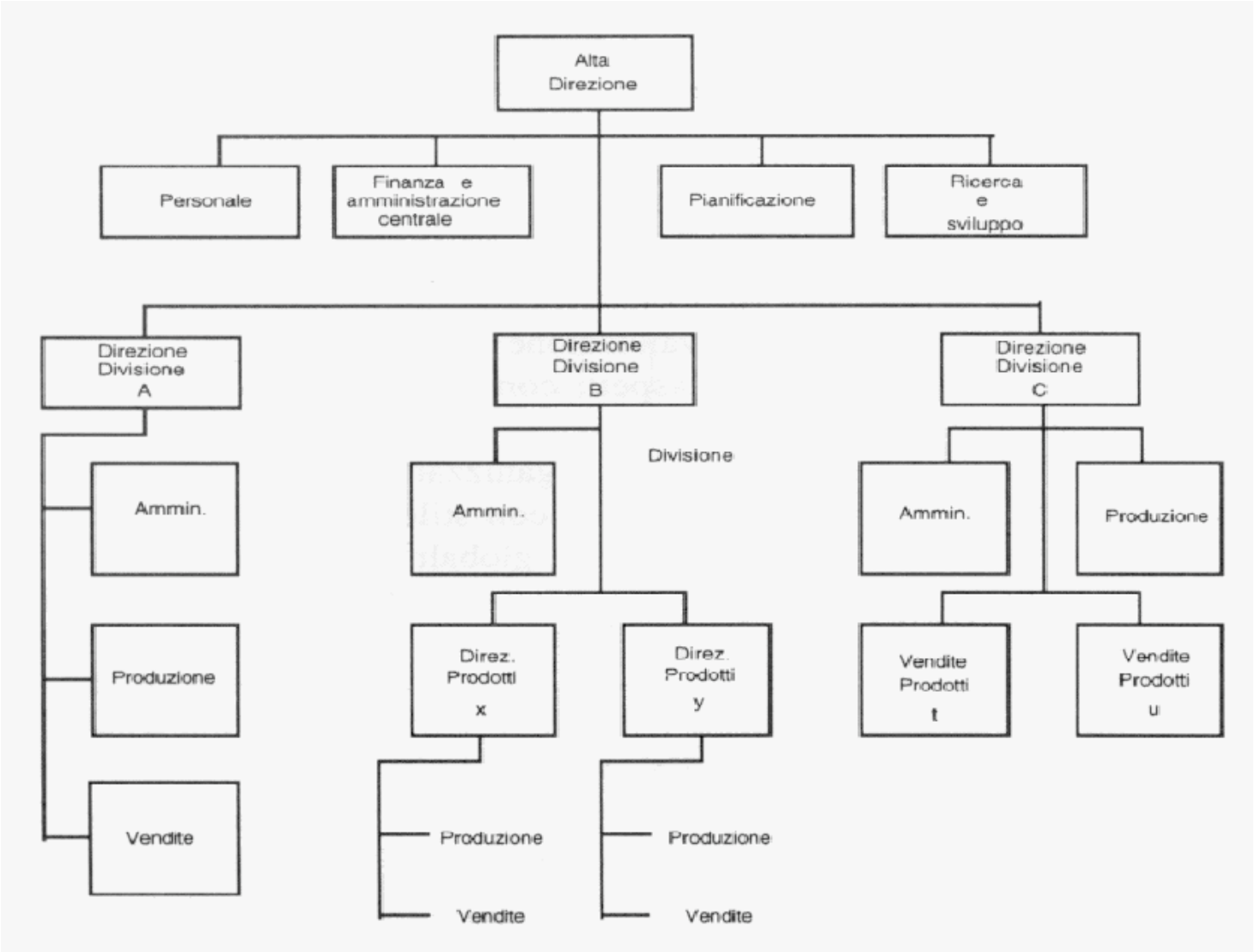
LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

IL MODELLO FUNZIONALE



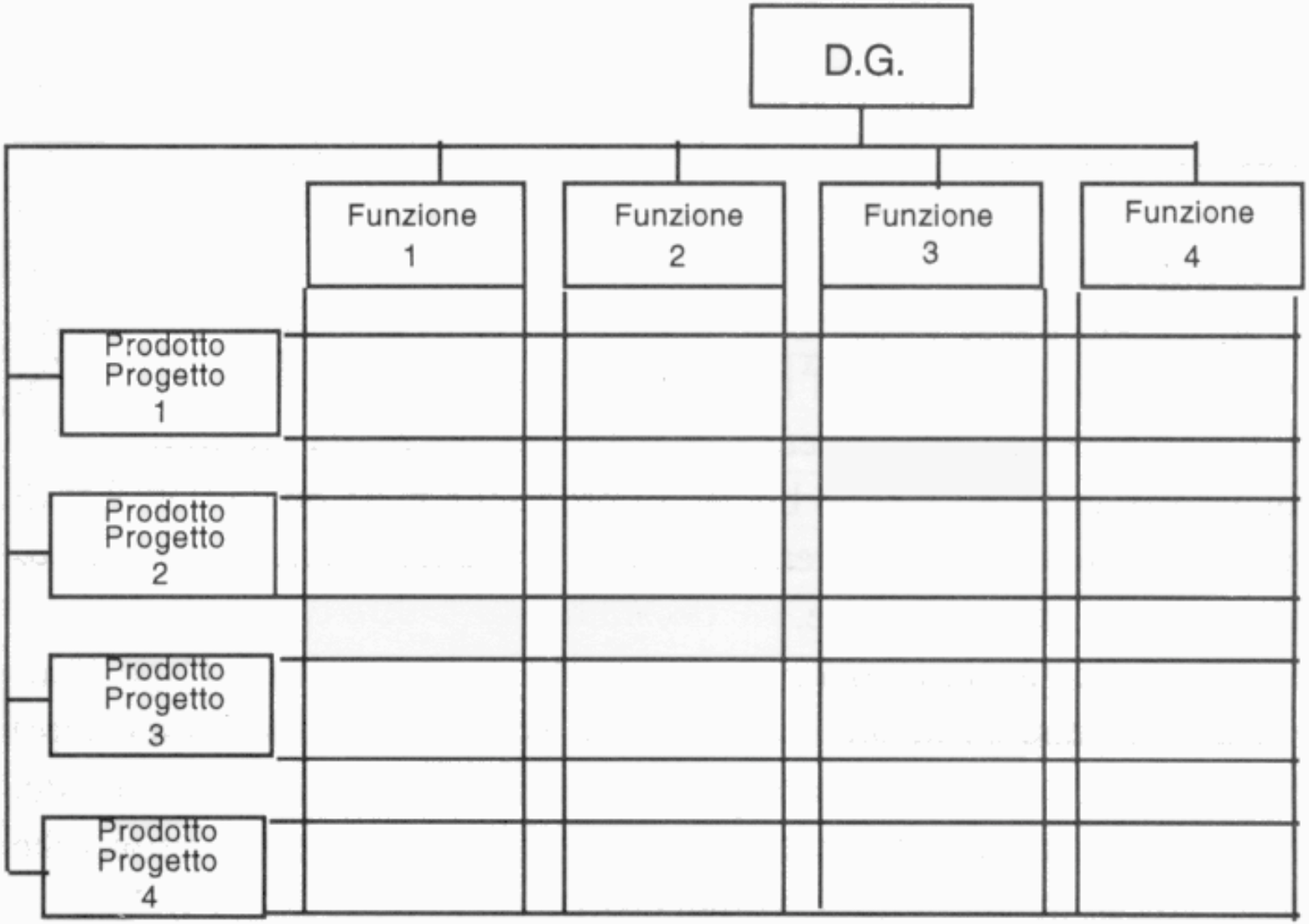
LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

IL MODELLO DIVISIONALE



LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE

IL MODELLO A MATRICE



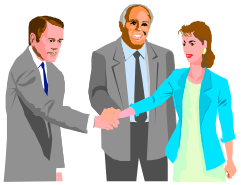
LE PERSONE

Le persone a tutti i livelli costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione

LA PIRAMIDE DEI BISOGNI

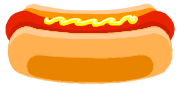
Auto realizzazione

stima, riconoscimento



appartenenza sociale

bisogno di sicurezza



bisogni fisiologici (es fame)

LE PERSONE

Il coinvolgimento del personale porta normalmente a:

•accettazione della responsabilità di risolvere problemi;

•ricercare attivamente opportunità di miglioramento;

•condividere esperienze e conoscenze all'interno di gruppi o team;

•rappresentare al meglio l'organizzazione nei confronti di clienti, comunità locale e società;

•ottenere soddisfazione dal proprio lavoro;

•essere entusiasti ed orgogliosi di fare parte dell'organizzazione;

•Comprendere l'importanza del suo contributo e del suo ruolo nell'organizzazione.

•Individuare i vincoli attinenti alle proprie prestazioni.

•Accettare l'incarico e la responsabilità di risolvere i problemi.

•Valutare le sue prestazioni a fronte dei suoi obiettivi e traguardi.

•Ricercare attivamente occasioni per sviluppare le proprie competenze, conoscenze ed esperienze.

•Condividere liberamente conoscenze ed esperienze.

•Discutere apertamente di problemi e situazioni.

LE PERSONE

Periodicamente è bene monitorare il livello di motivazione e coinvolgimento del personale

Si possono attivare dei canali di coinvolgimento del personale , come la possibilità di dare suggerimenti o la costituzione di gruppi di lavoro

COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

Benefici principali:

- Motivazione, rispondenza e coinvolgimento del personale nell'ambito dell'organizzazione.
- Innovazione e creatività nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
- Responsabilizzazione del personale per le proprie prestazioni.
- Desiderio del personale di partecipare e contribuire al miglioramento

LE PERSONE

BISOGNI DEL GRUPPO

- STABILIRE E MANTENERE GLI OBIETTIVI DEL GRUPPO
- COINVOLGERE L'INTERO GRUPPO NEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

BISOGNI DELL'INDIVIDUO

- BISOGNI DI CONTRIBUZIONE
- EMULAZIONE E RESPONSABILITÀ
- CONSIDERAZIONE
- CAPACITÀ DI PORTARE A TERMINE I COMPITI AFFIDATI
- OPPORTUNITÀ PER ACQUISTARE ESPERIENZA E COMPETENZA

LA LEADERSHIP

I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione

LA LEADERSHIP

L'applicazione del principio porta normalmente a:

•Essere pro-attivi e guidare con l'esempio;

•promuovere chiare ed oneste comunicazioni;

•ispirare, incoraggiare e riconoscere il contributo dei collaboratori;

•Tener conto delle esigenze di tutte le parti interessate, inclusi clienti, proprietari, personale, fornitori, comunità locali e la società in generale.

•Stabilire una chiara visione del futuro dell'organizzazione.

•Fissare obiettivi e traguardi stimolanti.

•sviluppare strategie per raggiungere questi obiettivi e traguardi;

•Creare e sostenere valori condivisi e modelli di regole etiche e di correttezza a tutti i livelli dell'organizzazione.

•Creare fiducia e dissipare timori.

•Fornire al personale le necessarie risorse, l'addestramento e la libertà per agire con responsabilità.

•Stimolare, incoraggiare e riconoscere i contributi forniti dal personale

LA LEADERSHIP

Benefici principali:

- Il personale comprenderà e sarà motivato nel perseguimento degli obiettivi e dei traguardi dell'organizzazione.
- Le attività verranno valutate, rese coerenti e messe in atto in modo unificato.
- Saranno ridotti i disguidi di comunicazione tra i diversi livelli dell'organizzazione.

GESTIRE VUOL DIRE:

LA LEADERSHIP

individuare le opportunità e perseguirle

individuare i punti deboli e farvi fronte

fare delle scelte e realizzarle

definire una strategia

definire gli obiettivi

definire le regole che devono governare i processi

scegliere le persone

migliorare la loro conoscenza e professionalità

motivarle e incentivarle

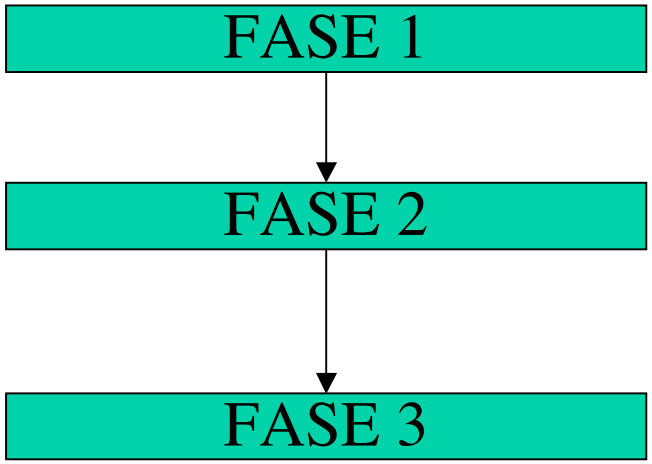
creare la capacità di comunicare

etc

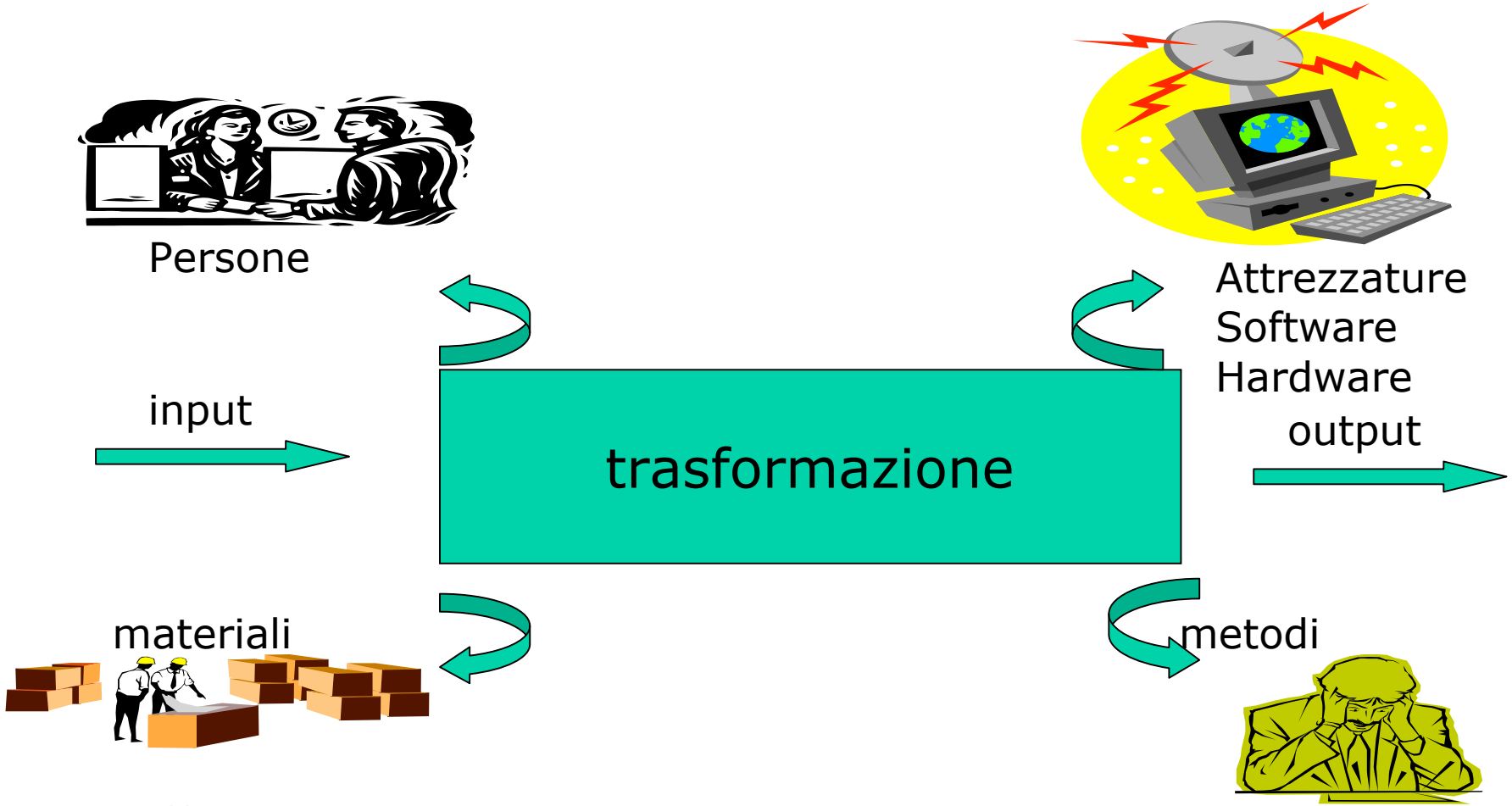
CREARE VALORE PER L'ORGANIZZAZIONE, IL CLIENTE E I PORTATORI DI INTERESSE

I PROCESSI

Un risultato desiderato si ottiene con maggiore efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo

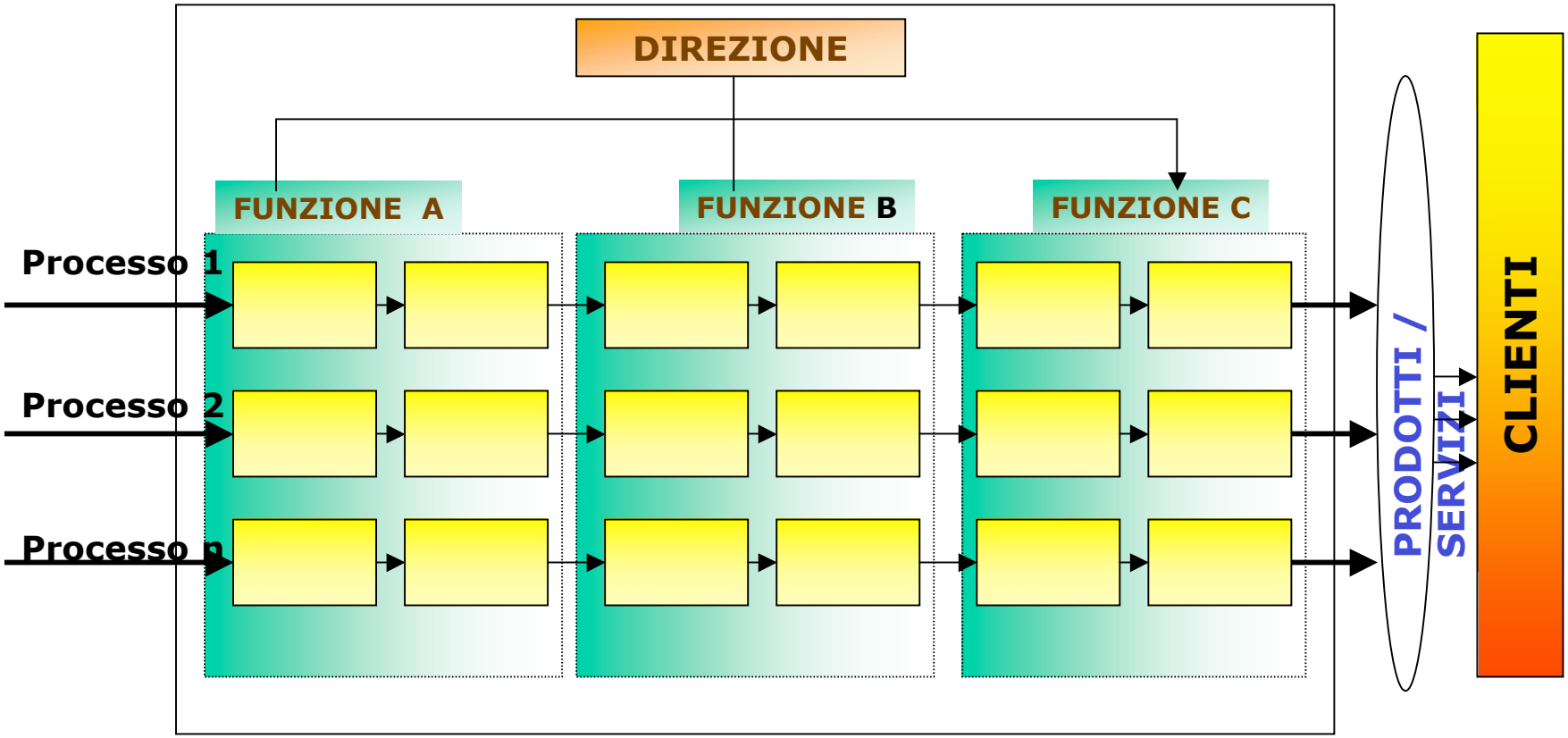


I PROCESSI

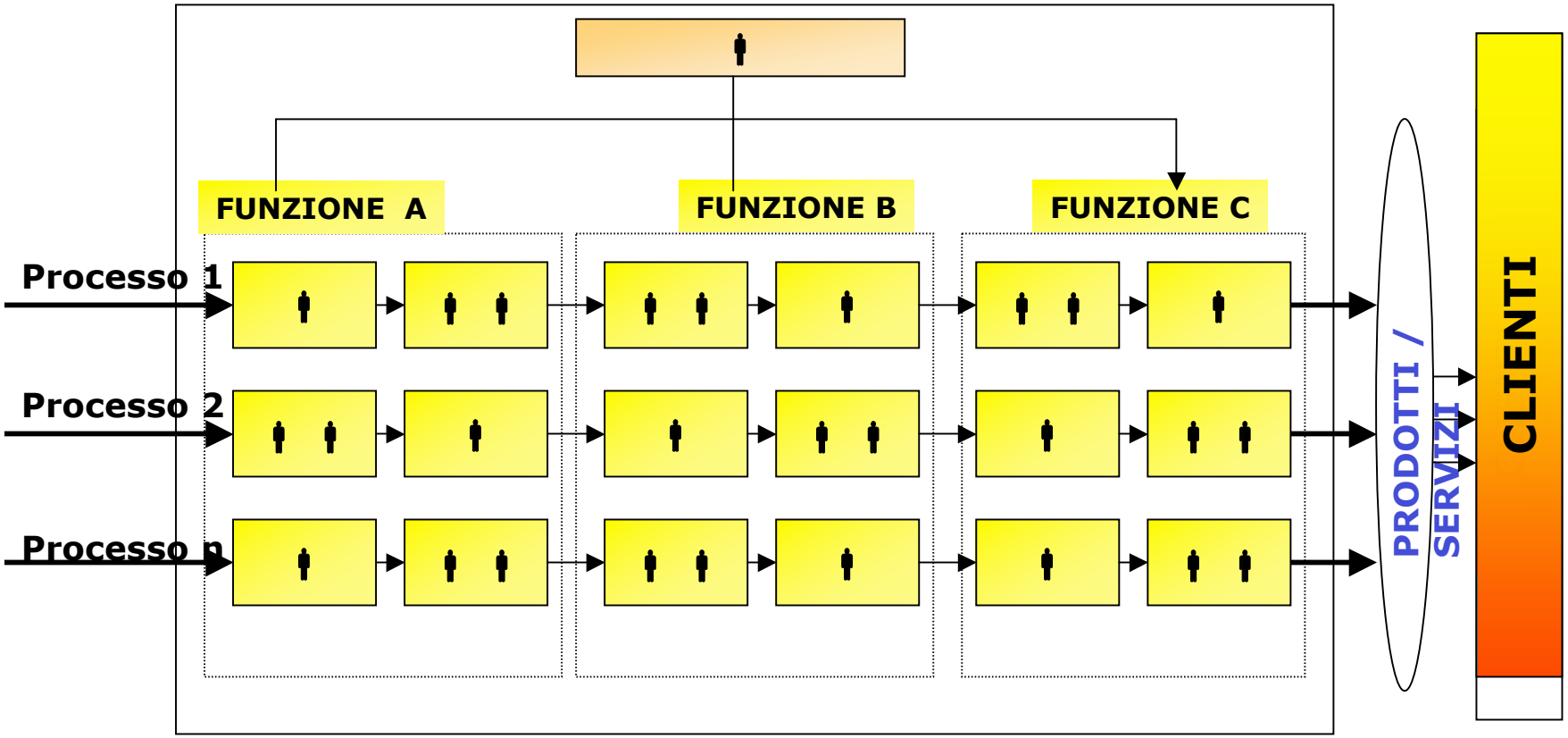


L'efficacia di un processo puo' essere migliorata intervenendo sugli elementi in ingresso, sulle competenze e qualità delle persone, sulle attrezzature e sui software e infine sui metodi di lavoro

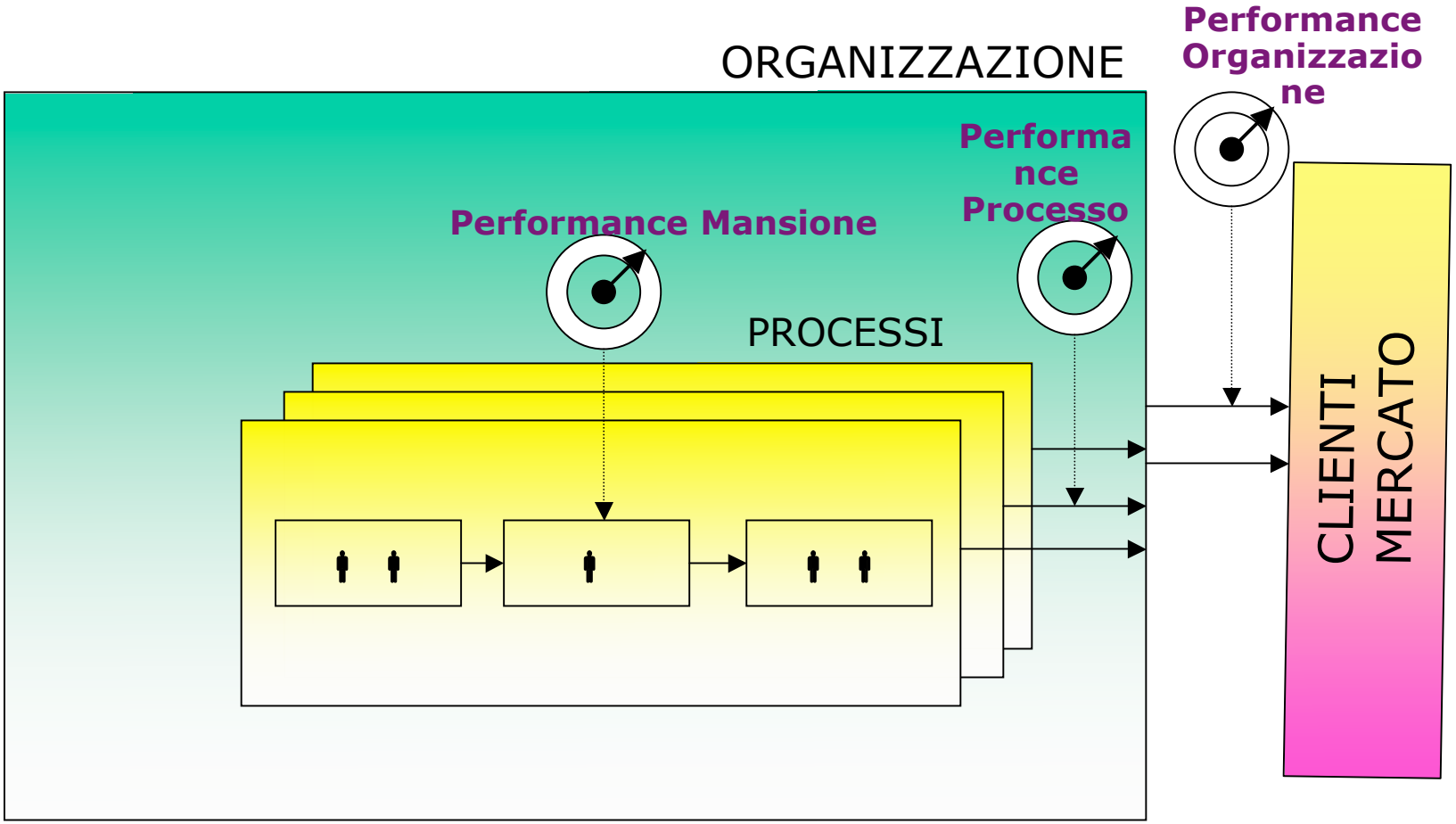
ORGANIZZARSI PER PROCESSI - 1
Prospettiva strutturale (Attività/Risultati)



ORGANIZZARSI PER PROCESSI - 2
Prospettiva organizzativa (Ruoli/Mansioni)



GESTIONE PROCESSI :RILEVAZIONE DELLE PERFORMANCE



I PROCESSI

La gestione per processi porta normalmente:

•alla definizione dei processi necessari ad ottenere i risultati attesi;

•all'identificazione e misura degli elementi in ingresso ed in uscita dei processi;

•all'identificazione delle interfacce tra i processi e le funzioni dell'organizzazione;

•alla valutazione di rischi, conseguenze ed impatti dei processi su clienti, fornitori ed altre parti interessate; Utilizzare metodi strutturati nella definizione delle attività necessarie ad ottenere i risultati desiderati.

•A stabilire chiaramente le responsabilità per la gestione delle attività principali.

•Ad analizzare e misurare le potenzialità delle attività principali.

•Mettere a fuoco i fattori (quali le risorse, i metodi, i materiali) in grado di migliorare le principali attività dell'organizzazione.

I PROCESSI

nella pianificazione dei processi è necessario prendere in considerazione:
step del processo, attività, flussi, misure di controllo, necessità di addestramento, attrezzature, metodi, informazioni, materiali e altre risorse necessarie per ottenere i risultati attesi.

Bisogna raccogliere indicatori per monitorare il funzionamento dei processi

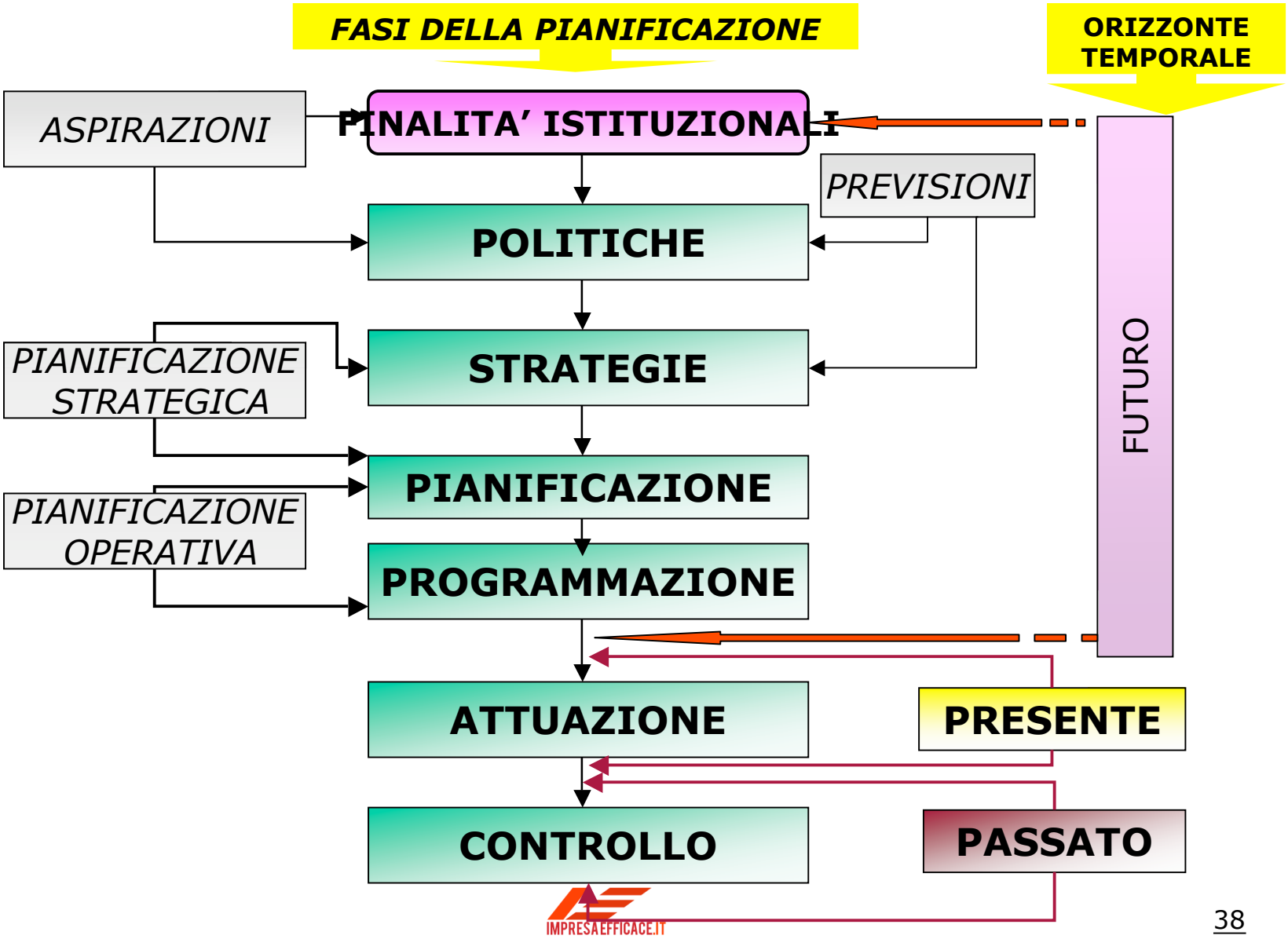
I PROCESSI

Benefici principali:

- Minori costi e cicli più brevi, mediante un efficace uso delle risorse.
- Risultati migliori, coerenti e prevedibili.
- Occasioni per la messa a fuoco e la scelta delle priorità dei miglioramenti.

IMPRESAEFFICACE.IT

LA GESTIONE AZIENDALE NEL TEMPO



IL PROCESSO DECISIONALE IN AZIENDA

EVENTI	*ENFASI*	*DISTANZA TEMPORALE DA REALIZZAZIONE*	ATTENZIONE AL FATTORE TEMPO
POLITICHE	LINEE GUIDA	ELEVATA	MINIMA
STRATEGIE	DETERMINAZIONE OBIETTIVI	LUNGA MEDIA BREVE	MEDIA
PIANIFICAZIONE	DIMENSIONAMENTO RISORSE	LUNGA MEDIA BREVE	MEDIO-MASSIMA
PROGRAMMAZIONE	ALLOCAZIONE EVENTI NEL TEMPO	BREVE	MASSIMA
CONTROLLO	SCOSTAMENTI DA OBIETTIVI, RISORSE, TEMPI	BREVE	MEDIA

IL CICLO GENERALE DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO NELL'IMPRESA: IL P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action)

IL DOMINIO DEL CONTROLLO

- **OGGETTI** { **PRODOTTI /SERVIZI**

REALIZZATI ATTRAVERSO

- **PROCESSI** { **PROCESSI OPERATIVI E GESTIONALI**

GOVERNATI da

- **ORGANIZZAZIONE** { **AZIENDA**

COSA CONTROLLARE E VALUTARE

DOMINIO DEL CONTROLLO	TIPO DI CONTROLLO / VALUTAZIONE
➢ **OGGETTI**	✓ CONTROLLO DELLA QUALITA' DEL PRODOTTO/ SERVIZIO ✓ VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL SERVIZIO ✓ VALUTAZIONE COSTO/EFFICACIA DEL SERVIZIO
➢ **PROCESSI**	✓ CONTROLLO DELLA QUALITÀ DEL PROCESSO ✓ ASSICURAZIONE QUALITÀ DEL PROCESSO ✓ RE-INGEGNERIZZAZIONE DEL PROCESSO ✓ CONTROLLO E DEI COSTI DEL PROCESSO ✓ VALUTAZIONE DEL POTENZIALE E DELLA PRESTAZIONE
➢ **ORGANIZZAZIONE**	✓ CONTROLLO DELLA GESTIONE ✓ CONTROLLO FINANZIARIO ✓ CONTROLLO DEI LIVELLI DI SERVIZIO ✓ VALUTAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI/CLIENTI ✓ VALUTAZIONE DEL CLIMA (SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI) ✓ CONTROLLO DELLA "CAPACITÀ PRODUTTIVA" ✓ VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

LA DEFINIZIONE DEI RUOLI ORGANIZZATIVI

NELLA SUA COMPLESSITA' IL RUOLO E' DEFINITO DAI COMPORTAMENTI ATTIVATI DAL TITOLARE E DAL SISTEMA DI ATTESE CHE SVILUPPANO ATTORNO AD ESSO

ATTESE ORGANIZZATIVE

Responsabilità e attività richieste dall'Istituzione per ricoprire una posizione organizzativa

ATTESE RELAZIONALI

Aspettative, esplicitate o latenti, di interlocutori significativi del titolare
- Colleghi
- Istituzioni sociali
-Associazioni professionali
-ecc…

RUOLO

ATTESE PERSONALI

Obiettivi e progetti individuali (personali e professionali) impliciti ed espliciti

COMPORTAMENTI ATTIVATI

Totalità dei comportamenti messi in atto nella vita di lavoro

ESEMPIO DI STRUTTURA PER LA DESCRIZIONE DEL RUOLO

1 DENOMINAZIONE DEL RUOLO

2 SCOPO

3 INDICATORI DI PERFORMANCES NELL'ESERCIZIO DEL RUOLO

4 DIMENSIONE E CONFINI DEL RUOLO

4.1 COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

A Persone coordinate (stima) :

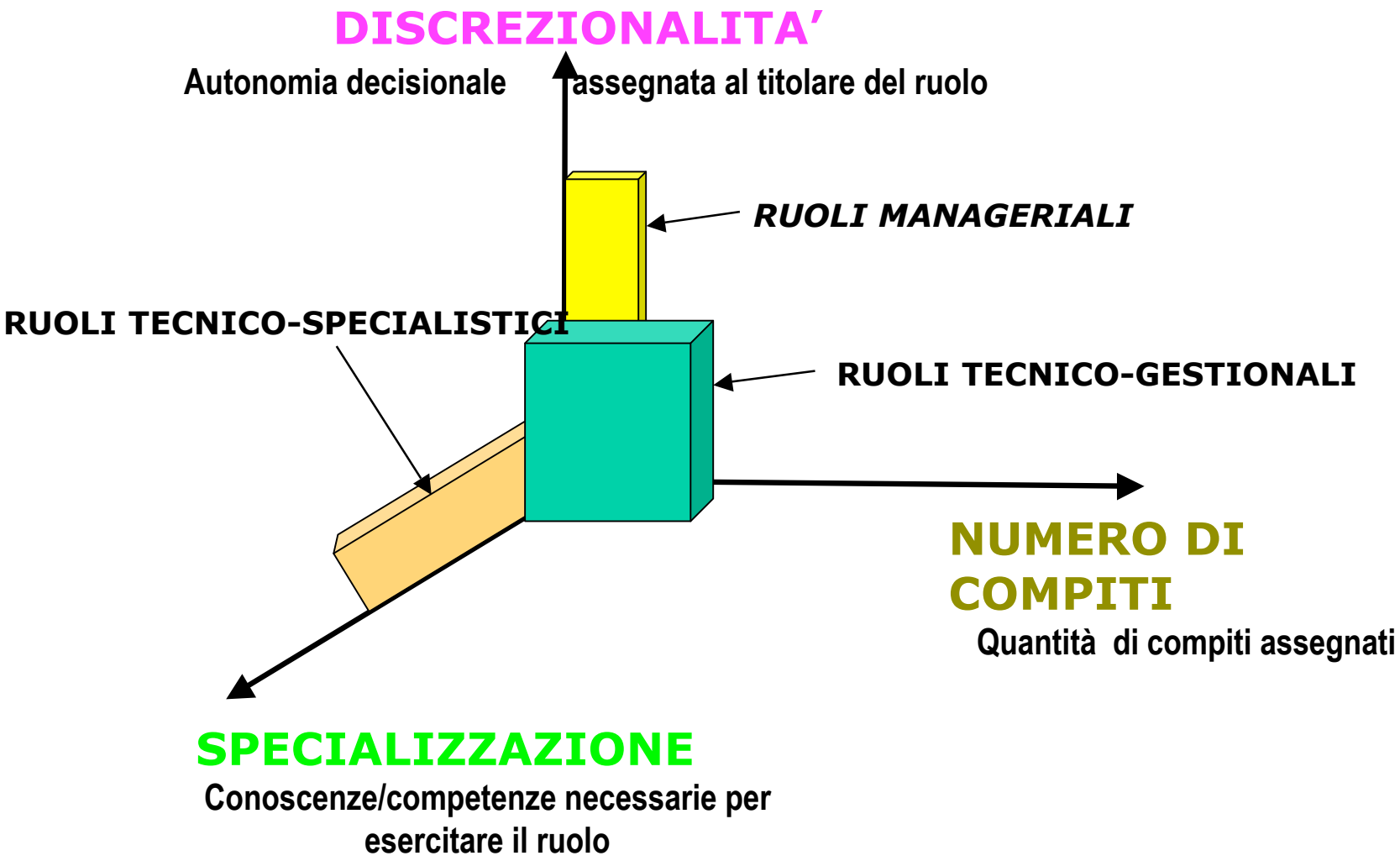
B Progetti / Attività (misura tempo / valore):

C Struttura organizzativa

4.2 RELAZIONI FUNZIONALI

5 IMPIEGO DEL TEMPO

GESTIONE DELLO SVILUPPO DEI RUOLI ORGANIZZATIVI



GESTIONE DELLO SVILUPPO DELLE R.U.PER COMPETENZE

CONOSCENZE

- DI BASE
- ORGANIZZATIVE
- DI MESTIERE

- Saper ricercare
- Saper Elaborare
- Conoscere leggi e principi
- Conoscere tecniche e strumenti
- Ecc.

QUALITÀ

- SOCIALI
- PERSONALI
- OPERATIVE

- Equilibrio
- Determinazione
- Relazione
- Ecc.

CAPACITA'

- TECNICO-SPEC.
- MANAGERIALI
- RELAZIONALI

- Produrre oggetti applicando conoscenze
- Saper applicare metodi e Tecniche
- Saper decidere
- Saper negoziare
- Saper comunicare
- Ecc.

IMPRESAEFFICACE.IT

TIPI DI VALUTAZIONE E RELATIVE FINALITA'

OBIETTIVI

RISULTATI

VALUTARE LE POSIZIONI

CONOSCERE L'ORGANIZZAZIONE, DEFINIRE LE ATTESE PER I TITOLARI DELLE POSIZIONI

COSA FARE E COME

VALUTARE LA PRESTAZIONE

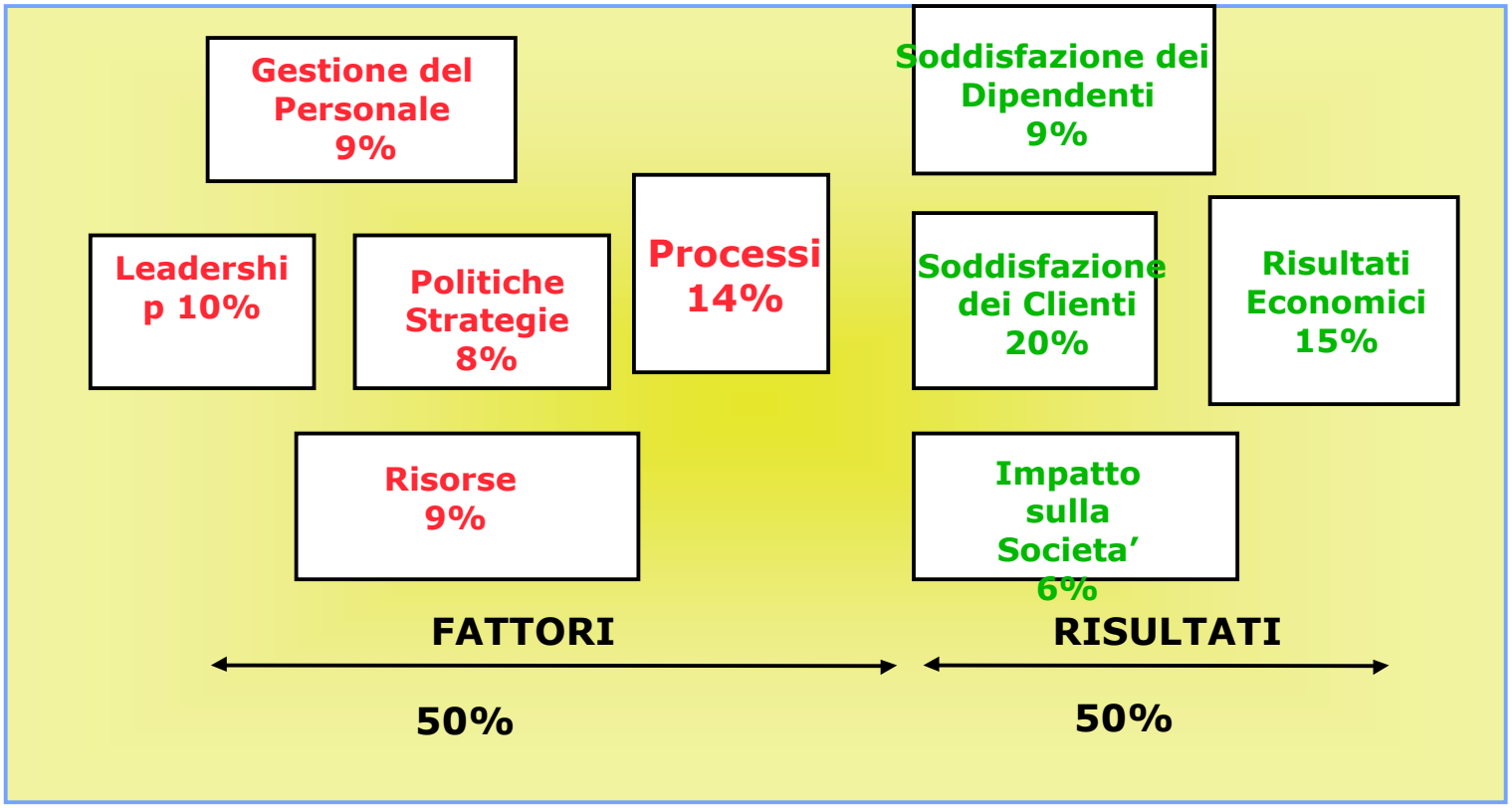
CONFRONTARE I RISULTATI CON LE ATTESE /GLI OBIETTIVI

COSA E' FATTO E COME

VALUTARE IL POTENZIALE

VALUTARE RISORSE CHE POSSONO RICOPRIRE POSIZIONI SUPERIORI O DIVERSE DALLE ATTUALI

COSA SI POTREBBE FARE

MODELLO EUROPEO PER LA GESTIONE DELLA QUALITA' COME POSSIBILE APPROCCIO DI CONTROLLO GLOBALE

IL MODELLO E.FQ.M. (European Foundation for Quality Management