

Corso di

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'IMPRESA

A.A. 2019/2020

Teresa Anna Rita Gentile

Email: tgentile@unicz.it

L'organizzazione micro: ruoli e processi.

Teresa Anna Rita Gentile
Email: tgentile@unicz.it

Agenda:

- **Definizione di Organigramma.**
- **Progettare la microstruttura: posizione e ruolo.**
- **I Processi organizzativi.**
- **Mappatura e analisi dei processi organizzativi.**

L'organigramma visualizza la struttura organizzativa, evidenzia le logiche di progettazione «macro-strutturale», definendo:

- **come sono state articolate tra loro le unità organizzative per realizzare i prodotti/servizi da proporre al mercato;**
- **«chi coordina chi» tra le posizioni (ossia i rapporti di dipendenza formale gerarchica e funzionale);**
- **lo «*span of control*» di *manager* e supervisori (ossia quante persone coordinano).**

Progettare la microstruttura significa:

- a) attribuire, per ogni casella, compiti e responsabilità specifici (ossia, tecnicamente, disegnare posizioni e ruoli);**
- b) disegnare, in modo dinamico, come le posizioni e i ruoli lavorano insieme nell'ambito dei processi organizzativi.**

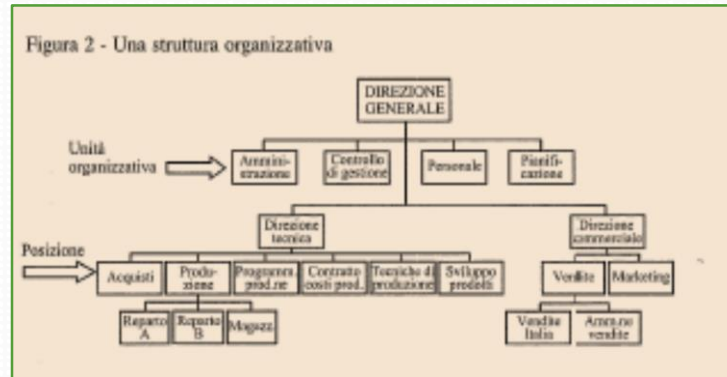
a) Disegnare posizioni e ruoli.

I concetti base e gli strumenti sono:

- 1) **Posizione.**
- 2) *Job Description.*
- 3) **Ruolo.**
- 4) **Profilo di ruolo.**

1) Posizione.

La posizione è il mattone primario della struttura organizzativa ed esprime l'insieme delle attività e delle responsabilità assegnate a una casella dell'organigramma.





2) Job Description 1/4.

È il documento organizzativo che descrive cosa deve essere svolto da parte di una determinata posizione (ossia da parte di ciascuno che copre una singola casella in organigramma).



2) *Job Description* 2/4.

I contenuti sempre presenti nella *Job Description* sono:

- **il titolo della posizione** l'etichetta che sintetizza il contenuto della posizione e qualifica il livello di responsabilità assegnato.
- **la finalità o *mission* della posizione** la sua ragione d'essere.
- **le attività da svolgere e/o le responsabilità assegnate** l'elenco delle «cose da fare» per realizzare la *mission*, suddivise di solito per ambiti di lavoro.

2) *Job Description* 3/4.

Lettura di approfondimento:

“UN ESEMPIO DI JOB DESCRIPTION”.



2) *Job Description* 4/4.

La *Job Description* assolve a diverse funzionalità, nei confronti sia dei collaboratori, sia dei *manager*, ma anche verso altre funzioni aziendali:

- 1) *chiarisce le aspettative aziendali su «chi fa cosa».*
- 2) *crea chiarezza organizzativa* in merito ai confini e ai collegamenti delle posizioni, mette in rilievo le esigenze di integrazione.
- 3) *raccoglie le informazioni di base per alimentare i sistemi:*
 - *di gestione del personale* (valutazione delle posizioni, valutazione delle prestazioni...);
 - *di programmazione e controllo* (responsabilità/obiettivi);
 - *informativi* (dati/informazioni necessari al funzionamento aziendale).

3) Ruolo.

Il concetto di «ruolo» rappresenta una modalità «più ricca» per descrivere le posizioni organizzative che comprende:

- l'esplicitazione dei comportamenti attesi;
- delle modalità rispetto alle quali svolgere le attività assegnate.




4) Profilo di ruolo.

Il profilo di ruolo è un documento organizzativo che si differenzia da una *Job Description* in quanto le attività:

- sono corredate con una declinazione dei comportamenti ottimali che l'azienda si aspetta che siano messi in atto nello svolgimento delle attività assegnate («come» fare).
- sono esplicitate le competenze che dovrebbe avere la persona chiamata a ricoprire il ruolo per garantire l'efficacia dei comportamenti e la massima prestazione.

Posizione e ruolo: sintesi.

Categoria organizzativa	<div style="text-align: center;">POSIZIONE</div> 	<div style="text-align: center;">RUOLO</div> 
Documento	<i>Job Description</i>	Descrizione di ruolo
Contenuto principale	 Attività/Responsabilità (COSA)	 Modalità comportamentali (COME) Competenze
Valenza	 Formale/Organizzativa	 Sostanziale “personale”

Fonte: Adattamento da Ghiselli, Ballabio (2016), in Decastri (a cura di), p. 274.

b) I processi organizzativi 1/2.

Un processo è un «insieme organizzato di attività che produce un *output* riconoscibile e di valore per l'azienda (o per il cliente esterno)».



b) I processi organizzativi 2/2.

Le condizioni perché si possa parlare di un «processo» dal punto di vista organizzativo sono che le attività:

- **siano in qualche modo collegate tra loro (ad esempio: scambio di informazioni o di semilavorati), ovvero siano legate da interdipendenze «forti» (sequenziali o reciproche);**
- **siano svolte da unità/ruoli diversi, anche non dipendenti dallo stesso referente gerarchico;**
- **producano un risultato identificabile e utile per l'azienda o per un cliente esterno.**

Il concetto di Interdipendenza esprime:

la misura in cui le unità dipendono le une dalle altre per risorse o materiali al fine di svolgere i propri compiti.

Una bassa Interdipendenza



Le unità possono svolgere il rispettivo lavoro indipendentemente le une dalle altre e hanno poca necessità di interagire.

Una alta Interdipendenza



Le unità devono scambiare costantemente risorse tra di loro.

Le interdipendenze si distinguono in:

- **Interdipendenza Generica.**
- **Interdipendenza Sequenziale.**
- **Interdipendenza Reciproca.**

L'interdipendenza generica:

è la forma più bassa di interdipendenza in cui il lavoro non fluisce tra le diverse unità. Ogni unità è parte dell'organizzazione e contribuisce al bene comune dell'organizzazione, ma lavora in modo indipendente.

L'interdipendenza sequenziale:

si ha quando l'interdipendenza si presenta in forma seriale, con le parti prodotte da un reparto che diventano *input* per un altro reparto. La prima unità deve funzionare correttamente affinché la seconda funzioni a sua volta correttamente.

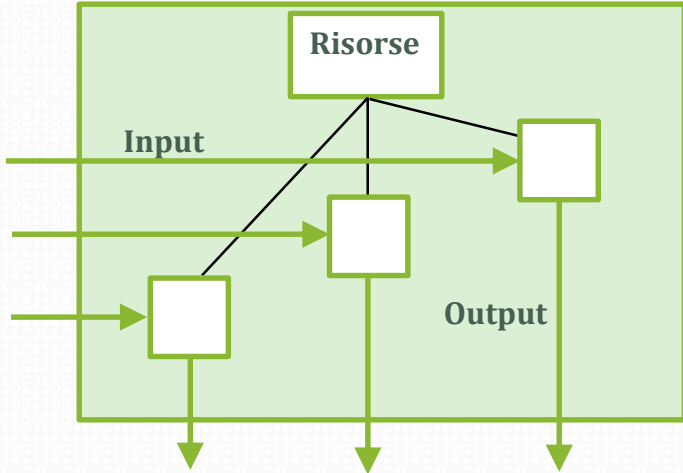


L'interdipendenza reciproca:

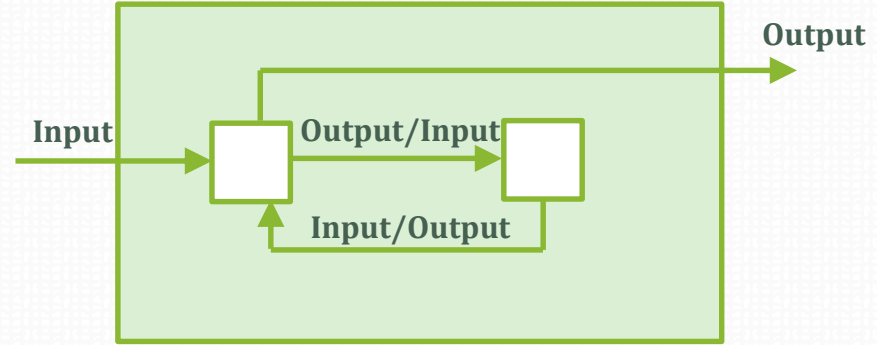
rappresenta il livello più alto di interdipendenza. Si ha quando l'*output* dell'operazione A costituisce l'*input* dell'operazione B e l'*output* dell'operazione B costituisce a sua volta l'*input* dell'operazione A. I prodotti delle unità influiscono sulle unità stesse in maniera reciproca.



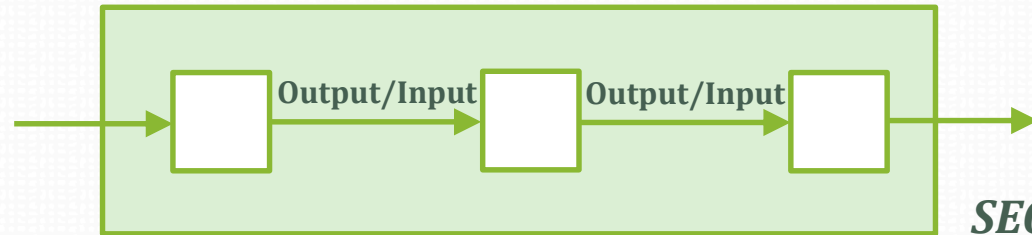
I tipi di interdipendenza.



GENERICA



RECIPROCA



SEQUENZIALE

Fonte: Adattamento da Isotta (2011), p. 116.

Alcuni esempi di tipi di interdipendenza.

Tipo di Interdipendenza	Esempio Relazioni Interne
Generica	Relazione tra due filiali della stessa banca.
Sequenziale	Linea di assemblaggio di un'automobile che deve avere tutte le parti di cui necessita, come motori, meccanismi di sterzo e gomme, per mantenere in funzione la produzione.
Reciproca	Un'azienda nella fase di sviluppo di nuovi prodotti necessita un intenso coordinamento tra la progettazione, l'ingegnerizzazione, la produzione e il <i>marketing</i> per unire tutte le risorse e soddisfare le necessità di prodotto del cliente.

Fonte: Adattamento da Isotta (2011), p. 117 e Daft (2010), p. 247 e ss.



Interdipendenza

Coordinamento

Generica

Standardizzazione

Procedure,
regole, norme,
"carta"

Sequenziale

Programmi

Programmi
operativi

Reciproca

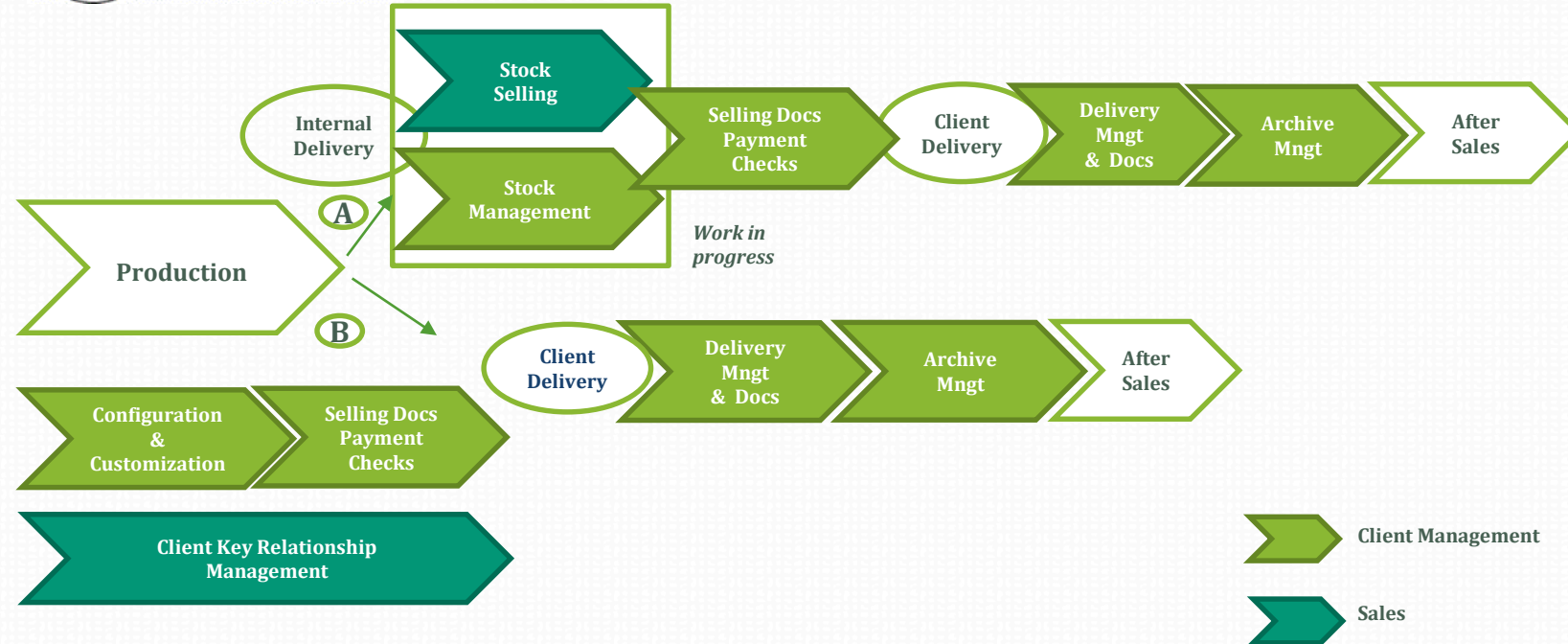
Mutuo
adattamento

Continua
trasmissione di
informazioni

Definizione di cosa occorre fare e, soprattutto, di come farla.

Definizione del risultato desiderato, con qualche indicazione del cosa fare e dei tempi.

Rappresentazione dei processi organizzativi.



Fonte: Adattamento da Ghiselli, Ballabio (2016), in Decastri (a cura di), p. 279.

La «Rappresentazione dei Processi»
si distingue in:



Mappatura
As Is



Mappatura
To Be

La «mappatura *As Is*» (letteralmente «come è»)....

individua dove e come intervenire per migliorare un processo aziendale, saperlo fotografare, ovvero saper rilevare come si dipanano concretamente le attività nel quotidiano.

La «mappatura *To Be*» (situazione desiderata) rappresenta:

un processo ridisegnato, nel quale sono state inserite modifiche organizzative (ad esempio, cambio di confini di responsabilità, riduzione di passaggi inutili ...) o tecnologiche (ad esempio, inserimento di un'automazione per svolgere una o più attività).

L'obiettivo di una mappatura può essere:

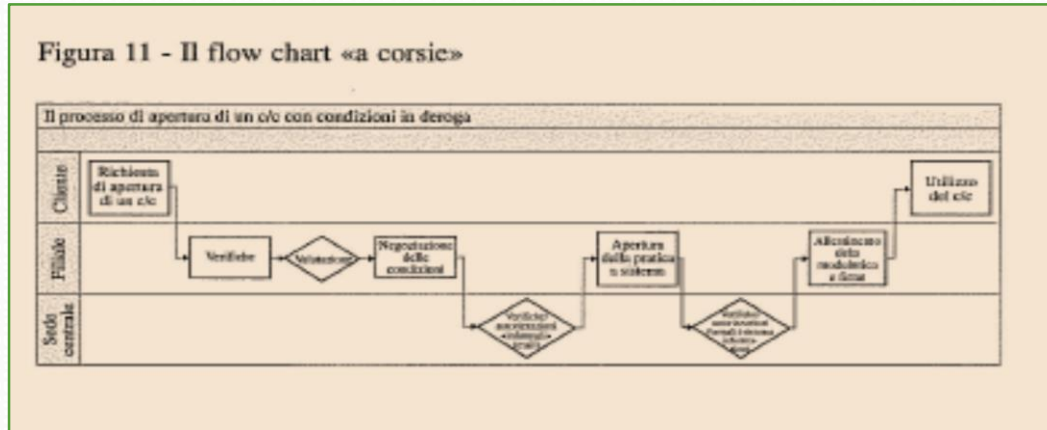
- **sia fare efficienza, ossia ridurre i costi o i tempi di processo;**
- **sia ottenere migliori livelli di efficacia, ossia «fare meglio» (a parità di costi).**

Per rappresentare graficamente i processi occorre, in primo luogo, raccogliere le informazioni rilevanti attraverso:

- **le interviste ai titolari delle diverse posizioni coinvolte nel processo;**
- **l'osservazione diretta;**
- **i documenti operativi effettivamente utilizzati nel quotidiano.**

Flow chart a corsie 1/2.

Il *flow chart* (diagramma di flusso) «*a corsie*» è la grammatica condivisa, ritenuta particolarmente efficace, in quanto permette di leggere in modo snello come si crea un *output* di valore.



Fonte: Adattamento da Ghiselli, Ballabio (2016), in Decastri (a cura di), p. 283.

Gli elementi chiave del processo *flow chart* «a corsie» sono:

- 1) gli attori (posizioni o unità organizzative), visibili nella prima colonna;**
- 2) le attività chiave descritte molto sinteticamente nei rettangoli;**
- 3) le alternative di azione rombi/«snodi» (spesso in corrispondenza di decisioni);**
- 4) le frecce, che evidenziano i legami tra le azioni e gli «snodi» (e anche eventuali retroazioni).**

Azioni correttive su processi «As Is» 1/2.

Le azioni correttive che tipicamente si possono attuare in un processo «As Is» sono:

- 1) **Eliminazione delle attività non a valore.**
- 2) **Ottimizzazione del flusso tra le unità.**
- 3) **Parallelizzare il «parallelizzabile».**
- 4) **Verificare la coerenza tra le attività e gli strumenti informatici utilizzati.**

Gli obiettivi/risultati possono essere osservati principalmente secondo quattro classi di indicatori, illustrati nella tabella sottostante:

Quantità	Quali sono i volumi di <i>output</i> che si è in grado di processare?
Costo	Qual è il costo delle risorse impiegate nell'intero processo e/o nelle sue fasi? Qual è il rapporto tra il costo degli <i>input</i> e il valore dell' <i>output</i> ?
Tempo	I tempi di realizzazione sono adeguati alle esigenze del mercato?
Qualità	Le caratteristiche dell' <i>output</i> sono in linea con gli <i>standard</i> prefissati?

Riferimenti bibliografici.

Daft R. L. (2010). *Organizzazione Aziendale. 4^a Edizione.* Milano, Apogeo.

Ghiselli M., Ballabio P. (2016). *L'organizzazione micro: ruoli e processi*, in Decastri, M. (a cura di) *Leggere le organizzazioni. Le teorie e i modelli per capire. Manuale di organizzazione aziendale I.* Milano, Guerini.

Isotta F. (2011). *La progettazione organizzativa*, Padova, Cedam.