



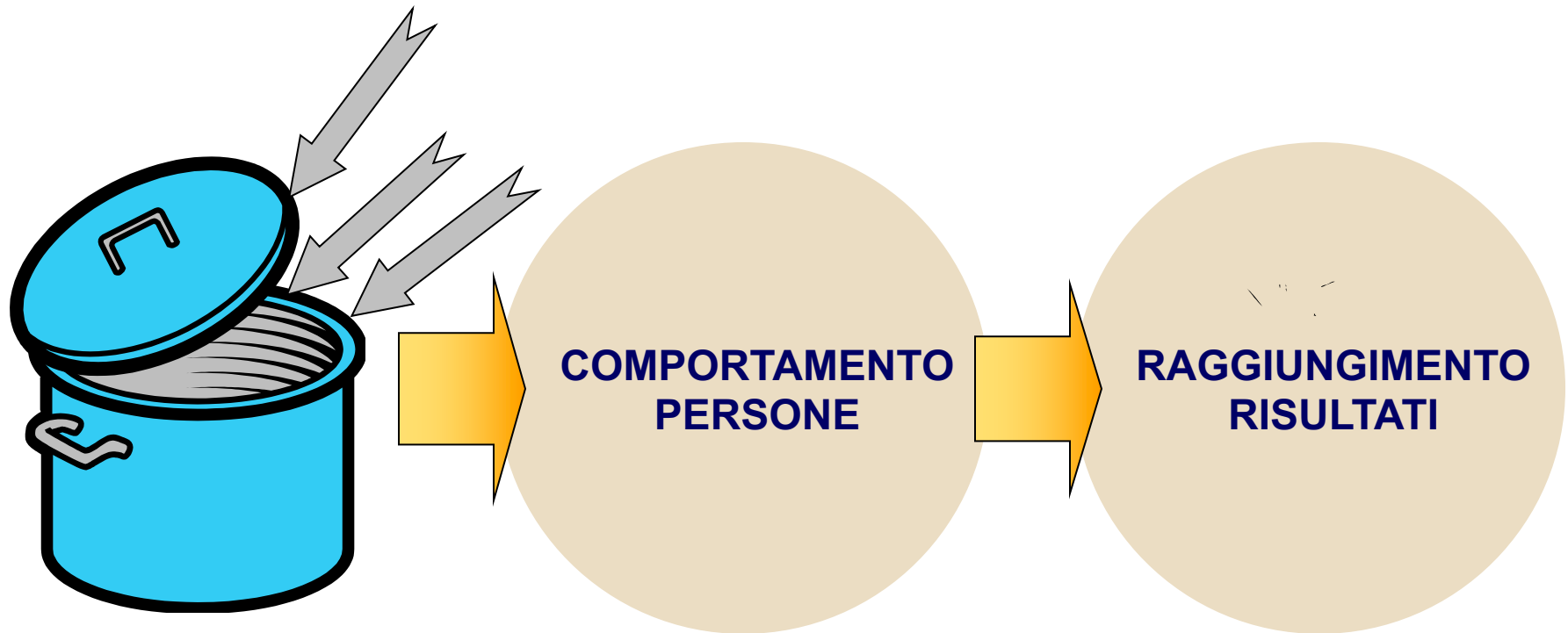
Corso di: ORGANIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITA' CULTURALI

**DISPENSA 1 – PRIMA
PARTE DEL CORSO**

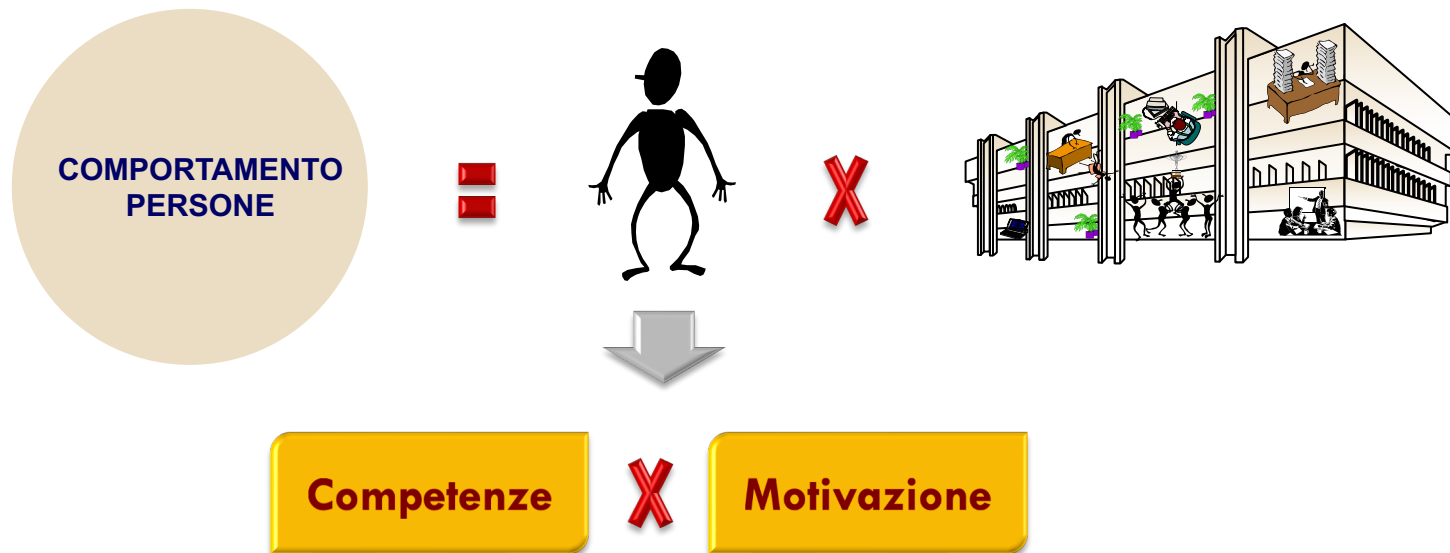
A cura di: Prof. Alessandro Hinna,
a.c. 2022-23

Il fine del *management*

2



Il concetto di competenza individuale



***Competenze** = Caratteristiche che rendono una persona efficace a svolgere determinate attività*

Il concetto di competenza individuale

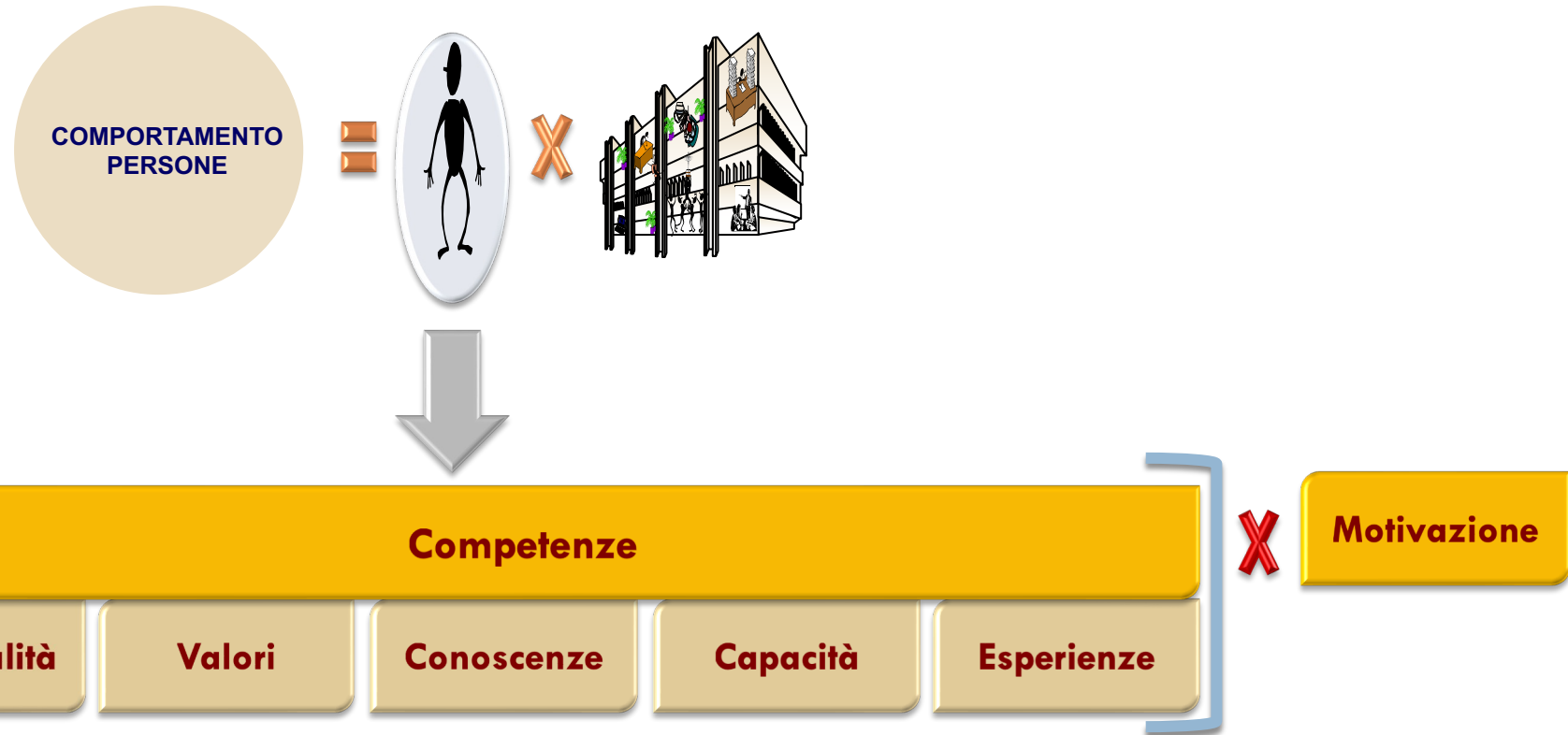


La competenza è:

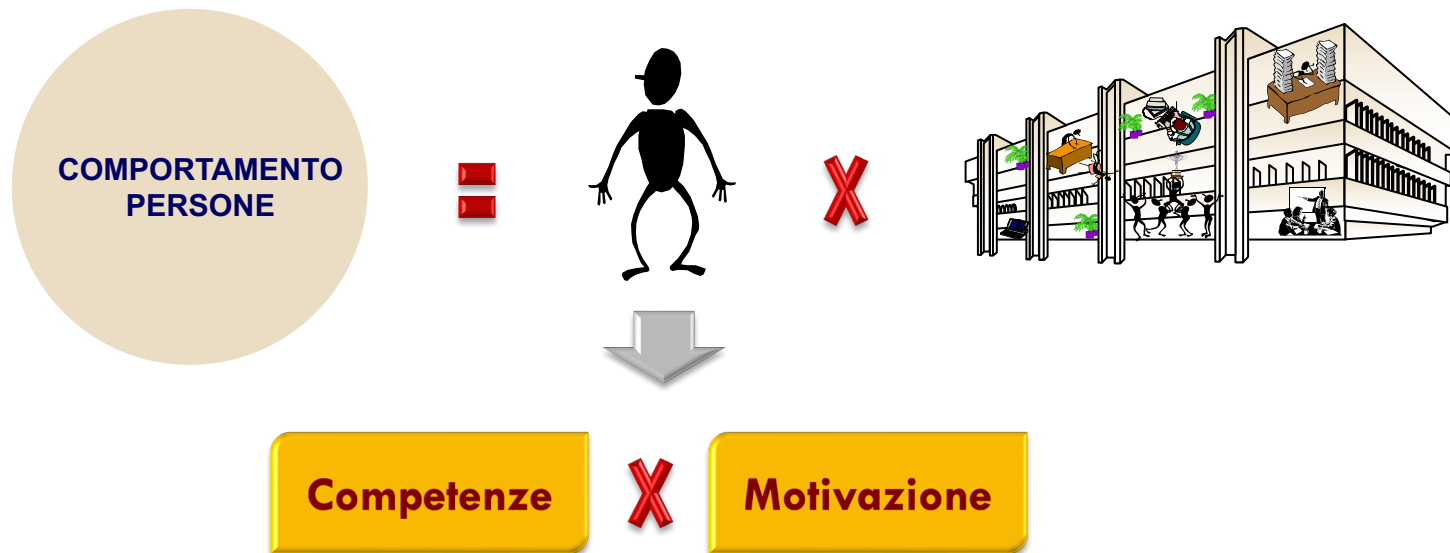
1. multifattoriale, frutto dell'interazione di elementi diversi;
2. causalmente correlata a una prestazione efficace, determinando una prestazione migliore di quella che può manifestare una persona che non possieda quella specifica competenza;
3. finalizzata a una specifica mansione o situazione
4. «invisibile», in quanto tale: la competenza non esiste, esistono un insieme di comportamenti osservabili.

Il concetto di competenza individuale

5

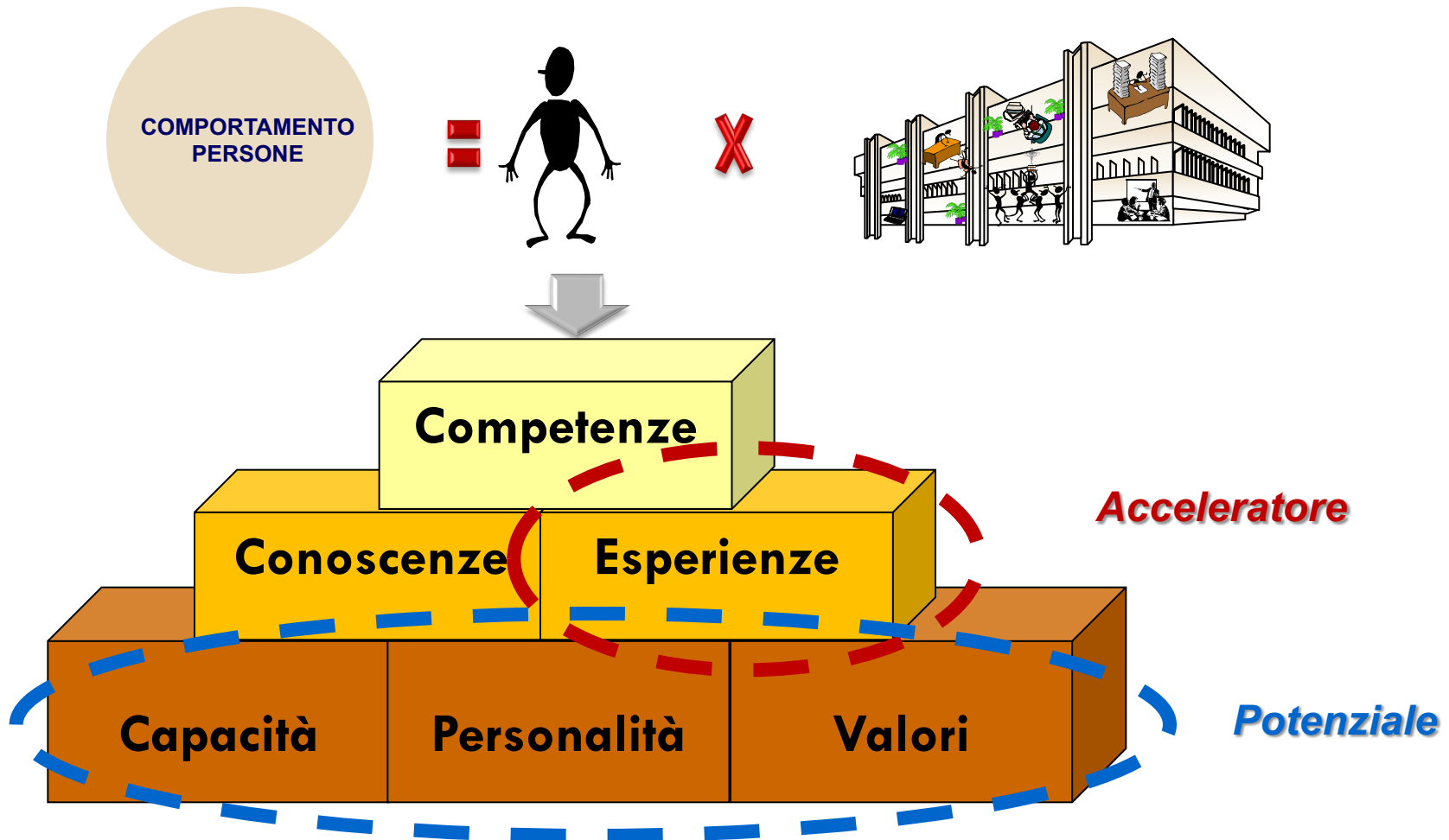


Il concetto di competenza individuale

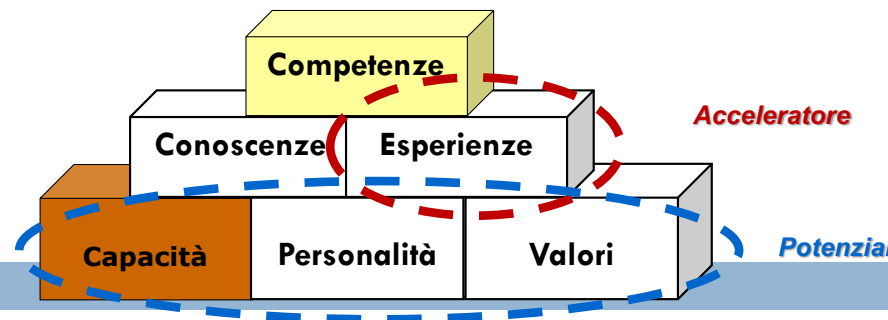


***Competenze** = Caratteristiche che rendono una persona efficace a svolgere determinate attività*

Gli elementi costitutivi della competenza individuale



La Capacità (focus)



■ AREA INTELLETTUALE

- Analisi/Sintesi
- Flessibilità di pensiero
- Visione d'insieme
- Innovatività
- Apprendimento

■ AREA RELAZIONALE

- Abilità relazionale
- Intelligenza sociale
- Metacomunicazione
- Collaborazione
- Negoziazione

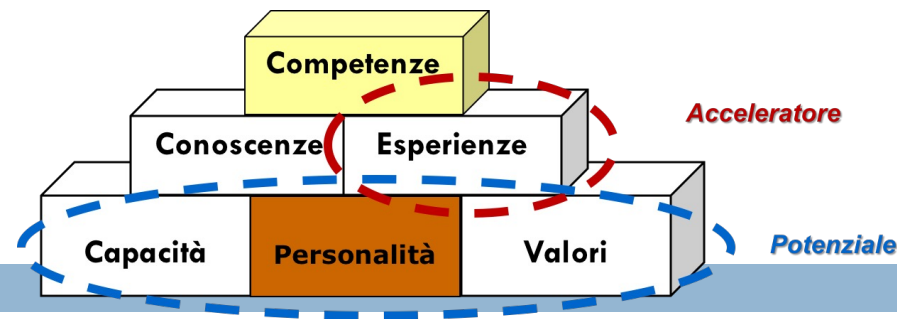
■ AREA REALIZZATIVA

- Capacità realizzativa

■ AREA MANAGERIALE

- Decisionalità
- Leadership

La personalità (focus)



TRATTI

Perché è rilevante?

Che cosa influenza?

STABILITA' EMOTIVA



- Minori inclinazioni a pensieri e emozioni negative
- Minore ansia



- Maggiore soddisfazione nella vita e nel lavoro
- Minore livello di stress

ESTROVERSIONE



- Migliori capacità relazionali
- Maggiore dominanza sociale
- Maggiore espressione delle emozioni



- Migliori performance
- Leadership superiore
- Maggior soddisfazione nella vita e nel lavoro

APERTURA



- Maggiore apprendimento
- Maggiore creatività
- Maggiore flessibilità e autonomia



- Migliore performance nelle attività di formazione
- Leadership superiore
- Maggior adattabilità ai cambiamenti

AMABILITA'



- Maggior gradevolezza
- Maggiore accondiscendenza



- Migliori performance
- Minori livelli di comportamento deviante

COSCENZIOSITA'

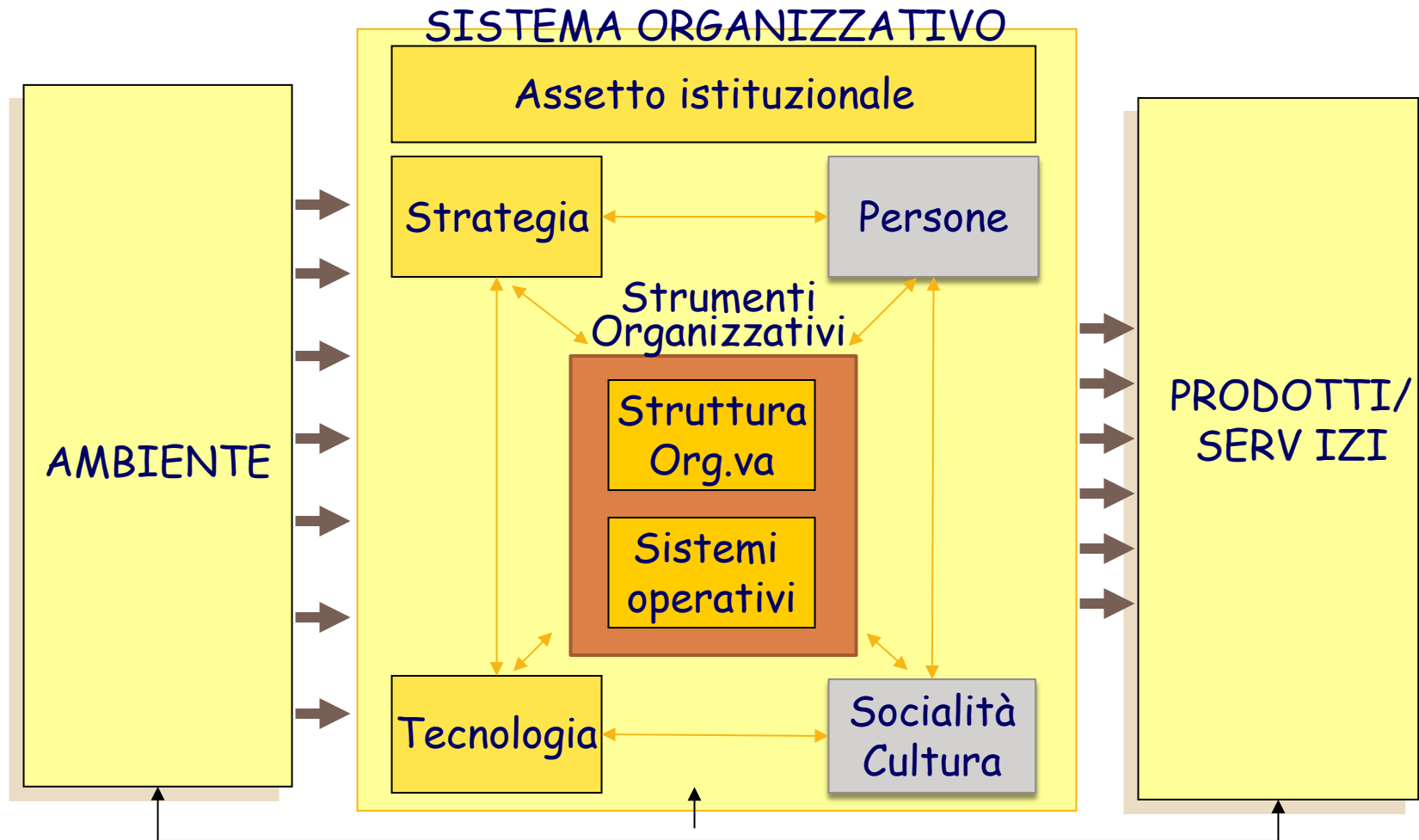


- Maggiore impegno e costanza
- Maggior grinta e disciplina
- Migliore organizzazione e pianificazione

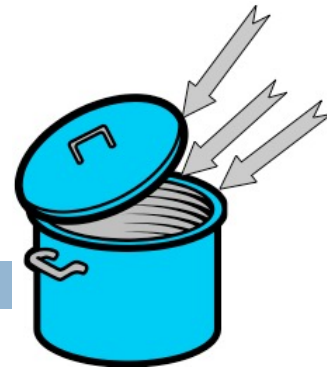


- Migliori performance
- Leadership superiore
- Maggiore longevità

Il contesto organizzativo: l'approccio di analisi sistemico



I sistemi operativi “di base”



11

I sistemi di direzione sono:



1. sistemi di pianificazione strategica
2. sistemi di programmazione e controllo
3. sistemi di gestione del personale
4. sistemi informativi

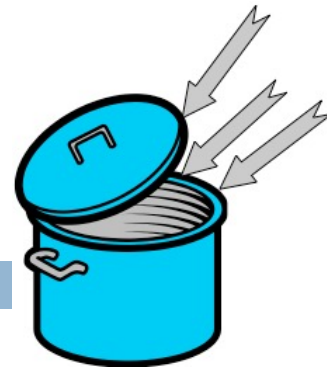


DIMENSIONE DINAMICA

Sistemi di direzione favoriscono l'adattamento della struttura alle sollecitazioni ambientali tramite (ad es.) la costante verifica delle performance

Gli “attrezzi” dell’organizzazione

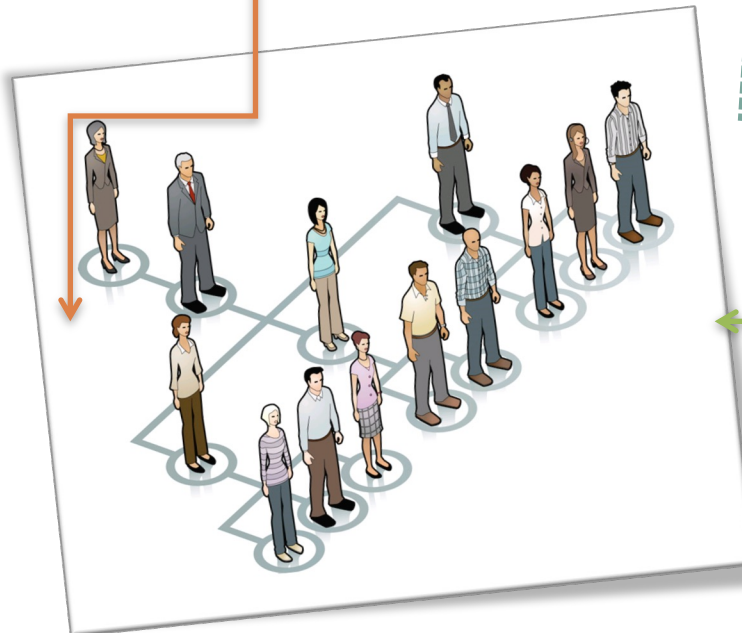
12



DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

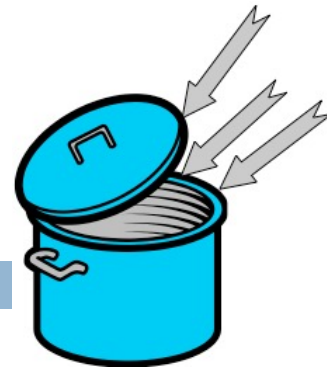
VARIAZIONI
AMBIENTALI



DIMENSIONE DINAMICA

Sistemi di direzione
*favoriscono l’adattamento
della struttura alle
sollecitazioni ambientali
tramite (ad es.) la costante
verifica delle performance*

Gli equilibri organizzativi “ di base”



DIMENSIONE STATICA

Struttura organizzativa + Distribuzione del potere
ad es. definiscono le posizioni e le deleghe

Differenziazione



Integrazione

Accentramento

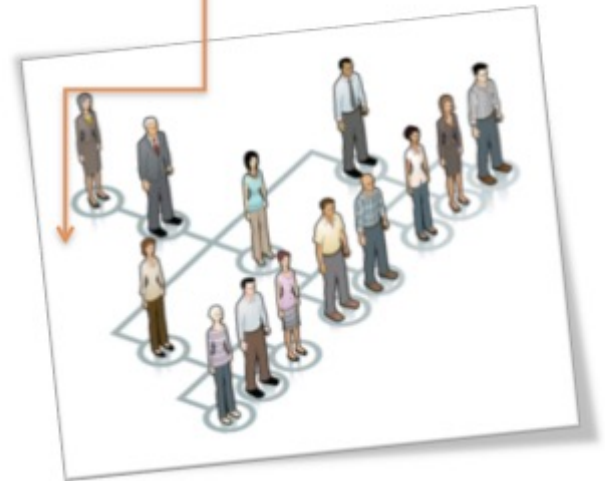


Decentramento

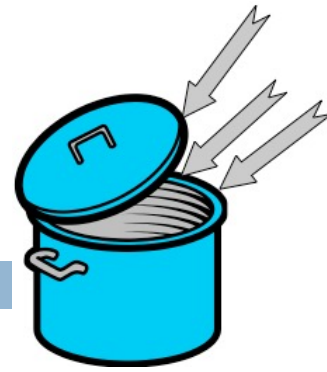
Standardizzazione



Aggiustamento
reciproco



I sistemi operativi “ di base”



I sistemi di direzione sono:



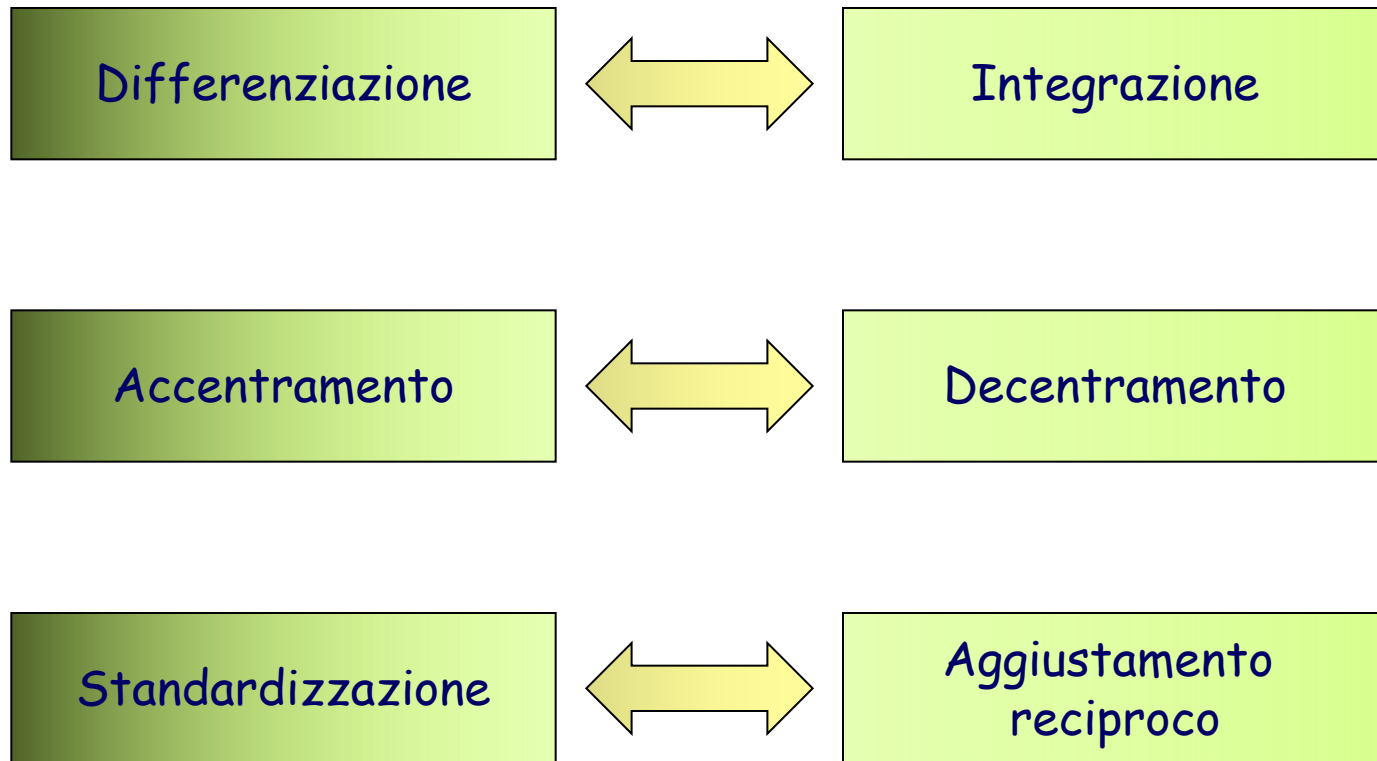
1. sistemi di pianificazione strategica
2. sistemi di programmazione e controllo
3. sistemi di gestione del personale
4. sistemi informativi



DIMENSIONE DINAMICA

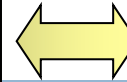
Sistemi di direzione favoriscono l'adattamento della struttura alle sollecitazioni ambientali tramite (ad es.) la costante verifica delle performance

Problemi fondamentali di progettazione organizzativa



Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Differenziazione



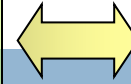
Integrazione

1. **Differenziazione orizzontale:** crea la divisione del lavoro che consente a componenti di una organizzazione di diventare più specializzati e produttivi e ne accresce la capacità di creare valore. In particolare:
 - Definisce l'ampiezza della dimensione orizzontale della struttura
 - Si manifesta in una molteplicità di unità organizzative differenziate rispetto al criterio di specializzazione che le caratterizza

2. **Differenziazione verticale:** fa riferimento al modo in cui una organizzazione progetta la propria gerarchia di autorità e crea relazioni di riporto per collegare ruoli organizzativi e sotto-unità
 - Stabilisce la distribuzione dell'autorità tra i diversi livelli per dare all'organizzazione più controllo sulle sue attività e accrescerne la capacità di creare valore
 - Definisce quindi l'ampiezza della dimensione verticale della struttura ed è intrinsecamente legata al concetto di ampiezza del controllo, con il quale si intende il numero di persone che riportano allo stesso superiore gerarchico

Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Differenziazione

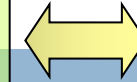


Integrazione

1. **Integrazione:** il processo di coordinamento di vari compiti, funzioni e divisioni in modo che operino sinergicamente. Essa è realizzata attraverso:
 1. La *dimensione verticale della struttura organizzativa*: la gerarchia rappresenta il meccanismo di integrazione più semplice. Poiché stabilisce chi riporta a chi, la gerarchia coordina vari ruoli in seno all'organizzazione.
 2. La *profondità della struttura organizzativa*: modalità di interazione tra le unità organizzative che prescindono dalla linea gerarchica e sono volte a migliorare il coordinamento tra i diversi organi della struttura
 3. I *meccanismi di integrazione non strutturale*: manovra sui sistemi operativi di gestione

Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

Accentramento

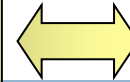


Decentramento

1. **Organizzazione accentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti è appannaggio esclusivo dei manager al vertice della gerarchia
2. **Organizzazione decentrata:** Contesto organizzativo in cui il potere di prendere decisioni importanti sulle risorse dell'organizzazione e avviare nuovi progetti viene delegato ai manager di tutti i livelli della gerarchia
3. **Grado di accentramento:** grado in cui i processi decisionali che hanno luogo in una impresa, o in una parte di essa, sono concentrati in un singolo punto (alta direzione) della struttura organizzativa. E' valutato in funzione di:
 1. Numero di decisioni che vengono delegate all'alta direzione
 2. Qualità ed importanza di tali decisioni
 3. Effettivi margini di discrezionalità consentiti

Le caratteristiche strutturali della pr. organizzativa:

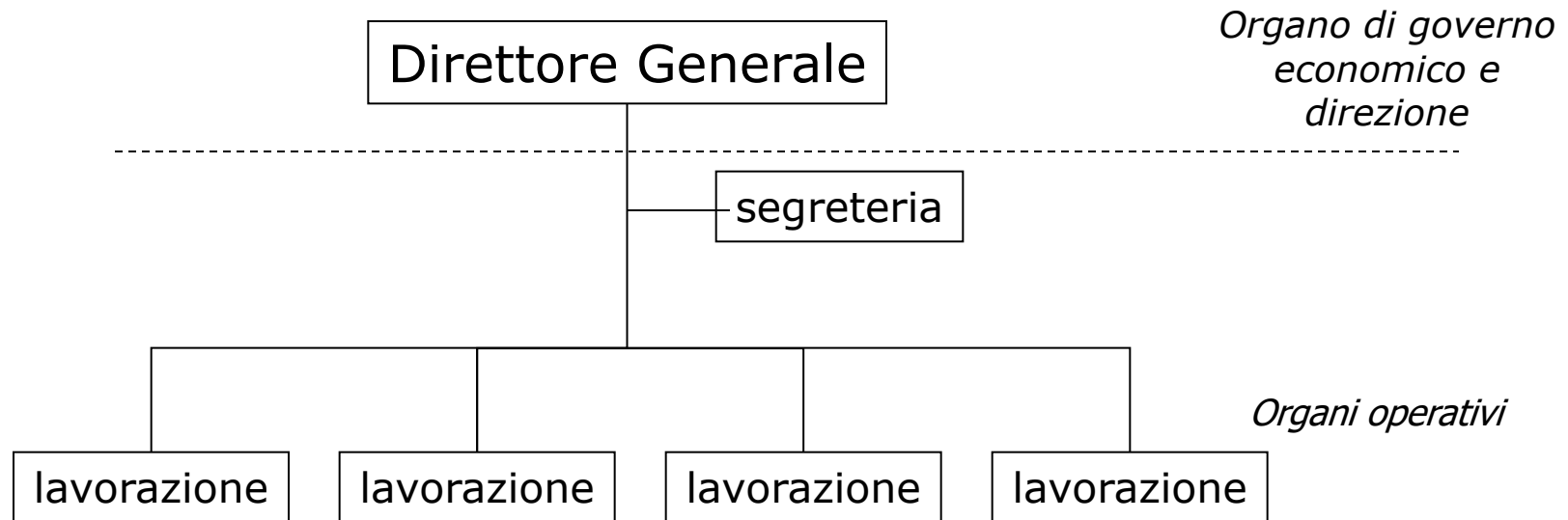
Standardizzazione



Aggiustamento
reciproco

1. **Standardizzazione:** Conformità a modelli o esempi specifici – definiti da insieme di regole e norme – che si considerano corretti in una determinata situazione.
 - a) **Formalizzazione:** L'uso di regole e procedure scritte per la standardizzare le operazioni. Il suo grado elevato implica tipicamente l'accentramento del potere decisionale
 - b) **Socializzazione:** Processo mediante il quale i membri dell'organizzazione ne apprendono le norme per la standardizzare le operazioni, intendendo come norme gli standard o gli stili di comportamento che si considerano accettabili o tipici per gruppi di soggetti
2. **Aggiustamento reciproco:** Il processo tramite il quale le persone interagiscono per orientare il processo decisionale e risolvere i problemi anziché impiegare schemi predefiniti- le regole di standardizzazione :
 1. Numero di decisioni che vengono delegate all'alta direzione
 2. Qualità ed importanza di tali decisioni
 3. Effettivi margini di discrezionalità consentiti

La struttura elementare



Caratteristiche aziendali:

- impresa di piccole (piccolissime) dimensioni e combinazioni produttive semplici
- un solo prodotto (o una linea di prodotti molto omogenea) destinato a un solo mercato

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

le posizioni, ossia l'omogeneità dei compiti e delle responsabilità assegnate alle varie persone che ricoprono le diverse posizioni

La struttura elementare

□ **Caratteristiche**

- elevato ACCENTRAMENTO
- limitata FORMALIZZAZIONE
- coordinamento mediante SUPERVISIONE
- stile di direzione AUTORITARIO-PATERNALISTA
- strategia 'emergente'

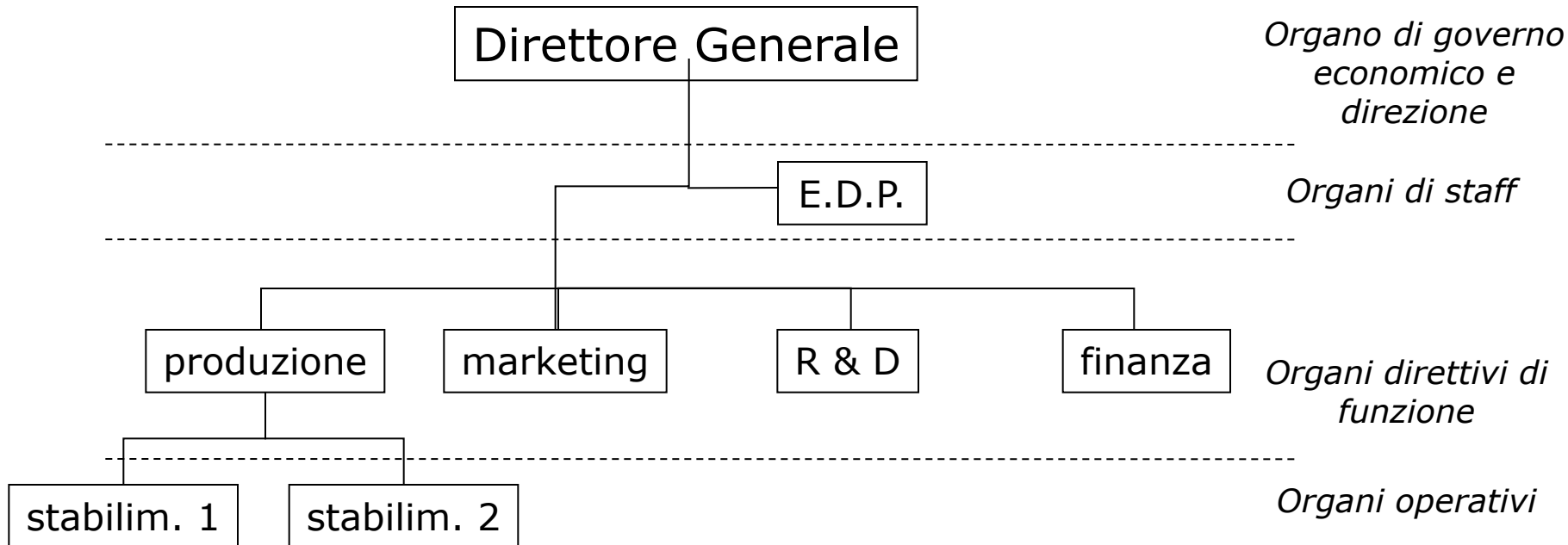
□ **Principali vantaggi**

- FLESSIBILITA' (di breve periodo)
- caratteri del PROCESSO DECISIONALE (risposta strategica che conosce le caratteristiche operative)
- bassi costi di struttura
- rapporti interpersonali (mutuo adattamento)

□ **Principali limiti**

- FLESSIBILITA' (di lungo periodo - scarsa capacità di sorveglianza dell'ambiente)
- caratteri del PROCESSO DECISIONALE (accumulo di problemi non risolti - poca attenzione per la crescita)
- sbilanciamento operativo

La struttura funzionale



Caratteristiche aziendali:

impresa di medie dimensioni e combinazioni produttive relativamente semplici; un solo prodotto (o una linea di prodotti molto omogenea) destinato a un solo mercato

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

le funzioni, ossia l'omogeneità delle tecniche caratteristiche (specializzazione per tecniche)

La struttura funzionale

□ **Caratteristiche**

- criterio di raggruppamento per INPUT
- tendenziale ACCENTRAMENTO
- SPECIALIZZAZIONE FUNZIONALE
- coordinamento mediante STANDARD

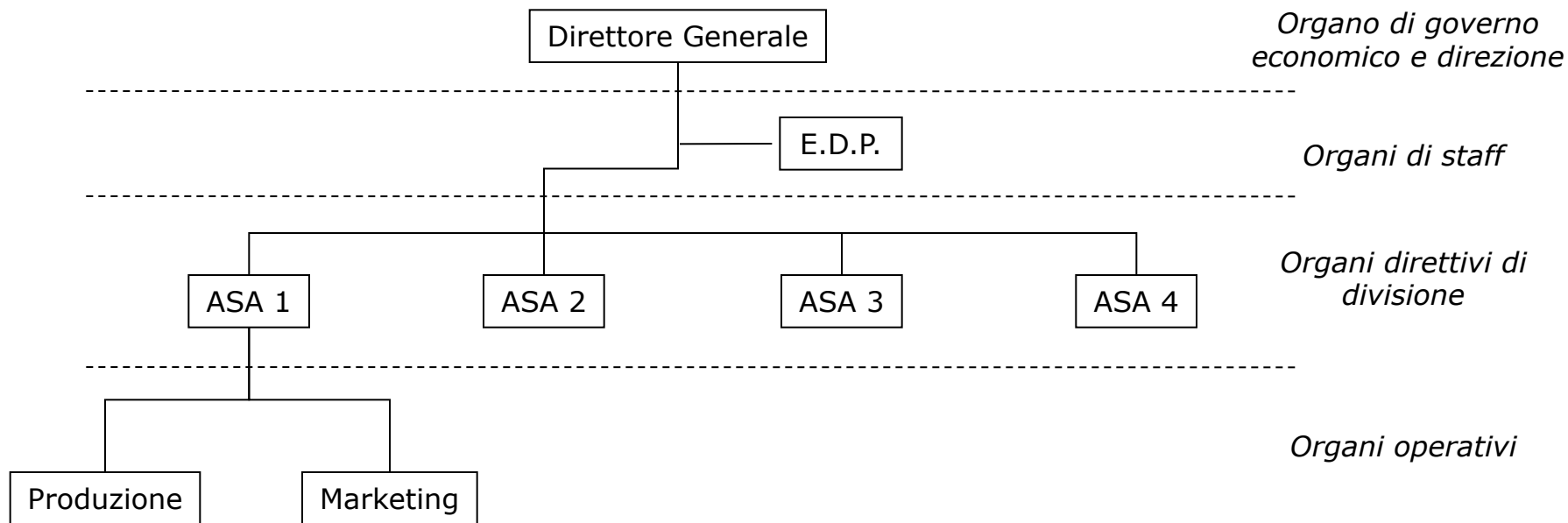
□ **Principali Vantaggi**

- elevata EFFICIENZA
- ECONOMIE di SCALA
- ECONOMIE di APPRENDIMENTO (+ produttività)
- Rapporti INTERPERSONALI (componente valoriale)

□ **Principali Limiti**

- CHIAREZZA nei rapporti tra organi
- SCARSA ELASTICITA'/FLESSIBILITA' (nel lungo periodo)
- COMUNICAZIONE
- COORDINAMENTO INTERFUNZIONALE
(diversità di obiettivi e orientamenti)

La struttura divisionale



Caratteristiche aziendali:

- impresa di medio/grandi dimensioni e combinazioni produttive relativamente complesse
- più prodotti (o linee di prodotti disomogenee) destinati a specifici mercati

Criterio di divisione e coordinamento del lavoro:

le combinazioni parziali (prodotti-mercati -> specializzazione in base all'output), ossia la disomogeneità degli aspetti tecnici e commerciali caratteristici di ciascuna combinazione parziale (strategia di diversificazione non correlata)

La struttura divisionale

□ **Caratteristiche**

- criterio di raggruppamento per OUTPUT
- DIVISIONI = centri di PROFITTO
- rilevante peso degli organi di STAFF
- coordinamento mediante STANDARD

□ **Principali Vantaggi**

- ADEGUATEZZA a strategie di DIVERSIFICAZIONE
- elevata FLESSIBILITA'
- RISORSE 'DEDICATE'
- SVILUPPO di CAPACITA' IMPRENDITORIALI

□ **Principali limiti**

- scarsa EFFICIENZA
- elevata CONFLITTUALITA'
- elevato FABBISOGNO di COORDINAMENTO₅
- ENFASI su risultati di BREVE PERIODO

Organi delle strutture funzionali modificate

Tali **organi** - **che realizzano l'integrazione orizzontale** - possono essere:

- Temporanei/Permanenti
- Dotati o meno di autorità gerarchica

TEMPORANEI PERMANENTI

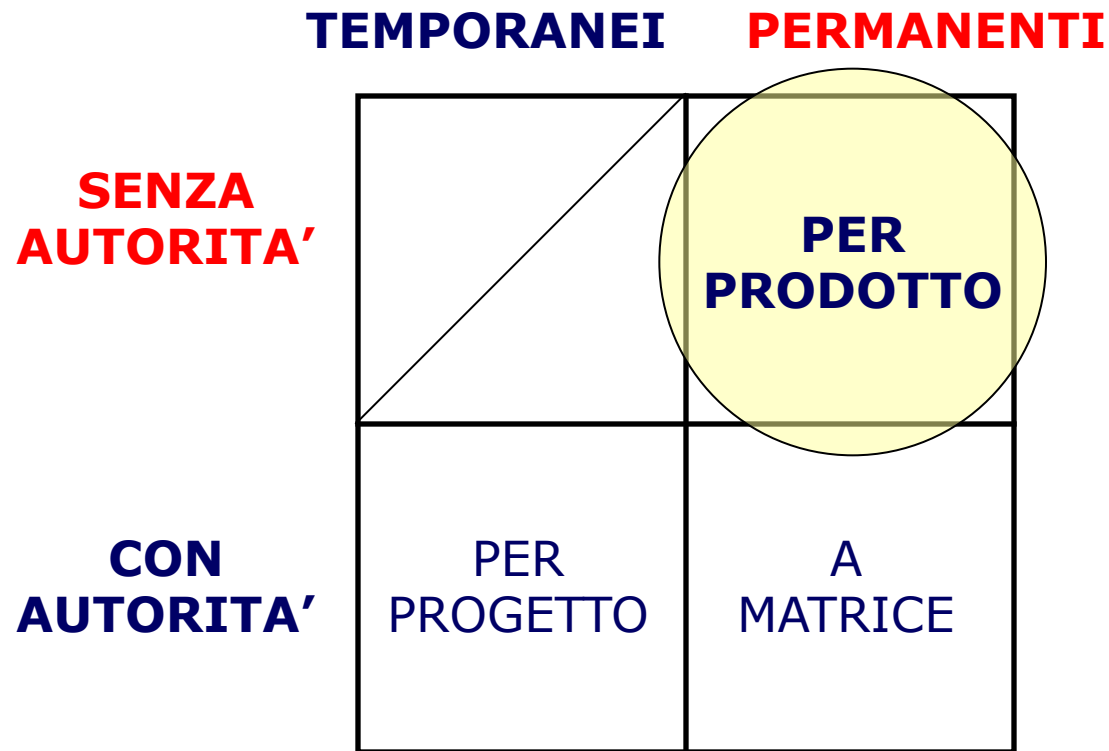
**SENZA
AUTORITA'**

		PER PRODOTTO
	PER PROGETTO	A MATRICE

**CON
AUTORITA'**

Nelle strutture funzionali modificate gli organi che presidiano la seconda dimensione sono posti ad un livello gerarchico pari a quello delle direzioni funzionali

Le strutture funzionali modificate per prodotto



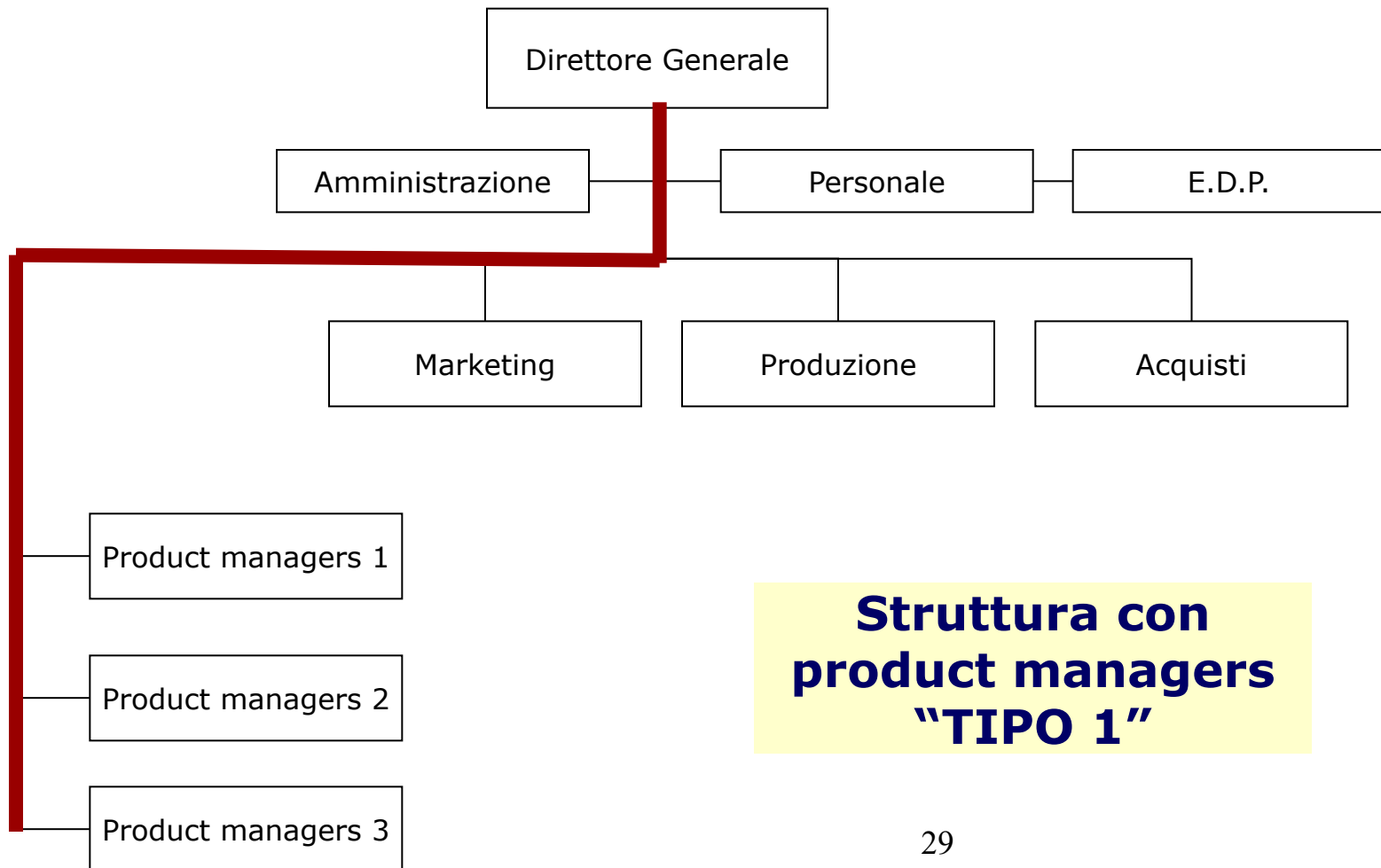
...per prodotto

La struttura con **product managers** (PM) nasce nel momento in cui un'impresa, nel perseguire obiettivi di **crescita** e di **diversificazione** cerca uno strumento capace di focalizzare e coordinare l'azione relativa a combinazioni prodotto/mercato relativamente omogenee

Il PM:

1. Taglia orizzontalmente la tradizionale gerarchia
2. È il responsabile principale dei risultati economici parziali del proprio prodotto

Tipo 1



Struttura funzionale modificata per prodotto

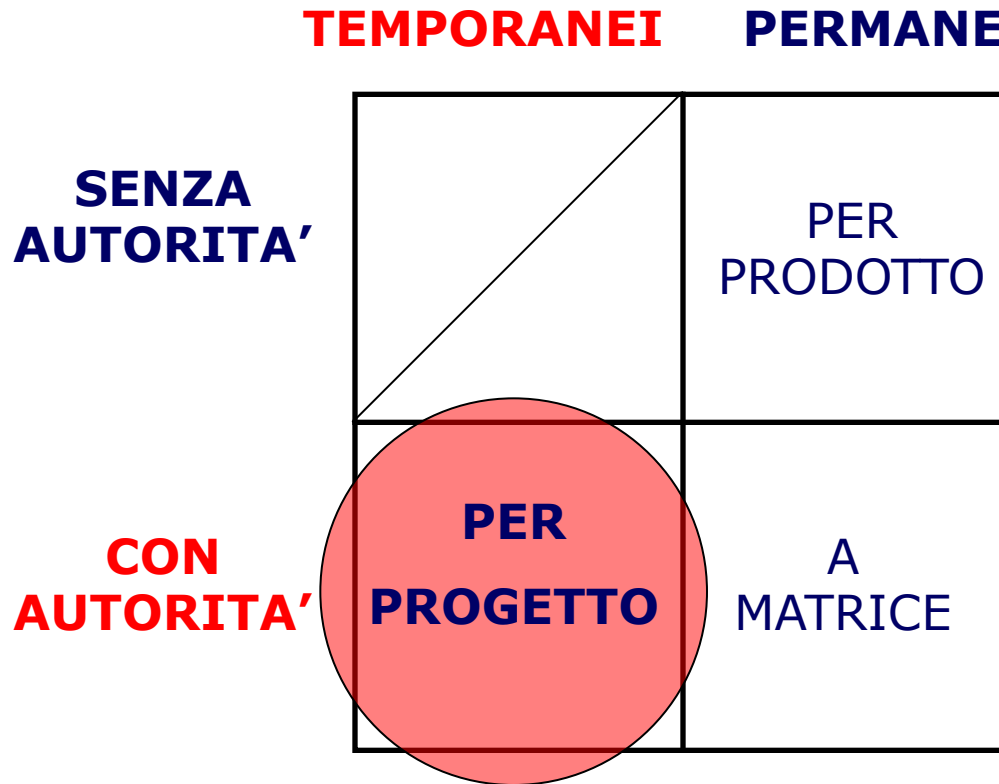
□ **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)

- MAGGIORE COORDINAMENTO tra le attività connesse ad un prodotto
- MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE di un organo per i risultati di un prodotto
- MAGGIORE FLESSIBILITÀ/DINAMICITÀ (avvicinamento ai mercati di sbocco)

□ **Principali limiti**

- MAGGIOR TEMPO per le attività di coordinamento

Le strutture funzionali modificate per progetto



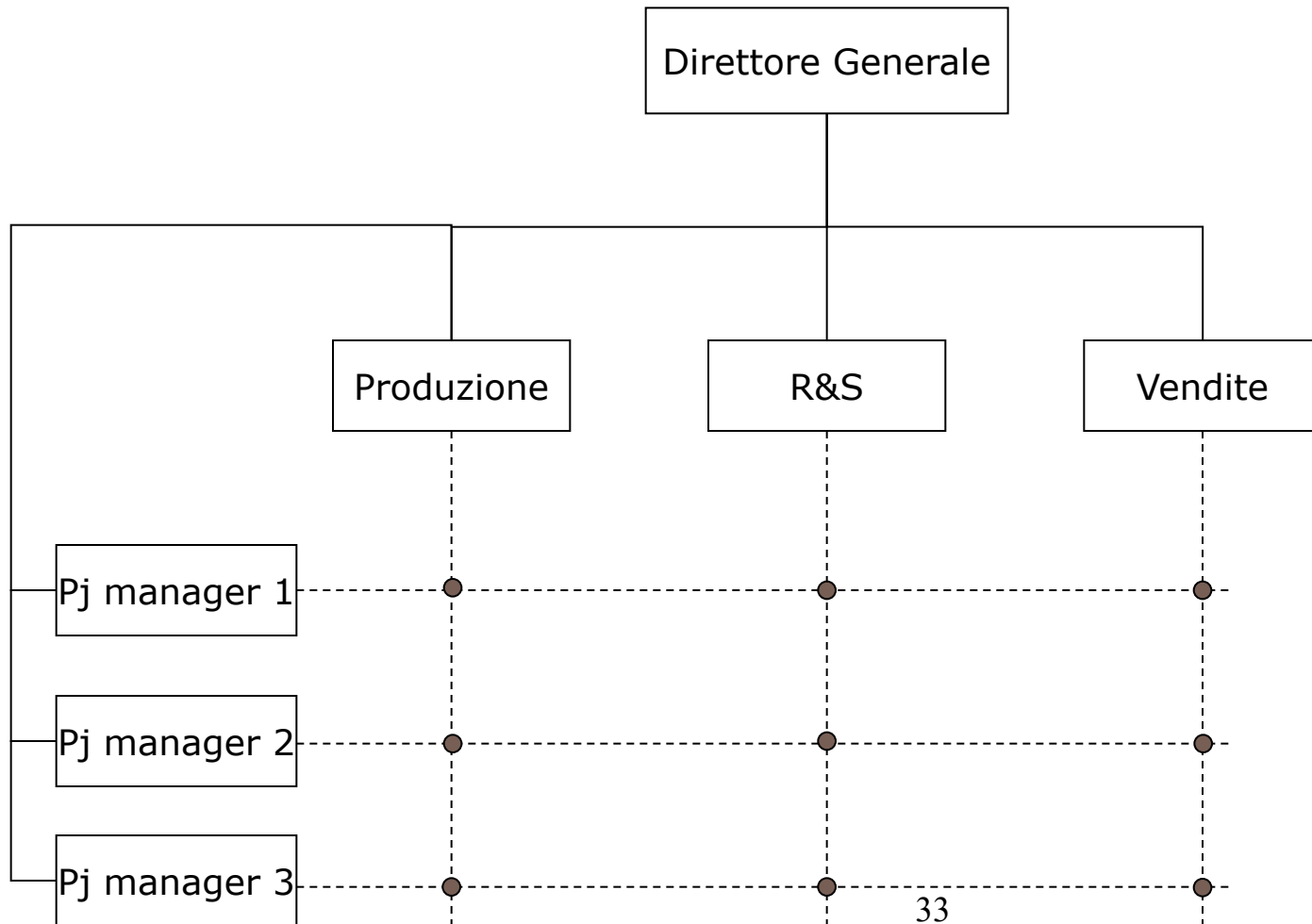
Questo tipo di struttura è scelta quando si vuole mantenere un elevato grado di sofisticazione tecnica e contemporaneamente è necessario raggiungere uno specifico obiettivo

Progetto



insieme di attività complesse che richiedono
l'impiego di persone provenienti da più
funzioni aziendali

La struttura per progetto



Struttura funzionale modificata per progetto

- **Principali Vantaggi** (rispetto alla funzionale)
 - Migliore controllo del progetto e migliore valutazione dei risultati
 - Migliori relazioni con i clienti
 - Minori tempi di sviluppo del progetto
 - Maggiore coordinamento tra unità tecniche
 - Migliore qualità
 - Maggiore orientamento agli obiettivi

- **Principali limiti**
 - CONFLITTI tra PjM e direttori funzionali
 - Tensioni per il team di progetto

La gestione delle Risorse Umane (1)

35

La GESTIONE DELLE RISORSE UMANE è l'insieme delle decisioni e delle azioni riguardanti il coerente impiego degli individui nell'ambito del sistema organizzativo.

***I SISTEMI DI GESTIONE DELLE PERSONE SONO EFFICACI
QUANDO REALIZZANO L'ALLINEAMENTO FRA LE
PRESTAZIONI INDIVIDUALI E LE ASPETTATIVE
DELL'ORGANIZZAZIONE***

La gestione delle Risorse Umane (2)

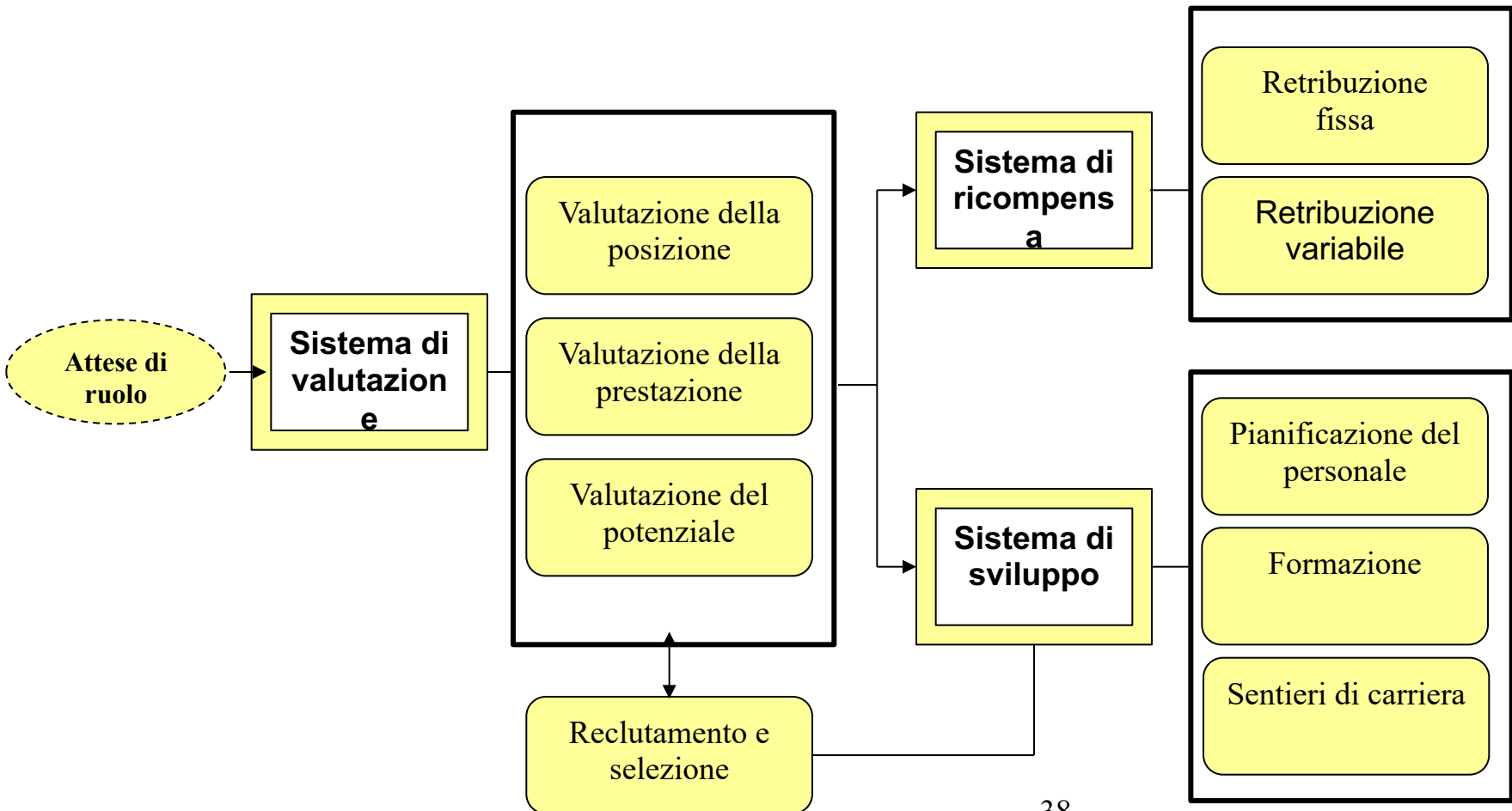
36

- Gli obiettivi centrali della Gestione del Personale sono **a)** l'allineamento tra aspettative individuali e aspettative dell'organizzazione; **b)** l'armonizzazione tra componente sociale e la strategia e la struttura dell'organizzazione
- Il modello di gestione delle risorse umane può essere fondamentale per
 - ❑ stimolare le capacità di innovazione dell'organizzazione ovvero per sviluppare e consolidare un diverso modello culturale
 - ❑ Indirizzare e supportare il management
 - ❑ effettuare il controllo economico sugli investimenti nelle HR
- Il sistema si avvale di una strumentazione dedicata (reclutamento, selezione, inserimento; valutazione posizioni, prestazioni e potenziale; formazione, sviluppo; carriera, retribuzione).

Il sotto-sistemi di gestione del personale (1/2)



Il sotto-sistemi di gestione del personale (2/2)



Il sistema di sviluppo

Il sistema di sviluppo è l'insieme delle tecniche che permettono di garantire un sostanziale equilibrio qualitativo tra l'evoluzione organizzativa e l'evoluzione dell'organismo personale.

Pianificazione
del personale

Reclutamento
e selezione

Formazione

Politiche di
carriera

Pianificazione del personale

40

Pianificazione del personale

Copertura del ruolo

Quanto la persona soddisfa le attese di quel ruolo in termini di competenze?

Prospettive organizzative

Quali ruoli saranno presenti in futuro? Quali profili dovremo coprire?

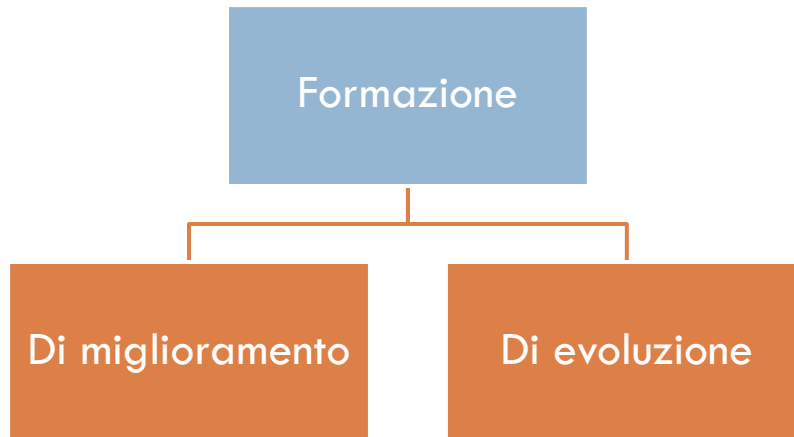
Analisi del potenziale

Cosa potranno fare in futuro le persone attualmente presenti nell'organizzazione?

- La copertura di ruolo consente di misurare il *gap* esistente tra i profili dei ruoli esistenti nella struttura organizzativa e i profili delle persone che, allo stato, coprono tali ruoli
- Le prospettive organizzative comprendono le variazioni di organigramma e di ruoli previste per gli anni successivi e, più precisamente, i profili di ruolo che devono trovare copertura in prospettiva
- L'analisi del potenziale: è il processo che consente di rilevare le capacità detenute da una persona

La formazione

41

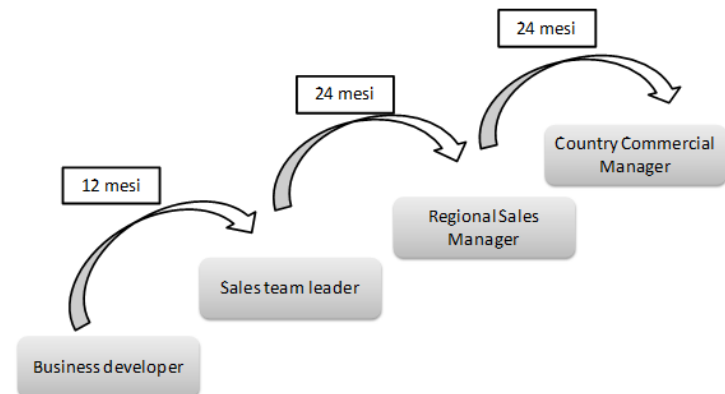
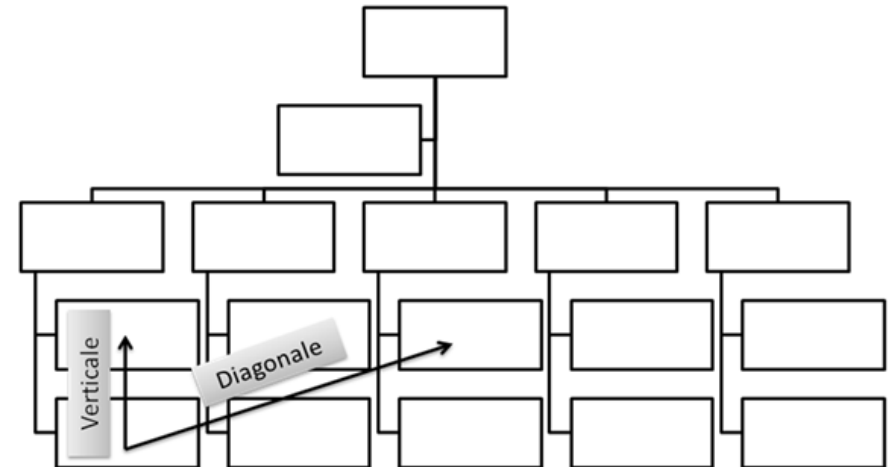


- La formazione di miglioramento è orientata ad accrescere il grado di copertura del ruolo
 - *Ad es. formazione sul controllo di gestione interno per un addetto della funzione amministrazione e controllo*
- La formazione di evoluzione è finalizzata a fornire alla persona competenze fruibili in ruoli diversi da quello ricoperto
 - *Ad es. formazione sui basic della gestione del personale per un addetto alla funzione amministrazione e finanza*

La gestione delle carriere

42

- Un sentiero di carriera: è un insieme coerente di ruoli da ricoprire in sequenza nel tempo;
- La costruzione dei sentieri deve essere integrata da informazioni specifiche riguardanti:
 - La struttura organizzativa dell'azienda (*Come sono organizzato? Come lo sarò in futuro?*)
 - Il sistema di ricompensa (*A quali spese devo e dovrò fare fronte?*)
 - La mappa delle competenze (*Di quali competenze ho bisogno oggi? E in futuro?*)

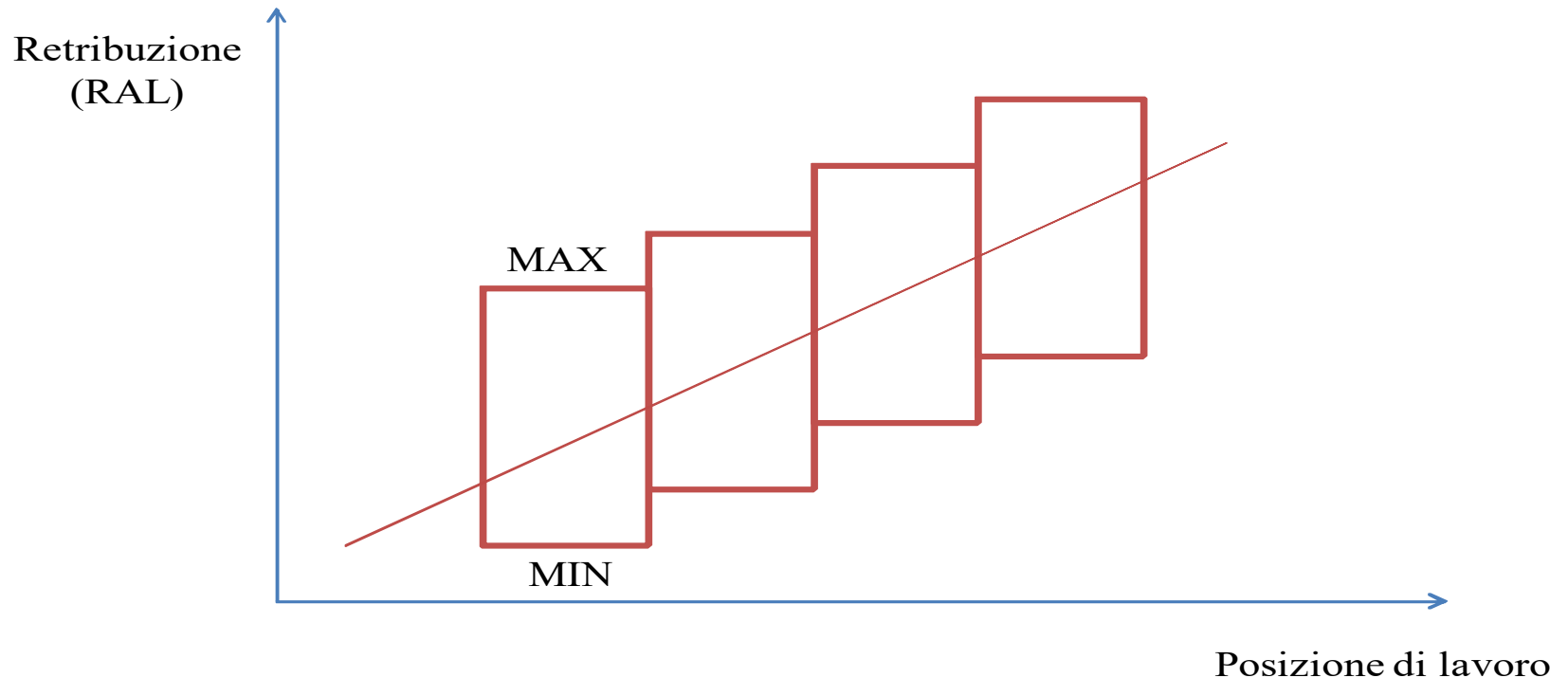


Il sistema di ricompensa (1/3)

L'insieme dei meccanismi che rendono *conveniente* nel tempo la relazione tra azienda e persona e che consentono di mantenere equo il rapporto 'contributi-incentivi'

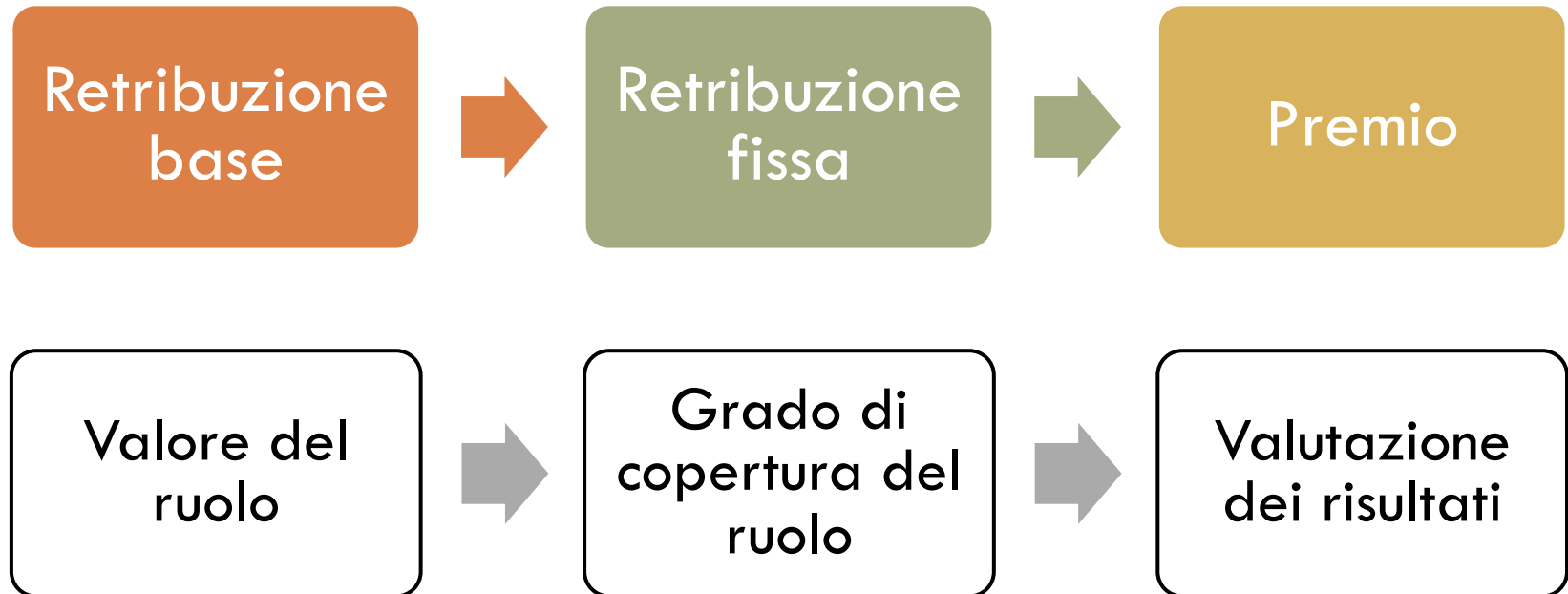


Il sistema di ricompensa (2/3)



La curva retributiva corrisponde alla “ classifica delle posizioni ” : in pratica suggerisce che all’aumentare del valore del ruolo aumenta la retribuzione da corrispondere (perché aumentano le competenze richieste, i problemi da risolvere e le responsabilità). In altre parole, aumenta il contributo richiesto alla persona e quindi deve aumentare anche l’incentivo corrisposto.

Il sistema di ricompensa (3/3)



Strumenti per la gestione del Personale

46

a) JOB DESCRIPTION

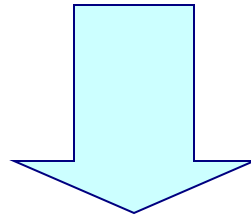
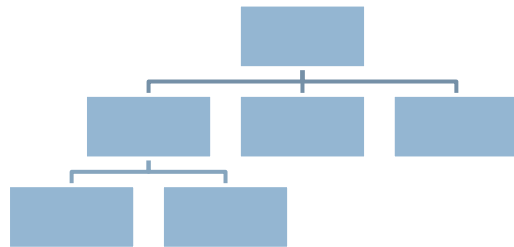
b) PROFILI DI RUOLO

Posizione e Job Description

47

POSIZIONE

Insieme delle attività (mansioni, compiti) e degli obiettivi/responsabilità assegnati ad una casella organizzativa



JOB DESCRIPTION

È un documento aziendale che formalizza il contributo atteso dall'azienda nei confronti del titolare della posizione rispetto ad una posizione (attività)

Il contenuto della Job Description (1)

48

- Il nome della posizione (*Job Title*) e la sua collocazione organizzativa (unità di appartenenza, collocazione nell'organigramma)
- Lo scopo o *Mission* (la ragione d'essere della posizione nel contesto aziendale: principali aree di risultato e/o ambiti di attività)
- Le attività (i compiti/le operazioni fondamentali da compiere per raggiungere gli obiettivi)
- Le responsabilità (la scomposizione dello scopo nei diversi obiettivi da conseguire)

La Job “ai minimi termini”

49

JOB TITLE

UNITÀ ORGANIZZATIVA

MISSION

ATTIVITÀ/ RESPONSABILITÀ

Il contenuto della Job Description (2)

50

Talvolta, si trovano indicate nella Job anche:

- Le relazioni organizzative (quali interlocutori e la natura dei rapporti con essi/organigramma – capi, collaboratori, ...)
- Alcune dimensioni rilevanti (dati quantitativi che caratterizzano la posizione e/o influenzati, numero dei collaboratori, inquadramento)

A cosa serve la Job Description?

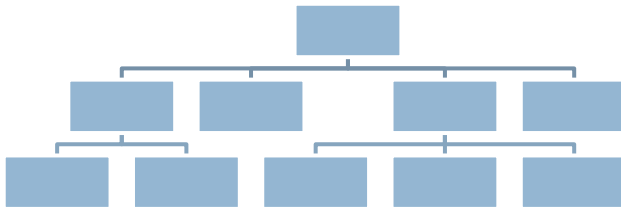
51

- Chiarisce le aspettative aziendali (COSA: attività)
 - al collaboratore
 - al capo
 - all'azienda
- Offre chiarezza organizzativa
 - confini fra i ruoli (sovrapposizioni, "buchi")
 - esigenze di integrazione e meccanismi di coordinamento
 - collegamenti tra posizioni (processi)
- Raccoglie le informazioni di base per alimentare i sistemi:
 - di gestione del personale (valutazione delle posizioni, delle prestazioni ...)
 - di programmazione e controllo
 - informativi (dati/informazioni necessarie, processi interessati)
 - ...

FINALITÀ
ORGANIZZATIVE

La JD “tradizionale” esprime tutto? (1)

52



DISTRIBUZIONE DEI COMPITI

JOB DESCRIPTION

COMPORTAMENTI

La JD “tradizionale” esprime tutto? (2)

53

“... partecipa alla riunione ...”

- Con quante “modalità” si può “partecipare a una riunione”?
 - Ascoltare e capire/annotare le informazioni che vengono trasferite in silenzio
 - Presentare propri materiali
 - Interagire con gli altri per costruire insieme idee e contenuti
 - Guidare il gruppo verso l’identificazione di una soluzione condivisa

La JD “tradizionale” esprime tutto? (3)

54

“... esamina il documento ...”

- Con quante “modalità” si può “esaminare un documento”?
 - Verificare attentamente che non ci siano errori in ogni singola sezione
 - Cogliere il senso di fondo e i messaggi importanti

La JD “tradizionale” esprime tutto? (4)

55

*“... eroga le attività di formazione d’aula
...”*

- Con quante “modalità” si può “insegnare”?
 - Trasferire nozioni ed informazioni a una via, secondo il programma e il calendario stabiliti
 - Trasferire nozioni e informazioni anche attraverso il coinvolgimento dei partecipanti
 - Trasferire nozioni adattando il programma e le tecniche didattiche alle reazioni dei partecipanti

Dalla POSIZIONE al RUOLO

56

Nel descrivere la attività diviene importante andare oltre il semplice “COSA” e arricchirlo con indicazioni su:

- i comportamenti attesi (COME)
- le caratteristiche individuali (competenze) necessarie per realizzarli

POSIZIONE

Insieme delle attività e delle responsabilità che descrivono il contributo atteso dal titolare della posizione

RUOLO

Insieme delle attività e dei modelli di comportamento che soddisfano le esigenze dell'organizzazione nei confronti della persona che ricopre la posizione

La Descrizione del RUOLO

57

- Contiene gli stessi elementi chiave della Job Description (*Job Title, Mission, ...*), ma soprattutto ...
- ... le attività, descritte accuratamente in termini di modalità comportamentali (COME)
- ... le competenze necessarie per interpretare al meglio il ruolo (il "profilo di ruolo")

A cosa serve il PROFILO di RUOLO?

58

- Codifica le aspettative aziendali in termini non solo di “attività” (COSA) ma anche di modalità (COME: comportamenti)
- Orienta il comportamento (valenza personale)
- Raccoglie le informazioni per alimentare tutti i sistemi del personale, fra cui, in particolare:
 - selezione (potenziale)
 - valutazione della prestazione
 - formazione (sviluppo)
 - sentieri di carriera
 - ...

FINALITÀ
COMPORTAMENTALI

In Sintesi

59

