



---

## **Lezione 6**

### **L'organizzazione micro: ruoli e processi**

(Cap. 8, Decastri, 2016)

Università Tor Vergata  
Anno Accademico 2015/2016



# Contenuti

---

- 1. Il concetto di struttura organizzativa**
- 2. Organigramma**
- 3. Posizione**
- 4. Ruolo**
- 5. Processi**



# Il concetto di struttura organizzativa

---

- ...indica i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero di livelli gerarchici e lo span of control di manager e supervisori
- ...identifica il raggruppamento di individui in unità organizzative nella totalità dell'organizzazione
- ...implica la progettazione di sistemi che assicurino una comunicazione e un coordinamento efficaci e l'integrazione degli sforzi fra le unità organizzative

In sintesi :

1. Distribuzione dei **compiti** e delle **responsabilità** tra le diverse unità organizzative
2. Relazioni gerarchiche (**autorità**) tra le unità organizzative



# Contenuti

---

1. Il concetto di struttura organizzativa
- 2. Organigramma**
- 3. Posizione**
- 4. Ruolo**
- 5. Processi**

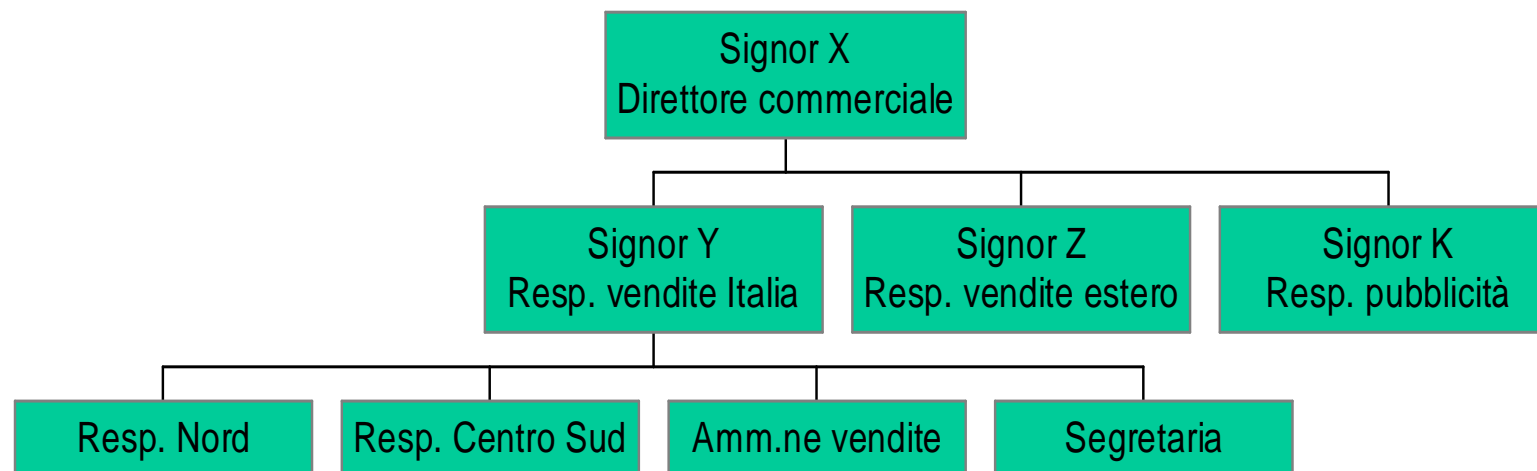


# Organigramma

Schema di “chi fa che cosa” con indicazione dei compiti degli organi in estrema sintesi.

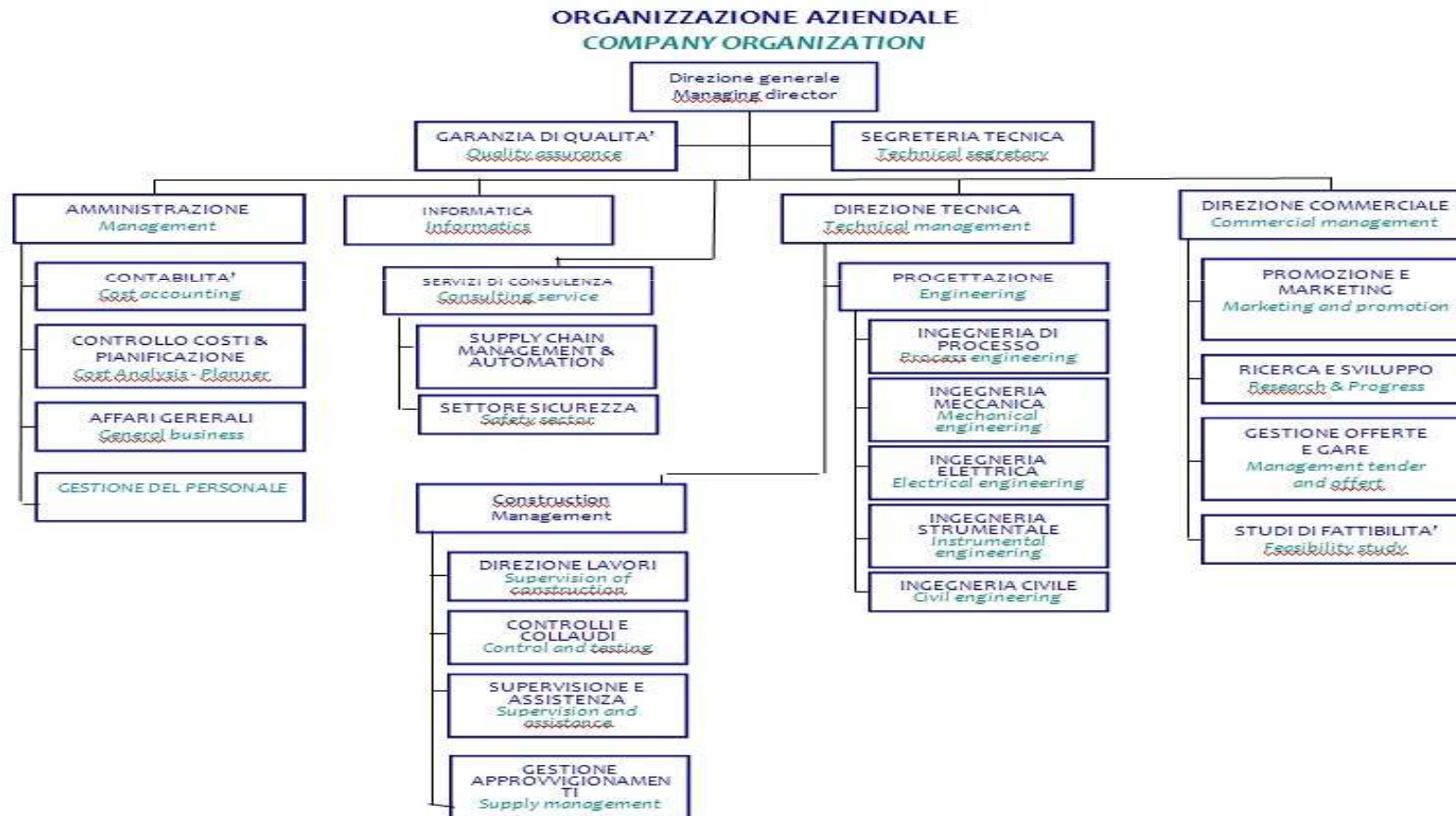
Un organigramma visualizza la struttura organizzativa, evidenzia le logiche di progettazione, definisce i compiti, chi coordina chi e l'ampiezza del controllo.

L'organigramma è una mappa che orienta i comportamenti dei coordinatori aziendali.





# Organigramma: esempio





## In sintesi ...

---

- L'organigramma rappresenta:
  - **La divisione del lavoro**, ossia ripartizione delle attività e dei processi tra le unità organizzative
  - **Il coordinamento del lavoro**, ossia “legare” tra di loro le varie unità in modo che procedano in modo coordinato
- E' sempre possibile l'esistenza contemporanea di più criteri di divisione e coordinamento del lavoro



# Contenuti

---

1. Il concetto di struttura organizzativa
2. Organigramma
- 3. Posizione**
- 4. Ruolo**
- 5. Processi**



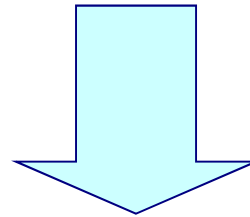
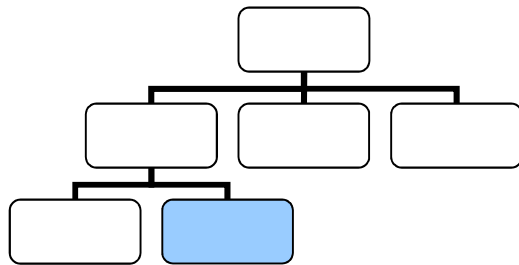


# Posizione e Job Description

---

## 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

---

- 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”**

---

**JOB TITLE**

**UNITÀ ORGANIZZATIVA**

**MISSION**

**ATTIVITÀ/ RESPONSABILITÀ**



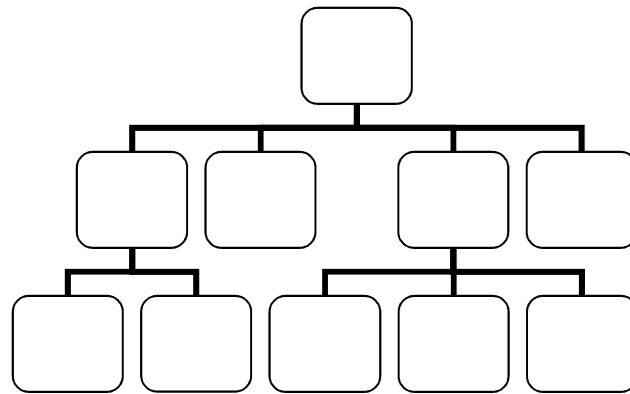
# A cosa serve la Job Description??

- 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?



**DISTRIBUZIONE DEI COMPITI**



**COMPORTAMENTI**





# Contenuti

---

1. Il concetto di struttura organizzativa
2. Organigramma
3. Posizione
- 4. Ruolo**
- 5. Processi**



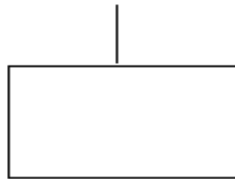
## Dalla posizione al RUOLO

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

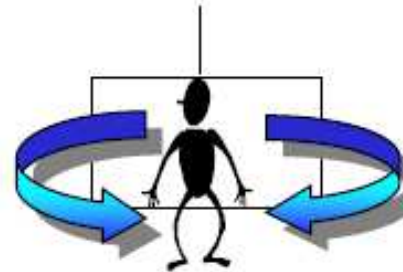
### POSIZIONE

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





## A cosa serve il Profilo di Ruolo??

- Codifica le aspettative aziendali in termini non solo di “attività” (COSA) ma anche di modalità (COME: comportamenti)
- Orienta il comportamento (valenza sostanziale/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 ...





# Contenuti

---

1. Il concetto di struttura organizzativa
2. Organigramma
3. Posizione
4. Ruolo
- 5. Processi**



## Una definizione di «processo»

---

Un processo è un insieme organizzato di attività:

- ...**legate tra loro** da interdipendenze
- ...tipicamente **svolte da unità/ruoli diversi**, spesso non dipendenti dallo stesso capo
- ...**alimentato da input definiti**
- ...che **produce un output** riconoscibile e di valore
- .... per l'azienda (o per il cliente esterno)

Un processo taglia trasversalmente la struttura organizzativa coinvolgendo attività pertinenti anche a posizioni organizzative diverse



# Perché analizzare i processi?

---

L'analisi dei processi è generalmente svolta (principalmente) per:

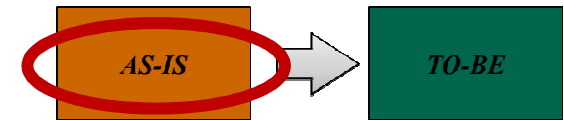
- Fornire uno strumento di chiara e immediata **lettura dei principali flussi di attività** (consapevolezza di che cosa si fa realmente in azienda), per gli "esperti" e per gli "utenti" [AS IS]
- **Affinare/ridisegnare** i processi [TO BE] in modo da :
  - cercare di ridurre i costi o "fare prima" (efficienza)
  - "fare meglio" a parità di costi (efficacia)

Altri obiettivi possibili:

- Stimolare la responsabilizzazione sugli output (finali e intermedi) dei processi stessi



# Mappatura e analisi dei processi: gli «oggetti» di rappresentazione

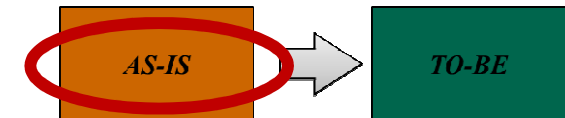


- Deve essere rappresentata graficamente la dimensione organizzativa del processo, ovvero:
  - gli **attori**
  - le **attività** di cui sono responsabili
  - gli **scambi** secondo una logica temporale
  - i **flussi alternativi** delle attività in funzione degli snodi decisionali
  - gli strumenti di comunicazione (es.: mail, sistema informativo, voce)
  - le informazioni/i materiali in entrata e uscita (se “semplici”)

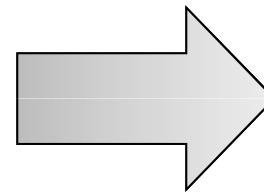
*“Chi fa cosa”*



# Mappatura e analisi dei processi: la «grammatica» di rappresentazione



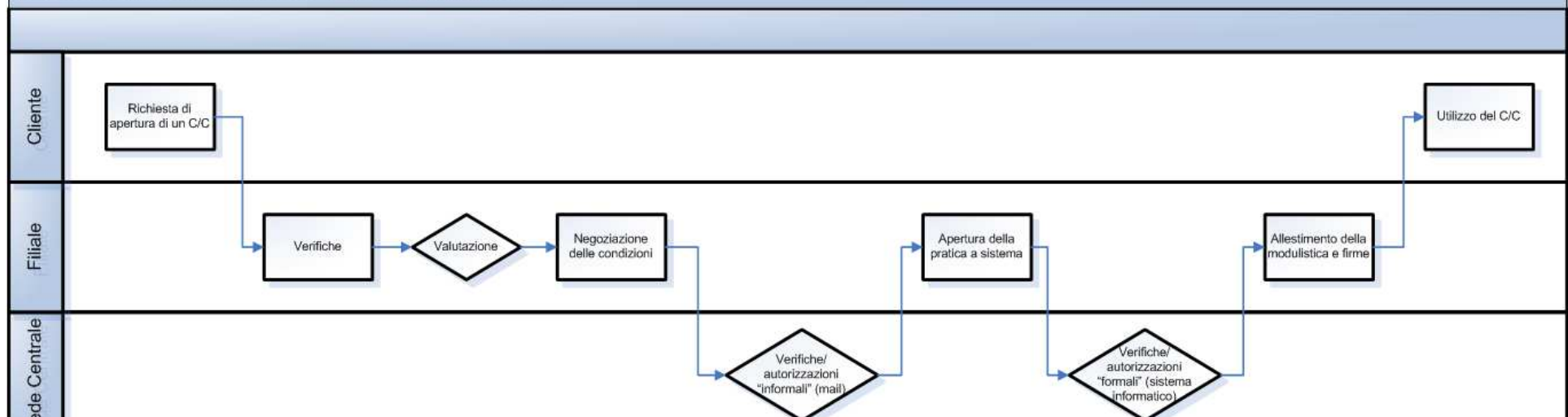
- La simbologia utilizzata deve essere semplice e condivisa
- La scelta dei simboli può avvenire ad hoc



Simbolo	Significato
	Attività
	Snodo/decisione
	Documento
	Database

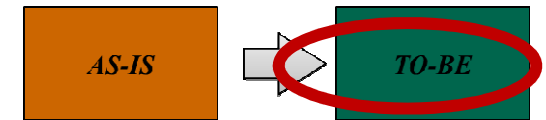
## ESEMPIO:

Il processo di apertura di un C/C con condizioni in deroga





## La progettazione dei processi: le tipiche «azioni correttive»



- **Eliminare** delle attività non a valore, quali le attività duplicate, oppure quelle inutili o in eccesso;
- **Ottimizzare** il flusso tra le unità, assegnando alla medesima unità organizzativa le attività fortemente dipendenti le une dalle altre, così da rendere più efficace il coordinamento (ridurre i passaggi inutili).
- **Parallelizzare** il «parallelizzabile», cercando così di migliorare i tempi di esecuzione delle attività
- **Verificare** la coerenza tra le attività e gli strumenti informatici utilizzati, individuando le possibilità di automazione di alcuni passaggi operativi o di dematerializzazione di tutti i passaggi solitamente gestiti attraverso documenti cartacei