

CEPAS - AISL - AISL_O

**“La Certificazione
delle Competenze
per l’Organizzazione Aziendale”**

Lionello Negri

**Consiglio Nazionale delle Ricerche
Direzione Centrale Supporto alla Pianificazione e alle Infrastrutture
Rapporti con l’Industria ed i Servizi**

**Università di Roma “La Sapienza”
Facoltà di Scienze Statistiche
Docente di “Strategie Aziendali”**

Roma, 3 marzo 2006

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

AZIENDA

insieme di risorse

◆ umane - materiali - finanziarie - ecc. ◆

che

coordinate tra loro

operano per raggiungere

***(meta)*obiettivi predeterminati**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

(META)OBIETTIVI

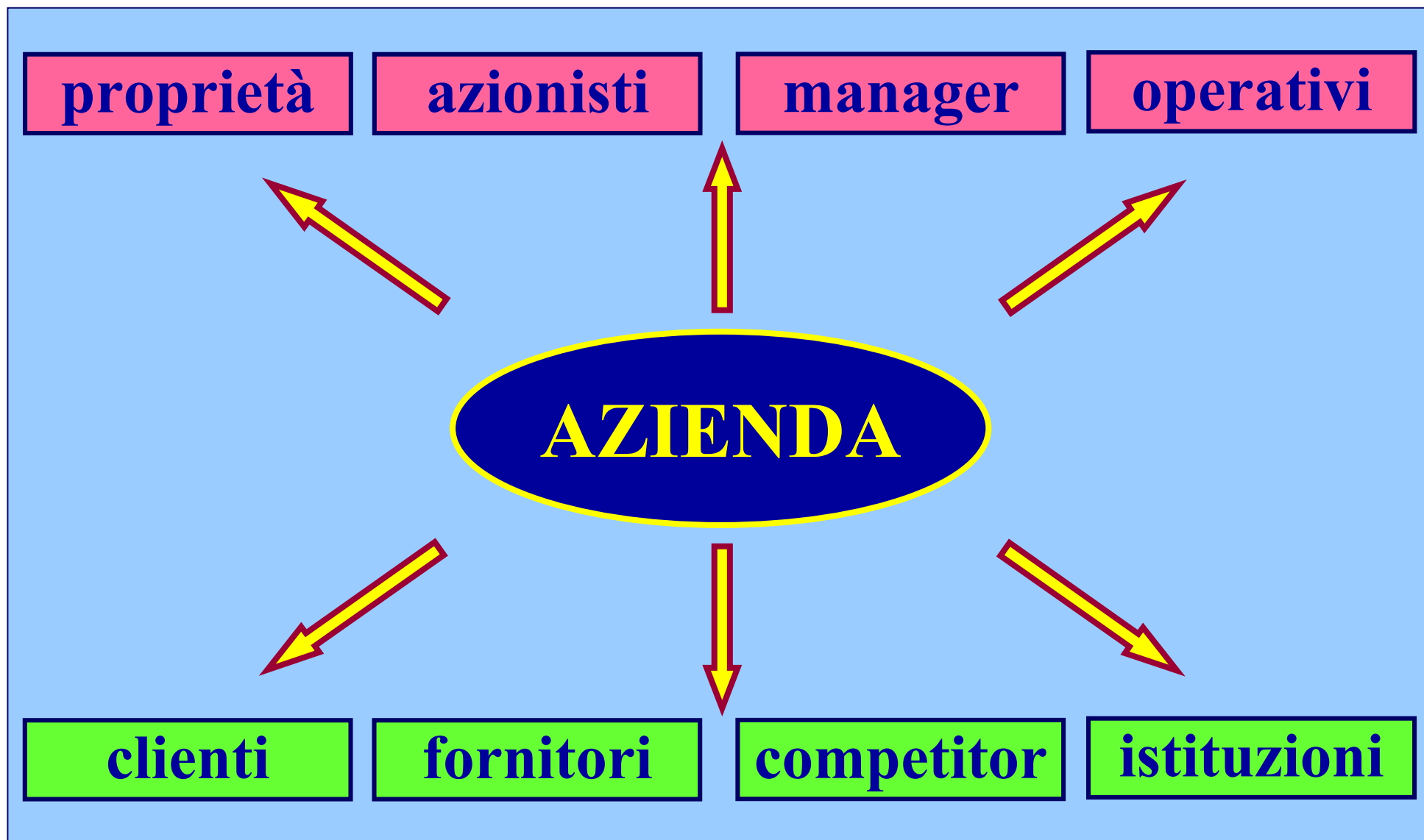


STAKEHOLDER

interni

esterni

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

la complessità

◆ delle risorse in gioco ◆

◆ delle loro mutue relazioni ◆

impone un

approccio interdisciplinare

sociologico - economico - tecnologico - ecc.

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

COORDINAMENTO



RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

RISORSE (5M)

money

machine

material

method

man

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

RISORSE UMANE **risorse critiche**

perché sono (spesso) quantitativamente limitate

perché sono qualitativamente ancora più limitate

perché implicano investimenti sempre maggiori

perché determinano la capacità competitiva

perché hanno spiccate connotazioni “emozionali”

perché impongono policy fondate sulla ricerca
del consenso e del commitment

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

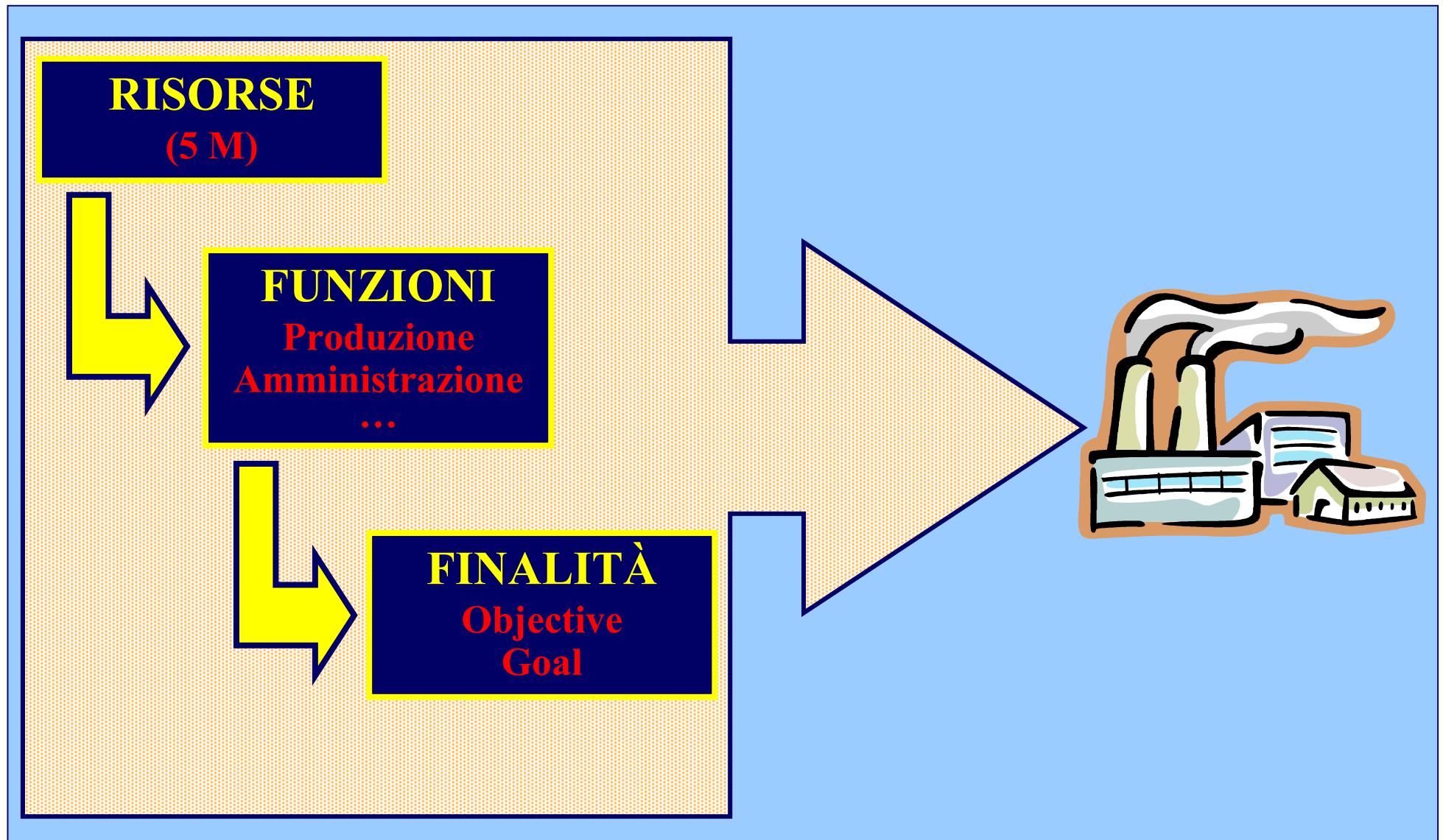
ORGANIZZAZIONE

**combinazione e coordinamento
delle risorse**

◆ umane - materiali - finanziarie - ecc. ◆

**per conseguire
secondo logiche di pianificazione
le “finalità”
stabilite dall’azienda**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

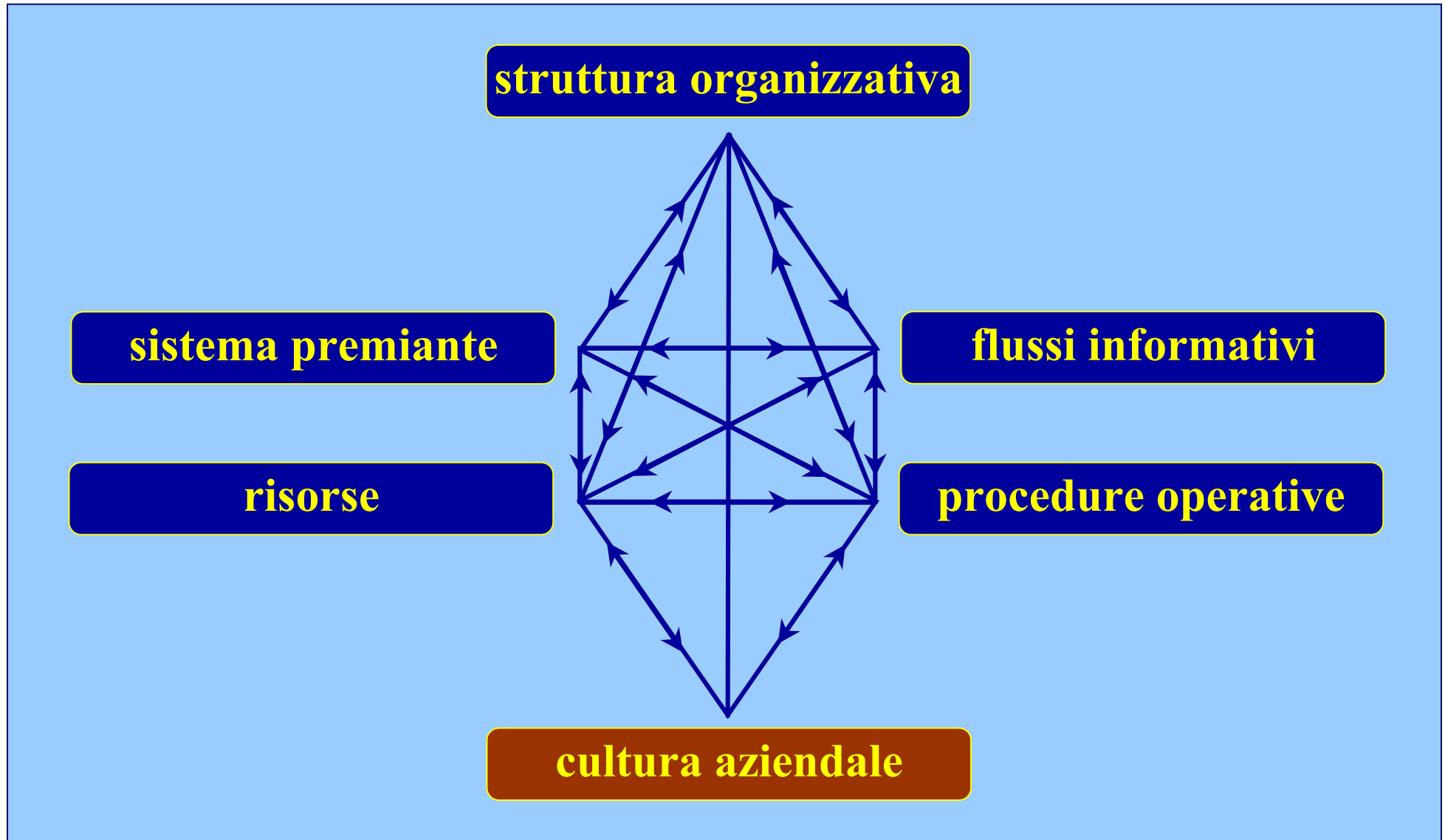
ORGANIZZAZIONE

elementi costitutivi

[John Kenneth Galbraith, 1971]

- ❖ **struttura organizzativa**
- ❖ **procedure operative**
- ❖ **flussi informativi**
- ❖ **risorse (umane - materiali - finanziarie - ecc.)**
- ❖ **sistema premiante (valutazione \Leftrightarrow remunerazione)**
- ❖ **cultura aziendale**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

schematizzazione delle entità aziendali

- unità organizzative -

con relativa assegnazione di

obiettivi

poteri

compiti

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

CULTURA AZIENDALE

insieme di valori e di significati

che si estrinsecano attraverso

slogan

linguaggio

prassi e modelli comportamentali

aneddoti

simboli

riti

ORGANIZZAZIONE

componenti chiave

- ❖ **valori e (*meta*)obiettivi condivisi**
- ❖ **risorse** (umane - materiali - finanziarie - ecc.)
- ❖ **sinergismo**, ovvero da Σ a \int
- ❖ **sistema di rapporti e relazioni**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- **teoria “classica”**
- **teoria delle “relazioni umane”**
- **teoria del “sistema sociale”**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

“CLASSICA”

struttura \Rightarrow uomo

focus

struttura organizzativa

**base della
efficienza
organizzativa**

**modalità operative
seguite per raggiungere
(nel miglior modo possibile)
gli obiettivi aziendali**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

“RELAZIONI UMANE”

uomo \Rightarrow struttura

focus

risorse umane

**base della
efficienza
organizzativa**

**capacità di far esprimere
ad ognuno le proprie energie
e potenzialità capitalizzando
i contributi di tutti**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

“SISTEMA SOCIALE”

uomo = struttura

focus

**interdipendenza tra
risorse umane e struttura**

**base della
efficienza
organizzativa**

**interazioni tra 5 variabili
(struttura, meccanismi operativi,
uomini, rapporti interpersonali
sistemi di rinforzo)**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

“SISTEMA SOCIALE”

cinque variabili

- interagenti**
- interdipendenti**
- strettamente correlate agli obiettivi ed alle strategie dell'azienda**
- in rapporto con l'ambiente esterno**

AMBIENTE ESTERNO

componenti principali

- ❖ **situazione del mercato**
- ❖ **situazione congiunturale**
- ❖ **situazione della tecnologia**
- ❖ **situazione socio-politica**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

AMBIENTE ESTERNO

situazione del mercato

- ✓ **dimensioni**
- ✓ **struttura**
- ✓ **livello di competitività**
- ✓ **barriere all'ingresso ed all'uscita**
- ✓ **prospettive di sviluppo**
- ✓ **remuneratività**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

AMBIENTE ESTERNO

situazione congiunturale

- ✓ **costo del lavoro**
- ✓ **costo delle materie prime**
- ✓ **costo del denaro**
- ✓ **andamento del PIL**
- ✓ **rapporto tra l'andamento dei fattori di produzione e l'andamento del PIL**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

AMBIENTE ESTERNO

situazione della tecnologia

- ✓ **ciclo di vita del know-how specifico del settore**
- ✓ **trasferibilità del know-how**
- ✓ **grado e costo di trasferibilità del know-how**
- ✓ **livello di innovazione raggiunto**
- ✓ **tasso di innovazione**
- ✓ **previsioni di avanzamento tecnologico**

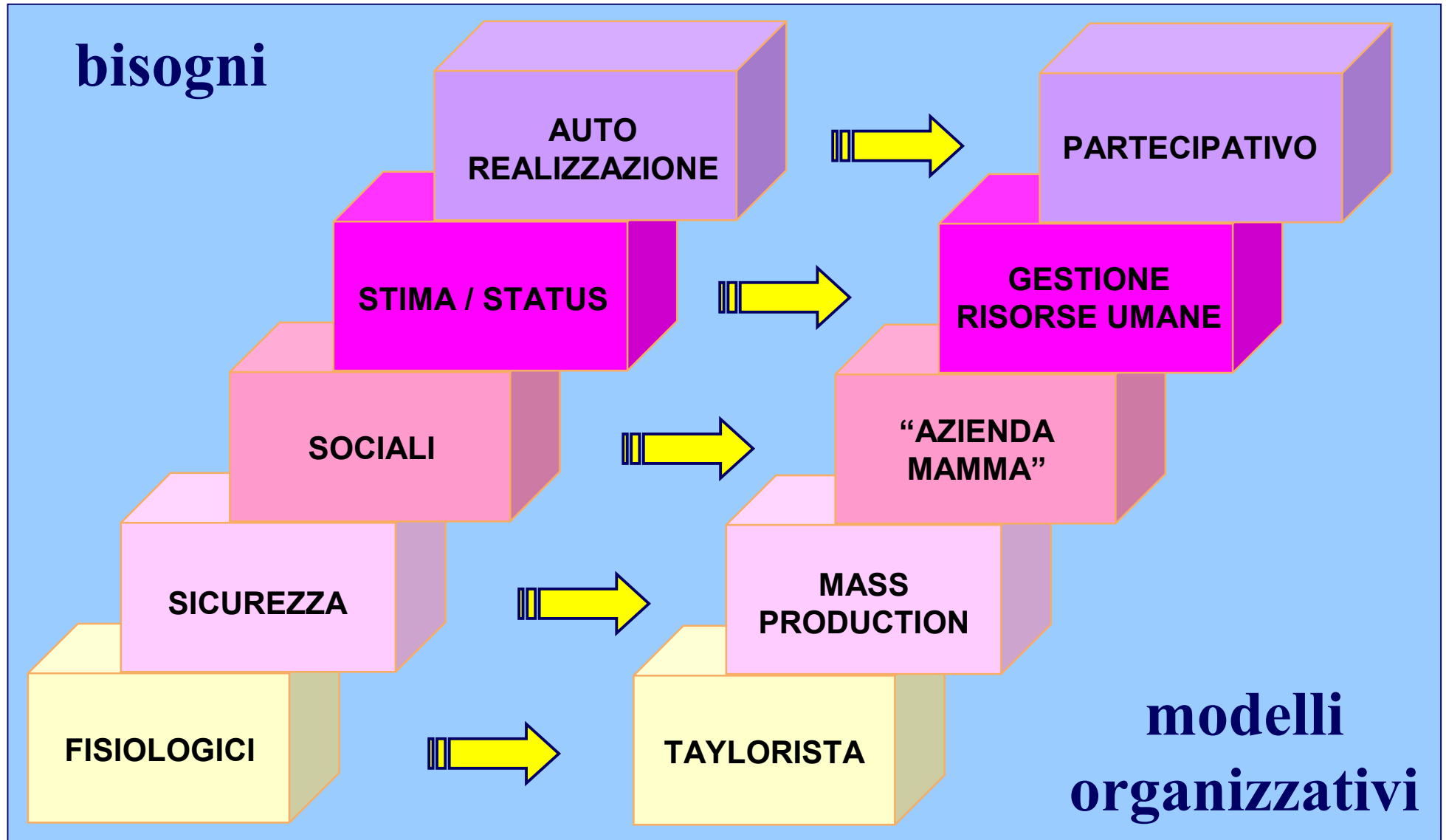
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

AMBIENTE ESTERNO

situazione socio-politica

- ✓ **forze sociali (collettività)**
- ✓ **forze politiche**
- ✓ **forze sindacali**
- ✓ **vincoli istituzionali**
- ✓ **vincoli legislativi (nazionali - EU - internazionali)**

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

BISOGNI	DESCRIZIONE
Fisiologici	Necessari per la sopravvivenza fisica <i>aria - cibo - acqua - sonno</i>
Sicurezza	Tutela dai pericoli <i>casa - posto di lavoro fisso - rispetto delle leggi</i>
Sociali	Compagnia, affetto, shared value (simpatia) <i>gruppi - eventi sociali - teamworking</i>
Stima / Status	Posizione / ruolo all'interno del gruppo sociale <i>posizione nell'ambiente di lavoro senso di significatività personale</i>
Autorealizzazione	Sensazione di essere arrivati al massimo <i>potere decisionale - controllo della propria esistenza capacità di raggiungere i risultati voluti</i>

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

MODELLO	DESCRIZIONE
Taylorista	Command-and-Control Dipendenti = esecutori
Mass production	Struttura gerarchica Rappresentanza dei lavoratori
“Grande famiglia”	Struttura gerarchica - Carriera per anzianità Attività sociali aziendali
Gestione RU	Struttura ad-hocratica - Carriera per merito Job enlargement & enrichment
Partecipativo	Strutture flessiformi Valorizzazione degli human asset Empowerment