

“

ECONOMIA AZIENDALE

ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

Laura IMOVILLI

Università Piemonte Orientale «A. Avogadro» - Università degli Studi di Torino

DEFINIZIONE

*Attraverso la funzione organizzazione e personale
l'azienda si occupa di:*

- come suddividere il lavoro in azienda e come coordinare i compiti tra i vari organi aziendali che compongono la struttura organizzativa (organizzazione);*
- come acquisire le risorse umane, come effettuarne la formazione, stabilirne la carriera, come motivarle, eccetera (gestione del personale).*

ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione è un insieme di variabili, dette appunto variabili organizzative:

- struttura organizzativa;
- meccanismi operativi;
- stile direzionale;
- cultura aziendale.

ORGANIZZAZIONE

La struttura organizzativa è la descrizione formale delle modalità di suddivisione del lavoro al di sotto dell'Alta Direzione.

Essa prende in considerazione i seguenti aspetti: gli organi tra cui è suddiviso il lavoro, le funzioni assegnate a tali organi e le relazioni tra gli organi stessi.

ORGANIZZAZIONE

Gli organi aziendali possono essere distinti in organi di line o organi di staff.

Tale distinzione deriva dall'esigenza di dotare l'organizzazione di adeguate capacità specialistiche, date le rilevanti difficoltà che spesso incontrano i dirigenti nel compiere tutte le funzioni loro assegnate.

Gli organi di *staff* sono organi che prestano consulenza ed assistenza alla *line*, cioè agli organi operativi di direzione ed esecuzione.

ORGANIZZAZIONE

I due tipi di organi sono teoricamente nettamente distinguibili: gli organi di *staff*, privi di potere decisionale, consigliano ed assistono, mentre quelli di *line* decidono ed eseguono.

La pratica aziendale ha dimostrato, però, non esistono organi puramente consultivi ed ausiliari, in quanto, spesso, grazie alle conoscenze specialistiche possedute, essi si sostituiscono momentaneamente alla *line*.

ORGANIZZAZIONE

Per quanto riguarda i criteri di divisione del lavoro tra i vari organi, si può parlare di divisione orizzontale o verticale.

Nel caso di divisione orizzontale del lavoro, esso viene diviso tra unità poste allo stesso livello organizzativo.

I principali criteri sono, ad esempio:

per funzione;

per prodotto;

per area geografica;

per tipo di cliente;

per processo produttivo;

per progetto.

ORGANIZZAZIONE

Quando, invece, si parla di divisione verticale si fa riferimento alla suddivisione dei compiti tra livelli superiori e livelli subordinati della gerarchia che si differenziano per il diverso grado di autorità posseduto.

Con la divisione verticale si stabilisce un certo numero di livelli organizzativi che può essere più o meno elevato.

La presenza di una pluralità di livelli organizzativi richiede la soluzione del problema delle modalità di distribuzione dei poteri decisionali tra i livelli stessi, cioè il grado di decentramento.

ORGANIZZAZIONE

Si definiscono accentrate le organizzazioni in cui buona parte delle decisioni sono prese dall'alta direzione, e decentrate quelle in cui, invece, si fa uso sistematico della delega, cioè dove si riscontra una significativa diffusione dei poteri decisionali anche a livelli inferiori.

ORGANIZZAZIONE

Il principale mezzo di raffigurazione della struttura organizzativa è l'organigramma.

Esso è un grafico, costituito da caselle e linee che permettono di individuare gli organi tra cui è diviso il lavoro (solitamente con la divisione tra organi di *line* e di *staff*), le relazioni tra tali organi e la struttura verticale ed orizzontale dell'azienda.

Ciascuna impresa tende, nella realtà, ad assumere una struttura peculiare, quella che meglio si adatta alle proprie esigenze.

ORGANIZZAZIONE

I principali modelli organizzativi sono tre:

- la struttura plurifunzionale;
- la struttura multidivisionale;
- la struttura a matrice.

ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE

La struttura plurifunzionale presuppone una divisione del lavoro direttivo secondo il criterio della specializzazione funzionale, per cui alle dipendenze della direzione generale operano organi addetti al Marketing, alla Produzione, alla Finanza, al Personale, eccetera.

I livelli fondamentali sono, a partire dall'alto, la Direzione Generale, la Direzione dei Dipartimenti Funzionali e le Unità operative.

ORGANIZZAZIONE

Alla Direzione Generale è affidato il compito di amministrare l'azienda come sistema unitario, cioè con una visione di insieme che le consente di coordinare l'azione delle varie aree funzionali.

Le Direzioni dei Dipartimenti Funzionali sono specializzate nelle singole aree funzionali, per cui nessuna di esse è normalmente in grado di occuparsi di problemi generali aziendali, ma solo di problemi settoriali.

Le Unità Operative hanno compiti prevalentemente esecutivi all'interno di un'area funzionale. Per esse il criterio di divisione del lavoro può essere ancora una volta funzionale.

ORGANIZZAZIONE

La struttura plurifunzionale possiede come pregio fondamentale quello dell'efficienza.

Infatti, essa concentra nello stesso dipartimento tutte le persone specializzate in una certa funzione, evitando, così, di provocare duplicazioni di risorse non sempre completamente impiegate, con evidente duplicazione di costi, come avviene, invece, con altri modelli strutturali.

La struttura plurifunzionale appare adeguata soprattutto nei casi in cui l'impresa persegue strategie di sviluppo mono - prodotto o nei casi di integrazione verticale.

ORGANIZZAZIONE

Il modello in esame presenta, invece, delle carenze nel caso di strategie di diversificazione, con riferimento ai mercati e / o prodotti.

ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE

La struttura multidivisionale è caratterizzata da un criterio di divisione nel lavoro direttivo fondato sulla specializzazione per business, prodotto o mercato.

All'interno di ciascuna suddivisione interviene nuovamente il criterio di specializzazione funzionale.

Nell'ambito della struttura multidivisionale esistono diversi organi:

direzione generale;

staff delle direzione generale;

divisioni operative;

dipartimenti funzionali;

unità operative di base.

ORGANIZZAZIONE

La direzione generale non si occupa della conduzione delle singole divisioni, ma della formulazione delle strategie globali d'impresa.

Gli staff centrali assistono la direzione generale nella stesura delle strategie e aiutano le stesse divisioni.

Tali staff di solito sono specializzati in aree funzionali.

Le divisioni sono caratterizzate dal fatto che i rispettivi responsabili ricevono una delega a gestire l'unità come se fosse un'azienda, cioè rispetto a tutti i settori funzionali.

I dipartimenti funzionali e le unità operative operano a livelli differenti all'interno delle divisioni.

ORGANIZZAZIONE

Il pregio principale della struttura in esame consiste nell'efficace coordinamento che essa permette.

Infatti è più agevole:

- affidare il coordinamento dei vari prodotti alla direzione generale ed al suo staff;
- affidare il coordinamento delle varie funzioni di ciascun prodotto al responsabile divisionale.

Rispetto alla struttura plurifunzionale, la struttura multidivisionale mostra dei difetti sul piano dell'efficienza.

ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE

La struttura a matrice si basa sulla presenza simultanea di due criteri di divisione orizzontale del lavoro alle dipendenze dell'alta direzione: il criterio per funzione e per progetto.

Nella struttura a matrice esistono due gruppi di manager, posti entrambi alle dipendenze della direzione generale: i responsabili di funzionali e i responsabili di progetto.

Le risorse necessarie alla realizzazione dei progetti, a cominciare dal personale, sono assegnate ai responsabili dei dipartimenti funzionali, a cui il *manager* di progetto, *project manager*, devono rivolgersi per condurre a termine il progetto a loro affidato.

ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione a matrice è caratterizzata da un'elevata flessibilità, perché le unità di progetto cambiano la loro composizione a seconda delle esigenze e il *project manager* dura tanto quanto il singolo progetto.

ORGANIZZAZIONE

I meccanismi operativi servono a chiarire ai soggetti qual è il loro ruolo in azienda, cosa viene loro richiesto e qual è la funzione del loro lavoro rispetto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I tipici meccanismi operativi sono il sistema di pianificazione e controllo di gestione, il sistema informativo e il sistema di gestione del personale.

ORGANIZZAZIONE

Lo stile di leadership, o di direzione, cioè il tipo di comportamento dei capi verso i subordinati può essere semplicisticamente classificato nei seguenti tipici modelli:

- stile autoritario;
- stile paternalistico;
- stile partecipativo;
- stile permissivo;
- stile burocratico.

ORGANIZZAZIONE

Lo *stile autoritario* presuppone che a decidere su questioni di una certa rilevanza sia sempre il capo, che si limita a comunicare le sue scelte ai collaboratori affinché essi le seguano.

Lo *stile paternalistico* è autoritario - benevolo non si discosta molto dal precedente nella sostanza, mentre differisce nella forma, perché il capo coinvolge il subordinato in un rapporto simile a quello tra padre e figlio.

Lo *stile partecipativo* o democratico comporta un coinvolgimento attivo e incisivo dei subordinati nelle decisioni, secondo modalità molto variabili da caso a caso.

ORGANIZZAZIONE

Lo *stile permissivo* presuppone che il capo lasci fare, estraniandosi dal gruppo che dirige; in pratica questo approccio è scarsamente diffuso.

Lo *stile burocratico* si concretizza in un rapporto piuttosto spersonalizzato tra capi e subordinati, rapporto fondato prevalentemente sul rispetto delle norme e delle regole che disciplinano lo svolgimento dei compiti dei vari organi.

ORGANIZZAZIONE

Anche la cultura aziendale è, al pari dello stile direzionale, poco codificabile all'interno dell'impresa.

La cultura aziendale è precisamente un sistema di valori e di idee che distingue un'azienda da tutte le altre, anche se esse hanno in comune l'ambiente culturale in cui operano.

Ogni azienda ha una propria cultura particolare che le deriva dall'ambiente in cui opera, dalla sua storia e dalla cultura dei soggetti che la costituiscono.

In sede di organizzazione si cerca, per quanto possibile, di modificare tale cultura quando essa contrasti con i criteri di efficacia ed efficienza di gestione.

PERSONALE

La gestione del fattore umano rientra in un processo ampio che inizia dall'acquisizione del personale necessario a svolgere determinati compiti e funzioni nell'azienda e continua con l'integrazione del personale nell'organizzazione.

Ciò deve avvenire attraverso politiche di motivazione volte a conciliare lo sviluppo aziendale con la crescita e lo sviluppo delle professionalità dell'individuo.

PERSONALE

Gli strumenti e le tecniche di gestione del personale sono rivolti all'acquisizione e al corretto impiego delle risorse umane.

Essi svolgono un ruolo di integrazione e rafforzamento della struttura organizzativa:

- selezione del personale;
- formazione ed addestramento;
- valutazione del personale;
- sistema premiante.

PERSONALE

L'attività di *acquisizione* delle risorse umane è una delle funzioni della direzione del personale che si occupa di reperire il fattore produttivo lavoro in funzione degli obiettivi che l'azienda si è prefissata ed in sintonia con le scelte strategiche che vengono attuate in un arco di tempo rilevante.

Il processo attraverso il quale l'impresa ricerca le risorse viene chiamato *reclutamento*.

PERSONALE

Il processo *reclutamento* si articola nelle seguenti fasi:

- individuazione quantitativa e qualitativa del fabbisogno di personale necessario;
- ricerca dei candidati, selezione e scelta dei più idonei;
- assunzione ed accoglimento dei prescelti;
- inserimento nell'organizzazione dei prescelti.

PERSONALE

L'analisi del fabbisogno qualitativo e quantitativo dipende sostanzialmente dagli obiettivi che l'azienda si è posta.

Alla base dell'individuazione qualitativa e quantitativa delle risorse umane vi è l'analisi e la progettazione delle mansioni, cioè la definizione dei contenuti dei compiti che devono essere svolti.

Il passo successivo consiste nella fissazione del profilo professionale della mansione, cioè le qualità professionali occorrenti per svolgere con efficacia quel tipo di lavoro.

La ricerca delle figure delineate parte con l'esame delle disponibilità interne, cioè si tratta di verificare se all'interno dell'azienda esistono risorse disponibili.

Qualora non siano presenti risorse interne, bisognerà ricorrere a quelle esterne.

PERSONALE

Inizia, a questo punto, una pre - selezione delle candidature pervenute sulla base delle indicazioni contenute nei curricula e si procede ad una prima convocazione dei candidati; inoltre si effettuano interviste preliminari per verificare l'interesse delle parti alla prosecuzione dei contatti.

Con la selezione l'impresa si pone l'obiettivo di individuare i lavoratori che rispondono alle caratteristiche richieste. Talvolta in questa fase si fa ricorso a test psico - attitudinali, ma la scelta spetta poi al responsabile dell'unità in cui verrà inserita la persona selezionata.

Selezionato il candidato idoneo, si procede con l'assunzione, cioè l'insieme delle procedure burocratiche ed amministrative che si devono espletare nel momento in cui si instaura un nuovo rapporto di lavoro.

PERSONALE

Successivamente l'azienda procede con l'accoglimento dei neo assunti: insieme di modalità che consentono loro di comprendere le logiche di funzionamento sia aziendali che di funzioni.

L'inserimento sul lavoro è l'ultima fase del reclutamento ed ha come obiettivo l'integrazione dell'individuo nell'azienda in cui è stato assunto, fino al graduale raggiungimento dell'autonomia nella gestione del proprio lavoro.

PERSONALE

Per facilitare questo processo di integrazione potrà essere necessario prevedere un programma di *addestramento o di formazione* al fine di colmare alcune carenze, affiancare il neo assunto ad un collaboratore più esperto, sviluppare dei rapporti con gli altri settori dell'azienda in modo che il soggetto possa conoscere l'azienda nel suo complesso anche se superficialmente.

PERSONALE

Addestramento: si intende principalmente attività di apprendimento, sia attraverso strumenti didattici che attraverso esperienze operative, il cosiddetto *learning by doing*, di conoscenze specifiche più legate all'acquisizione di caratteristiche professionali ed operative.

Formazione: si intende una modifica di mentalità e di atteggiamenti tale da consentire la gestione di situazioni nuove e soprattutto di interpretare in maniera diversa il proprio ruolo organizzativo; ciò consente di poter contare su persone preparate ed in grado di fronteggiare efficientemente i cambiamenti determinati dall'esterno.

PERSONALE

Le *politiche di sviluppo* del personale hanno lo scopo principale di motivare e trattenere all'interno dell'azienda le risorse umane più valide.

Esse riguardano essenzialmente politiche di incentivazione basate su sistemi di ricompensa i cui elementi costitutivi sono:

- la retribuzione;
- la programmazione e lo sviluppo delle carriere;
- la valutazione delle prestazioni, delle posizioni e del potenziale.

PERSONALE

La *valutazione della posizione (job evaluation)* è un processo attraverso cui ogni mansione viene confrontata con altre mansioni svolte in azienda, allo scopo di stabilirne il valore relativo.

Con la valutazione delle prestazioni si valutano i risultati delle prestazioni lavorative, in termini, ad esempio, di efficienza, mentre il giudizio sui meriti implica valutazione di fattori quali l'impegno, lo spirito d'iniziativa, la capacità di organizzare il lavoro, eccetera.