

COMUNE DI TRIESTE

PRINCIPI DI ORGANIZZAZIONE

Settembre 2019

Stefano Minisini

Eupragma-

Obiettivo dell'incontro

Condividere alcuni principi **chiave** di organizzazione in modo da consentire a ciascuno un inserimento più agevole e una interpretazione del ruolo efficace e aderente all'aspettative dell'Ente.

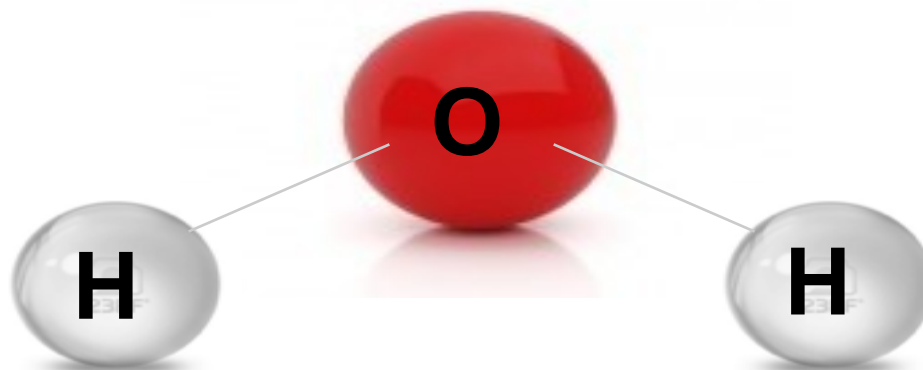


H₂O: un modo di approcciare l'organizzazione



ORGANIZATION:

Focus sulla **struttura organizzativa**
Sui **processi**, sui **ruoli** e **responsabilità**



HUMAN:

Focus sul singolo individuo, sulla **dimensione professionale e personale**



HUMAN:

Focus sulla **dimensione sociale**, sulle **relazioni** sul modo di stare assieme delle persone

Il paradigma di riferimento



Strutture, mezzi, tecnologie



Risorse finanziarie



Organizzazione



Risorse umane/competenze

MISSION e VISION

Prestazioni

- Efficacia/Qualità dei servizi
- Efficienza
- Innovazione
- Soddisfazione dei collaboratori

Il contesto organizzativo

Un'organizzazione è un complesso **sistema socio-tecnico**.

Il processo di inserimento (non banale) richiede **sensibilità e intelligenza relazionale** sia da parte di chi entra sia da parte di chi accoglie.



Due visioni dell'organizzazione



VISIONE MECCANICISTICA

In quest'ottica l'organizzazione viene vista come un **meccanismo** da determinare in modo razionale e poi da mantenere efficiente, integro e funzionante per produrre la performance desiderata.



Il cambiamento è visto come un problema!

Due visioni dell'organizzazione



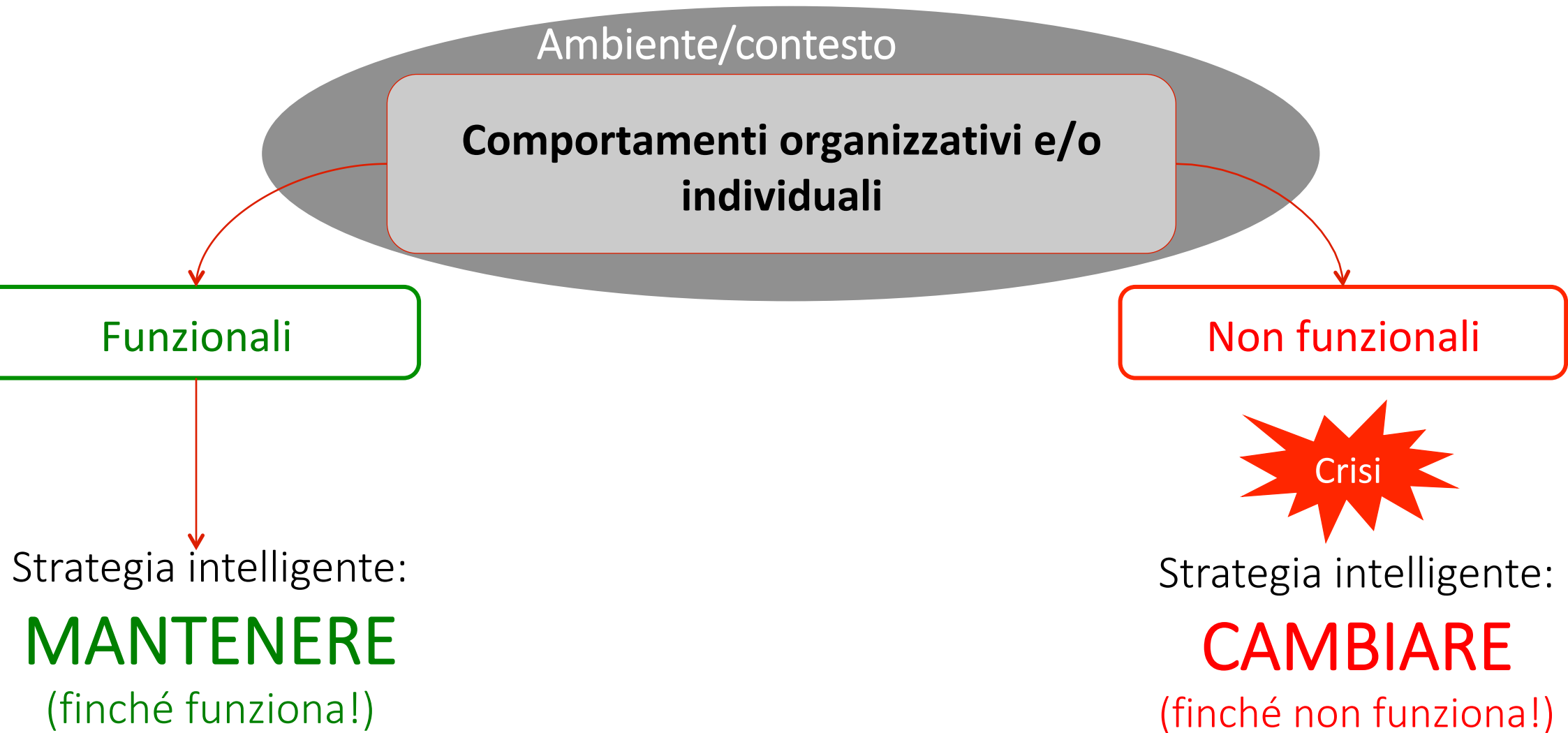
VISIONE ORGANICISTICA

L'organizzazione è vista come un **organismo vivente** intelligente costantemente impegnato a cercare la strategia di adattamento più efficace e meno costosa in riferimento all'ambiente mutevole che lo circonda.



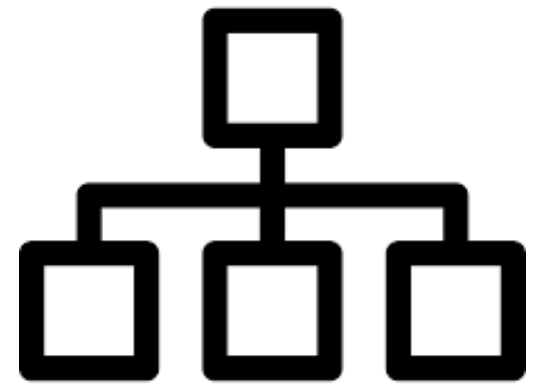
Il cambiamento è una condizione normale!

Intelligenza adattiva di un'organizzazione



Struttura organizzativa

La struttura organizzativa è una **convenzione** necessaria, finalizzata a governare e coordinare lo svolgimento di attività tra loro concatenate (processi) e orientate ad ottenere nel modo più semplice un determinato scopo/obiettivo.

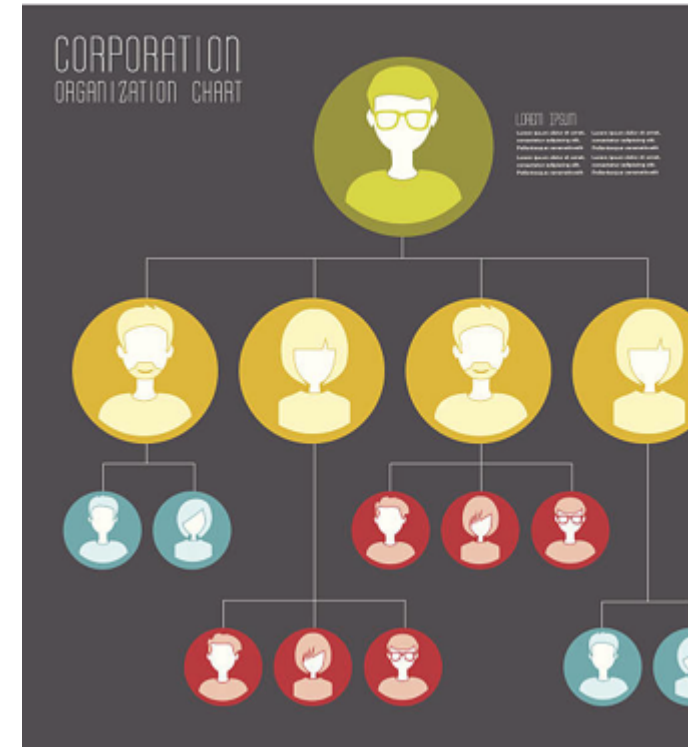


Struttura organizzativa

Non esistono modelli organizzativi giusti o sbagliati.

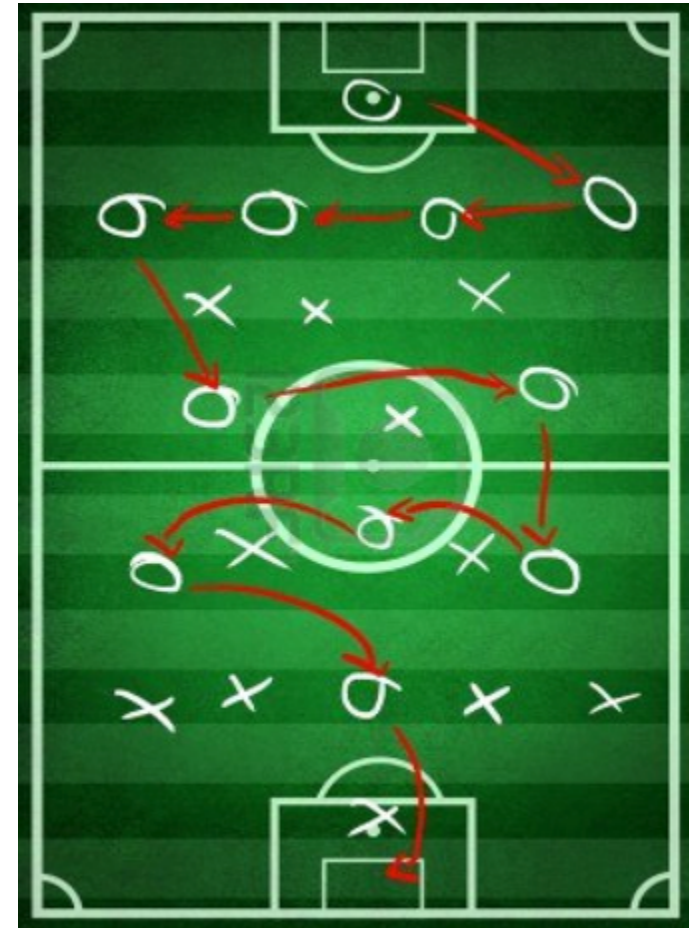
Un modello è funzionale quando permette all'azienda di raggiungere il proprio obiettivo e di realizzare la propria mission, nel rispetto dei propri valori.

Il modello organizzativo è un mezzo e non deve mai diventare un fine.



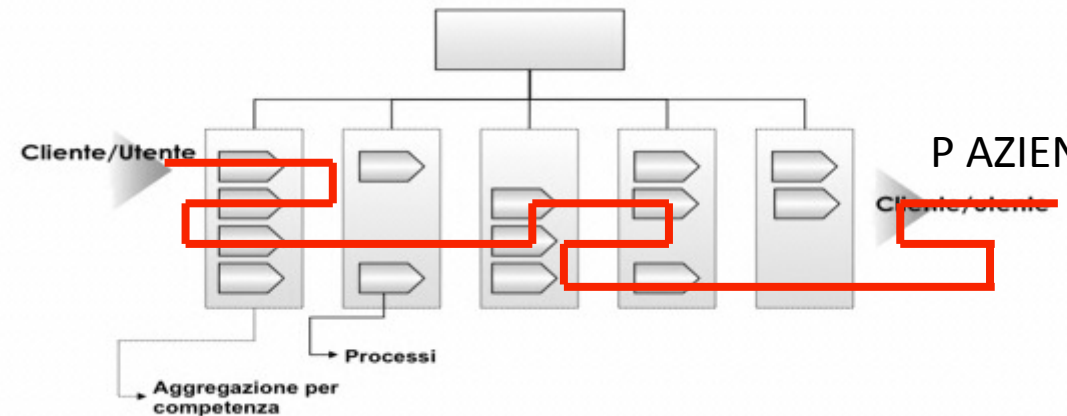
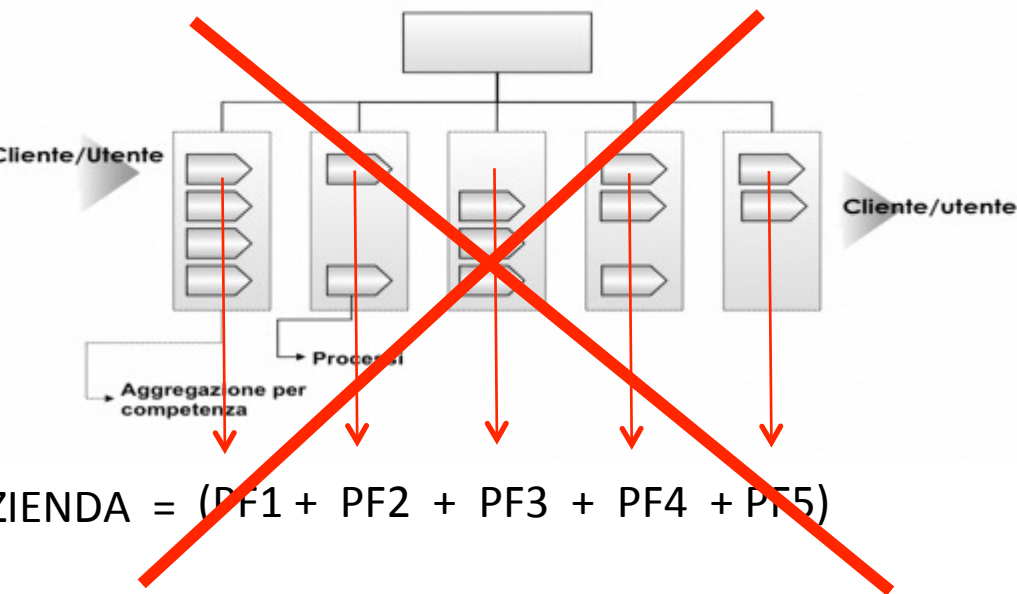
Un paragone con il contesto sportivo

- Nelle organizzazioni, come negli sport di squadra, non è il modulo in sé che fa vincere o perdere. Si può vincere o perdere con tutti i moduli.
- L'atteggiamento, la motivazione, la competenza e lo spirito di squadra con cui si interpretano i moduli sono i fattori determinanti.

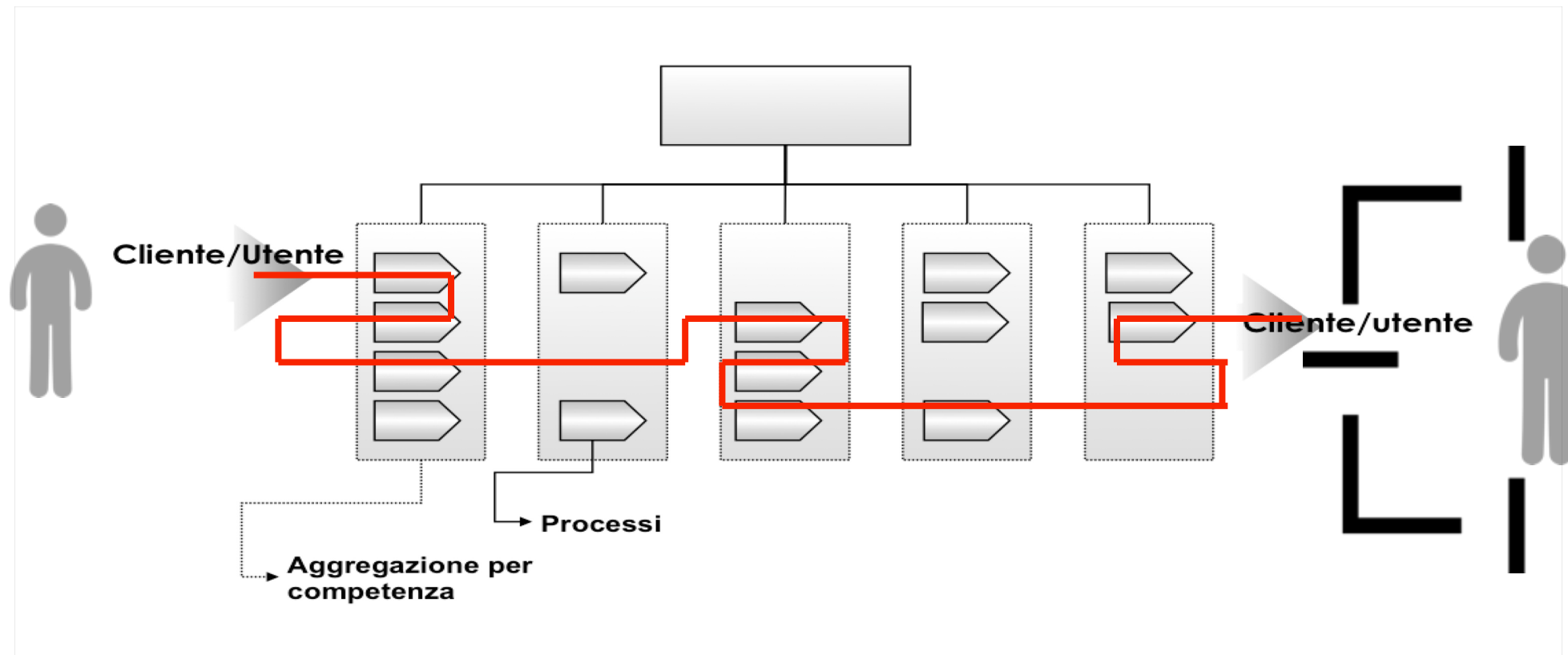


Una visione d'insieme dell'organizzazione

La prestazione aziendale non è data dalla sommatoria delle prestazioni di ogni singola funzione. È piuttosto il frutto dell'integrazione sistemica delle prestazioni delle varie funzioni.



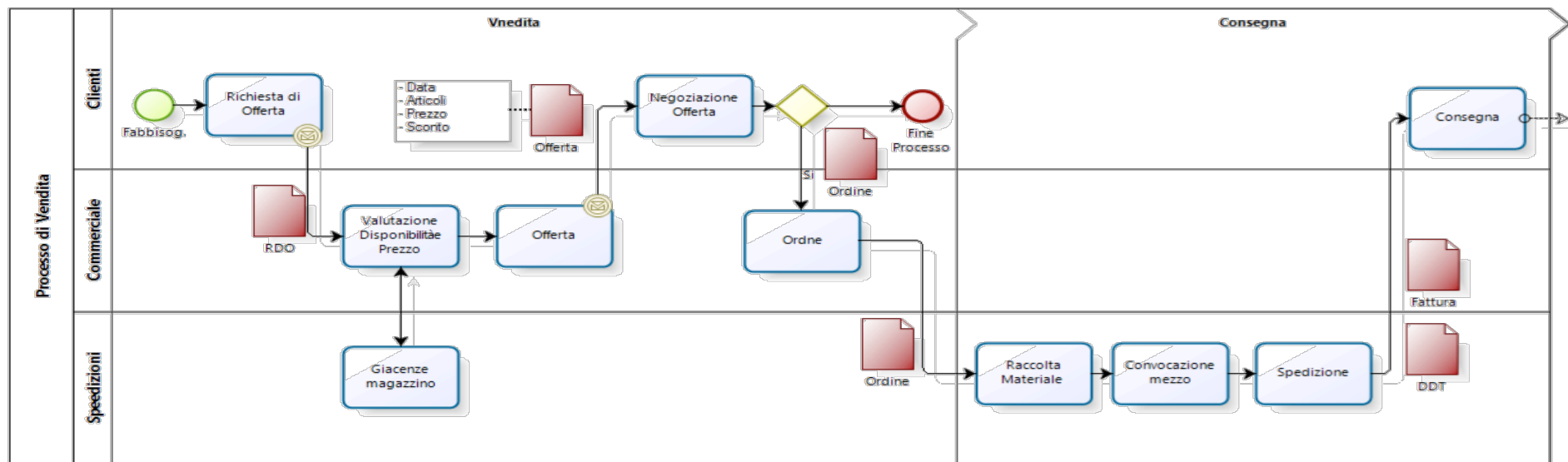
Una visione processuale dell'organizzazione



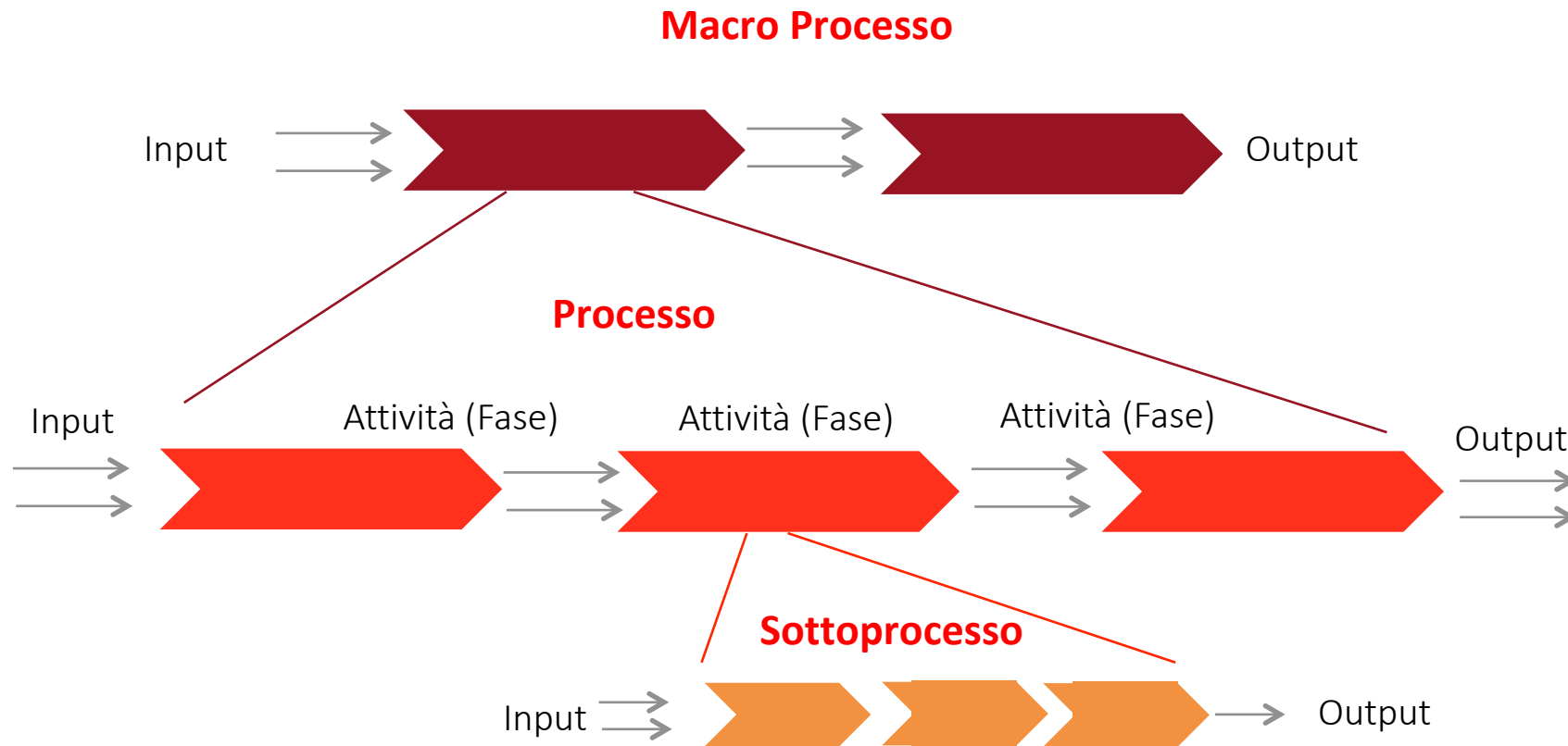
I processi

I processi organizzativi possono essere definiti una concatenazione di attività necessarie e finalizzate ad uno scopo o **prestazione**.

I processi non sono una convenzione (come invece le strutture organizzative), ma un dato di fatto!



I processi



- A seconda del livello di sintesi e di dettaglio desiderato e ritenuto opportuno, si sceglie il livello di gerarchizzazione più sensato

Prestazioni organizzative

- **EFFICACIA:** Qualità dei servizi/appropriatezza/rispetto dei tempi
- **EFFICIENZA:** Buon utilizzo delle risorse/riduzione sprechi
- **INNOVAZIONE:** capacità innovativa (processi /servizi)
- **SODDISFAZIONE DEI COLLABORATORI:** clima, sviluppo

Ottimizzazione dei processi

- È vincente quell'azienda o Ente che ha una tensione costante a migliorare i propri processi, ovvero a rivederli per semplificarli, velocizzarli e automatizzarli, non perdendo mai di vista l'impatto sul risultato.
- Tutto ciò che non va in questa direzione rischia di allontanare l'Ente dalla propria mission e dai propri obiettivi.



Processi e Progetti

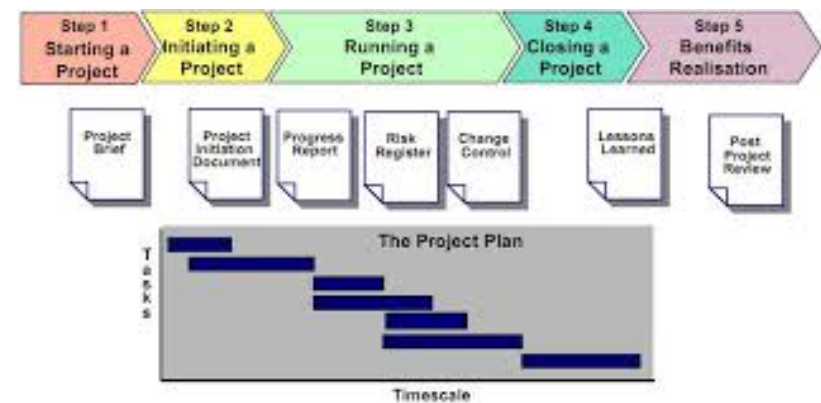
PROCESSO:

Concatenazione di attività che puntano ad un risultato ma che hanno un carattere di ricorsività/ciclicità.



PROGETTO:

Concatenazione di attività che puntano ad un risultato ma che una volta ottenuto cessano definitivamente (o evolvono in un processo)



Esempio di processo

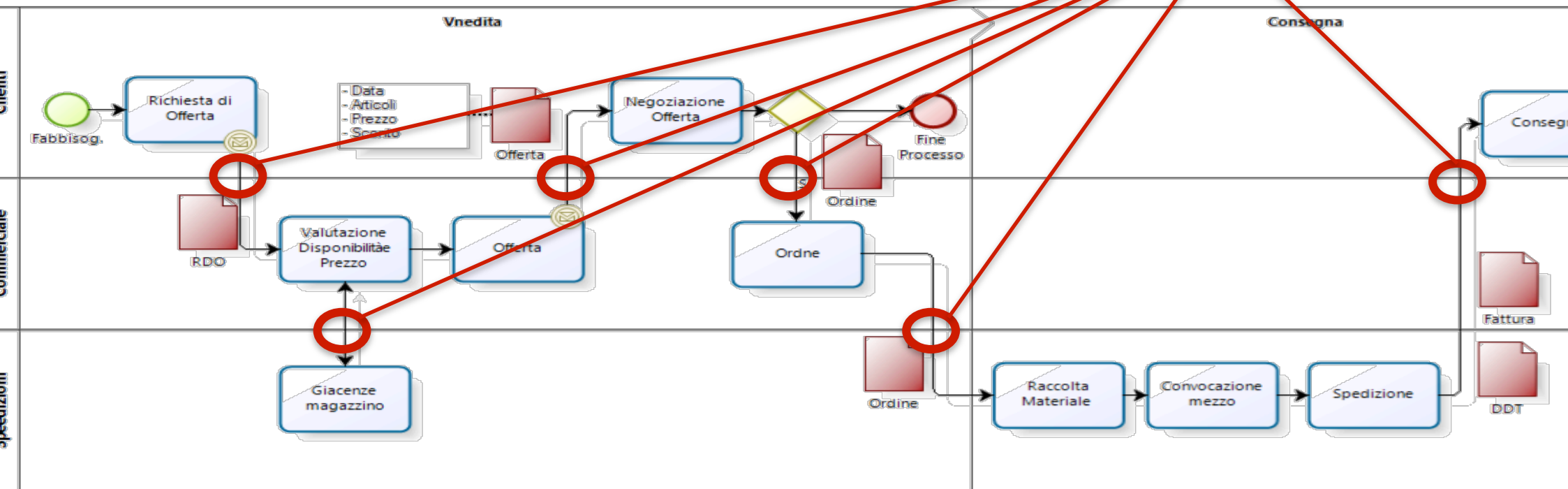
o innescante



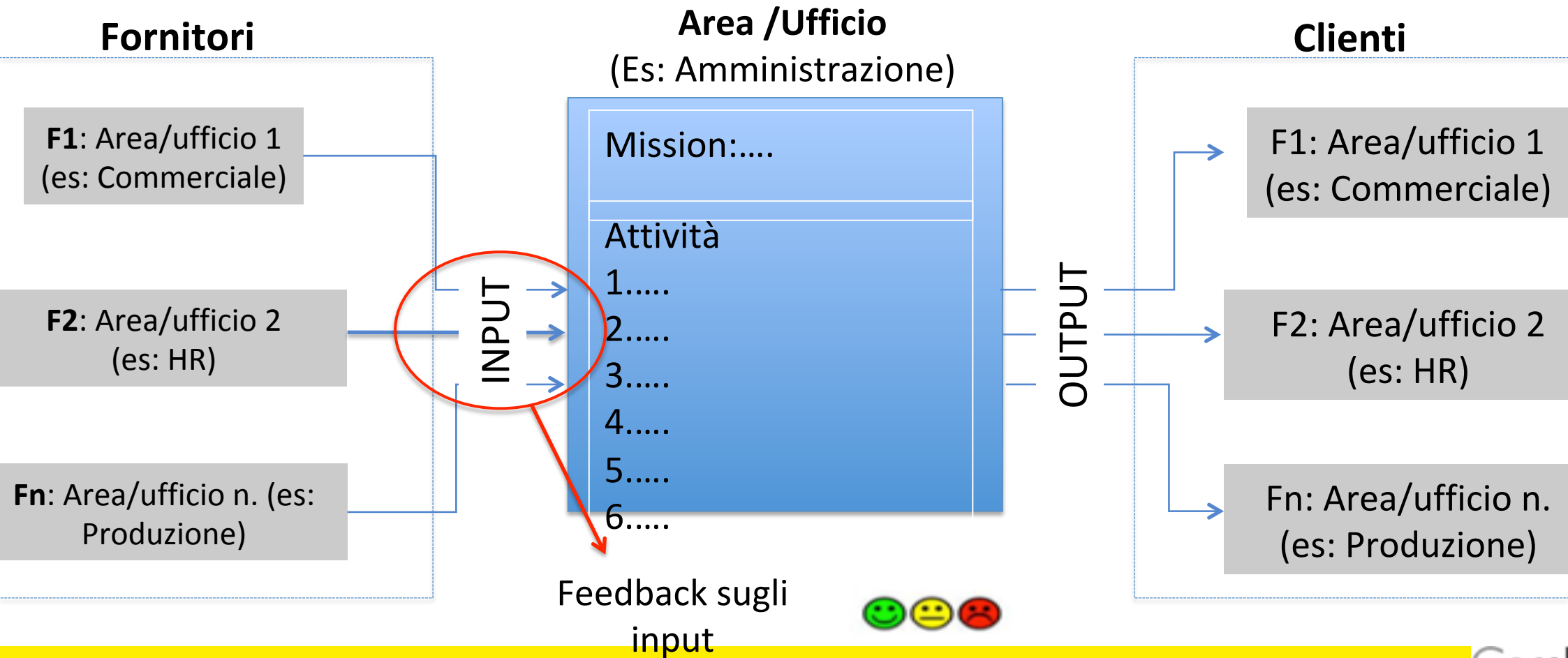
Risultato

Le relazioni organizzative lungo i processi

Relazioni Clienti – Fornitori interni



La logica cliente-fornitore: verso una concreta collaborazione



Il processo e la logica cliente-fornitore

Fornitore



Fornitore



CLIENTE

CLIENTE

Flusso di processo

Come si collabora nella logica cliente-fornitore

Come posso migliorare il servizio verso il mio cliente interno?

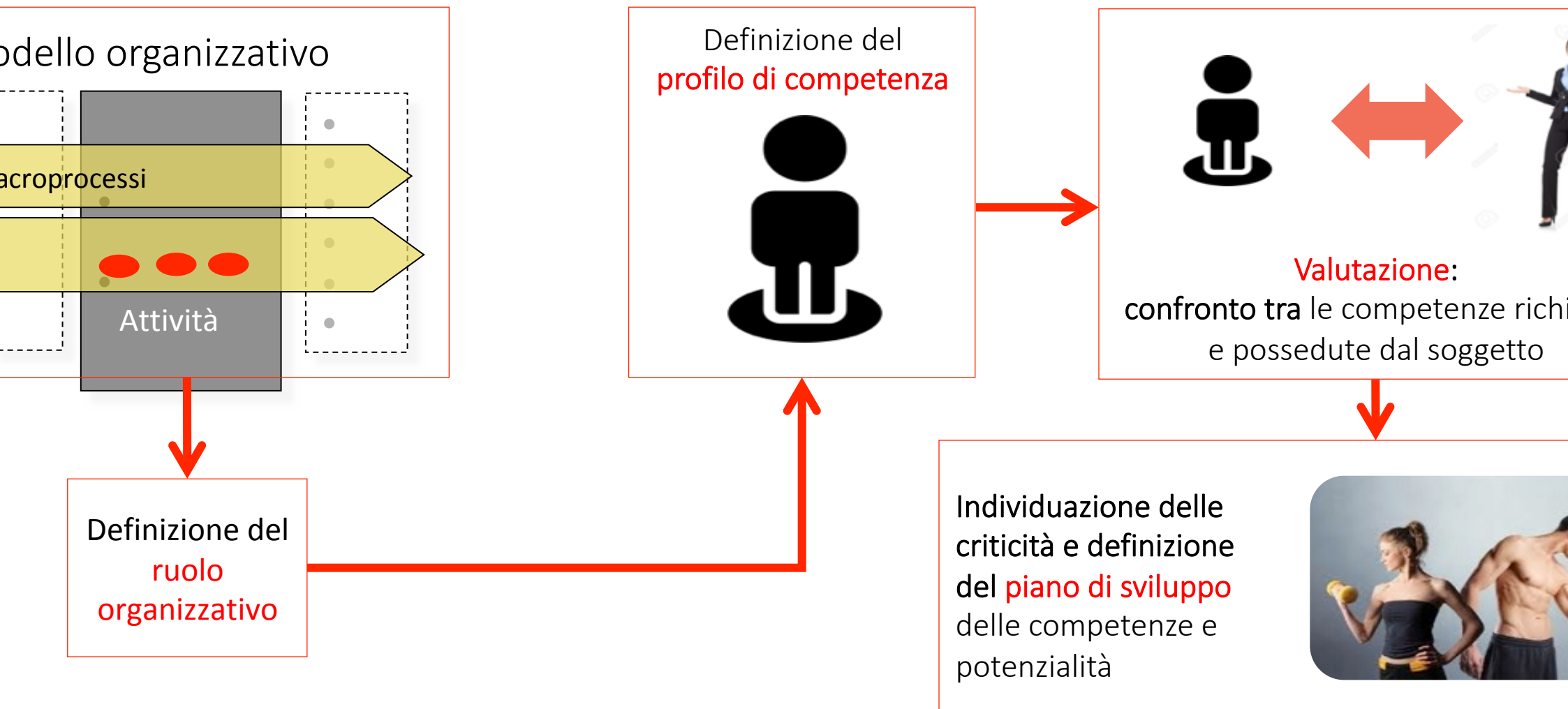
Come posso aiutare il mio fornitore a servirmi meglio?



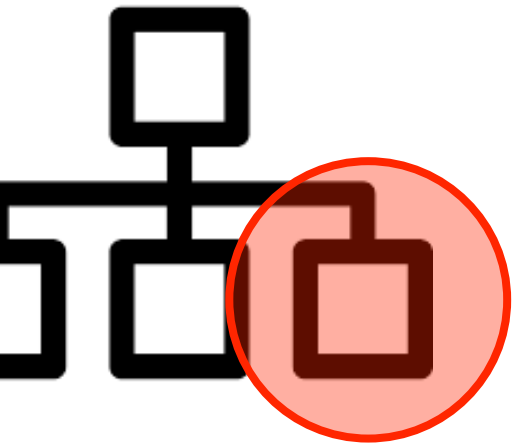
FORNITORI

CLIENTI

Organizzazione e sviluppo delle risorse

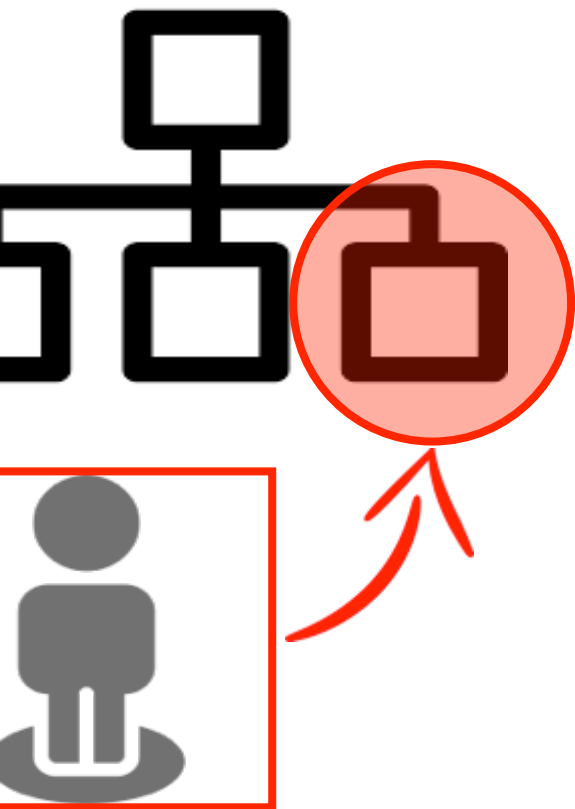


Elementi che definiscono il ruolo organizzativo



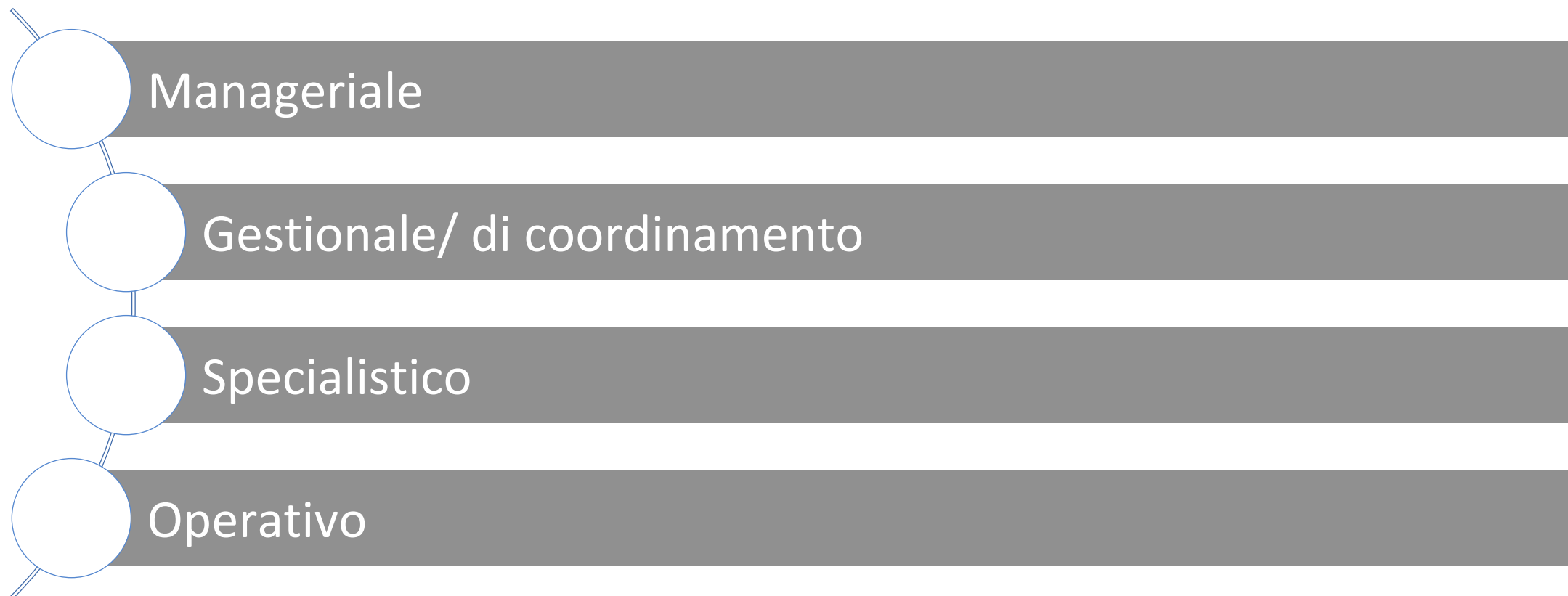
- Perimetri di responsabilità e obiettivi
- Attività da svolgere
- Riferimenti decisionali e Posizione nella struttura
- Principali relazioni intrattenute (sia interne che esterne)
- Requisiti richiesti (titoli, qualifiche, anzianità, ecc..)
- Competenze richieste

Elementi che definiscono il profilo di competenza

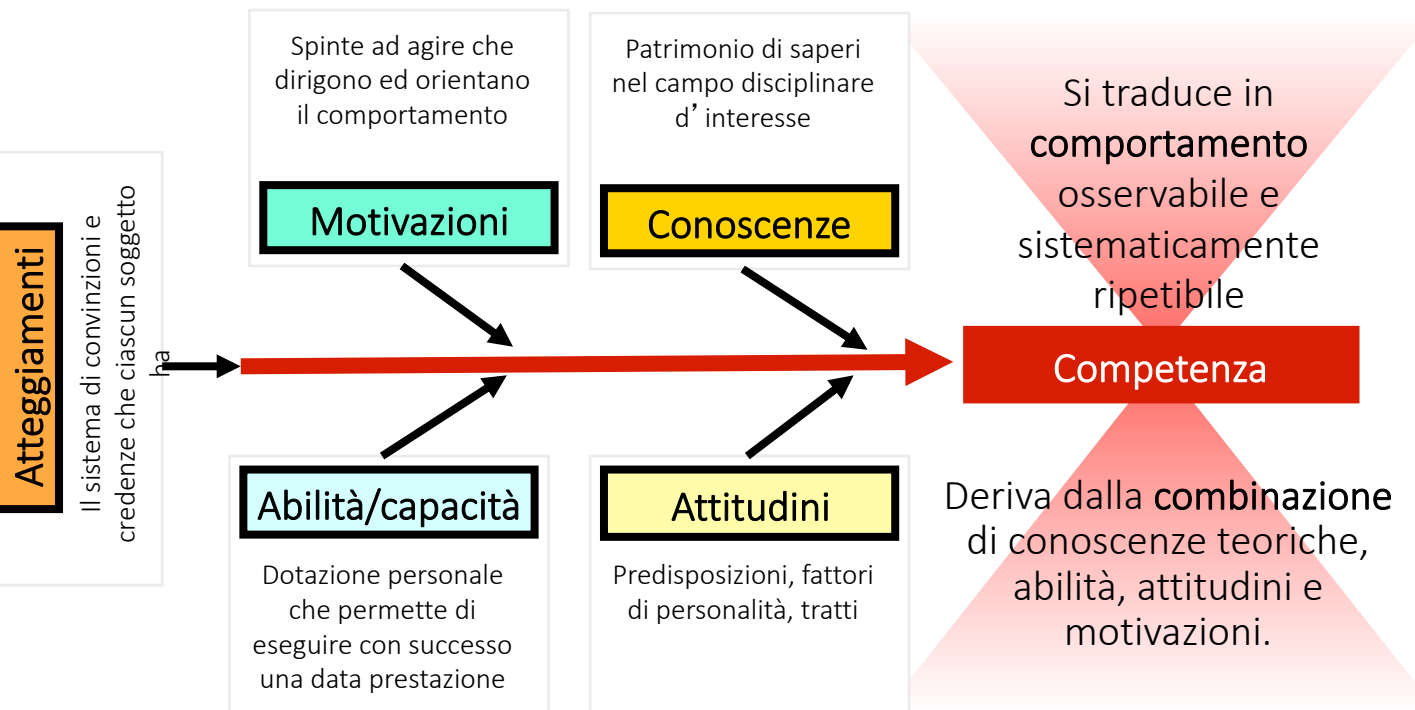


- Il profilo di competenza è dato dall'insieme di conoscenze, capacità e abilità che un soggetto deve possedere per poter interpretare efficacemente un determinato ruolo organizzativo.

Alcune tipologie di profilo professionale tipiche dell'Ente

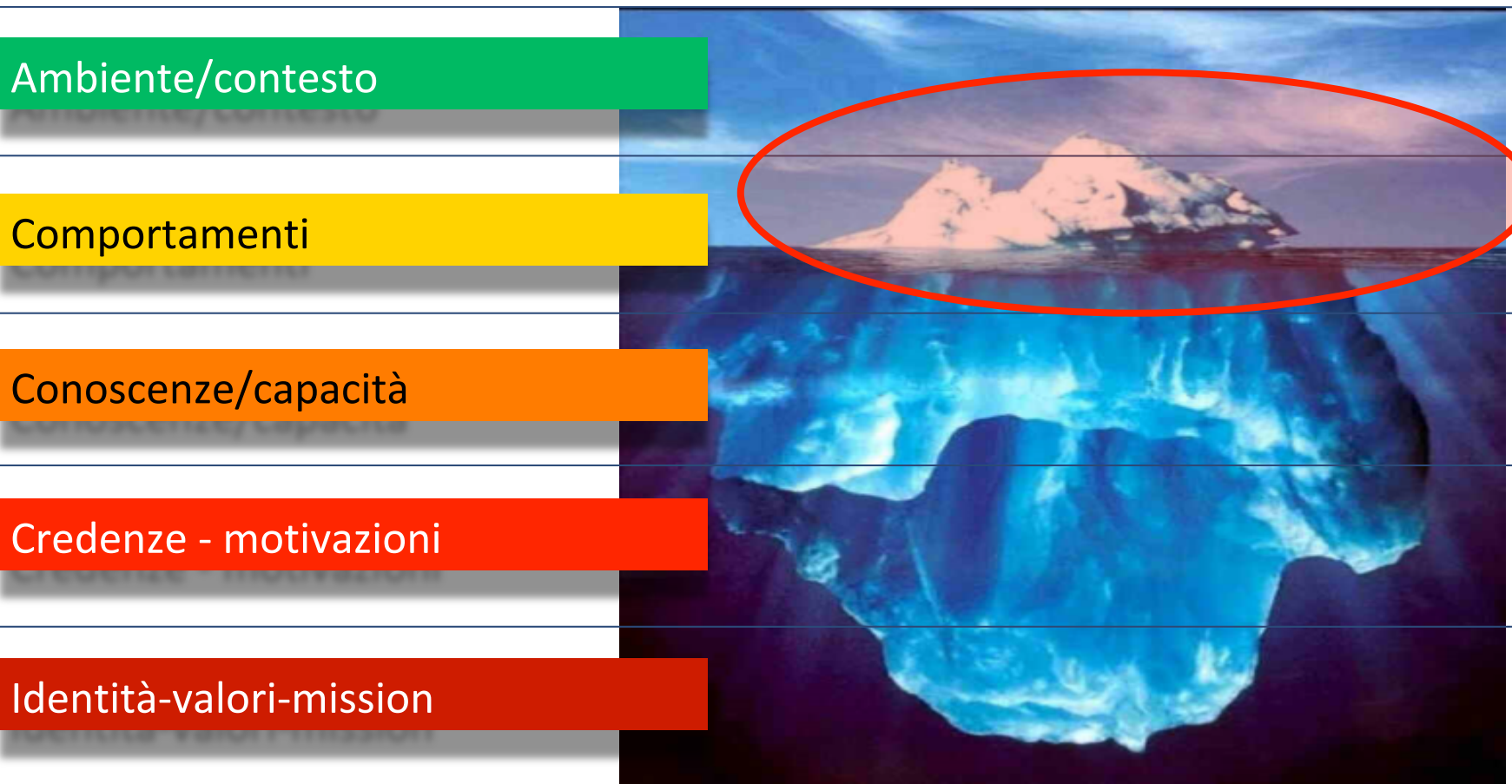


Cos'è una competenza



Per competenza si intende l'effettiva capacità di tradurre in **comportamenti** concreti ed efficaci il proprio bagaglio di conoscenze, esperienze, attitudini e motivazioni.

Cos'è una competenza



Ambiente/contesto

Comportamenti

Conoscenze/capacità

Credenze - motivazioni

Identità-valori-mission

I comportamenti agiti dalle persone nel contesto organizzativo divengono oggetto di valutazione

Tipologie di competenze

Le competenze che compongono un profilo sono molteplici e possono esser classificate come segue:



- Competenze REALAZIONALI
- Competenze GESTIONALI/ORGANIZZATIVE
- Competenze TECNICO – SPECIALISTICHE
- Competenze

Un esempio di valutazione

