

ASPETTI RELAZIONALI E DI MENTALITA'

Group/team work

Un gruppo di lavoro è un gruppo di due o più persone che cercano in modo interdipendente di risolvere problemi per raggiungere uno scopo comune.

In un gruppo di lavoro, l'interazione:

- fa leva sulle diverse competenze e capacità messe a disposizione da ciascun membro, e
- orienta le attività verso un obiettivo condiviso.

Team work: funzione di produzione e funzione di facilitazione

Il processo di team work si declina in due funzioni fondamentali:

1. Funzione di produzione, volta alla realizzazioni di azioni operative, come la definizione dell'obiettivo, la pianificazione e l'organizzazione di attività, lo scambio fluido di informazioni, l'esecuzione di compiti.
2. Funzione di facilitazione, volta a governare emozioni, opinioni e atteggiamenti, ad esempio tramite l'ascolto, la mediazione, la negoziazione, il confronto tra le diversità, l'integrazione, lo sviluppo di aspetti normativi, la gestione del conflitto.

Da gruppo (group) a squadra (team)

Squadra: «gruppo di persone con competenze complementari, che collaborano attivamente per raggiungere un obiettivo comune per il quale si ritengono collettivamente responsabili»

In una squadra occorre:

- Accogliere la diversità
- Concentrarsi su ciò che unisce piuttosto che su ciò che divide
- Riconoscersi nel ruolo che è più utile per la squadra
- Sforzarsi di superare i propri limiti e aiutare gli altri a fare lo stesso
- Ascoltare con attenzione e rispetto
- Esprimere in modo leale e costruttivo le proprie idee
- Riconoscere i meriti e i successi degli altri
- Incoraggiare e aiutare gli altri quando falliscono e quando c'è un problema
- Se c'è il sospetto che una persona (o una decisione) sia realmente negativa per la squadra, controllare l'emotività e cercare un confronto per una soluzione corretta e condivisa.

Le 5 fasi del team building

1. Forming. I membri del gruppo esplorano il terreno relazionale in cui si trovano per orientare i loro comportamenti in funzione dell'obiettivo da perseguire. Ognuno valuta le capacità e le caratteristiche altrui. In questa fase vengono inoltre definiti obiettivi e norme sul funzionamento del gruppo.

2. Storming. Il gruppo inizia a raccogliere e mettere in evidenza le idee progettuali dei singoli membri in funzione del lavoro da svolgere (brainstorming). In questa fase possono insorgere conflitti, poiché il comportamento di alcuni membri potrebbe essere messo in discussione. I conflitti in genere possono distruggere il gruppo, ma possono anche rafforzare il senso di appartenenza tra i membri, se ben gestiti. Infatti, dopo un conflitto il gruppo può presentarsi più consapevole ed elastico ed avere acquisito più capacità di gestione dei problemi che man mano insorgono.

3. Norming. Lo spirito di squadra, orientato al raggiungimento dell'obiettivo comune, diviene più evidente e articolato. Le regole di fondo che orientano il gruppo di lavoro verso lo sviluppo dei risultati attesi sono: Unità (coesione e senso di appartenenza); Stabilità (il gruppo tende alla conservazione dei suoi membri); Soddisfazione (il gruppo tende a trasformare il senso di appartenenza in gratificazione); Dinamica interna (il gruppo tende a trasformare il senso di appartenenza in accettazione degli obiettivi e delle regole della squadra).

4. Performing. Il gruppo si presenta ormai maturo, focalizzato sul compito e orientato alla produttività e al rendimento. I membri hanno avuto il tempo e il modo per conoscersi e sviluppare fiducia reciproca, facendo affidamento l'uno sull'altro. Non tutti i gruppi raggiungono questa fase e molti si sciolgono allo stadio di norming.

5. Adjourning. Il gruppo ha raggiunto gli obiettivi che si era prefissato e giunge ad una fase di scioglimento spontaneo o programmato.

Il ruolo della leadership, perché il team sia efficace è necessario che:

- Le persone condividano i valori etici di riferimento e si fidino le une delle altre;
- L'obiettivo comune sia ben definito, perseguibile e condiviso da tutti;
- I premi/riconoscimenti legati al raggiungimento del risultato siano distribuiti in un modo percepito come equo;
- Vi sia un'adeguata valorizzazione delle differenze, finalizzate al raggiungimento del risultato condiviso;
- Vi sia un coordinamento efficace delle attività;
- Lo scambio di informazioni sia fluido e basato su una forma di comunicazione chiara, corretta ed efficace.

Quasi mai una “buona” struttura organizzativa ed efficaci meccanismi operativi bastano a trasformare un’organizzazione che non funziona e a indirizzare i comportamenti verso gli obiettivi di fondo della gestione.

Spesso bisogna spingersi alla fonte dei comportamenti e rimettere in discussione ciò che è più radicato nel management e nel personale: la cultura aziendale e il modello di management.

Cultura aziendale

“È l’insieme di valori, opinioni, conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di una organizzazione e che vengono insegnati ai suoi membri come esemplari. Essa rappresenta la parte non scritta dell’organizzazione. Tutti partecipano alle dinamiche culturali, ma generalmente la cultura passa inosservata: solo quando le organizzazioni provano a realizzare nuove strategie o programmi che sono in contrasto con le norme e i valori di base della cultura aziendale che le stesse si ritrovano faccia a faccia con il potere esercitato dalla cultura”

È strettamente correlata alla cultura del Paese dell’azienda: “Parametri della cultura”:

1) Distanza dal potere

Quanto gli individui appartenenti a una determinata cultura accettano gerarchie rigide e formali, e che il potere sia nelle mani di pochi?

- BASSA: cultura che contempla un rapporto democratico tra capi e sottoposti (es. Germania)
- ALTA: struttura gerarchica rigida e disparità tra leader e collaboratori (es. Italia, Francia)

2) Avversione all’incertezza

Quanto ci si sente minacciati da situazioni ambigue o incerte? quanto si accetta il rischio?

- BASSA: maggiore accettazione di situazioni incerte (es. Regno Unito, Irlanda)
- ALTA: ridotta accettazione di situazioni incerte (es. Paesi dell’Europa continentale)

3) Individualismo Vs collettivismo

Quanto gli individui appartenenti a una determinata cultura sono aperti al gruppo e al raggiungimento degli obiettivi comuni, o, al contrario, hanno a cuore sé stessi e i propri obiettivi personali?

- INDIVIDUALISMO: (es. ITALIA, USA)
- COLLETTIVISMO: (es. GIAPPONE)

4) Femminilità Vs mascolinità

Riguarda la misura in cui i valori dominanti sono il successo, l’efficienza, il denaro e le cose materiali o, all’opposto, la preoccupazione per gli altri, la qualità della vita e l’eguaglianza.

- ALTA Mascolinità: (es. Giappone)

- ALTA Femminilità: (es. Paesi scandinavi)

La combinazione di questi “fattori” influenza durevolmente la cultura aziendale e il modello di management

Le “parole d’ordine” delle imprese del terzo millennio:

- Globalizzazione
- “iper-competizione”
- turbolenza
- cambiamento

Per “governare la barca” in questo contesto occorrono sempre più “capi” con elevata capacità di guida, ma non basta disporre di validi manager occorre avere anche dei buoni leader.

Un aspetto emblematico della realtà: che cosa fa realmente un manager?

Pianifica, guida (leadership), coordina, controlla.

- Il manager lavora senza sosta, con attività brevi, variabili e discontinue ed è più incline all’azione che alla riflessione
- Il manager è impegnato non solo in compiti “eccezionali”, ma anche in cerimonie, riti, visite, ecc.
- I manager amano le informazioni orali, attinte telefonicamente o nelle riunioni e non disdegnano pettegolezzi e dicerie
- Il comportamento manageriale si basa in larga misura su intuizioni che lasciano poco spazio a “modelli”

FISIOLOGIA DELLE ORGANIZZAZIONI

I PROCESSI AZIENDALI (process management)

All'organizzazione spetta la scelta degli organi d'azienda, l'articolazione ordinata in un'adeguata struttura e la definizione e assegnazione delle funzioni, in relazione ai processi e alle combinazioni di processi da realizzare.

- Modello funzionale: settorialità e sub-ottimizzazione
- Approccio per processi: Flessibilità, efficienza, rapidità di risposta

Dinamicità del mercato = necessità di integrazione fra:

- Competenze dei soggetti presenti in azienda (incoraggiare l'innovazione)
- Attività funzionali (raggiungere elevati standard di qualità)
- Fasi di progettazione e realizzazione dei prodotti (ridurre il time to market)
- All'interno del sistema logistico-distributivo (accorciare il lead time)

Un processo aziendale è un insieme di attività coordinate che, utilizzando input di varia natura, originano output che hanno un valore per il cliente (esterno, ma anche interno) in pratica: Tutti gli insiemi di attività che si possono esprimere con verbi come «gestire» o «sviluppare».

In un processo devono essere sempre chiari:

- Scomposizione attività
- Legame logico-temporale delle operazioni
- Definizione delle responsabilità
- Beneficiari e risultati attesi

I processi sono caratterizzati da input e output.

Attenzione! Un processo:

- a) può superare i confini organizzativi
- b) è indipendente dalla struttura organizzativa formale

Un processo deve soddisfare le aspettative del cliente. Il Cliente (esterno o interno) è il punto di riferimento nella progettazione del processo.

La sequenza di attività elementari porta a identificare una catena di fornitori-clienti. Nella catena i bisogni del cliente vincolano le norme per lo svolgimento delle attività.

In ogni processo, al di là del dettaglio che si intende raggiungere, è importante delimitare dei confini affinché il flusso delle attività che lo compongono sia gestito sistematicamente. I processi aziendali si distinguono in:

- inter-organizzativi: coinvolgono due o più organizzazioni economiche.
- Inter-funzionali: partecipano diverse funzioni o unità organizzative della stessa azienda.
- Inter-personali: operano diversi soggetti all'interno delle stesse unità organizzative.

I processi si distinguono anche in base al tipo di attività'

- operativi (produttivi e amministrativi): azioni standardizzate finalizzate al raggiungimento dei principali obiettivi dell'organizzazione;
- manageriali: azioni di pianificazione, allocazione, gestione delle risorse impiegate nei processi operativi

Modello di Porter

- Primari (produzione, logistica e vendita)
- Di supporto (approvvigionamenti, HRM, R&S, amministrazione)

Le tipologie di processo di Earl e Khan

Analisi della strutturabilità del processo e dell'impatto delle performance

- Core: basilari per il funzionamento dell'organizzazione (primari); legami diretti con fornitori e clienti esterni
- Di supporto: attività i cui destinatari sono i clienti interni, back-office di processi chiave
- Di business network: vanno oltre i confini organizzativi, coinvolgono clienti e fornitori
- Di management: attività di pianificazione, organizzazione, gestione e controllo ecc.

L'evoluzione del quadro competitivo può condurre alle seguenti azioni di ottimizzazione dei processi:

- Business Process Management (BPM) o gestione per processi, inteso come il complesso di applicazioni indirizzate a razionalizzare il modo di operare ripensando, governando, coordinando e controllando i processi aziendali;
- Business Process Improvement (BPI, cambiamento incrementale), attraverso il quale si realizzano interventi progressivi di miglioramento dei processi presenti in azienda, volti a perseguire livelli di efficacia e di efficienza superiori, in un contesto strategico e all'interno di una struttura esistenti;
- Business Process Reengineering (BPR, cambiamento radicale), con il quale si ricercano rilevanti miglioramenti dei risultati e nuove modalità di svolgimento delle attività e dei processi, in coerenza con radicali trasformazioni nella struttura e strategia aziendali.

I progetti di business process reengineering

Riguardano il «ripensamento di fondo e il ridisegno radicale dei processi aziendali finalizzato a realizzare straordinari miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni», in quanto induce a rivedere il ruolo e le finalità dell'azienda e il modo in cui funziona.

I principi fondamentali da seguire per implementare un progetto di reengineering, sono:

- fondare l'organizzazione sui risultati da ottenere e non sui compiti da svolgere;
- far svolgere alcune attività del processo a chi usa l'output (cliente del processo);
- integrare l'elaborazione delle informazioni presso i fruitori (es. motore di ricerca biglietti aerei);
- integrare il più possibile (attraverso l'ICT) le risorse geograficamente lontane;
- integrare le attività parallele (es. team che disegna le vetrine e team che decide il percorso di una mostra);
- integrare le attività operative e le attività di controllo (es. palmari per le comande al ristorante: permettono anche di controllare produttività camerieri);
- raccogliere una sola volta le informazioni alla fonte (es. molte aziende hanno 3 database clienti: uno della contabilità, uno dei venditori, uno del marketing!).

Fasi del BPR

1) La pianificazione del progetto:

In un progetto di reengineering bisogna identificare i processi, tracciarne una mappa, individuare quelli che devono essere reingegnerizzati, stabilendo priorità in base:

- all'importanza in relazione all'impatto sui clienti;
- al malfunzionamento;
- all'effettiva fattibilità (in termini di ampiezza del processo, costi dell'azione).

2) L'analisi dei processi esistenti e del contesto:

Analizzare i processi significa:

- interrogarsi intorno agli effettivi input e output del processo,
 - identificarne i fornitori (interni o esterni) e i clienti (interni o esterni), distinguere le attività e l'ordine con cui vengono svolte,
 - distinguere le unità organizzative interessate e le risorse impiegate,
 - misurarne le prestazioni
 - riconoscere gli elementi critici che le influenzano.
- Per identificare le responsabilità delle unità organizzative e individuare le eventuali duplicazioni o sovrapposizioni sono utili e di semplice realizzazione le matrici di responsabilità.
- Il processo deve essere «trainato» dalle tempistiche del cliente (sia esso interno o esterno) ed è quindi importante avere alcuni riferimenti temporali per lo scambio di informazioni con esso.

3) Lo sviluppo di nuovi modelli operativi:

Lo sviluppo di nuovi modelli operativi porta a vagliare, in un approccio sistemico in linea con le scelte strategiche, opportunità quali:

- sfruttamento delle potenzialità della catena del valore, connettendo i nuovi processi a quelli dei clienti e dei fornitori, trasferendo, ove possibile, «a

monte» e «a valle» le responsabilità dello svolgimento di alcuni compiti e integrandone al massimo le attività;

- ricorso a risorse esterne, quando le attività non sono ritenute strategiche per il successo aziendale e quando ragioni economiche non ne impediscano l'attuazione;
- accesso alle informazioni per tutti i soggetti coinvolti nel processo, utilizzando la tecnologia dell'informazione per assistere il processo decisionale;
- aggregazione dei compiti grazie ai process owner, cioè figure «professionali» con competenze multiple più che manageriali in senso classico.

4) L'implementazione dei modelli e nuove soluzioni organizzative:

L'implementazione dei modelli di BPR (business process reengineering) è, in genere, intrapresa nell'ambito di «progetti pilota», in modo da facilitarne l'avviamento.

Le soluzioni di tipo organizzativo che si accompagnano ad un ripensamento «per processi» dell'azienda possono prevedere tre possibili livelli di trasformazione che si allontanano progressivamente dai modelli organizzativi tradizionali/funzionali verso modelli più radicali «per processi».

1. Si mantiene una struttura formale di tipo funzionale, con il semplice rafforzamento di collegamenti orizzontali tra le funzioni grazie ai processi;
2. Si fanno convergere le competenze specialistiche funzionali e quelle orizzontali dei process owner nelle due dimensioni classiche della struttura a matrice;
3. Si realizza una struttura (quasi) completamente orizzontale, in cui le divisioni verticali per funzioni vengono (quasi) completamente assorbite da un'organizzazione per processi.

QUALITÀ E LEAN (quality management)

Abbiamo visto che alcune strutture organizzative prevedono il riconoscimento ufficiale nell'organigramma di funzioni ufficialmente preposte alla gestione per processi: ad esempio, i process manager delle strutture a matrice.

Il caso più evidente è la struttura quasi completamente piatta, in cui a parte il vertice strategico sono presenti solo i team che lavorano in parallelo su specifici processi. È necessario adottare queste strutture organizzative per essere in grado di adottare la «gestione per processi»?

La gestione per processi è possibile in tutti i tipi di struttura, anche laddove non ci siano caselle di organigramma specificamente riservate a questo compito (come ad esempio nella struttura plurifunzionale classica). Tuttavia, la gestione per processi richiede un forte e chiaro impegno da parte di tutti, a partire dal vertice strategico.

Devono esserci persone e team specificamente ingaggiati sui processi (ad esempio, all'interno della tecnostruttura).

La gestione per processi è un approccio che cambia la mentalità e i comportamenti ed è considerata unanimemente molto consigliabile per le aziende di tutti i settori e dimensioni.

La gestione e l'organizzazione dei processi, infatti, è una soluzione insostituibile per mettere l'azienda nelle condizioni di gestire fattori chiave quali: la qualità, i rischi, e gli sprechi.

Gestire la qualità (la ruota di Deming)

Già da primi decenni del XX secolo: introduzione di procedure di controllo qualità per i prodotti della manifattura.

Ma poi si intuisce che il ciclo di apprendimento e miglioramento continuo deve coinvolgere tutti, non solo gli ispettori di prodotto.

Negli anni '50 emergono teorie innovative per migliorare la qualità occorre:

- coinvolgere il cliente
- integrare gli addetti alle diverse fasi
- puntare al miglioramento continuo.

Secondo Deming, il miglioramento continuo può essere perseguito attraverso la reiterazione sequenziale di quattro fasi (PDCA, dalle iniziali delle quattro fasi):

1. Plan (stabilire gli obiettivi, pianificare i processi e le attività)
2. Do (realizzare quanto pianificato attraverso un approccio per processi)
3. Check (esaminare i risultati raggiunti con quanto era stato pianificato)
4. Act (standardizzare le soluzioni eccellenti, fare miglioramenti e riavviare il ciclo)

Company wide quality control

Metodo diffuso a partire dagli anni '60:

- Diffusione dell'attenzione alla qualità e al miglioramento continuo presso tutti i soggetti aziendali (non solo specialisti)
- Ruolo fondamentale dell'HR, formazione ed addestramento
- Coltivare la propensione dei lavoratori a lavorare in gruppo e identificarsi negli obiettivi aziendali
- Costituire dei circoli di qualità, che si riuniscono per individuare i problemi e proporre le soluzioni

Total Quality Management TQM

Filosofia che pone al centro la soddisfazione totale del cliente e di tutti gli stakeholder.

La qualità non è più un mero problema tecnico ma una vera e propria leva competitiva.

L'attuale normativa internazionale per conferire alle aziende la certificazione di qualità è fondata su questo approccio TQM.

Norme ISO 9001, 9002, 9003 e aggiornamenti

Principi di sistema di gestione qualità (SGQ):

1. Orientamento al cliente
2. Leadership
3. Coinvolgimento del personale
4. Approccio per processi
5. Miglioramento continuo
6. Decisioni basate su evidenze
7. Gestione delle relazioni
8. Gestione del contesto istituzionale
9. Gestione dei rischi

Questi principi si traducono in specifici set di processi da attivare all'interno dell'organizzazione (con possibili adattamenti della struttura, della cultura, degli stili di leadership e dei sistemi)

Lean Organization: l'organizzazione snella

Approccio nato in Toyota.

Perseguimento dell'eccellenza attraverso la focalizzazione molto forte su ciò che costituisce valore per il cliente, eliminando tutti gli sprechi, le irregolarità inutili e i sovraccarichi, e valorizzando al massimo la capacità di apprendimento e problem-solving delle persone.

In particolare, per azzerare gli sprechi occorre sviluppare processi che consentano di:

1. Sapere con precisione quello che il cliente vuole e concentrarsi solo su quello
2. Minimizzare le scorte a magazzino (principio just-in-time)
3. Eliminare ridondanze e tempi di attesa inutili (es. colli di bottiglia per attesa di una firma di un responsabile o della disponibilità di un macchinario)

Per azzerare le irregolarità inutili (compresi gli errori e le interruzioni di servizio) e i sovraccarichi occorre sviluppare processi che consentano di:

1. Mantenere una organizzazione logica e ordinata della postazione di lavoro
2. Mantenere il controllo visivo delle attività in corso, in modo che eventuali problemi e anomalie siano immediatamente individuabili
3. Coinvolgere tutti gli operatori nell'individuazione dei problemi e nella creazione di standard e procedure che riassumano e ottimizzino tutta l'esperienza accumulata
4. Automatizzare i processi dovunque il livello di standardizzazione e la tecnologia lo consentano
5. Garantire una manutenzione continua che garantisca l'operatività e la

business continuity in un contesto di lavoro ordinato e pulito

6. Programmare e monitorare con cura le attività per garantire un impegno regolare delle persone, senza «picchi» né momenti di «vuoto»

PROJECT MANAGEMENT

Definizioni

Progetto: complesso coordinato di azioni finalizzate ad ottenere risultati con determinate caratteristiche, entro un tempo determinato e una determinata spesa.

Compito: insieme di attività elementari tra loro correlate, un esempio di compiti costituisce un oggetto.

Programma: insieme di più progetti tra loro correlati.

-Caratteristiche dei progetti:

- Hanno un inizio e una fine
- Non sono ripetibili in forma identica
- Non coincidono con il risultato: sono il processo di creazione del risultato
- Sono trasversali rispetto alle linee organizzative tradizionali
- Sono caratterizzati da un certo grado di incertezza che tende a diminuire con l'avvicinarsi della data di chiusura.

-Il Project Management ha due obiettivi principali:

- Assicurare che i programmi e i progetti siano coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione e comportino rischi accettabili;
- Effettuare la pianificazione, il controllo e la conduzione di ciascun progetto, massimizzandone i risultati, specialmente in termini di tempi, costi e qualità.

Esempi di categorie progettuali:

- Progetti di cambiamento strategico e organizzativo (esempio: acquisizione di un concorrente e integrazioni delle organizzazioni)
- Progetti impiantistici (esempio: chiusura e smantellamento di una centrale nucleare)
- Progetti software (esempio: nuovo sistema informativo per il facility management)
- Grandi eventi (esempio: Olimpiadi, Giubileo)
- Progetti di Ricerca e Sviluppo (esempio: ricerca sull'aumento di rendimento delle celle fotovoltaiche)

Aziende project-driven e project-dependent

- Project-driven: aziende nelle quali l'attività principale è realizzare progetti.
- Project-dependent: aziende che forniscono beni e servizi non su commessa, e che quindi solitamente non interagiscono con il mercato tramite progetti.

In tutte le aziende hanno luogo progetti interni (ad esempio per lo sviluppo nuovi prodotti o per l'innovazione tecnologica); nelle aziende project-driven, inoltre, ci sono anche progetti con clienti esterni.

-Processi tipici della fase di concezione strategica del progetto:

- Definire l'ambito del progetto (project scope: oggetto+metodo+risultato) in relazione con le strategie dell'organizzazione
- Definire gli obiettivi di redditività del progetto (in termini di benefici tangibili e intangibili)
- Individuare i canali di finanziamento e la provenienza delle risorse
- Stabilire il livello di rischio accettabile
- Definire approssimativamente i limiti da rispettare in termini di tempi, costi e qualità

-Processi tipici della fase di impostazione operativa del progetto:

- Individuare i membri del team di progetto e definirne le responsabilità
- Pianificare e definire obiettivi, budget e schedulazioni
- Ricavare dal cliente tutte le informazioni necessarie per la realizzazione del progetto
- Stabilire buoni rapporti di lavoro con il cliente
- Preparare i negoziati sul progetto
- Preparare il contratto e la corrispondenza contrattuale. Individuare i rischi contrattuali
- Preparare i meccanismi e le modalità di comunicazione, rendicontazione e gestione dei conflitti

-Processi tipici della fase di implementazione del progetto:

- Far sì che tutti i partecipanti abbiano ben chiari obiettivi ed esigenze del progetto
- Programmare, preventivare, controllare e monitorare tutte le attività del progetto
- Esaminare e tenere sotto controllo le specifiche tecniche
- Preparare e tenere sotto controllo la schedulazione di dettaglio
- Preparare e tenere sotto controllo i preventivi di dettaglio
- Definire, modificare e ridistribuire man mano i compiti e i sottocompiti
- Individuare tempestivamente deficienze, problemi e deviazioni dal piano

Processi tipici della fase di chiusura del progetto:

- Seguire le fasi di consegna finale (delivery) e ottenere i documenti di accettazione/ricevuta
- Accertare lo svolgimento dei processi di riscossione crediti
- Avviare le eventuali attività di assistenza post-vendita
- Coordinare le attività di collaudo
- Coordinare la chiusura del progetto sotto gli aspetti contabile, legale, commerciale, di marketing e comunicazione
- Coordinare gli aspetti operativi della chiusura (es. lo smaltimento dei materiali eccedenti)
- Organizzare una valutazione del progetto, comprendente l'individuazione dei punti di debolezza e degli errori, e l'indicazione per future migliorie
- Coordinare l'archiviazione ordinata ed efficace di tutta la documentazione di progetto
- Sciogliere il team e chiudere ufficialmente il progetto.

Gli strumenti per il PM: WBS, reticoli PERT/CPM/PDM, diagrammi GANTT, matrice compiti/responsabilità

-WBS (work breakdown structure)

Rappresentazione gerarchica che permette di scomporre il risultato finale di un progetto in molti lavori e sottolavori, fino ad arrivare a definire tutte le unità di lavoro base che, coordinate tra loro, sono necessarie per arrivare a completare il progetto.

La WBS quindi scompone il progetto in una serie di sottoprogetti e di oggetti da consegnare.

Fino a quando si va avanti a scomporre il progetto/lavoro in sottoprogetti? Fino a quando l'unità di lavoro individuata è abbastanza piccola da poter essere attribuita unitariamente ad un singolo manager o ufficio o persona.

Molte sono le logiche che si possono adottare per preparare una WBS, a seconda delle circostanze. In generale, ci si può basare su:

- Sui processi (attività 1, sub-attività 1.1, eccetera: esempio: 1=conduzione trattativa-1.1=preparazione proposta preliminare).
- Sui prodotti (prodotto 1, componente 1.1 eccetera: esempio: 1=nuovo shampoo – 1.1 =nuova confezione.

Ogni elemento della WBS dovrà essere descritto con parole brevi e indicative:

- Il project manager e il suo team sviluppano i livelli della WBS;
- Tutte le figure interessate (stakeholder) rivedono la struttura fino a raggiungere un'intesa sulla sua validità;
- Il team di progetto, con il contributo dei capi funzione e delle risorse competenti, identifica i work package che devono essere pianificati, disposti di budget, schedulati e controllati;
- Individuazione del responsabile di ogni work package;
- Stima dei tempi, dei costi da sostenere, delle risorse da impiegare per ogni work package;
- Assegnazione di un responsabile per ogni work package;
- Definizione di input e output, da intendersi come elementi richiesti per l'avvio del work package e materiali da consegnare per la sua chiusura.

La WBS stabilisce lo sviluppo del progetto ponendosi come importante punto di riferimento. Da un lato essa specifica nel dettaglio quello che deve essere eseguito, dall'altro delimita i confini del progetto escludendo dalla sua struttura tutto ciò che non occorre al raggiungimento degli obiettivi.

Proprio attraverso la discussione necessaria per realizzare una WBS, gli interessati al progetto raggiungono un accordo sul suo ambito, sugli eventi

fondamentali (milestones) e sulla definizione delle attività e responsabilità da assegnare alle risorse. La WBS ha dunque un'origine collaborativa ed è un valido strumento di comunicazione e di intesa.

-Diagrammi GANTT

Con l'aiuto dei diagrammi reticolari e dei diagrammi GANTT si elabora una Schedulazione Generale di Progetto, deve avere le seguenti caratteristiche:

- Essere basata sulla WBS
- Essere completa e generale
- Rispettare gli impegni contrattuali verso il cliente
- Agevolare la pianificazione di dettaglio e l'utilizzo ottimale delle risorse
- Comprendere i principali milestone
- Essere utile per la valutazione dell'avanzamento e la rendicontazione.

Il diagramma è costruito partendo da un asse orizzontale - a rappresentazione dell'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi (ad esempio, giorni, settimane, mesi) - e da un asse verticale - a rappresentazione delle attività che costituiscono il progetto.

Barre orizzontali di lunghezza variabile rappresentano la durata di ogni singola attività. Queste barre possono sovrapporsi durante il medesimo arco temporale ad indicare la possibilità dello svolgimento in parallelo di alcune delle attività. Man mano che il progetto progredisce, delle indicazioni supplementari possono essere aggiunte al diagramma, per indicare le attività sottostanti completate. Una linea verticale è utilizzata per indicare la data di riferimento.

Un diagramma di Gantt permette dunque la rappresentazione grafica di un calendario di attività, utile al fine di pianificare, coordinare e tracciare specifiche attività in un progetto dando una chiara illustrazione dello stato d'avanzamento del progetto rappresentato.

Questo diagramma è molto adatto a rappresentare la schedulazione; nei casi di progetti complessi, però, è poco adatto a pianificare e calcolare i tempi, perchè non permette di inserire nei fattori di calcolo i vincoli tra le attività (salvo il caso in cui i vincoli siano molto semplici).

-Calcolo dei tempi:

Per calcolare i tempi e la schedulazione di progetto è necessario innanzitutto individuare gli eventi chiave (milestone) del progetto.

Nella disciplina del PM, un evento è un accadimento che segna il completamento di un'attività (es. firma del contratto; approvazione del prototipo; ecc) e/o un cambio di responsabilità e/o un'interazione tra diversi elementi della WBS.

Ogni evento può essere associato a diverse date: data stabilita (per contratto), data schedulata, data auspicata, data prevista (analizzando la situazione reale), ultima data consentita (per non far slittare in modo inaccettabile eventi successivi), data effettiva (a consuntivo).

-Diagrammi reticolari:

Il calcolo dei tempi di realizzazione dei progetti complessi viene eseguito con l'ausilio di strumenti chiamati diagrammi reticolari.

Regola di costruzione di un diagramma reticolare è che abbia inizio con una casella unica e si concluda in una casella unica.

Sono principalmente di tre tipi:

- PERT • CPM • PDM

Gli elementi principali sono sempre gli eventi, le attività e le dipendenze tra le attività; ma a seconda del tipo di diagramma e del metodo utilizzato gli elementi sono rappresentati e messi a disposizione per il calcolo in modo diverso.

Ruoli e professionalità del Project management

-Project manager: è il Direttore Generale del suo progetto in termini di responsabilità.

Compito primario: integrare gli apporti di tutti i partecipanti al progetto.

Negozia con i capi funzione qualità, tempi e costi degli apporti delle loro specifiche aree.

Non avendo i tradizionali poteri dei dirigenti di linea, la sua influenza si basa su:

- Potere di premiare e di punire
- Autorevolezza legata alla competenza tecnica e organizzativa
- Buone relazioni personali e alleanze con i soggetti coinvolti nel progetto o che hanno influenza su di esso

Nel caso di grandi progetti, il PM può avere uno staff di supporto.

-Capo funzione

Spesso un manager funzionale (es. Direttore marketing, o Direttore della produzione) viene coinvolto nella realizzazione di un progetto. Suo compito sarà pianificare e garantire l'esecuzione dei compiti specifici che debbono essere realizzati dalla sua unità in relazione al progetto.

Negozia le specifiche del work package (risultato, qualità, scadenze e budget) con il PM.

Pianifica nel dettaglio compiti e procedure relativi alla sua unità e garantisce per i risultati.

Esempio di regolamentazione del conflitto progetto-funzione:

- Il PM definisce il contenuto dei vari compiti del progetto (che cosa), decide quando devono iniziare e finire, e quanto denaro è disponibile per eseguire il lavoro;
- Il capo funzione stabilisce chi esegue i compiti, come va eseguito il lavoro tecnico e quanto denaro è necessario per portarlo a termine.

Al General Management dell'azienda (normalmente esterno al team di progetto) spetta di:

- Risolvere i conflitti riguardanti il progetto che coinvolgono manager di alto livello;
- Valutare le performance del progetto, dei capi funzione e dei Project Manager;
- Tenere sotto controllo l'avanzamento dei lavori.

Fattori di successo per il project management

- Individuazione dei membri del team e costruzione dei rapporti umani;
- Efficacia del luogo, dei tempi e dei contenuti delle riunioni di team;
- Efficacia degli strumenti di comunicazione;
- Meglio strumenti (anche informatici) semplici e agili da usare, ma che lasciano spazio all'intervento umano, rispetto a quelli raffinatissimi ma rigidi, costrittivi e troppo time-consuming;
- Efficacia delle procedure di individuazione e risoluzione dei conflitti;
- Gestione efficace della "memoria di team";
- Presenza di un abile moderatore;
- Chi ha le responsabilità deve anche avere i poteri (e le ricompense) adeguati;
- Disponibilità di strumenti tecnologici adeguati per tutti i livelli di pianificazione e controllo (fino alla gestione dei singoli task: ad esempio, provate a scaricare sullo smartphone il software TRELLO e ad utilizzarlo anche via web dal PC) .

Funzioni, ruoli e governance

- Un'organizzazione è un organismo sociale capace di sviluppare un sistema di attività coordinate e finalizzate.

Analisi per funzioni dell'azienda

- Funzione: gruppo di operazioni omogenee, principalmente di carattere tecnico (produrre, commercializzare, acquistare, gestire il personale, ecc).

L'insieme di operazioni omogenee sono svolte all'interno dello stesso organo (direzione, ufficio, dipartimento, ecc).

Funzioni tipiche: pianificazione strategica, sistema informativo, marketing, produzione e logistica, ricerca e sviluppo, finanza, organizzazione aziendale, amministrazione e controllo.

Le funzioni possono essere raggruppate in:

- funzioni caratteristiche (operative): sono le aree più direttamente rivolte al perseguimento degli obiettivi della gestione aziendale come marketing, produzione e logistica, ricerca e sviluppo.
- funzioni integrative: in linea generale mettono a disposizione particolari tipologie di risorse come finanza, organizzazione e personale, amministrazione e controllo.

Pregi e difetti dell'approccio funzionale:

- omogeneità delle conoscenze e degli strumenti impiegati
- chiarezza con cui sono delineabili i relativi confini
- efficienza organizzativa derivante dalla specializzazione
- creazione di comportamenti stagni risultati funzionali vs obiettivi globali (il marketing spinge la vendita ma non si preoccupa della solvibilità dei clienti)
- gestione per sotto-sistemi con il rischio di non integrare le decisioni

I principali ruoli in azienda

I ruoli apicali nelle aziende (specie se medio/grandi o internazionali) sono spesso indicati con la terminologia anglosassone di «Officer».

- Gli Officer costituiscono il Top Management Team (TMT) che concerta le decisioni strategiche sulla base degli orientamenti dei proprietari dell'azienda (solitamente rappresentati da un Consiglio di Amministrazione – Board of Directors).
- A capo degli Officer e di tutta la struttura aziendale troviamo di solito il Chief Executive Officer (CEO), o Amministratore Delegato (Managing Director). Il CEO fa parte del Consiglio di Amministrazione, ma a differenza degli altri membri dello stesso (detti Amministratori, o Directors), ha anche un ruolo da executive in azienda. Il CEO è dunque la figura di collegamento tra i proprietari dell'azienda (di cui deve curare gli interessi) e l'azienda stessa.

Tipicamente, riportando direttamente al CEO:

- CFO – Chief Financial Officer (Direttore Finanziario, oppure Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo). È il manager responsabile della pianificazione e gestione generale delle attività e dei rischi finanziari della società. È altresì responsabile delle attività di reporting alla Direzione ed è il portavoce finanziario per l'organizzazione.
- CMO – Chief Marketing Officer (Direttore Commerciale). È il manager che solitamente coordina la direzione Marketing e la direzione Vendite.
- COO – Chief Operating Officer (Direttore Operativo). È il manager che sovrintende a tutte le attività produttive; tipicamente, coordina i direttori delle unità produttive (ad es. gli stabilimenti), i manager di prodotto, e/o il dipartimento R & S (Research & Development- R&D).
- CIO – Chief Information Officer (Direttore dei Sistemi Informativi o direttore IT, Information Technology). È il manager che sovrintende alla digitalizzazione e alla gestione delle informazioni a livello di azienda e di value chain.

Il ruolo di direttore generale:

Il Direttore Generale ha il compito di coordinare tutta la prima linea dei manager. A differenza dell'Amministratore Delegato – CEO, il Direttore Generale di solito non è membro del CdA (a meno che i due ruoli di Amministratore Delegato e Direttore Generale non vengano attribuiti alla stessa persona, cosa piuttosto frequente).

- Se in un'azienda esiste sia un AD che un DG, il direttore generale riporta all'amministratore delegato.
- Se una grande azienda ha diverse divisioni (esempio: divisione auto, divisione camion, divisione trattori), solitamente il ruolo di direttore di divisione è equivalente, nell'ambito della sua divisione, a quello di DG.

Altri ruoli chiavi ed emergenti:

- CCO (Chief Compliance Officer, o Direttore Compliance). Si preoccupa che le attività aziendali rispettino i regolamenti interni e tutte le normative.
- CRO (Chief Risk Officer, o Risk Manager). Si occupa di mitigare e gestire i rischi finanziari e/o operativi legati alle attività dell'azienda.
- CSO (Chief Sustainability Officer). Coordina tutte le iniziative per migliorare e documentare la sostenibilità ambientale e sociale dell'azienda, comprese le azioni di CSR (Corporate Social Responsibility).
- CTO (Chief Technology Officer). Si occupa di sviluppare nuove tecnologie (spesso supportate dalla digitalizzazione), solitamente per offrirle ai clienti. Di solito riporta al CIO.

- CKO (Chief Knowledge Officer). Si occupa di trasformare la conoscenza in valore: gestisce il capitale intellettuale dell'azienda (compresi i marchi, i brevetti, e le conoscenze tacite e informali delle persone).
- CDO (Chief Data Officer). Si occupa di coordinare le attività dei sistemi informativi e dei data scientists in modo da trasformare i dati in valore (esempi: la gestione dei dati di acquisto sui portali online per prevedere le preferenze dei clienti; la gestione dei dati della rete idrica per diminuire gli sprechi).
- Project Manager. Ha la responsabilità di un progetto specifico e ne controlla tempi, costi e risultati (ad esempio: PM di un impianto per un appalto ad una società di ingegneria).
- Product Manager. Ha la responsabilità completa di una certa linea di prodotti (ad esempio: un modello di auto) dalle indagini di mercato fino alle strategie produttive e di distribuzione.

Gli amministratori delegati rispondono alla governance dell'azienda.

CdA e Amministratore Unico

- Nella maggior parte dei casi, gli interessi dei proprietari/azionisti (shareholders) sono rappresentati da un Consiglio di Amministrazione (CdA) (Board of Directors, nel mondo anglosassone; NB «Director» nella maggior parte dei casi non si traduce con «direttore» ma «membro del consiglio di amministrazione, amministratore»).
- In alcune aziende con una forte cultura partecipativa (ad esempio in Germania), anche alcuni rappresentanti dei dipendenti vengono chiamati a far parte del CdA.
- Molte aziende di piccole dimensioni hanno un Amministratore Unico che svolge le funzioni del CdA.
- Esistono anche altri sistemi di governo di impresa (Corporate Governance): ad esempio, il sistema dualistico (molto diffuso in Germania) prevede la presenza di due organi di governo: il Consiglio di Gestione e il Consiglio di Sorveglianza (Supervisory board).

Principali compiti del CdA

1. Approva il bilancio e le comunicazioni sociali;
2. Esamina ed approva i piani strategici, industriali, finanziari della Società/Gruppo;
3. Valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società e delle controllate aventi rilevanza strategica;
4. Attribuisce e revoca le deleghe al Presidente e all'AD;
5. Valuta il generale andamento della gestione, confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati;
6. Esamina ed approva preventivamente le operazioni di maggior rilievo;
7. Redige ed adotta le regole di corporate governance aziendale;
8. Provvede alla predisposizione ed attuazione di piani di incentivazione azionaria.

Ruoli executive e non executive: significato organizzativo

- La presenza di amministratori non esecutivi è necessaria per assicurare un efficace controllo sul management, visto che gli amministratori esecutivi si possono trovare in conflitto d'interesse.
- L'efficacia del controllo è in particolare assicurata dalla presenza, tra gli amministratori non esecutivi, di amministratori indipendenti (independent directors), che operino nell'esclusivo interesse della società e non del management o di singoli azionisti.
- Per lo stesso motivo è considerata best practice la separazione tra il ruolo di Presidente del consiglio di amministrazione (Chairman, in inglese), che dovrebbe essere affidato ad un amministratore non esecutivo, e quello di vertice del management (il cosiddetto capo azienda, variamente denominato: amministratore delegato, chief executive officer, direttore generale, ecc).
- Tuttavia, in molti casi (specie per le piccole imprese e le imprese familiari) tale separazione tra ruoli esecutivi e ruoli di controllo non si riscontra.

LOGICHE DI INTERAZIONE CON L'ECOSISTEMA

Ecologia delle organizzazioni

Un'organizzazione deve sopravvivere nel proprio ecosistema che è fatto da un sistema di istituzioni, di tecnologie e (se si tratta di un'impresa) di un mercato. L'adattamento dell'organizzazione all'ecosistema istituzioni- tecnologia- mercato deve rendere l'azienda sostenibile ai tre livelli: economico, sociale e ambientale. La tecnologia include i saperi scientifici e tecnici disponibili nell'ambiente di riferimento nonché i mezzi materiali (es. macchine) e immateriali (es. software, procedure) che possono immagazzinare questi saperi.

Istituzioni

La relazione azienda-istituzioni

Nel vocabolario delle discipline organizzative: Istituzione= complesso di valori, norme, consuetudini e aspettative sociali che regola durevolmente i rapporti sociali e i comportamenti reciproci.

NB - Nel linguaggio corrente, istituzione=organizzazione che emana tali valori, norme, consuetudini e aspettative (es. tribunale, parlamento, università).

Pressioni istituzionali

Le istituzioni generano pressioni istituzionali che influenzano fortemente le organizzazioni:

- Pressioni mimetiche (spingono ad imitare le organizzazioni più ammirate e legittimate)
- Pressioni coercitive (spingono ad adeguarsi alle leggi e alle regole la cui violazione comporta una sanzione comminata dall'autorità ufficiale)
- Pressioni normative (spingono ad adeguarsi alle aspettative della comunità di riferimento indipendentemente dalle leggi, ad esempio adottando codici professionali riconosciuti).

Se un'organizzazione non si adatta alle istituzioni di riferimento, perde legittimità e può trovarsi espulsa dall'ecosistema.

È molto importante mappare e comprendere le pressioni istituzionali attive nel proprio ambiente di lavoro, altrimenti:

- è impossibile comprendere, prevedere (e influenzare) i comportamenti degli altri
- si corre il rischio di fare scelte gravemente controproducenti, nonostante la buona fede
- si corre il rischio di essere delegittimati ed emarginati

Logiche istituzionali

Un buon modo per mappare le pressioni istituzionali attive in un dato contesto è raggruppare le pressioni in logiche istituzionali, cioè sistemi coerenti di leggi, valori e aspettative sociali.

Ad esempio: una banca che eroga microcredito (come Grameen) agisce sulla spinta di almeno due ordini di logiche istituzionali (cioè norme, valori e aspettative sociali): le logiche tradizionali del mercato finanziario e le logiche di charity & sostegno allo sviluppo.

Di seguito approfondiremo, a titolo di ulteriore esempio, una logica istituzionale che ha un ruolo chiave nelle scelte organizzative della Pubblica Amministrazione: la logica della trasparenza.

Responsabilità sociale e digitalizzazione nella pubblica amministrazione:

- «Quando si parla di responsabilità sociale nella PA ci si riferisce ai due fondamentali pilastri della trasparenza e della legalità».

- Per trasparenza si intende «l'accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse».

- «Ogni amministrazione pubblica deve cercare di garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance».

- Le fasi del ciclo di gestione della performance sono:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

- «La trasparenza si pone come base importante per l'attuazione di una politica di anticorruzione e come veicolo all'accessibilità ed alla comprensibilità di tutte le norme e le procedure messe in atto dalla pubblica amministrazione».

- «La digitalizzazione può favorire la comunicazione del comportamento socialmente responsabile della PA, ma nello stesso tempo permettere di cogliere le attese e le aspettative delle varie tipologie di stakeholder».

- «Il fine della PA dovrebbe essere quello del perseguimento di una maggiore giustizia sociale, non facendosi intrappolare da semplicistiche logiche di

efficientamento, bensì garantendo un'efficace trasparenza e misurazione delle proprie attività».

Mercato

La relazione azienda-mercato

Il modello di business di un'impresa può essere definito in molti modi. Qui adotteremo la seguente definizione:

Modello di business=sistema di interazioni che abilita la sostenibilità economica di un'impresa

Il modello di business dà forma all'organizzazione

Nell'ottica sopra esposta, il modello di business esprime le relazioni tra azienda e contesto che sono essenziali per la sua sostenibilità economica.

Le relazioni esterne danno forma alle relazioni interne, cioè all'organizzazione!

Esempio: Sebaste:

- Azienda che produce torroni e cioccolatini – valore per il cliente: alta qualità e tradizione.
- Per quest'azienda, poter vantare che il suo prodotto contiene solo nocciole delle Langhe di alta qualità è essenziale.
- Assume come operai i proprietari di piccoli nocciolati in zona e lascia loro il venerdì libero in modo che possano prendersene cura e vendere poi il prodotto all'azienda.
- In questo modo l'azienda protegge l'origine certificata del prodotto dal territorio, evitando che i piccoli nocciolati vengano abbandonati, e ha operai molto esperti di nocciole, che sanno distinguere facilmente se altri fornitori stanno vendendo loro un prodotto all'altezza.
- Inoltre, l'azienda si legittima all'interno di una logica istituzionale di relazioni collaborative con i dipendenti («l'azienda è come una famiglia») e di tutela delle eccellenze regionali.

I modelli di business double sided

Nei modelli di business tradizionali, l'azienda fornisce solitamente prodotti/servizi ai clienti e denaro ai fornitori, ma le nuove tecnologie rendono possibili molte altre combinazioni!

Esempi: pubblicità sulle TV commerciali (clienti=inserzionisti: gli spettatori sono fornitori di attenzione, in cambio di servizi di intrattenimento). Google (clienti=acquirenti di dati: gli utenti di Google sono fornitori di dati, in cambio di servizi).

In tutti i questi casi si fornisce un servizio non solo ai «clienti» tradizionali, che pagano, ma anche ai «fornitori» che servono a creare valore per i clienti.

L'organizzazione cambia di conseguenza: spesso ci sono molte più risorse dedicate a servire i fornitori che i clienti!

In questi modelli di servizio «double sided» si osserva un ruolo essenziale e sempre crescente dei seguenti due fattori:

- Dati
- Reputazione / legittimazione.

Tecnologia

Include i saperi scientifici e tecnici disponibili nell'ambiente di riferimento nonché i mezzi materiali (es. macchine) e immateriali (es. software, procedure) che possono immagazzinare questi saperi.

Il modello dell'industria 4.0 e i suoi riflessi organizzativi:

Industry 4.0 deriva dai fenomeni della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale.

È un "fenomeno" mondiale, in Italia "Fabbrica Intelligente" Integrazione tra le tecnologie ICT e dell'automazione.

Nuove "proposte di valore" per il cliente finale con la realizzazione di prodotti e servizi altamente personalizzati.

Questo modello ha forti convergenze con la rivoluzione in atto nel mondo delle transazioni.

-Effetti di industry 4.0 :

- Maggiore flessibilità attraverso la produzione di piccoli lotti ai costi della grande scala
- Maggiore velocità del prototipo alla produzione in serie attraverso tecnologie innovative
- Maggiore produttività attraverso minori tempi di set-up, riduzione errori e fermo macchina
- Migliore qualità e minori scarti mediante sensori che monitorano la produzione in tempo reale
- Migliore competitività del prodotto grazie a maggiori funzionalità derivanti dall'internet delle cose

Il modello Impresa 4.0 ha importanti implicazioni organizzative:

- sui modelli di business (e quindi i sistemi di interazione)
- sulla struttura organizzativa:
 - riduzione della specializzazione
 - crescita delle soluzioni di tipo matriciale
 - strutture più «piatte» e basate sui processi
 - elevata interdipendenza tra unità organizzative
 - organizzazioni a rete
- sui meccanismi operativi (maggiore integrazione)
- sullo stile di leadership (potenziare e valorizzare le risorse umane)



www.unidocs.it - Appunti e dispense per superare i tuoi esami universitari

www.unidocs.it - Appunti e dispense per superare i tuoi esami universitari