MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione

REGIONE MARCHE

F.A.R.O. LAB

Formazione, Animazione, Ricerca, per la costituzione di un Osservatorio sulla Formazione Continua

ifoa

CENSIS

NUOVI LAVORI

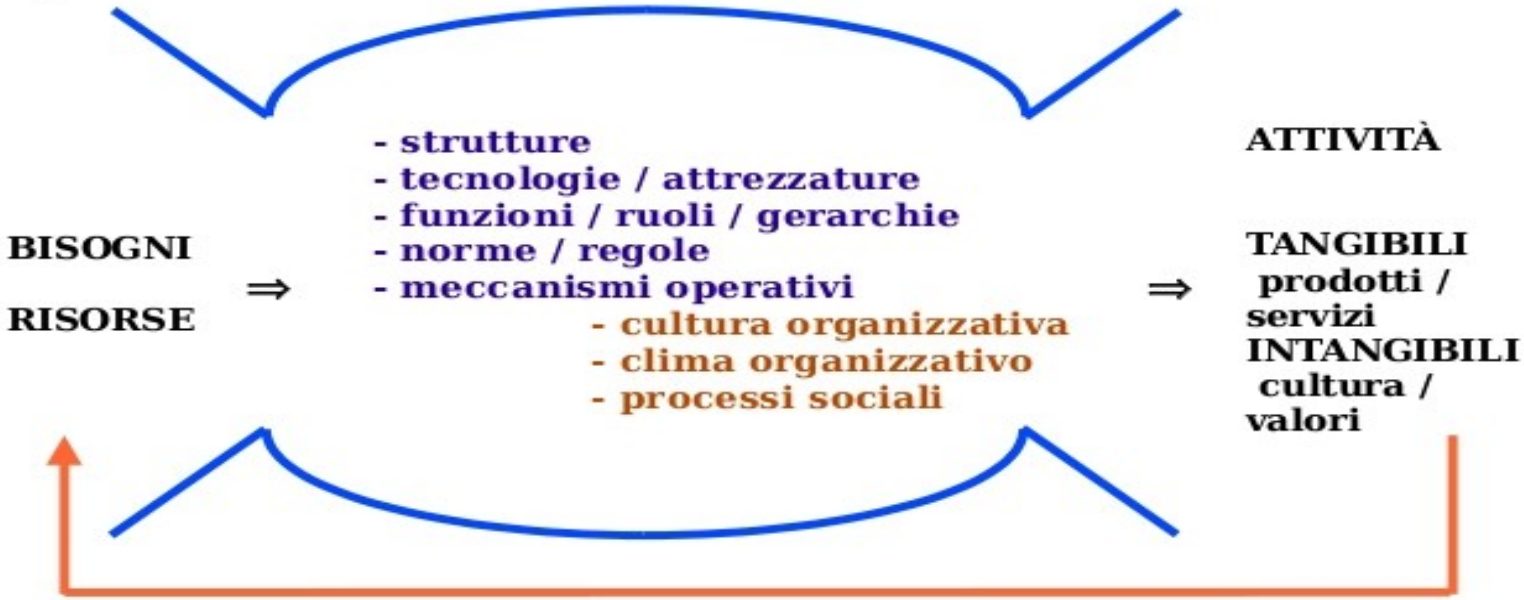
LA FORMAZIONE CONTINUA E L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

MOLTI SONO I MODI CON CUI SI POSSONO LEGGERE LE ORGANIZZAZIONI

LA VISIONE SISTEMICA È QUELLA CHE PUÒ "TENERE INSIEME" PIÙ PUNTI DI VISTA

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

L'organizzazione come sistema aperto



Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

Per analizzare ognuno di questi aspetti, e inserirli in un contesto dotato di senso progettuale-organizzativo complessivo, si possono utilizzare alcuni strumenti tendenti a fare emergere:

Il prodotto-mercato

La scomposizione del ciclo lavorativo

I meccanismi di coordinamento

Il clima organizzativo

La cultura organizzativa

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

IL PRODOTTO MERCATO / 1

Ogni organizzazione si caratterizza per il posizionamento strategico, ovvero per la scelta di individuare e selezionare potenziali bisogni e offrire prodotti/servizi adeguati alla soddisfazione dei bisogni stessi.

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

IL PRODOTTO MERCATO / 2

La coerenza strategica (ovvero quella delle "risposte efficaci" tra bisogni selezionati e prodotti/servizi offerti) oltre che a risultare fondamentale per determinare il successo di mercato, implica una forte connessione con le scelte organizzative.

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

IL PRODOTTO MERCATO / 3

E' possibile costruire una scheda prodotto-mercato che, mettendo in luce gli aspetti importanti legati alla coerenza strategico-organizzativa, possa aiutare a definire elementi di progettazione degli aspetti che caratterizzano l'organizzazione dal punto di vista complessivo

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

LA SCOMPOSIZIONE DEL CICLO LAVORATIVO / 1

Ogni organizzazione può essere vista come un processo di trasformazione di alcuni input in determinati output

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

LA SCOMPOSIZIONE DEL CICLO LAVORATIVO / 2

La scomposizione dei cicli lavorativi è finalizzata a:

- analizzare la produzione e i problemi collegati

- ricostruire le competenze

- misurare la produttività

- valutare l'ambiente di lavoro

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

LA SCOMPOSIZIONE DEL CICLO LAVORATIVO / 3

E' fondamentale, per ogni ciclo di lavorazione, individuare:

- **le fasi critiche**
- **le varianze**
- **le interdipendenze con altri cicli**

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO / 1

Ogni organizzazione adotta meccanismi di coordinamento, ovvero procedure atte a favorire il collegamento tra le diverse parti di cui si compone. Tale affermazione richiama uno dei capisaldi della teoria sistemica: ogni sistema si caratterizza per essere formato da parti interagenti rispetto ad uno scopo.

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO / 2

Tali meccanismi di coordinamento possono essere sintetizzati utilizzando l'approccio proposto da Henry Mintzberg (*La progettazione dell'organizzazione aziendale, 1985*) secondo cui si rilevano cinque possibili tipologie

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

I MECCANISMI DI COORDINAMENTO / 3

1. Adattamento reciproco = comunicazione informale
2. Supervisione diretta = un ruolo “controlla” altri
3. Standardizzazione dei processi = progettazione dei processi
4. Standardizzazione degli output = progettazione dei risultati
5. Standardizzazione degli input = progettazione delle competenze necessarie

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

IL CLIMA ORGANIZZATIVO / 1

L'organizzazione è vista come fatto soggettivo psicologico in cui viene recuperato l'elemento umano come entità in grado di produrre degli effetti all'interno dell'organizzazione.

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

IL CLIMA ORGANIZZATIVO / 2

- **Il clima psicologico attiene alle descrizioni individuali di pratiche e procedure organizzative.**
- **Il clima organizzativo attiene alle caratteristiche organizzative come descrizione di un collettivo.**
- **Il clima psicologico può essere inteso come la percezione del clima organizzativo.**

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

IL CLIMA ORGANIZZATIVO / 3

- **Il clima esiste come una realtà nell'organizzazione; esiste indipendentemente dalle percezioni dei membri dell'organizzazione.**
- **Il clima è definito come esito dell'interazione tra struttura organizzativa ed individui appartenenti ad essa.**

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

LA CULTURA ORGANIZZATIVA / 1

Ogni gruppo umano (e quindi anche ogni organizzazione) produce paradigmi culturali intesi come insieme di assunti di base che riguardano il genere umano, la natura e le azioni. Un paradigma culturale è un insieme di assunti interrelati che formano un modello coerente.

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

LA CULTURA ORGANIZZATIVA / 2

Insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi

(Edgar H. Schein)

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

LA CULTURA ORGANIZZATIVA / 3

Gli assunti di base intorno ai quali si formano i paradigmi culturali possono essere elencati come:

- la relazione dell'organizzazione con il suo ambiente

- la natura dell'attività umana

- la natura delle relazioni umane

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

LA CULTURA ORGANIZZATIVA / 4

Per raccogliere dati sulla cultura organizzativa e decifrare elementi legati ai paradigmi, si può indagare seguendo quattro piste:

- analizzare il processo e i contenuti della socializzazione

- analizzare le risposte ad eventi critici nella storia organizzativa

- analizzare le credenze e i valori

- analizzare le sottoculture

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

ARCHETIPI E LAVORO / 1

ARCHETIPO: dal greco archai, principi primi, punti di partenza

Gli archetipi hanno a che vedere con gli eterni temi della vita degli esseri umani

Il livello degli archetipi è quello simbolico

In ogni contesto si producono archetipi

Nel lavoro le relazioni tra le persone sono influenzate dagli archetipi che l'organizzazione considera più importanti

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

ARCHETIPI E LAVORO / 2

UN TENTATIVO DI CLASSIFICAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI SECONDO IL MODELLO ARCHETIPICO

(Charles Handy – Gods of Management 1995)

ZEUS = potere e paternità

APOLLO = ordine e regole

DIONISO = centratura sull'individuo

ATENA = soluzione dei problemi

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388

ARCHETIPI E LAVORO / 3

MODELLI ORGANIZZATIVI E COMPORTAMENTI PREMIATI

ZEUS = si premia la fedeltà, non è adeguata l'iniziativa individuale; il rischio è non valorizzare le singole potenzialità

APOLLO = si premia il rispetto delle regole, non è adeguata l'innovazione delle procedure; il rischio è la sclerotizzazione

DIONISO = si premia l'autonomia, non è adeguato proporre procedure di tipo collettivo; il rischio è la perdita del senso di organizzazione

ATENA = si premia la capacità di individuare soluzioni, non è adeguato rallentare le decisioni; il rischio è cadere nell'efficientismo

Progetto approvato dalla Regione Marche con Decreto del Dirigente del Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro n. 7/S06 del 03/02/10. Codice C.I.G. 0352315388