

## Corso di Rivalidazione manageriale

Le organizzazioni sanitarie alla Luce della riforma

Mario Faini

[mario.faini@progeaservizi.it](mailto:mario.faini@progeaservizi.it)

[formazione@progeaservizi.it](mailto:formazione@progeaservizi.it)

348 2489821





# Sistema

---

Un'organizzazione può essere “letta” come un sistema, comunicante con l'ambiente esterno, costituito da un **insieme di parti** e di **relazioni tra parti** (interdipendenza), che tende al raggiungimento di un **fine**

---

La vostra U.O. è un sotto-sistema del più ampio sistema organizzativo d'azienda: per comprenderla e governarla occorre **riconoscere** tutte le sue parti e i legami che ci sono tra di esse e con il resto dell'organizzazione

# L'approccio sistemico

*Per “leggere” quindi la vostra U.O. bisogna considerare:*

**L'insieme delle parti:** presenza di più componenti materiali e immateriali

**Le relazioni:** interdipendenza e comunicazione tra le parti

**Il fine:** attivazione di relazioni organizzative finalizzate agli obiettivi del sistema

# Il sistema organizzativo

Seiler propone (1967) un modello concettuale per rappresentare un sistema organizzativo che sarà ripreso in seguito da Rugiadini (1979), che si basa su:

- Il concetto di sistema: l'organizzazione è un sistema in cui un cambiamento in una qualsiasi parte produce cambiamenti in tutte le altre

# Il sistema organizzativo

- L'idea di equilibrio dinamico del sistema: l'organizzazione opera in un ambiente dinamico che con i suoi mutamenti sollecita il sistema a ricercare nuovi equilibri

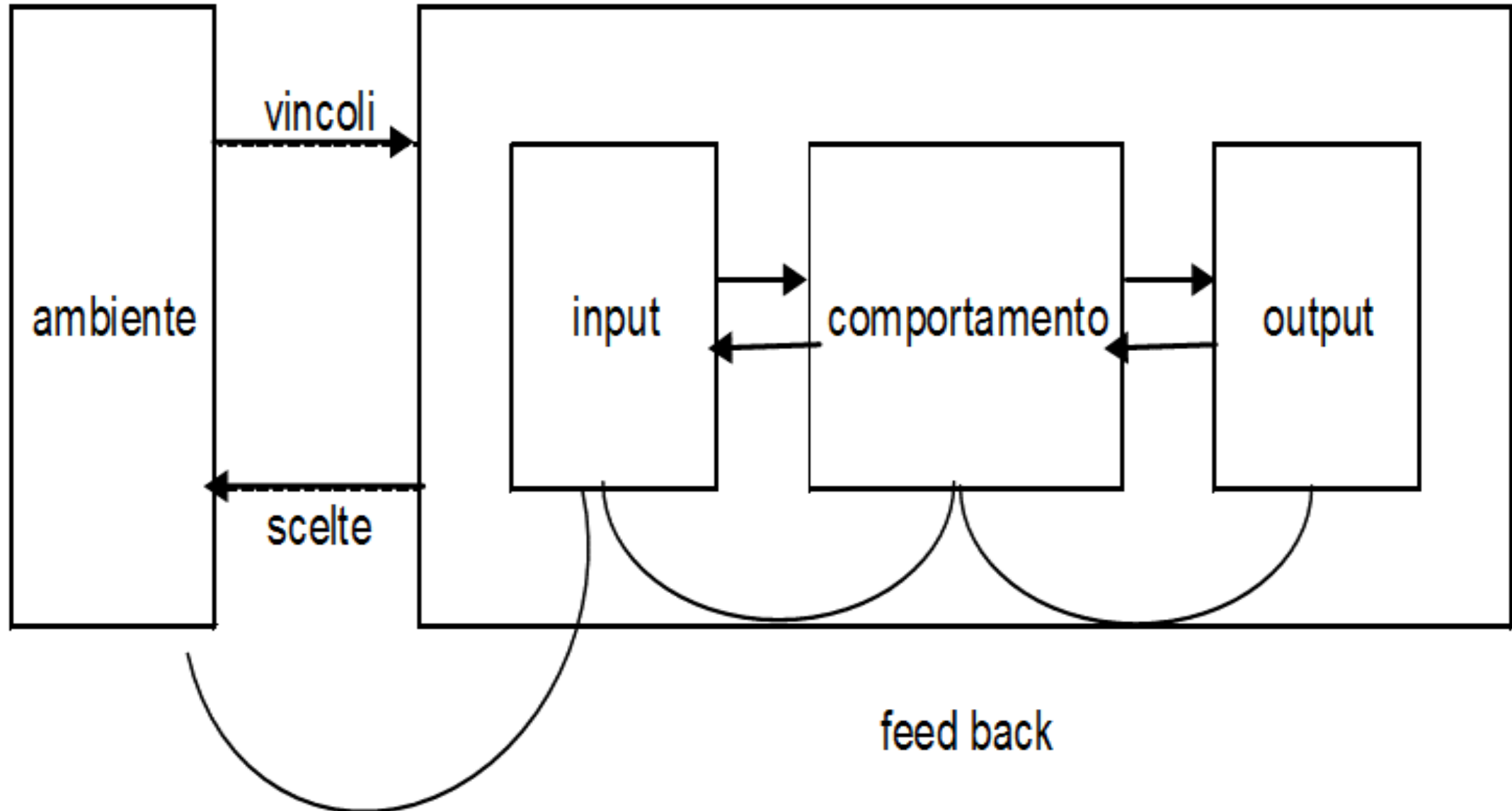
# Il sistema organizzativo

- L'idea di un meccanismo input-output: Il comportamento organizzativo può essere considerato un processo di trasformazione di determinati fattori di entrata (input) in certi risultati (output)

# Il sistema organizzativo

- Il concetto di feed back: i risultati effettivamente prodotti diventano a loro volta input del sistema grazie al meccanismo del feedback

# Il modello di Seiler

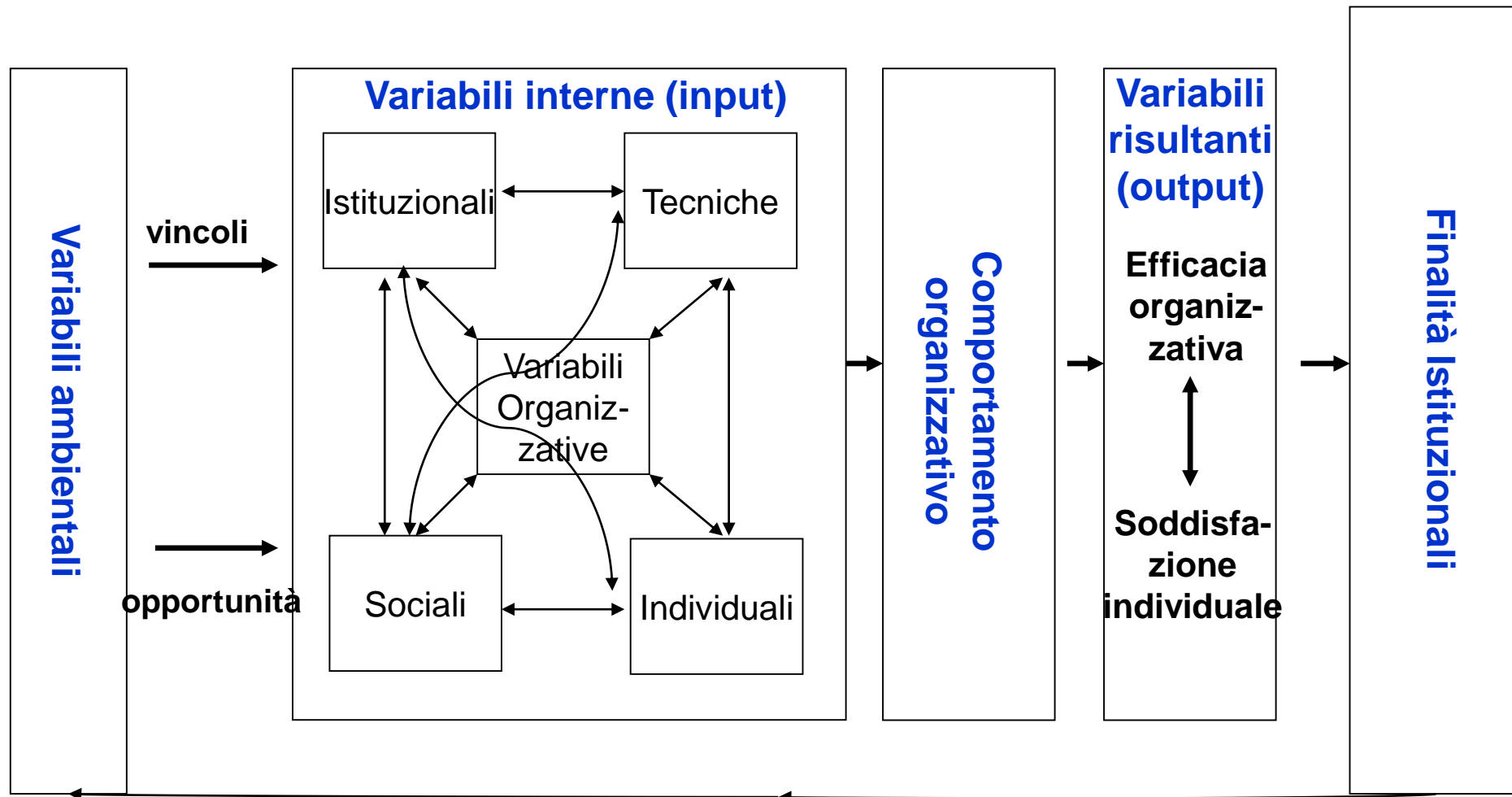




# Il modello di Rugiadini

- Sulla base del modello di Seiler, Rugiadini ha proposto un modello generale di sistema organizzativo che evidenzia i seguenti aspetti:
  - distinzione fra variabili ambientali e variabili interne al sistema organizzativo
  - distinzione fra variabili interne del tipo input e variabili risultanti di tipo output
  - la distinzione delle variabili interne in: variabili istituzionali, variabili individuali, variabili tecniche, variabili sociali e variabili organizzative
  - richiamo a processi di retroazione e di dinamismo del sistema

# Il modello di Rugiadini



# Le variabili ambientali

**Insieme di fenomeni esterni all'organizzazione che hanno su di essa un'influenza rilevante**

- situazione generale dei settori economici in cui l'impresa opera
- situazione generale dei mercati
- regolamentazioni pubbliche
- fenomeni demografici, culturali, del territorio
- mercato del lavoro
- cultura diffusa in una società
- progresso tecnologico

# Le variabili interne

## ***Tecniche***

- *modalità operative e applicative di cui si avvale il lavoro nello svolgimento dei processi produttivi*
- *attrezzature, apparecchiature, strumenti impiegati che possono influenzare l'attività di lavoro*
- *know-how e conoscenze applicate agli strumenti e ai processi*
- *cambiamenti in queste variabili influenzano spesso gli assetti di fondo dell'organizzazione*

# Le variabili interne

## *Istituzionali*

- *fanno riferimento all'assetto dell'istituto cui il sistema organizzativo appartiene*
- *strutturano i poteri e le prerogative di organi e ruoli fondamentali*
- *determinano le modalità con cui vengono prese le decisioni strategiche*
- *assetto di governance*

# Le variabili interne

## *Individuali*

caratteristiche delle persone che operano nel sistema organizzativo rilevanti per il funzionamento dell'organizzazione

**ESTERNE**



- età
- sesso
- istruzione
- esperienza
- know-how

**INTERNE**



- valori
- atteggiamenti
- bisogni
- abilità
- motivazioni

l'influenza dei fattori individuali è rilevante e rappresenta una delle ragioni per cui ogni assetto organizzativo è unico

# Le variabili interne

## *Individuali (interne)*

- Valori: significato etico che l'individuo attribuisce a cose, persone, gruppi, situazioni, etc.
- Atteggiamenti: modo di porsi (positivo o negativo) della persona rispetto ad una certa classe di oggetti, attività, situazioni, etc.
- Bisogni: necessità per soddisfare le quali si agisce un certo comportamento
- Abilità: capacità personali di identificare un problema, elaborare le alternative di soluzione, scegliere e realizzare la linea di azione prescelta
- Motivazione: spinta all'azione (moto ad azione) tramite cui l'individuo è stimolato ad attivare energie operative

# Le variabili interne

## **Sociali**

- *relazioni sociali di tipo non gerarchico che si stabiliscono nell'ambito dell'unità organizzativa di appartenenza, in altre unità, con persone esterne all'impresa (clienti, fornitori, ecc.)*
- *si collocano tipicamente all'interno di gruppi e sono rilevanti per il comportamento organizzativo*
- *le persone non operano come individui isolati sensibili soltanto alle loro motivazioni, ma sono influenzati dalle relazioni che si stabiliscono nel gruppo*



# Le variabili interne

## *Sociali*

### *Organizzazione formale/ informale*

#### Organizzazione

#### formale

- posizione
- regole
- potere
- team

#### Organizzazione informale

- ruolo
- norme
- influenza
- gruppi informali

# Le variabili interne

L'analisi delle variabili viste finora (***istituzionali, tecniche, individuali, sociali***) fornisce una “mappatura” della realtà organizzativa osservata (es. la vostra U.O.)

Esse sono le “forze” principali che alimentano il funzionamento del sistema

Per poterle ricondurre al conseguimento degli scopi aziendali bisogna agire sulle

## ***Variabili organizzative***

***ossia gli strumenti a disposizione del management per cambiare il comportamento organizzativo ed orientarlo al raggiungimento degli obiettivi aziendali***

# Le variabili interne

## *Variabili organizzative*

Sono classificabili in tre grandi categorie:

- **Struttura organizzativa**: criteri con cui viene effettuata la divisione del lavoro e il coordinamento delle attività
- **Sistemi o meccanismi operativi**: insieme dei processi che esplicitano gli obiettivi di gestione e ne verificano il raggiungimento, garantiscono i flussi di informazioni, valutano/responsabilizzano i soggetti che operano nell'organizzazione
- **Stili di direzione**: modalità attraverso cui si esercita il comando

# Le variabili interne - Organizzative

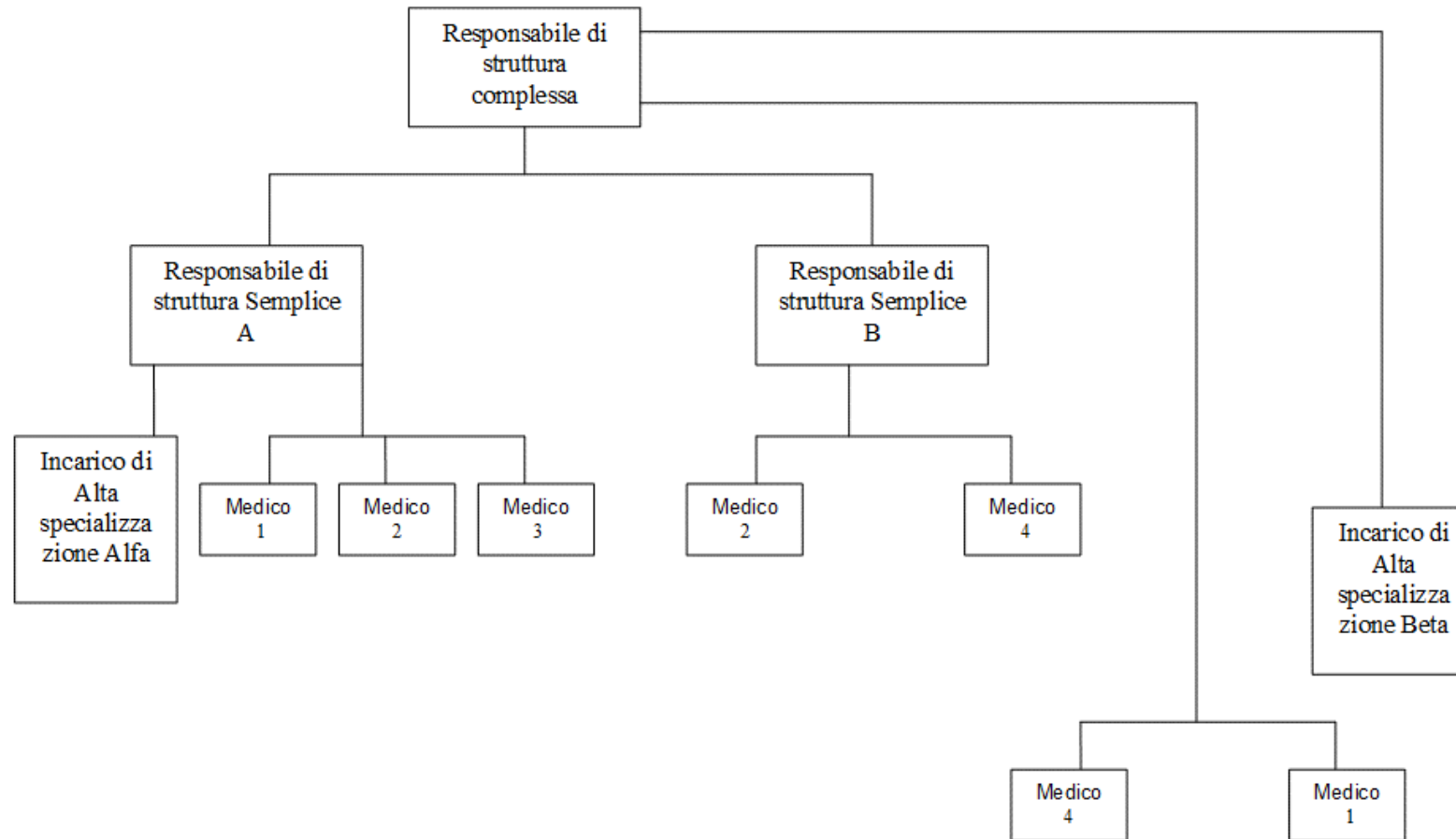
## La struttura organizzativa

Rappresenta “l’ossatura dell’azienda” e riguarda principalmente due aspetti:

- 1. divisione del lavoro tra i vari soggetti*
- 2. coordinamento*

# Le variabili interne - Organizzative

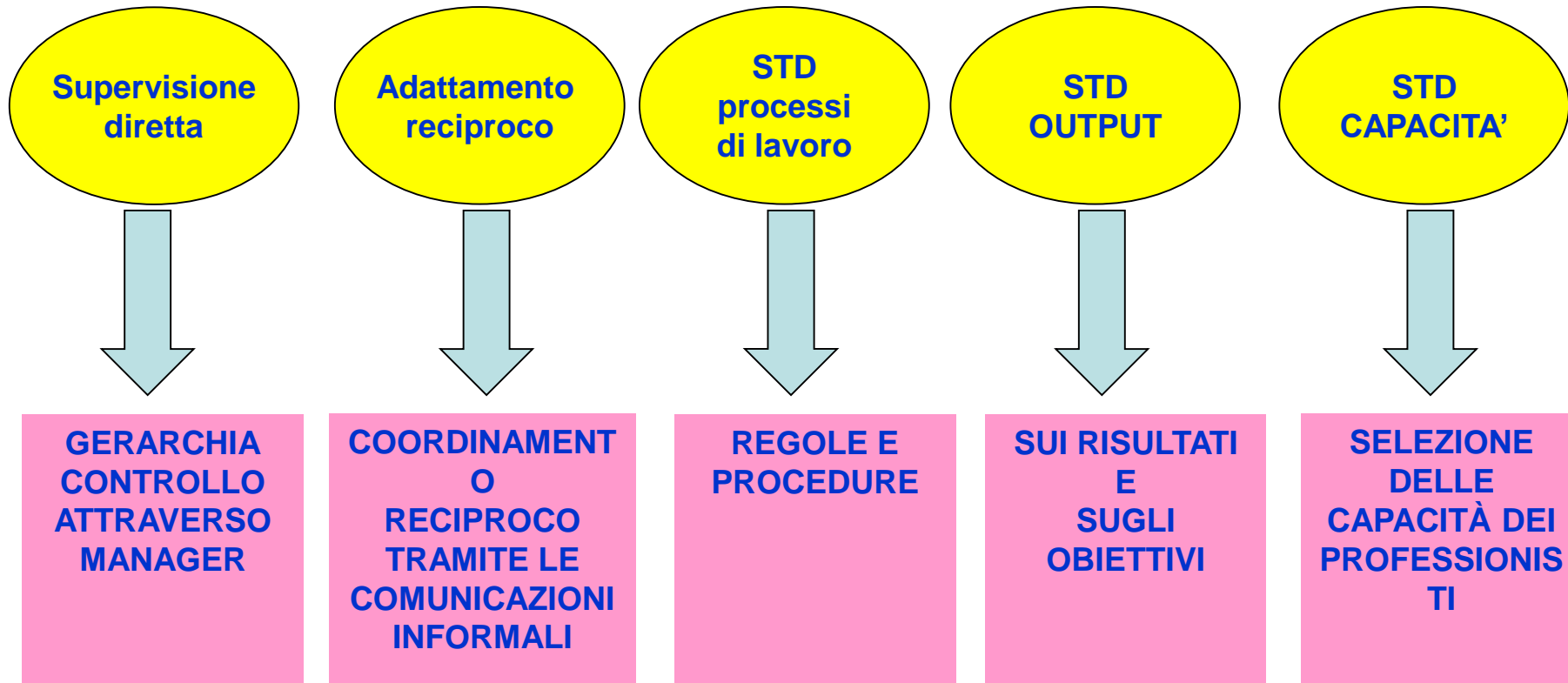
Divisione del lavoro (es. di organigramma di UO)



# Le variabili interne - Organizzative

## Coordinamento

Sono stati individuati **5 meccanismi (Mintzberg)** per spiegare le principali modalità di coordinamento in un'organizzazione:



# Le variabili interne - Organizzative

## I meccanismi operativi

aspetti di carattere dinamico che permettono il funzionamento del sistema organizzativo

- 1. sistemi di pianificazione strategica e di controllo di gestione*
- 2. sistemi informativi aziendali*
- 3. sistemi di gestione e di sviluppo del personale*

# Le variabili interne - Organizzative

## **Gli stili di direzione**

**modello di comportamento del management nei confronti dei propri collaboratori, colleghi e interlocutori esterni**

**Sono fortemente legati alle idee, principi, valori che determinano la “cultura aziendale”:**

- insieme di valori, opinioni, conoscenze e modi di pensare che sono condivisi dai membri di un'organizzazione
- è la parte non scritta dell'organizzazione



# Le variabili interne - Organizzative

**Ciò che una persona “fa”, ma anche i modi in cui essa “è” in relazione agli altri e a se stessa nel sistema organizzativo**

- **attività**: *qualunque azione di tipo esecutivo o di tipo decisionale*
- **interazioni**: *qualunque contatto, formale ed informale, tra i diversi membri dell'organizzazione*
- **sentimenti**: *qualunque sentimento che le persone sviluppano nello svolgimento delle attività e delle interazioni (amicizia, ostilità, fiducia, timore, etc.)*

# Le variabili risultanti

Variabili output che possono riferirsi

all'intero  
sistema organizzativo



**Efficacia  
organizzativa**

**adeguatezza del  
contributo fornito dal  
lavoro al conseguimento  
delle finalità istituzionali**

alle singole persone  
che vi operano



**Soddisfazione  
individuale**

**grado di  
soddisfacimento dei  
bisogni che le persone  
ritengono rilevanti nella  
situazione di lavoro**

# Finalità istituzionali

**Nelle scelte dell'organizzazione si possono individuare:**

**Finalità:** ragione dell'esistenza o scopo permanente di un'organizzazione

**Obiettivi e mete:** risultati specifici attesi, con riferimento ad un determinato periodo di tempo, dall'intera organizzazione, dalle sue diverse componenti e da ogni singolo operatore

**Premesse di valore:** presupposti di carattere religioso, culturale, filosofico o politico determinati per la definizione delle finalità e degli obiettivi delle organizzazioni

# Bibliografia minima essenziale

Jones G.R., Organizzazione, Egea 2016

Mintzberg H., La progettazione dell'organizzazione aziendale, Il Mulino 1996