INAPP
ISTITUTO NAZIONALE PER L'ANALISI DELLE POLITICHE PUBBLICHE

ADA.24.03.02 - ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEDA DI CASO

RISULTATO ATTESO 1 - Pianificare interventi di sviluppo organizzativo o di ristrutturazione organizzativa, sulla base degli input della direzione, conducendo interventi di diagnosi organizzativa per la rilevazione di criticità nei processi, nelle posizioni, nelle risorse tecniche e strutturali, nel clima e nella cultura aziendale, anche con riferimento ai principi di equità, inclusione e non discriminazione

1 - DIAGNOSI ORGANIZZATIVA

Grado di complessità 6

1.6 ANALISI BISOGNI RIORGANIZZAZIONE

Effettuare un'analisi dei bisogni di riorganizzazione espressi dal vertice aziendale individuando elementi critici, necessità di cambiamento, evoluzione del business prevenendo e contrastando eventuali discriminazioni

Grado di complessità 5

1.5 ANALISI DATI

Realizzare un'analisi dei dati raccolti mediante l'utilizzo di strumenti e modalità adeguate (es. analisi realizzata solo in sede tecnica sulla base dei dati raccolti o coinvolgimento di stakeholders esterni)

Grado di complessità 4

1.4 INDIVIDUAZIONE MODELLO DI ANALISI E DISEGNO

Individuare un modello di analisi e di disegno organizzativo (es. tool informatico) idoneo a mappare la struttura organizzativa di riferimento.

1.4 REALIZZAZIONE ANALISI DI BENCHMARKING

Realizzare un'analisi di benchmark rispetto ad altre organizzazioni e/o modelli organizzativi similari, partendo dalla definizione di indicatori oggettivi, comprensibili e misurabili.

Grado di complessità 3

1.3 PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ

Pianificare l'attività di analisi definendo tempi e modalità (es. interviste e incontri per la raccolta di dati, attività di comunicazione per comunicare il cambiamento) e prevedendo il contributo di soggetti interni e/o esterni all'organizzazione.

ADA.24.03.02 - ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Grado di complessità 2

1.2 MAPPATURA DEI PUNTI CRITICI

Individuare e fare una mappa dei punti critici e delle anomalie della struttura organizzativa in essere considerando diversi aspetti: struttura, posizioni organizzative (job evaluation), responsabilità, processi di lavoro, etc.

Grado di complessità 1

1.1 RACCOLTA DATI

Raccogliere, a seguito della selezione degli strumenti di analisi adeguati alla rilevazione degli elementi della struttura organizzativa, i dati di interesse per l'analisi organizzativa mediante la somministrazione di questionari, la realizzazione di interviste e/o la raccolta di benchmark esterni

1.1 STRUMENTI DI RILEVAZIONE

Individuare gli strumenti di rilevazione e analisi appropriati a mappare l'organizzazione (es. tool informatici, etc.), in relazione agli elementi della struttura organizzativa da analizzare e alle esigenze di cambiamento manifestate dai vertici aziendali

2 - DISEGNO ORGANIZZATIVO E VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI

Grado di complessità 2

2.2 REALIZZAZIONE ANALISI DEGLI IMPATTI

Realizzare un'analisi degli impatti del disegno organizzativo proposto in termini di processi, ruoli, sistemi, etc. (es. verificare l'impatto di un nuovo processo sui sistemi informativi aziendali, sulle skills oppure sulla forza lavoro)

Grado di complessità 1

2.1 ELABORAZIONE IPOTESI DISEGNO ORGANIZZATIVO

Elaborare, sulla base delle analisi condotte e tenendo conto di principi di equità, inclusione, non discriminazione e valorizzazione della diversità, due o più ipotesi di disegno organizzativo da presentare ai vertici aziendali descrivendo struttura, ruoli, posizioni, collegamenti tra posizioni, processi di lavoro, etc. ed evidenziando per ciascuna ipotesi i pro e i contro in termini di business

3 - PIANIFICAZIONE INTERVENTI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO O DI RISTRUTTURAZIONE ORGANIZZATIVA

ADA.24.03.02 - ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Grado di complessità 1

3.1 PIANO DEGLI INTERVENTI

Predisporre il piano degli interventi di sviluppo organizzativo che tenga conto di tutti gli impatti possibili e che preveda modo dettagliato ogni attività da mettere in piedi per il passaggio dal vecchio al nuovo modello organizzativo: tempi e modalità con cui comunicare il cambiamento in essere (es. a dipendenti, sindacati, clienti, stakeholders), tempi e modalità per le eventuali azioni formative, eventuale attivazione e/o cessazione di contratti, possibili fasi intermedie di assetto organizzativo, etc.

4 - IMPLEMENTAZIONE

Grado di complessità 3

4.3 RIVISITAZIONE MODELLI DI COMPETENZA

Rivedere i modelli di competenza del personale dell'organizzazione sulla base dei principali processi aziendali, delle aree di business, delle modalità operative, dei valori e degli obiettivi previsti dal nuovo disegno organizzativo

Grado di complessità 2

4.2 RECLUTAMENTO PERSONALE

Attivare la campagna di ricerca e selezione del personale finalizzata all'assunzione o all'individuazione di collaboratori in linea con i singoli obiettivi della nuova organizzazione predisponendo il piano di recruiting, dove mettere a fuoco le esatte competenze necessarie alla nuova organizzazione e i nuovi profili da ricercare (es. posizione da coprire, descrizione del profilo, titolo ed esperienze pregresse richieste, etc.) in un'ottica inclusiva e non discriminatoria

4.2 ATTIVAZIONE CAMPAGNA LAYOFF

Attivare la campagna per la messa in riposo anticipata o il licenziamento dei profili non più necessari al nuovo assetto organizzativo, anche attraverso il coinvolgimento di stakeholder esterni (es. sindacati, centri per l'impiego, etc.)

Grado di complessità 1

4.1 PREDISPOSIZIONE ORDINI DI SERVIZIO

Predisporre gli ordini di servizio per ciascun dipendente interno all'azienda al fine di impartire le nuove disposizioni per lo svolgimento della prestazione lavorativa derivanti dal nuovo assetto organizzativo

ADA.24.03.02 - ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEDA RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL RISULTATO ATTESO 1

RISORSE FISICHE ED INFORMATIVE TIPICHE (IN INPUT E/O PROCESS ALLE ATTIVITÀ)

- Esigenze espresse dal vertice e dalle funzioni aziendali
- Strumenti di rilevazione ed analisi organizzativa
- Supporti alla raccolta dati (questionari, , benchmark esterni, ...
- Strumenti (es. tool informatici) per il disegno organizzativo
- Principi e norme per l'inclusione, la non discriminazione e le pari opportunità

TECNICHE TIPICHE DI REALIZZAZIONE/CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ

- Metodi e tecniche di analisi e disegno organizzativo
- Metodi e tecniche di benchmarking
- Metodi e tecniche di pianificazione delle attività di analisi
- Metodi e tecniche di descrizione dei profili per competenze
- Metodi e tecniche per la realizzazione di analisi degli impatti dello sviluppo organizzativo/ristrutturazione
- Metodi e tecniche per la predisposizione di piani di intervento di sviluppo organizzativo

OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ

- Ipotesi di disegno organizzativo sviluppate
- Piano degli interventi di sviluppo/ristrutturazione definito
- Piani di recruitinge layoff sviluppati e attivati
- Ordini di servizio redatti

INDICAZIONI A SUPPORTO DELLA SCELTA DEL METODO VALUTATIVO E DELLA PREDISPOSIZIONE DELLE PROVE

ESTENSIONE SUGGERITA DI VARIETÀ PRESTAZIONALE

1. Un set informativo relativo alle esigenze aziendali
2. L'insieme dei metodi e delle tecniche per l'analisi dell'organizzazione
3. L'insieme dei metodi e delle tecniche per la definizione del disegno organizzativo
4. L'insieme dei metodi e delle tecniche per la valutazione degli impatti
5. L'insieme dei metodi e delle tecniche per la predisposizione di piani di intervento di sviluppo organizzativo

DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE

1. Prova prestazionale: sulla base di informazioni fornite, impostare il disegno di un'ipotesi di

disegno organizzativo dell'organizzazione descrivendo struttura, ruoli, posizioni, collegamenti tra posizioni, processi di lavoro, etc. e individuando vantaggi e svantaggi

2. Colloquio tecnico relativo alla modalità utilizzate per ridisegnare l'assetto organizzativo, con indicazione dell'approccio alle eventuali azioni di recruitment/layoff

FONTI

Sitografia

AIDP – Diagnosi organizzativa
http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=1617&idn=179&idx=

Maroncini A. La diagnosi organizzativa
http://www.performat.it/pubblicazioni-articoli/la-diagnosi-organizzativa/

Gabriele Blasutig, Esercizi di diagnosi organizzativa in Quaderni del Dipartimento di Scienze dell'Uomo – Università degli Studi di Trieste
https://dispes.units.it/sites/dispes.units.it/files/all_pagb/DSU%2001-07%20Blasutig%20-%20Esercizi%20di%20diagnosi%20organizzativa.pdf

Lucio Fumagalli, Gestione e Organizzazione per la comunicazione d'impresa
https://www.slideshare.net/luciofumagalli/change-management-7466097