

# **Organizzazione aziendale: disegno e guida delle strutture organizzative**

Docente: Prof.ssa Daniela Mazzara

## **Daniela Mazzara**

È Direttrice del Master Universitario di II livello in Human Resources Management & Organizational Learning - HUREMOL della LIUC - Università Cattaneo. Ricercatrice del CeRCA - Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo della stessa Università.

È titolare del corso Organizzazione aziendale: disegno e guida delle strutture organizzative nell'ambito della laurea magistrale in Management delle risorse umane presso la LIUC.

Si occupa inoltre di docenze relative alle discipline di riferimento, alla progettazione e al coordinamento di iniziative consulenziali e formative.

È autrice con Emilio Paccioretti di *Formare il personale*, Ipsoa, 2004 e di diversi articoli sui temi della psicologia del lavoro e della gestione del personale.

## **Docente aziendale: Massimiliano Pozzi**

Laureato all'Università Cattolica di Milano. Prima di diventare Direttore Risorse Umane KONE Supply Operation e KONE Technology Italy è stato Country Human Resources Manager Italy of Hoya Lens Italy e precedentemente Human Resources Manager for Candy Hoover Group.

# Regole del corso

- La frequenza attenta e partecipe è una condizione essenziale per un apprendimento proficuo
- La frequenza presuppone l'impegno a preparare la discussione dei casi di studio
- È prevista la raccolta delle firme dei presenti
- Si può sostenere l'esame da frequentanti solo se si è frequentato almeno il 75% delle lezioni (10)

L'Ufficio Risorse Umane serve?

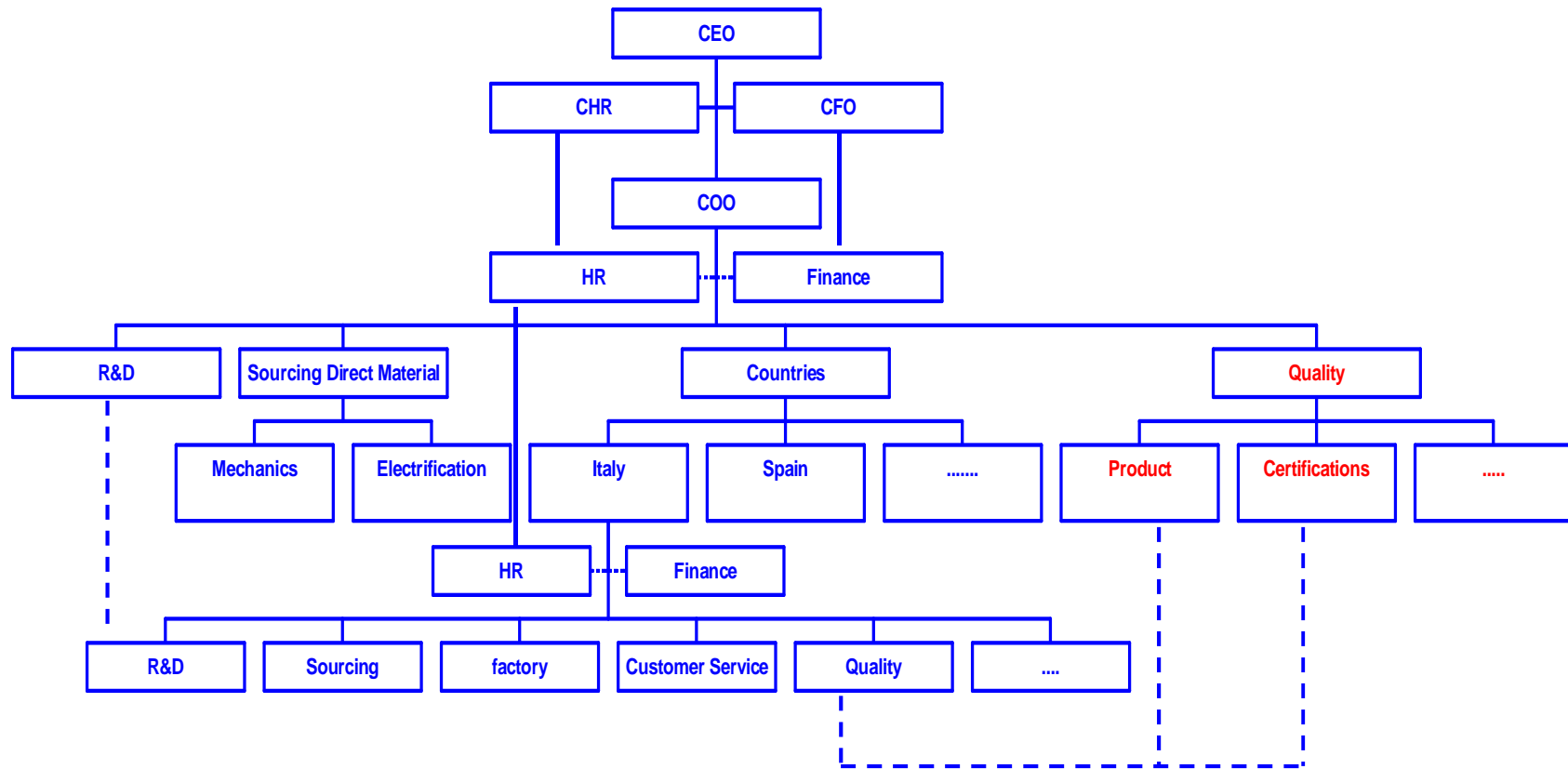
Se sì, perché? Scopo?

Quali sono le responsabilità e le attività principali di questo ufficio?

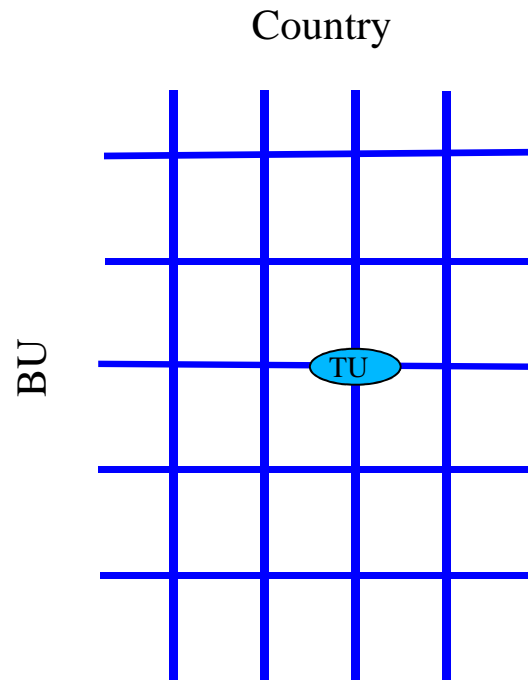
Che competenze sono richieste?

# Matrix Organization

# Esempio di struttura a matrice

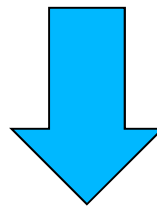


## Esempio di Matrice



Questa matrice è cross functional and cross countries.

Responsabili multipli  
Influenza senza autorità  
Possibili targets non allineati  
Responsabilità senza controllo diretto totale



MATRIX



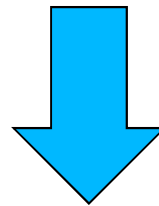
Differenti lingue

Diverse culture

Differenti locations medesimo team

Teams interfunzionali

Teams Virtuali



MATRIX

Perchè si creano organizzazioni a matrice?

Per soddisfare le esigenze del mercato che diventa sempre più complesso e richiede una visione a 360° per soddisfare il cliente

## Vantaggi

Visione crossfunctional

Rompere i silos

Maggiore flessibilità

Possibili svantaggi

Complessità organizzativa

Ruoli poco chiari

Targets non allineati

Incremento esponenziale di meeting e steering

Ritardo nelle decisioni

*Networks*

Capacità relazionali  
Qualità comunicative  
Competenze  
Capacità di influenzare  
Autorevolezza  
Capacità di ascolto  
Sensibilità

*Communities*

*Workgroups*

In una organizzazione a Matrice sono gli SKILLS che guidano sia il successo dell'organizzazione sia la carriera personale

L'implementazione di un'organizzazione a matrice necessita:

- Condivisione dei Valori
- Condivisione della Strategia

Ma non è sufficiente

- Chiara struttura
- «Sistemi» adeguati a gestire le complessità
  - Skills corretti

Su che popolazione impatta un'organizzazione a matrice?

Chi si occupa di lavoro locale generalmente non subisce le complicazioni date dalla matrice



Forma Mentis auspicabile per lavorare in strutture a matrice

Open mind

Non essere vittima dell'organizzazione, influenzarne i networks

Sense of ownership

Capacità di convivere con le ambiguità

## Discussione

## Business case

La funzione A è stata ristrutturata e ridotta quindi X deve essere sostituito per garantire l'output

La funzione B è autorizzata ad assumere internamente o esternamente

X applica al job posting per andare a lavorare nella funzione B

Al termine della selezione la funzione B sceglie il candidato X

La funzione A chiede autorizzazione per sostituire X

La funzione B chiede di poter inserire X nella sua organizzazione

←  
**Blocco assunzioni**  
solo le assunzioni già approvate possono essere concluse

Cosa fare?

## Discussione