



CASO DI RIORGANIZZAZIONE STRUTTURA

Francesco Liguori

AZIENDA SERVIZI

IL CONTESTO: una società con una storia lunga, molto radicata sul territorio, con un passato più facile del presente, deve adeguare la struttura e la cultura aziendale aprendosi al mercato.

Il know how aziendale risiede in quadri e funzionari che hanno una lunga permanenza in azienda, basso turnover. Le competenze sono fortemente caratterizzate dall'orientamento alla specializzazione funzionale.

Viceversa il vertice aziendale era stato caratterizzato da un turnover alto con incertezze di prospettiva anche sul medio periodo

PROBLEMI: l'ambiente esterno condiziona fortemente la gestione delle risorse umane.

La comunicazione del primo livello del management è carente, con poca propensione ad una organica collaborazione che vada oltre le specifiche funzioni.

C'è un forte scollamento tra le funzioni e le attività operative dell'azienda.

I processi, anche quelli rilevanti per la gestione aziendale, presentano ampie zone grigie da nessuno presidiate; viceversa altri processi risentono di evidenti sovrapposizioni tra le funzioni.

RISULTATI

Raggiungimento dell'obiettivo di coinvolgimento del primo livello dei responsabili di funzione ad una cooperazione organica con le altre funzioni.

Risoluzione della sovrapposizione tra le funzioni, ridefinizione dei ruoli e delle deleghe anche del top management. La responsabilizzazione delle funzioni, soprattutto sulle fasi dei processi non presidiati, è stata risolta istituendo un organo di integrazione trasversale al quale sono delegate responsabilità operative e di supervisione.

Revisione della forma organizzativa ed adozione di una nuova forma organica adeguata alle necessità di cambiamento della cultura aziendale.

MERITI: l'organizzazione funzionale preesistente aveva portato a radicati comportamenti focalizzati sulle priorità delle singole funzioni che operavano a compartimenti stagni con difetto di collaborazione e di comunicazione.

È stata superata una cultura conservativa accompagnando il management ad una forma organizzativa matriciale che si è dimostrata di stimolo alla cooperazione, al confronto ed in grado di focalizzare il management sui processi trasversali dell'azienda.

L'efficace coinvolgimento di tutti i livelli di management ha favorito la crescita dello spirito di squadra e della motivazione dei singoli.

Un difficile processo di delega del vertice è stato così accettato e reso possibile ottenendo nello stesso tempo una maggiore responsabilizzazione diretta verso le attività operative e la crescita di figure chiave dell'organizzazione.

Si è eliminato un problema di scavalcamenti, di impasse decisionale che caratterizzava la precedente forma organizzativa.