

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Capitolo 9:

Il processo di programmazione della gestione

Capitolo 10:

Il sistema di controllo direzionale

Capitolo 11:

La funzione di direzione delle risorse umane

Roberto Micera
roberto.micera@unibas.it

La funzione di programmazione aziendale

La programmazione porta a definire in anticipo:

- Cosa fare
- Come farlo
- Quando farlo

É un processo formale che può riguardare **l'impresa nel suo complesso** o anche solo **specifici settori**.

I programmi delle diverse funzioni devono configurare un **sistema** che si aggiorna con il metodo dello **scorrimento**.

DEFINIZIONE: [dal greco: pro-gramma (scritto prima)]

Processo di predeterminazione degli obiettivi, delle politiche e delle attività da compiere entro un determinato periodo di tempo

PREVISIONE

Tentativo di anticipare i futuri andamenti di alcune variabili e fenomeni che sono di interesse per l'impresa, così da trarre informazioni utili per orientare i comportamenti e le scelte aziendali.



PROGRAMMAZIONE

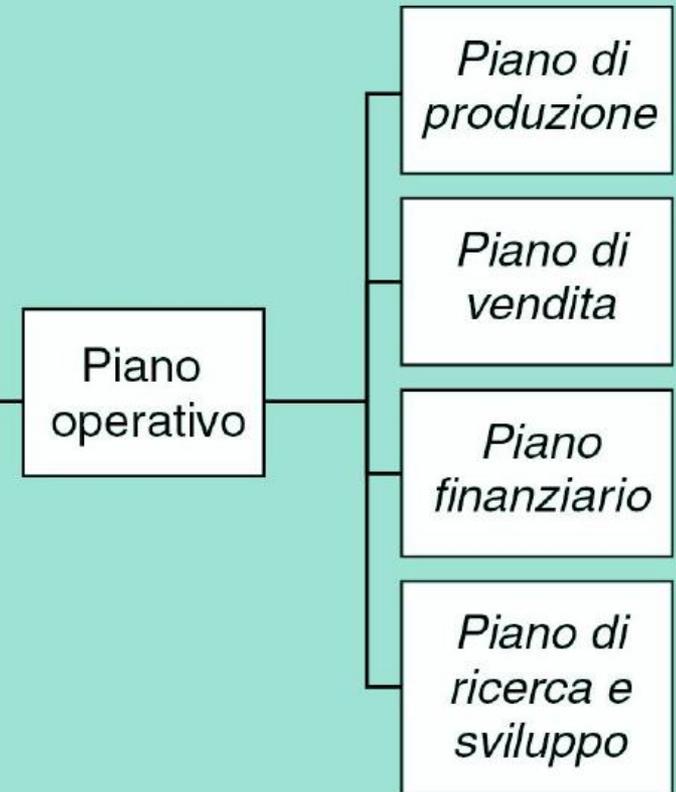
Pre-determinazione di decisioni o azioni future

Il processo di costruzione dei piani aziendali

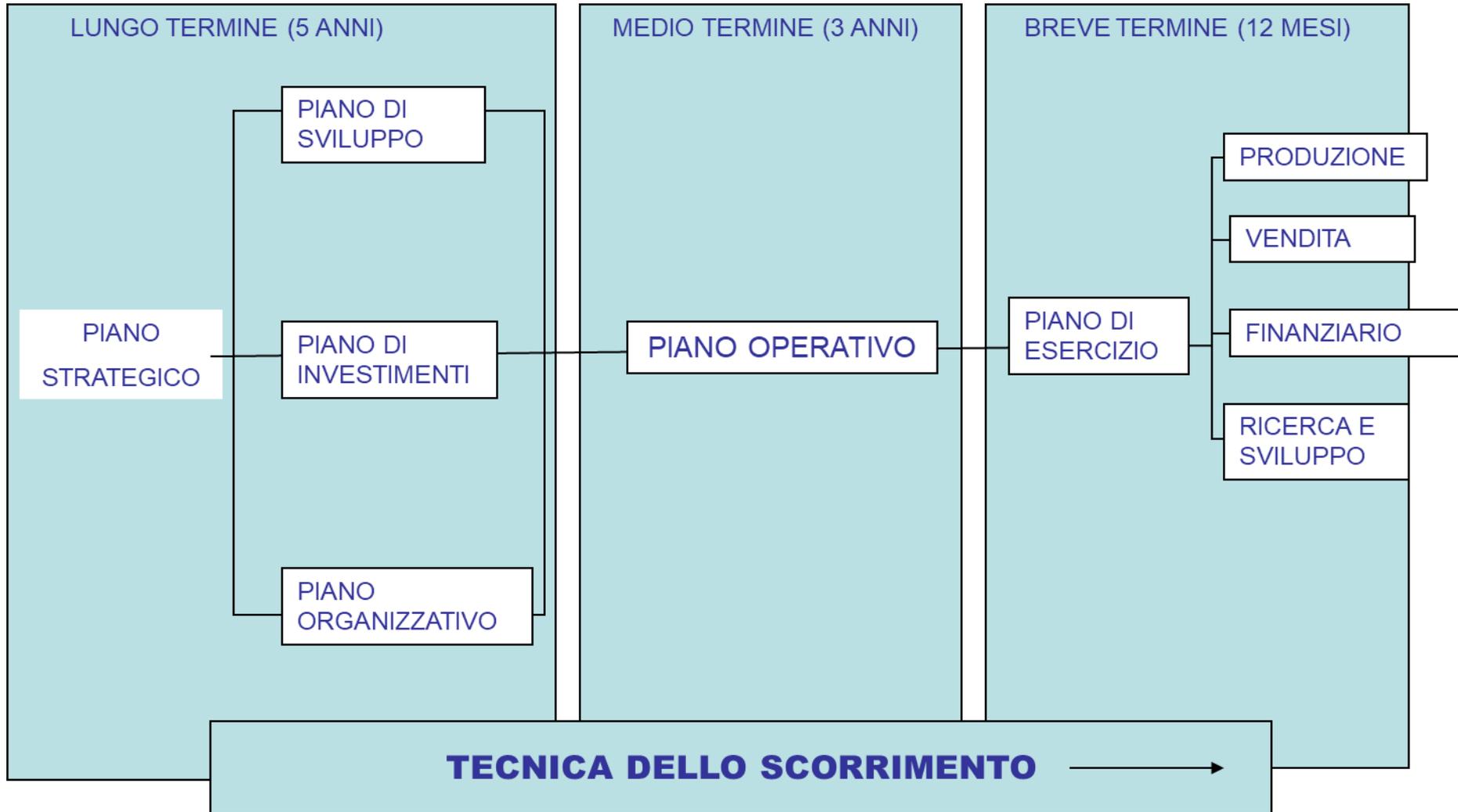
LUNGO TERMINE
(3-5 anni)



BREVE TERMINE
(12 mesi)



Il sistema dei piani di impresa



I requisiti di una buona programmazione

Formalizzazione

Documento scritto

Integrazione

Deve tenere conto degli effetti su tutta la gestione

Quantificazione

Indica obiettivi misurabili e verificabili

Pluriennità

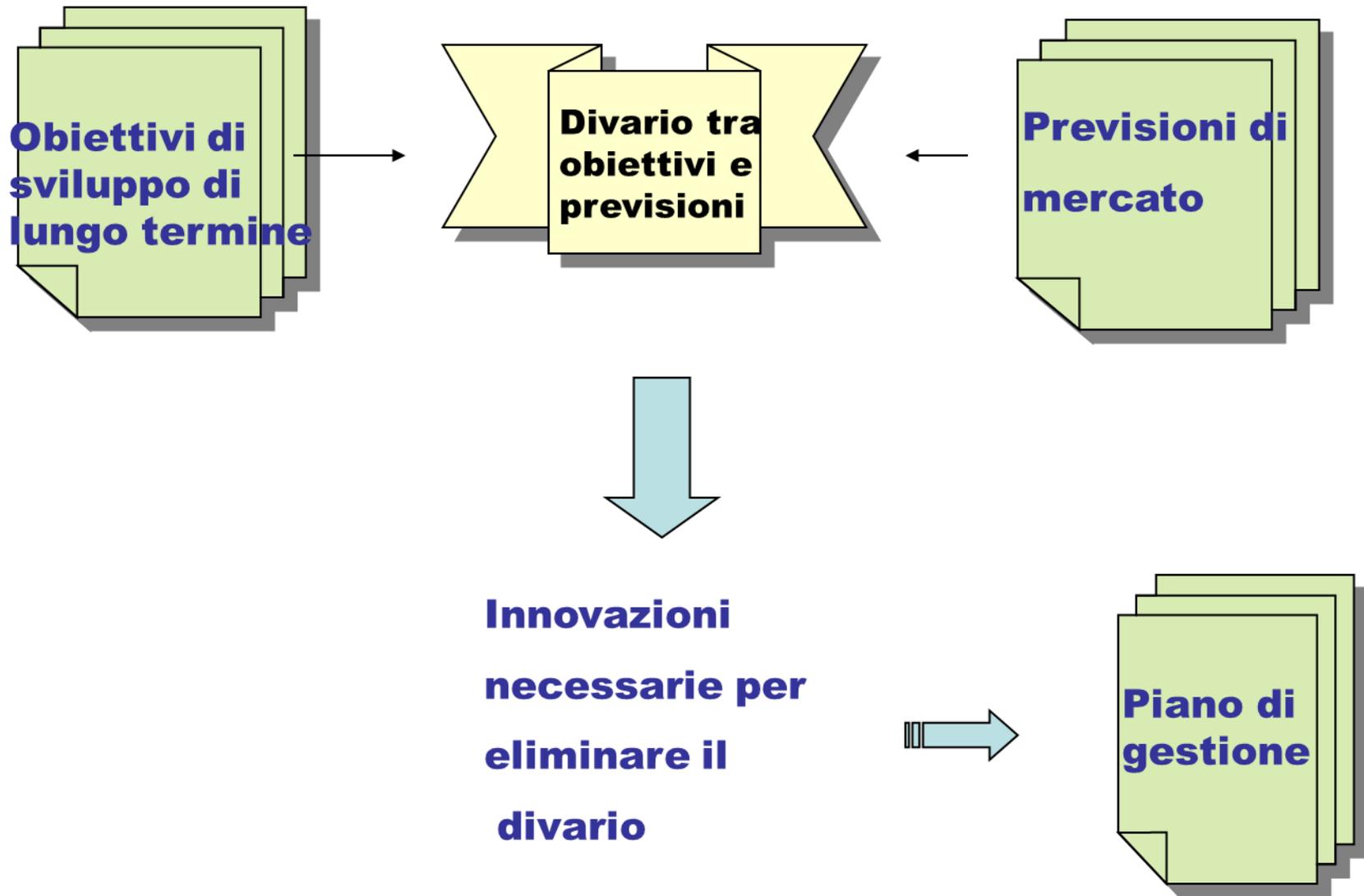
Proietta nel tempo strategie ed obiettivi

Gli elementi di un piano di gestione



L'ottenimento degli obiettivi è **SUBORDINATO** alla possibilità di adottare opportune politiche gestionali e alla disponibilità di un determinato stock di risorse

Programmazione secondo la gap analysis



Le premesse previsionali e la flessibilità dei piani

I programmi sono definiti in rapporto ad un insieme di premesse, legate alla previsione dell'andamento dei fenomeni interessanti la vita delle imprese

Le premesse rappresentano degli assunti circa il futuro svolgimento dell'attività aziendale

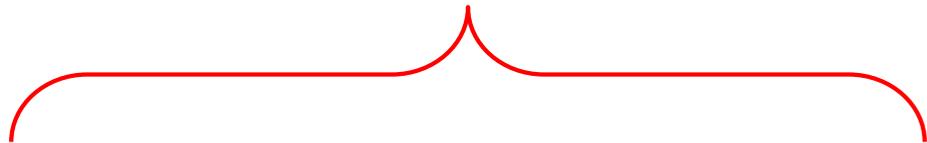
Non controllabili

**Semi-
controllabili**

controllabili

La programmazione strategica ed operativa

VINCOLI PER LO SVILUPPO DELL'IMPRESA



VINCOLI INTERNI

Potenzialità produttiva

**Potenzialità
organizzativa**

Potenzialità finanziaria

**Potenzialità economico-
strutturale**

VINCOLI ESTERNI

Crescita della domanda

Pressione della concorrenza

Progresso tecnologico

**Regolamentazione
pubblica**

Programmazione strategica e operativa

PROGRAMMAZIONE

```
graph TD; A[PROGRAMMAZIONE] --> B[ADATTA L'ATTIVITA' CORRENTE AI VINCOLI, ESTERNI ED INTERNI  
PREORDINA LE OPERAZIONI DI GESTIONE SECONDO GLI OBIETTIVI FISSATI PER L'ESERCIZIO ANNUALE]; A --> C[MODIFICA IL SISTEMA DEI VINCOLI ENTRO CUI OPERA L'IMPRESA IN FUNZIONE DEGLI OBIETTIVI DI LUNGO TERMINE]; B --- D[Programmazione a breve termine]; C --- E[Programmazione a l. termine];
```

**ADATTA L'ATTIVITA'
CORRENTE AI VINCOLI,
ESTERNI ED INTERNI**

**PREORDINA LE OPERAZIONI DI GESTIONE
SECONDO GLI OBIETTIVI
FISSATI PER L'ESERCIZIO
ANNUALE**

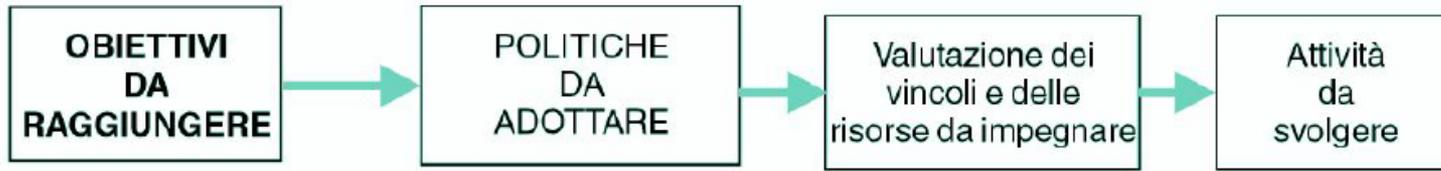
Programmazione a breve termine

**MODIFICA IL SISTEMA
DEI VINCOLI ENTRO
CUI OPERA L'IMPRESA
IN FUNZIONE DEGLI
OBIETTIVI DI
LUNGO TERMINE**

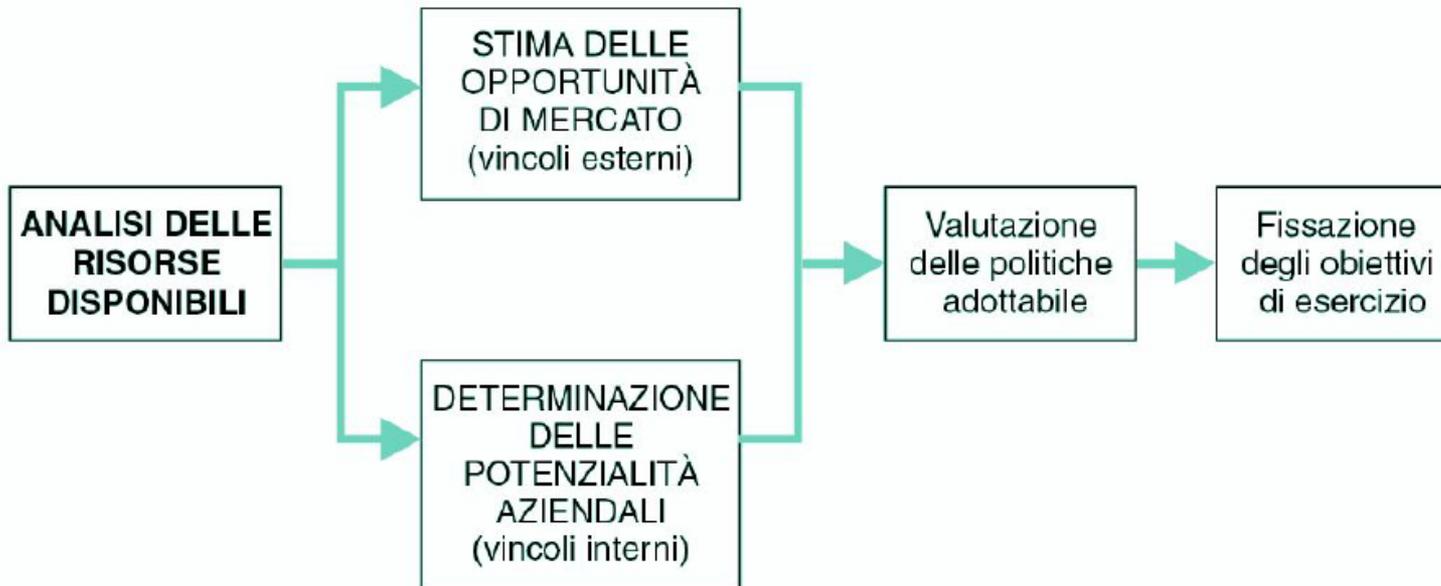
Programmazione a l. termine

Differente orientamento del processo di programmazione a lungo e a breve termine

FASI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE A LUNGO TERMINE



FASI DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE A BREVE TERMINE



Il business plan

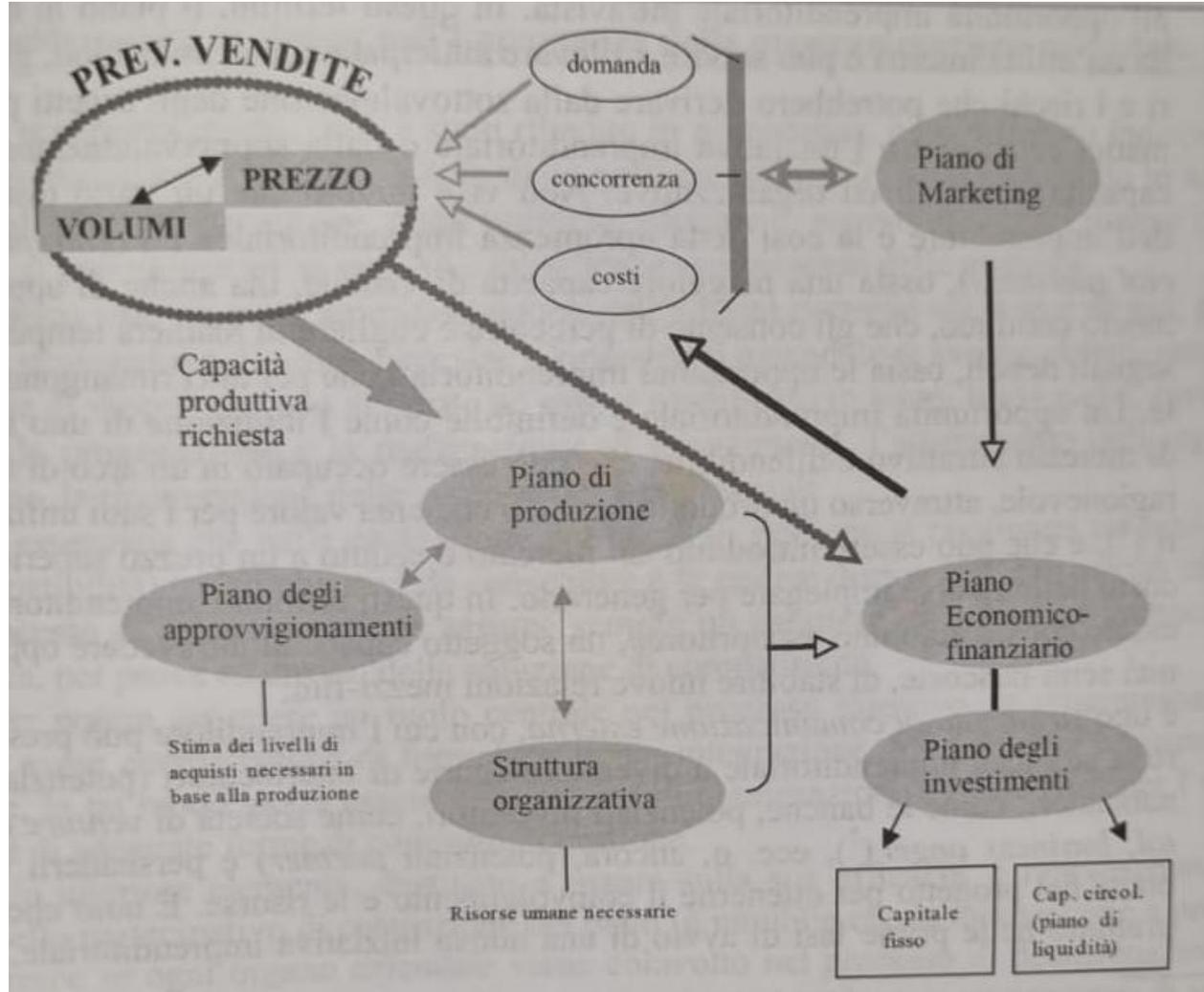
Business Idea



Sistema prodotto che identifica l'offerta rivolta al mercato

Segmento di mercato

Risorse interne



Il controllo direzionale

La funzione di controllo conclude il ciclo di direzione e crea le premesse per l'avvio, con la programmazione, di un nuovo ciclo di attività



- Si interpone tra il processo decisionale e quello operativo per assicurare che le scelte siano correttamente attuate dagli organi operativi;
- Si riferisce sia al momento dell'attuazione che a quello della programmazione e consente di valutare il rispetto dei piani di gestione formulate orientando le successive scelte di programmazione;
- E' trasversale rispetto ai livelli ed alle posizioni organizzative.

Visione tradizionale e moderna

VISIONE TRADIZIONALE

**Strumento
di
costrizione**

Elemento necessario a disciplinare e vincolare l'azione degli uomini inseriti nell'organizzazione.

VISIONE MODERNA

**Strumento
di
indirizzo**

Mezzo di guida del lavoro e delle funzioni svolte a qualsiasi piano della struttura, al fine di stimolare automaticamente gli interventi di correzione e favorire lo spirito d'iniziativa sulla base delle eventuali insufficienze dell'azione.

L'articolazione del controllo di direzione

Controllo di direzione

***Controllo
antecedente***

Preventivo

***Controllo
operativo***

concomitante

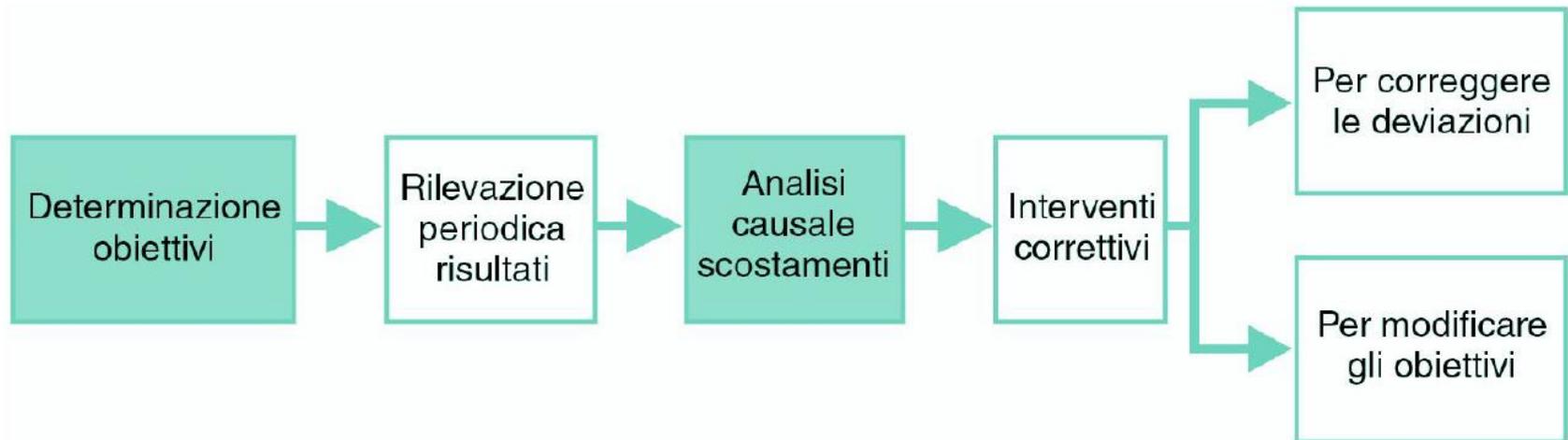
***Valutazioni di
rendimento***

Misurazione di efficacia
Misurazione di efficienza

***Controllo
strategico***

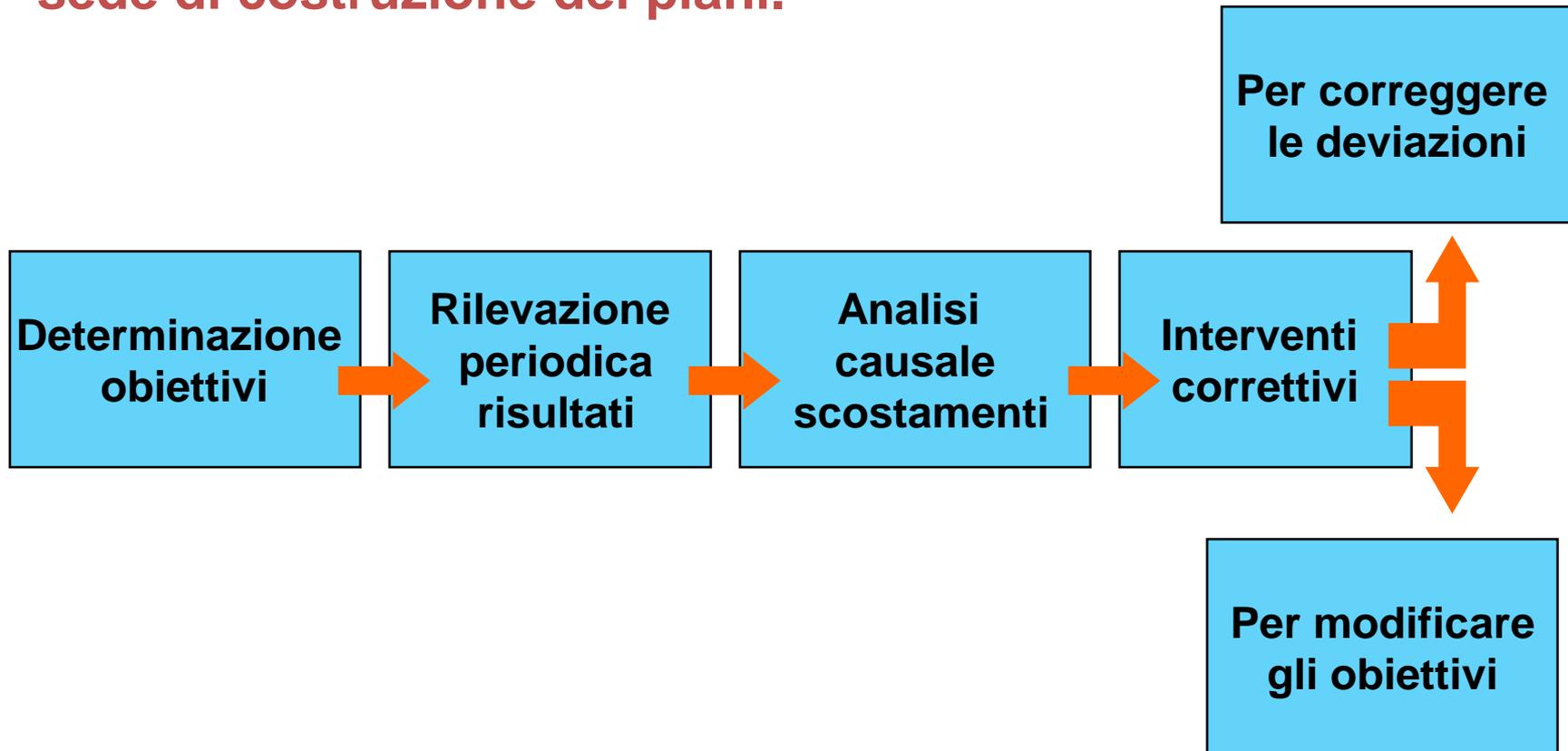
Analisi strategica
Analisi organizzativa
Analisi direzionale

Schema del controllo operativo concomitante

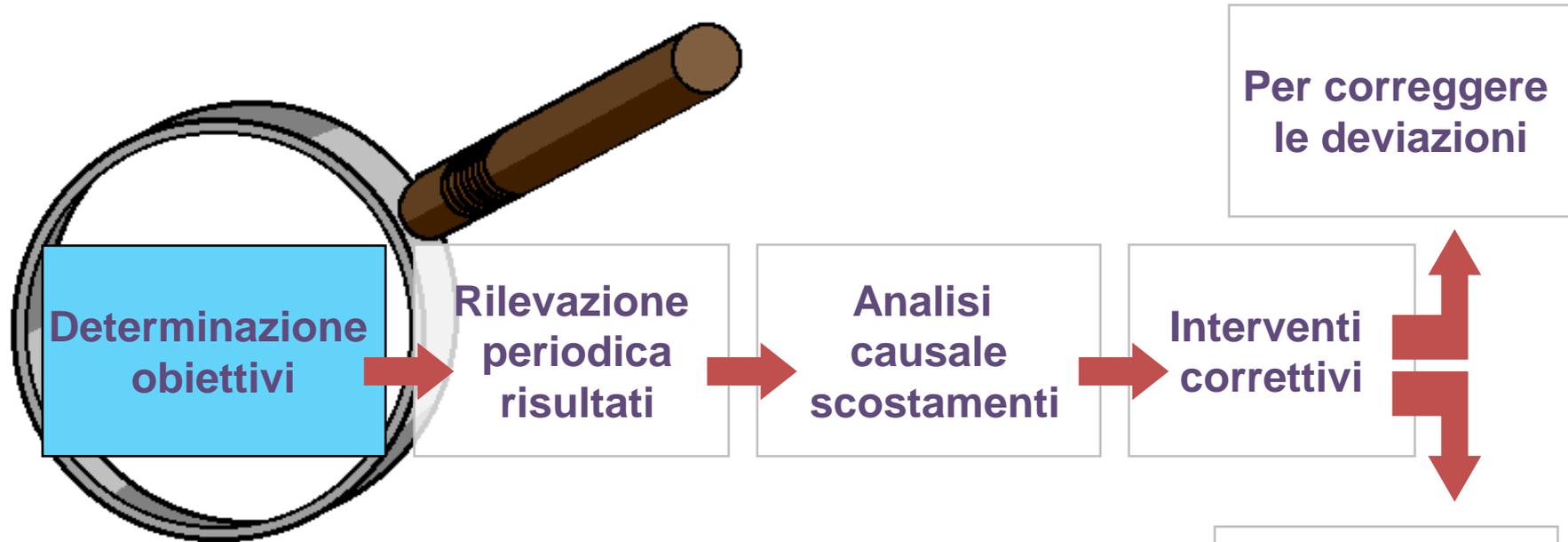


Il controllo operativo concomitante

Procedura attuata, durante lo svolgimento delle operazioni aziendali, allo scopo di seguire lo sviluppo della gestione e di assicurare il rispetto degli obiettivi fissati in sede di costruzione dei piani.



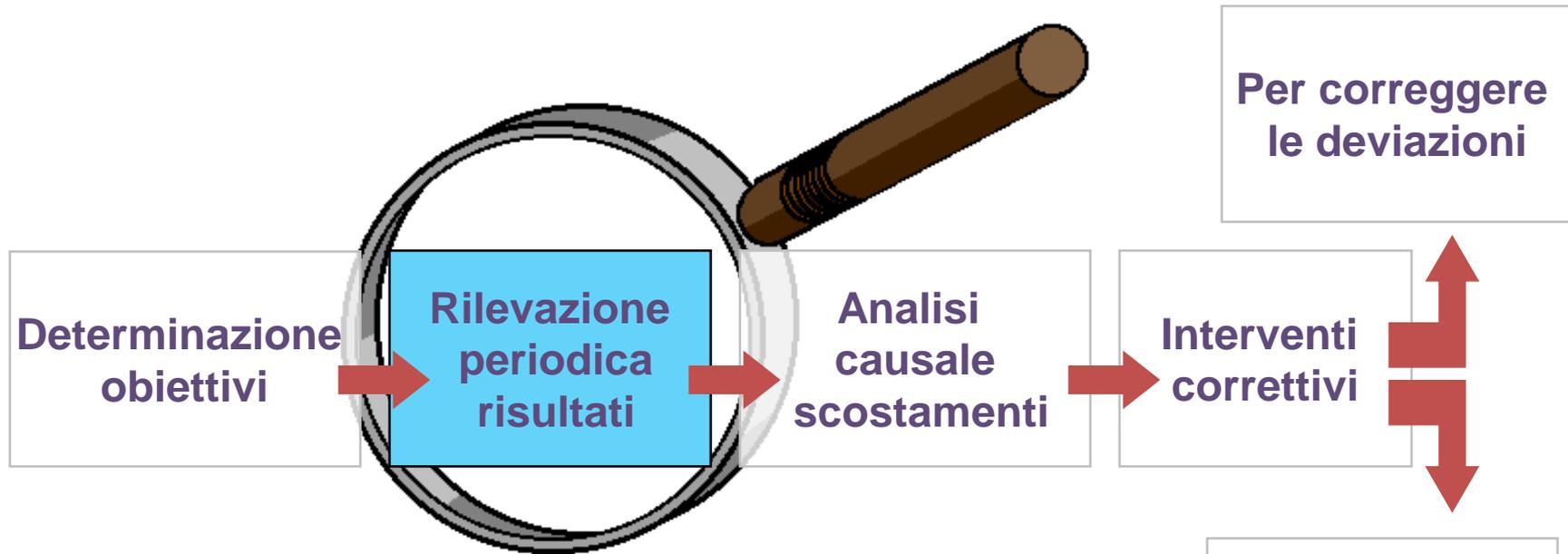
Il controllo operativo concomitante



Gli obiettivi:

- possono essere desunti dalla programmazione o fissati da politiche od azioni operative;
- devono essere realistici e ben definiti.

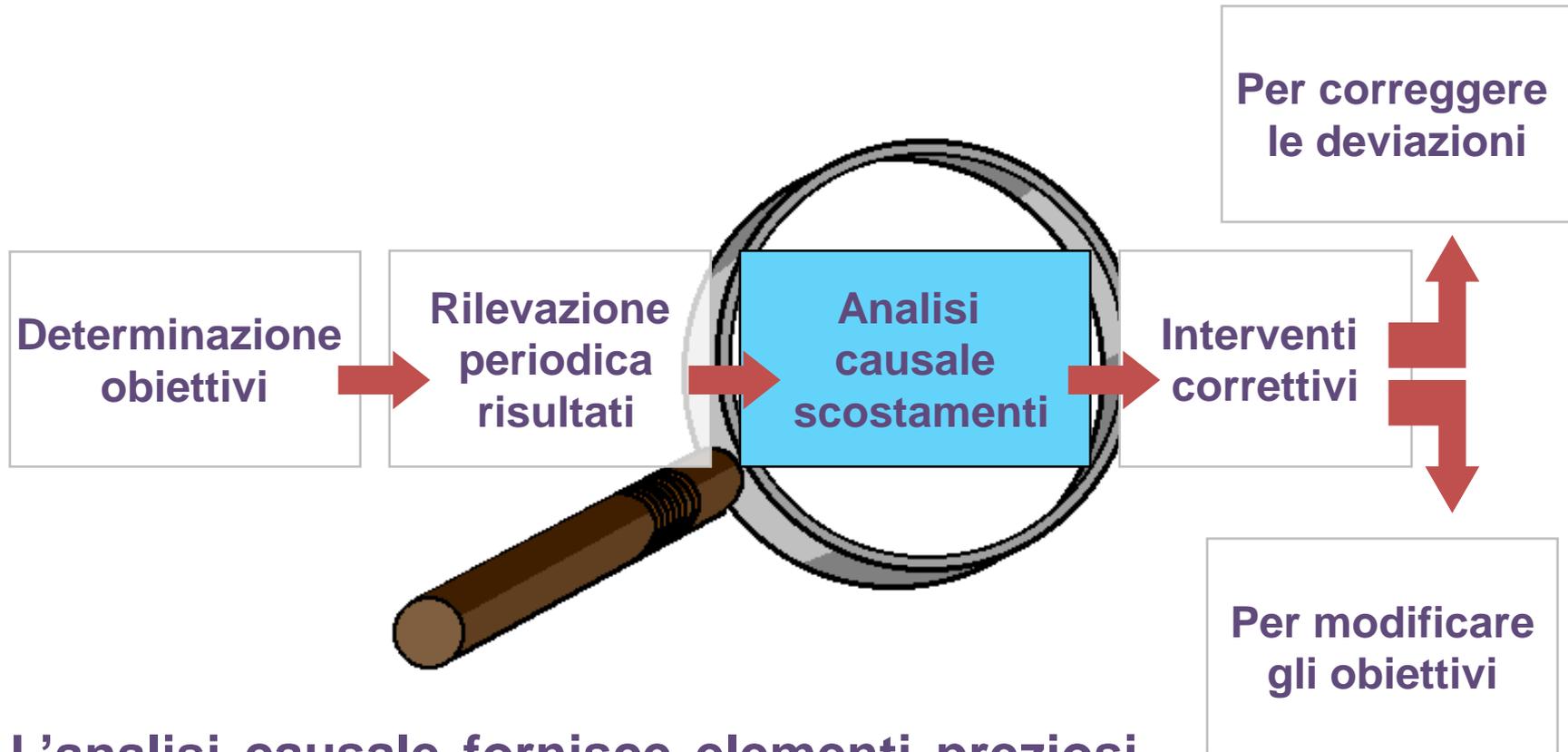
Il controllo operativo concomitante



La rilevazione dei risultati:

- richiede una organizzazione efficiente;
- presuppone una raccolta sistematica ed una elaborazione dei dati sulle prestazioni;
- è collegata ad un sistema di *reporting* per la dirigenza.

Il controllo operativo concomitante



L'analisi causale fornisce elementi preziosi sulla genesi delle deviazioni e orienta gli interventi di gestione.

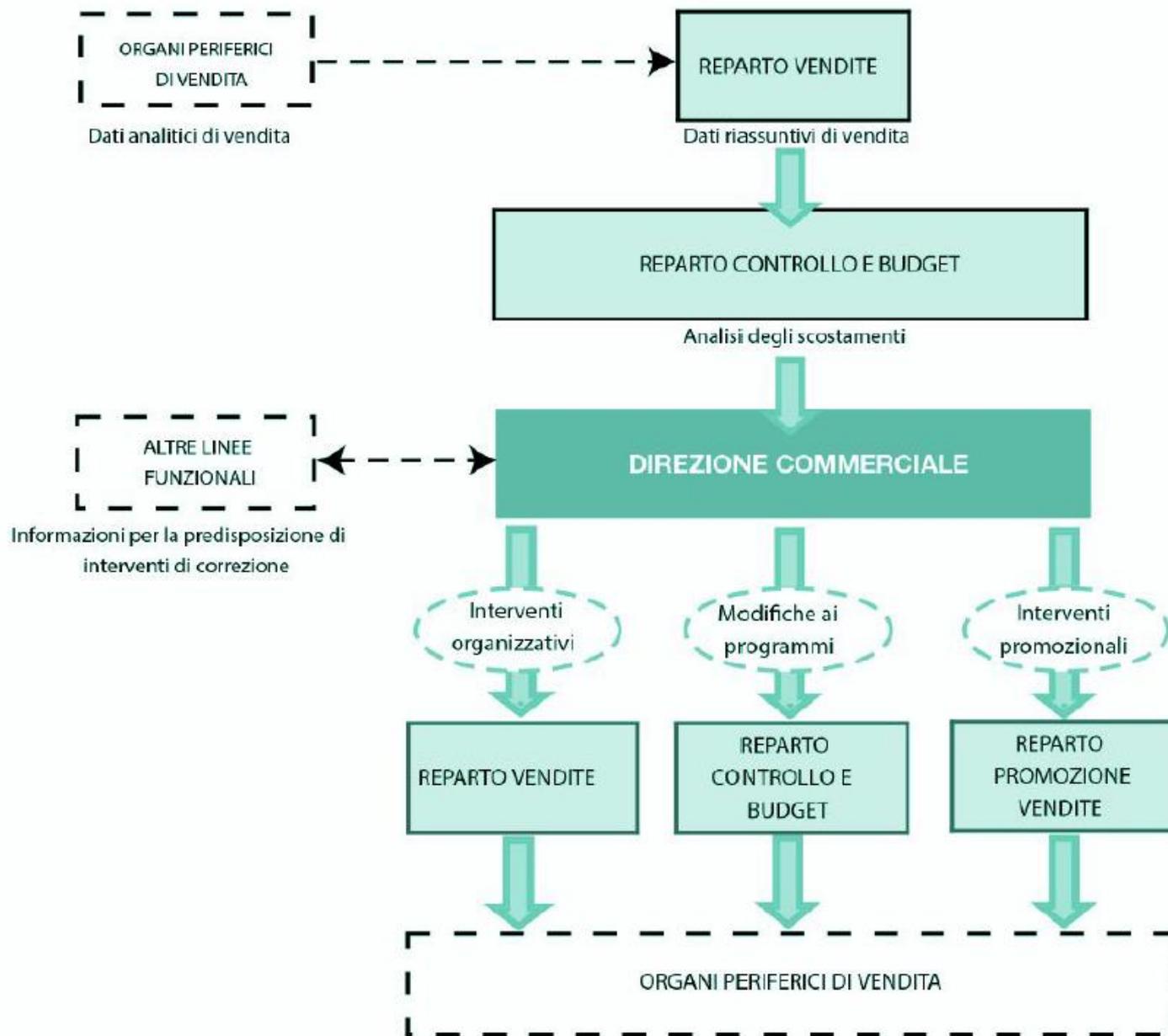
Il controllo operativo concomitante



Possono avere per oggetto:

- **Il livello delle prestazioni ottenibili nell'organizzazione (si tenta di riportare l'attività in linea con la programmazione).**
- **I piani (si decide di adeguare i piani alle mutate condizioni interne ed esterne).**

Schema del controllo operativo del piano di vendita



Il controllo strategico

Ha l'obiettivo del controllo della gestione aziendale nel suo complesso e mira a rivolgersi alla verifica della:

Congruenza esterna	Validità della strategia in essere
Congruenza organizzativa	Funzionalità della struttura rispetto alla strategia in essere
Qualità del management	Efficienza del sistema di direzione e capacità dei manager

Valutazione dell'efficienza

La funzione di controllo della gestione non si esaurisce nello svolgimento del controllo operativo concomitante, ma si completa con l'attuazione delle valutazioni di efficienza sulla gestione aziendale.

Efficacia

**BONTÀ
DELLE DECISIONI**

Rapporto tra obiettivi ottenuti e quelli che si sarebbero dovuti conseguire.

Efficienza

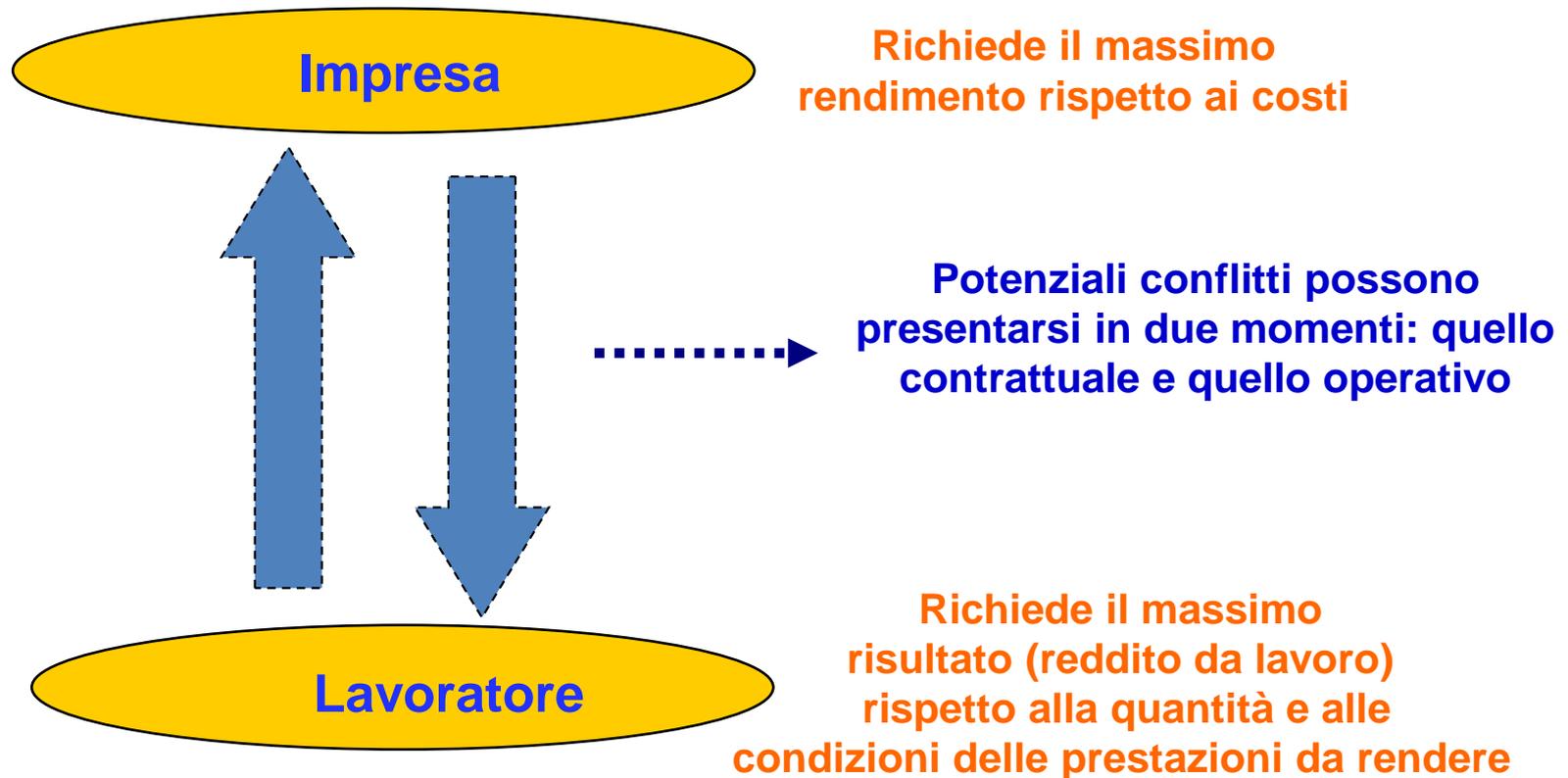
**RENDIMENTO
DELL'USO DI RISORSE**

Rapporto tra risultati conseguiti e risorse impegnate.

E' l'attributo perseguito in fase di attuazione dei processi operativi.

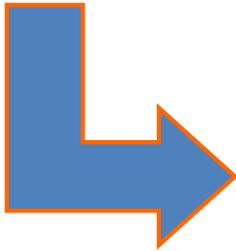
Le risorse umane

La trasformazione dell'impresa, da semplice apparato operativo a "macchina pensante", accresce l'importanza della gestione delle risorse umane ai fini del successo imprenditoriale. La vera ricchezza di un'impresa sono le professionalità di cui dispone



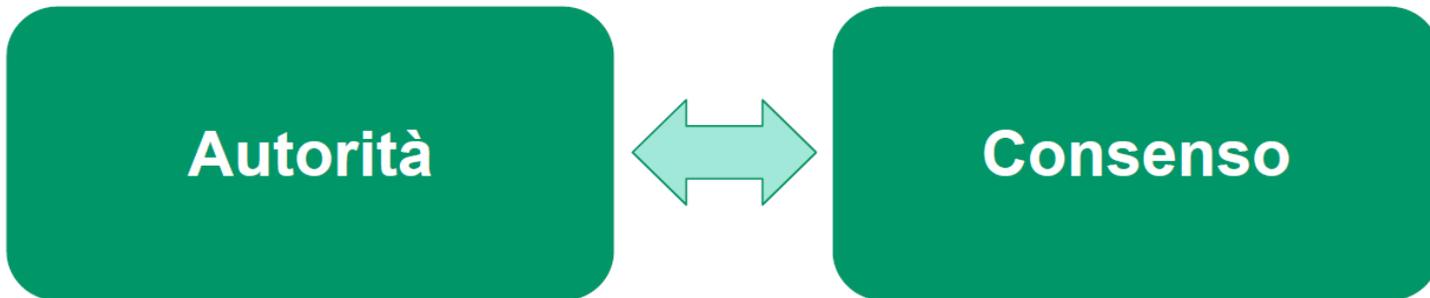
Le risorse umane

La funzione di conduzione del fattore umano ha per obiettivo l'ottenimento del **miglior rendimento dell'organizzazione** e riguarda i problemi d'impiego e di guida delle risorse umane presenti in azienda



L'abilità direttiva si misura non solo in funzione dei risultati operativi conseguiti ma anche in rapporto al **“clima”** delle relazioni di lavoro instaurato in azienda

Il dipendente



Differenti visioni del fattore umano

TEORIE ORGANIZZATIVE

Organizzazione scientifica del lavoro
(visione meccanicistica dell'uomo)



Scuola delle relazioni umane
(individuo da motivare)



Visione sistemica
(far partecipare l'individuo)

STILI DI DIREZIONE

AUTOCRATICO
(principio dell'autorità)



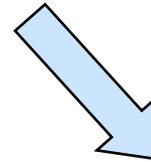
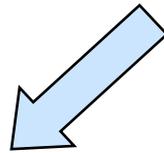
PARTECIPATIVO
(principio del consenso)

STILE DI DIREZIONE = Modello di governo dei rapporti di lavoro nell'organizzazione

Scala dei bisogni di Maslow



Il processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono anche obiettivi del lavoratore, che si sente "integrato" nell'organizzazione



MOTIVAZIONE A PRODURRE

MOTIVAZIONE A PARTECIPARE

Herzeberg

1. Un livello non deve essere soddisfatto al 100% prima di passare al successivo
2. La separazione è più teorica che pratica dato che sono fortemente interdipendenti
3. Non tutti gli individui hanno la stessa “scala”
4. la scala è influenzata dalle condizioni ambientali

Soddisfattivi

Se soddisfatti producono
gratificazione

Insoddisfattivi

Se non soddisfatti
producono frustrazione

Tecniche d'incentivazione del personale

	Breve periodo	Lungo periodo
<i>Performance individuale</i>	AUMENTI SALARIALI	PIANO DI INCENTIVI
<i>Performance di gruppo</i>	GRATIFICHE	STOCK OPTION

Lo stile di direzione

La Teoria X – Autoritario

- a. l'uomo in generale detesta il lavoro
- b. gli unici mezzi per ottenere ch'egli lavori sono i controlli e la minaccia di punizioni
- c. l'obiettivo che si pone il lavoratore è quello della sicurezza, per cui evita il rischio
- d. di accollarsi responsabilità e preferisce essere diretto piuttosto che assumere ruoli di leadership

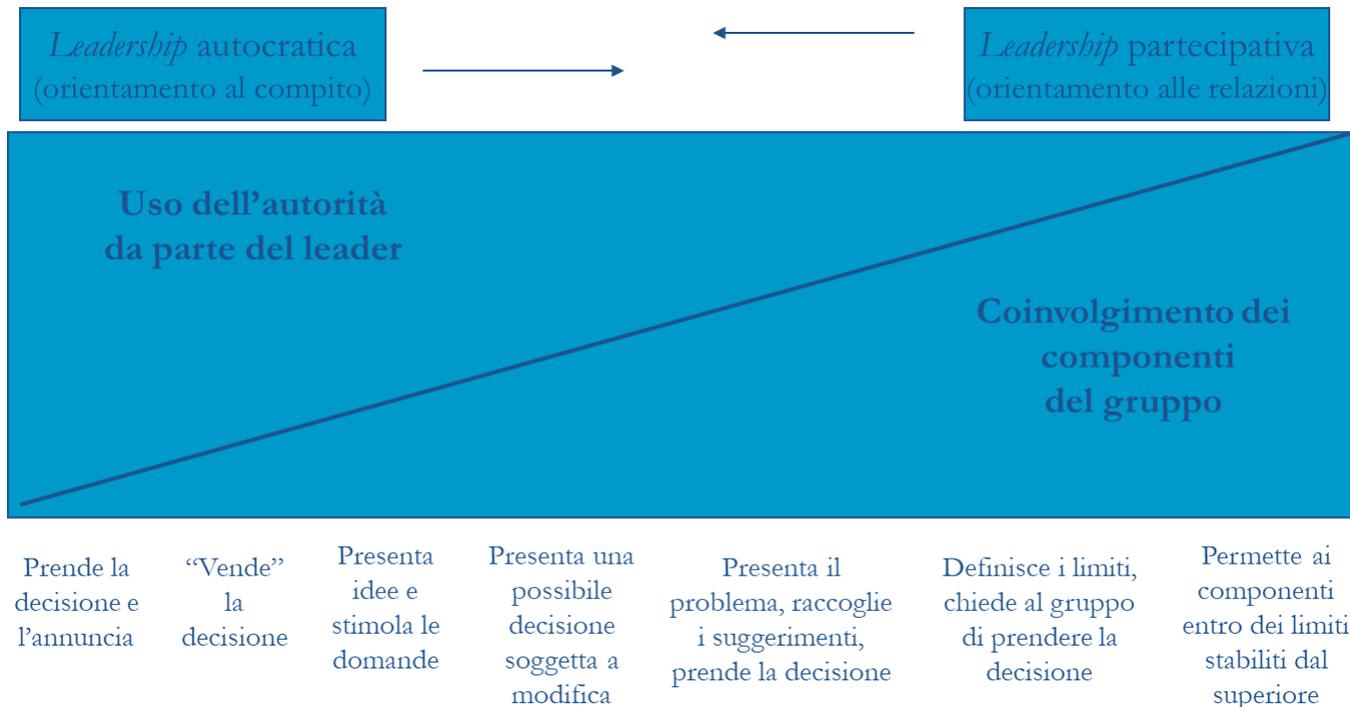
La Teoria Y – Partecipativo

- a. il lavoro è accettato dall'uomo come un fatto naturale quanto lo svago o il riposo
- b. l'uomo può esercitare l'autodisciplina e, lavora senza controlli né sanzioni
- c. l'uomo è disposto ad accettare le responsabilità per salire ai bisogni più avanzati
- d. la capacità innovativa, l'immaginazione e la fantasia creativa sono ampiamente diffuse tra i lavoratori
- e. le potenzialità medie dei lavoratori sono solo parzialmente messe a frutto

La Leadership

La leadership consente di indurre modificazioni nel comportamento di altri individui, senza far necessariamente ricorso ai meccanismi dell'autorità formale (riconosciuta in virtù della carica), ma sfruttando l'autorevolezza per ottenere dagli altri l'adesione a progetti e programmi organizzativi

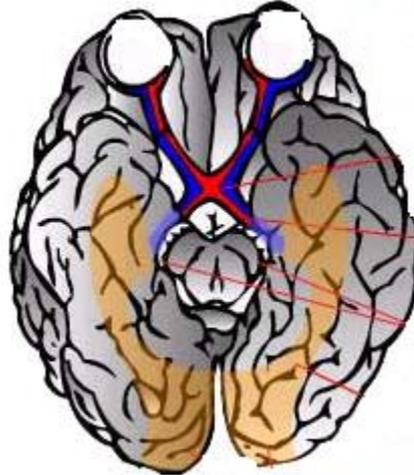
Essere un leader significa saper **creare spirito di corpo**, **ottenere il consenso** e la **collaborazione volontaria** delle persone, diffondere, anche con l'esempio, i valori di fondo da porre a base dell'azione collettiva



I fattori di presidio

Emisfero sinistro

- SEDE DELLE CONVENZIONI LINGUISTICHE
- SEDE DELLA LOGICA LINEARE MATEMATICA, SPECIFICA
- SEDE DELL'AZIONE
- SEDE DELLA DECISIONE
- SEDE DELLE REGOLE



Emisfero destro

- ✓ SEDE DELLE PERCEZIONI SPAZIALI
- ✓ SEDE DELLA LOGICA ANALOGICA ED INTEGRATIVA
- ✓ SEDE DELLA SOCIALITA'
- ✓ SEDE DELL'ATTIVITA' CONTEMPLATIVA
- ✓ SEDE DELLE TRASGRESSIONI - ECCEZIONI

-Subcultura Efficientista- (Risultati/Risorse)

- Gestione quantitativa del tempo
- Attribuzione ufficiale dei ruoli
- Procedure di decisione
- Esecuzione formale del compito

-Subcultura Efficacista- (Risultati/Obiettivi)

- ✓ Utilizzo delle risorse personali
- ✓ Definizione dei metodi di elaborazione
- ✓ Gestione approfondita dei conflitti
- ✓ Raggiungimento sostanziale dell'obiettivo

L'analisi delle mansioni (1)



L'analisi delle mansioni (2)

Un procedimento di descrizione della mansione e di specificazione dei requisiti richiesti per ricoprirla per avere delle linee guida per:

- la selezione del personale
- l'attribuzione dei compiti
- la valutazione della prestazione
- la pianificazione delle carriere

Esempio di analisi delle mansioni (1)

Unità di appartenenza: Serv. Amm. - Reparto Contabilità Industriale

Posizione: Addetto alla contabilità di magazzino

ISTRUZIONE

Diploma di scuola media superiore

ESPERIENZA ED ADDESTRAMENTO

Sei mesi nella posizione

COMPLESSITA' DEI COMPITI

La posizione opera in base a rigide procedure prestabilite. Deve essere in grado di sapere valutare l'esattezza dei dati contenuti nei documenti che gli pervengono, con particolare riguardo ai centri di imputazione ed alle quantità da imputare

RESPONSABILITA' PER LE DECISIONI

Alla posizione non è richiesto di prendere decisioni. Un errore della posizione può falsare i risultati contabili col pericolo di orientare la direzione verso scelte non opportune. Va tuttavia osservato che le eventuali anomalie contabili, quando fossero particolarmente rilevanti, sono oggetto di un riesame dettagliato da parte di posizioni superiori, prima che vengano prese decisioni di merito

RESPONSABILITA' PER LA SICUREZZA DI ALTRI

Praticamente trascurabile

RESPONSABILITA' PER IL LAVORO DI ALTRI

Nessuna

Esempio di analisi delle mansioni (2)

RESPONSABILITA' PER IL RAPPORTO CON GLI ALTRI

Normali rapporti d'ufficio con colleghi dell'unità di appartenenza e con personale del Magazzino ovvero delle unità organizzative interessate all'esame dei dati contabili

RESPONSABILITA' PER LE INFORMAZIONI RISERVATE

Conosce la situazione patrimoniale della Società per quanto riguarda il Magazzino, conosce il Prezzo di acquisto dei materiali

AFFATICAMENTO MENTALE

Il lavoro presenta caratteristiche di monotonia. La posizione è tenuta ad eseguire frequenti conteggi ed a controllare gruppi innumerevoli di cifre. Deve compilare o consultare tabelle costituite da molte voci

SFORZO FISICO

Praticamente trascurabile

RISCHI DI INFORTUNO

Praticamente trascurabile

CONDIZIONI AMBIENTALI

Opera prevalentemente in ambiente d'ufficio; a volte è richiesta la sua presenza in magazzino o all'aperto per l'esecuzione degli interventi fisici

Tecniche d'incentivazione del personale

Job Rotation

far «ruotare» l'individuo in mansioni diverse

Job Enlargement

affidare cicli integrati di operazioni, per attribuire all'esecutore la responsabilità di un'attività completa

Job Enrichment

coinvolgere il responsabile nella fase decisionale oltre che operativa