

Studio Staff

4/P2.04/86

PROGETTISTI DI  
ORGANIZZAZIONE

ENICHEM

1986

CORSO DI FORMAZIONE  
PER PROGETTISTI DI  
ORGANIZZAZIONE

aprile 1986



## I N D I C E

	Pag.
1. Obiettivi del progetto	3
2. Obiettivi formativi	5
3. Metodologia di formazione	7
4. Struttura e articolazione del corso di formazione	12
5. Programma del corso	14
5.1. Modulo preliminare	16
5.2. Modulo 2	17
5.3. Modulo 3	18
5.4. Modulo 4	21
5.5. Ripresa e sintesi	22
6. La struttura del coordinamento	23
 <b>Indice delle tavole</b>	
Tavola 1 - Distribuzione dei tre tipi di formazione durante il corso	11
Tavola 2 - Tipi di attività svolte nel corso di formazione	12
Tavola 3 - Quadro sinottico del programma del corso	15
Tavola 4 - Progetto di formazione per progettisti di organizzazione Enichem: strutture coinvolte e attività generate	26
 <b>Allegati</b>	
Allegato n. 1 - Tesi individuale	28
Allegato n. 2 - Progetti PAOR	29

## I. OBIETTIVI DEL PROGETTO

Con il reclutamento e la formazione di n. 15 Progettisti di organizzazione l'EniChem intende:

- . costituire una massa critica di nuove risorse attraverso cui supportare il processo di sviluppo organizzativo in atto in EniChem
- . rinforzare gli organici degli enti di organizzazione della Capo Settore e delle Società operative.

Più specificamente la Direzione intende dare alle funzioni ORG rinnovate capacità:

- . di analisi dei fenomeni organizzativi
- . di progettazione organizzativa
- . capacità professionali intese, non soltanto come valorizzazione degli skill, ma anche nel senso di stretta ed esclusiva integrazione agli interessi di impresa (e conseguente indipendenza da influenze, vincoli e interferenze ad essi estranei)
- . di interpretare relazioni variabili, concepire e realizzare progetti organizzativi nel quadro ed alla luce delle strategie aziendali, come risposta articolata e flessibile ai bisogni globali dell'azienda
- . di integrarsi nel sistema aziendale per supportare il processo di sviluppo in atto.

Questi obiettivi vengono perseguiti nel corso di un processo di riorientamento e sviluppo della competitività del settore chimico sul mercato. Pertanto la scelta di ricorrere in misura cospicua al reclutamento di neolaureati esterni si colloca in una fase delicata di vita dell'azienda.

Una fase che rende necessario presidiare equilibri nei rapporti gerarchici, nei rapporti centro-periferia, in genere nei rapporti intramanageriali e al tempo stesso la continuità d'azione nel rinnovamento professionale, culturale e di sviluppo organizzativo in EniChem.

L'intero progetto ha infine inteso circoscrivere il rischio di isolamento e/o dimissioni dei neoassunti una volta immessi nelle funzioni procedendo con le seguenti azioni:

- . in fase di selezione: i candidati da esaminare sono stati sottoposti ad una valutazione mirata degli aspetti motivazionali
- . in fase di formazione: i partecipanti sono stati inseriti fin dall'inizio del corso di formazione in progetti Enichem di intervento organizzativo che favorissero oltre che il processo di apprendimento quello di integrazione e responsabilizzazione sui risultati
- . in fase di inserimento: rendendo graduale l'inserimento nel ruolo ed il processo di assegnazione alle strutture di destinazione definitiva.



## 2. OBIETTIVI FORMATIVI

Gli obiettivi del progetto di formazione sono:

- . mettere in grado i partecipanti di svolgere l'attività prevista per i progettisti di organizzazione
- . dar loro padronanza delle metodologie e tecniche di analisi e riprogettazione organizzativa
- . metterli in condizione di svolgere il ruolo professionale con il massimo grado di attenzione alla dimensione strategica e gestionale dei problemi organizzativi.

Le attività dell'organizzatore si possono così indicare:

- . analisi di sistemi o sottosistemi aziendali, individuazione dei principali fenomeni influenzanti il funzionamento ed i risultati e riprogettazione dell'organizzazione finalizzata al miglioramento dell'efficienza/efficacia di tali sistemi
- . ridefinizione di strutture e ruoli organizzativi in rapporto alle esigenze di sviluppo strategico aziendale
- . definizione di procedure organizzative finalizzate prevalentemente al funzionamento intraorganizzativo
- . individuazione di metodologie e sistemi finalizzati al miglioramento dei sistemi gestionali
- . supporto metodologico e analitico-conoscitivo, in gruppi aziendali di riprogettazione organizzativa
- . partecipazione a gruppi di lavoro preposti a progetti di automazione di ufficio
- . partecipazione ai progetti condotti dalla consulenza specializzata al fine di:
  - acquisire e diffondere know-how specialistico
  - garantire l'implementazione delle soluzioni individuate



6.

- essere verso la consulenza veicoli attivi di conoscenza delle aree problematiche e di comprensione dei valori e della cultura Enichem.



### 3. METODOLOGIA DI FORMAZIONE

Con il corso di formazione ci si è proposti di sviluppare nei discenti contemporaneamente:

- . conoscenze organizzative
- . capacità operative e progettuali
- . comportamenti congrui rispetto al ruolo.

Pertanto per l'intera durata del corso si sono svolti in parallelo tre sentieri o filoni formativi, tra loro complementari, ma ciascuno caratterizzato da un proprio approccio alla realtà e da una propria metodologia didattica. Essi sono:

- . il teorico
- . il tecnico-pratico
- . lo psicologico-relazionale

e mirano a sviluppare insieme e ad integrare nei formandi il sapere, il saper fare e il saper essere.

Più specificamente:

**Il filone dell'apprendimento teorico** sviluppa un percorso formativo centrato sulla molteplicità degli approcci teorici all'organizzazione nonché, sul confronto tra essi.

Persegue i seguenti obiettivi:

- . favorire nei partecipanti la capacità di trattare criticamente le teorie organizzative e i differenti approcci ai problemi di organizzazione che esse generano
- . operare una relativizzazione delle teorie organizzative non soltanto al fine di una loro sistematizzazione concettuale ma per favorire la più appropriata utilizzazione di ciascuna di esse
- . insegnare a leggere gli strumenti e le tecniche di analisi e riprogettazione organizzativa alla luce delle diverse teorie
- . favorire la costruzione di un metodo di analisi e interpretazione della realtà aziendale che non soltanto tenga conto delle diverse dimensioni di essa - tecnica, economica, sociale e organizzativa - ma che permetta l'individuazione delle soluzioni di volta in volta

più adeguate alla peculiarità delle situazioni, alla natura del problema, agli obiettivi perseguiti.

**Il filone dell'apprendimento tecnico-pratico** sviluppa un percorso formativo centrato sull'assegnazione ai partecipanti di un compito di analisi e progettazione organizzativa (Progetti PAOR<sup>1</sup>) e di un compito di approfondimento di tematiche proposte nel corso di formazione (Lavoro individuale).

Attraverso di essi si perseguono i seguenti obiettivi:

- . spingere i partecipanti all'osservazione dei dati di fatto e ad un apprendimento empirico e finalizzato al futuro inserimento operativo
- . facilitare la conoscenza delle specifiche realtà aziendali
- . favorire le occasioni di contatto dei progettisti di Organizzazione con interlocutori delle diverse realtà Enichem
- . sviluppare la conoscenza dell'ambiente aziendale, anche dei suoi aspetti critici, onde favorire il successivo inserimento
- . sviluppare le capacità di analisi delle problematiche aziendali
- . familiarizzare i partecipanti all'uso critico degli strumenti e delle tecniche di analisi e riprogettazione organizzativa
- . produrre risultati di indagine utilizzabili anche dagli enti aziendali committenti
- . favorire l'integrazione sociale dei progettisti di organizzazione per effetto dell'instaurazione di un rapporto organico di collaborazione con le persone già inserite in ORG.

#### Progetti PAOR

I partecipanti, suddivisi in tre sottogruppi, vengono inseriti in tre progetti organizzativi commissionati da enti aziendali esterni a PAOR. Le attività di analisi vengono svolte nel sito e presso la Società interessata all'intervento (stages).

L'assegnazione dei partecipanti ai progetti ha seguito il duplice criterio della competenza delle risorse rispetto alla natura del

---

<sup>1</sup>PAOR:

Pianificazione e Analisi Organizzativa Enichem



problema da affrontare e della complementarietà dei membri all'interno di ciascun sottogruppo sia sotto il profilo tecnico che psicologico.

#### Lavoro individuale

Ai partecipanti viene assegnato il compito di sviluppare individualmente un tema di riflessione mirato alla stesura di un documento monografico.

Tale lavoro individuale consiste nell'analisi e descrizione di talune peculiarità Enichem in ordine ad un particolare aspetto organizzativo. Scopo di questa attività è quello di istituzionalizzare nel contesto del processo formativo un percorso di apprendimento individuale ed una conseguente responsabilizzazione.

Il filone psicologico-relazionale si presenta rispetto agli altri due filoni di apprendimento come una sorta di tessuto connettivo che consente di integrare conoscenze e competenze professionali in comportamenti congrui rispetto al ruolo di progettista di organizzazione. Le attività di tale filone si intrecciano per tutta la durata del corso con le altre attività e perseguono i seguenti obiettivi:

#### sul versante psicologico

- favorire l'iniziale integrazione dei partecipanti nel gruppo e la costituzione del gruppo come gruppo di apprendimento
- sviluppare un'azione di sostegno psicologico a livello individuale e collettivo finalizzata alla facilitazione del processo di apprendimento
- accompagnare in parallelo il processo di integrazione nel ruolo, controllandone la dinamica evolutiva e regolandone i disturbi.

sul versante relazionale

- . rinforzare nei partecipanti la capacità di utilizzare ed integrare le differenti risorse, skills, competenze professionali presenti nel gruppo
- . la capacità di dare e ricevere feed back e sviluppare il conseguente apprendimento
- . la capacità di stabilire rapporti efficaci sul piano dell'ascolto e della comunicazione
- . la capacità di gestione delle situazioni di conflitto.

Le unità didattiche base sono per il filone:

teorico:

- la lezione, lo studio, la discussione, l'analisi e discussione di casi
- il seminario: settimanale, caratterizzato da unità tematica e omogeneità didattica
- il modulo: plurisettimanale, scandisce le fasi e i grandi temi del corso
- il feed-back, al termine di ciascun modulo del corso, sui contenuti proposti

tecnico-pratico:

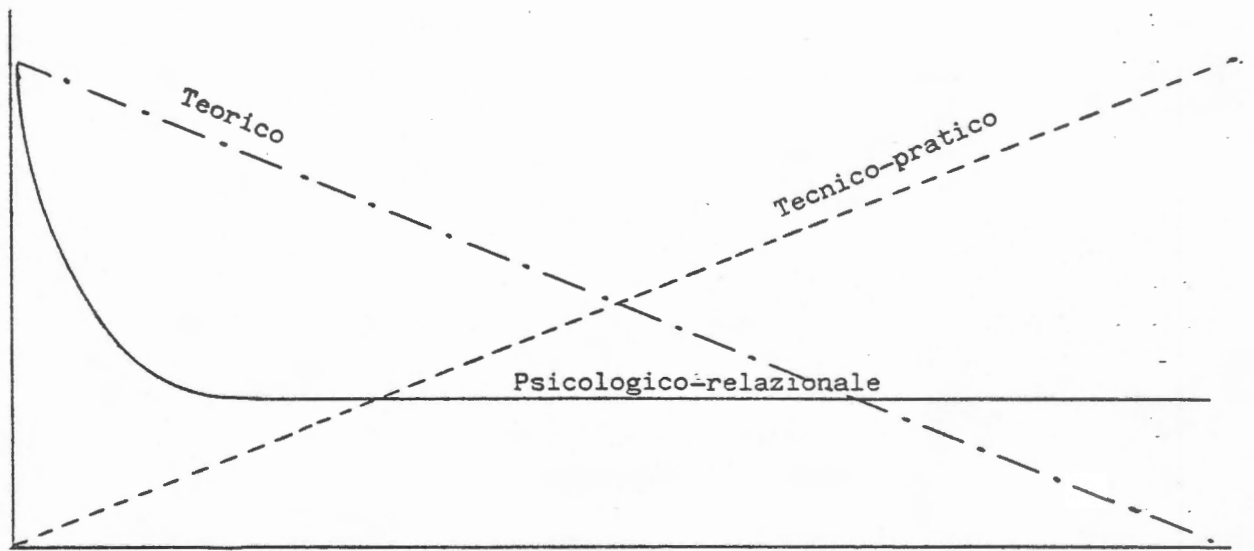
- lo svolgimento di un progetto organizzativo
- lo svolgimento di un lavoro individuale

psicologico-relazionale:

- l'analisi delle relazioni interpersonali e delle dinamiche organizzative e istituzionali
- la presentazione (simulata e reale) alla committenza dei risultati delle analisi svolte
- il periodico (quotidiano) esercizio di sintesi orale dei contenuti della docenza fruita
- il feed-back sulla valenza emotiva delle esperienze progressivamente fatte durante le attività d'aula e di stage.

I tre tipi di formazione avranno peso diverso nelle diverse fasi del seminario secondo lo schema della Tavola 1.

Tavola 1 - DISTRIBUZIONE DEI TRE TIPI DI FORMAZIONE DURANTE IL CORSO



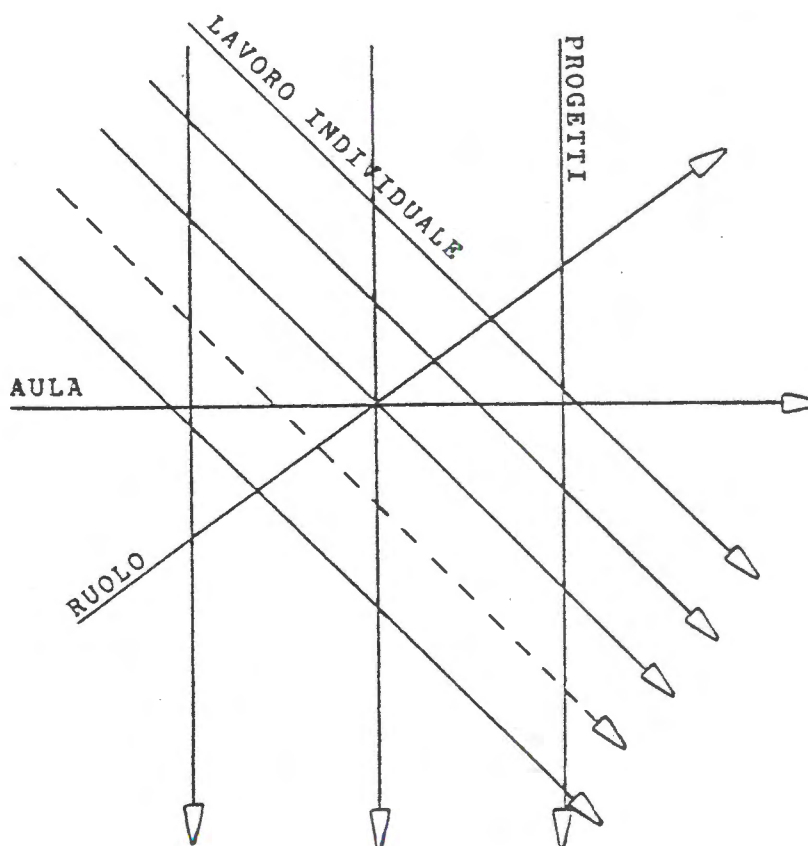
#### 4. STRUTTURA E ARTICOLAZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE

Il corso è strutturato in quattro moduli plurisettemanali della durata complessiva di 30 settimane.

Ogni modulo realizza l'approfondimento di uno dei grandi temi di insegnamento del corso e, al tempo stesso, scandisce una delle grandi fasi di sviluppo dell'apprendimento in termini di conoscenze organizzative/teoriche, capacità operative e progettuali, comportamenti congrui rispetto al ruolo. Ogni modulo si articola in unità settimanali. Ogni unità integra, in proporzioni di volta in volta diverse, i diversi tipi di attività previste (Tavola 2) e cioè:

- . attività di aula
- . attività su progetto
- . lavoro individuale
- . attività connesse alla costruzione del ruolo

Tavola 2 - TIPI DI ATTIVITA' SVOLTE NEL CORSO DI FORMAZIONE





Nei quattro mesi successivi al termine delle attività didattiche seminariali, verranno svolti incontri di feed-back per la durata complessiva di 10 gg. Obiettivo di questi incontri è la verifica dell'andamento del processo di inserimento e l'intervento sui problemi insorti.

Il processo di inserimento dei progettisti di organizzazione andrà sviluppato con il massimo di integrazione con le attività del Piano Giovani. A tale scopo dall'ottavo mese in poi, gli allievi partecipano, secondo un programma da definire, alle attività di formazione comuni previste per gli altri laureati neoassunti.

## 5. PROGRAMMA DEL CORSO

Si riporta di seguito il programma sinotticamente rappresentato (Tavola 3) e la descrizione, per ciascuno dei quattro moduli del corso, dell'obiettivo formativo, dei seminari previsti e delle attività di addestramento al ruolo svolte.

MODULO 1 - PRELIMINARE		
Analisi delle relazioni interpersonali e costituzione del gruppo	Il corso nel contesto Enichem	Analisi organizzativa dell'istituzione ospitante
Seminario	Seminario	Seminario
2-6 dic.	9-13 dic.	16-20 dic.

MODULO 2 - L'AZIENDA: STRUTTURE, FUNZIONAMENTO, GOVERNO					
L'azienda come sistema tecnologico	L'azienda come sistema sociale	L'azienda come sistema economico	Vincoli di natura legislativa e contrattuale alla gestione delle risorse umane	Assegnazione agli allievi di 3 project work	Progetti sottogruppo
Seminario	Seminario	Seminario	Seminario	Stage 1	Elab. materiale
7-10 genn.	13-17 genn.	20-24 genn.	27-31 genn.	3-7 febb.	10-14 febb.

MODULO 3 - STRUMENTI DI BASE PER L'ANALISI ORGANIZZATIVA									
STRUTTURE E PROCEDURE ORGANIZZATIVE		Progetti sottogruppi	Elaborazione materiale stage	L'INFORMATICA: GLI STRUMENTI E LE SCELTE		STRATEGIE: PRODOTTO/ MERCATO	Progetti sottogruppi	Elabor. mat. e stesura di una relaz. di sintesi	STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI
Disegno delle strutture e dei ruoli	La struttura organizzativa			L'informatica e l'organizzazione	I sistemi informativi strutturati				
Seminario	Seminario	Stage 2	El. mat./Seminario	Seminario	Seminario	Stage 3	Elab. materiale	Seminario	
17-26 febb.		3-7 mar.	10-14 mar.	17-28 mar.	31 mar.-4 apr.	7-11 apr.	14-18 apr.	21-24 apr.	

MODULO 4 - LE TECNICHE DI ANALISI E RIPROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA								
MODALITA' DI INTERVENTO ORGANIZZATIVO		PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA			Progetti individuali	Tecniche di conduzione e comunicazione	Tecniche di presentazione e comunicazione	Progetti individuali
Il funzionamento organizzativo	Tecniche di valutazione della produttività	Tecniche di analisi e progettazione organizzativa orientata alla produttività	Progetti sottogruppo	Progetti sottogruppi				
Seminario	Seminario	Seminario/Elab. mat.	Stage 4	Elab. mat.	Attività preinser.	Seminario	Seminario/Attività preinser.	Attività preinser.
28 apr. - 16 magg.		19-30 magg.	2-6 giu.	9-13 giu.	16-20 giu.	23-27 giu.	30 giu - 4 lug.	7-11 lug.

Feed-back sull'inserimento e ripresa di temi e concetti
---

### 5.1. Modulo 1 - Preliminare (3, 20 dicembre)

#### OBIETTIVO FORMATIVO

L'obiettivo formativo di questo modulo è l'accoglimento dei partecipanti e la costituzione del gruppo di apprendimento. Le attività didattiche sono mirate a realizzare il passaggio dalla condizione di neolaureato in attesa di lavoro a quella di partecipante ad un gruppo che persegue come compito primario l'apprendimento professionale.

#### SEMINARI

1. ANALISI DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI E COSTITUZIONE DEL GRUPPO
2. IL CORSO NEL CONTESTO ENICHEM
3. ANALISI ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUZIONE OSPITANTE

#### CONTENUTI DI APPRENDIMENTO

I contenuti di apprendimento nel modulo preliminare hanno avuto come oggetto le informazioni di base sull'assetto organizzativo, sulle politiche perseguite nei diversi ambiti (tecnologico, commerciale, personale) Enichem e le conoscenze di base della teoria organizzativa. I contenuti vengono erogati, tranne l'eccezione rappresentata dall'Introduzione alle Teorie organizzative, da dirigenti Enichem o Eni.

#### ADDESTRAMENTO AL RUOLO

Oggetto è, in questo modulo, l'analisi organizzativa dell'istituzione ospitante (Sogesta), la preparazione di un documento di sintesi e la relativa presentazione alla committenza dei risultati dell'analisi. Sviluppare le abilità dei partecipanti in ordine a questi aspetti, spesso decisivi per il successo di un progetto di organizzazione è l'obiettivo focale del primo modulo. Le condizioni di svolgimento delle attività esercitative favoriscono



un primo ed intenso contatto con il ruolo di organizzatore in modo da sensibilizzare i partecipanti all'acquisizione di conoscenze tecniche e strumenti, necessari per lo svolgimento del ruolo.

**5.2. Modulo 2 - L'azienda: strutture, funzionamento, governo (7 gen. - 14 febb.)**

**OBIETTIVO FORMATIVO**

Obiettivo formativo di questo modulo è la presentazione dell'azienda come un sistema complesso, segmentabile concettualmente dai punti di osservazione rappresentati dai diversi fattori produttivi (Risorse tecniche, Risorse umane, Risorse economiche). Focus delle esposizioni è la ricostruzione del quadro delle variabili, dei vincoli e delle opportunità da tenere sotto controllo in qualsiasi intervento organizzativo.

**SEMINARI**

- 4 L'AZIENDA COME SISTEMA TECNOLOGICO
5. L'AZIENDA COME SISTEMA SOCIALE
6. L'AZIENDA COME SISTEMA ECONOMICO
7. VINCOLI DI NATURA LEGISLATIVA E CONTRATTUALE ALLA GESTIONE DELLE RISORSE
8. STAGE 1

**CONTENUTI DI APPRENDIMENTO**

- Le tecnologie e i prodotti chimici, l'evoluzione dell'industria chimica ed il rapporto con l'innovazione tecnologica
- Le risorse economiche e finanziarie, la rappresentazione dei fenomeni economici, il controllo dell'andamento economico
- Ruoli e tipi di risorse umane, la gestione del conflitto e del consenso, i vincoli di natura contrattuale e legislativa
- Descrizione e confronto dei principali approcci teorici

all'organizzazione, gli assunti di base del funzionamento organizzativo

#### ADDESTRAMENTO AL RUOLO

In questo modulo i partecipanti iniziano a lavorare, divisi in sottogruppi, su tre progetti di intervento organizzativo nelle aree Enichem: Amministrazione e Controllo, Commerciale e Manutenzione.

Ciascun sottogruppo viene assegnato ad un tutor di Pianificazione Organizzativa, il quale assicura il coordinamento operativo e l'impostazione metodologica dell'intervento. PAOR ha il coordinamento complessivo delle attività su progetti ed in particolare assicura l'omogeneità delle metodologie di intervento organizzativo.

In questa fase, le attività da svolgere sono quelle di progettazione dell'intervento da realizzare ed implicano: la ricognizione sul campo, l'elaborazione di un'ipotesi di progetto, la presentazione alla committenza e la pianificazione delle azioni da svolgere.

Inoltre viene istituzionalizzata un'unità didattica di apertura (30 minuti al giorno) in cui ciascun partecipante a rotazione propone al gruppo una sintesi degli argomenti trattati nel giorno prima. Scopo di questa Sintesi è l'addestramento alla comunicazione ed alla gestione delle riunioni, oltre che il rinforzo dell'apprendimento.

#### **5.3. Modulo 3 - Strumenti di base per l'analisi organizzativa (17 febb. - 24 aprile)**

##### OBIETTIVO FORMATIVO

Obiettivo formativo di questo modulo è l'acquisizione ed integrazione delle conoscenze e delle tecniche operative di base per poter svolgere interventi di analisi organizzativa.

La strumentazione che viene proposta guarda all'organizzazione da quattro diversi punti di vista.

Sotto il primo aspetto, quello dell'organizzazione come combinazione di risorse, vengono proposte le metodologie consolidate di analisi e

ridisegno delle strutture, dei ruoli e delle procedure.

Sotto il secondo aspetto, quello dell'organizzazione come sistema informativo, vengono proposte le tecnologie informatiche.

Sotto il terzo aspetto, quello dell'organizzazione come leva di realizzazione delle strategie aziendali, vengono proposti i metodi di valutazione del posizionamento competitivo.

Sotto il quarto aspetto, quello dell'organizzazione come processo di trasformazione, vengono proposte le metodologie consolidate di organizzazione della produzione.

### SEMINARI

10. DISEGNO DELLE STRUTTURE E DEI RUOLI
11. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
12. STAGE 2
13. INFORMATICA E ORGANIZZAZIONE
14. INFORMATICA: I SISTEMI INFORMATIVI STRUTTURATI
15. INFORMATICA: OFFICE AUTOMATION
16. STRATEGIE: PRODOTTO/MERCATO
17. STAGE 3
- 18/19 STRUMENTI PER L'ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI

### CONTENUTI DI APPRENDIMENTO

- I contributi principali della teoria organizzativa nella progettazione delle strutture
- Assetto strutturale dei principali gruppi chimici internazionali in rapporto ai grandi eventi che ne hanno influenzato le strategie
- Concetti di base per la valutazione delle strategie e del posizionamento competitivo nel settore chimico
- Metodi di analisi e progettazione delle strutture, dei ruoli, delle

procedure

- Rassegna delle tecnologie informatiche sotto il profilo tipologico, evolutivo ed applicativo, con riferimento particolare ai campi di impiego peculiare nell'industria chimica
- Conoscenze generali sull'informatica strutturata e sullo stato dei Sistemi Informativi aziendali
- Metodologia e strumentazione di Office Automation
- Organizzazione della produzione; il controllo tecnico sugli impianti, la logistica, la ricerca e sviluppo.

### ADDESTRAMENTO AL RUOLO

In questo modulo i partecipanti completano la raccolta del materiale empirico necessario per la fase diagnostica dell'intervento di analisi organizzativa condotta nell'ambito del progetto avviato nel modulo precedente. Svolgendo tali attività vengono applicate le conoscenze acquisite in aula e vengono sviluppate le abilità professionali specifiche. In questa fase, i partecipanti si avvalgono dei feed-back forniti dalla committenza che verifica la qualità del contenuto in rapporto agli obiettivi funzionali e da' indicazioni per eventuali riorientamenti; del presidio svolto in fase dal tutor che verifica l'uso corretto delle metodologie e svolge una eventuale azione per facilitare l'intervento nei riguardi dell'ambiente aziendale; infine, i partecipanti si avvantaggiano dell'azione di coordinamento di PAOR che verifica la qualità dell'output in rapporto alle esigenze della committenza, svolge una azione di regolazione di eventuali variazioni circa metodologie, confini dell'intervento, problematiche insorte con la committenza ed effettua un controllo delle modalità espositive e dei programmi di avanzamento.

Le unità didattiche di apertura (Sintesi) vengono videoregistrate allo scopo di fornire agli allievi un feed-back più efficace ed inoltre costituire una nastroteca dei contenuti di apprendimento proposti nei seminari.





**5.4. Modulo 4 - Le tecniche di analisi e riprogettazione organizzativa (28 apr. - 11 lugl.)**

**OBIETTIVO FORMATIVO**

Obiettivo formativo di questo modulo è l'integrazione delle conoscenze progressivamente acquisite nei seminari e nelle attività di stage e l'acquisizione di operatività nel ruolo di organizzatore.

A questo punto dell'esperienza formativa le nozioni, le teorie e le situazioni aziendali osservate, devono venire integrate e proiettate in una visione quanto più possibile operativa del ruolo di progettista di organizzazione. La scelta di porre al centro della didattica le tecniche di analisi e riprogettazione organizzativa dipende dal carattere operativo di tale tema, che consente di differenziare i molteplici approcci all'analisi organizzativa di fatto seguiti dalla consulenza specializzata. Il confronto tra questi diversi approcci dovrebbe ulteriormente favorire il processo di metabolizzazione di un metodo di analisi che consenta di operare con autonomia, originalità e adeguatezza di soluzioni.

**SEMINARI**

20 IL FUNZIONAMENTO ORGANIZZATIVO

21/22 TECNICHE DI VALUTAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'

23/24 TECNICHE DI ANALISI E PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA ORIENTATA ALLA PRODUTTIVITA'

25/26 STAGE 4

**CONTENUTI DI APPRENDIMENTO**

- Le tecniche di analisi e valutazione della produttività
- Le tecniche di riprogettazione organizzativa
- I fattori comuni e le peculiarità presenti nei diversi approcci seguiti dalle società di consulenza.



## ADDESTRAMENTO AL RUOLO

In questo modulo gli allievi concludono i progetti assegnati. La redazione di un documento di sintesi finale e la presentazione ufficiale alla committenza sono gli atti formali di conclusione del progetto. E' implicito che tale conclusione può originare una nuova domanda e quindi l'apertura di un nuovo progetto.

L'unità didattica di apertura (Sintesi) viene mantenuta e videoregistrata. Le presentazioni dei progetti vengono preparate con simulazioni e feed-back.

### 5.5. Ripresa e sintesi (settembre/dicembre)

Dopo una prima fase di attività lavorativa post-corso i partecipanti vengono richiamati per un feed-back sull'andamento del processo di inserimento in Enichem. In tale occasione vengono ripresi quei concetti generali che alla luce dell'esperienza sul campo meritano un approfondimento.



## 6, LA STRUTTURA DI COORDINAMENTO

Dalla tavola 4 che rappresenta le strutture coinvolte e le attività generate nel progetto di formazione è possibile evincere la struttura del coordinamento funzionale e organizzativo del progetto stesso.

Per il governo del progetto si distinguono infatti due funzioni di coordinamento: una funzione di coordinamento che presidia e gestisce il processo tecnico-didattico (Coordinamento Didattico) e una funzione di coordinamento che presidia, gestisce e verifica, con responsabilità di Capo Progetto l'output tecnico-organizzativo dell'intero progetto e il parallelo processo di inserimento dei progettisti di organizzazione (Coordinamento del Progetto).

Il coordinamento didattico è svolto dallo Studio Staff e assicura:

- . lo schema generale della struttura didattica del progetto
- . il supporto generale della struttura didattica delle attività
- . il coordinamento didattico delle docenze
- . la regolazione e la verifica del processo di apprendimento
- . la regolazione del processo di sviluppo della persona rispetto al ruolo, ossia del processo di acquisizione dei comportamenti propri del ruolo atteso

Il coordinamento del progetto è svolto da PAOR e si polarizza su due fronti: quello degli utenti del progetto e quello del coinvolgimento della struttura aziendale:

Rispetto agli utenti del progetto PAOR assicura:

- . l'identificazione, la scelta e il controllo dei contenuti organizzativi erogati
- . l'indicazione e la verifica delle metodologie di intervento organizzativo



- . la funzione di indirizzo e guida delle attività su progetti
- . il supporto e la verifica del lavoro di approfondimento individuale (Tesi)
- . la regolazione e la verifica del processo di costruzione del ruolo in termini di incremento di professionalità
- . la regolazione del processo di inserimento

Rispetto al coinvolgimento della struttura aziendale PAOR assicura una funzione di collegamento e di scambio con:

- . responsabili di funzione per contributi di docenza che ricostruiscono per gradi successivi di approfondimento e in differenti aree le problematiche Enichem
- . committenza dei progetti di intervento organizzativo PAOR
- . tutor ORG dei progetti PAOR
- . responsabili di funzione in qualità di correlatori delle tesi individuali
- . responsabili del Piano Giovani per attività di formazione, occasioni di scambio professionale con gli altri neoassunti Enichem.

La natura delle attività previste nelle diverse fasi del progetto richiede una diversa modulazione della presenza e del peso dei due coordinamenti.

Nella fase iniziale, il focus del processo formativo è l'inserimento nel ruolo e le attività sono prevalentemente attività nelle quali il ruolo di progettisti di organizzazione viene rappresentato e le prestazioni professionali vengono simulate; in questa fase il coordinamento forte è il coordinamento didattico che guida tali attività.

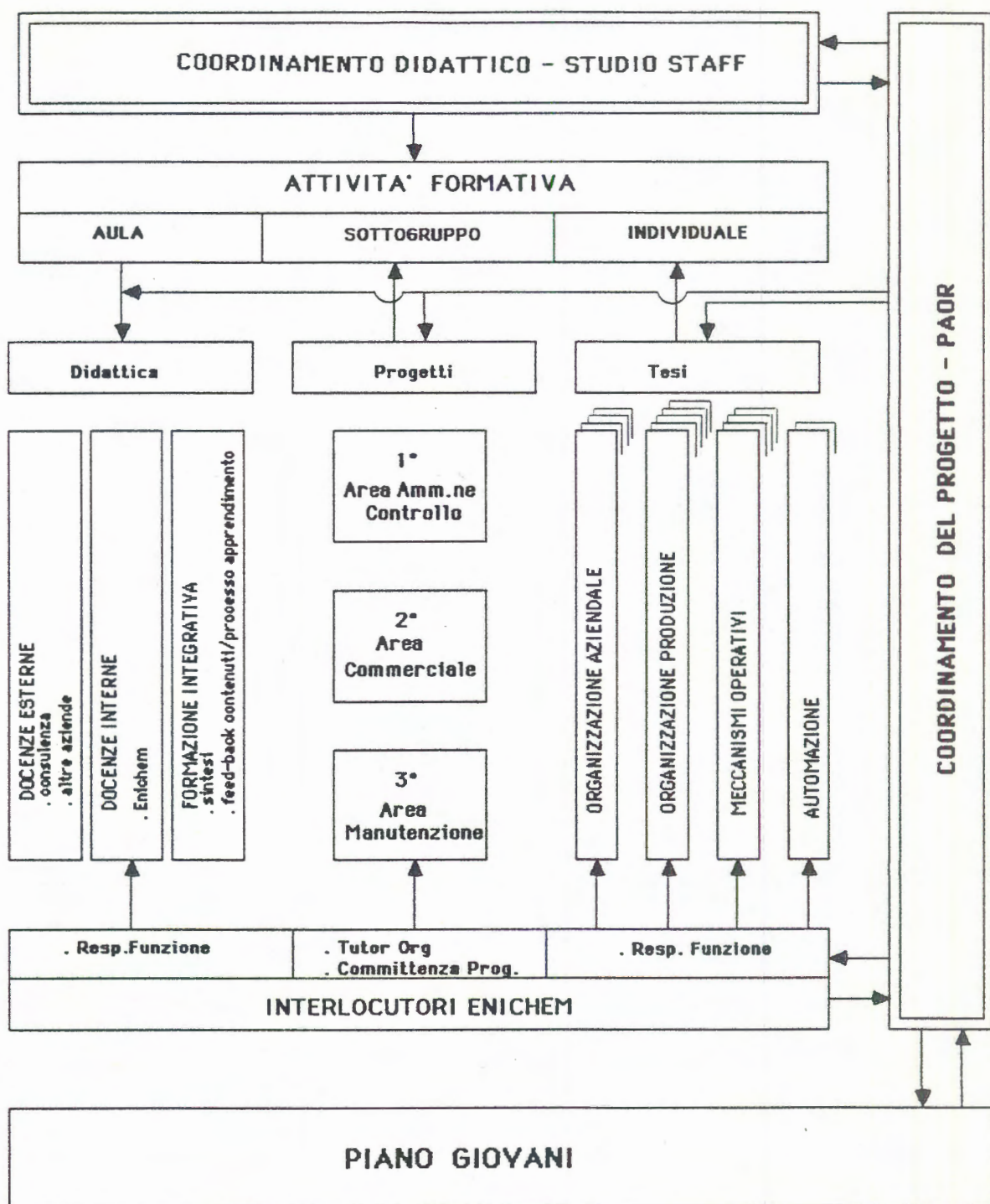
Avanzando nel progetto il focus si sposta sull'uso della strumentazione organizzativa e le attività diventano attività di inserimento in azienda, con output utilizzabili; da questo momento e progressivamente il coordinamento PAOR controllando l'output tecnico-organizzativo finale del progetto governa direttamente il



processo effettivo di inserimento in azienda dei progettisti di  
organizzazione.



Tavola 4 - PROGETTO DI FORMAZIONE PER PROGETTISTI DI ORGANIZZAZIONE ENICHEM: STRUTTURE COINVOLTE E ATTIVITA' GENERATE



ALLEGATI



Allegato n. 1 - CORSO DI FORMAZIONE PROGETTISTI DI ORGANIZZAZIONE  
Tesi Individuale

AREA	TITOL O	PROGETTISTI ORGANIZZAZIONE	INTERLOCUTORI ENICHEM
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	PISANI	FORQUET
	PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: ENICHEM	CAPPIELLO	MALUSA'
	L'ORIENTAMENTO AZIENDALE AL MERCATO	SACCAROLA	SANGALLI
	RAPPORTO TRA STRATEGIE ORGANIZZATIVE E BISOGNI FORMATIVI	TORLAI	SCHWARTZ
ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE	ANALISI DELLE CONDIZIONI AMBIENTALI E DI SICUREZZA NEI PROCESSI DI PRODUZIONE NELL'INDUSTRIA CHIMICA	BAGGIO	LO MARTIRE
	GLI APPROVVIGIONAMENTI NEI RIFLESSI DI RELAZIONI INTERAZIENDALI	CASERTA	ANGELUCCI
	LO SVILUPPO DEI TECNOPOLIMERI IN ENICHEM E LE INFLUENZE SULLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	CORRAINE	PENNACCHI
	IL RISPARMIO ENERGETICO IN ENICHEM	DAMMACCO	MAFFIOLI
	LOGISTICA NEL SISTEMA PRODUTTIVO IN ENICHEM	RICCI	CATANZARITI
MECCANISMI OPERATIVI	STRUMENTI E TECNICHE PER LA COSTRUZIONE DI UN SISTEMA DI INCENTIVAZIONE	BAGNI	LANDI
	MISURAZIONE DEL CLIMA ORGANIZZATIVO	FORESTA	MEZZADRA
	STRUMENTI E TECNICHE PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	MARTINELLI	MANCIOPPI
	SISTEMI DI DESCRIZIONE E VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DEI QUADRI	ORIANI	SALVI
AUTOMAZIONE	I RISVOLTI ORGANIZZATIVI NELL'USO DELL'INFORMATICA COME SUPPORTO AL LAVORO MANAGERIALE	CAVELLINI	LUCIANO
	OFFICE AUTOMATION	FIGLIORE	PETYX



**Allegato n. 2 - CORSO DI FORMAZIONE PROGETTISTI DI ORGANIZAZIONE**  
**Progetti Paor**

AREA: AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO  
 PROGETTO: CENTRI DI COSTO  
 COMMITTENZA: Luciano  
 GRUPPO: Bagni, Capiello, Caserta, Foresta, Oriani  
 TUTOR: Frigè  
 OBIETTIVO: Omogeneizzazione dei centri di costo in tutte le società operative.  
 Definizione di una matrice generale delle attività elementari presenti in tutto il settore.

AREA: COMMERCIALE  
 PROGETTO: FILIALI  
 COMMITTENZA: Parillo, Artali, Comi  
 GRUPPO: Dammacco, Fiore, Pisani, Ricci, Saccarola  
 TUTOR: Malatesta  
 OBIETTIVO: Definizione e messa a punto di un modello di valutazione della ubicazione territoriale di filiali commerciali.  
 Applicazione del modello per verificare la validità dell'allocazione della filiale di Bologna rispetto allo stabilimento di Ravenna e della filiale di Padova rispetto allo stabilimento di Porto Marghera.

AREA: MANUTENZIONE  
 PROGETTO: MANUTENZIONE  
 COMMITTENZA: Baroncelli, Capozzi, Catanzariti  
 GRUPPO: Baggio, Cavellini, Corraïne, Martinelli, Torlai  
 TUTOR: Battilotti  
 OBIETTIVO: Definire e sperimentare una metodologia di valutazione globale delle attività di manutenzione  
 Acquisire, definire e confrontare dati standard per una banca dati Enichem che consenta confronti interaziendali e intersocietari  
 Valutare la coerenza del sistema informativo di manutenzione in corso di realizzazione con le necessità informative derivanti da quanto sopra  
 Proporre aree e criteri di intervento e priorità al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza della manutenzione dello stabilimento di Augusta