

# MODULO 3 -ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

## 3.1. FUNZIONI

Un centro sanitario ha il compito di svolgere **molteplici funzioni** e diversi compiti che variano a seconda del tipo di istituto sanitario. Tuttavia, indipendentemente dal tipo di società, tutti i centri hanno bisogno di un'organizzazione per lo sviluppo delle funzioni principali, che sono le seguenti (Valdez, 2016):

- **Funzione direttiva.** È la funzione che ha il compito di determinare e stabilire gli obiettivi da raggiungere, quindi pianifica, organizza e controlla le risorse, sia materiali che umane.
- **Funzione finanziaria.** È di grande rilevanza in qualsiasi attività lavorativa, quindi i centri sanitari non ne sono esenti. Le risorse finanziarie devono essere controllate sia nei centri di assistenza primaria che di assistenza specializzati, sia in quelli pubblici che privati.
- **Funzione delle risorse umane.** È un'area incaricata di selezionare, assumere e formare il personale professionale che svolgerà i compiti del centro, nonché motivare i dipendenti una volta che sono all'interno dell'organizzazione.
- **Funzione amministrativa.** È una sezione il cui compito consiste nella gestione degli adempimenti burocratici e legali dell'azienda.
- **Funzione produttiva.** È la funzione correlata allo sviluppo del prodotto o servizio che si vuole offrire. In altre parole, la creazione dell'articolo o del servizio da fornire, come nel caso dei centri sanitari, avviene attraverso la funzione produttiva.

## 3.2. STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

La **struttura** e l'**organizzazione** del centro, secondo l'esperto di economia aziendale Juan A. Pérez (2018), sono due fattori la cui funzione è coordinare il lavoro dei dipendenti attraverso l'assegnazione di compiti specifici per raggiungere obiettivi comuni.

Sono quindi due ambiti fondamentali di cui si occupa la direzione sanitaria. Questi, a loro volta, sono regolati da una serie di principi di base, come si evince dalla tabella seguente:

<b>Divisione del lavoro</b>	Le attività devono essere organizzate e strutturate in varie sezioni specifiche per ogni dipartimento. La divisione del lavoro comporta una maggiore specializzazione che, al contempo, si ripercuote sul miglioramento dell'efficacia e del rendimento dell'attività stessa.
<b>Autorità e responsabilità</b>	Una figura o un dipartimento che si occupa di dare ordini e di vigilare affinché vengano rispettate le necessità di base.
<b>Unità di direzione</b>	Le azioni rivolte ad uno stesso obiettivo devono essere basate su unico piano ed avere un unico responsabile o capo.
<b>Gerarchia</b>	I professionisti devono conoscere bene le regole gerarchiche del centro, ossia, chi si trova al di sopra e chi al di sotto. Questa è nota come catena di comando.
<b>Ordine</b>	L'ordine delle risorse, sia materiali che umane, è imprescindibile per il corretto sviluppo dell'azienda. Pertanto, le risorse e le persone devono essere nel luogo giusto al momento giusto.
<b>Retribuzione</b>	La retribuzione è intesa come il pagamento per i servizi prestati da un individuo. Tale retribuzione deve essere appropriata, considerando le attività realizzate e la difficoltà delle stesse.
<b>Stabilità del personale</b>	Un eccesso di turnazione dei dipendenti può peggiorare la loro efficacia, dato che non c'è una stabilità organizzativa. Per questo motivo, ai dipendenti deve essere assicurata quanta più stabilità possibile.

**Tabella 2.** Principi di struttura e organizzazione aziendale. Fonte: Editoriale Evimeria.

### 3.2.1. Organizzazione formale e informale

L'**organizzazione dell'azienda** può essere formale e informale. La prima, quella **formale**, è intesa come la posizione occupata da ogni lavoratore per raggiungere gli obiettivi proposti.

In altre parole, l'organizzazione formale stabilisce la struttura gerarchica per delimitare le posizioni di autorità e subordinazione dei dipendenti. Affinché i lavoratori conoscano il loro posto nell'istituzione, possono essere utilizzati organigrammi e manuali, che definiscono

l'organizzazione aziendale su carta.

L'organizzazione **informale**, invece, è quella che deriva dalla comunicazione spontanea, prodotta tra persone che svolgono un'attività in una determinata azienda.

Pertanto, i cosiddetti rapporti informali tendono ad essere più diffusi tra lavoratori dello stesso livello gerarchico o tra livelli poco differenziati. Sono, infatti, molto più rari se si verificano tra dipendenti e dirigenti.

In quest'ottica, l'organizzazione informale tende a coprire i bisogni che quella formale non può coprire, poiché si riferisce a relazioni personali ed esperienze condivise tra colleghi.

La tabella seguente mostra le principali differenze tra l'organizzazione formale e informale:

	<b>Organizzazione formale</b>	<b>Organizzazione informale</b>
<b>Origine</b>	Viene stabilita dalla direzione e gestione dell'impresa.	Si forma mediante relazioni spontanee tra impiegati.
<b>Obiettivi</b>	Vengono pianificate le azioni di tale organizzazione con l'obiettivo di raggiungere le mete preposte.	Nascono dalla necessità di stabilire relazioni personali.
<b>Struttura</b>	C'è una struttura gerarchica.	Non c'è una struttura definita.
<b>Autorità</b>	Vengono delimitate le autorità esistenti nell'azienda.	Solitamente ci sono leader carismatici nel gruppo.
<b>Rappresentazione grafica</b>	Viene definita per mezzo degli organigrammi.	Non viene rappresentata, ma nasce in maniera spontanea.

**Tabella 3.** Differenze tra organizzazione formale e informale. Fonte: Editoriale Evimeria.

### 3.3. DIPARTAMENTALIZZAZIONE

La **dipartimentalizzazione** è intesa come risorsa per la struttura organizzativa dell'azienda:

*La dipartimentalizzazione è un modo di sistematizzare la struttura organizzativa che mira a raggruppare attività che hanno la stessa linea di azione al fine di migliorare l'efficienza operativa dell'azienda. In questo modo, l'azienda riesce a mettere insieme risorse, unità e persone che hanno quel punto in comune (Ávila, 2015).*

Tenuto conto di ciò, i **criteri di dipartimentalizzazione** possono essere diversi, tra i quali ci sono principalmente:

- **Secondo la funzione.** Si riferisce al fatto che le diverse aree dell'azienda sono determinate tenendo conto della funzione da svolgere. Pertanto, la premessa di questo tipo di dipartimentalizzazione è la specializzazione dei compiti.
- **Secondo i clienti.** È strutturato a seconda del tipo di cliente a cui si rivolge. Pertanto, si concentra sulla rilevazione delle esigenze degli utenti, grazie alle sue caratteristiche. Nel caso di un centro sanitario, questo tipo di dipartimentazione può essere osservato nell'Area Pediatrica o Geriatrica, che sono focalizzate su un pubblico specifico.
- **Secondo i processi.** Tiene conto dei processi che devono essere effettuati per la produzione di un articolo o per quello che viene strutturato in relazione a queste fasi.
- **Secondo i prodotti o servizi.** Dipende dal tipo di prodotto offerto. È simile alla dipartimentalizzazione in base ai clienti, ma con i prodotti come asse. Questa tipologia è molto popolare nei centri sanitari, che sono organizzati per aree, come ad esempio l'Area di Cardiologia, Dermatologia o Reumatologia, ecc.
- **Secondo il territorio o la geografia.** È un tipo di dipartimentalizzazione che viene solitamente utilizzato nelle organizzazioni che si trovano in aree geografiche diverse. Pertanto, organizzano le loro aree a seconda del luogo in cui operano.
- **Secondo i progetti.** È una dipartimentalizzazione focalizzata sui progetti da realizzare. Pertanto, ogni progetto appartiene a un'area di lavoro. Non è una tattica molto caratteristica dei centri sanitari.

## 3.4. ORGANIGRAMMA

L'**organigramma** corrisponde alla rappresentazione grafica dell'organizzazione formale del centro. Descrive in dettaglio le funzioni e i professionisti preposti, nonché i rapporti gerarchici. Pertanto, affinché questo schema sia funzionale, deve:

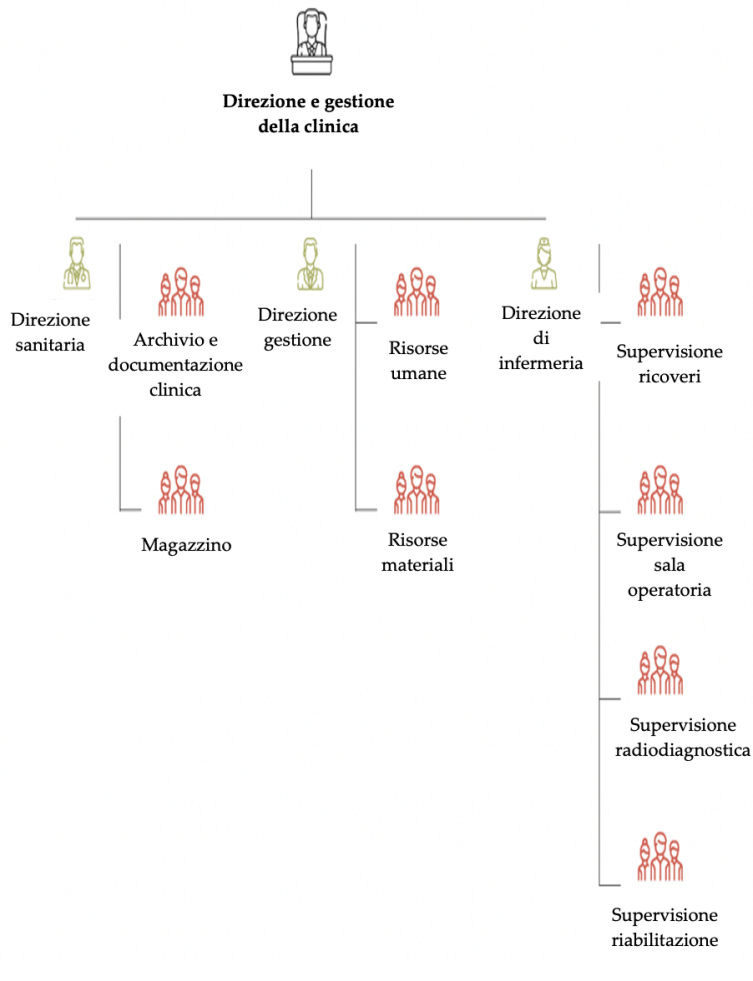
- essere facile da capire;
- avere gli elementi essenziali;
- essere costantemente aggiornato.

Pertanto, l'organigramma è una risorsa particolarmente utile perché consente di osservare, in modo molto visivo, la struttura e l'organizzazione aziendale. Tuttavia, può anche presentare alcuni inconvenienti. La tabella seguente mostra i suoi vantaggi e svantaggi:

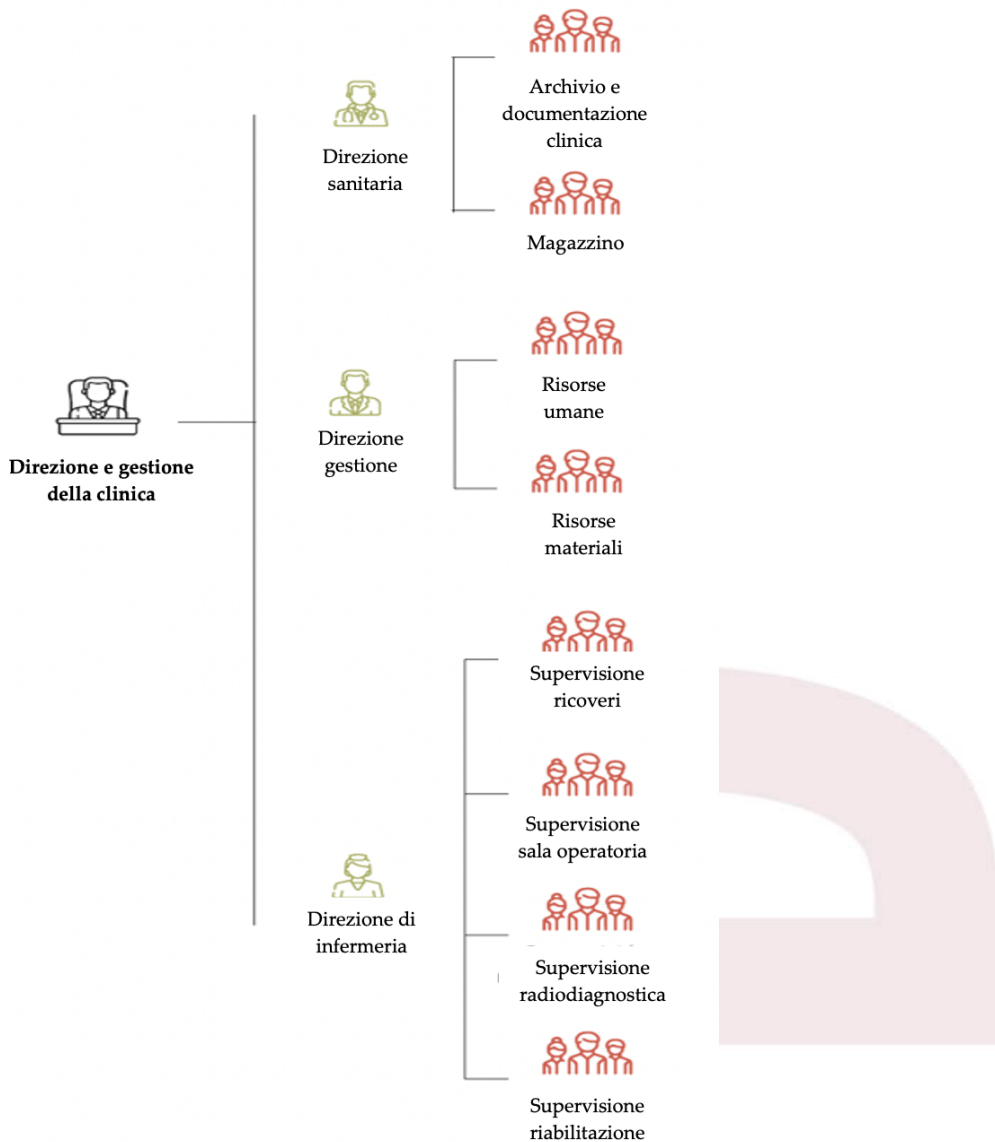
Vantaggi	Svantaggi
Implica una precisa struttura organizzativa dell'impresa.	Ha la capacità di mostrare soltanto le relazioni formali, lasciando da parte quelle informali.
Favorisce la determinazione di relazioni e la comprensione della struttura del centro.	Non si possono distinguere completamente i gradi o livelli di autorità. Per risolvere questo problema si possono usare dei colori.
Vantaggi	Svantaggi
Determina le gerarchie esistenti e stabilisce chi dipende da chi.	Indica come dovrebbe essere organizzata l'azienda però non è fedele alla realtà perché non è davvero strutturata in tal modo.
Fa sì che il personale nuovo capisca il proprio ruolo all'interno dell'impresa con maggiore facilità.	Può confondere le relazioni di autorità e lo <i>status</i> .

**Tabella 4.** Vantaggi e svantaggi dell'organigramma. Fonte: Editoriale Evimeria.

La rappresentazione dell'organigramma può avvenire in due modi: verticale, dall'alto verso il basso; o orizzontale, da sinistra a destra. Un esempio di ciascuna disposizione è presentato nelle seguenti figure:



**Figura 1.** Organigramma verticale. Fonte: Editoriale Evimeria.



**Figura 2.** Organigramma orizzontale. Fonte: Editoriale Evimeria.

### 3.4.1. Tipi di organigramma

Gli organigrammi possono essere di **diverso tipo a seconda della loro funzione all'interno dell'azienda**. Quindi, possono essere **classici o lineari** quando l'organizzazione si trova all'apice e da essa partono le frecce che dividono i dipartimenti.

Tenendo conto di questa strutturazione, questo tipo di organigramma è solitamente utile per le aziende che hanno un sistema di sviluppo poco sofisticato.

Dall'altro c'è l'**organigramma funzionale**, in cui i dirigenti sono posti al vertice e da loro partono i vari dipendenti. Può essere molto utile per medie e grandi imprese.

Infine, esiste l'**organigramma a forma di matrice**, in cui maggiore importanza è attribuita all'innovazione, all'efficienza e alla creatività. Tuttavia, generalmente, i centri sanitari si avvalgono del primo.

Sebbene il modello classico sia il più utilizzato, gli organigrammi possono essere **progettati anche attraverso processi**. In questi casi, vengono rappresentati tenendo conto dei protocolli di assistenza e dei processi di interazione con il paziente dal momento in cui entra nel centro fino alla sua uscita.

Questi organigrammi forniscono una serie di vantaggi al centro sanitario, come, ad esempio, poter modificare i propri processi per rendere più efficiente il loro sviluppo se viene rilevato qualche problema.

Allo stesso modo, il fatto di allineare il centro alle esigenze degli utenti consente di considerare maggiori progressi tecnologici e di avere una maggiore capacità di cambiamento dell'ambiente (Valdez, 2017).

## RIEPILOGO

- Le principali funzioni del centro sanitario sono direttive, finanziarie, di risorse umane, amministrative e produttive.
- La struttura e l'organizzazione dell'azienda sono due fattori la cui funzione è quella di coordinare il lavoro dei dipendenti attraverso l'assegnazione di compiti specifici per raggiungere obiettivi comuni.
- L'organizzazione della società può essere formale e informale. La prima, quella formale, è intesa come la posizione occupata da ogni lavoratore per raggiungere gli obiettivi preposti; mentre informale è quella che deriva dalla comunicazione spontanea, prodotta tra persone che svolgono un'attività in una determinata azienda.
- La dipartimentalizzazione è un modo di sistematizzare la struttura organizzativa che mira a raggruppare attività che hanno la stessa linea di azione al fine di migliorare l'efficienza operativa dell'azienda. In questo modo essa riesce a mettere insieme risorse, unità e persone con lo stesso punto in comune.
- L'organigramma corrisponde alla rappresentazione grafica dell'organizzazione formale del centro. Con essa vengono specificate le funzioni e i professionisti, nonché i rapporti gerarchici. La rappresentazione dell'organigramma può essere verticale o orizzontale.

## AUTOVALUTAZIONE

Rispondi alle seguenti domande e metti in pratica le basi teoriche di questo capitolo. Non dimenticare di analizzare e rispondere secondo ciò che hai capito.

1. Indica le funzioni dell'organizzazione aziendale.
2. Spiegare l'organizzazione formale dell'azienda.
3. Come può essere rappresentato l'organigramma?
4. Qual è l'organigramma disegnato attraverso i processi?

## SOLUZIONI

### 1. Indica le funzioni dell'organizzazione aziendale.

Le funzioni dell'organizzazione aziendale sono direttive, finanziarie, risorse umane,

amministrative e produttive.

## **2. Spiegare l'organizzazione formale dell'azienda.**

L'organizzazione formale dell'azienda è intesa come la posizione occupata da ogni lavoratore per raggiungere gli obiettivi preposti. In altre parole, l'organizzazione formale stabilisce la struttura gerarchica per delimitare le posizioni di autorità e subordinazione dei dipendenti. Affinché i lavoratori conoscano il loro posto nell'istituzione, possono essere utilizzati organigrammi e manuali, che definiscono l'organizzazione aziendale su carta.

## **3. Come può essere rappresentato l'organigramma?**

L'organigramma può essere o verticale, dall'alto verso il basso; o orizzontale, da sinistra a destra.

## **4. Qual è l'organigramma disegnato attraverso i processi?**

L'organigramma disegnato attraverso i processi è rappresentato tenendo conto dei protocolli sanitari e dei processi di interazione con il paziente dal momento dell'ingresso al centro fino alla sua uscita.

Questo organigramma fornisce una serie di vantaggi al centro sanitario, come, ad esempio, poter modificare i propri processi per rendere più efficiente il loro sviluppo se vengono rilevati dei problemi.

Allo stesso modo, il fatto di allineare il centro alle esigenze degli utenti consente di considerare maggiori progressi tecnologici e di avere una maggiore capacità di cambiamento dell'ambiente.