



**DISAQ**

**SCIENZE E MANAGEMENT DELLO SPORT  
E  
DELLE ATTIVITÀ MOTORIE (0515)**

**Economia e gestione dei servizi per lo  
sport  
A.A 2024-25**

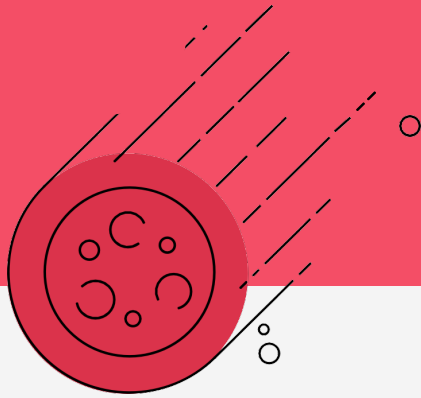
**Modulo 1.2 introduzione al management:  
Management, Managers e Processi di Management**

materiale didattico per gentile concessione del Prof. Michele Modena (Università degli Studi del Molise) a cui appartengono tutti i diritti intellettuali dello stesso.

Al termine di questo modulo vi saranno chiari i concetti relativi a:

- Cos'è il management
- Chi sono i manager
- Le Competenze di un manager

# Management & Managers



**1** What is Management?

**2** Who are the managers?

**3** Managerial Skills

# Cos'è il Management?

**Dal latino Manus - Agere**  
Gestire - Fare

**Definizione:**

«Il management è un formale processo che si svolge all'interno di organizzazioni per gestire e indirizzare risorse al fine di raggiungere obiettivi prefissati.»

# Cos'è il Management?

Quando **una azienda cresce in complessità**, cioè quando una varietà di compiti deve essere eseguita in cooperazione, sincronizzazione e comunicazione, un'organizzazione ha bisogno di manager e di una **struttura di management**.



# Cos'è il Management?

In particolare, il management:

- si sviluppa in organizzazioni strutturate, guidate da regole predefinite;
- è orientato al raggiungimento di obiettivi;
- è guidato dallo sforzo di più persone;
- usa sistemi e procedure.



# Cos'è il Management?

La **finalità del management**, è quella di assicurare il miglior utilizzo di risorse, incluse persone (risorse umane ), denari (risorse finanziarie) e informazioni, per raggiungere obiettivi aziendali di breve e lungo periodo.

La responsabilità primaria di un manager, infatti, è la **performance aziendale.**

# Cos'è il Management?

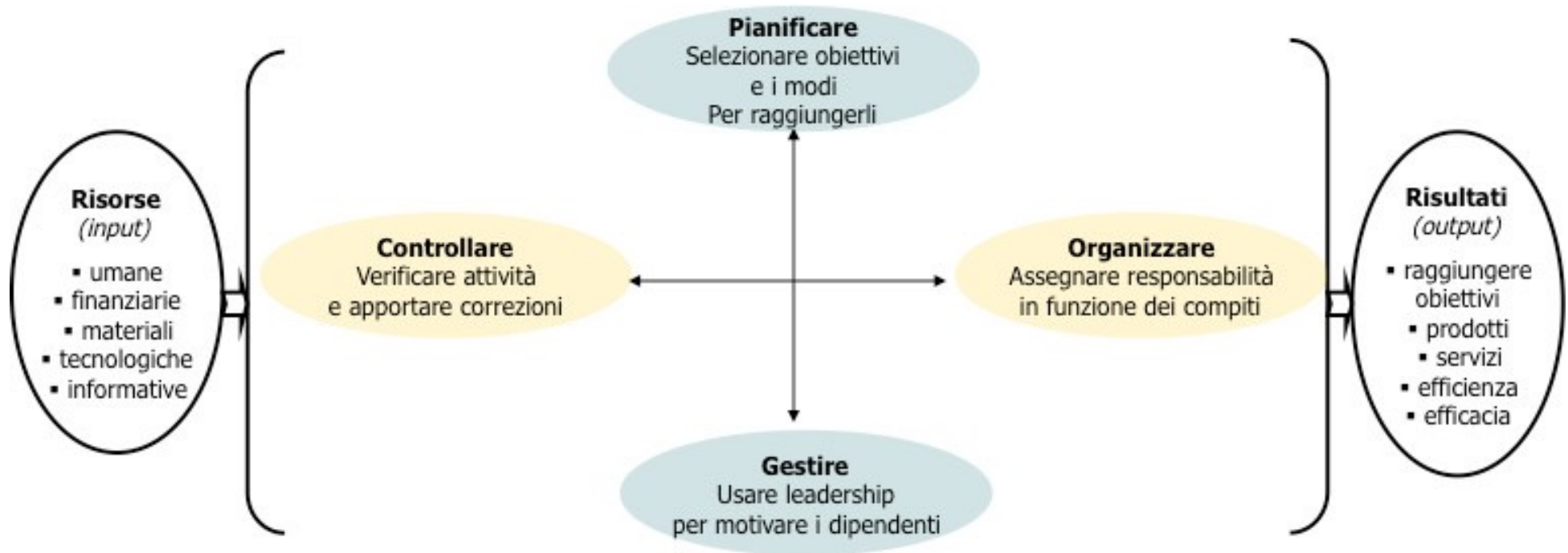
Per Daft (2006) il management può essere definito come:

**«Il processo di pianificazione, organizzazione, gestione e controllo delle risorse per raggiungere obiettivi organizzativi specifici»**





# Deep Dive: Processo di management



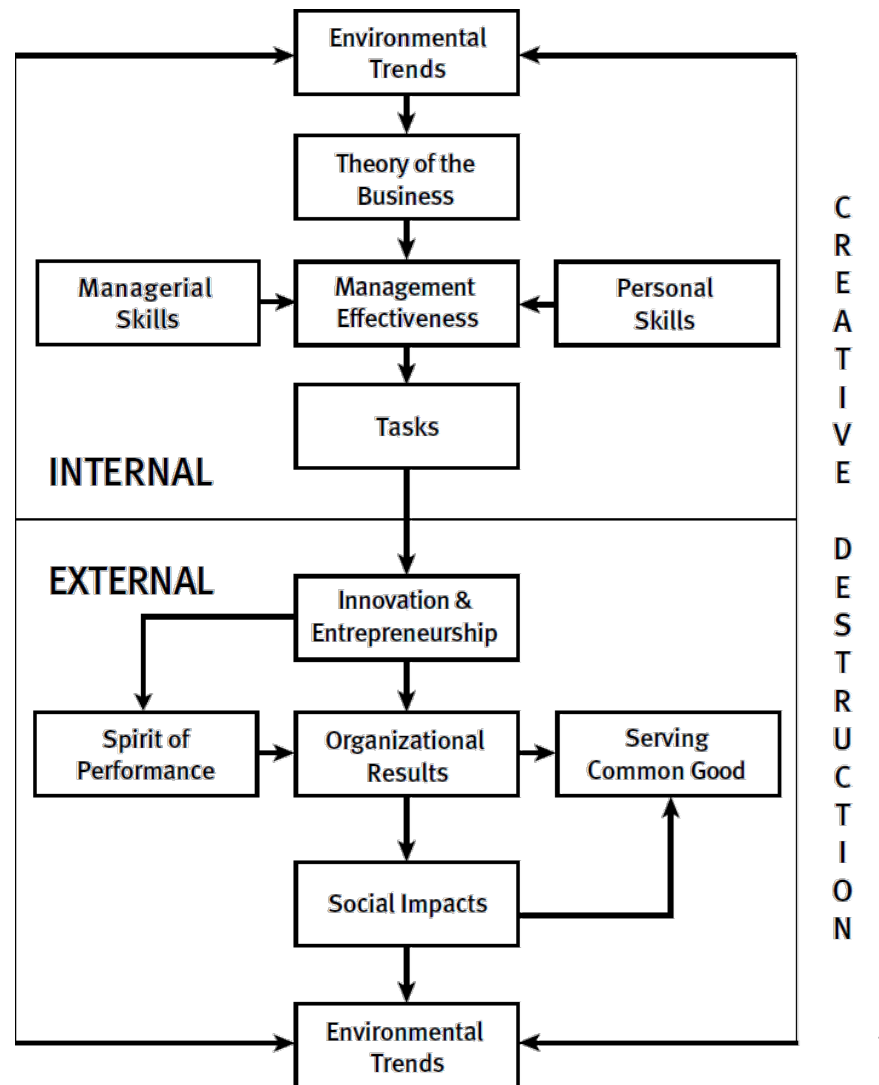
# Deep Dive: Processo di management

Le attività principali che accompagnano il processo di management, quindi, sono:

- **la pianificazione (*planning*):** è la funzione riferita alla definizione degli obiettivi futuri dell'azienda, in termini di performance, e alla decisione su quali risorse utilizzare e sulle loro modalità di utilizzo;
- **l'organizzazione (*organizing*):** riguarda l'assegnazione dei compiti, il raggruppamento dei compiti per aree/dipartimenti, e l'allocazione delle risorse alle diverse aree;
- **la gestione (*leading*):** riguarda l'utilizzo della persuasione/influenza per motivare i dipendenti nel raggiungere gli obiettivi aziendali;
- **il controllo (*controlling*):** riguarda la verifica delle attività aziendali in modo da tenere l'azienda sempre allineata agli obiettivi prefissati e apportare le correzioni quando e dove necessario.

## Systems View: Management as a Whole

Il management va visto  
come un sistema e non un  
insieme di elementi isolati.



# In definitiva:

**Il management è una disciplina e una pratica.**

C'è un'intuizione fondamentale alla base di tutta la scienza del management. È che l'impresa commerciale è un sistema di prim'ordine: un sistema le cui parti sono esseri umani che contribuiscono volontariamente, nel pieno della loro conoscenza, abilità e dedizione, a una joint venture.

**Il management significa task. Il management è una disciplina. Ma il management significa soprattutto persone.**



A group of office workers from the TV show 'The Office' are posed in a Christmas-themed office. The scene is overlaid with a semi-transparent red filter. The text 'Who are the managers?' is centered in white. The office is decorated with a Christmas tree on the right, garlands, and a calendar on the wall. The workers are dressed in professional attire, with some wearing festive items like a Santa hat.

Who are the managers?

# Chi sono i manager?

## Definizione tradizionale:

«Responsabile del lavoro degli altri.»

«Si può dividere il lavoro di un manager in pianificazione, organizzazione, integrazione, misurazione e sviluppo delle persone.»

Ma... questa definizione ha dei limiti



# Chi sono i manager?

Il primo criterio per identificare quelle persone all'interno di un'organizzazione che hanno responsabilità di gestione, infatti, non è il comando sulle persone.

È **responsabilità per il contributo alla performance aziendale.**

La **funzione**, piuttosto che il potere, deve essere il criterio distintivo e il principio organizzativo per identificare un manager.

# Classificazione

I manager, in una struttura piramidale, sono tipicamente classificati come **frontline** (o **first-line**), **middle** o **top manager**:

- **Frontline** (*first-line*). Gestiscono il lavoro dei dipendenti non manageriali che in genere sono coinvolti nella produzione o nell'erogazione di servizi. Questi manager hanno in genere titoli come *supervisor*, *responsabile di turno*, *direttore di distretto*, *capo dipartimento* o *amministratore di ufficio*.

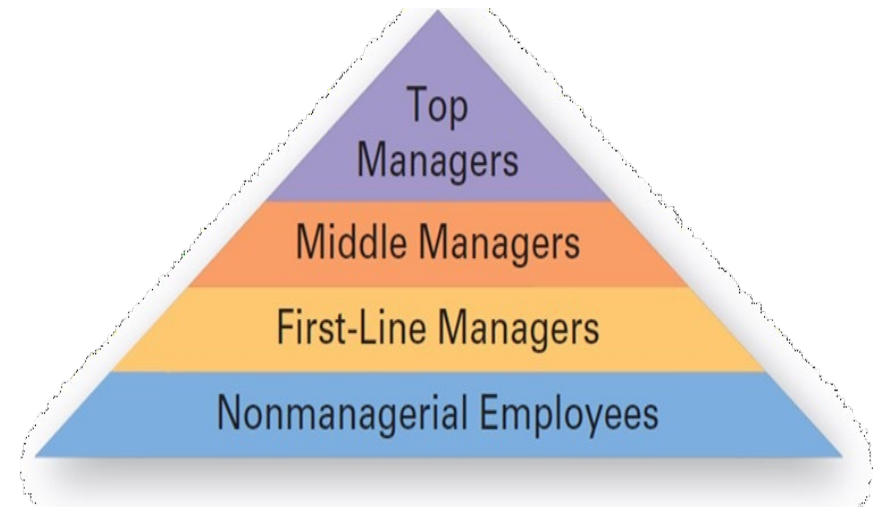


Figura 3.3. I livelli del management



# Classificazione

I manager, in una struttura piramidale, sono tipicamente classificati come **frontline** (o **first-line**), **middle** o **top manager**:

- **Middle.** Si trovano nel mezzo, tra i *frontline* manager e il livello più alto dell'organizzazione.

Hanno la responsabilità di trasformare la strategia dell'organizzazione in azione (i.e. *strategy execution*).

Possono avere titoli come *direttore regionale*, *direttore del negozio* o *responsabile di divisione*.



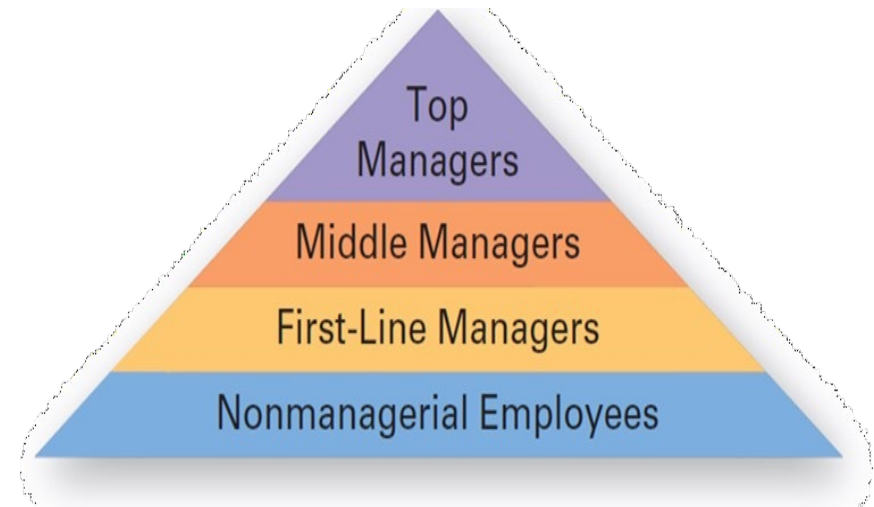
Figura 3.3. I livelli del management

# Classificazione

I manager, in una struttura piramidale, sono tipicamente classificati come **frontline** (o **first-line**), **middle** o **top manager**:

- **Top.** Sono responsabili di prendere decisioni a livello “corporate” e stabilire la strategia e gli obiettivi che influenzano l'intera organizzazione.

Queste persone hanno in genere titoli come *vicepresidente esecutivo, presidente, amministratore delegato, direttore operativo o amministratore delegato.*



*Figura 3.3. I livelli del management*



# Managerial Skills

# Competenze di un manager

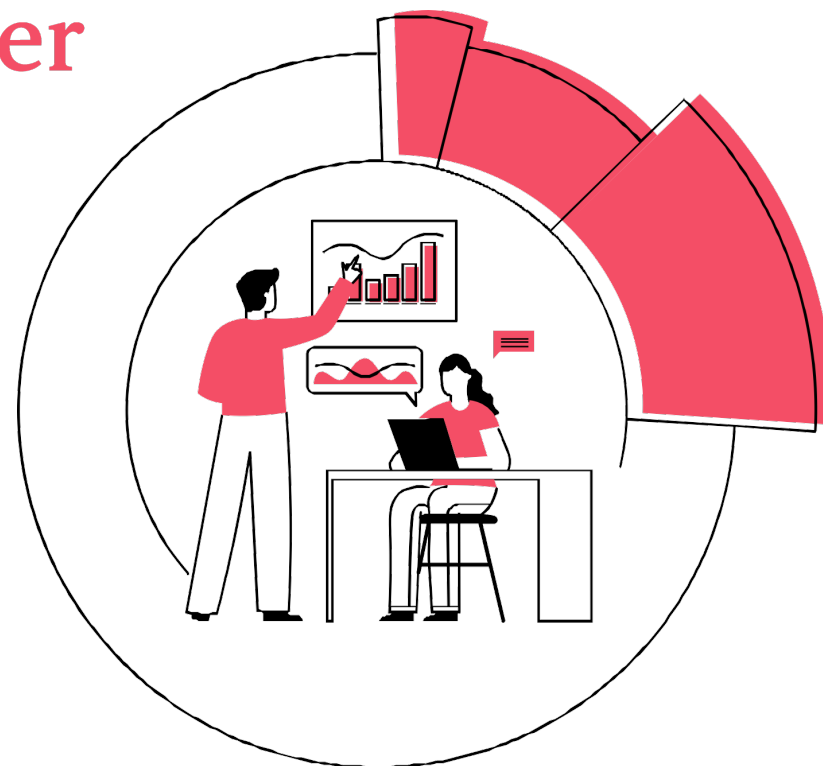
Katz (1991) ha proposto che i manager necessitino di tre competenze critiche nella gestione d'impresa:

- **Tecniche**
- **Interpersonali**
- **Concettuali.**

# Competenze di un manager

In particolare:

- Le **competenze tecniche** sono le conoscenze e le tecniche specifiche del lavoro necessarie per svolgere in modo abile i compiti assegnati a lavoro.
- Le **competenze interpersonali**, implicano la capacità di lavorare bene con altre persone sia individualmente che in gruppo.
- le **competenze concettuali** sono le abilità che i manager usano per pensare e concettualizzare situazioni astratte e complesse.



# Competenze di un manager

Queste competenze, poi, assumono più o meno rilevanza a seconda del tipo di manager che deve applicarle.

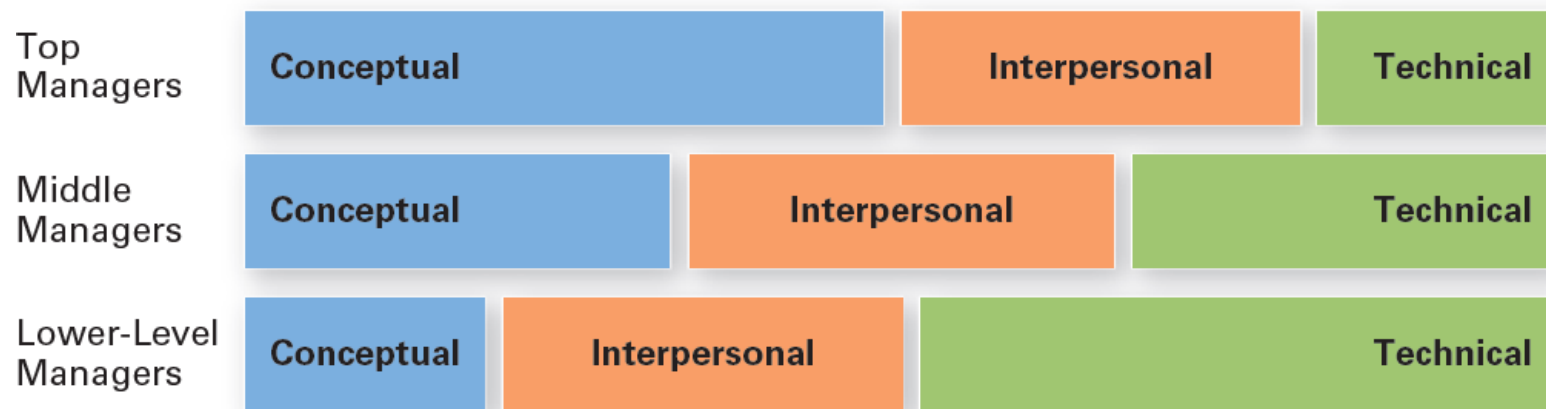


Figura 3.4. Skill necessarie ai diversi livelli manageriali

Revisione dei concetti chiave di questo modulo:

- Date una definizione di cos'è il management
- Chi sono i manager
- Quali sono le tre principali competenze di un manager