PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 19 - numero 3966 di giovedì 09 marzo 2017

Organizzazione di lavoro: potenzialità delle strutture organizzative

Una pubblicazione affronta il tema della gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro. Le varie tipologie di strutture organizzative e i vantaggi e svantaggi su funzionalità e coordinamento dei ruoli.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[DVS071] ?#>

Roma, 9 Mar ? Sappiamo quanto sia importante, per avere idonee strategie di prevenzione di infortuni e malattie professionali, conoscere e migliorare nelle aziende le **organizzazioni di lavoro**. Aumentando, ad esempio, la consapevolezza delle conseguenze dei rischi organizzativi sulla tutela della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Per conoscere meglio le specificità delle organizzazioni del lavoro ci siamo soffermati in questi ultimi mesi su una pubblicazione realizzata dalla Contarp (Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione) dell' Inail - a cura di Paolo Clerici, Annalisa Guercio e Loredana Quaranta ? dal titolo " La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro". Un documento che presenta una metodologia sistematica da impiegare come "strumento operativo nella implementazione e nella conduzione dei SGSL al fine di gestire al meglio l' elemento umano e di migliorare le prestazioni dell'organizzazione".

In un precedente articolo abbiamo affrontato il concetto e la struttura di un'organizzazione lavorativa. Ma **quali sono le più usuali tipologie di strutture organizzative?** E quali sono i **vantaggi e svantaggi** di ogni struttura? Vantaggi e svantaggi che si possono ripercuotere anche nella qualità della gestione aziendale di salute e sicurezza...

Nella pubblicazione si ricorda che la **struttura organizzativa**, che "definisce la distribuzione dei compiti e delle responsabilità delle persone, indica il modello di divisione e coordinamento adottato per conseguire i fini aziendali in termini di: unità organizzative elementari tra cui è suddiviso il lavoro; compiti di ciascuna unità organizzativa; schema delle relazioni tra le unità". E si indica che "a seconda della loro complessità le organizzazioni possono sviluppare diverse tipologie di struttura organizzativa". Ad esempio "una piccola impresa avrà tipicamente solo il vertice strategico, impersonato dall'imprenditore, e la linea operativa spesso con ruoli poco definiti dove in caso di necessità 'tutti fanno tutto': il coordinamento viene svolto in prima persona dall'imprenditore e non sono presenti né tecnostruttura né staff di supporto".

Le organizzazioni scelgono e si evolvono "verso il tipo di struttura organizzativa più adatto alle loro dimensioni, agli obiettivi da perseguire, all'ambiente in cui operano".

Il documento si sofferma in particolare sulle:

- **tipologie di struttura organizzativa per il passaggio delle informazioni**;

- **tipologie di struttura organizzativa per raggruppamento delle attività**.

Ci soffermiamo oggi sulle **tipologie per raggruppamento delle attività**, ricordando che l'approccio classico e più diffuso per la definizione della struttura organizzativa si basa infatti "sui criteri secondo i quali sono raggruppate le attività svolte dall'organizzazione". E il raggruppamento delle attività ha chiaramente ricadute su tutto il sistema: "suddivisione del personale e suo inquadramento sotto determinate aree di leadership, allocazione di risorse, assegnazione di responsabilità più o meno condivise per il raggiungimento di un risultato comune e conseguenti modalità di collaborazione e lavoro di gruppo".

Ed esistono "diverse opzioni di raggruppamento, in funzione della complessità degli obiettivi, della dimensione dell'organizzazione e dei criteri operativi adottati: l'organizzazione può adottarne uno (o più di uno, in parallelo) sin dall'inizio della propria attività, e mutare eventualmente la propria configurazione per adattarsi ai cambiamenti interni ed esterni".

Diamo ora qualche breve informazione su alcune possibili strutture.

La **struttura elementare** è la più semplice possibile, "con minimo livello di varietà interna e solo due livelli gerarchici: il vertice e la base. Non esiste tecnostruttura, né personale intermedio o staff: queste funzioni sono tipicamente ricoperte dal vertice, il quale organizza e coordina le attività comunicando direttamente con i suoi sottoposti (agendo quindi da tecnostruttura), svolgendo anche funzioni di supporto (staff); alcune funzioni di supporto possono venire svolte da consulenti esterni. La struttura elementare è quella spontaneamente adottata dalle piccole imprese a titolare unico".

Vantaggi:

- "gestione semplificata ed agile;

- livello operativo in connessione diretta con il vertice.

Svantaggi:

- inadeguatezza in caso di aumento della complessità e/o delle dimensioni".

Invece nella **struttura funzionale** le attività "vengono raggruppate, in base a una funzione o processo comune o comunque simile, dalla base fino al vertice dell'organizzazione. Il criterio che orienta questo tipo di struttura è la ricerca del massimo grado di competenza specialistica delle singole funzioni. La struttura organizzativa per funzione raggruppa dunque in una stessa unità organizzativa (funzione) e sotto il controllo dello stesso manager tutte le operazioni aventi la medesima natura, svolte da persone con analoghe conoscenze e competenze: si basa sul principio della suddivisione del lavoro e della specializzazione".

Vantaggi:

- "sviluppo di conoscenze e capacità specialistiche, in quanto ogni unità svolge una sola attività;

- focus sugli obiettivi anche al crescere delle dimensioni;

- ottimale utilizzo delle risorse;

- controllo dei costi;

- efficienza della direzione: operazioni della stessa natura (e specialisti) sono raggruppati;

- coordinamento tra le funzioni: ogni funzione è sotto la responsabilità di un manager. **Svantaggi**:

- sovraccarico delle attività decisionali a livello direzionale;

- scarso coordinamento orizzontale tra le funzioni;

- limitata visione degli obiettivi generali da parte delle diverse funzioni (e loro manager);

- lentezza di risposta ai cambiamenti ambientali".

La pubblicazione, che vi invitiamo a leggere integralmente, riporta poi indicazioni su altre differenti tipologie di struttura funzionale, in funzione della complessità delle attività svolte e delle scelte strategiche:

- struttura funzionale pura;

- struttura funzionale multi-business;

- struttura funzionale con collegamenti orizzontali (struttura orizzontale).

Veniamo alla **struttura divisionale** che viene indicata come struttura per prodotto o "strategic business unit": utilizzando questo tipo di struttura "le attività possono essere organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o programmi principali, divisioni, business. Il tratto distintivo è che il raggruppamento è basato sull'output dell'organizzazione. Ogni divisione ha una propria struttura operativa con un proprio manager, a cui viene decentrata ampia responsabilità. Le divisioni sono organizzate come delle organizzazioni autonome e riproducono al loro interno una struttura funzionale. In pratica ogni struttura progetta, realizza e commercializza i propri prodotti nel proprio settore. Prevede la suddivisione su due livelli: il primo rappresentato dalle divisioni, il secondo dalle funzioni aziendali (alle quali fanno riferimento le necessarie funzioni di supporto)".

Vantaggi:

- "agevola flessibilità e capacità di adattamento: le unità sono autonome e si adattano più facilmente ai cambiamenti dell'ambiente;

- processo decisionale decentralizzato;

- coordinamento tra le unità funzionali in relazione all'output (orientamento al risultato). **Svantaggi**:

- scarso coordinamento tra le divisioni, possibilità di conflitti interdivisionali;

- scarsa specializzazione tecnica;

- dissipazione di risorse (duplicazione del personale e di strutture)".

Esiste poi anche la **struttura a matrice** dove il criterio di ripartizione delle responsabilità "non è unico, ma tipicamente

vengono previste simultaneamente due alternative di raggruppamento strutturale: secondo le funzioni, come bacino di competenze; secondo i progetti/prodotti/ servizi, come coordinamento operativo. Si parla in questo caso di raggruppamento multi-focalizzato: un'organizzazione ha bisogno di essere multi-focalizzata in modo che sia i prodotti che le funzioni siano evidenziati nella stessa misura. Può essere usata quando sia l'esperienza tecnica che l'innovazione di prodotto ed il cambiamento sono importanti per raggiungere gli obiettivi organizzativi".

Vantaggi:

- "specializzazione delle risorse e coordinamento relativo al risultato;

- flessibilità in relazione al contesto turbolento;

- motivazione e sviluppo del personale;

- efficacia per lo sviluppo di nuove attività e per il coordinamento di interdipendenze complesse;

- comunicazione e coordinamento per affrontare il rapido cambiamento ambientale;

- si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile.

Svantaggi:

- la duplice autorità crea confusione e conflitti: richiede grandi sforzi per mantenere un bilanciamento del potere;

- richiede skill relazionali altamente sviluppate".

Concludiamo accennando alla **struttura modulare**.

Infatti il raggruppamento modulare è "l'approccio più recente al raggruppamento delle attività: l'organizzazione è un gruppo di componenti separate ma collegate tra loro per condividere le informazioni necessarie allo svolgimento delle attività. La struttura modulare può essere considerata come un nodo centrale circondato da una rete di specialisti esterni: servizi come la contabilità, progettazione, produzione, marketing e distribuzione sono appaltati ad aziende separate, collegate elettronicamente ad un ufficio centrale. La forma modulare prevede un coordinamento generale tramite collegamenti intermedi al posto della tradizionale gerarchia verticale: con una struttura modulare, il centro mantiene il controllo sui processi in cui ha competenze distintive o difficili da imitare e trasferisce le altre attività (processo decisionale e controllo) alle altre organizzazioni".

Vantaggi:

- "consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale;

- ampio raggio d'azione;

- flessibilità;

- riduzione costi amministrativi e spese generali.

Svantaggi:

- la duplice decentralizzazione: controllo più debole;

- affidamento ad esterni per il completamento dei processi;

- cultura aziendale debole".

Concludiamo segnalando che nella pubblicazione sono presenti numerosi digrammi e schemi relativi alle diverse tipologie di struttura organizzativa.

Inail, " La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro", pubblicazione realizzata dalla Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (CONTARP) e a cura di Paolo Clerici, Annalisa Guercio e Loredana Quaranta, edizione 2016, pubblicazione maggio 2016 (formato PDF, 3.13 MB).

Vai all'area riservata agli abbonati dedicata a " La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni".

Tiziano Menduto

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

---

www.puntosicuro.it