

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Giammaria Dr. Muratori

Università di Bologna e Padova

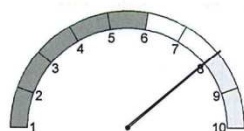
Sezione Frequentanti: Indicatori di sintesi

Questi indicatori si riferiscono agli studenti frequentanti (studenti che hanno frequentato più del 50% delle lezioni nell'anno corrente).
Gli indicatori di sintesi vengono elaborati solo per le attività che presentano più di 5 studenti frequentanti.

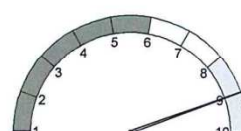
Soddisfazione Complessiva

Risposte al quesito F13: *Complessivamente, quanto si ritiene soddisfatto di come si è svolto il corso?*

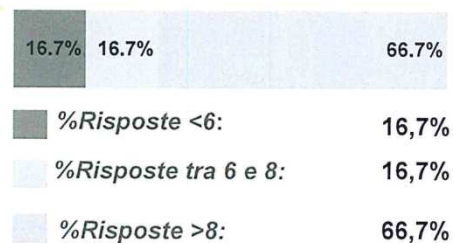
Risposte Valide: 6



MEDIA: 8.00



MEDIANA: 9.00



Indicatore Aspetti Organizzativi

E' composto dalle risposte dei seguenti quesiti:

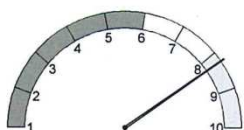
F01- *All'inizio delle lezioni gli obiettivi e i contenuti di questo insegnamento sono stati presentati in modo chiaro?*

F02- *Le modalità d'esame sono state definite in modo chiaro?*

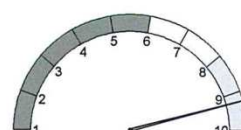
F03- *Gli orari di svolgimento dell'attività didattica sono stati rispettati?*

F09- *Il materiale didattico consigliato è stato adeguato?*

Risposte Valide: 6



MEDIA: 8.25



MEDIANA: 9.25



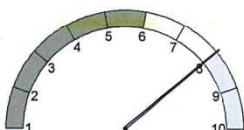
Indicatore Azione Didattica

E' composto dalle risposte dei seguenti quesiti:

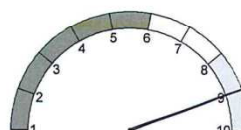
F07- *Il docente ha stimolato/motivato l'interesse verso la disciplina?*

F08- *Il docente ha esposto gli argomenti in modo chiaro?*

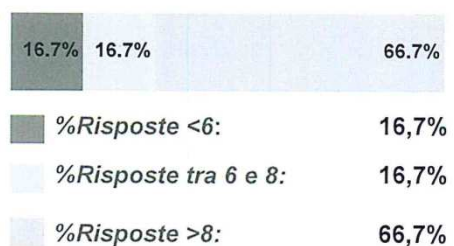
Risposte Valide: 6



MEDIA: 8.00



MEDIANA: 9.00



OBIETTIVI DEL CORSO:

Dare allo studente la conoscenza dell'organizzazione aziendale in particolare lo studente al termine del corso

- possiede una buona conoscenza dei modelli per l'analisi organizzativa di un sistema aziendale e per l'analisi competitiva dell'ambiente in cui l'azienda opera;
- è in grado di applicare modelli concettuali per l'indagine conoscitiva e la diagnosi funzionale di sistemi organizzativi semplici, con particolare attenzione ai sistemi aziendali ed al settore della ICT (Information and Communication Technology);
- è in grado di operare valutazioni di efficienza e di efficacia e di diagnosticare le cause di malfunzionamento;
- è in grado di consultare materiale bibliografico.

PROGRAMMA DEL CORSO DI LAUREA:

Introduzione al concetto di organizzazione e di razionalità organizzativa

- IL caso Xerox Corporation
- Il caso Mattel Inc.
- La storia delle teorie sull'organizzazione aziendale (cenni)
- Organizzazione del lavoro: concetti generali
- Taylorismo e Scientific Management
- L'organizzazione informale e il filone delle Human Relations
- Lo studio della motivazione
- La progettazione delle mansioni
- Interdipendenza e coordinamento
- La progettazione organizzativa secondo Mintzberg
- Il contingentismo tecnologico
- Il contingentismo ambientale
- L'approccio di Herbert Simon
- La valutazione organizzativa
- Le unità di confine
- La variabile umana
- La contrattazione di incentivi e contributi
- La discrezionalità
- Esercizi e casi aziendali discussi in classe



**Le slide per seguire il corso sono liberamente
scaricabili al link**

<http://economiaediritto.jimdo.com/economia/>



1 – Il caso Xerox Corp.

UN CASO CONCRETO: XEROX

La Xerox Corporation (inizialmente Haloid Company) nacque nel 1906 e nel 1959 sviluppò la prima fotocopiatrice xerografica al mondo la “914” che rimase in commercio per circa vent’anni e fu fonte di guadagni immensi per la compagnia in quanto prodotto industriale più venduto di tutti i tempi.

Il Centro di ricerca della Xerox , Palo Alto Research Center (PARC) fondato nel 1970 si guadagnò fama mondiale nel campo dell’innovazione perché molte delle tecnologie piu’ avanzate e rivoluzionarie del settore dell’informatica nacquero qui.

Si pensi al PC, all’interfaccia utente grafica, a Ethernet, alla stampante laser.

UN CASO CONCRETO: XEROX

Ma i leader della Xerox rimasero imbrigliati nel loro successo (squadra che vince non si cambia) e si lasciarono sfuggire l'occasione di percorrere il progresso a grandi falcate

I Manager della Xerox scelsero la via "moderata" e così da una parte lasciarono campo libero ad aziende più piccole e giovani di sfruttare al meglio le innovazioni lanciate proprio dalla Xerox e dall'altro, scaduti i brevetti della fotocopiatrice, aziende come la Canon e la Ricoh iniziarono a produrre fotocopiatrici a prezzi ultracompetitivi facendo precipitare nel 1982 la quota di mercato di Xerox dal 95% al 13%.

Necessitava una nuova organizzazione, ma quale?

La scelta del nuovo manager David Kearns cadde sulla diversificazione nel campo dei servizi assicurativi e finanziari.

Chiaramente, almeno a livello iniziale questo fu una boccata d'ossigeno, ma si tramutò ben presto in un disastro forse annunciato.

UN CASO CONCRETO: XEROX

E così fu necessario nel 1990 procedere ad un nuovo cambio di rotta.

Con la nuova organizzazione guidata da Paul Allaire, fu lentamente liberata la Xerox dai rami secchi provenienti dal settore assicurativo e finanziario e fu riportata sul binario a lei più consono con nuovi prodotti digitali (stampanti e fotocopiatrici) a basso costo.

Il successo iniziale fu effimero perché la nuova organizzazione sottovalutò le possibilità delle stampanti da tavolo entrando nel mercato quando ormai era troppo tardi, e sottovalutò la portata di internet e della mail.

UN CASO CONCRETO: XEROX

Si arriva ad agosto 2001 con un nuovo cambio di rotta portando al timone della organizzazione Anne Mulcahy (ex addetta alle vendite delle fotocopiatrici e da sempre all'interno dell'Azienda).

La Mulcahy elaborò uno dei più straordinari piani di rilancio aziendale mai visti, con forti tagli dei costi, rinegoziazione con i creditori e trasferimento della produzione ad altre piccole aziende, rifocalizzando l'azienda su innovazione e servizi.

Grazie a piccole acquisizioni si è quindi specializzata in servizi di gestione di documenti, consulenza su Information Technology e tecnologia di stampa digitale, colpendo così nuovi mercati.

UN CASO CONCRETO: XEROX

Nel 2009 la Mulcahy cedette il posto al suo braccio destro Ursula Burns (anche lei da una vita in Xerox) il cui primo passo e' stata l'acquisizione della Affiliated Computer Services, una societa' operante nel campo dell'outsourcing facendo schizzare i ricavi in un anno dal 23% al 50%.

Le mutevoli sorti della Xerox ci hanno fatto quindi vedere le teorie dell'organizzazione in AZIONE.

A decorative blue graphic element consisting of a thin curved line at the top left that transitions into a thick, solid blue curved shape extending towards the bottom right corner of the slide.

2 – Introduzione ai concetti di organizzazione

I GRANDI TEMI DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- 1) In che modo l'organizzazione puo' controllare elementi esterni come i concorrenti, i clienti, il governo e i creditori nel mutevole ambiente esterno?
- 2) Quali cambiamenti strategici e culturali è necessario attuare per agevolare l'organizzazione nel raggiungimento dell'efficacia?
- 3) In che modo l'organizzazione puo' evitare di cadere in trappole di ordine etico che potrebbero toglierle vigore?

I GRANDI TEMI DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

- 4) In che modo i manager affrontano i problemi legati alle grandi dimensioni ed alla burocrazia?
- 5) Quale e' l'uso adeguato del potere e della politica in campo manageriale?
- 6) Come gestire il conflitto interno e il coordinamento fra le funzioni aziendali?
- 7) Quale tipo di cultura aziendale e' necessaria e in che modo i manager possono plasmarla?
- 8) In che misura occorre promuovere l'innovazione e il cambiamento? E in quale direzione?

L'AZIENDA

Il codice civile all'art. 2555 recita:

L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

Non vanno confuse AZIENDA ed IMPRESA.

Azienda e impresa sono due concetti che vanno tenuti distinti: azienda è il complesso dei beni impiegati nel processo produttivo aziendale da parte dell'imprenditore.

L'impresa, invece, è l'attività legata all'azienda da un rapporto di mezzo a fine.

A decorative blue graphic element consisting of a thin curved line at the top left that transitions into a thick, solid blue curved shape on the right side of the slide.

3 – La storia delle teorie sull'organizzazione aziendale

LE ORIGINI DELLA TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

L'azienda è:

Un insieme di persone	→	UOMINI
Che svolgono un'attività	→	RUOLI
Usando degli strumenti	→	STRUTTURE
Per raggiungere uno scopo comune	→	OBIETTIVI

Unendo gli sforzi di più persone si possono raggiungere risultati impossibili per il singolo.

E' necessario individuare relazioni ottimali tra uomini e uomini e tra uomini e macchine



QUESTA CONSIDERAZIONE HA PORTATO ALLA
NASCITA DELLE TEORIE SULL'ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE

Contesto storico

1780 - 1830

Prima rivoluzione industriale

settore produttivo tessile e metallurgico
nuovi macchinari più efficienti azionati dalla macchina a vapore

1856 - 1878

Seconda rivoluzione industriale

impiego dell'elettricità e introduzione di nuovi composti chimici, alcuni di questi derivati dal petrolio, nella lavorazione dei prodotti all'interno delle fabbriche

dal 1970

Terza rivoluzione industriale

introduzione massiccia dell'elettronica, delle telecomunicazioni e dell'informatica nell'industria

Inghilterra

Sistema agricolo – artigianale - commerciale

Sistema industriale 'moderno'

Macchine azionate da energia
meccanica

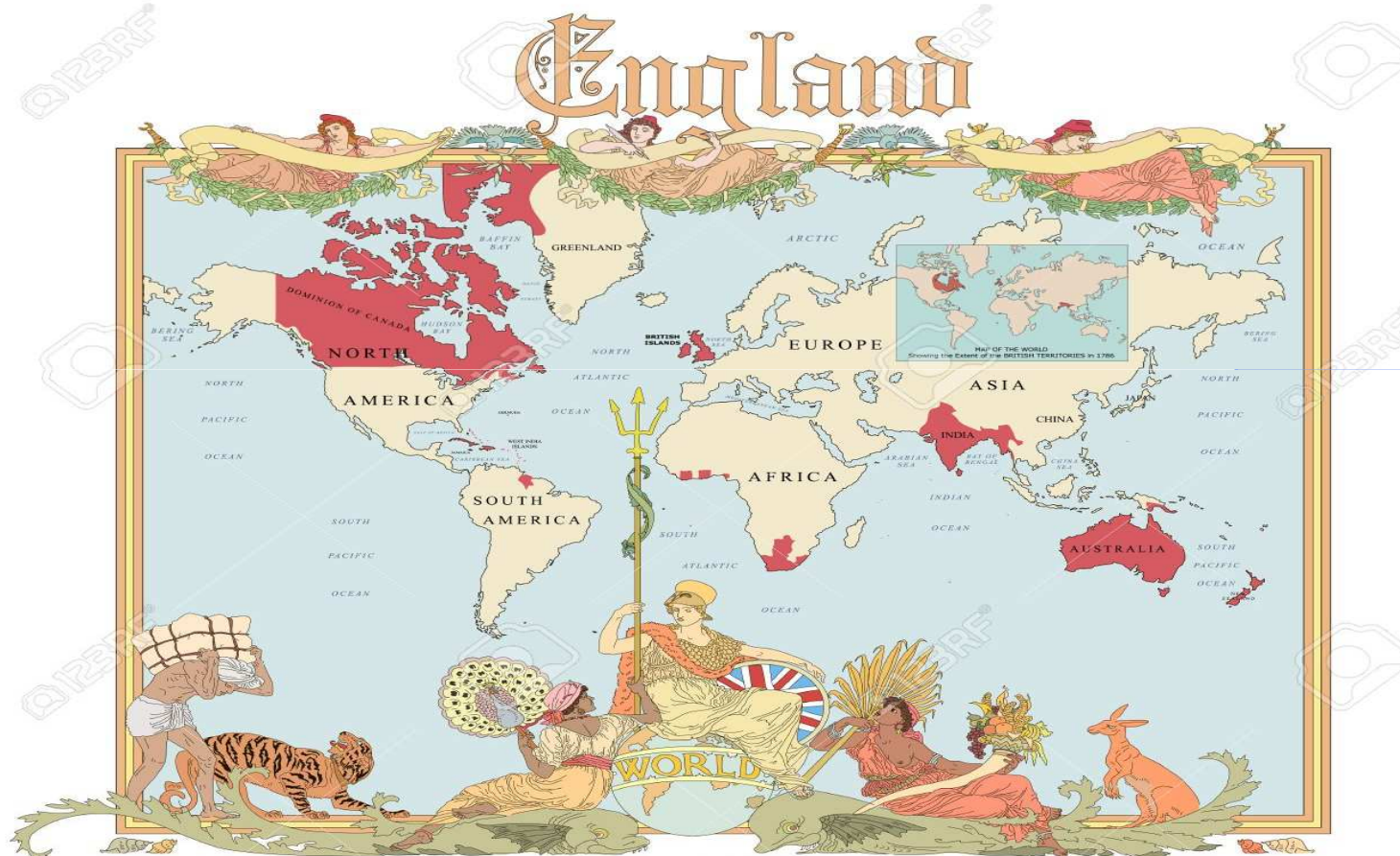
Utilizzo nuove fonti energetiche
inanimate
(es. combustibili fossili)

Forte componente di innovazione
tecnologica

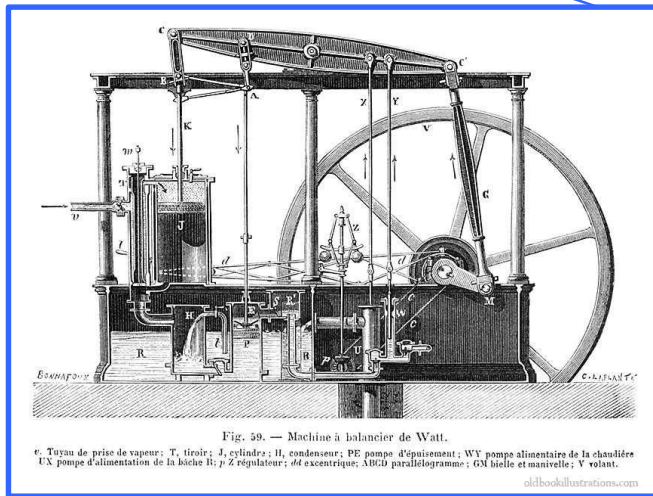
Fenomeni di
crescita – sviluppo economico

Profonde modificazioni socio-culturali e politiche

Grande sviluppo industriale, vivace classe imprenditoriale, materie prime tratte dalle ricche colonie



MAP OF THE WORLD
Showing the Extent of the BRITISH EMPIRE in 1886

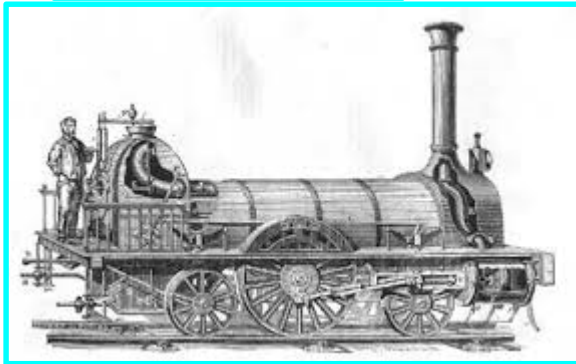


1733 macchina
a vapore
(J.Watt)



1769 telaio
meccanico
(E.Cartwright)

1787 locomotiva
(G.Stephenson)

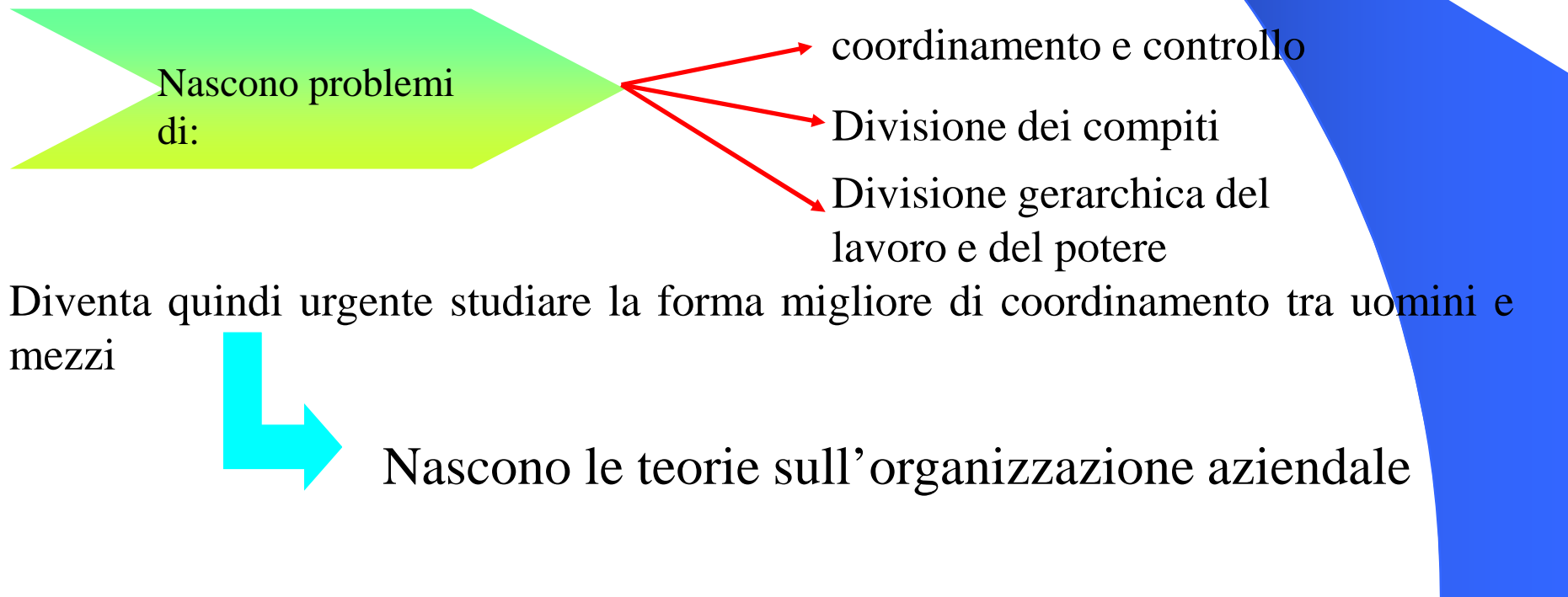


1780 navetta volante (J.Kay)

Nasce la classe operaia, che riceve un salario in cambio del proprio lavoro e del tempo messo a disposizione per il lavoro in fabbrica

LE ORIGINI DELLA TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Con la rivoluzione industriale i problemi organizzativi diventano fondamentali in quanto l'industria concentra ingenti investimenti economici in macchine ed uomini



LA DIVISIONE DEL LAVORO: ADAM SMITH



Con l'affermarsi del sistema industriale i maggiori problemi riguardano la divisione del lavoro

ADAM SMITH

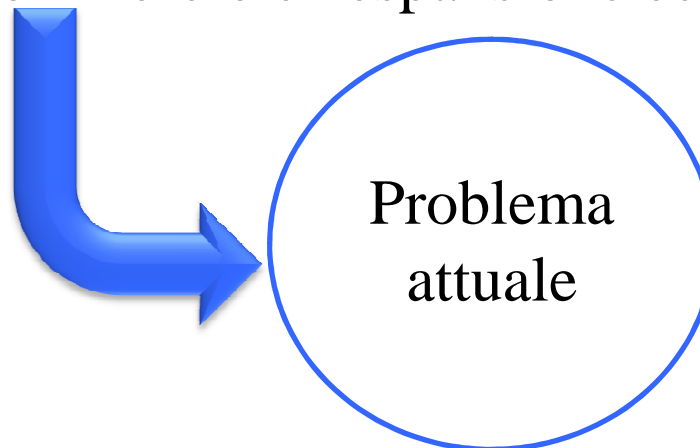
Osserva che la produttività di un operaio aumenta con la suddivisione del lavoro e quindi con la **SPECIALIZZAZIONE**

ADAM SMITH

- ❖ Adam Smith (1723-1790) fu un filosofo ed economista scozzese meglio conosciuto come l'autore di «**An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**» (1776), uno dei libri più influenti mai scritti.
- ❖ La ricchezza nazionale era vista in termini di scorte d'oro e d'argento di un paese:
 - Esportazione → positiva → guadagno di metalli preziosi
 - Importazione → dannosa → pagamento/spreco di metalli preziosi
- ❖ Vasta rete di controlli sulla ricchezza: tasse sulle importazioni, sussidi agli esportatori e protezione per le industrie nazionali.

ADAM SMITH

- ❖ Smith critica il mercantilismo (il valore di una nazione non e' il denaro) ma critica anche i fisiocratici (il valore di una nazione è la terra) ma per lui il valore di una nazione e' il valore umano.
- ❖ La ricchezza di una nazione non è la quantità di oro e argento che possiede, ma il totale della sua produzione e commercio (prodotto nazionale lordo).
- ❖ Influenza sui politici dell'epoca e base intellettuale del XIX secolo per il libero commercio e l'espansione economica.



ADAM SMITH

- ❖ Armonia sociale come un essere umano che lotta per trovare il modo di vivere e lavorare assieme agli altri. La libertà e l'interesse personale non devono produrre caos, ma - come guidati da una "**mano invisibile**" - ordine e concordia.
- ❖ Un ordine sociale prospero non ha bisogno di essere controllato ma cresce organicamente come prodotto della natura umana e diviene migliore quanto più aperto e competitivo è il mercato, con libero scambio e senza coercizione.
- ❖ La ricchezza delle nazioni, quindi, non è solo uno studio di economia ma un sondaggio sulla psicologia sociale umana: sulla vita, il benessere, le istituzioni politiche, la legge e la moralità.

ADAM SMITH

- ❖ In «**The Theory of Moral Sentiments**» Smith guarda alla psicologia sociale per scoprire le basi della moralità umana.
- ❖ Il desiderio di «essere approvati» è alla base di ogni comportamento umano
- ❖ L'essere umano è complesso, caratterizzato dall'egoismo ma presenta principi e prova simpatia per gli altri. Ciò gli consente di comprendere come moderare il proprio comportamento e preservare l'armonia. Questa è la base delle nostre idee e azioni morali, siamo interessati a noi stessi ma proviamo benessere nell'aiutare gli altri.
- ❖ L'interesse personale può guidare l'economia, ma questa è una forza per il bene - a condizione che vi sia una concorrenza realmente aperta e nessuna coercizione. Ed è ai poveri che la libertà economica e sociale beneficia maggiormente.

ADAM SMITH

- *The Wealth of Nations* è divisibile in cinque macrotematiche:
 - 1) Critica al mercantilismo;
 - 2) La capacità produttiva: divisione del lavoro e accumulo di capitale (*Fabbrica di spilli*);
 - 3) Ricchezza futura di un paese;
 - 4) Automatismo del sistema;
 - 5) Posizione del governo e economia di mercato.

LA DIVISIONE DEL LAVORO: CHARLES BABBAGE

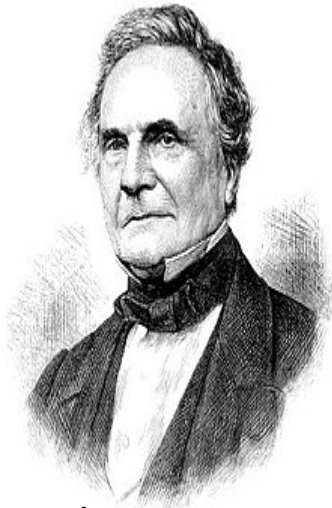
Analizza i vantaggi della divisione del lavoro:

- 1) Riduzione dei tempi per apprendere il lavoro e dei materiali sprecati
- 2) Maggiore abilità acquisita ripetendo lo stesso lavoro
- 3) Maggiore attenzione all'utilizzo del strumenti di lavoro



CHARLES
BABBAGE

CHARLES BABBAGE



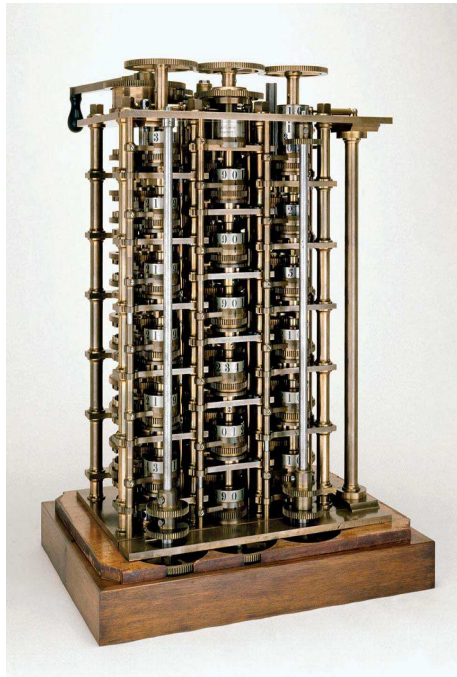
Matematico, fisico, tecnologo,
inventore

Londra, 1791 –
Londra, 1871

- 1791, nasce nel Devonshire
- figlio di un **banchiere**
- studia a **Cambridge**
- fra le conoscenze: Charles **Darwin**, **Herschel** e **Peacock**
- 1828-1839: professore di matematica a Cambridge
- 1823: finanziamento dalla Royal Society per **macchina differenziale**
- 1832-1835 «**On the Economy of Machinery and Manufactures**»
- 1837 **macchina analitica**



CHARLES BABBAGE



**MACCHINA
DIFFERENZIALE**
1822-1842

17.470 £
2,5 x 2 x 1 m
25.000 componenti

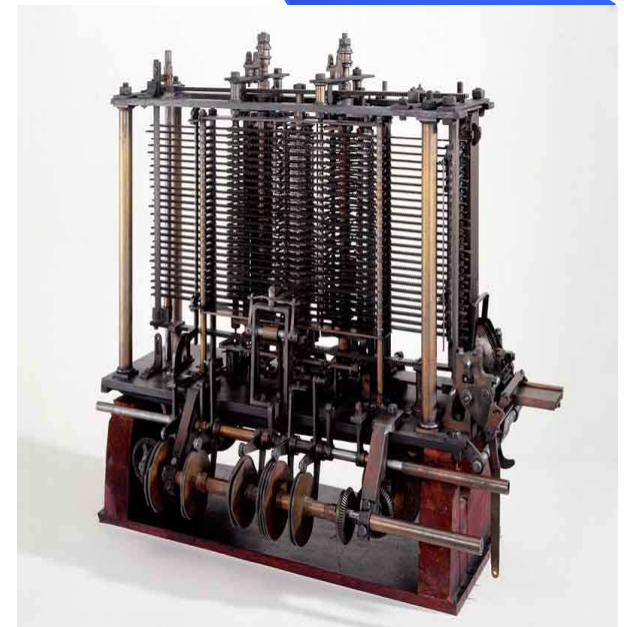
Science Museum,
Londra
progetto *Swade* 1990-
2000

MACCHINA ANALITICA
1837-1871

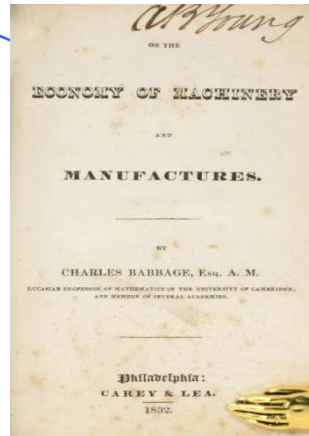
30 x 10 m

1906, Henry Babbage

Science Museum,
Londra



CHARLES BABBAGE



Leibniz:
COMPONENTE
MATEMATICA

tradizione tecnologica
inglese:
COMPONENTE
INGEGNERISTICA

Smith:
COMPONENTE
FILOSOFICA-
ECONOMICA

SAPERE SCIENTIFICO
inteso come

QUANTIFICAZIONE:

- rilevazione empirica
- misurazione
- ricerca di costanti

SISTEMA DI **FABBRICA** e
DIVISIONE DEL LAVORO

ELABORAZIONE DI
MACCHINE e
CONOSCENZA DEI
MATERIALI

CHARLES BABBAGE

- ANALISI DEL FACTORY SYSTEM: DIVISIONE CAPITALISTICA DEL LAVORO \neq SPECIALIZZAZIONI
- MACCHINE COME ALTERNATIVA A FORZA E DESTREZZA DELL'UOMO

Il padrone della manifattura dividendo il lavoro in differenti processi ognuno richiedente diversi gradi di abilità e forza può comperare esattamente quella precisa quantità di entrambe per ciascun processo, mentre se l'intero lavoro è eseguito da un unico operaio quella persona deve possedere abilità sufficiente per eseguire la più difficile e forza per compiere la più faticosa

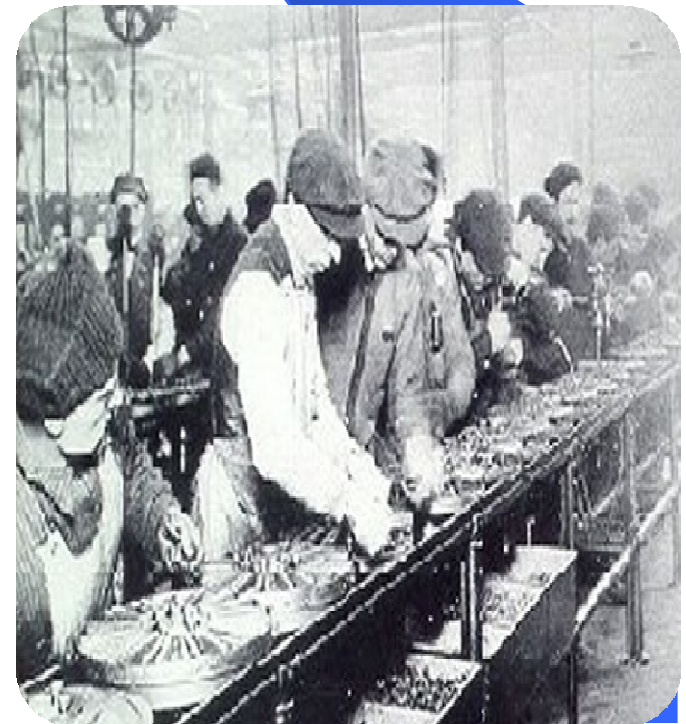
- PROCESSO DI CONCENTRAZIONE DI PRODUZIONE

Quando l'esperienza ha mostrato quale sia il più vantaggioso numero d'operazioni tra cui si debba dividere la fabbricazione e il numero di operai che convenga dedicarvi, tutti gli opificii che non adotteranno un numero di lavoranti esattamente multiplo produrranno l'articolo a un costo maggiore

CHARLES BABBAGE

Vantaggi post-analisi

- **riduzione del tempo** di lavoro necessario alla produzione
- **specializzazione** delle operazioni = minor tempo di apprendistato
- **diminuzione della quantità di materiale** sprecato nella fase di apprendistato
- **forza lavoro meno qualificata** oppure **macchine**
- **massimo rendimento**



CHARLES BABBAGE

Svantaggi post-analisi

- tensione sociale → schema di **produzione cooperativa**

se il profitto di ogni operaio si collegasse alla buona riuscita della fabbrica potendosi aumentare nella misura in cui crescono i guadagni senza che il padrone debba cambiare il prezzo convenuto con i suoi lavoratori allora i lavoratori accoglierebbero tutte le innovazioni tecnologiche

- ripartizione guadagno capitale-lavoro → **decisioni collettive**

In tal senso la divisione del lavoro sarebbe non per controllare e subordinare i lavoratori , ma piuttosto una decisione cooperativa della stessa forza lavoro nel dirigere i propri sforzi verso l'introduzione di più efficienti metodi di produzione



...e i livelli di disoccupazione?

LA DIVISIONE DEL LAVORO: ANDREW URE



ANDREW URE

Pone l'attenzione:

- 1) sulla meccanizzazione del sistema produttivo
- 2) sul comportamento della forza lavoro nel suo complesso.

Il problema non è inventare nuovi macchinari indipendenti, ma integrare i vari macchinari ed addestrare gli uomini al loro utilizzo con nuove abitudini di lavoro

ANDREW URE



Nato 18 May 1778
Glasgow, Scotland

Morto 2 January 1857
London, England

- Costosa educazione
- (1804) Professore di Chimica e Filosofia Naturale
- Lezioni serali di Chimica e Meccanica per i lavoratori
- (1818) L'esperimento "Clydesdale"
- (1821) "Dictionary of Chemistry"
- **(1835) "Philosophy of Manufactures"**
- (1836), The Cotton Manufacture of Great Britain,
- (1839), A Dictionary of Arts, Manufactures, and Mines, London

ANDREW URE

L'esperimento "Clydesdale"

Nel 1818 Ure mostrò gli esperimenti che stava svolgendo su un assassino/ladro di nome Matthew Clydesdale, dopo che l'uomo fu impiccato.

Sosteneva che, stimolando il nervo frenico con stimolazione della corrente galvanica, la vita poteva essere ripristinata in caso di soffocamento, annegamento o sospensione

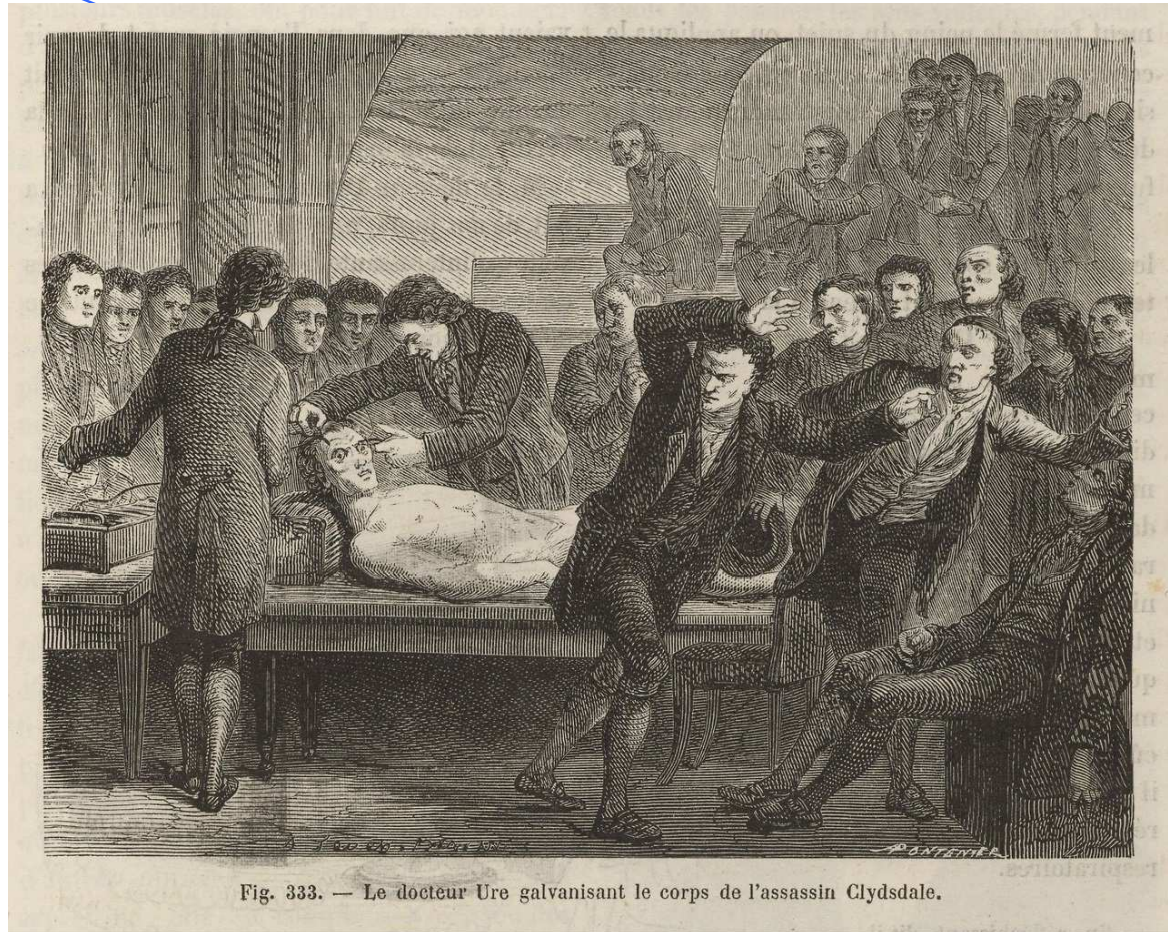
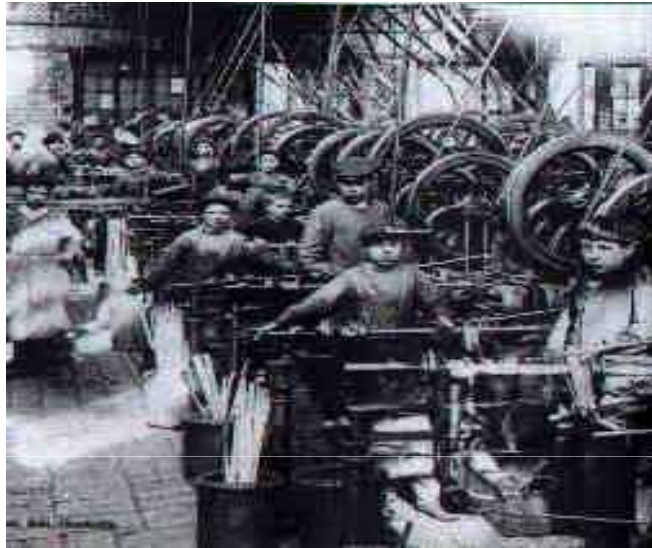


Fig. 333. — Le docteur Ure galvanisant le corps de l'assassin Clydsdale.

from *Les merveilles de la science, ou Description populaire des inventions modernes*, 1867, by Louis Figuier, fig. 333

ANDREW URE

Nasce il LAVORO MINORILE



ANDREW URE

...bambini, bambine, giovani donne lavoravano 10 ore al giorno nelle miniere e nelle filande. Con le loro piccole dita, erano molto adatti a riannodare rapidamente i fili che si spezzavano nelle nuove veloci macchine per la filatura, oltre che infilarsi agevolmente in mezzo ai macchinari; nelle tessiture i bambini stavano in mezzo alle vasche di prodotti chimici per il lavaggio. Ancora peggiori erano le condizioni nelle miniere di carbone dove i piccoli operai spingevano pesanti carrelli in mezzo alla polvere, all'umidità, in promiscuità con gli adulti...(Nebbia, 2005)



ANDREW URE

I piccoli lavoratori non ricevevano istruzione, talvolta il catechismo la domenica, durante il quale venivano impartite lezioni di riconoscenza e fedele devozione ai datori di lavoro.



Alcuni imprenditori avevano organizzato delle specie di ricoveri dove i bambini dormivano e ricevevano un po' di cibo e potevano essere puntuali al lavoro la mattina (Nebbia, 2005)

ANDREW URE

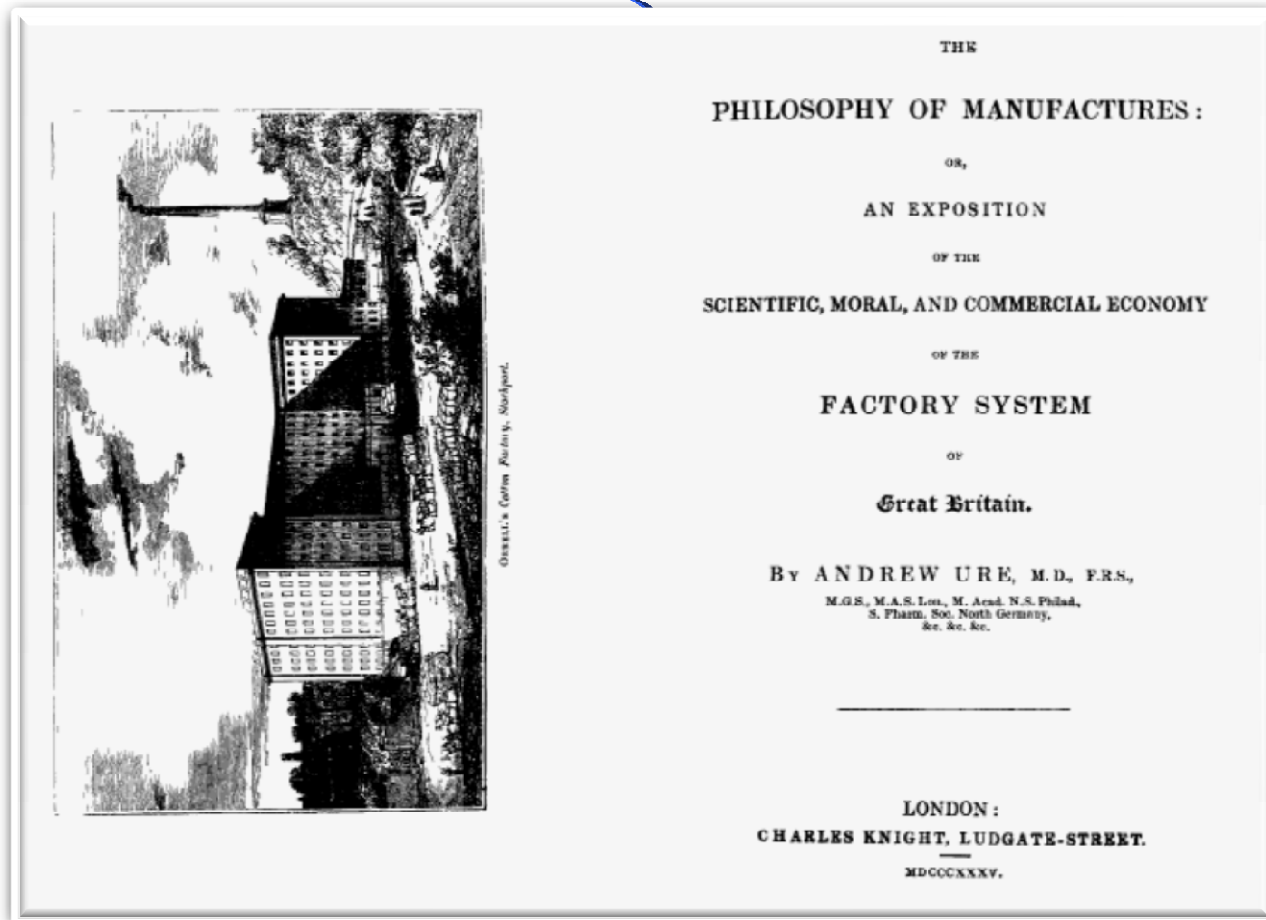


(da Stefano Torselli, *Il lato oscuro del vittoriano – Povertà e degrado nella società vittoriana*, 2017)

ANDREW URE

In queste condizioni si è formato un **movimento di difesa dei piccoli lavoratori**, che si mise in testa di far approvare dal Parlamento inglese una legge che limitasse l'orario di lavoro di fanciulli e donne

L'associazione degli industriali inglesi dette l'incarico ad una persona nota e di prestigio, appunto il dottor **Ure**, di confutare le ragioni degli oppositori. Andrew Ure pubblicò, nel 1835, un intero trattato



ANDREW URE

Dimostrava quanto fossero false le accuse di sfruttamento; con accurate misure scientifiche, dimostrò che i fanciulli che lavoravano nelle fabbriche erano più sani, più alti e perfino più felici dei ragazzi che non lavoravano, e che magari andavano a scuola e giocavano liberi.

Sosteneva inoltre che

...lo scopo costante e la tendenza di ogni perfezionamento del meccanismo è quello di sopprimere interamente l'opera dell'uomo o diminuirne il prezzo, sostituendo il lavoro delle donne e dei fanciulli a quello dell'operaio adulto, o il lavoro di operai grossolani a quello dell'abile artigiano' (Ure, 1835)

...con il sistema automatico, le facoltà dell'operaio non vanno soggette che ad un esercizio gradevole; egli è raramente sopraffatto dalla fatica o dall'ansietà, può godere molti momenti di riposo, sia per ricrearsi, sia per meditare senza nuocere agli interessi del padrone o di sé stesso. Non dovendo che sorvegliare l'andamento di un meccanismo ben regolato, può impararlo in poco tempo, e quando si trasferisce al servizio di un'altra macchina, varia il suo compito [...] così i malanni da divisione del lavoro non possono verificarsi [...] sotto il regime di una eguale distribuzione del lavoro...' (Ure, 1835)

ANDREW URE

Ure ha attaccato i riformatori di fabbrica per aver esagerato i problemi di salute dei lavoratori industriali:

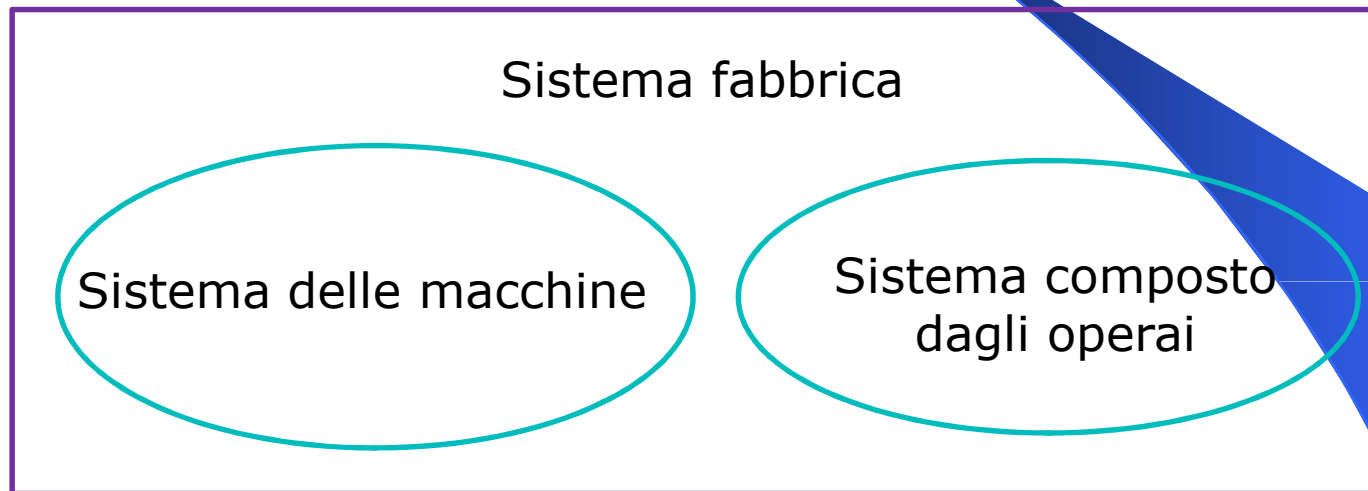
... 'nel mio recente tour attraverso i distretti manifatturieri, ho visto decine di migliaia di anziani, giovani e di mezza età di entrambi i sessi, guadagnarsi cibo, vestiti e alloggi domestici abbondanti, senza sudare in un solo poro, in appartamenti più ariosi e salubri di quelli della metropoli in cui si riuniscono il nostro legislatore e le aristocrazie alla moda...' (Ure, 1835)

... 'Il capitale, forzando la scienza a servirlo, costringe sempre alla docilità la mano ribelle del lavoro..' (Ure, 1835)



ANDREW URE

Ure approfondisce due aspetti delle nuove organizzazioni: **l'inserimento delle macchine** e la **meccanizzazione del processo produttivo**, nonché del comportamento del singolo operaio e della forza lavoro nel suo complesso.



Secondo Ure, la difficoltà maggiore per passare ai nuovi sistemi non sta nell'invenzione dei meccanismi presi indipendentemente l'uno dall'altro, ma nella loro integrazione in un 'unico corpo', addestrando gli operai a nuove abitudini di lavoro; Ure si propone così come precursore della **logica dei sistemi**

(Dioguardi, 2005)

ANDREW URE

Andrew Ure describe l'apparato industriale come *"un vasto automaton, composto da svariati organi meccanici ed intellettuali, che si muovono di concerto ed ininterrottamente per la produzione di un medesimo oggetto, tutti subordinati ad una forza motrice che si auto-regola"* (Pasquinelli, 2011)

Il sistema automatico sostituisce sistematicamente la macchina alla manodopera.

Ure vede realizzarsi in questo adattamento alla macchina, che si rende necessario, l'armonia tra le forze del lavoro e il superamento della ripetitività dei compiti, che attribuisce proprio alla divisione del lavoro alla quale si riferiva Smith.

Scrive: *"In quei vasti opifici, la benefica potenza del vapore chiama attorno a sé le migliaia dei suoi sudditi, e assegna a ciascuno il suo compito, sostituendo ai loro penosi sforzi muscolari l'energia del gigantesco suo braccio, e non domandando da loro in compenso altro che l'attenzione e la destrezza opportune per correggere i lievi errori che qualche volta trascorrono nel suo lavoro"*.

ANDREW URE

Nuove organizzazioni secondo Ure – The Factory System



(Dioguardi, 2005)

ANDREW URE

Scienza che si occupa di tutto ciò che concerne l'organizzazione aziendale

dinamiche

problematiche

S
C
I
E
N
T
I
F
I
C

M
A
N
A
G
E
M
E
N
T

Teoria dell'organizzazione

teorie
concetti

Taylor

Teoria del comportamento

capo

dipendente → colleghi

Teoria della consulenza

Strategie e funzioni di supporto

Approccio meccanicistico → focalizzato sulla produttività

Capire il funzionamento delle istituzioni e il loro rapporto con le trasformazioni della società, interpretarne le complessità per migliorarne il governo delle dinamiche.

(Pirotta, 2016)

RIEPILOGANDO

Adam Smith (1723-1790), teoria del valore-lavoro, le 18 operazioni per fabbricare uno spillo, teoria della mano invisibile.

Charles Babbage (1791-1871), riduzione del tempo per imparare un mestiere, riduzione materiali sprecati, maggiore attenzione all'utilizzo degli strumenti, miglioramento dei metodi (precursore del calcolatore universale).

Andrew Ure

Karl Marx (1818-1883), concetto di alienazione (già anticipato da Hegel) → da l'operaio che si serve dello strumento all'operaio che serve lo strumento, e diviene tanto più povero quanto maggiore è la ricchezza che produce. Concetto di 'plusvalore', inteso come sfruttamento dell'operaio.

Frederick Wislow Taylor (1856-1915), con le sue teorie impose una vera rivoluzione nell'organizzazione del lavoro nella fabbrica industriale. Dalla sua analisi si origina l'*one best way*: c'è un solo modo per svolgere un'operazione e l'operaio deve attenersi scrupolosamente. Prende avvio il cosiddetto 'lavoro a cottimo'.

RIEPILOGANDO

Organizzazione del lavoro

- Decomporre le operazioni in **elementi costitutivi** e affidarne tutte le parti ad una macchina automatica
- Sostituzione dell'arte meccanica alla **manodopera**
- **Livellamento** delle funzioni operaie al semplice ruolo di **sorveglianza**
- Persone dotate di ordinaria capacità, dopo **breve formazione**
- In caso di bisogno lavoratori da una macchina all'altra
- La produttività aumenta con l'intensificarsi del carattere costrittivo del lavoro
- Istituzione del codice di fabbrica

RIEPILOGANDO

I Lavoratori

- Svuotamento dell'iniziativa individuale
- Livellamento di lavoratori
- No gerarchia delle funzioni (su grado di abilità)
- Fungibilità dei lavoratori
- Sorveglianza (attenzione, destrezza)
- No artigiani "specializzati"
- Si Donne e Bambini

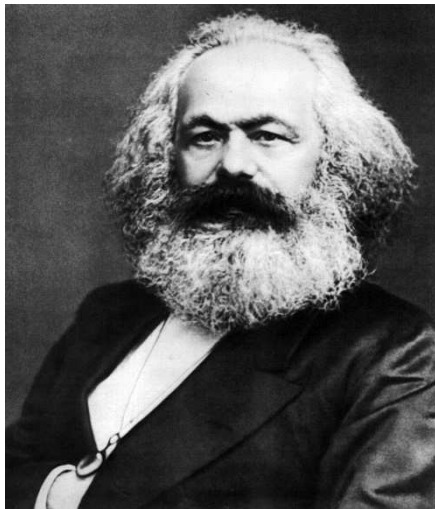
LA DIVISIONE DEL LAVORO

Pone l'attenzione sull'insieme di macchine tra loro coordinate e la loro combinazione con gli operai

L'operaio tende a diventare parte della macchina

KARL MARX

BISOGNA RIDURRE GLI ASPETTI
NEGATIVI DELLA DIVISIONE DEL
LAVORO



KARL MARX

BIOGRAFIA

1818: Marx nasce a Treviri

1843: a Parigi conosce e collabora con Engels, entra in contatto con circoli operai socialisti e comunisti

1846. Espulso dalla Francia si rifugia a Bruxelles; con Engels coordina e organizza varie associazioni operaie e rivoluzionarie di Bruxelles, Parigi e Londra

1848: redige il «Manifesto del Partito Comunista»

1864: riprende il lavoro di riorganizzazione del movimento operaio, contribuendo a fondare la Prima Internazionale (Associazione internazionale dei lavoratori)

1867: Primo libro de «Il Capitale»

1883: muore a Londra

KARL MARX

CARATTERISTICHE DEL MARXISMO

- Irriducibilità alla dimensione puramente filosofica, sociologica o economica ed il porsi come analisi globale della società e della storia, in grado di investire l'assetto strutturale e sovrastrutturale del capitalismo, ossia il mondo borghese nella molteplicità delle sue espressioni.
- Legame con la *prassi*, tendenza a fornire un'interpretazione dell'uomo e del suo mondo che sia anche impegno di trasformazione rivoluzionaria.

«I filosofi hanno interpretato il mondo; ora si tratta di trasformarlo.»

Quello che conta non è la sola teoria quanto l'azione, in particolare l'azione rivoluzionaria che lui chiama "praxis".

Unione fra teoria e pratica dove la teoria deve servire alla pratica.

KARL MARX

Critica della civiltà moderna

I tratti essenziali della civiltà moderna sono l'individualismo e l'atomismo, nel senso che il singolo è separato ed anche escluso dalla comunità. E siccome lo Stato legalizza tale situazione, riconoscendo i diritti di liberismo economico e di proprietà privata, lo Stato non è altro che la proiezione politica di una società strutturalmente asociale.

Marx ritiene che l'unico modo di realizzare una comunità solidale sia l'eliminazione delle disuguaglianze reali tra gli uomini, e in particolare il principio stesso di ogni disuguaglianza: la proprietà privata dei mezzi di produzione.



RIVOLUZIONE



PROLETARIATO

(classe priva di ogni proprietà)

KARL MARX

ALIENAZIONE

Stato di scissione, dipendenza e autoestraniazione dell'operaio che è alienato rispetto:

1. Al *prodotto* della sua attività (il capitale) che non gli appartiene, anzi egli stesso appartiene al capitale;
2. Alla sua *attività* lavorativa che non è creativa, ma è un lavoro forzato, tipico della persona indigente, obbligata ad accettare qualunque condizione;
3. Alla propria *essenza* perchè il lavoro è monotono e ripetitivo, in quanto dominato dai ritmi dalla macchina;
4. Al *prossimo* per il rapporto conflittuale che l'operaio ha con gli altri, sia perchè deve lottare per non essere sfruttato come uno schiavo, sia perchè teme continuamente di perdere il lavoro.

La causa è la **proprietà privata dei mezzi di produzione**, grazie

KARL MARX

MATERIALISMO STORICO

SOVRASTRUTTURURA → I rapporti giuridici, le forme dello Stato, dottrine etiche, religiose, filosofiche ecc..

condiziona

STRUTTURA
della società

modo di produzione della
ricchezza: ECONOMIA

forze produttive

- ❖ i produttori
- ❖ i mezzi di produzione
- ❖ le conoscenze tecniche

rapporti di produzione: rapporti di
proprietà

È la struttura economica che determina le leggi di uno Stato, le forme artistiche, le religioni, le filosofie e non viceversa.
Le forze motrici della storia sono di natura materiale, cioè socio-economica e non spirituale o astratta.

KARL MARX

«IL CAPITALE»

Il capitalismo è caratterizzato dalla produzione generalizzata di merci, che hanno un **valore d'uso** (in quanto socialmente utili) e un **valore di scambio**. Sulla base dell'equazione $\text{valore} = \text{lavoro}$, il valore di scambio è dato dalla quantità di lavoro socialmente necessaria per produrre una merce.

Più lavoro per produrre una merce, più vale.

Questo valore non coincide esattamente col suo prezzo di mercato, poiché per decidere il prezzo entrano in gioco altri fattori (l'abbondanza o la scarsità di una merce o della materia prima per produrla). Il prezzo di una merce può essere o al di sopra o al di sotto del suo effettivo valore (al di sotto quando bisogna lanciare un nuovo prodotto sul mercato o quando si vuole abbattere la concorrenza).

Caratteristica peculiare del capitalismo non è la produzione finalizzata al consumo, ma all'accumulazione di denaro $\rightarrow D.M(D')$.

Plus-valore

Capitalista compra (D) l'operaio (M) che produce un valore maggiore (D') di quello corrisposto dal salario.

Plus-lavoro \rightarrow Plus-valore

KARL MARX

Il Capitalismo segue la logica del profitto privato, non collettivo.

Tendenze e Contraddizioni del Capitalismo: CRITICHE ALL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- Dilatazione orario di lavoro → la forza-lavoro cessa di essere produttiva, non aumenta plus-valore. Il capitalismo riduce la giornata lavorativa necessaria ad integrare il salario (non lavora 6 ore per salario ma 4) → *Plus-valore relativo*
Si ottiene con più produttività → introduzione metodi e strumenti più efficienti



INDUSTRIA
MECCANIZZATA
uomo=servo della macchina

KARL MARX

- Crisi cicliche di sovrapproduzione rispetto alle esigenze per anarchia di produzione.
Effetti: distruzione di beni e disoccupazione
- Continuo rinnovamento tecnologico → *caduta tendenziale del tasso di profitto.*
- *Scissione della società in due sole classi antagonistiche* (proletarizzazione della maggior parte della società)
- *Concorrenza*

Il contrasto tra carattere sociale della produzione, che avviene nelle aziende, e appropriazione privata dei profitti diventa sempre più marcato e porta a contraddizioni irrisolvibili e sempre più acute.

L'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO

Il XX secolo è caratterizzato da nuove scoperte scientifiche e dalla produzione di massa: aumentano le macchine in azienda ed aumenta il numero di operai che devono lavorare con le macchine.

Ecco perché diventa fondamentale studiare l'organizzazione uomo-macchina



Nasce la teoria sull'organizzazione scientifica del lavoro elaborata da Taylor

FREDERICK WINSLOW TAYLOR



Necessità di dar vita ad una vera e propria rivoluzione mentale sia da parte dei datori di lavoro sia da parte dei lavoratori

Frederick Winslow Taylor (Germantown, 20 marzo 1856 – Filadelfia, 21 marzo 1915) è stato un ingegnere e imprenditore statunitense, iniziatore della ricerca sui metodi per il miglioramento dell'efficienza nella produzione (da cui il termine di "taylorismo", per riferirsi alla teoria da lui stesso elaborata).

LA SCUOLA CLASSICA:

Taylor e la direzione scientifica del lavoro

Siamo nel sistema produttivo americano dei primi del '900

L'obiettivo di Taylor era AUMENTARE L'EFFICIENZA E LA PRODUTTIVITA' DEL SISTEMA

Si puntò sulla RAZIONALIZZAZIONE dei metodi produttivi al fine di aumentarne la produttività.

Fino ad allora i capi reparto e gli stessi operai dovevano occuparsi di vari compiti: preparare il lavoro, procurarsi gli attrezzi, mantenere gli impianti: SI DISPERDEVA IL TEMPO IN MOLTEPLICI ATTIVITA'

TAYLOR PROPOSE DI SEPARARE NETTAMENTE LA PRODUZIONE DALLA DIREZIONE DEL LAVORO: i lavoratori dovevano solo eseguire i compiti loro assegnati dalla direzione

Era quindi necessario scomporre il lavoro esecutivo in modo molto capillare così che ogni operaio, grazie all'esperienza, potesse svolgere in modo perfetto e velocissimo una sola operazione. Si iniziarono a misurare i tempi di produzione e a definire gli standard di rendimento

Attraverso il sistema del COTTIMO si introdusse IL MECCANISMO DELL'INCENTIVO ECONOMICO come sistema di controllo: ERA MEGLIO RICOMPENSARE PIUTTOSTO CHE MINACCIARE

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

IDEE DI PARTENZA

- superare il dilettantismo dei manager dell'epoca
- studio scientifico del lavoro
- cooperazione tra dirigenza qualificata e operai specializzati

**ONE
BEST
WAY**



esistenza di un
«unico miglior
modo» per compiere
una qualsiasi
operazione

ANALISI DELLA REALTÀ

Cause della scarsa efficienza delle officine:

- timore: un aumento di produzione da parte di un operaio o di una macchina porta a una diminuzione del numero degli operai occupati
- imperfezione dei sistemi organizzativi impiegati: l'operaio tiene bassa la produttività
- inefficienza dei metodi adottati: lo sforzo produttivo della manodopera si vanifica



LA SCUOLA CLASSICA: Taylor e la direzione scientifica del lavoro

LA CATENA DEI PRINCIPI DI TAYLOR

1. Separare la direzione (pianificazione, organizzazione e controllo) dall'esecuzione
2. Studiare il metodo migliore per eseguire il lavoro (one best way)
3. Standardizzare tutte le operazioni in azioni semplici (parcellizzazione) con lo studio dei tempi, dei metodi e dei movimenti
4. Selezionare e addestrare i lavoratori alla standardizzazione
5. Incentivare i lavoratori con compensi monetari proporzionali al loro volume di produzione

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

COMPITO SPECIFICO A OGNI LAVORATORE, DA SVOLGERE IN UN DETERMINATO TEMPO E IN UN DETERMINATO MODO



MIGLIORE PRODUZIONE

Passi principali:

- considerare un gruppo di 10/15 operai, versati nel lavoro da analizzare
- studiare l'esatta serie dei movimenti componenti l'operazione che ogni operaio applica allo stato attuale
- determinare il tempo necessario per ogni movimento e determinare se esiste una via più veloce per compierlo
- eliminare ogni movimento lento o inutile
- stendere la serie ottima dei movimenti così determinata

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

RISULTATI

- razionalizzazione del ciclo produttivo finalizzato a ottimalità economica
- eliminazione degli sforzi inutili
- introduzione di sistemi di incentivazione economica
- gerarchizzazione interna
- rigorosa selezione del personale **operaio**: perde ogni tipo di discrezionalità, è costretto a adattarsi ai ritmi e ai metodi scelti dai dirigenti
- adattamento alle nuove condizioni di lavoro: incentivo economico

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

SISTEMA TRADIZIONALE

- basato sulla capacità di iniziativa e sugli incentivi
- peso della produzione alla manodopera

SISTEMA DI TAYLOR

- peso diviso tra direzione e manodopera dividendo il lavoro normativo da quello esecutivo
- studio preliminare alla fase operativa
- concetti di specializzazione, suddivisione dei compiti e standardizzazione

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

DIREZIONE

Creazione di un "dipartimento programmazione" e di otto capi-funzione:

- addetto agli ordini di lavoro e ai cicli
- addetto alle schede di istruzione
- addetto ai tempi e ai costi
- caposquadra
- addetto alla velocità di esecuzione
- addetto alla manutenzione
- ispettore
- addetto ai rapporti disciplinari

SINDACATI

Non vi è posto per i sindacati.

I capi dei sindacati hanno un'azione negativa sui lavoratori suggerendo a lavorare deliberatamente adagio invece che rapidamente allo scopo di diminuire la produzione



Invito alle due parti, lavoratori e dirigenti, ad una collaborazione

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

- **1910: EASTERN RATE CASE**

Il metodo tayloristico prese il nome in tale occasione di Scientific Management.

- **1912: DEPOSIZIONE ALLA CAMERA DEI RAPPRESENTANTI**

Si sosteneva che gli incentivi portavano all'innalzamento del ritmo di produzione sopra al livello di sicurezza, provocando incidenti e compromettendo la resistenza fisica degli operai.

La deposizione di Taylor chiarisce le idee fondamentali del suo sistema.

- **1915: RAPPORTO HOXIE**

Notevole discordanza tra quanto viene scritto e quanto viene applicato.

La definizioni degli standard, non soggetta a regole ben definite, gestita con soggettività e lasciata al giudizio dei singoli porta a situazioni di ingiustizia e di eccessiva disparità di condizioni lavorative ed economiche.

La scelta dell'operaio da cronometrare e la determinazione del tempo normale di esecuzione della mansione sono attività complesse e delicate: richiedono tecnici preparati con conoscenze anche di tipo psicologiche e sociologiche. I tecnici preposti erano di modesta preparazione e scarsamente pagati.

Tempi attribuiti: spesso tempi irrealizzabili.

Ruolo del lavoratore: svuotato. Il lavoratore artigiano non esiste più.

Lavoro parcellizzato: fa perdere al lavoratore artigiano il suo mestiere, la sua arte e il controllo sul suo lavoro.

Si toglie il senso del compiuto. Il lavoro parcellare non dà la comprensione del proprio gesto nell'economia generale dell'organizzazione aziendale.

- **FORDISMO**

«Catena di montaggio» applicata da Henry Ford.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR



VANTAGGI

USCIRE DALLO SPONTANEISMO
ORGANIZZATIVO



SVANTAGGI

ANNIENTARE LA COMPONENTE
UMANA

UNICO INCENTIVO LA
MOTIVAZIONE ECONOMICA

SEPARARE IL LAVORO
INTELLETTUALE DA QUELLO
ESECUTIVO

HENRY FAYOL

Henri Fayol (Istanbul ex Costantinopoli, 29 luglio 1841 – Parigi, 19 novembre 1925) da genitori francesi.

Il padre era un ingegnere all'interno dell'esercito, sovrintendente dei lavori di costruzione del Galata Bridge

Ingegnere di industria mineraria e direttore di miniera, conosciuto soprattutto per aver ideato una teoria di direzione aziendale e di gestione aziendale detta Fayolismo.

Ingegnere francese e teorico dell'economia aziendale.

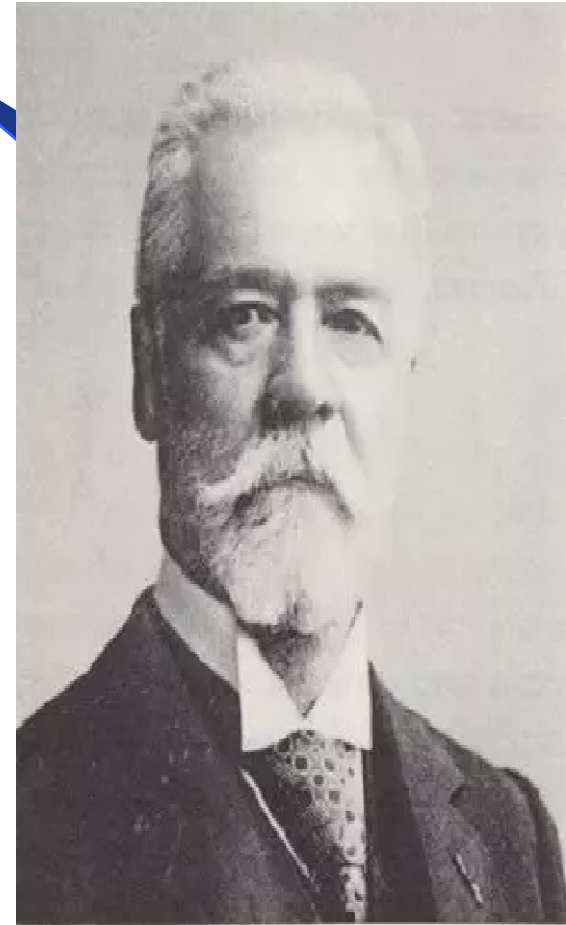
1860-1888: Ingegnere civile delle miniere, presso la società *Commentry-Fourchambault*

1888-1918: Direttore generale della *Commentry Fourchambault*

1918: Ritiro in pensione

Opere:

- *Administration Industrielle et Générale* (1916)
- *L'incapacité industrielle de l'État* (1921)



HENRY FAYOL

Fayol riteneva che si potessero applicare gli stessi principi di management a qualunque azienda, di qualunque grandezza e di qualunque attività – industriale, commerciale, governativa, politica o anche religiosa.

Individua **cinque funzioni fondamentali** la cui realizzazione dovrebbe permettere di raggiungere organicamente gli obiettivi aziendali:

- ⌘ **tecnica** (produzione, fabbricazione, trasformazione);
- ⌘ **commerciale** (acquisti, vendite, scambi);
- ⌘ **sicurezza** (protezione dei beni e delle persone);
- ⌘ **contabilità** (inventari, bilanci, costi, statistiche);
- ⌘ **direttiva** (programmazione, organizzazione, comando, coordinamento e controllo).

La realizzazione di tali funzioni esige la disponibilità di specifiche capacità direzionali, basate su un insieme di qualità e di conoscenze (qualità fisiche, intellettuali, morali, cultura generale, conoscenze speciali, esperienze).

HENRY FAYOL

Fayol e le Teorie Classiche

Henri Fayol, sviluppò una teoria di direzione aziendale e di gestione aziendale conosciuta come Fayolismo.

La sua teoria, insieme alla «Organizzazione Scientifica del Lavoro» di Taylor e alla «Teoria della Burocrazia» di Weber vengono identificate come **teorie classiche**.

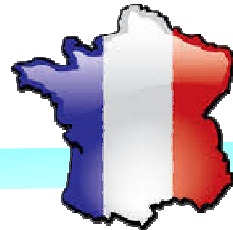
Sviluppate nel periodo successivo alla rivoluzione industriale, osservano la realtà industriale mutata cercando di **razionalizzarla** e di **proporre soluzioni**, tendendo ad un **one best way** (modo ottimo di organizzarsi).

Taylor



*Principi di
funzionamento della
«fabbrica»*

Fayol



*Principi di
funzionamento della
Direzione*

Weber



*Principi di
funzionamento della
burocrazia*

HENRY FAYOL

Per la prima volta viene introdotto il concetto di organo di “staff” contrapposto agli organi di “line”

Nelle grandi aziende la direzione ha bisogno di organi specializzati a cui affidare specifici incarichi: STAFF

Si teorizza il modello ancora oggi più in uso nelle aziende:

“LINE AND STAFF”

HENRY FAYOL

La funzione direzionale

Al fine di **migliorare il lavoro**, all'interno delle imprese sono state istituite **6 funzioni** ciascuna con specifici compiti, 5 tra loro di pari grado e 1 loro sovraordinata, per far si che prevalga l'interesse comune dell'impresa.



HENRY FAYOL

Fayol concepisce una teoria che prevede cinque funzioni chiave del management industriale. Queste cinque funzioni sono:

- ⌘ **prevedere e pianificare:** cioè *“nello stesso tempo prevedere il futuro e prepararlo; prevedere è già agire”*;
- ⌘ **organizzare:** *“organizzare un’azienda vuol dire munirla di tutto ciò che serve al suo funzionamento: materiali, strumenti, capitali, personale”*;
- ⌘ **comandare:** cioè *“trarre il maggior profitto possibile dagli elementi che compongono l’azienda e nel suo interesse”*.
- ⌘ **coordinare:** *“vuol dire mettere armonia in tutte le azioni di un’azienda in modo da facilitarne funzionamento e successo”*;
- ⌘ **controllare:** *“verificare se tutto scorre conformemente al programma adottato, agli ordini dati e ai principi ammessi”*

HENRY FAYOL

La funzione direzionale

La **funzione direzionale**, al pari delle altre funzioni, necessita di **competenze specifiche** (qualità e conoscenze) che saranno tanto più rilevanti quanto maggiore è la dimensione dell'impresa.

Tale funzione può essere **appresa** attraverso **specifici programmi di formazione svolti Extra-Azienda** (Business School), e migliorata poi con la **pratica Intra-Azienda**.



La **Teoria della Direzione amministrativa** rappresenta quindi la **base su cui fondare l'insegnamento delle capacità direzionali**



Per contribuire allo sviluppo della dottrina Direzionale, Fayol descrive **14 principi** applicabili in

organizzazione

*gestione del
cambiamento*

*gestione dei processi
decisionali*

*implementazione dello
Skill-mix dei manager*

finalizzati a una **gestione trasparente, equa e solida** di un'organizzazione produttiva

HENRY FAYOL

I 14 Principi Generali di amministrazione

Approfondisce i problemi organizzativi e direzionali secondo una concezione organicistica dell'azienda. Sulla base dell'esperienza sul campo, egli elabora i quattordici Principi Generali di Amministrazione:

- **Divisione del Lavoro.** La specializzazione permette che l'individuo sviluppi l'esperienza e migliori continuamente le sue abilità. Quindi può essere più produttivo.
- **Autorità.** Il diritto di dare ordini, con cui deve andare la responsabilità equilibrata della sua funzione.
- **Disciplina.** Gli impiegati devono obbedire, ma questo ha due facce: gli impiegati obbediranno agli ordini soltanto se la gestione farà la sua parte nel fornire una buona leadership.

HENRY FAYOL

- **Unità di comando.** Ogni lavoratore dovrebbe avere soltanto un capo senza altre linee di ordine in conflitto.
- **Unità di direzione.** La gente impegnata nello stesso genere di attività deve avere gli stessi obiettivi in un singolo programma. Ciò è essenziale per assicurare l'unità e la coordinazione nell'impresa. L'unità di ordine non esiste senza unità di direzione ma non necessariamente dipende da essa.
- **Subordinazione dell'interesse individuale** (all'interesse generale). La gestione deve capire che gli obiettivi delle aziende sono sempre preminenti.

HENRY FAYOL

- **Remunerazione.** Il pagamento è un motivatore importante anche se, analizzando un certo numero di possibilità, Fayol precisa che niente è come un sistema perfetto.
- **Centralizzazione** (o Decentralizzazione). Il grado dipende dallo stato del business e dalla qualità del suo personale.
- **Catena scalare** (Linea di Autorità). Una gerarchia per unità di direzione è necessaria. Ma anche la comunicazione laterale è fondamentale, finchè i superiori sanno che tale comunicazione sta avvenendo. La catena scalare si riferisce al numero di livelli della gerarchia dall'ultima autorità al livello più basso dell'organizzazione. Non dovrebbe essere ultra elastica e consistere di troppi livelli.
- **Ordine.** Sia l'ordine materiale che l'ordine sociale sono necessari. Il primo minimizza il periodo perso e la manipolazione inutile dei materiali. Il secondo è realizzato con l'organizzazione e la selezione.
- **Equità.** Nel condurre un business è necessaria “una combinazione di gentilezza e giustizia,,. Trattare bene gli impiegati è importante per raggiungere l'equità.

HENRY FAYOL

- **Stabilità del Personale.** Gli impiegati lavorano meglio se gli si assicura la sicurezza dell'impiego e gli sviluppi di carriera . Un'occupazione insicura e un alto tasso di turnover degli impiegati influiranno negativamente sull'organizzazione.
- **Iniziativa.** Permettere a tutto il personale di mostrare che la loro iniziativa in qualche modo è una fonte di forza per l'organizzazione. Anche se comporta il sacrificio della “vanità personale,, di molti manager.
- **Spirito di corpo/gruppo** La gestione deve sostenere il morale dei suoi impiegati. Inoltre egli suggerisce che: “il vero talento è necessario per coordinare lo sforzo, incoraggiare la perspicacia, usare le abilità di ogni persona e ricompensare ogni suo merito senza destare possibili gelosie e disturbare i rapporti armoniosi.,,

HENRY FAYOL

Applicabilità del modello

Le **teorie di Fayol** fanno riferimento a un tipo di organizzazione poco strutturata, e secondo modelli validi all'inizio del secolo scorso.

Tuttavia, i **principi** rimangono validi anche quale **spunto di riflessione** su:

*ruolo del manager
strumenti a sua disposizione*

al fine di

migliorare l'organizzazione di cui è responsabile e
migliorare la vita di chi contribuisce al suo successo.

HENRY FAYOL

Conclusioni

Fayol ha integrato i contributi di Taylor sul lavoro esecutivo, attraverso l'analisi del processo direttivo e lo studio delle funzioni organizzative essenziali dell'impresa, contribuendo alla formulazione di principi generali che hanno costituito per decenni la dottrina organizzativa sulla base della quale sono state progettate e gestite le strutture organizzative di gran parte delle imprese dei paesi industrializzati.

L'HUMAN RELATIONS: Mayo e la teoria generale delle relazioni umane

Le teorie esaminate non riuscivano a spiegare perché la soddisfazione dei lavoratori, e quindi la loro produttività fosse indipendente dal benessere economico raggiunto e quindi dagli incentivi erogati

ELTON GEORGE MAYO

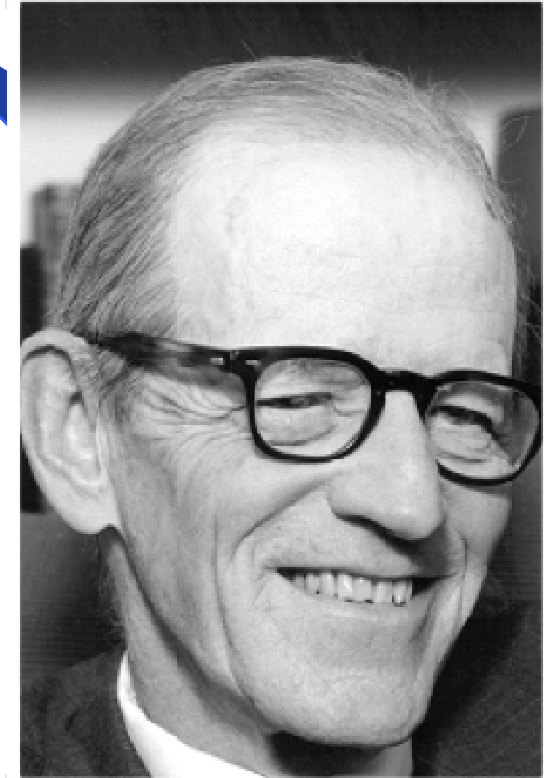


- ▶ Nasce ad Adelaide (Australia) il 26 Dicembre 1880
- ▶ 1901: Inizia la facoltà di medicina che interrompe poco dopo
- ▶ 1905: Riprende studi universitari
- ▶ 1907: Laurea con lode in Filosofia e Psicologia
- ▶ 1911: diviene docente di Filosofia presso l'università del Queensland
- ▶ 1922: si trasferisce negli Stati Uniti per insegnare all'università della Pennsylvania
- ▶ 1926: diviene professore associato di ricerca Industriale presso l'Harvard Business School
- ▶ 1947: si ritira in Inghilterra
- ▶ Si spegne il 1° Settembre 1949 a Guildford (Surrey, UK)

ELTON GEORGE MAYO

- ▶ Nel 1922 inizio' a studiare le cause dell'elevato turnover in una fabbrica tessile.
- ▶ Partecipa alle attività dell'Harvard Fatigue Laboratory → professore associato della Harvard Business School of Administration.
- ▶ Dal 1927 svolge ricerche sulla produttività negli stabilimenti Hawthorne della Western Electric Company
- ▶ Fondatore dello **Human Relations Movement** = studia motivazioni psicologiche lavoratori

- ▶ Democrazia e Libertà (1919)
- ▶ I problemi umani di una civiltà industriale (1933)
- ▶ I problemi sociali di una civiltà industriale (1945)



ELTON GEORGE MAYO

- Influenzato da Marx, Freud, Jung e Pierre Janet = si concentra sull'aspetto psicanalitico della natura umana



- sviluppo della moderna psicosociologia industriale e introduzione di metodi psicologici nell'industria
- morale del lavoratore = percezione della funzione sociale del suo operare
- L'uomo è motivato da bisogni di natura sociale
- Relazione/ confronto con gli altri = costruire una propria identità personale e professionale
- Studio sul problema turn over in fabbrica tessile: se **forte senso di gruppo, autonomia, responsabilità = aumento produttività, diminuzione turn-over**

ELTON GEORGE MAYO

Il lavoratore per Mayo

- Chi lavora: capacità, esigenze, bisogni sociali nel posto di lavoro = inserito in gruppo: interscambio di informazioni, confronto attivo, crescita professionale. = aumento della produzione non è solo legato all'aspetto retributivo, ma all'insieme delle condizioni del contesto lavorativo.
- Soddisfazione nel lavoro = interesse per la performance > fattore economico/incentivo
- Soddisfazione del lavoratore data da: forza sociale del suo gruppo - incentivi sociali (integrazione gruppo, cooperazione, performance) > incentivi e controlli della Direzione
- **Lavoratore motivato da bisogni di ordine sociale (meno tipo economico) = Prestazione lavorativa connessa allo stato sociale dell'individuo**

ELTON GEORGE MAYO

Gli esperimenti

- Esperimento Azienda di filatura di Filadelfia 1923-1925
- Esperimenti alla Western Electric Company di Hawthorne 1924-1927 e 1927-1929
- Interviste 1928-1930
- Esperimento Bank Wiring Room 1931-1932

ELTON GEORGE MAYO

Azienda di filatura Filadelfia 1923-1925

Nel reparto filatoi intermittenti il **turnover** era del 250% contro un **turnover** aziendale medio del 5-6%.

La settimana era di 50 ore e gli operai si lamentavano della fatica e della monotonia.

A causa della tipologia del lavoro gli operai dovevano prestare una sorveglianza e attenzione continua ai macchinari, risultando sottoposti ad uno stato di tensione prolungato.

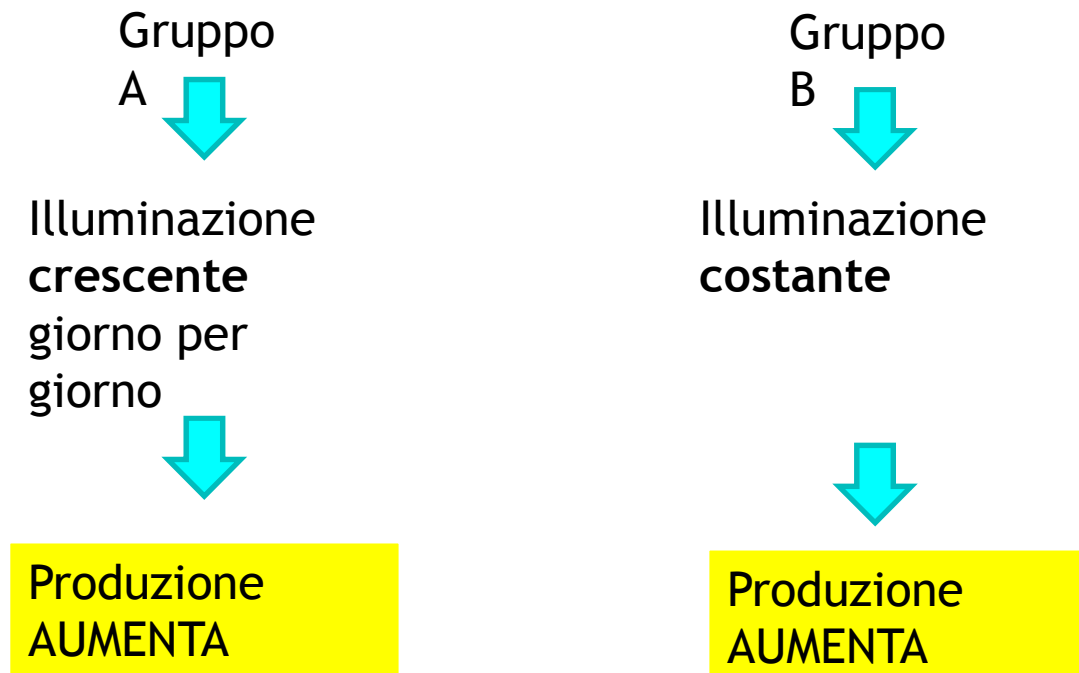
Fase	Condizione Sperimentale	Conseguenze
1	Concessione di pause (<i>in un gruppo di operai</i>)	Aumenta la produttività (<i>anche in gruppi non coinvolti nell'esperimento</i>)
2	Concessione di pause a tutti gli operai	Ulteriore aumento della produttività
3	La pausa deve essere guadagnata, abolizione delle pause	Ripristino situazione lavorativa come all'origine
4	Ripristino pause senza condizioni	>Massimo rendimento <Turnover
5	Pause autogestite e concordate con il gruppo	Massimo rendimento Turnover nella media aziendale

ELTON GEORGE MAYO

Western Electric Company di Hawthorne 1924-1927
(illuminazione)

Campione: 2 gruppi

Ipotesi di ricerca: migliore è l'illuminazione e la luce maggiore dovrebbe essere la produzione



ELTON GEORGE MAYO

Lo studio alla Hawthorne

Hawthorne della Western Electric, Chicago = studi sperimentali = modificare le condizioni dell'illuminazione degli ambienti di lavoro = risposta positiva dipendenti e > della produttività.

n.b. variabile significativa no tasso di illuminazione ma fattori motivazionali secondari (sentirsi coinvolti nella sperimentazione, considerati individui, non ingranaggi di una macchina)

COME AUMENTARE LA MOTIVAZIONE DEI LAVORATORI?

- la naturale predisposizione dei gruppi a creare mutua assistenza fra i lavoratori;
- l'inserimento in gruppi di lavoro con task specifici e privilegiati;
- creazione di un ambiente di lavoro amichevole;
- supervisione differente, meno invasiva e stressante;
- l'interattività del management con i gruppi di lavoro creati;
- l'attenzione all'immediata alienazione di individui o gruppi che volevano creare sistemi di controllo paralleli della produttività.

ELTON GEORGE MAYO

Western Electric Company di Hawthorne 1927-1929

Campione: 6 operaie addette al montaggio dei relè telefonici


5 lavorano con banconi ben illuminati e la sesta procura i pezzi da montare

Ipotesi di ricerca: verifica di un nesso causale tra aumento illuminazione e aumento/
decremento produttività

Fase	Condizione	Durata	Produttività
1	Misura delle prestazioni delle operaie in reparto, a loro insaputa	2 settimane	
2	Spostamento nella test room, condizioni invariate e nuova misurazione della produttività	5 settimane	AUMENTA
3	Vecchio sistema: cottimo basato su 100 operaie Condizione sperimentale: cottimo basato su 6 operaie	8 settimane	
4	Si concordano 2 intervalli di pausa da 5 minuti ciascuno	5 settimane	AUMENTA

ELTON GEORGE MAYO

Fase	Condizione	Durata	Produttività
5	2 intervalli di pausa aumentati a 10 minuti ciascuno	4 settimane	AUMENTA
6	Sei pause da 5 minuti: si interrompe il ritmo di lavoro	4 settimane	CALA
7	Ritorno a 2 pause, quella mattutina da 15 minuti con merenda e la pomeridiana da 10 minuti	11 settimane	AUMENTA
8	Fine turno anticipato alle 16,30 anziché alle 17	7 settimane	AUMENTA
9	Ritorno a fine turno ore 17	4 settimane	CALA
10	Si ripropone fase 7, con doppia pausa	12 settimane	MAX
11	Si propone la settimana breve, sabato mattina lavoro sospeso	9 settimane	STABILE
12	Si torna alla fase 3, niente pause, si lavora come in reparto	12 settimane	
13	Si ripristina fase 3, pausa mattutina e pranzo	31 settimane	AUMENTA



« Quello che avvenne in realtà fu che sei individui divennero un gruppo e il gruppo scelse spontaneamente e con entusiasmo di collaborare all'esperimento..» Mayo

ELTON GEORGE MAYO

Conclusioni esperimento Hawthorne

- ▶ Aumento produzione relè
- ▶ Il turnover era calato dell'80% e le operaie non riferivano problemi di salute
- ▶ Si instaurò un clima di gruppo, rendendo superflua la supervisione continua
- ▶ Con questo esperimento Mayo scoprì che l'appartenenza ad un gruppo di lavoro, oggetto di attenzione della direzione è più importante di qualunque miglioramento dell'ambiente di lavoro
- ▶ La dimensione sociale all'interno delle organizzazioni quale elemento generatore di produttività
- ▶ Segnali positivi e virtuosi verso gli operai generano meccanismi virtuosi

EFFETTO HAWTHORNE

l'insieme delle variazioni di un fenomeno, o di un comportamento, che si verificano per effetto della presenza di osservatori, ma che non durano nel tempo

ELTON GEORGE MAYO

Esperimento 1928-1930: programma di interviste

Vengono programmate delle interviste agli operai

Vengono scelti tra gli operai 5 intervistatori maschi e 5 femmine

Argomenti trattati: paghe, sorveglianza, orari, ecc..

Ipotesi di ricerca: migliorare i meccanismi di supervisione e di controllo adottati in azienda

Conclusioni

- ▶ Effetto terapeutico per gli esaminatori, che riescono a capire gli operai
- ▶ Effetto terapeutico per gli esaminati che si sentono considerati e possono esprimere pareri sull'azienda:
 - ▶ Lamentele nei confronti dei luoghi di lavoro
 - ▶ Esperienze negative sulla sorveglianza, ecc..

ELTON GEORGE MAYO

Esperimento Bank Wiring Room 1931-1932

Campione: 14 addetti al cablaggio e 3 controllori

Obiettivo: aumento livelli di produzione

Ipotesi di Ricerca: individuare quali relazioni di instaurassero all'interno dei gruppi di lavoro e confrontarle con i risultati delle interviste

Risultati: Totale Ostruzionismo

- ▶ Diffidenza da parte del gruppo
- ▶ Isolamento dei controllori
- ▶ Comparsa di un leader informale
- ▶ Emarginazione di chi non si attiene a regole del gruppo

ELTON GEORGE MAYO

Mayo e il Taylorismo

Inverte logiche di Taylor, no automa in catena di produzione ma “fattore umano” (human factor: motivazione e relazionali) + concetto di produzione: uomo sociale, dal soddisfacimento dei bisogni di natura sociale deriva la motivazione dei lavoratori

“i lavoratori respingono il taylorismo perché, malgrado i suoi contributi all’efficienza, fondamentalemente è un sistema imposto e non tiene conto del parere dei lavoratori” = importanza di essere considerati nell’organizzazione

“ il desiderio di essere stimolati dai propri simili, il cosiddetto istinto di associazione, è decisamente preponderante rispetto al mero interesse personale e alla logica delle argomentazioni sulle quali si fondano così tante teorie fasulle di management”

La cooperazione di tutte le forze che partecipano al processo produttivo può essere raggiunta creando nell'azienda **sensò di comunità** (che si è perso con processo di industrializzazione!)

ELTON GEORGE MAYO

Mayo e l'organizzazione

L'organizzazione dovrebbe investire sui rapporti sociali dei lavoratori. Perché?

N.B. : Il passaggio da società stabile a capace di adattamento = scardina l'organizzazione sociale di una fabbrica e dell'azienda in generale!

Promuovere i rapporti di lavoro all'interno della fabbrica e creare coesione che consente di arginare gli effetti disgreganti di una società in grado di adattarsi. La collaborazione di gruppo = programmata e sviluppata.

Il lavoratore risponde alla Direzione nella misura in cui essa ne rispetta i bisogni sociali.

Determina la loro motivazione e quindi la loro efficacia sul lavoro. Dentro organizzazione formale, numerose organizzazioni informali: incoraggiate a realizzare una più elevata produttività, spinte a farlo da sole, grazie all'interesse e alla stima dei loro manager

L'azienda dovrebbe comprendere che: > attenzione alle esigenze psicologiche dei lavoratori (in particolare all'ambiente microsociale) > il rendimento produttivo = raggiungimento più agevole degli obiettivi aziendali predeterminati.

ELTON GEORGE MAYO

Mayo e il contributo al Management

Il suo contributo alla teoria del management è stato importante per una serie di motivi:

- 1.vede l'azienda non solo produzione beni o servizi, ma anche nella creazione e diffusione di benessere fra i singoli membri = incanalare motivazioni e impegno degli individui in direzione degli obiettivi aziendali
- 2.nei lavoratori prevaleva la “logica dei sentimenti”, i manager si ispiravano alla “logica dei costi e dell'efficienza”
- 3.pone importanza su emozioni, reazioni e rispetto nei confronti dell'attività di gestire gli altri.
- 4.precursore del concetto della **giusta comunicazione fra management e lavoratori.**
- 5.management avrebbe potuto rivelarsi vincente solo se i lavoratori, nei loro gruppi informali, avessero accettato quel tipo di leadership.

Priorità per il management:

- 1.organizzare gruppi di lavoro, promuovere e aiutare la collaborazione
- 2.la direzione doveva attuare una comunicazione orientata a comprendere ciò che i dipendenti volevano sapere e a che cosa sarebbero stati ricettivi.

Punto chiave nella teoria di Mayo: comunicazione fra management e lavoratori
Ha gettato le basi per i lavori di molti altri teorici di management

ELTON GEORGE MAYO

Conclusioni

Le relazioni tra i membri di un gruppo sono importanti quanto le condizioni fisiche di lavoro

A tutte le azioni viene attribuito un significato sociale

Esiste un'organizzazione informale all'interno di ogni organizzazione formale, che esercita un forte controllo sociale

La posizione sociale dei lavoratori è una determinante importante

Esiste una correlazione tra produttività e salute psicologica dei lavoratori

L'HUMAN RELATIONS: Mayo e la teoria generale delle relazioni umane

La teoria delle relazioni umane, con il suo approccio informale, non riuscì a formulare precisi orientamenti comportamentali a cui i manager dovevano attenersi, pertanto si tradusse in notevole inefficienza.

Numerosi furono i tentativi di cercare mezzi per persuadere i lavoratori ed influenzarne la loro produttività

Si affermarono anche tecniche (di carattere manipolativo ed eticamente dubbie) di dare ai lavoratori la sensazione di partecipare al processo decisionale senza che però questo avvenisse effettivamente

La tecnica della manipolazione si rivelò utile nel breve periodo, ma assolutamente inefficace nel medio termine ingenerando una notevole sfiducia dei lavoratori verso i propri capi

L'HUMAN RELATIONS: Mayo e la teoria generale delle relazioni umane

L'organizzazione aziendale è ancora vista come un'entità predefinita, ma il rapporto tra uomo ed organizzazione diventa un problema di **relazioni interpersonali**

Si comincia a parlare di **formazione del personale** e di **comunicazione persuasiva**