

Organizzazione scientifica del lavoro

Organizzazione scientifica del lavoro

- **Organizzazione scientifica del lavoro** è la teoria fondata da Frederick Winslow Taylor (1865-1915) ingegnere minerario americano
- Si sviluppa nell'ambiente americano ed è diretta ad aumentare l'efficienza del sistema produttivo americano chiamato allo sforzo bellico della 1° guerra mondiale .
- Il Taylor propone un nuovo sistema di gestione e di direzione che viene da lui chiamato "task management" ossia sistema di organizzazione basato sull'attribuzione di compiti prefissati e ben definiti.
- La macchina è modello dell'organizzazione e la modalità più efficiente per svolgere una operazione è quella meccanica.
- L'analisi approfondita e scientifica dei tempi di lavoro, dei movimenti degli operatori e degli strumenti usati è quindi indispensabile per una organizzazione del lavoro efficace che viene vista dal Taylor come la costruzione di un meccanismo le cui parti sono scientificamente studiate per garantire il funzionamento efficiente del meccanismo stesso.
- L'uomo che lavora è una parte di questo meccanismo e come tale deve essere esclusivamente l'esecutore dei compiti assegnati che sono studiati invece da "ingegneri" a cui vengono affidati compiti non esecutivi ma di progettazione.

Task Management

- Il Taylor propone un nuovo sistema di gestione e di direzione “**Task Management**” che può essere sinteticamente definito come **sistema di organizzazione basato sull’attribuzione dei compiti ben prefissati e ben definiti** che ha nei seguenti punti la sua essenza:
 - **sviluppo di conoscenze su basi scientifiche**
 - **selezione scientifica della manodopera**
 - **preparazione e perfezionamento dei lavoratori su basi scientifiche**
 - **intima e cordiale collaborazione fra dirigenti e manodopera**

L'autore individua le cause della scarsa efficienza delle officine nel:

- timore che un aumento di produzione da parte di un operaio o di una macchina porti ad una diminuzione del numero degli operai occupati
- imperfezione dei sistemi organizzativi impiegati che portano l'operaio a tener bassa la produttività
- inefficienza dei metodi adottati che vanificano lo sforzo produttivo della manodopera

Taylor evidenzia inoltre come:

- l'inefficienza con cui le nuove tecniche venivano adottate dalle fabbriche causasse enormi perdite all'economia americana
- il rimedio dovesse essere ricercato in un'opera di organizzazione e di direzione e non nella ricerca di uomini di elevate abilità
- l'esistenza di una vera scienza dell'organizzazione con proprie leggi, regole e principi applicabile in ogni attività umana svolta in modo associato (One Best Way) dovesse essere riconosciuta

- **One Best Way** indica il modo più economico per compiere una data operazione in termini di quantità e tipi di movimenti.
- Naturalmente tutto questo lo deve decidere la direzione,
- la **One Best Way** non ammette l'esistenza di ritmi individuali.

Gli elementi operativi

Gli elementi operativi di tale sistema, descritti dall'autore, in maniera non sempre chiara, possono essere così sintetizzati:

- 1) direzione a struttura funzionale con responsabilità chiaramente ripartite fra varie persone e creazione di un ufficio o centro di programmazione**
- 2) standardizzazione di tutti gli utensili, delle operazioni e dei movimenti per ogni genere di lavoro, utilizzazione del principio di eccezione e applicazione di un moderno computo dei costi**
- 3) studio dei tempi, introduzione del concetto di compito definito e applicazione delle tariffe differenziali di cottimo**
- 4) utilizzazione di appropriati strumenti di rilevazione e di controllo (regoli calcolatori, strumenti per la rilevazione dei tempi, schede di istruzione, sistemi mnemonici di classificazione, schemi per il flusso dei materiali)**

Sviluppo di conoscenze su basi scientifiche

Questo principio esprime la necessità di dover applicare la scienza alla produzione per individuare, nella varietà di dati empirici, la modalità ottima.

Si realizza attraverso un insieme di azioni che il Taylor elenca nel suo testo quali:

- la scomposizione,
- la misurazione con il cronometro del contenuto della mansione

L'organizzazione dell'azienda passa così da una organizzazione empirica ad una organizzazione scientifica.

Le conoscenze degli operai si dimostrano in molti casi esatte quanto quelle vagliate dalla direzione ma sono nella mente degli operai e non se ne aveva alcuna informazione formale né alcuna registrazione.

Il fattore innovativo introdotto da tale principio non è quindi nel come avere le conoscenze ma nel come;

- **raccoglierle**
- **classificarle**
- **organizzarle**
- **ridurle a regole ,leggi, formule.**

Selezione e preparazione scientifica della manodopera

Il lavoratore deve essere accuratamente:

- esaminato,
- istruito,
- addestrato,
- fatto oggetto di un esperimento

invece di essere lasciato libero di scegliere un lavoro e di perfezionarsi in maniera fortuita

Per Taylor ogni lavoratore è “fatto oggetto di un esperimento“ che consiste nello studio :

- del carattere,
- della natura e del rendimento

per valutarne i limiti e le possibilità di sviluppo.

Sempre secondo l'autore il lavoratore deve essere **poi aiutato, istruito sistematicamente** offrendogli occasioni di miglioramento che lo renderanno capace di compiere un lavoro più avanzato, più redditizio e interessante.

Intima e cordiale collaborazione fra dirigenti e manodopera

“La manodopera deve eseguire il lavoro secondo leggi scientifiche precedentemente determinate in contrasto col sistema di abbandonare la soluzione di ogni problema nelle mani del singolo esecutore”

Taylor afferma in diversi punti dei suoi scritti che, per ottenere quanto citato sopra, operai e datori di lavoro devono cambiare mentalità. Chiede agli imprenditori di essere corretti e giusti e ai lavoratori di accettare i metodi dell'organizzazione e di lavorare con voglia e determinazione.

Se ciò non avviene il metodo scientifico non potrà essere applicato nella sua interezza e non si otterranno i risultati attesi.

“Finchè tale sforzo di trattare con assoluta giustizia l'operaio non si verifica l'organizzazione scientifica non esiste”.

La standardizzazione

Taylor introduce un nuovo e ampio concetto di standardizzazione estesa non solo agli utensili e alle attrezzature ma soprattutto alla definizione del “**job**” che deve essere eseguito e i **metodi e i tempi** che devono essere utilizzati.

L'autore è convinto che la fissazione degli standard comportando la necessità e la convenienza a dedicarsi con particolare attenzione allo studio preliminare di ogni operazione fin nei particolari permetta di trovare le soluzioni migliori nel senso di ridurre tutti i tempi morti, tutti i gesti inutili.

Il taylorismo cerca di applicare nella maniera più rigorosa il così detto sistema delle tre S:

- **Standardizzazione**
- **Semplificazione**
- **Specializzazione**

Si ricerca la standardizzazione assoluta fino a rendere intercambiabili e fungibili uomini e macchine.

E' il punto di arrivo estremo della divisione del lavoro e della parcellizzazione della mansione

Studio dei tempi e il concetto di compito ben definito

- Fra gli elementi del sistema organizzativo su basi scientifiche proposto dal Taylor il preminente è il principio di assegnare un compito ben definito (task) ad ogni persona occupata nell'organizzazione.
- La sua definizione e la sua assegnazione sono prerogativa della direzione rifiutando quindi il contributo dell'operaio nella sua definizione e attribuzione.
- Lo studio dei tempi di attuazione è sicuramente uno degli aspetti più innovativi di questo modello ma anche quello che può creare ed ha creato più fraintendimenti, sicuramente nei tempi del Taylor il più criticato.
- La misurazione dei tempi con il cronometro di una mansione sempre più parcellizzata, resa cioè sempre più elementare, il cui esecutore diventa sempre più intercambiabile, è una attività estremamente delicata che richiede grande attenzione nella scelta dei tecnici preposti a tale compito.
- La creazione degli standard è in tutti gli ambiti sia produttivi che contabili deve rispettare regole soprattutto di buon senso per non creare degli standard ideali non attuabili e Non condivisibili.

il principio di eccezione

- Taylor suggerisce il principio di eccezione che intende come la scelta di delegare le decisioni di routine ai subordinati mentre lasciare ai dirigenti solo le decisioni più importanti.
- Ai dirigenti quindi dovrebbero arrivare solo rapporti riassuntivi e comparativi con lo scopo di mettere in evidenza le eccezioni cioè le deviazioni rispetto alle medie e alla normalità. Ne deriva la necessità di specificare il funzionamento del principio scalare e la portata della delega.

La struttura funzionale e ufficio programmazione

- Le strutture tradizionali sono di tipo gerarchico- militare e seguono quindi schemi lineari con un solo capo gerarchico in cui viene esaltato il principio scalare, il coordinamento e l'unità di comando.
- La struttura proposta pone al posto del solo capo gerarchico da cui dipendono gli uomini di ciascun gruppo otto capi funzionali 4 dei quattro con compiti esecutivi nell'officina e 4 collocati nell'ufficio Programmazione che assicurano il collegamento tra programmazione e operai in modo che ogni uomo abbia il numero di funzioni da espletare il minore possibile.
- Viene quindi inserito il principio della divisione del lavoro e della specializzazione secondo funzioni.