



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in

**ECONOMIA E COMMERCIO**

Dipartimento Scienze Economiche e Sociali

**IL MODELLO DI TAYLOR: ANALISI E  
CRITICHE**

TAYLOR’S MODEL: ANALYSIS AND CRITICS

Relatore:

Prof. *Vicarelli Maria Giovanna*

Rapporto Finale di:

*Eugenio Casaccia*

Anno Accademico 2018/2019

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. L'UOMO TAYLOR</b>	
<b>1.1 FORMAZIONE DELL'UOMO TAYLOR .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 RIVELAZIONE DELL'UOMO TAYLOR .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 IL SUCCESSO DI TAYLOR .....</b>	<b>11</b>
<b>2. L'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO</b>	
<b>2.1 STUDIO SCIENTIFICO DEI METODI DI LAVORO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 SELEZIONE ED ADDESTRAMENTO DELLA MANODOPERA .</b>	<b>17</b>
<b>2.3 INSTAURAZIONE DI RAPPORTI DI COLLABORAZIONE</b>	
<b>    TRADIRIGENTI E MANODOPERA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 RIORGANIZZAZIONE DELL'APPARATO DIRETTIVO .....</b>	<b>20</b>

### **3. IL DOPO TAYLOR**

**3.1 CRITICHE DEL TAYLORISMO ..... 23**

**3.2 IL LASCITO DEL TAYLORISMO ..... 26**

**CONCLUSIONI ..... 29**

**BIBLIOGRAFIA ..... 30**

## INTRODUZIONE

Questo elaborato nasce dalla volontà di approfondire la vita ed il pensiero di uno dei primi “manager” d’azienda che con le sue idee ed il suo lavoro ha rivoluzionato l’intera organizzazione aziendale del suo tempo.

Ha come obiettivo la presentazione di una sintesi ragionata del pensiero e modello organizzativo di Frederick Winslow Taylor.

L’analisi viene svolta attraverso tre capitoli: nel primo viene presentata la vita di Taylor soffermandosi su alcuni momenti ed esperienze lavorative in particolare, che hanno contribuito alla crescita e formazione dello stesso autore.

Nel secondo capitolo viene invece proposta una sintesi del suo modello organizzativo o *scientific management* partendo dai quattro principi essenziali che lo costituiscono.

Nel terzo vengono sintetizzate alcune delle critiche al taylorismo che sono state mosse da vari autori negli anni, cercando allo stesso tempo di rilevare quanto di ancora oggi attuale ci sia nel pensiero di questo autore.

# 1. L'UOMO TAYLOR

## 1.1 FORMAZIONE DELL'UOMO TAYLOR: Il ruolo e le opportunità di Philadelphia nella crescita di Taylor

Frederick Winslow Taylor nacque a Philadelphia il 20 marzo del 1856, da famiglia ricca ed agiata; questa condizione determinerà per lui importanti vantaggi negli anni a venire in quanto potrà godere di una sicurezza economica e di contatti con l'élite intellettuale e industriale dell'epoca.

Negli anni '70 '80 Philadelphia aveva vissuto una fase di espansione economica industriale senza precedenti, diventando una delle comunità americane migliori per indagare e studiare i punti di forza e debolezza del sistema tradizionale di fabbrica da cui Taylor partirà poi per rivoluzionarne tutti gli aspetti.

Taylor sin dagli esordi della sua vita scolastica dimostra maggiore interesse per le materie scientifiche, in particolare per la matematica e abilità nella pratica sportiva, dimostrando un forte interesse per la vita pratica.

Le sue prime invenzioni le crea come risposta ad alcuni problemi che gli si presentavano nella vita quotidiana, ricordiamo su tutte l'ideazione di un sistema che gli permettesse di dormire bene riducendo il problema legato agli incubi ed all'insonnia. Ma come ricorda Birge Harrison «anche [...] il croquet fu motivo di riflessione e di attente analisi per Fred, il quale studiò accuratamente l'angolazione

dei vari colpi, la forza dell'impatto i vantaggi e gli svantaggi del colpo dal basso, dall'alto ecc.» [Nelson 1988, 30]

Questo ci fa capire ulteriormente come sin da giovane egli ritenesse che i problemi personali potessero essere affrontati studiandone ogni singolo aspetto e migliorandone poi l'organizzazione.

Dopo aver trascorso circa tre anni all'università, a causa di alcuni problemi di salute sopraggiuntogli in quel periodo, Taylor decide di tornare a casa ed iniziare il percorso da apprendista di macchina e costruttore di modelli all'Enterprise Hydraulic Works. Questa scelta non deve sembrare assurda o strana in quanto all'epoca non era così insolito che un futuro dirigente, o una persona di un certo ceto sociale iniziasse a lavorare nell'officina; anzi per Taylor questo periodo fu sempre considerato come uno dei più importanti per la sua crescita in quanto fu messo davanti alla realtà e alla serietà della vita.

Dopo aver completato l'apprendistato di quattro anni, nel 1878 Taylor iniziò la sua carriera industriale alla Midvale Steel Company; i dieci anni nei quali lavorerà al suo interno segneranno la nascita delle prime idee dello scientific management.

Nei primi anni del decennio, come direttore in prova, affrontò la difficile battaglia tra la richiesta di aumento di produzione da parte dei dirigenti e la richiesta di salari più alti da parte dei lavoratori. Da questo conflittoscatuirà una primordiale idea di cottimo scientifico che concilierà entrambe le parti e che troverà solo negli anni successivi un più completo sviluppo. In questi anni grazie ad uno studio

meticoloso attraverso prove ma soprattutto errori egli elabora e costruisce nuovi macchinari ed utensili che agevoleranno il lavoro degli operai nell'officina e comporteranno una vera e propria rivoluzione della stessa attività. Questo procedimento di studio scientifico segna l'inizio dello scientific management in quanto Taylor, da ingegnere esperto qual era diventato negli anni, intuì che i miglioramenti delle tecniche di lavorazione necessitavano di corrispondenti miglioramenti organizzativi.

Da quest'ultima scoperta ha inizio il processo di studio ed adottamento di sistemi che avvantaggiassero l'azienda: dallo studio per il miglioramento delle prestazioni dei macchinari all'ideazione di un sistema di controllo della produzione fino ad arrivare allo studio cronometrico dei tempi e al salario a incentivi definito *cottimo differenziale*. Sebbene non ancora completi ed esaustivi, questi sistemi innovativi introdotti da Taylor all'epoca lo resero certamente una figura rilevante nell'ambito della gestione sistematica.

Un cambio di dirigenza della Midvale determinò la fine del rapporto di lavoro tra Taylor, e la stessa: termineranno così i dieci anni di carriera nell'azienda e si aprirà un nuovo decennio per Taylor in cui le sue idee subiranno una profonda maturazione.

## **1.2 RIVELAZIONE DELL'UOMO TAYLOR**

Il decennio compreso tra la partenza dalla Midvale e l'arrivo in Pennsylvania fu tra i più difficili della vita di Taylor. Un insieme di difficoltà, gli spostamenti frequenti ma soprattutto l'arrivo della depressione a metà degli anni '90 fecero tentennare più volte Taylor sulla decisione di lasciare la Midvale, ma benché gravoso e pesante, fu uno dei periodi più importanti per il suo pensiero e la sua crescita.

La sua ambizione e la sua volontà di cimentarsi con responsabilità nuove lo spinse a diventare nel 1890 direttore generale della Manufacturing Investment Company, compagnia in ascesa per la quale avrebbe dovuto dirigere i due impianti e realizzare le potenzialità del processo Mitscherlich. Ben presto però egli si accorse che le sue previsioni riguardo la compagnia erano state eccessivamente positive ed il suo lavoro subì una notevole trasformazione diventando più uno sforzo per soddisfare le attese degli azionisti che per portare benefici più generali all'azienda. Esempio è un suo passaggio di metà del 1892 in cui scrisse "la conduzione di quest'impianto comporta tanti problemi [...] che sembra impossibile potersene allontanare"[Nelson 1988, 61]. Solo all'inizio del '93 il funzionamento di uno dei due impianti raggiunse livelli soddisfacenti, e questo fu possibile solo grazie ai continui miglioramenti ed invenzioni apportate da Taylor e Thompson. Per riuscire a migliorare anche l'altro impianto però ci sarebbe voluto molto tempo, in quanto le modifiche ai macchinari erano lunghe e complesse, la



soluzione a cui arrivò Taylor fu invece quella di istituire da subito il cottimo differenziale, meccanismo grazie al quale riuscì a conciliare le esigenze di produzione con il desiderio dei lavoratori di ottenere paghe più elevate e che permise all'impianto di raggiungere gli obiettivi di produzione prefissati. A metà dello stesso anno Taylor decise di lasciare l'azienda convinto che le sue innovazioni potessero avere applicazioni commercializzabili e divenire così le basi per una soddisfacente carriera futura, possibilità che all'interno della M.I. Company aveva visto sempre più scemare.

In questo triennio è da segnalare il passaggio del pensiero di Taylor da un'idea di indifferenza nei confronti del mercato a quella di un disprezzo verso lo stesso, contestualmente egli capì che avrebbe dovuto approfondire la conoscenza delle procedure contabili di cui aveva poca dimestichezza. Queste maturazioni lo portarono in seguito ad intraprendere la carriera di consulente.

In una prima fase, coincidente con la depressione economica, Taylor si trovò davanti ad un grande problema: il suo scientific management, per come l'aveva fino a quel momento pensato, si basava sull'aumento finale di produzione ricercando un minor costo totale. Questo era sicuramente più facile da ottenere in un periodo di crescita economica, periodo che aveva incontrato agli inizi alla Midvale, molto diverso dalla situazione in cui viveva in quegli anni. Non ricevendo sostegno sui grandi progetti di miglioramento ed innovazione nelle aziende si dedicò maggiormente allo studio dei tempi e a dare maggior importanza

al cottimo differenziale. Non ne rimase deluso, infatti nel 95 la sua presentazione sull'argomento ad un congresso dell'ASME (American Society of Mechanical Engineers) ottenne un enorme successo.

Negli anni successivi egli fu chiamato più volte a salvare aziende sulla via del fallimento e questo compito fece nascere delle controversie legate ai suoi metodi. Se da una parte per raggiungere un obiettivo di breve termine Taylor si affidava all'adozione di politiche di convenienza nelle relazioni con i lavoratori, dall'altra progettava sempre modifiche ed innovazioni di lungo termine agli impianti e, benché entrambe le politiche fossero attuate nell'ottimo del bene dell'azienda ciò suscitò sempre più dubbi e sospetti verso gli obiettivi finali del suo lavoro. Questo se da un lato rese più difficile a Taylor il rapporto con la direzione delle aziende, in particolare con la Simonds Company, nella quale lavorava in quel periodo, dall'altro gli permise a seguito di alcuni scioperi e licenziamenti di circondarsi di persone fidate, sodali con le sue idee. Tra queste, Thompson, insieme al quale compì un ulteriore passo nell'elaborazione del suo pensiero: la selezione scientifica dei lavoratori. La selezione scientifica dei lavoratori rappresenta infatti un primo step verso la sua idea finale secondo la quale per ogni lavoro vi è l'uomo giusto e viceversa. La mancata corrispondenza tra i successi ottenuti a livello produttivo e gli scarsi risultati sulle innovazioni generali dell'azienda si può attribuire in questo primo periodo alla depressione economica ancora incidente in

quegli anni nel paese, a fronte del progressivo miglioramento economico generale Taylor e le sue idee acquisirono fama e successo.

### **1.3 IL SUCCESSO DI TAYLOR**

Nel maggio del 1898 Taylor inizia a lavorare alla Bethlehem Iron Company, in Pennsylvania. L'aver trovato un cliente così importante e il clima di espansione economica che si stava prospettando permisero a Taylor di completare la teorizzazione dello scientific management.

Egli, in un primo momento, grazie alla straordinaria disponibilità dei dirigenti della Bethlehem, poté applicare la sua organizzazione scientifica del lavoro in tutta la fabbrica, così come era accaduto precedentemente alla Midvale e alla Simonds. Queste sue esperienze lavorative, tra le tante, saranno le più preziose per la promozione futura della sua teoria.

La riorganizzazione della Bethlehem partì dall'analisi dell'impianto nel suo complesso e non più diviso per reparti. Questa analisi portò al riscontro di varie criticità tra cui l'assenza di cooperazione tra i dirigenti, il sovrannumero di mansioni dei sovrintendenti dei reparti. In particolare questo ultimo nodo fu risolto tramite l'istituzione di capireparto "funzionali", cioè con meno mansioni ma più specifiche. Come egli stesso scriverà a Linderman, dirigente dell'azienda, «un caporeparto [...] mostrerà ai lavoratori come preparare il lavoro da fare con la

macchina e come farla funzionare, un altro sarà addetto a sorvegliare che le operazioni vengano eseguite nella giusta successione; un altro [...]» [Nelson 1988, 103]. Tra le altre migliorie apportate a livello tecnico si concentrò sull'affinamento “del metodo dei fogli”, cartelle contenenti indicazioni sul tempo ed istruzioni per ciascuna operazione.

Sebbene non ricevette in quegli anni l'attenzione meritata, possiamo oggi sottolineare che l'insieme di questi sistemi adottati da Taylor portò l'azienda, ed in particolare il reparto macchine n.2 ad essere il prototipo di officina più moderno al mondo per quei tempi.

Il successivo aspetto che Taylor cercò di migliorare riguardava i lavoratori non qualificati. Lo studio delle loro mansioni ed il tentativo di miglioramento delle stesse, partì inizialmente per dimostrare alla dirigenza, in un momento di aperto conflitto, che il suo metodo scientifico era ancora valido ed andava applicato in ogni ambito organizzativo dell'azienda. I risultati, sebbene frutto di studi che si rivelarono più lunghi e complessi, portarono alla riorganizzazione efficiente delle mansioni svolte e costituirono ulteriore base di studio per la determinazione dei rapporti tra le variabili prese in considerazione.

Nel 1901 Taylor lasciò la Bethlehem senza essere stato in grado di applicare completamente il suo *scientific management*; questa ulteriore svolta nella sua vita sancì la fine della sua carriera di consulente, ingegnere ed inventore per lasciare spazio a quella di docente, riformatore sociale e pubblicista. Dedicò infatti il resto

della sua vita alla promulgazione della sua opera “L’organizzazione scientifica del lavoro”.

## **2. L'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO**

### **Principi essenziali e meccanismi organizzativi**

#### **2.1 STUDIO SCIENTIFICO DEI METODI DI LAVORO**

L'organizzazione scientifica del lavoro (Osl) è la teoria frutto delle esperienze, dei successi e degli insuccessi della vita lavorativa di Taylor.

Egli parte dall'affermazione che all'organizzazione d'impresa spetta il primato assoluto su ogni singola componente sociale che vi lavora e questo primato trova la propria legittimazione attraverso l'uso di metodi scientifici. Taylor pone l'attenzione sull'esistenza del cosiddetto *one best way*, ovvero un principio metodologico generale secondo il quale per ogni problema esiste sempre una sola ed unica soluzione ottimale.

L'obiettivo che Taylor persegue è quello di incrementare sempre il livello di produzione rispetto a quelli precedentemente raggiunti dall'impresa e per realizzare questo risultato ha cercato di migliorare non solo il sistema produttivo ma anche di innovare l'intero sistema organizzativo.

Lo *scientific managementsi* si sviluppa attraverso quattro principi; il primo dei quali riguarda lo studio scientifico dei migliori metodi di lavoro.

Questo è sicuramente il principio che più contraddistingue Taylor in quanto rappresenta il filo conduttore del suo pensiero, maturato sin dagli albori del lavoro alla Midvale.

Lo studio dei metodi di lavorazione si compone di numerose indicazioni volte a fornire il percorso da eseguire per analizzare e migliorare ogni mansione svolta all'interno dell'azienda. Taylor parte dalla selezione di un gruppo sperimentale di lavoratori, scompone la mansione lavorativa riducendola ad un insieme di movimenti che poi studierà singolarmente e dai quali eliminerà quelli che non presentano una razionalità rispetto allo scopo finale. La successiva ricomposizione della mansione secondo l'ordine che scientificamente risulti migliore, porta alla creazione di un metodo standard di svolgimento del processo lavorativo che, dopo essere stato testato e misurato sul gruppo sperimentale, può essere trasmesso agli altri lavoratori, che una volta addestrati, non dovranno quindi fare altro che attenersi ai tempi ed ai metodi delle singole operazioni.

Questo nuovo metodo che egli chiama *task management* produce l'enorme vantaggio di ottenere un lavoro standardizzato con una resa calcolabile e prevedibile ed un rendimento superiore a quello fino ad allora garantito dai metodi organizzativi tradizionali.

La standardizzazione sopra esposta, porta alla necessità di una programmazione anticipata dei carichi di lavoro e produce per la prima volta una separazione netta tra progettazione ed esecuzione del lavoro.

Come riportato da Bonazzi, che sintetizza l'analisi della Stone(1974) e di Nelson (1975), l'applicazione di questi principi pur determinandoda una parte la dequalificazione del lavoro di alcune fasce di operai,dall'altra favorì la formazione di una più numerosa fascia di operai definibili come semiqualeficati (*semiskilled*), che divengono cioè capaci di compiere azioni relative al funzionamento e al controllo dei macchinari a cui sono preposti. Pertanto l'azione di Taylor generò da una parte una qualificazione della manodopera semplice che rappresentava all'epoca la maggior parte della manodopera disponibile sul mercato e per la quale il procedimento determinò i risultati maggiori, dall'altra la dequalificazione deipochi operai di mestiere presenti nelle industrie. L'omogeneizzazione della manodopera nella categoria dei semiskilled inizialmente provocò le resistenze al cambiamento da parte degli operai di mestiere.

La soluzione adottata da Taylor per stemperare i conflitti creatisi con la manovalanza è quella dell'ideazione di un sistema di retribuzione definito a *cottimo differenziale*: la maggiore retribuzione non spetta all'operaio che svolge il lavoro "ingegnandosi" con discrezionalità soggettiva ma a colui che lo esegue per intero rispettando i metodi previsti ed i tempi prefissati.

Per evitare la possibilità che questa omogeneizzazione della manodopera creasse le basi sociali per una protesta collettiva dei lavoratori, rappresentata dalla nuova ed estesa categoria dei semiqualeficati, egli sottolineò l'importanza dello



svolgimento di mansioni singole e personalizzate piuttosto che collettive e la creazione di molteplici carriere professionali per differenziare i lavoratori. Inoltre ancor più importante fu la ricerca con metodo scientifico del giusto quantitativo di lavoro che permettesse all'operaio di sentirsi piacevolmente stanco ma mai spossato così da ridurre le possibilità che il lavoro stressante portasse a rivolte.

## **2.2 SELEZIONE ED ADDESTRAMENTO DELLA MANODOPERA**

Il secondo principio dell'Osl riguarda la selezione e l'addestramento scientifico della manodopera e si propone di risolvere il grande problema dell'epoca cioè le assunzioni.

Anche qui Taylor parte dall'analisi della società industriale tradizionale che era solita applicare metodi di assunzione tra i più disparati e sicuramente poco razionali, tra tutti è esemplare ed esaustivo un esempio riportato da Jacoby (1984) «[...] in una fabbrica di Filadelfia il caporeparto gettava delle mele nella folla: chi riusciva ad afferrare una mela aveva il lavoro. [...]». [Bonazzi 2002, 27]

Per Taylor un ragionamento di questo tipo era assolutamente impensabile e irrazionale; per lui la selezione doveva avvenire su criteri scientifici e anche l'assegnazione della mansione lavorativa all'interno del processo produttivo doveva rispettare rigorosamente alcuni parametri.

Questo porta Taylor ad elaborare una più generale teoria all'interno della quale divide gli operai in: operai di prima categoria o primo ordine, operai medi ed operai infingardi. La distinzione non viene fatta sulla base di criteri retributivi o contrattuali ma semplicemente rifacendosi ad un suo postulato metodologico "ogni uomo è di prima categoria per qualche genere di lavoro – e se cercherete abbastanza troverete senz'altro qualche genere di lavoro che è particolarmente adatto a lui". [Bonazzi 2002, 38]

Gli operai medi sono coloro dei quali non sono ancora ben conosciute le migliori capacità e per i quali è necessario un ulteriore studio.

Gli operai infingardi invece, in quanto inadatti a qualsivoglia lavoro, non vanno presi in considerazione dal mercato.

Una teoria di questo tipo aprì le porte ancor di più allo studio scientifico del rapporto tra le caratteristiche degli uomini e le mansioni specifiche: studi di cui ritroviamo applicazioni ad esempio all'interno del reparto controllo della Simonds per selezionare gli addetti più abili e tagliare i meno adatti e lenti.

### **2.3 INSTAURAZIONE DI RAPPORTI COLLABORATIVI TRA DIRIGENTI E MANODOPERA**

Taylor è consapevole che migliorare i processi produttivi, stimolare i lavoratori tramite prospettive di carriera utilizzare il cottimo differenziale non è sufficiente ad ottenere un consenso operario di lungo periodo.

Per ottenere ciò è necessario che tra i dirigenti e gli operai si instauri un rapporto di collaborazione: i dirigenti hanno il compito di mantenere rapporti sociali con i dipendenti e di porsi al loro livello nelle discussioni; gli operai d'altro canto devono interloquire con i superiori ogni qualvolta si venga a creare una controversia interna o esterna allo stabilimento. Facendo ciò Taylor cerca di contrastare le sempre più frequenti pratiche del *closed shop* attuate tramite i sindacati. Se un operaio si sente parte di una realtà lavorativa, e non rimane soltanto un numero all'interno di un sistema che lo spingerebbe nell'anonimato, sarà meno disposto ad organizzarsi con altri per cercare di migliorare la sua condizione lavorativa.

La lotta di Taylor al sindacato ed alle sue pratiche sia di sciopero che di gestione delle assunzioni, con metodi non scientifici, sarà una battaglia che lo vedrà coinvolto fino alla fine dei suoi giorni.

## **2.4 RIORGANIZZAZIONE DELL'APPARATO DIRETTIVO**

Fin dai suoi primi incarichi lavorativi Taylor capisce che un'officina o un sistema produttivo efficiente non si ottiene soltanto con un miglioramento interno, tramite l'impiego di nuovi macchinari ed utensili, ma lo diviene soltanto se inserita all'interno di un processo più ampio e completo di riorganizzazione del sistema azienda.

Taylor parte ancora una volta dall'analisi dell'apparato direttivo tradizionale identificandone gli aspetti più deboli. La mancanza di un numero sufficiente di dirigenti, poteva causare una mole spropositata di lavoro per i restanti determinando il mancato rispetto dei tempi previsti in alcuni lavori. Se questo problema veniva superato delegando parte del proprio lavoro ai subalterni si veniva a creare un circolo vizioso di sovraccarico con estrema eterogeneità delle mansioni svolte.

In ultimo analizza e critica la struttura gerarchica di tipo militare in uso, che prevedeva che ogni decisione fosse presa dal rispettivo superiore creando così un'unica linea di trasmissione dei comandi e rendeva l'alta dirigenza sempre in dovere di decidere su ogni cosa, togliendo spazio a ciò che in realtà avrebbe dovuto fare: progettare il futuro dell'azienda.

Poiché nel mercato non era reperibile un quantitativo di lavoratori con tali competenze tecnico-professionali ed umane, utile a supportare questo tipo di organizzazione, Taylor progetta ed attua dei meccanismi di gestione interna nuovi.

In primis per risolvere la carenza di dirigenti qualificati ne restringe il campo di competenza, normando le mansioni spettanti in modo anche da porre fine all'iniziativa personale ed empirica, in secundis, aumenta il numero dei quadri intermedi a cui affida minori ma specifiche responsabilità.

Attuando questa modifica, Taylor cambia radicalmente la linea gerarchica passando dalla tradizionale di tipo militare ad una nuova che egli stesso chiamerà *direzione funzionale*. In questo nuovo ordine l'operaio risponde non più ad un solo capo ma a più contemporaneamente, ciascuno dei quali destinato a curarne e controllarne un singolo aspetto lavorativo.

Queste novità inizialmente causeranno delle frizioni e degli scontri tra i singoli capi o quadri intermedi, i quali non avranno ancora appreso perfettamente il proprio ruolo; è qui che i superiori dovranno intervenire con prontezza per risolvere le controversie; così facendo le soluzioni adottate andranno a creare le regole o norme di comportamento applicabili nei futuri contrasti.

In questo contesto va inserito il principio chiamato da Taylor *principio di eccezione*. Per lo stesso, all'alta dirigenza verranno comunicati oltre ai report filtrati dai quadri intermedi che evidenzino tutte le eccezioni rispetto al normale andamento aziendale, così da permettere una rapida valutazione della situazione, solo tutte le nuove o anomale situazioni necessitanti di una regolamentazione specifica.

Da tutto ciò si evince che l'obiettivo di Taylor era quello di creare un sistema che potesse permettere un regolare e costante svolgimento di tutte le mansioni d'impresa secondo criteri scientifici e calcolabili. In particolare tanto più si sale nella scala gerarchica tanto più in virtù del principio di eccezione il dirigente potrà dedicarsi alla programmazione futura sollevandosi dai problemi ordinari; e questo a maggior ragione varrà per il direttore dell'azienda.

Non sempre Taylor riuscì ad attuare il suo *scientific management* fino alla totale riorganizzazione direttiva, ma dove vi riuscì, ad esempio alla Bethlehem, ciò comportò enormi vantaggi per l'azienda.

### **3. IL DOPO TAYLOR**

#### **3.1 CRITICHE DEL TAYLORISMO**

L'organizzazione scientifica del lavoro, che passò sotto la più comune definizione di taylorismo, non fu certamente esente da critiche, sia agli esordi della sua applicazione in fabbrica sia negli anni successivi.

Come riporta Bonazzi, le critiche mosse possono essere analizzate seguendo tre differenti modi di interpretazione: la visione del taylorismo come sfruttamento, come utopia tecnocratica e come formula contingente.

La prima, ovvero il taylorismo come sfruttamento, prese campo all'interno dell'area filo operaia la quale vedeva il taylorismo come un mero tentativo di aumentare lo sfruttamento del lavoro operaio.

All'interno di questa stessa area di pensiero si possono trovare due orientamenti differenti: quello marxista, che riconduceva il taylorismo a nulla più che un'espressione concreta del capitalismo e che avrebbe portato sul lungo periodo ad una degradazione dell'uomo attraverso la crescente separazione tra lavoro intellettuale e manuale. La seconda corrente di pensiero che potrebbe essere definita critica umanistica al taylorismo riteneva invece che la conseguenza finale, per com'era pensato il lavoro da Taylor, non potesse essere che una disumanizzazione dell'operaio. Questa "deriva" poteva essere evitata solamente fornendo nuovo significato e valore al lavoro attraverso un'opera di

rivalutazione: intellettuale, ripristinando contenuti intelligenti; morale, riconoscendo diritti e dignità; sociale, sviluppando una cooperazione comunitaria nell'azienda.

Come riferito nella disamina di Bonazzi, uno dei maggiori esponenti di questa visione fu sicuramente G. Friedmann che all'interno della sua analisi evidenziò due principali ordini di critiche: la prima riguardante la carenza di attenzione data da Taylor agli aspetti psicologici del lavoro dalla quale discendono una serie di errori che egli mise in evidenza e che in maniera concisa potremo riassumere in sei punti. Al primo punto viene posto un errore di metodo che consiste nel considerare l'azione lavorativa nei suoi singoli movimenti anziché nella sua totalità. Nel secondo punto si considera l'errore di imporre dall'esterno ritmi e pause. Nel terzo si valuta l'inaccettabilità dei tempi di lavoro da sostenere, essendo questi calcolati partendo dallo studio di un campione elitario in condizioni di lavoro particolari e straordinarie. Nel quarto, impropriamente si stabiliscono norme standardizzate uguali per tutti senza tener conto della personalità dei singoli. Nel quinto viene criticata l'approssimazione e la pseudo-scientificità di molte asserite relazioni tra tipi di utensili, posizioni del corpo, ritmi e tempi da osservare. Nel sesto di trascurare gli effetti frustranti provenienti dallo svolgimento di mansioni monotone e private di senso. Il secondo ordine di critiche mosse dall'opera di Friedmann riguarda invece la relazione tra il semplice



incentivo monetario e l'esecuzione del lavoro che Friedmann ritiene essere fondata su considerazioni antropologiche troppo elementari e poco realistiche.

Nella seconda interpretazione: il taylorismo come utopia tecnocratica, la critica si basava sul fatto che il tentativo di analizzare il comportamento umano fosse intrinsecamente errato; in ogni situazione infatti l'uomo conserva un margine di soggettività non controllabile grazie al quale può sfuggire al disegno tecnocratico del taylorismo.

Nella terza ed ultima interpretazione: il taylorismo come formula contingente, esso viene visto nella sua storicità cioè come un periodo specifico nel contesto più generale dello sviluppo dell'industria e dell'impresa. Anche in quest'ultima interpretazione si possono evidenziare, seguendo lo schema di analisi di Bonazzi, due principali componenti: la prima rappresentata, fra gli altri, dagli scritti di A. Touraine nei quali l'autore approfondì il tema dello sviluppo che la tecnologia produce sul lavoro operario e più in generale sull'assetto organizzativo dell'impresa. La seconda si basa sulla contestazione dell'esistenza di un *one best way* immutabile ed universale nella progettazione organizzativa e rimarca la necessità che i ruoli di lavoro e le strutture d'impresa si modifichino in funzione del maggiore o minor grado di variabilità dei fattori ambientali.

Va tenuto presente però che è nella stessa opera di Taylor, *Shop Management*, che è possibile riscontrare una più approfondita descrizione del significato delle sue affermazioni tecniche che dimostrano l'infondatezza di alcune critiche del tempo.

Come riporta De Masi, fu lo stesso Taylor a sottolineare che ogni organizzazione aziendale è un'entità a sé stante e perciò l'applicazione del suo metodo va personalizzata in modo da poterne trarre il vantaggio sperato.

Inoltre per quanto riguarda il tema della standardizzazione degli utensili e dei procedimenti egli manifesta l'idea che ciò non debba portare alla standardizzazione degli uomini ai quali, nello svolgere le loro mansioni, riconosce sempre il valore come individui e non come semplice massa.

### **3.2 IL LASCITO DI TAYLOR**

Taylor ebbe sicuramente un ruolo rilevante nel processo di trasformazione della gestione industriale, in quanto comprese prima di altri che per giungere ai massimi risultati in questo settore non bisognava solamente apportare cambiamenti nei processi produttivi ma anche in quelli di gestione.

Come notò L.P. Alford in una dichiarazione dell'epoca sulla rivoluzione in fabbrica, la cosa più importante fu lo sviluppo «di una tendenza verso l'approfondimento, la ricerca, l'indagine accurata [...] per conoscere in maniera esatta e quindi adattare l'azione concreta alle nuove conoscenze».[Nelson 1988, 254]

Questo atteggiamento di ricerca, di continuo apprendimento ed innovazione, sebbene non si possa certo attribuire solamente alla figura di Taylor, trova in lui

uno dei più grandi portavoce, capace di diffondere questi aspetti che si rivelarono attuali non solo durante la sua vita, ma anche a distanza di decenni.

Colui che portò il pensiero di Taylor e le sue applicazioni all'estremo fu sicuramente H. Ford, che partendo dalla "base" dello scientific management riuscì non solo a costruire un nuovo metodo di organizzazione del lavoro, basato sulla "catena di montaggio" e su una ancor più grande standardizzazione dei processi ma anche un modello di trasformazione sociale dovuta al rapporto tra produzione di massa e consumo di massa.

I problemi umani inerenti a questa metodologia organizzativa sono emersi in maniera inequivocabile sin dalle sue prime applicazioni; fu in questa situazione che presero campo gli studi dei rapporti tra sforzo psico-fisico e rendimento.

Sarà da quegli stessi studi, come riportato da Bonazzi, che nasceranno nuove scuole di pensiero, una tra tutte quella delle "Relazioni Umane", che ebbe come obiettivo quello di far riconoscere l'importanza del *fattore umano* e sebbene senza grandi risultati, fu la base da cui partirono altre teorie.

L'influenza del pensiero di Taylor, lungi dall'essere scomparsa negli anni si è invece radicata nei modelli mentali, ancora prima che in quelli esecutivi, dei livelli gerarchici manageriali, desiderosi di esercitare un controllo, di tipo meccanicistico, degli esiti del lavoro, attraverso l'utilizzo di modelli lineari facilmente descrivibili.

Esempi significativi dell'approccio tayloristico possono essere trovati, secondo Morgan, in moltissime imprese di distribuzione o produzione, ad esempio le catene di fast-food, prima su tutte come potenza di esempio McDonald, il cui modello si basa su principi organizzativi quali la ricerca dell'efficienza ad ogni costo, l'importanza della quantità, la prevedibilità ed il controllo delle mansioni che risultano dequalificate e prestabilite.

Nel 1993 M. Hammer e J. Champy, due esponenti autorevoli nell'ambito universitario, hanno pubblicato un libro dal titolo "Reengineering the Corporation", con lo scopo di proporre un superamento dello scientific management di Taylor.

In un'analisi svolta da Pompella si evince che la loro proposta si basa sul superamento dell'organizzazione funzionale, del principio della divisione e specializzazione del lavoro, della gerarchia verticale a favore della organizzazione orizzontale per processata alla soddisfazione del cliente e all'empowerment dei dipendenti. La complessità della realtà economica e dell'impresa attuale e la rivoluzione attuata dalle nuove tecnologie informatiche mostra evidentemente la necessità di rivedere le categorie organizzative tradizionali di stampo tayloriano ma l'esperienza ed il lavoro di Taylor, presupposti su cui si è fondato l'intero periodo di formazione della fabbrica del XX secolo rimangono a tutt'oggi base insopprimibile e terreno di riflessione per le sfide dell'azienda del futuro.

## CONCLUSIONI

Questo elaborato rappresenta una sintesi ragionata del pensiero di Taylor, iniziando dalla disamina di alcuni eventi della sua vita che lo hanno forgiato nel corpo e nello spirito.

Gli anni di apprendistato all'Enterprise, il primo lavoro alla Midvale, l'esperienza alla Simonds e gli ultimi anni alla Bethlehem sono esperienze che lo hanno profondamente influenzato permettendogli poi, con cognizione di causa, di elaborare le sue teorie sull'organizzazione scientifica del lavoro.

Nell'ultima parte della tesi si sono riportati esempi dell'applicazione e del lascito del taylorismo a riprova del fatto di quanto le idee di un autore che morì nel 1915 siano ancora attuali nello scenario dell'organizzazione aziendale odierna.

## BIBLIOGRAFIA

Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo –vol.1 la questione industriale*, 2° Ed., Milano, Angeli, 2015

De Masi D. (a cura di), *Processo a Taylor*, Milano, Edizioni Olivares, 1992

Morgan G., *Images*, 5° Ed., Milano, Angeli, 2002

Nelson D., *Taylor e la rivoluzione manageriale*, Torino, Storica Einaudi, 1988

Pompella G. *Michael Hammer e James Champy: lavoro e Business Process Reengineering*, 2014, reperibile all'indirizzo <http://www.pionero.it/2014/01/30/michael-hammer-e-james-champy-lavoro-e-business-process-reengineering/> , s.l.