



---

## **Lezione 10**

Le teorie classiche:

(Cap. 2 (2): pp. 37 – 68, Decastri 2016)

**La Scuola delle Relazioni Umane:**

(Cap:3 (2): pp. 69 – 98, Decastri, 2016)

Università Tor Vergata  
Anno Accademico 2015/2016



# Contenuti

---

## **1. L'Organizzazione Scientifica del lavoro:**

- il contesto
- la concezione teorica
- la rivoluzione mentale
- i principi
- le critiche

## **2. La Scuola Amministrativa:**

- introduzione alla teoria generale della direzione
- le funzioni aziendali fondamentali
- gli elementi di direzione
- i principi di direzione
- le eredità
- le critiche

## **3. La Scuola delle relazioni umane**



# L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: **il contesto**

## Importanti potenzialità produttive

(Settore ormai pronto  
alla produzione di massa)



## Assetti organizzativi tradizionali

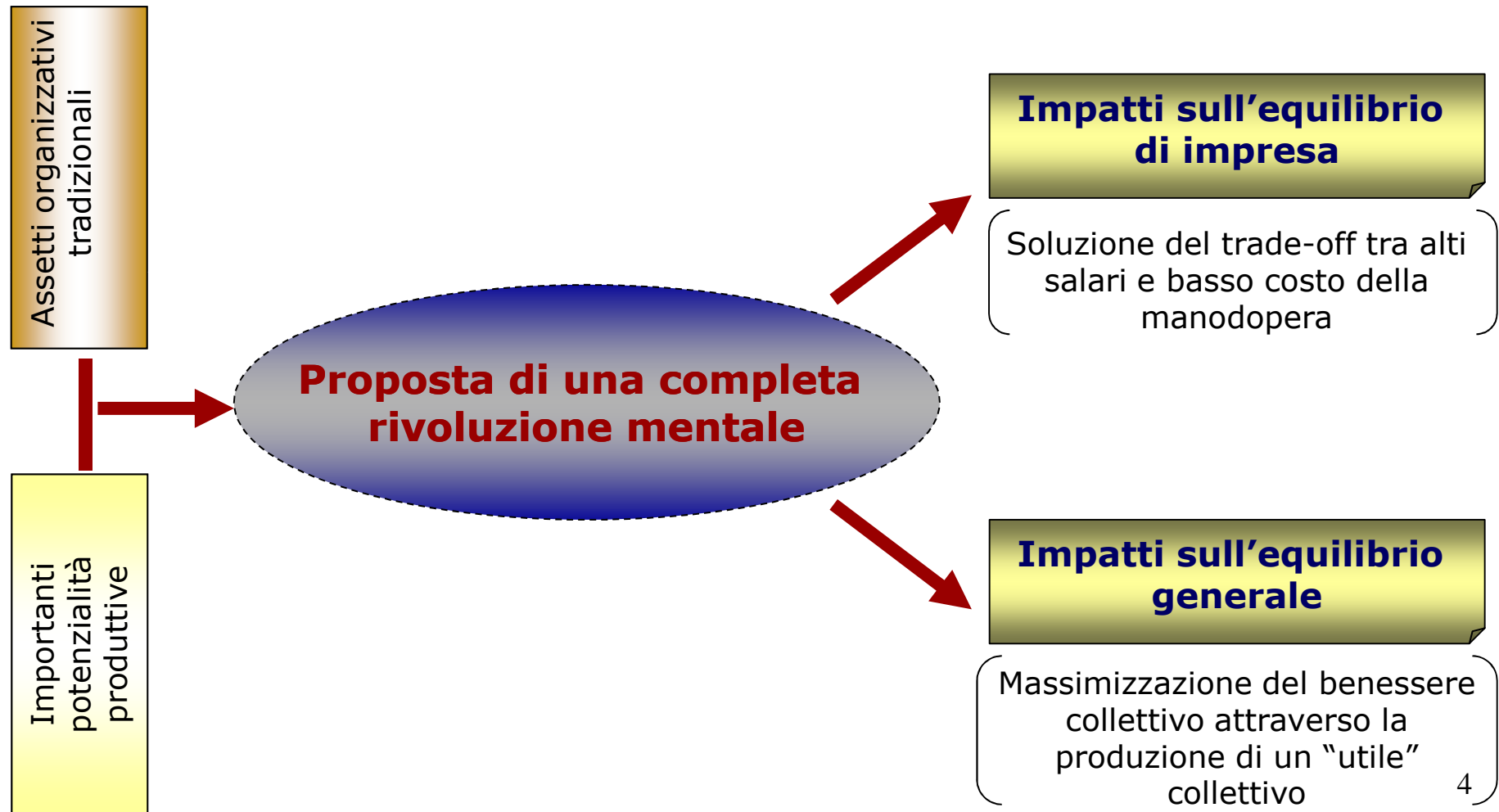
(Organizzazioni come  
“imperi dei capi reparto”)

- ❑ Crescita domanda potenziale di prodotti
- ❑ Progresso tecnologico (standard. dei prodotti e dei mezzi di produzione)
- ❑ Disponibilità di fonti di crescita dimensionale (energia, trasporti, accesso al credito)
- ❑ Concentrazione di manodopera nelle fabbriche a sostegno della produzione su larga scala

- ❑ Sistemi di gestione informali ed esclusivamente basati sull'esperienza
- ❑ Necessità continue di reclutamento
- ❑ Manodopera poco (e sempre meno) specializzata
- ❑ Forme diffuse di abuso di potere e corruzione



# L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: **la concezione teorica**





# **L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: la rivoluzione mentale**

---

- **Esistono potenzialità di aumento del surplus**

Data la possibilità di aumento della produttività, è possibile immaginare una potenziale riduzione dei prezzi e, conseguentemente, un aumento dei consumi e quindi del surplus.

- **Serve una “nuova natura” dei rapporti tra uomo e lavoro**

Nell'impresa tutti devono cambiare il rapporto con le proprie controparti (siano essi proprietari, dirigenti o operai), concentrando il loro interesse dalla divisione all'aumento del surplus.

- **Trasformando l'organizzazione in scienza si può far aumentare il surplus**

Impiegati e operai devono riconoscere l'importanza di sostituire le vecchie opinioni (errata convinzione sulla produttività del lavoro, abitudine a far finta di lavorare, organizzazione fondata sull'empirismo) con la conoscenza e le esperienze scientifiche esatte



# L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: i principi di Direzione

---

## 1. Sviluppo della scienza

- a) La Direzione ha la responsabilità di sviluppare l'ottimo nella varietà dei metodi di lavoro, del tipo di attrezzature e nelle loro modalità di utilizzo, attraverso il metodo scientifico
- b) Il metodo scientifico (che, quindi, deve sostituire il vecchio procedimento empirico) sviluppa **nuova conoscenza organizzativa** anche attraverso la combinazione di conoscenze esistenti
- c) Per l'applicazione del metodo scientifico si necessita, quindi, di una netta separazione tra progettazione ed esecuzione.
- d) Esistono "leggi" che influenzano le persone (obiettivi impegnativi, feedback tempestivi e incentivi monetari)

## 2. Selezione e addestramento scientifico dei lavoratori e loro progressivo sviluppo

- a) Studio delle caratteristiche psico-fisiche di ogni lavoratore (anche i capi)
- b) Identificazione dell'uomo giusto al posto giusto
- c) Selezione come attività costante di responsabilità della Dirigenza



# L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: **i principi di Direzione**

---

## **3. Mettere insieme scienza e lavoratori**

- a) Tutte le parti dell'organizzazione svolgono compiti rigorosamente pianificati
- b) L'organizzazione è divisa (divisione del lavoro verticale) in tre livelli:
  - I. il **livello esecutivo**, che svolge il lavoro operativo secondo modalità da altri stabilite;
  - II. il **livello di direzione intermedia**, dedicato sia alla progettazione delle modalità ottimali di svolgimento del lavoro, sia al suo controllo operativo;
  - III. il **livello dell'alta direzione** che, invece, interviene solo in casi eccezionali sull'ordinaria organizzazione del lavoro e si dedica principalmente alla strategia e allo sviluppo dell'impresa


## **4. Intima e costante collaborazione fra direzione e lavoratori**

- a) Ricerca continua della collaborazione e del consenso tra le parti (livelli) dell'organizzazione
- b) Partecipazione degli operai nella fase di studio, applicazione e verifica delle procedure di lavoro
- c) Stile di direzione che assicuri comunicazioni fluide e dimostri l'importanza attribuita ai lavoratori



## I principi...in pratica!

---

**A**  = MACCHINA

Non bisogna  
sprecare energia

**B** €

Contano solo i  
soldi, il resto è  
irrilevante





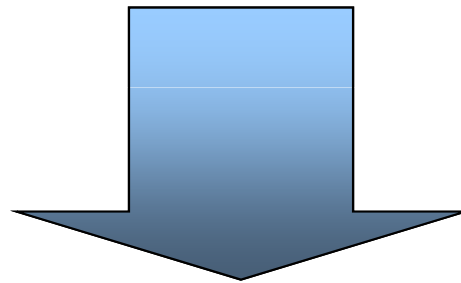
1



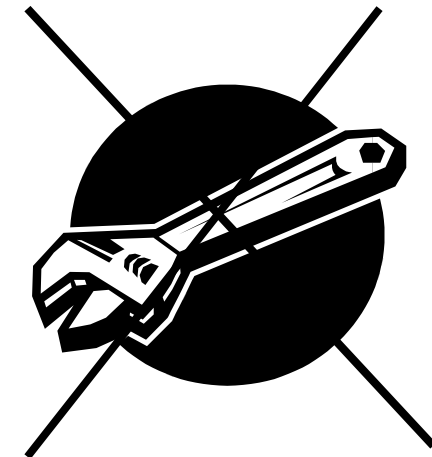
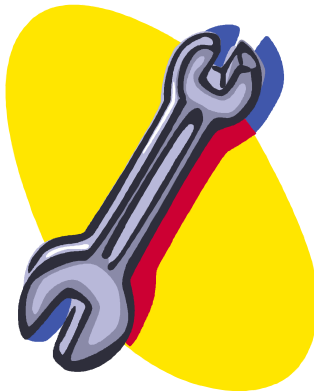
= MACCHINA

## I principi...in pratica!

Progettare il LAVORO come si progetta una  
MACCHINA



MONOATTIVITA'



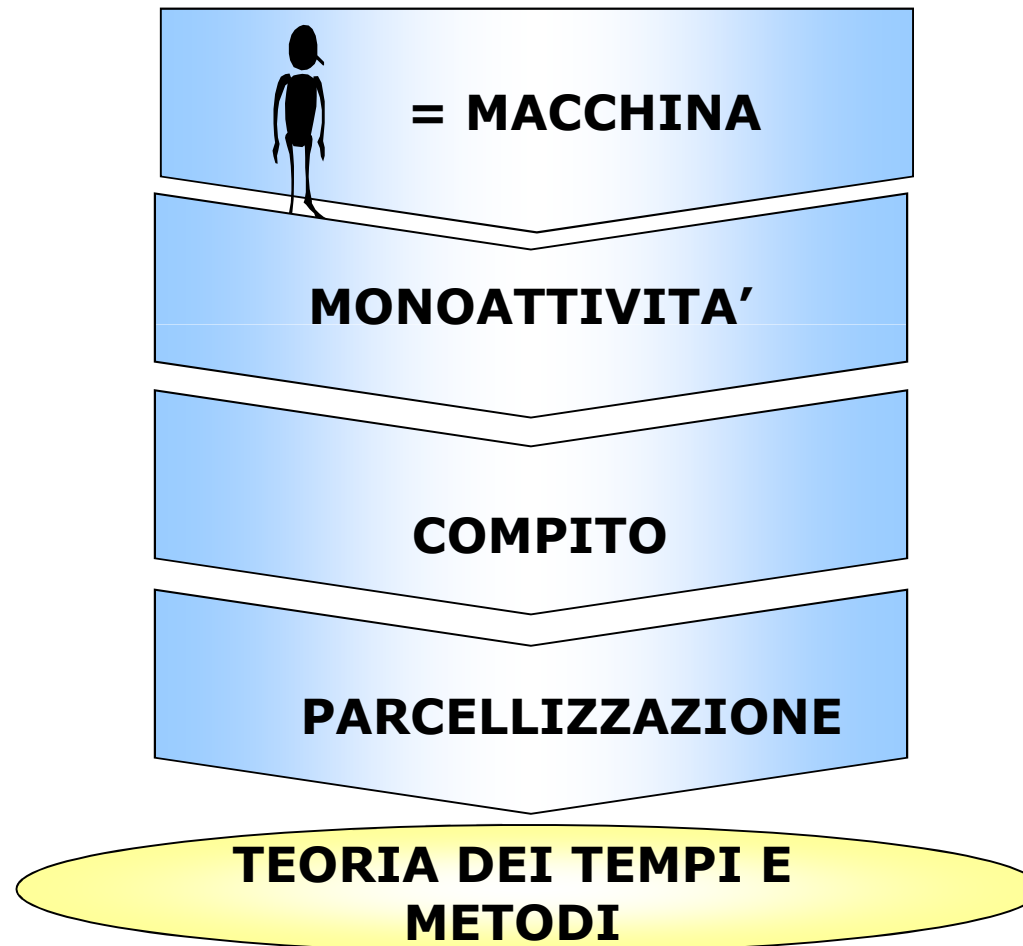


**1**



= MACCHINA

## I principi...in pratica!

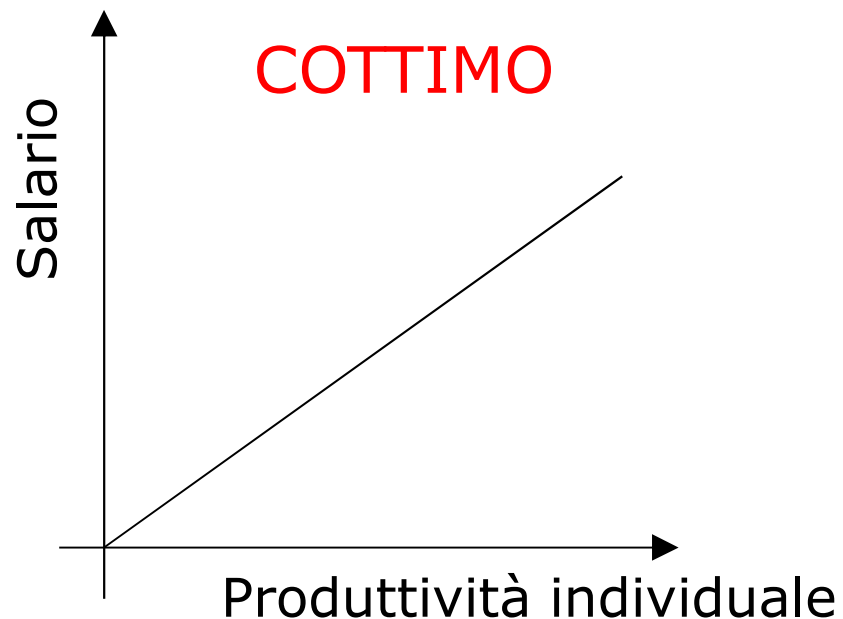




2



## I principi...in pratica!



### COTTIMO TRADIZIONALE

Non si misura il tempo che una persona lavora, ma l'OUTPUT prodotto. E' questo che definisce la remunerazione

### COTTIMO NELLA OSL

La paga più alta non va semplicemente a chi produce più in fretta, ma a chi esegue per intero la **produzione fissata** e secondo i **metodi di lavoro previsti**



## L'Organizzazione Scientifica del Lavoro – Taylor: **le critiche**

- Concezione pessimistica dell'uomo
- Eccessiva semplificazione in materia di motivazione individuale
- Scarsa considerazione della dimensione psico-sociale dell'individuo
- Antisindacalismo





# Contenuti

---

## 1. L'Organizzazione Scientifica del lavoro:

- il contesto
- la concezione teorica
- la rivoluzione mentale
- i principi
- le critiche

## 2. La Scuola Amministrativa:

- introduzione alla teoria generale della direzione
- le funzioni aziendali fondamentali
- gli elementi di direzione
- i principi di direzione
- le eredità
- le critiche

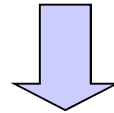
## 3. La Scuola delle relazioni umane



# La Scuola Amministrativa: **introduzione alla teoria generale della direzione**

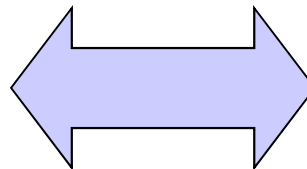
---

- Fayol si occupa del DIRIGENTE, nel senso di colui che “dirige”, indipendentemente dalla qualifica



- La razionalizzazione organizzativa richiede l'individuazione di principi amministrativi alla base dell'esercizio delle funzioni direttive (razionalizzazione dell'organizzazione dall'alto verso il basso)
- Tutti i teorici di questa scuola sono concordi nell'affermare l'importanza di due tipi di attività.

**COORDINAMENTO**



**SPECIALIZZAZIONE**

...e per ciascuna di esse individuano alcuni principi guida



# La Scuola Amministrativa: **le funzioni aziendali fondamentali**

Esistono 6 “gruppi di operazioni” o “funzioni aziendali” fondamentali per la gestione di qualsiasi azienda:

(1)

F. TECNICA

(2)

F. COMMERCIALE

(3)

F. FINANZIARIA

(4)

F. DI SICUREZZA

(5)

F. DI CONTABILITA'

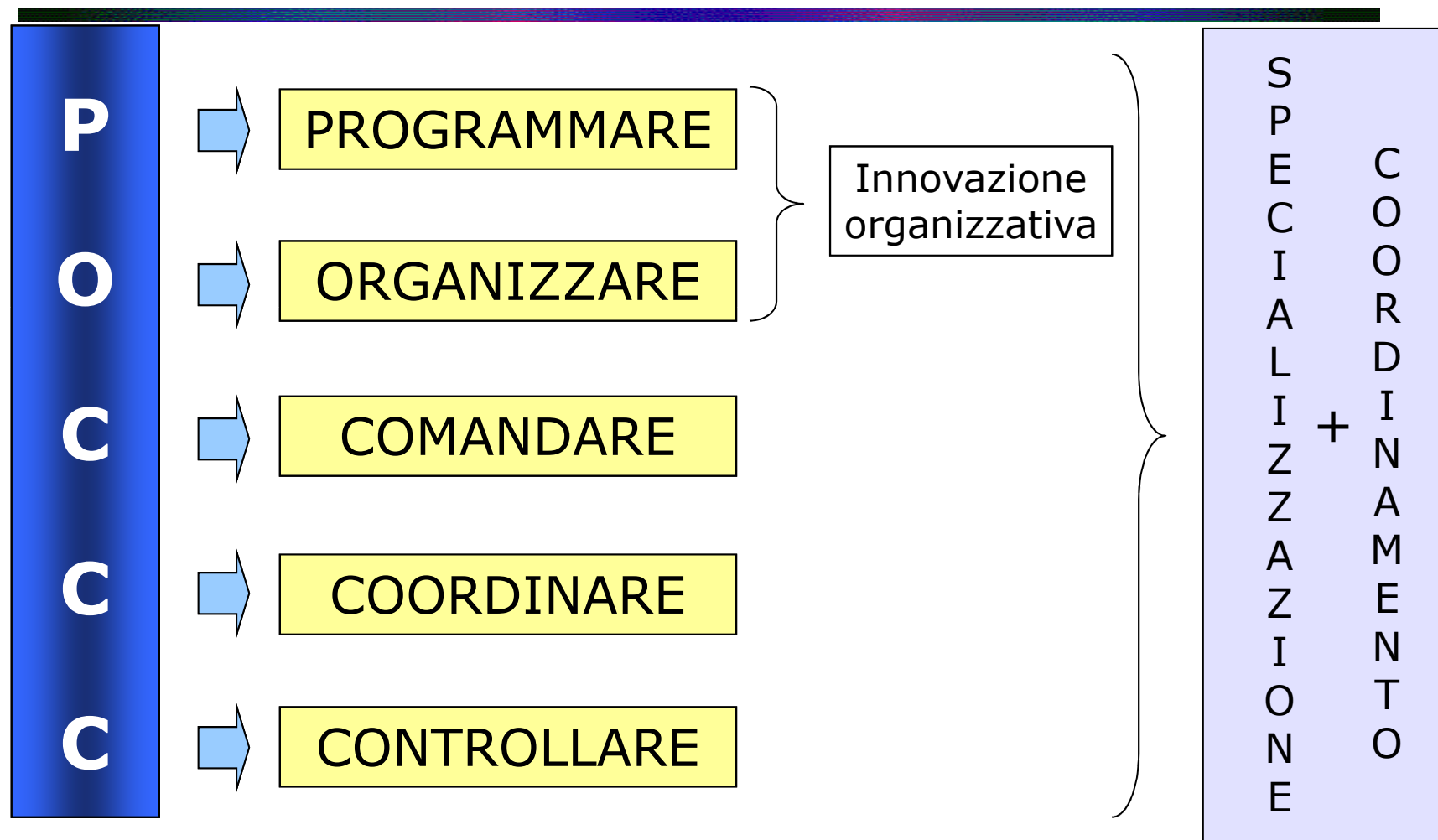
+ (6)

## F. DI DIREZIONE

1. A giudizio di Fayol, tale funzione è tanto necessaria quanto poco esplorata
2. E' una funzione universale, in quanto presente e indispensabile in ogni tipo di azienda
3. E' una funzione diffusa, nel senso che interessa con intensità diversa tutti i dipendenti di impresa
4. Le imprese necessitano di una dottrina direttiva definitiva, fondata su precisi **elementi** e **principi** di direzione



## La Scuola Amministrativa: gli elementi di direzione







## La Scuola Amministrativa: i principi di direzione

---

### *I 7 principi di tipo "hard"*

- La ripartizione del lavoro.
- L'autorità e la responsabilità.
- La gerarchia
- L'accentramento
- L'unità di comando
- L'unità di direzione
- La retribuzione del personale

### *I 7 principi di tipo "soft"*

- Disciplina.
- Subordinazione degli interessi particolari agli interessi generali
- Ordine
- Equità
- Stabilità del personale
- Iniziativa
- Unione del personale



# La Scuola Amministrativa: le eredità

---

## I principi per guidare l'attività di specializzazione...

- 1. Il principio di ripartizione del lavoro (dipartimentalizzazione):** le attività devono essere raggruppate in modo da riunire attività omogenee o tra loro collegate all'interno della stessa unità organizzativa (l'omogeneità può essere data dalla somiglianza degli obiettivi, dei processi, della clientela, dell'area geografica ecc.).
- 2. Il principio della linea-staff:** le funzioni di linea riguardano attività direttamente connesse con il raggiungimento dei fini organizzativi e sono nettamente distinte dalle funzioni di staff che si occupano di attività di consulenza, ausiliarie, di servizi.



# La Scuola Amministrativa: le eredità

---

## I principi per guidare l'attività di coordinamento...

1. **Il principio dell'unità di comando:** nessun partecipante all'organizzazione deve ricevere ordini da più di un superiore.
2. **Il principio dell'ampiezza del controllo:** nessun superiore deve avere più subordinati di quanti non ne possa sovrintendere con efficacia.
3. **Il principio dell'eccezione:** i subordinati gestiscono i compiti di routine e i superiori affrontano le situazioni eccezionali.
4. **Il principio scalare:** tutti i partecipanti sono legati in un'unica struttura gerarchica piramidale.



# La Scuola Amministrativa: **le critiche**

---

## **Rispetto alla funzione direzionale....**

1. è universale?
2. è reale (o un mito)?

## **Rispetto ai principi....**

### **1. ambiguità** (divisione del lavoro)

- quale specifico criterio?
- catena mezzi-fini
- coincidenza fra criteri diversi
- complementarità fra criteri diversi

### **2. contraddittorietà**

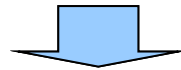
- unità del comando-specializzazione
- ampiezza del controllo-numero dei livelli
- criteri di specializzazione



# Approccio universalistico

---

WEBER, TAYLOR, FAYOL



UNIVERSALISTICI

Forniscono la soluzione universale, valida per tutte le aziende del mondo, indipendentemente dalle loro caratteristiche





# Contenuti

---

## **1. L'Organizzazione Scientifica del lavoro:**

- il contesto
- la concezione teorica
- la rivoluzione mentale
- i principi
- le critiche

## **2. La Scuola Amministrativa:**

- introduzione alla teoria generale della direzione
- le funzioni aziendali fondamentali
- gli elementi di direzione
- i principi di direzione
- le eredità
- le critiche

## **3. La Scuola delle relazioni umane**