

# L'Organizzazione Scientifica del Lavoro



**Prima lezione: *L'organizzazione della fabbrica prima di Taylor***

**Docente:  
D. Laise**

**Unigramsci A.A. 2020-21  
12-5-2021**



## Oggetto del minicorso: L'Organizzazione Scientifica del Lavoro



**Il taylorismo ovvero l'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL) è l'oggetto specifico di questo minicorso**

**Come è noto, il taylorismo è un paradigma organizzativo ideato da F.W. Taylor, sperimentato nelle fabbriche USA, alla fine del 1800, e successivamente nelle fabbriche capitalistiche occidentali.**

**Forse meno noto è il fatto che il taylorismo ha dato una profonda impronta anche allo sviluppo della economia sovietica. Tutti i principali esponenti sovietici (Lenin, Bucharin, Stalin, Trockij, Tomskij, Radek, ecc.) hanno partecipato al dibattito sul ruolo del taylorismo nella fabbrica sovietica**

**Oggetto del corso: analisi comparata delle due forme di taylorismo**

**Unigramsci**

**D. Laise**

**I seminario 12-5-2021**



## Programma del minicorso



- 1) La organizzazione della fabbrica prima di Taylor (12 Maggio)**
- 2) Taylor e l' Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL) (19 Maggio)**
- 3) Taylorismo e Fordismo (26 Maggio)**
- 4) Il Taylorismo in Unione Sovietica (9 giugno)**
- 5) Lenin e Taylor (16 giugno)**

# Che cosa è il taylorismo?

Il taylorismo è un paradigma organizzativo di fabbrica **ambivalente**:

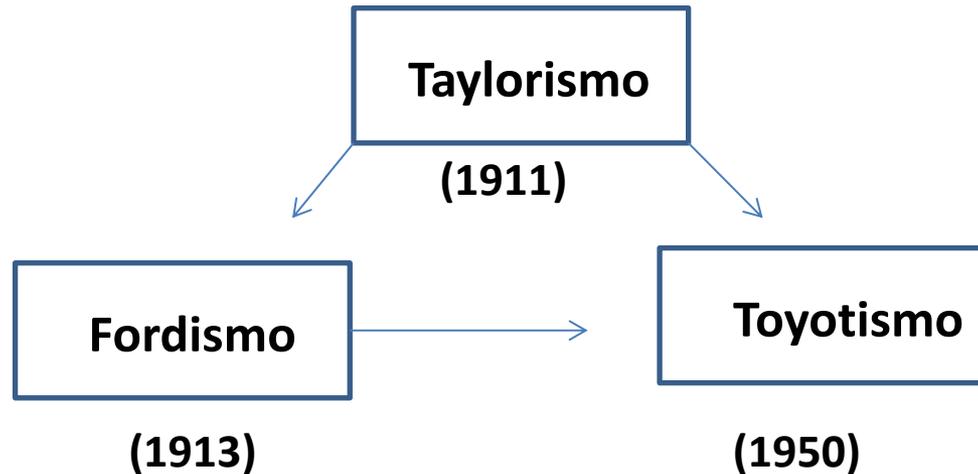
- è un'autocrazia dispotica,
- ma è anche razionalità e progresso rispetto alla organizzazione della fabbrica pre-tayloristica

Questa **ambivalenza** è così descritta da Lenin: «Il sistema Taylor ... è una combinazione della raffinata brutalità dello sfruttamento borghese con diverse delle maggiori conquiste scientifiche nel campo dell'analisi dei movimenti meccanici durante il lavoro, l'eliminazione dei movimenti superflui estranei e l'elaborazione dei metodi corretti» (Lenin, 1918, *I compiti immediati del potere sovietico*)

# Che cosa è il taylorismo?

## Le sue forme evolute

Il taylorismo è alla **radice** di due dei più importanti paradigmi organizzativi del lavoro (OdL) del 1900



# Chi è Taylor:

## Cenni biografici (1856-1915)

- 1) Nel 1883, anno in cui Marx muore, Taylor si laurea in Ingegneria meccanica (corso serale)**
- 2) Nel 1874 lavora come apprendista in una piccola officina Meccanica nel settore dell'acciaio**
- 3) Nel 1878 entra, come capomastro, a lavorare alla Midvale Steel Co.**
- 4) Dal 1890 al 1901 lavora come ingegnere alla Bethlehem Steel Co.**  
In queste fabbriche, che usa come laboratori, sperimenta i suoi metodi di gestione della fabbrica
- 5) Nel 1911 pubblica *Principi di Organizzazione Scientifica del Lavoro* (OSL)**



F.W.Taylor

## La fabbrica è al centro dell'interesse di Taylor

Come Marx, Ford e Ohno, anche Taylor pone la fabbrica al centro dei suoi interessi analitici.

Nel linguaggio di Marx, è difatti nella fabbrica che si crea la ricchezza (valori d'uso), quindi, il valore e il plusvalore, che è la condizione necessaria per l'esistenza del profitto:

$$\text{saggio del profitto} = \frac{\text{Plusvalore}}{\text{Capitale variabile} + \text{Capitale costante}}$$

saggio del profitto > 0 implica plusvalore > 0

**La fabbrica è al centro dell'interesse di Taylor**

**Non si sa se Taylor conoscesse Marx , ma di fatto egli si comporta come se lo conoscesse . Ogni misura introdotta in fabbrica da Taylor ha come fine quello di accrescere il plusvalore (sfruttamento dei lavoratori) e quindi il profitto.**

**Ma quali erano le caratteristiche della fabbrica americana ai tempi di Taylor?**

## Come era la fabbrica americana ai tempi di Taylor?

Innanzitutto, vi è un **forte conflitto di classe** tra capitalisti e lavoratori. Molti pensano che gli USA fossero ad una vigilia della rivoluzione. In un suo viaggio negli Stati Uniti (nel 1888), Engels ritiene, ad esempio, che gli USA siano all'inizio di una rivoluzione proletaria. A tale proposito scrive alla sua traduttrice: «vorrei che Marx fosse vissuto abbastanza per vederlo» [l'inizio della rivoluzione] (T.Hunt:303)

Negli ultimi decenni del 1800 la situazione statunitense era caratterizzata da grossi e **sanguinosi conflitti di classe**. Esempi:

- 1) lo sciopero ferroviario di Martinsburg del 1877
- 2) il conflitto di Homestead del 1892
- 3) lo sciopero di Pullman del 1894

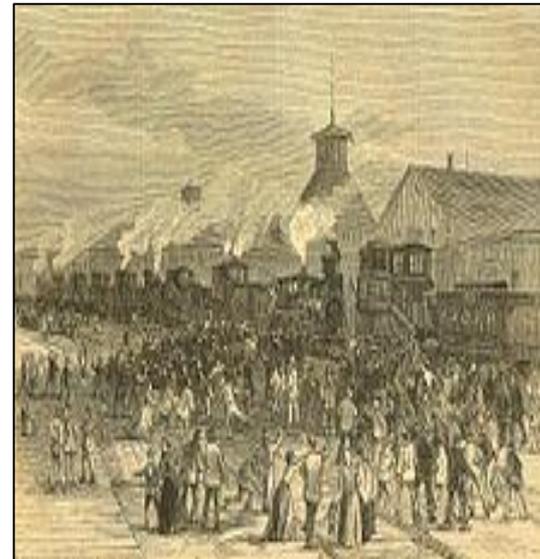
## Come era la fabbrica ai tempi di Taylor?

### Alcuni esempi di conflitti di classe

Lo sciopero scoppiato a Martinsburg, nella Virginia, si estese a moltissimi stati vicini, dal Maryland alla Pennsylvania, dall'Illinois al Missouri e coinvolse le compagnie ferroviarie delle relative regioni.

Lo sciopero si concluse dopo 45 giorni con l'invio delle truppe federali e dei marines, che città per città, regione per regione sedarono lo sciopero in un bagno di sangue.

16 luglio 1877:  
The great railroad strike



Unigramsci

D. Laise

I seminario 12-5-2021

## Come era la fabbrica ai tempi di Taylor?



**L'Homestead Strike (sciopero di Homestead) inizia il 30 giugno 1892 e culmina in una cruenta battaglia fra lavoratori in sciopero ed agenti di polizia privata il 6 luglio 1892.**

**Unigramsci**

**D. Laise**

**I seminario 12-5-2021**

## Come era la fabbrica ai tempi di Taylor?

Il Pullman Strike fu uno sciopero ferroviario nazionale negli Stati Uniti che durò dall'11 maggio al 20 luglio 1894



Durante una grave recessione (il panico del 1893), la Pullman Palace Car Company tagliò i salari a causa del crollo della domanda. Nel corso dello sciopero, **30 scioperanti sono stati uccisi e 57 feriti.**

## Come era la fabbrica ai tempi di Taylor?

Questo periodo di lotta di classe sanguinosa termina con la vittoria dei capitalisti

I sindacati di classe sono sconfitti e si trasformano

progressivamente in sindacati di mestiere corporativi (ferrovieri, minatori, ecc.).Ognuno coltiva il suo orticello

Molti hanno creduto che, con l'epilogo dello scontro di classe, si aprissero le porte per una partecipazione dei lavoratori alla gestione e alla proprietà dell'impresa. «La via maestra al socialismo democratico non era il conflitto o la rivoluzione , bensì il possesso di azioni da parte dei lavoratori». (Perlman, 1928, allievo di Commons)

Questo idea, per ironia della sorte, precede di pochi mesi «La grande Crisi» del 1929.

## Come era l'OdL nella fabbrica ai tempi di Taylor?

Taylor, in un tale contesto di lotte operaie, non perde occasione per schierarsi dalla parte dei capitalisti e per sostenere che **la soluzione dei problemi dei lavoratori non si ottiene con la lotta di classe: i lavoratori e le loro organizzazioni sbagliano!**

Per Taylor, per risolvere il conflitto tra lavoratori e capitalisti c'è bisogno di una nuova concezione teorica.

Alla base del conflitto vi è l'idea della lotta distributiva per la spartizione del surplus dato (**TORTA**) tra salari e profitti.

Per Taylor bisogna abbandonare l'idea della lotta per la spartizione di un surplus dato e puntare sulla strategia di «**umentare l'entità del surplus finché esso diventi così grande che non sarà più necessario litigare sul come debba essere diviso**» (Taylor, 1967:256).

## Come era l'OdL nella fabbrica ai tempi di Taylor?

Ridotto all'essenza l'argomento di Taylor può essere letto come la proposta di uno **scambio politico corporativo** : « più salari e più consumi di massa in cambio di una struttura autocratica di fabbrica legittimata dalla sua efficienza e dalla SCIENZA organizzativa (OSL)»

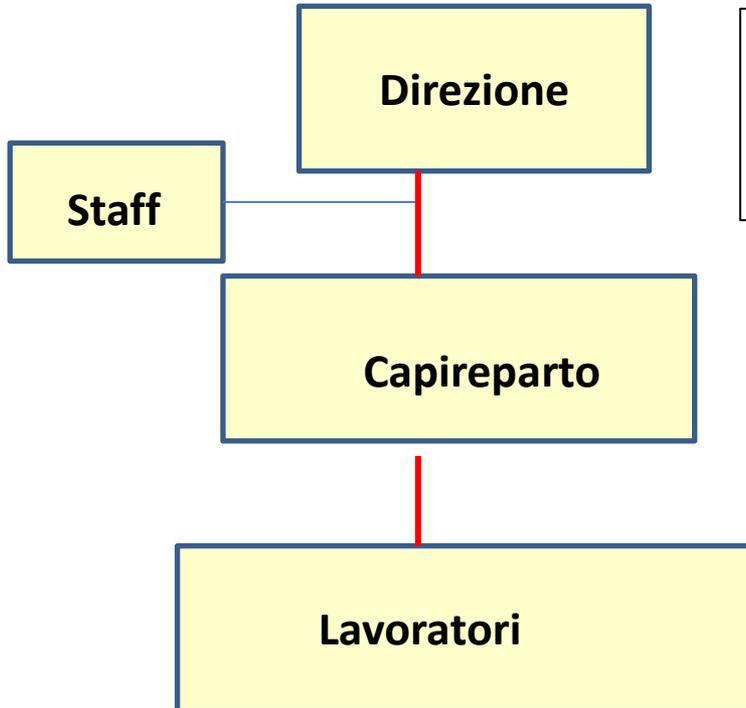
La soluzione che egli propone si basa sul seguente postulato :  
«**per avere maggiore benessere occorre aumentare la produttività del lavoro (TORTA). Ma per ottenere maggiore produttività occorre migliorare l'organizzazione del lavoro di fabbrica**».

Ma come va migliorata l'OdL di fabbrica?

Per rispondere a questa domanda bisogna esaminare come era l'OdL in fabbrica prima di Taylor?

# La fabbrica come impero dei capireparto (foremen)

La fabbrica prima di Taylor era un «**impero dei capi reparto**»  
(foremen)



**Direzione** : assegna gli obiettivi produttivi al capireparto ( quanto produrre) e delega tutto il resto ai capireparto

**Capo reparto**: definisce e assegna i tempi, i metodi di lavoro e controlla il risultato  
**Tutto ciò in modo arcaico (non scientifico)**

**Lavoratore**: esegue gli ordini di servizio dei capireparto

## La fabbrica come impero dei capireparto (foremen)

Nella fabbrica pre-taylorista, un primo errore è commesso dalla Direzione

L'errore della Direzione è quello di aver delegato **troppo potere ai capi-reparto**

Ma i capireparto non hanno le competenze (expertise) per realizzare una Organizzazione Scientifica del Lavoro di fabbrica e, quindi la Direzione deve ritirare la delega ai capireparto e affidare ad una Tecnocrazia il compito di definire **scientificamente gli Standard Lavorativi**  
Schema positivistico; Osservazione-misura- esperimento-osservazione, ecc.

## La fabbrica come impero dei capireparto (foremen)

Il controllo del capo-reparto è dispotico ma inefficace perché i tempi e i metodi di lavoro sono assegnati **IN MODO NON SCIENTIFICO**.  
**C'è molta empiria e discrezionalità dei capireparto nel definire gli obiettivi**

I lavoratori approfittano della discrezionalità dei capireparto per rallentare sistematicamente i ritmi di lavoro e ciò è fonte di conflittualità continua, poiché gli uomini hanno una tendenza naturale e innata a prendersela con comodo (**postulato antropologico**)(Taylor)

Taylor, da un lato critica la Direzione, per aver delegato troppo potere ai capi-reparto. Da un altro lato la rassicura affermando che lui è dalla parte dei padroni. Gli operai lasciati a se stessi sono solo «**plebaglia**»

## La fabbrica come impero dei capireparto (foremen)

Taylor parte dalla constatazione sperimentale che tutti gli operai perdono tempo. Le minacce, le ricompense, gli ordini, i premi, dei capireparto non servono a nulla e tutti i sistemi di direzione pre-tayloristici si rivelano impotenti.

La conclusione è che i capitalisti comprano la forza lavoro sul mercato ma poi non sono in grado di usarla al meglio (**scientificamente**) nella fabbrica

## La fabbrica come «impero» dei capireparto: empiria ed arbitrio

Prima delle innovazioni organizzative introdotte da Taylor il caporeparto assegna i tempi e i metodi ai lavoratori con procedure antiquate **e non scientificamente accurate**

Un tempo assegnato con metodi scientificamente non accurati lascia sempre la possibilità all'operaio di rallentare il lavoro causando uno scarto sistematico tra produttività potenziale e produttività effettiva (**Soldiering**). Lascia sempre la possibilità di «**battere la fiacca**». Lascia sempre molta discrezionalità e possibilità di conflitto sui metodi e sui tempi di lavoro. L'elevata discrezionalità nei metodi e nella misura del lavoro definiti dai **foremen** lascia aperta la possibilità di conflitti permanenti riguardanti l'uso della forza lavoro

## Ridefinire la catena del comando in fabbrica: eliminare l'impero del *foreman*

L'OdL è scientifica, è cioè OSL solo se la Direzione riesce ad opporsi all'empiria dei capi reparto. I capireparto non hanno le competenze scientifiche per attuare l'OSL.

Il compito di pianificare i metodi e il lavoro spetta alla **TECNOCRAZIA (funzione Tempi e Metodi)** che dipende gerarchicamente **SOLO** dalla Direzione Generale.

I capi reparto devono realizzare gerarchicamente **SOLO** le direttive provenienti dalla Direzione Generale, elaborate dall' Ufficio Tempi e Metodi ( esperti e ingegneri).

Il ruolo *dei foremen* non prevede più che essi definiscano gli standard lavorativi. Essi sono definiti dalla **TECNOSTRUTTURA**.

## **Ridefinire la catena del comando in fabbrica: eliminare l'impero del *foreman***

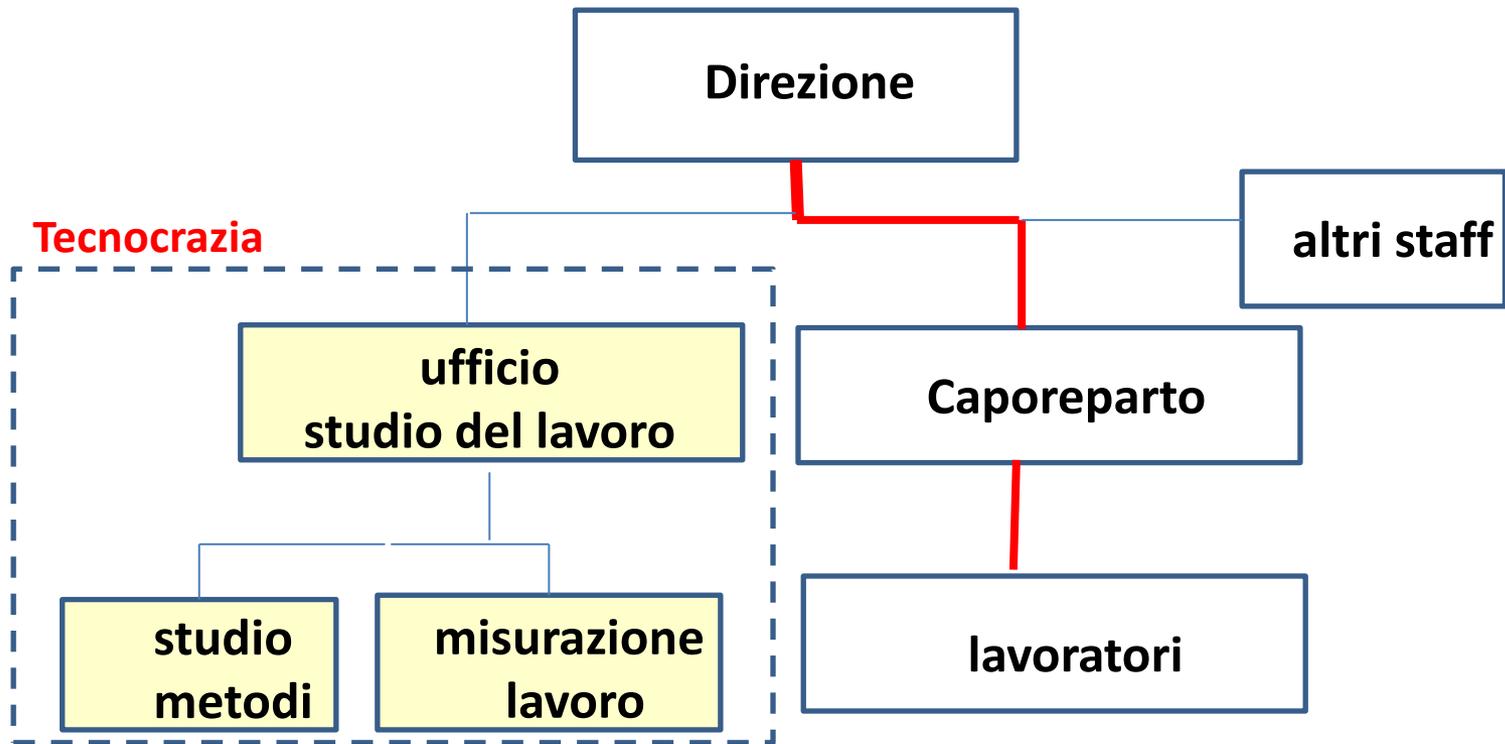
**Modifiche introdotte da Taylor:**

**1) La Direzione deve assumersi la responsabilità del comando gerarchico. Coadiuvata dalla Tecnostruttura (Ufficio Studi del Lavoro) deve assumersi la responsabilità della definizione **dei metodi e dei tempi standard** del lavoro, che sono cronometrati e calcolati dagli specialisti della tecnostruttura**

**2) Con la ridefinizione della catena di comando operata da Taylor è eliminata la tradizionale mediazione dei capi squadra tra la direzione e i lavoratori. E con ciò si riduce il loro potere. Quando i capi squadra rassegnavano in blocco le dimissioni, per opporsi alla ristrutturazione organizzativa, Taylor li sostituiva in blocco con un ufficio amministrativo articolato per funzioni**

# Ridefinire la catena del comando in fabbrica: eliminare l'impero del *foreman*

Gli standard dei metodi e del lavoro sono predisposti dalla Tecnostruttura (Ufficio studi del lavoro) e non dai capireparto



**Unigramsci      D. Laise      I seminario 12-5-2021**

## Schema generale della scienza sperimentale taylorista

Lo studio scientifico dei metodi lavorativi proposto da Taylor prevede le seguenti 5 fasi principali:

- 1) **selezionare** un campione di lavoratori abili nel lavoro da svolgere
- 2) **dividere** il ciclo lavorativo in un insieme di fasi e studiare la serie delle operazioni e dei movimenti per svolgere il lavoro oggetto di studio
- 3) **cronometrare** il tempo necessario per compiere le fasi e i singoli movimenti
- 4) **eliminare** i movimenti errati, lenti o inutili e i tempi morti
- 5) **ricomporre** le fasi lavorative risultate più razionali, più rapide e più efficaci in un unico ciclo lavorativo

## Schema generale della scienza sperimentale taylorista

Il metodo lavorativo così inteso individua scientificamente il **tempo standard**, la **produzione standard** e il numero di **addetti standard**, necessari per compiere il ciclo lavorativo migliore (**ONE BEST WAY**)

Il **metodo lavorativo** standard verrà dapprima insegnato agli istruttori e ai capisquadra, che lo insegneranno a tutti i lavoratori

Tale metodo resterà in vigore fino a quando non sarà superato da un metodo migliore (**miglioramento continuo**)

## L'impatto dell' OSL

**Gli effetti della applicazione della OSL sono notevoli Taylor presenta diversi esempi.**

**In una fabbrica per la produzione di cuscinetti a sfera per biciclette gli effetti sono così sintetizzabili:**

- 1) La manodopera femminile impiegata per produrre la stessa quantità di cuscinetti si riduce da 120 addette a 39 addette**
- 2) L'orario di lavoro, a parità di salario, passa da 10 ore a 8,30 ore**
- 3) Le pause, da due al giorno, passano a 4 al giorno.**

# Il taylorismo è ancora attuale?

- 1) Il taylorismo è un paradigma organizzativo tuttora diffuso in tutto il mondo e in tutti campi: fabbrica, ufficio, logistica, distribuzione a domicilio, ecc.
- 2) Il taylorismo è ancora di attualità: il fordismo e specie il toyotismo possono essere intesi come sviluppi e perfezionamenti del taylorismo originario
- 3) Con lo sviluppo del «capitalismo digitale», il taylorismo acquista nuova linfa: softwaristi, programmatori, costruttori di siti e di piattaforme digitali, drivers nelle consegne a domicilio, rider del food delivery, ecc. sono lavoratori che possono essere controllati con le tecniche tayloristiche
- 4) In tutti i campi dove il lavoro è **routinario**, **ripetitivo**, **standardizzabile** e **misurabile**, il taylorismo trova anche oggi spazi per affermarsi, prosperare e crescere

# Esempi di OSL di oggi nel settore dei servizi: Il tempo della prestazione è misurato in microsecondi



F.W. Taylor



**Taylorismo digitale**



**Taylorismo nel fast food**

**Unigramsci**

**D. Laise**

**2 seminario 19-5-2021**

# Grazie per l'attenzione

**Nella prossima lezione vedremo nel dettaglio come fa l'Ufficio Studi sul Lavoro a predisporre, con metodo scientifico, gli standard lavorativi e, quindi, il controllo della prestazione lavorativa**

**Vedremo, cioè, perché **senza la misura del lavoro e senza standard non ci può essere nessun controllo EFFICACE della prestazione lavorativa****

## Bibliografia minima

**Bonazzi, G., *Storia del Pensiero Organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1992**

**2) International Labour Office, *Studio dei Tempi e misurazione del Lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1994**

**3) Taylor, F. W., *L'organizzazione Scientifica del Lavoro*, Etas Kompass, Milano, 1967**