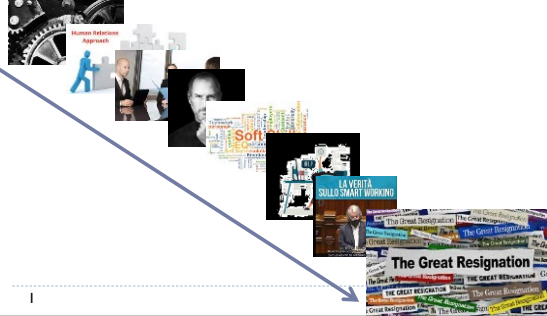


Psicologia del lavoro e delle organizzazioni:
una disciplina in continuo mutamento
Una panoramica dei temi di interesse, tra nuove sfide e mode
passeggere...



1

Cenni storici

Origine psicologia del lavoro:

- ▶ Per convenzione, nella fine '800, durante la **seconda fase della rivoluzione industriale**
- ▶ **Prima fase** della rivoluzione industriale
 - ▶ Prima metà '800;
 - ▶ Invenzione della macchina a vapore
 - ▶ Passaggio dalla manifattura alla fabbrica (prevalentemente settore tessile)



2

Cenni storici

- ▶ **Seconda fase** della rivoluzione industriale
 - ▶ Seconda metà '800;
 - ▶ Sviluppo intenso delle macchine e dell'industria
 - ▶ Possibilità di produzione di massa (prodotti standardizzati e a basso prezzo)
 - ▶ Obiettivo = massima produttività (massimizzare la produzione e al contempo ridurre i costi)
 - ▶ Problemi:
 - ▶ Sviluppare macchinari più efficienti
 - ▶ Massimizzare l'efficienza della manodopera, senza logorare (eccessivamente) i lavoratori
 - La manodopera non è infinita
 - Formare e inserire nuovi lavoratori costa (problema del turnover)
 - I lavoratori si organizzano per difendere i propri diritti (retribuzione e condizioni di lavoro), primi sindacati

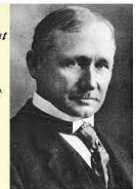
3

Taylor e lo Scientific Management

- ▶ **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915)
- ▶ **Ingegnere meccanico**
- ▶ Operaio e poi capoturno in un'acciaieria, notò che i suoi colleghi producevano costantemente solo "*about one-third of [what he deemed] a good day's work*"
- ▶ Studio scientifico dell'organizzazione industriale, per migliorare la produttività

*The Principles of
Scientific Management*

BY
FREDERICK WINSLOW TAYLOR, M.E., S.D.
FIRST MANAGER OF THE METALLIC WORKS OF
HOUSTON, TEXAS, U.S.A.



4

Taylor e lo Scientific Management

- ▶ Assunti di base:
 - ▶ Conflitto inevitabile tra padroni e operai dovuto a **motivazioni opposte**: i primi vogliono ritmi elevati e salari bassi, i secondi ritmi bassi e salari elevati
 - ▶ Alcuni lavoratori sono più capaci di altri, ma se possono tutti lavorano il meno possibile (o si adattano ai ritmi dei lavoratori più lenti) → necessità di supervisione e controllo
 - ▶ Assenza di standard nella gestione delle organizzazioni, molto "fai da te" e "buonsenso"
 - ▶ Scarsa relazione tra buona organizzazione e capacità di profitto
- ▶ Necessità di un **approccio scientifico** all'organizzazione del lavoro

5

Taylor e lo Scientific Management

- ▶ **I 4 principi dello Scientific Management**
 1. *One best way*
 2. *The right man at the right place*
 3. *Training*
 4. *Differential rates*

6

Taylor e lo Scientific Management

1. **One best way**
 - ▶ Analisi delle parti che compongono un compito
 - ▶ Scomposizione in sotto-compiti (*parcellizzazione*)
 - ▶ Misurazione del tempo richiesto per portare a termine ogni sotto-compito
 - ▶ Ricombinazione degli elementi nel modo più economico e razionale (ottimizzazione)
 - ▶ Misurazione del tempo ideale per portare a termine il compito
 - ▶ Separare il lavoro **manuale** da quello di **concetto**
 - ▶ Divisione tra operai (tanti, lavoro manuale) e supervisori o *manager* (pochi, compiti di pianificazione e supervisione)

7

Taylor e lo Scientific Management

2. **The right man at the right place**
 - ▶ Scegliere le persone più adatte a svolgere un tipo di lavoro è fondamentale per la produttività
 - ▶ Selezionare e tenere i lavoratori più produttivi
3. **Training**
 - ▶ Necessità di formare i lavoratori
 - ▶ Al lavoro da svolgere
 - ▶ A seguire esattamente le istruzioni fornite sulle modalità di esecuzione del lavoro e sulle pause (condizioni standardizzate)

8

Taylor e lo Scientific Management

4. Differential rates

- ▶ Retribuzione basata sulla performance
- ▶ Paga maggiore per chi esegue i compiti più velocemente del tempo ideale
- ▶ Paga inferiore per chi esegue i compiti più lentamente

9

Taylor e lo Scientific Management

Scientific Management e Psicologia del lavoro

- ▶ Rudimentale teoria della motivazione al lavoro (denaro unica fonte di motivazione)
- ▶ Superamento del buon senso, tramite un approccio «scientifico» (o meglio, sistematico) all'organizzazione del lavoro
- ▶ Studio delle componenti del ciclo di lavoro e sua razionalizzazione (inizio della *job analysis*)
- ▶ Importanza della selezione del personale
- ▶ Importanza della formazione

10

Taylor e lo Scientific Management

Diffusione ed eredità del taylorismo

- ▶ Il taylorismo si diffuse nel mondo
- ▶ L'organizzazione scientifica del lavoro venne adottata in numerosi stabilimenti che divennero modelli da seguire per la loro efficienza
- ▶ Creazione di una nuova figura professionale: i manager
- ▶ Fordismo
 - ▶ catena di montaggio



11

Taylor e lo Scientific Management

Ma anche...

- ▶ Approccio inumano
 - ▶ Lavoratore considerato alla stregua di «un ingranaggio» che si deve adattare al resto della macchina del lavoro
 - ▶ Separazione del lavoro intellettuale da quello manuale
 - Pensare, prendere decisioni e supervisionare il lavoro spetta ai manager, non ai lavoratori
 - ▶ Spersonalizzazione, perdita di senso del lavoro
 - ▶ Spinta a lavorare con ritmi sempre più frenetici per aumentare la produttività
 - ▶ Scarso interesse per il benessere dei lavoratori
 - ▶ Nessun interesse per gli aspetti più propriamente psicologici:
 - Motivazione diversa dal denaro, sviluppo di competenze, controllo, autorealizzazione, relazioni sociali, ecc.

12

Taylor e lo Scientific Management

- ▶ Operaio ideale per il taylorismo: **uomo-bue**
- ▶ Lavora sempre al massimo, non pensa, il suo unico obiettivo è produrre di più per guadagnare di più



13

Taylor e lo Scientific Management

Critiche al taylorismo:

- ▶ Sindacati, *scientific management* visto come metodo di sfruttamento degli operai, che porta a problemi di salute e aumenta il rischio di incidenti sul lavoro
- ▶ Inchiesta Hoxie (1915): indagine su 35 stabilimenti che adottavano lo *scientific management*
 - ▶ Lavoro degradante
 - ▶ Eliminazione componente individuale trasforma i lavoratori in «*automi incapaci di pensare*»
 - ▶ Conseguenze negative umane e sociali
 - ▶ Critica del cronometraccio dei tempi di lavoro come metodo scientifico

14

Taylor e lo Scientific Management

Supporto al taylorismo:

- ▶ **Hugo Münsterberg** (1863 – 1916)
 - ▶ **Psicologo**, allievo di Wilhelm Wundt e William James
 - ▶ Fondatore della **Psicologia Applicata/Psicotecnica** (anche in ambito lavorativo, poi si chiamerà **Psicologia Industriale**)
 - ▶ Seguace del taylorismo, sostiene le idee di:
 - Trovare le persone con le qualità adatte per il tipo di lavoro
 - Individuare modi per spingere i lavoratori ad essere più produttivi
 - ▶ **Psicotecnica**
 - Sviluppo di test (rudimentali) per valutare le abilità (anche cognitive e di personalità) dei candidati
 - Orientamento professionale, già a scuola
 - ▶ Rimane l'idea del lavoratore che si deve adattare al lavoro (e non viceversa) e il disinteresse per il benessere dei lavoratori



15

Il movimento delle Human Relations

Elton Mayo:

- ▶ **Psicologo** australiano (1880 – 1949)
- ▶ Professore di *industrial research* all'Harvard Business School
- ▶ Obiettivi:
 - ▶ Rivalutazione dell'**elemento umano** nell'ambiente industriale
 - ▶ Salvaguardia dell'**integrità fisica e psichica** del lavoratore



16

Il movimento delle Human Relations

Gli esperimenti nella fabbrica tessile di Philadelphia (1923-24)

- ▶ Problema: elevatissimo turnover
- ▶ Ipotesi di Mayo
 - ▶ Il lavoro estremamente ripetitivo è alienante
 - ▶ Introdurre delle pause aiuterebbe a staccare e riprendersi
- ▶ Esperimento:
 - ▶ Introduzione di **pause** e misura delle variazioni della **produttività** e del **turnover**

17

Il movimento delle Human Relations

Gli esperimenti nella fabbrica tessile di Philadelphia (1923-24)

5 fasi:

- Fase 1: introduzione di pause in un gruppo sperimentale
Risultato: maggiore produttività, minor turnover
- Fase 2: estensione delle pause a tutti
Risultato: aumento ulteriore della produttività
- Fase 3: pause concesse solo se si era raggiunto un obiettivo prefissato
Risultato: calo di produzione e grande aumento di turnover
- Fase 4: ritorno a Fase 2 (con macchinari fermi)
Risultato: la produzione sale e il turnover scende
- Fase 5: pause autogestite (in modo da non fermare i macchinari)
Risultato: produzione massima e turnover basso

18

Il movimento delle Human Relations

Gli esperimenti nella fabbrica tessile di Philadelphia (1923-24)

Risultati:

- ▶ Le pause sono efficaci
- ▶ La **sorveglianza** rigida sui lavoratori è controproducente (fase 3)
- ▶ Emergono dinamiche sociali (fase 5):
 - ▶ I lavoratori si organizzano spontaneamente in gruppi
 - ▶ La **responsabilizzazione** dei lavoratori stimola la **coesione di gruppo** e l'**autonomia**, portando a maggior produttività e minor turnover
- ▶ Forse i lavoratori non sono motivati unicamente da maggiori guadagni...
- ▶ C'era però anche un altro risultato importante e inatteso...

19

Il movimento delle Human Relations

Gli esperimenti nella fabbrica tessile di Philadelphia (1923-24)

5 fasi:

- Fase 1: introduzione di pause in un gruppo sperimentale
Risultato: maggiore produttività, minor turnover
- Fase 2: estensione delle pause a tutti
Risultato: aumento ulteriore della produttività
- Fase 3: pause concesse solo se si era raggiunto un obiettivo prefissato
Risultato: calo di produzione e grande aumento di turnover
- Fase 4: ritorno a Fase 2 (con macchinari fermi)
Risultato: la produzione sale e il turnover scende
- Fase 5: pause autogestite (in modo da non fermare i macchinari)
Risultato: produzione massima e turnover basso

20

In tutto il reparto,
non solo nel gruppo
sperimentale!

Come mai?