



Giovedì 3 luglio 2014 ore 17.00-19.30
■ Torino - Campus Luigi Einaudi - Aula C4 ■
Lungo Dora Siena 100

SEMINARIO

IL WORLD CLASS MANUFACTURING NELLA
PERCEZIONE DEI LAVORATORI FIAT E CNH INDUSTRIAL

Le persone e la fabbrica
Ricerca FIM – CISL sulle condizioni dei lavoratori
negli stabilimenti FIAT

Lavoro e lavoratori: spunti interpretativi dei risultati della ricerca

Torino, 3 luglio 2014

Luciano Pero, Luigi Campagna

Mip – Politecnico di Milano

L'indagine attraverso i focus a 150 lavoratori

(vedi relazione di L. Erlicher al convegno del Politecnico 14 maggio)

- **L'applicazione del Wcm** è considerata positiva; si lamenta però una parziale o incoerente applicazione .
- **L'informazione, la formazione e lo scambio di opinioni** , come nuovi aspetti positivi della vita di fabbrica
- Vi è **diffuso interesse a fornire idee** per il miglioramento continuo, c'è forte richiesta di coinvolgimento e soprattutto di partecipazione con un maggior contributo di intelligenza.
- Frequente la segnalazione di un **miglioramento della condizioni di lavoro** sotto l'aspetto della sicurezza, ordine, pulizia ed una **diminuzione della fatica**.
- **La rotazione delle mansioni** considerata positivamente ma poco praticata.
- I **rapporti gerarchici** appaiono profondamente mutati, apprezzato il ruolo del team leader; non vengono più tollerati non solo i rapporti autoritari, ma soprattutto la superficialità, l'ignoranza e la scarsa professionalità dei supervisor.
- Il **linguaggio operaio** è profondamente mutato. Si nota un livello di scolarità più alto.
- E' frequente la **segnalazione di ritmi più stretti**, di un tempo più saturo ecc.
- Non sono rare le **preoccupazioni per il posto** di lavoro per la crisi, la percezione di essere sotto ricatto.
- **Aspetti particolarmente problematici** sono:
 - **le modalità di erogazione dei premi per i suggerimenti**
 - **non sempre vi è una risposta** da parte dell'azienda ai suggerimenti
 - **le modalità di scelta dei team leader**
- Il **sindacato** è considerato un agente di facilitazione dei rapporti con l'impresa. Esso dovrebbe mantenere più frequenti rapporti con i lavoratori, conoscere meglio il lavoro, far partecipare di più gli operai.

I risultati: Luci e Ombre del WCM

Luci

- Condizioni di lavoro (sicurezza, ambiente, pulizia, salute etc.)
- Progettazione ergonomica del posto di lavoro
- Suggerimenti operai come processo continuo e di massa
- Risultati di qualità del prodotto e di lotta allo spreco
- Nuova organizzazione del lavoro con alta partecipazione (Team, informazione,...)
- Più opportunità di ruotare, di imparare e impegnarsi

L. Pero, L. Campagna

Ombre

- Carico cognitivo crescente e tempi di lavoro meno "porosi"
- Feedback sui suggerimenti
- Sistema premiante
- Sviluppo top down dell'innovazione
- Sensazione di contare di più
- Diffusione dei team
- Convivenza del modello partecipativo col modello gerarchico
- Gestione dell'apprendimento (rotazione, sviluppo prof. etc ...)

Modello interpretativo: le principali variabili esplicative dei giudizi espressi

- 1. Il grado di sviluppo del WCM:** è la variabile principale
 1. La fase 3 (Pomigliano) segna un salto netto con elevata partecipazione dei lavoratori
 2. Nella Fase 1 prevalgono scetticismo, attendismo e giudizi negativi
 3. Mentre nella fase 2 il processo non è lineare, ci sono salti in avanti e arretramenti, i punteggi Wcm non sempre corrispondono ai giudizi operai

- 2. Età, scolarità, conoscenza e rotazione:** sono variabili che pesano molto
 1. I più giovani, più scolarizzati, più disposti a imparare sono i più favorevoli alle innovazioni del WCM e i più attivi
 2. La conoscenza e l'informazione sono un fattore di successo del WCM tra i lavoratori
 3. La disponibilità a ruotare su più di 2 postazioni di lavoro (cioè a imparare) è un tratto culturale dei nuovi lavoratori

- 3. Storia dello stabilimento e cultura d'ambiente:** è la 3^a variabile
 1. La storia dello stabilimento condiziona fortemente la cultura, i risultati e i giudizi sul WCM

Elevata importanza dell' indicatore composito "età, scolarità, rotazione" (i nuovi lavoratori) nei giudizi sul WCM

% giudizi positivi in Stabilimenti con		Basso WCM	Alto WCM	Delta A-B
ANZIANI (+40)				
• Bassa Rotazione (2 posti)	Bassa Scolarità	32,7	45,6	12.9
	Alta Scolarità	45,5	47,4	1.9
• Alta Rotazione (+2 posti)	Bassa Scolarità	51,8	63,9	12.1
	Alta Scolarità	58,1	79,6	21.5
GIOVANI (-40)				
• Bassa Rotazione	Bassa Scolarità	34,8	72,8	38.0
	Alta Scolarità	43,8	81,6	37.8
• Alta Rotazione	Bassa Scolarità	46,0	85,3	39.3
	Alta Scolarità	40,0	89,2	49,2
Totale giudizi positivi		42,6	67,9	25.3

i giudizi dei lavoratori sono molto più positivi in stabilimenti con alto Wcm ma crescono anche in funzione di giovane età, scolarità e rotazione su + di 2 posti

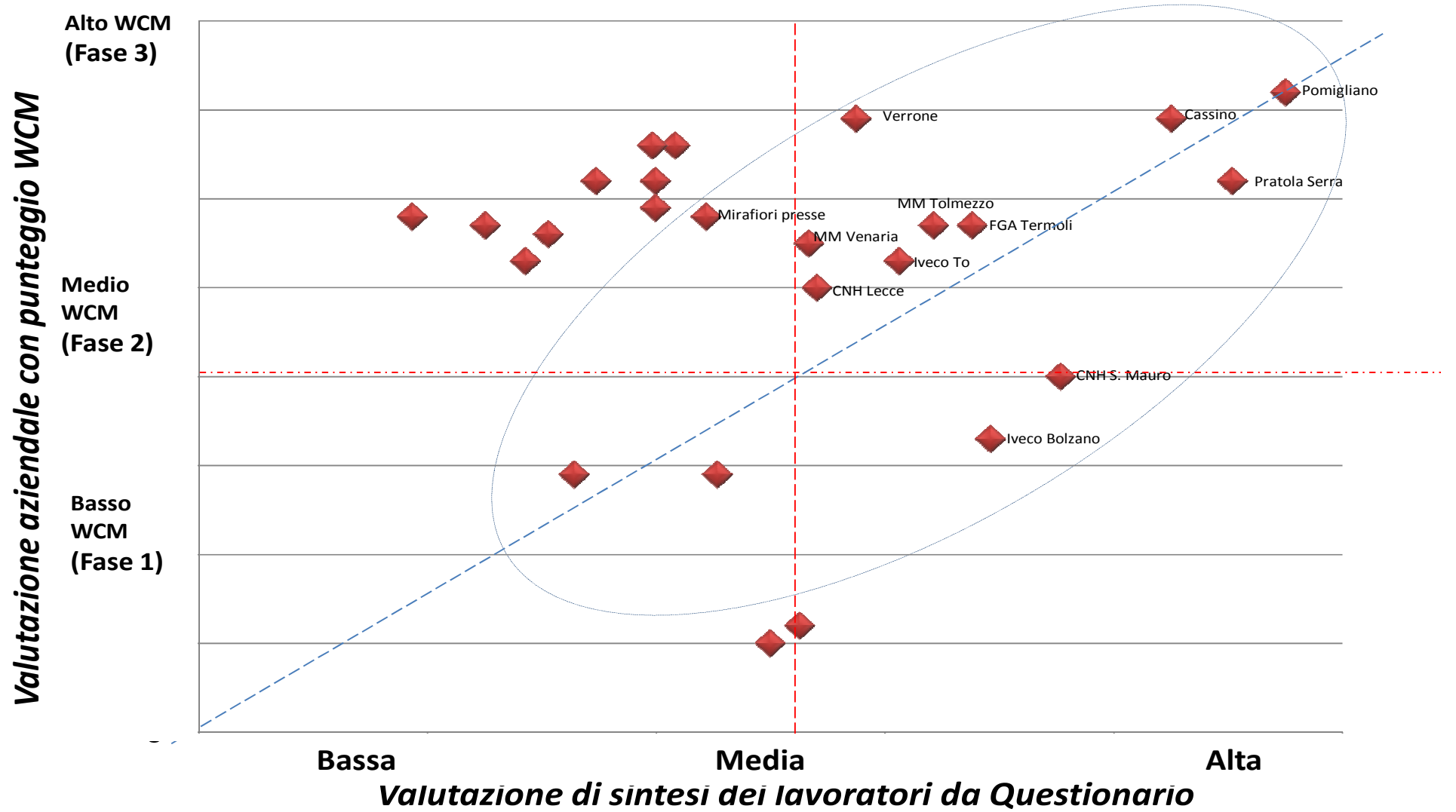
Importanza di conoscenza/formazione per il cluster dei rispondenti con prevalenza di giudizio positivo

		Cluster giudizi		
		Positivi		
		Plant Wcm		Total
		Wcm basso	Wcm alto	
1. Conosco bene il WCM	No	15,6	28,1	18,8
	Sì	67,6	91,0	75,6
Total		44,1	69,0	51,7
2. La formazione ricevuta sul WCM è stata adeguata	No	17,8	27,2	19,8
	Sì	77,8	94,2	84,2
Total		44,3	70,7	52,3
14. Conosco gli obiettivi e risultati di produzione/qualità/presenze	No	21,1	39,6	25,7
	Sì	80,8	93,4	85,7
Total		44,0	69,3	51,9

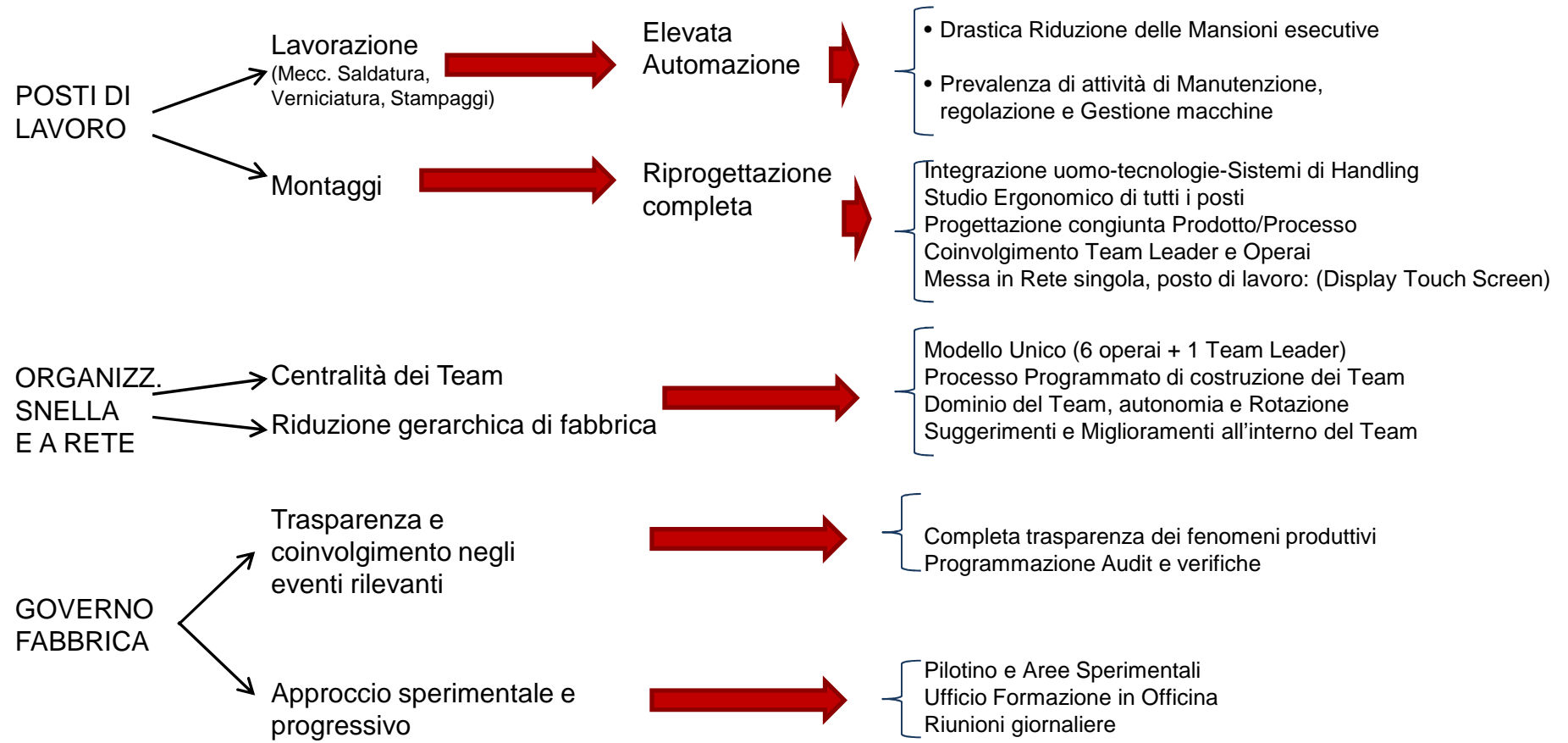
“Sento di contare di più” e conoscenza/formazione

		24. Sento di contare di più				Total
		Decisamente No	Più no che sì	Più sì che no	Decisamente sì	N
1. Conosco bene il WCM	No	56,0	30,3	9,8	3,9	100,0 (1674)
	Sì	25,0	25,0	29,1	21,0	100,0 (2365)
Total		37,8	27,2	21,1	13,9	100,0 (4039)
2. La formazione ricevuta sul WCM è stata adeguata	No	56,6	29,7	10,2	3,4	100,0 (1960)
	Sì	18,6	24,6	32,5	24,3	100,0 (2011)
Total		37,4	27,1	21,5	14,0	100,0 (3971)
14. Conosco gli obiettivi e risultati di produzione/qualità/presenze	No	53,9	31,8	11,9	2,4	100,0 (2157)
	Sì	15,4	21,9	33,9	28,8	100,0 (1675)
Total		37,1	27,4	21,5	14,0	100,0 (3832)

Tabella 20 - MAPPA STABILIMENTI



Il “Salto” del lavoro nello stadio 3 del WCM (Pomigliano, Melfi 2)



Da UTE per Processo A Comunità Produttiva

Il cambiamento in sintesi

Superamento del fordismo, dell' "operaio massa" e "nuova classe operaia" ?

La Fabbrica

Il WCM è un **nuovo sistema di produzione che sta avendo successo**

- Nuove Tecnologie logistico-produttive e in Rete
- *Continuous improvement* basato su suggerimenti di massa
- Progettazione congiunta e condivisa prodotto/processo
- Progettazione ergonomica condivisa dei posti di lavoro
- Partecipazione diretta (Team e Team Leader)

Le Persone

Accanto al lavoratore tradizionale sta crescendo una **nuova categoria di produttori**

- Giovani, scolarizzati (diploma superiore e laurea)
- Preferiscono imparare ruotando su molte postazioni
- Partecipano all' innovazione attivamente
- Accettano responsabilità di risultato, di problem solving e di miglioramento continuo
- Vogliono contare di più

Problemi aperti (Organizzativi e Gestionali)

1. Come accelerare l'innovazione e portare tutti gli stabilimenti in Fase 3

- Change Management: superare la palude

2. Problemi specifici legati ad ambiguità e rischi di evoluzione

- Centralità del team: più partnership, meno leadership
- Ruolo del Team leader: capetto vs operaio specializzato del 21° secolo
- Sistema dei suggerimenti: da sottoporre idee a partecipare a continuous improvement
- Reward System

3. Sistema WCM: da approccio Top-Down con tecnostruttura centrale a approccio a due vie centrato su Network Professionali

4. Come Mantenere elevata la Partecipazione nel lungo periodo