

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

COMITATO SCIENTIFICO

Conclusioni della ricerca
Nuovi lavoratori per una nuova fabbrica

14 maggio 2014

Luciano Pero, Luigi Campagna
Mip – Politecnico di Milano

1. I risultati: Luci e Ombre del WCM

Luci

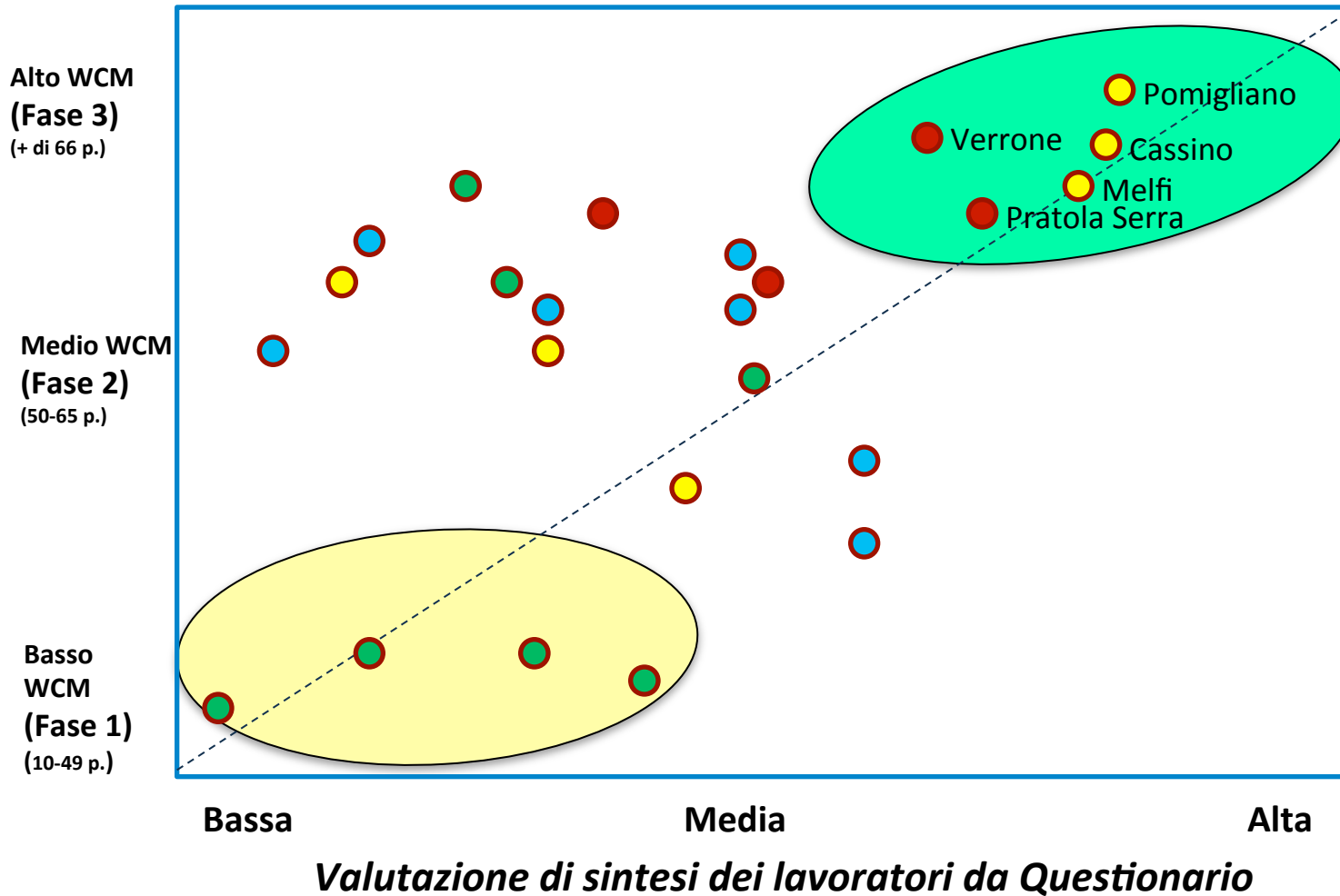
- Condizioni di lavoro (sicurezza, ambiente, pulizia, salute etc.)
- Progettazione ergonomica del posto di lavoro
- Suggerimenti operai come processo continuo e di massa
- Risultati di qualità del prodotto e di lotta allo spreco
- Nuova organizzazione del lavoro con alta partecipazione (Team, informazione,...)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

Ombre

- Carico cognitivo crescente a causa dei 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 ...)

2. Mappa degli stabilimenti

Valutazione aziendale con punteggio WCM



Nei poli alto e basso c'è una simmetria tra punteggio wcm e giudizi dei lavoratori.

Nel mezzo c'è più dispersione: spiegabile con la storia degli stabilimenti e la loro composizione

Legenda:

- Auto finali
- IVECO-CNH finali
- Motori, meccaniche e cambi
- Componenti e Tecnologie

3. Modello interpretativo: le 3 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, apprendimento e rotazione:** è un indicatore a 3 componenti che pesa molto
 1. I più giovani, più scolarizzati, più disposti a imparare sono i più favorevoli alle innovazioni del WCM e i più attivi
 2. Queste 3 variabili collegate spiegano il 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

4. 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

5. 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

6. Il futuro: domande e suggerimenti per l' Azienda

Domande

1 Come accelerare l' innovazione e portare tutti a livello di Pomigliano

2 Come mantenere elevata la partecipazione nel lungo periodo

Suggerimenti

- **Coinvolgere il Sindacato come in Chrysler**
 - ✓ WCM Academy congiunta con Sindacati e Università
 - ✓ Nuove procedure e stili manageriali favorevoli alla partecipazione
- **Potenziare il miglioramento continuo**
 - ✓ Chiusura di tutti i feed back
 - ✓ Coinvolgere i suggeritori nell' attuazione
 - ✓ Premi di risultato con quota dei "saving"
- **Diffondere i team e investire sulla cultura di appartenenza**
 - ✓ Budget di tempo per la discussione del team
 - ✓ Corresponsabilità del team sul risultato
 - ✓ Team leader come "operaio professionale coordinatore"
- **Nuove politiche HR e RI per i "nuovi lavoratori"**
 - ✓ Network professionali (Comunità di pratiche) come evoluzione della tecnostruttura
 - ✓ Accordi di partecipazione coi Sindacati

6. Il futuro II: domande e suggestioni per il Sindacato

Domande

1 Come rapportarsi alla nuova fabbrica del WCM, oltre a negoziare occupazione, salario e orario?

2 Come rappresentare e dare voce ai nuovi lavoratori?

Suggestioni

- **Fare come il Sindacato americano UAW**
 - ✓ accordi sui team e sulle procedure di partecipazione
 - ✓ Nuove competenze della RSA
 - ✓ WCM Academy congiunta
 - ✓ Premi di risultato sui risparmi conseguenti ai suggerimenti
- **Ripensare la rappresentanza**
 - ✓ più ruolo ai rappresentanti di fabbrica
 - ✓ Forme di partecipazione dal basso
 - ✓ Superare la frammentazione delle sigle sindacali