

Le persone e la fabbrica

Ricerca FIM – CISL sulle condizioni dei lavoratori negli stabilimenti FIAT

COMITATO SCIENTIFICO

WCM e partecipazione nel vissuto dei lavoratori

Milano 14 maggio 2014

Luisella Erlicher

MIP-Politecnico di Milano

Numero e sedi dei focus

Si sono realizzati 10 focus group tra settembre 2013 e gennaio 2014

	Auto Finali	Industrial Finali	Motori e Cambi
Alto punteggio WCM <60	<ul style="list-style-type: none">○Pomigliano○Cassino○Sata Melfi	<ul style="list-style-type: none">○Iveco Suzzara	
Medio/basso Punteggio WCM >60	<ul style="list-style-type: none">○Mirafiori Carr○Sevel○GrugliascoMaserati	<ul style="list-style-type: none">○Iveco Brescia○CNH Jesi	<ul style="list-style-type: none">○Iveco Torino

I temi/problemi indagati nei focus group

- 1. Che cos'è per voi il WCM?**
- 2. Quali sono stati i cambiamenti nel vostro lavoro in seguito all'introduzione del WCM?**
- 3. Fate proposte di miglioramento, siete soddisfatti della loro applicazione e del riconoscimento?**
- 4. Come funziona il team operaio? Sentite di fare parte di una squadra?**
- 5. Qual ruolo ricopre e quali attività svolge il team leader? Che relazione avete con lui?**
- 6. Vi sentite valorizzati con il WCM? Sentite di contare di più?**

1.1. Il nuovo modo di lavorare con il WCM: miglioramento delle condizioni di lavoro

La maggior parte dei partecipanti ai focus riconosce una diminuzione della fatica, in seguito all' introduzione di soluzioni ergonomiche, e un miglioramento delle condizioni di lavoro: sicurezza, ordine e pulizia

- ***Il WCM risolve problemi di natura fisica*** (Cassino)
- ***Il lavoratore ha tutto a disposizione*** (Pomigliano)
- ***Sulle postazioni adesso c'è una pulizia che prima ce la potevamo sognare*** (Iveco Suzzara)
- ***E' migliorata moltissimo la sicurezza, la gente si è abituata a mettere i guanti e da parte dell'azienda ci sono più controlli*** (Melfi)

1.2. Il nuovo modo di lavorare con il WCM: sistematicità e nuove metodologie

In alcuni stabilimenti si percepisce anche un modo di lavorare più sistematico e organizzato, supportato da nuove metodologie. Non sempre però vi è consapevolezza sul senso del nuovo modo di lavorare

- ***È cambiata la metodologia del lavoro ma la gente non si rendeva conto, non sapeva il significato, gli operai avvertivano ma non sapevano (Iveco Suzzara)***

1.3. Il nuovo modo di lavorare con il WCM: miglioramento dei risultati

In pochi stabilimenti, che si collocano nella fase avanzata dell' applicazione del WCM, viene percepito un impatto del nuovo modo di lavorare sulle performance.

- ***Il WCM ci ha portato avanti, ci ha portato all' avanguardia sia per la quantità che per la qualità (Pomigliano)***

1.4. Il nuovo modo di lavorare con il WCM: percezione di un tempo più pieno

Si registra il vissuto di un tempo di lavoro più pieno come conseguenza dell' aumento delle attività direttamente produttive.

Si percepisce che è aumentato il lavoro “vincolato” ed è meno possibile uno stacco cognitivo dal lavoro

- ***La percezione è che si lavora di più... il passo ti svagava, ti staccava dalla linea*** (Mirafiori Carrozzeria)
- ***Prima c' erano dei tempi morti, adesso sono spariti*** (Iveco Suzzara)
- ***I ritmi sono più stretti, prima riuscivi a riposare di più anche se c' era più fatica*** (Sevel)

Nel caso di stabilimenti nella fase iniziale di applicazione del WCM questa percezione genera delusione rispetto alle aspettative iniziali create dal WCM

- ***Dovevano permetterci di lavorare meglio, con meno sforzo e in maggiore sicurezza..in realtà è stato un modo per ridurre i tempi*** (Iveco Brescia)
- ***Hanno fatto l' inverso: è triplicato il lavoro sulla linea*** (Sevel)

2.1. La rotazione sulle postazioni nel team: rottura della routine

La rotazione trova un alto gradimento tra i lavoratori perché permette di rompere la routine della ripetizione sempre delle stesse operazioni ed è fonte di crescita professionale

- ***C'è più piacere nel lavoro*** (Pomigliano)
- ***Il solito lavoro ti stufa*** (Melfi)
- ***C'è orgoglio professionale: di chi sa fare più postazioni*** (Maserati Grugliasco)
- ***Mi piacerebbe che la rotazione entrasse nella nostra cultura*** (Mirafiori Carrozzeria)

Alla sua mancanza invece vengono associate percezioni negative

- ***Non si ruota: ciascuno per sé*** (Cassino)

2.2. La rotazione sulle postazioni nel team: autonomia e apprendimento

Da alcuni operai la rotazione viene vista come una esperienza di autonomia, se la presa di decisione è condivisa o delegata

- ***Abbiamo deciso noi di ruotare, è autogestito*** (Sevel)
- ***Lo chiedono i lavoratori, si gestiscono loro*** (Pomigliano)

Dove è praticata in modo sistematico la rotazione viene percepita come una modalità di apprendimento continuo attraverso lo scambio di conoscenza tra i membri del team che può migliorare e innovare l' esecuzione

- ***Da me tutti fanno tutto, così uno può vedere che quella stessa operazione può essere fatta in modo diverso*** (Pomigliano)

3.1. L' impegno cognitivo: l' informazione è importante

Gli aspetti cognitivi del lavoro sono ricercati e apprezzati dai lavoratori che spontaneamente cercano informazioni e fanno proposte

L' informazione è percepita come importante perché spiega il contesto, fornisce feedback sui risultati del proprio lavoro, coinvolge

- ***La prima cosa è l'informazione: adesso tutti chiedono un poco di più, fanno domande, si informano (Pomigliano)***

Per i risultati di performance riportati sul tabellone della gestione a vista vi sono interesse e curiosità ma anche frustrazione

- ***C'è la percentuale di scarti sul tabellone ma il resto è difficile da comprendere, noi non abbiamo il tempo di andarlo a vedere (Pomigliano)***
- ***La gestione a vista la conosce e il team leader e il conduttore (Maserati Grugliasco)***
- ***I dati sulla qualità non li abbiamo (Cassino)***

3.2.L' impegno cognitivo: le idee di miglioramento

Vi è molto e diffuso interesse a fornire idee per il miglioramento continuo

- ***Io faccio decine di proposte perché io qui ci lavoro e mi piace pensare che le cose possano migliorare (Sevel)***
- ***Le facciamo perché vanno a nostro vantaggio anche se preferiremmo i soldi ai premi (Mirafiori Carrozzeria)***

Il riconoscimento all' autore dell' idea, singolo o team, è visto come è un elemento fondamentale di soddisfazione e di ingaggio da parte degli operai, che lo percepiscono come valorizzazione del contributo cognitivo fornito.

- ***Dovremmo avere come un brevetto (Pomigliano)***

Il feedback però spesso non viene dato, le procedure, in alcuni ambienti, sono percepite come lunghe e farraginose

- ***Da un lato mi scoraggia perché non mi danno il feedback (CNH, Jesi)***
- ***L' azienda può dire che la proposta non va perché è troppo costosa, invece non ti dicono niente (Sevel)***

4.1. Il team operaio: realtà e potenzialità

Negli stabilimenti in cui l' applicazione del WCM è in fase iniziale, non è percepita la presenza del team

- ***C'è stata una sperimentazione ... ma adesso non c'è il team leader o meglio c'è solo sulla carta (CNH, Jesi)***
- ***Una volta c'era il team di lavoro che discuteva i risultati ed era efficace, ora non si fa più... ognuno per sé (Iveco Suzzara)***

In altri stabilimenti si dichiara che il gruppo come disegno c'è ma non opera come un team

- ***Il team operaio non c'è, c'è un individualismo sfrenato, non c'è collaborazione (Cassino)***

Solo nello stabilimento di Pomigliano il team è vissuto come una squadra, basata sulla relazione di aiuto

- ***Ci diamo una mano quando c'è un problema sulle postazioni (Pomigliano)***
- ***Io mi sento team: aiuto un collega che è più saturo di me (Pomigliano)***

4.2. Il ruolo chiave del team leader

In molti casi il team leader è percepito come un supporto puramente tecnico, incapace di sviluppare relazioni collaborative nel team

- ***Sono molto preparati perché vedo che usano termini nuovi tipo quella che chiamano “spaghetti chart” loro vengono a vedere sulla postazione quanti passi facciamo se possono spostare i cassoni... (Melfi)***
- ***I team leader sono molto preparati sui metodi e sulle tecniche, ma non sanno gestire le persone umanamente (Melfi)non sanno parlare con gli operai (Cassino)***

Nello stabilimento di Pomigliano il team leader è percepito come colui che sa costruire il team

- ***C'è coesione ed il team leader riesce ad aggregare (Pomigliano)***

5.1. La percezione di contare di più

Nella maggior parte degli stabilimenti gli operai non si sentono presi maggiormente in considerazione come conseguenza dell' applicazione del WCM

- ***Ci avevano detto che l' operaio è al centro, ma nei fatti non è così (Melfi)***
- ***Niente, non ci dicono proprio niente, non ci valorizzano (Sevel)***

La percezione di efficacia personale si trova in alcuni stabilimenti ed è determinata dal riconoscimento, dalla valorizzazione e dall' impegno cognitivo

- ***Siamo più ascoltati, in questo sono cambiate le cose (CNH Jesi)***
- ***Sono più contento perché vengo apprezzato (Mirafiori Carrozzeria)***
- ***L'operaio ha la possibilità di incidere molto più di una volta. Prima dicevi sì lo faccio, ora puoi dire, forse... si potrebbe fare anche così (Iveco Torino)***

5.2. Il senso di efficacia personale

E' tra gli operai di Pomigliano che si avverte in modo diffuso un cambiamento nella percezione di poter esercitare attivamente una influenza sugli eventi. Ciò deriva dal vissuto di protagonismo nell' avere realizzare il successo dello stabilimento, che è diventato un modello anche per gli altri

- ***Con il WCM abbiamo dimostrato che siamo bravi.....solo adesso anche gli altri hanno capito quanto valiamo (Pomigliano)***
- ***Per noi il cambiamento portato dal WCM è un vanto, abbiamo dimostrato noi lavoratori di volere il cambiamento (Pomigliano)***

Conclusioni

- **Le variabili del nuovo modo di lavorare che più influenzano i vissuti di partecipazione sono quelle a contenuto cognitivo**
 - ✓ **la rotazione sulle postazioni vista come modalità di apprendimento e di crescita professionale**
 - ✓ **l'informazione, sui metodi e sul loro significato e sui risultati, che trasmette un senso di controllo del contesto**
 - ✓ **le idee di miglioramento che forniscono il senso del contributo di valore**
- **Il team operaio è ancora in nuce e poco diffuso. Dove esiste è caratterizzato dalla relazione d'aiuto e consente una esperienza di autonomia**
- **Il potenziamento cognitivo e le esperienze di autonomia influenzano il protagonismo dei lavoratori**