

Indice

Prefazione , di <i>Serafino Negrelli</i>	11
Introduzione	15
Prima Sezione Riferimenti teorici	
1. Il World Class Manufacturing e l'industria automobilistica nelle catene globali del valore	21
1.1 Cultura e mission del World Class Manufacturing	21
1.2 La produzione Just in Time e la linearizzazione del processo produttivo	25
1.3 Organizzazione cellulare e sincronizzazione del flusso di lavoro	27
1.4 Ergonomia e metrica del lavoro: il sistema Ergo-Uas	30
1.5 La scoperta occidentale del sistema di produzione giapponese	32
1.6 I percorsi di innovazione nell'industria automobilistica	34
1.7 Metamorfosi della forza-lavoro: operai della conoscenza o operai dell'automazione?	36
1.8 Le nuove traiettorie della natura del lavoro lean	40
2. L'evoluzione della condizione operaia e le trasformazioni aziendali in Fiat	43
2.1 Storia della Fiat e storia della Sociologia industriale: gli anni del Taylor-Fordismo	43
2.2 Gli anni Settanta e l'inedita attenzione all'organizzazione del lavoro	45
2.3 Dalla conflittualità operaia alla marcia dei quarantamila	47
2.4 La fase dell'alta automazione: territorio, qualità del lavoro e relazioni sindacali	50
2.5 Dalla fabbrica integrata alla fabbrica modulare	53

2.6 Gli anni della transizione: dalla Produzione Snella al Wcm	56
2.7 Le ultime ricerche sulla condizione lavorativa di iniziativa sindacale	58
2.8 Le tre tappe evolutive della produzione snella in Fiat	61

Seconda Sezione Questioni metodologiche

3. Studio di caso comparato e rilevazione della Job Satisfaction: il paradigma di ricerca misto	67
3.1 Scelta ontologica, epistemologica e metodologica: ricerca qualitativa e ricerca quantitativa a confronto	67
3.2 La concreta applicazione del metodo di ricerca mista: modalità ed obiettivi	70
3.3 Logica e metodo dello studio di caso comparato	73
3.4 Dalla qualità del lavoro alla soddisfazione lavorativa	75
3.5 Focus group, individuazione delle dimensioni rilevanti e costruzione del questionario	78
3.6 Le interviste semistrutturate agli attori rilevanti	82

Terza Sezione Evidenze empiriche

4. Soddisfazione del lavoro e analisi delle variabili	91
4.1 Soddisfazione del lavoro e caratteristiche individuali	91
4.2 Soddisfazione del lavoro e caratteristiche del nucleo familiare	97
4.3 Soddisfazione del lavoro e vicende lavorative	102
4.4 Soddisfazione reale, soddisfazione attesa e soddisfazione relativa al passato	108
4.5 La probabilità di essere soddisfatti: un modello probit	112
4.6 Risultati empirici e paradigma teorico	117
5. Ambiente di vita e ambiente di lavoro (innovazione, sicurezza, temperatura e pulizia)	119
5.1 Ambiente di vita e ambiente di lavoro	119
5.2 Innovazione e sicurezza agli occhi dei lavoratori	120
5.3 Temperatura e pulizia nella nuova concezione della fabbrica	126
5.4 Ambiente di lavoro e soddisfazione percepita	131
6. Le nuove dinamiche nelle relazioni di lavoro (sindacato, salario, bonus e work-life balance)	133
6.1 Il ruolo del sindacato nella nuova organizzazione del lavoro	133
6.2 Il livello retributivo e il sistema di bonus ed incentivi	138

6.3 Il bilanciamento tra tempo di vita e tempo di lavoro	142
6.4 Le sfide della contrattazione nell'era della globalizzazione	145
7. Coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori (strumenti, guidelines, valorizzazione e benessere)	149
7.1 Coinvolgimento e partecipazione: l'evoluzione del quadro regolamentare	149
7.2 La partecipazione dei lavoratori nel settore metalmeccanico	151
7.3 Le esperienze recenti di lean manufacturing: la partecipazione diretta	153
7.4 Individualità e socialità nella catena di montaggio	159
8. Team working e autoattivazione (autonomia, collaborazione, team leader e carico di lavoro)	167
8.1 La natura del lavoro in squadra: il ruolo del team leader	167
8.2 Il carico di lavoro e la rotazione delle mansioni	175
8.3 Collaborazione e campagna di mutua assistenza	178
8.4 L'autonomia indotta: job enrichment o management by stress?	180
8.5 La cellularizzazione come contesto organizzativo e disciplinare	184
Conclusioni	187
Bibliografia	197

Introduzione

Le ricerche sulla condizione lavorativa e sui cambiamenti nei comportamenti dei lavoratori costituiscono tradizionalmente un importante serbatoio della Sociologia industriale e del lavoro negli studi del nostro Paese: un serbatoio che, nel corso degli ultimi venticinque anni, è stato purtroppo alimentato a singhiozzo e in modo discontinuo pur non mancando, nell'ultimo decennio, esempi di inchieste anche di proporzioni quantitative rilevanti (e di cui si riportiamo i risultati principali nella prima sezione del presente elaborato), che hanno rilanciato l'osservazione sociologica sui mutamenti nel lavoro. Queste indagini hanno avuto il merito di attirare l'attenzione su alcuni fenomeni importanti e spesso poco noti o sottovalutati come, ad esempio, la questione salariale o l'incerta transizione del nostro apparato produttivo verso modelli organizzativi più avanzati e soddisfacenti.

La presente ricerca aspira ad essere un contributo per lo studio e la conoscenza dell'evoluzione del sistema industriale e per la comprensione del ruolo che possono svolgere al suo interno le innovazioni tecnologiche e organizzative: vengono fornite indicazioni e conferme importanti in merito ai tratti paradigmatici di un modello organizzativo, quale il WCM, che permette un salto nelle prestazioni del processo produttivo (ed eventualmente nella soddisfazione dei lavoratori) e vengono fornite indicazioni riguardanti le caratteristiche dei percorsi innovativi e le modalità di gestione del cambiamento. Sono relativamente pochi (almeno per quanto riguarda il contesto italiano e del Sud Europa) gli studi, basati su evidenze empiriche, sull'impatto delle innovazioni produttive sulle condizioni di lavoro e sui cambiamenti dell'organizzazione dal punto di vista dei lavoratori: la ricerca tenta di colmare tale lacuna e contribuisce, quindi, a fondare su evidenze empiriche il dibattito sulle trasformazioni in atto nei modelli produttivi, sulle condizioni di lavoro e sul ruolo dei lavoratori nei processi produttivi (dibattito spesso fortemente condizionato da posizioni preconcepite).

La realizzazione di modelli produttivi che consentano di raggiungere più elevati livelli di produttività e nel contempo una più elevata sostenibilità sociale rappresentano un rilevante punto di forza per l'industria di un paese: non si tratta di

un'evoluzione scontata, legata al progresso delle tecnologie e al mutamento dei contesti economico-sociali, ma richiede continuamente una chiara scelta organizzativa. Come da tempo dimostrato dalla cosiddetta *Scuola socio-tecnica dell'organizzazione*, le soluzioni organizzative non sono determinate semplicemente dal contesto tecnologico ma, per una data tecnologia, sono possibili diverse soluzioni organizzative e vi è lo spazio, quindi, per decidere quale specifica soluzione adottare (*organizational choice*). La scelta deve tener conto da un lato della tecnologia adottata, dall'altro lato del contesto operativo effettivo nel quale essa si dispiega (oltre che delle esigenze degli operatori): i sistemi produttivi danno migliori performance quando entrambi gli aspetti vengono presi in adeguata considerazione e si instaura una relazione equilibrata (*goodness of fit*) e ben integrata (*joint optimization*) tra di essi. Per contro, in molti casi, le scelte organizzative ripropongono le soluzioni classiche basate sulla divisione del lavoro molto elevata, una netta separazione tra chi progetta il lavoro e chi esegue, lunghe catene gerarchiche ed elevato controllo, scarsa attenzione agli aspetti ergonomici e al benessere dei lavoratori. La questione di prospettiva è, quindi, la sostenibilità nel tempo di modelli di questo tipo, a prescindere dai risultati in termini di competitività nel breve termine: lo studio e la compressione di esperienze come quella del WCM, negli aspetti positivi come in quelli problematici (e che richiedono ulteriori approfondimenti e miglioramenti) è di grande importanza per la ripresa e lo sviluppo dell'industria del nostro Paese.

Nello specifico, il libro intende indagare l'impatto delle tecnologie e dell'innovazione sulle condizioni di lavoro degli operai in FIAT, multinazionale produttrice di auto, che a partire dalla fine degli anni duemila ha implementato il suo nuovo modello produttivo, il WCM (*World Class Manufacturing*). Data la dimensione aziendale si è scelto di condurre l'indagine attraverso uno studio di caso comparato prendendo in esame 4 stabilimenti del gruppo (Grugliasco, Melfi, Mirafiori e Pomigliano) sulla base di tre fattori (numerosità operaia, livello di antagonismo sindacale e posizione geografica).

Un modello produttivo impatta sulla realtà aziendale in maniera trasversale ed ogni ricerca sociologica che tenta di investigarne principi cardini ed effetti concreti rischia di scadere in opacità e contorni non nettamente delineati. Nello strutturare la ricerca si è cercato di delimitare quanto più possibile tali contorni: individuato lo scenario di indagine (il nuovo modello produttivo), l'obiettivo è stato indagare la soddisfazione del lavoro per capire come (e in che modo) tale modello produttivo ha impattato su di essa (job satisfaction solo degli operai, solo nei quattro stabilimenti individuati e solo del reparto assemblaggio). L'indagine condotta (questionari, focus group, interviste semi-strutturate ed aperte) ci ha permesso, a partire dai risultati empirici sulla soddisfazione del lavoro, di fotografare i risvolti e gli effetti del modello produttivo in termini di pratiche gestionali del personale, partecipazione e coinvolgimento operaio, ambiente e condizioni di lavoro, tendenze nelle relazioni industriali: chiaramente l'oggetto di indagine è la soddisfazione del lavoro che rappresenta la base di analisi che ci ha permesso di indagare da diversi punti di vista gli effetti del nuovo modello produttivo.

Il lavoro si articola in tre sezioni differenti: nella prima (capitoli 1 e 2) vengono sintetizzati i riferimenti teorici attinti dalla Sociologia economica e i principi manageriali tratti dalle scienze dell'organizzazione con particolare attenzione al post-fordismo, alla lean production, ai meccanismi di produzione nelle catene globali del valore e agli attuali scenari organizzativi al tempo di Industry 4.0.

La seconda sezione (capitolo 3) ispeziona il percorso metodologico, fondato sul paradigma di ricerca misto, del quale si dà ampia giustificazione: vengono elencate le molteplici tecniche di analisi adottate (focus group, interviste aperte, questionari con relativa analisi dei dati e interviste semistrutturate) e la logica sottostante che ha guidato tali scelte.

La terza sezione, invece, sintetizza risultati ed evidenze empiriche raccolte sul campo: in particolare nel primo capitolo empirico (capitolo 4) vengono riportati i dati relativi al comportamento della soddisfazione rispetto alle caratteristiche individuali, di contesto familiare e di vicende lavorative e viene esposto il modello di analisi probit sulla probabilità di essere soddisfatti relativo ad ulteriori 16 variabili caratterizzanti il concetto di soddisfazione; nei successivi quattro capitoli (capitolo 5, 6, 7, e 8) vengono analizzate quattro distinte macro-dimensioni del lavoro (ambiente di lavoro, relazioni di lavoro, partecipazione al lavoro e teamworking) e per ognuna di esse vengono presentati i risultati delle interviste semistrutturate agli operai e delle regressioni effettuate tra singole variabili e soddisfazione generale del lavoro.

Alla luce dei dati emersi dalla ricerca, si elaborano poi considerazioni conclusive sulla condizione operaia in relazione al nuovo contesto organizzativo: ogni capitolo empirico della terza sezione presenta specifiche conclusioni legate alle singole variabili in esso analizzate che, però, si è voluto declinare in maniera integrata dando una visione d'insieme ai risultati esposti, precisando potenzialità e fallacità del modello produttivo rispetto alla soddisfazione operaia e delineando possibili linee future di ricerca.