

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

World Class Manufacturing. Il caso Lear Corporation Italia Srl, Caivano

Prof.ssa Silvia Dello Russo

RELATORE

Lilia Manco Matr. 239191

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

World Class Manufacturing. Il caso Lear Corporation Italia Srl, Caivano

Introduzione	3
1. World Class Manufacturing	
1.1 Introduzione ed evoluzione del modello.....	6
1.1.1 Cenni sui pilastri tecnici.....	8
1.1.2 Cenni sui pilastri manageriali.....	10
1.2 Vantaggi e punti di forza.....	10
1.3 Limiti e criticità.....	12
1.4 Dalle sfide del <i>change management</i> all'innovazione organizzativa.....	13
2. People Development	
2.1 Introduzione al nono pilastro tecnico del WCM.....	19
2.1.1 Obiettivi.....	20
2.1.2 Elementi base e strumenti principali.....	21
2.2 Modalità di formazione del personale.....	22
2.2.1 <i>One Point Lesson</i>	23
2.2.2 I sette step per la realizzazione.....	25
2.3 La motivazione come fonte di vantaggio competitivo.....	27
3. Il caso Lear Corporation Italia Srl, Caivano	
3.1 Storia dell'implementazione del modello.....	31
3.2 Audit sullo stabilimento di Caivano 2021.....	32
3.2.1 Caso pratico di formazione.....	33
3.2.2 Strategia e piani di sviluppo.....	37
3.2.3 Il sistema dei suggerimenti.....	38
3.2.4 Piani futuri: il progetto <i>Premium Attitude</i>	40
3.3 Riflessioni sull'applicazione del modello nell'impresa.....	42
Conclusione	46
Bibliografia	48
Sitografia	50

ABSTRACT

Il presente elaborato persegue l'obiettivo di analizzare le caratteristiche principali del metodo del World Class Manufacturing ed esaminarne l'impatto su uno stabilimento in particolare: la Lear Corporation Italia di Caivano, società a responsabilità limitata impegnata nella fabbricazione di sedili per autoveicoli.

Lo scopo è quello di approfondire l'esperienza di questo modello di gestione del miglioramento per comprendere come quest'ultimo pervade ogni area aziendale e si sviluppa all'interno delle stesse. La ricerca consente di approfondire quali risultati il modello tecnico, organizzativo e gestionale del WCM si impone di soddisfare.

Successivamente, sono portati alla luce i temi più rilevanti sollevati dal modello, quali: innovazione, produttività, qualità del lavoro, partecipazione e formazione. Il fine è di far emergere punti di forza, ma anche punti di debolezza del modello, interrogandosi circa l'effettiva sostenibilità ed efficacia.

La trattazione mira a fornire evidenze sufficienti a dimostrare come sia stato possibile ottenere un vero e proprio stravolgimento qualitativo dei modelli di organizzazione del lavoro e a sottolineare tutte le nuove opportunità e sfide che si aprono come conseguenza della nuova concezione del lavoro e della fabbrica che il WCM porta con sé, nonché grazie alla maggiore flessibilità e adattabilità del modello.

Quanto si vuol dimostrare, troverà maggiore spazio e concretezza proprio nel caso pratico sullo stabilimento di Caivano della Lear Corporation, grazie al quale sarà possibile sollevare la questione di come nella pratica tale azienda adotta ed implementa le tecniche richieste dal modello, soprattutto con riferimento all'ambito della formazione e motivazione del personale, dimostrando vantaggi e difficoltà delle pratiche del WCM.

INTRODUZIONE

La globalizzazione, ad oggi, ha incentivato ed accelerato il cambiamento e l'innovazione, portando alla trasformazione del manifatturiero in un ambiente altamente concorrenziale e dinamico. La decisione circa quali prodotti sopravvivono sul mercato e divengono profittevoli è ormai nelle mani dei consumatori. Appare chiaro che le competenze e le risorse necessarie per essere imprese di successo oggi sono diverse da quelle richieste ieri, segnando un profondo spaccato storico rispetto alla standardizzazione di matrice Taylor-fordista (come rende evidente la celebre citazione di Henry Ford con riferimento all'iconico modello T della Ford, emblema della standardizzazione: «Di qualsiasi colore purché sia nera») (Ciccarelli, Papetti, Cappelletti, Brunzini & Germani, 2022). Negli anni in cui nelle aziende veniva ancora adoperata la filosofia di gestione Taylor-fordista era l'impresa che dominava il consumo ed i consumatori ed agiva con l'obiettivo di monitorare e contenere i costi di questi prodotti, renderli accessibili a larga parte dei cittadini e poter sfruttare economie di scala grazie alla catena di montaggio, non curandosi dei gusti dei consumatori e dei fattori che li influenzano e li portano a mutare nel tempo (Shafritz, Ott & Jang 2011).

L'apertura dei mercati e la loro evoluzione favoriscono, inoltre, l'innovazione e la digitalizzazione dei settori produttivi. Attualmente si assiste al consolidamento dell'Industria 4.0, ovvero di imprese sempre più improntate sul digitale, sia per quanto concerne i prodotti che i processi. In particolare, il settore *automotive* è probabilmente quello in cui l'innovazione tecnologica ha sempre svolto un ruolo centrale: la maggior parte dei processi è automatizzata e le auto prodotte sono sempre più tecnologicamente sofisticate e sicure.

I cambiamenti nei gusti dei consumatori e nelle nuove tecnologie introdotte sono repentini e, pertanto, richiedono tempi di adattamento rapidi al fine di poter continuare ad operare sul mercato. I ritmi sono quindi frenetici e starvi dietro è una prerogativa obbligatoria se si vuole essere competitivi e guadagnare quote di mercato significative. (Bentivogli, Di Vico, Pero, Viscardi, Barba Navaretti & Mosconi, 2015)

L'esigenza di adattarsi velocemente alle contingenze è stata resa ancor più evidente a causa della pandemia da Covid-19. Con la recente crisi economica scatenata da quest'ultima, molti settori hanno subito una forte contrazione, la quale ha determinato anche la chiusura di un significativo numero di attività e stabilimenti. Nonostante ciò, i dati Istat illustrano come nel corso del 2021 il fatturato dell'industria manifatturiera segna una risalita continua ed energica. Tra gli elementi che hanno favorito la ripresa, sicuramente è possibile annoverare gli investimenti legati al Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr). L'ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica) ha, inoltre, evidenziato che la produzione di autovetture a gennaio 2022 è aumentata dell'1,3% rispetto a quanto registrato a gennaio 2021, sottolineando la resilienza del settore.

È possibile, dunque, concludere che tutto ciò è riconducibile ad una matrice comune: la flessibilità (di prodotto, di processo e di adattamento al cambiamento). La fabbrica, pur essendo logisticamente stanziale, non è comunque statica. La costante ricerca della flessibilità necessariamente comporta per le imprese una ricerca di modelli che consentano di snellire vecchie regole burocratiche ed individualistiche.

In questo quadro è possibile collocare l'inserimento del World Class Manufacturing come modello abbracciato da numerosissime imprese manifatturiere, il quale si presenta come metodo capace di rispondere alle sfide del cambiamento, garantendo elevati livelli di flessibilità della produzione.

Il passaggio al sistema WCM non è stato immediato, ma è avvenuto gradualmente e per stadi successivi. Le prime innovazioni da un punto di vista gestionale ed organizzativo risalgono, infatti, all'affermarsi della filosofia *Lean Manufacturing* e della produzione *Just in Time*. I vantaggi di questi due ordini, ripresi poi nei sistemi di produzione successivi, sono: la semplificazione dei processi, la massimizzazione del valore per i clienti con il minimo sforzo ed eliminando le cause di anomalie di prodotto ed il principio per cui bisogna evitare di immobilizzare merci in magazzino (Womack & Jones, 2000; Yamashina, 2000). Successivamente, altre rivoluzioni importanti hanno riguardato: l'*Automation* e lo *Strategic Quality Control*, i cui punti di forza cardinali possono essere annoverati fra la volontà di rispondere alle esigenze della clientela, portando ad una produzione tecnologicamente più avanzata e qualitativamente superiore, riducendo la possibilità di registrare difetti nei prodotti finali (Amadio, 2017; Campagna, Cipriani, Erlicher, Neirotti & Pero, 2015).

È proprio da questa base, ovvero dalla combinazione e dall'estensione di tali precedenti rivoluzioni produttive e gestionali, che nasce il *World Class Manufacturing*, il quale attualmente rappresenta il metodo accolto da molteplici fabbriche italiane ed estere in campo manifatturiero, soprattutto nel settore *automotive* (Campagna et al., 2015). Seguendo principi e ideali di derivazione giapponese, il modello si impone di porre le basi per organizzazioni flessibili orientate all'eccellenza ed all'*empowerment* e coinvolgimento di tutti i dipendenti.

Il presente elaborato si propone, pertanto, di approfondire gli aspetti salienti che caratterizzano tale metodo di produzione e gestione, evidenziando quali sono gli aspetti che segnano un punto di svolta rispetto alle metodologie di gestione ed organizzazione precedenti, troppo obsolete per competere in un mondo sempre più esigente, dinamico e competitivo.

Nel primo capitolo segue un'analisi dell'evoluzione del modello, ripercorrendo le tappe fondamentali che ne hanno consentito la nascita, l'implementazione ed il rinnovamento continuo. Inoltre, sono messi in risalto i temi chiave che ruotano intorno al WCM, i pilastri su cui si basa, i punti di forza e di debolezza che lo caratterizzano.

Procedendo con lo studio di tale insieme di pratiche e strumenti, nel secondo capitolo, tra i 10 pilastri tecnici attraverso cui il World Class Manufacturing si articola, la trattazione della tesi intende focalizzarsi sul nono: il People Development. In tale ambito, si procede con un'analisi di come cambiano i sistemi di gestione delle risorse umane a seguito dell'implementazione del modello. Pertanto, saranno approfondite tematiche come l'innovazione dei processi di formazione e motivazione del personale al fine di evidenziare quali siano i vantaggi conseguenti all'introduzione del modello, con particolare riguardo al miglioramento delle condizioni del lavoro operaio.

Nel capitolo conclusivo viene portato all'attenzione del lettore un caso pratico di un'azienda che ha abbracciato il World Class Manufacturing: la Lear Corporation Italia, Srl, Caivano. Quest'ultima è un'azienda impegnata nell'assemblaggio dei componenti per la produzione di sedili. Si descrivono e si osservano, dunque, alcuni casi recenti di formazione e motivazione, nonché alcune conseguenze che l'attuazione del modello ha avuto su uno dei fornitori strategici FIAT (attuale brand del gruppo Stellantis).

CAPITOLO 1

WORLD CLASS MANUFACTURING

1.1 INTRODUZIONE ED EVOLUZIONE DEL MODELLO

Introdotta in Italia nel 2005, il World Class Manufacturing rappresenta un sistema di produzione strutturato, fortemente orientato ai risultati, volto a promuovere miglioramenti sistematici e sostenibili nel tempo per valutare ed eliminare ogni tipo di spreco o perdita, applicando metodi e standard rigorosi e grazie al coinvolgimento attivo delle persone (Amadio, 2017). Nello specifico, il World Class Manufacturing (WCM) è definito come un insieme di pratiche e tecniche, organizzative e gestionali, realizzate grazie a strumenti integrati tra loro ed audit periodici, le quali perseguono l'obiettivo di condurre le aziende verso l'eccellenza in termini di prestazioni rispetto ai *competitors* operanti nel panorama globale (Campagna et al., 2015). È possibile introdurre, di fatto, l'insieme di metodologie e strumenti descritti dal WCM semplicemente elencandone le caratteristiche fondamentali: pragmaticità, sistematicità ed innovazione culturale. Questo approccio rivoluzionario mira a consentire il raggiungimento di un vantaggio competitivo solido, garantendo la fornitura di prodotti di elevata qualità e prestazioni all'avanguardia che soddisfino i clienti finali, grazie alle pratiche di miglioramento e di innovazione, le quali sottolineano la sua appartenenza all'area delle *Operational Excellence* (Schonberger, 2010).

Implementare il World Class Manufacturing significa per le imprese abbracciare un nuovo modo di intendere il lavoro, a livello manageriale, professionale o operativo. I progetti sviluppati dalle organizzazioni che lo hanno implementato, perseguendo i rigorosi standard del WCM stesso, fanno leva su un forte coinvolgimento dei dipendenti (a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione) ed hanno come fine ultimo l'azzeramento delle inefficienze e degli sprechi, fino al raggiungimento del risultato di zero infortuni, zero rifiuti, zero guasti, zero perdite, zero errori o difetti e zero giacenze (Falcone, De Felice & Petrillo, 2014).

Nel tentativo di ricreare il tracciato storico che ha portato alla nascita ed allo sviluppo del WCM, si riconosce a Richard Schonberger il merito di esserne il fondatore, il quale negli anni '80, precisamente nel 1986, ha definito ed articolato l'elaborazione del modello in esame ispirandosi ai concetti ed alle tecniche della produzione *Just in time*, del *Total Quality Control*, del *Total Productive System* e del *Total Industrial Engineering* (Campagna et al., 2015). Schonberger definì il WCM come un miglioramento rapido e continuo, prevalentemente per quanto concerne qualità, costi e flessibilità verso i quali indirizzare prioritariamente gli sforzi dell'organizzazione (Pero, 2015). Inoltre, uno dei punti più interessanti sviluppati da Schonberger riguarda l'estensione dei compiti del lavoro operaio, includendo una serie di attività quali la manutenzione autonoma e preventiva, la raccolta e l'analisi dei dati, il *problem solving*, nonché lo sviluppo di capacità

intellettuali per esser parte fondamentale del miglioramento continuo. L'idea di fondo che ha mosso la ricerca di Schonberger è rintracciabile nella volontà di delineare una nuova concezione di fabbrica all'interno della quale la gestione fosse autonoma e, pertanto, realizzare un ambiente di lavoro in cui manager, operai e tecnici possano orientarsi autonomamente verso il perseguimento di risultati d'eccellenza. (Schonberger, 1986)

È bene puntualizzare, però, che il concetto di WCM accolto da FIAT e successivamente da FCA e dai suoi fornitori strategici si distacca sotto molteplici punti di vista dagli ideali proposti da Schonberger (Campagna et al., 2015).

A tal proposito, il più rilevante contributo verso l'implementazione concreta delle pratiche previste dal World Class Manufacturing è da riconoscere all'ingegnere Hajime Yamashina. L'obiettivo di quest'ultimo è sempre stato quello di diffondere i concetti alla base del Toyotismo (TPS – *Toyota Production System*), adattandoli alle differenti mentalità e culture industriali dei suoi clienti, generando così quell'insieme di pratiche e metodologie conosciuto come World Class Manufacturing. Tra le sfide principali che all'inizio Yamashina si è proposto di affrontare, è possibile rinvenire la riorganizzazione degli spazi e la formazione di una nuova *forma mentis* tecnica ed operaia (Campagna et al., 2015; Liker, 2003). Inoltre, riprendendola direttamente dall'anima del TPS, la filosofia cui si ispirano i pilastri ed i principi del WCM è quella del *KAIZEN* (Bonazzi, 1993).

Il *KAIZEN* è una vera e propria filosofia di business sviluppatasi a partire dal 1986. Emblematico il significato e l'etimologia del termine stesso: dal giapponese, “*kai*” vuol dire “cambiamento, miglioramento”, invece “*zen*” sta per “buono, migliore” (Amadio, 2017), per cui il nome stesso suggerisce l'idea di fondo di un sistema che si ispiri alla volontà di riuscire ad evolvere e cambiare in un'ottica di miglioramento continuo e senza fine. Quest'ultimo può esser raggiunto attraverso un processo ben definito dai seguenti momenti: (1) pianificazione e definizione degli obiettivi; (2) esecuzione del programma; (3) studio, controllo e analisi dei risultati; (4) definizione del nuovo standard minimo da raggiungere per garantire che il processo di miglioramento non si stagni (Amadio, 2017; Bonazzi, 1993). Per fare maggiore chiarezza: il miglioramento ottenuto in un ciclo operativo diviene standard minimo per quello successivo.

Ad ogni modo, il modello di WCM implementato per la prima volta da FCA successivamente trova la sua rielaborazione ed innovazione da parte della *World Class Manufacturing Association*, organizzazione di cui FCA ha ricoperto la presidenza per svariati anni. Si tratta di un'organizzazione no-profit, composta da diverse aziende manifatturiere giapponesi ed europee, fondata nel 2006 in seguito ad un seminario internazionale che ha avuto luogo a Dublino (*Achieving Performance Excellence*) (Campagna et al., 2015). L'obiettivo fondante di tale associazione è quello di favorire la concretizzazione e lo sviluppo delle *best practices* di produzione, al fine di aumentare la competitività del sistema produttivo, favorendo altresì lo

scambio di conoscenza tra le diverse aziende partecipanti. Ad opera della *WCM Association*, in aggiunta, di carattere profondamente innovativo, vi è l'aggiornamento dei parametri di eccellenza circa le performance di sicurezza, qualità, tempi e flessibilità, ponendo minuziosa attenzione alle pratiche di gestione delle perdite e dei costi come previsto dal pilastro *Cost Deployment* (il quale, proprio in quanto svolge tale ruolo fondamentale, indirizza le priorità e strategicità degli interventi degli altri pilastri).

Un ulteriore cambiamento è stato dettato dalla necessità di porre maggiore enfasi su aspetti di carattere gestionale, piuttosto che concentrarsi esclusivamente su quelli tecnici, riconoscendo la loro validità ai fini del raggiungimento dell'eccellenza nelle fabbriche (Volpato, 2008).

Attualmente, il World Class Manufacturing consta di 10 pilastri tecnici e 10 pilastri manageriali. I pillar rappresentano lo scheletro su cui si fonda il modello di gestione del miglioramento del WCM e ciascuno di essi si presenta come un insieme integrato di strumenti e metodi volto al raggiungimento di prestazioni d'eccellenza per specifiche fasi o per taluni aspetti del processo produttivo (Amadio, 2017). Ogni pillar, pertanto, segue un iter di miglioramento ed evoluzione sviluppato mediante 7 step. Inizialmente, si prevede un approccio di tipo **reattivo** (step 1-3), avente lo scopo di rilevare e rimuovere errori ed inefficienze non appena sorge un problema, dunque eliminare ogni causa di regresso funzionale e ricondurre il sistema di produzione alla stabilità. Successivamente, si osserva un approccio di tipo **preventivo** (generalmente step 4-5), il quale consente di definire misure finalizzate a prevenire il verificarsi di problemi di vario tipo o a minimizzare rischi e perdite, trae, in aggiunta, insegnamento dalle esperienze passate affinché eventuali problemi non si ripetano. Infine, l'ultimo approccio da seguire è di tipo **proattivo** (solitamente step 6-7), in tal caso il fine è lo sviluppo di azioni volte al raggiungimento di modalità operative innovative e più elevati livelli di performance (Campagna et al., 2015).

1.1.1 CENNI SUI PILASTRI TECNICI

I 10 pilastri tecnici su cui si erge il WCM sono (Campagna et al., 2015; Yamashina, Ketter e Massone, 2013):

1. *Cost Deployment*. Tale pilastro ha la peculiarità di esser trasversale a tutti gli altri pilastri tecnici, indirizzando dove effettuare gli interventi. Consiste in un metodo di analisi che consente di comparare i progressi relativi al miglioramento delle performance, misurati tramite specifici KPI, con i risultati ottenuti in termini di riduzione dei costi, innovando i precedenti sistemi di amministrazione e controllo aziendali. Ciò che rende tanto sovversivo quanto efficace questo pilastro è la sua capacità di leggere sprechi e perdite come costi sostenuti dall'azienda, facilitandone l'analisi e la rimozione sistematica delle cause originarie.
2. *Workplace organization*. Consiste in un insieme di strumenti e metodi pensati per migliorare la postazione di lavoro, al fine di garantire sicurezza ed un ambiente pensato per

velocizzare e razionalizzare l'attività lavorativa affinché possa essere efficiente ed evitare gli sprechi. Altro aspetto non meno importante del pillar: comprende l'ordine e la pulizia della propria postazione.

3. *Focused Improvement*. Letteralmente “miglioramento focalizzato”, mira a ridurre in modo significativo i costi, eliminando le attività a non valore aggiunto e minimizzando sensibilmente le perdite dopo aver rintracciato ed analizzato i punti di inefficienza dei processi ed aver proceduto a rimuoverli.

4. *Early Equipment Management/Early Product Management*. Il pilastro guarda alla progettazione ed implementazione di nuovi impianti e prodotti che siano altamente competitivi in materia di innovazione tecnologica, ma anche in grado di prevedere e prevenire i problemi che possono sorgere.

5. *Autonomous Maintenance*. È una metodologia introdotta attraverso una politica di empowerment degli operai che li rende responsabili dell'efficienza dei macchinari con cui lavorano e che, dunque, richiede loro di occuparsi autonomamente della manutenzione, pulizia e regolazione degli stessi.

6. *Quality Control*. Trattasi di un insieme di pratiche volte a realizzare prodotti con zero difetti. La meticolosa attenzione verso la qualità diviene, così, caratteristica intrinseca del processo produttivo e la logica stessa del controllo della qualità evolve verso strumenti capaci di rilevare il difetto nello specifico segmento di processo.

7. *Safety*. Ha il ruolo inalienabile di modellare un nuovo concetto di sicurezza aziendale indirizzata all'eliminazione di ogni possibile causa di incidente e di situazioni che, anche solo potenzialmente, potrebbero dar origine ad eventi particolarmente rischiosi.

8. *Logistics*. Fondamentalmente può essere esplicitato attraverso i suoi tre obiettivi principali: sincronizzazione tra produzione e vendita, riduzione al minimo del magazzino e riduzione al minimo dello spostamento e della manipolazione dei materiali.

9. *People Development*. Si assiste ad uno sconvolgimento delle precedenti modalità di gestione e sviluppo delle risorse umane. Nel particolare, si attraversano step che passano da un approccio reattivo, orientato ad intervenire per colmare le discrepanze generate dalle criticità riscontrate, ad un approccio preventivo, volto ad intervenire per risolvere i problemi legati alle lacune di competenza del personale, per giungere, infine, ad un approccio proattivo, grazie al quale l'intervento viene indirizzato verso lo sviluppo di specifiche competenze che agevolino l'innovazione dello stabilimento.

10. *Environment*. Mira al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità ambientale ed energetica, quali la riduzione delle esternalità negative causate dalla produzione sull'ambiente. Il rispetto delle normative vigenti e l'implementazione di un sistema che consenta di ridurre

autonomamente il dispendio di energia e del capitale naturale sono fattori determinanti del vantaggio competitivo aziendale.

1.1.2 CENNI SUI PILASTRI MANAGERIALI

I pilastri manageriali sono le fondamenta dei pillar tecnici, sono in totale 10 ed hanno la peculiarità di non esser assoggettati alla procedura dei 7 step sequenziali a differenza di quelli tecnici. (Campagna et al., 2015; Yamashina et al., 2013)

I pillar manageriali, inoltre, sono distinti in 3 diverse categorie o aree:

- *Impegno ed assunzione di responsabilità.* L'organizzazione e la gestione aziendale sono investite da una logica che enfatizza maggiore impegno ed assunzione di responsabilità, non solo da parte dei dirigenti ai vertici di una società, ma a tutti i livelli aziendali, coinvolgendo anche gli operai e determinando maggiore empowerment dei dipendenti. Risulta interessante sottolineare che il lavoro in team viene particolarmente valorizzato, rompendo gli schemi preesistenti, così come la promozione di idee di miglioramento da parte degli operai sollecitate grazie anche a sistemi di riconoscimento ed incentivi aziendali.
- *Pianificazione e controllo, gestione per obiettivi, per progetti e per model area.* Non sorprendentemente racchiude in sé pillar relativi alla pianificazione e controllo dei progetti aziendali, sottolineando l'importanza di diffondere la conoscenza degli obiettivi a tutti i livelli aziendali.
- *Gestione della conoscenza.* Comprende pillar riguardanti procedure e best practices grazie alle quali creare nuova conoscenza, a partire dalle soluzioni adottate per far fronte alle più disparate problematiche, e diffonderla in tutti gli stabilimenti e a tutte le aziende fornitrici.

1.2 VANTAGGI E PUNTI DI FORZA

Il World Class Manufacturing si presenta come un sistema integrato che consente agilità e rapidità di risposta per competere con le realtà aziendali più affermate e che possa far sì che «la voce del cliente arrivi fino in officina» (Yamashina et al., 2013) per adattarsi alle mutevoli esigenze della domanda e riuscire ad offrire prodotti di elevata qualità senza sprechi di tempo o risorse. In aggiunta, tutti gli stabilimenti si sono dotati di tecnologie all'avanguardia per poter raggiungere una posizione competitiva forte e strategica, ma per far ciò, è stata determinante la partecipazione attiva e diretta del personale così da poter perseguire una strada di pianificazione congiunta di prodotto e di progetto (Campagna et al., 2015).

Gli stabilimenti ove il WCM è maggiormente implementato, infatti, enfatizzano il ruolo del *team* operaio e del *team leader* (Amadio, 2017). Si tratta di un'innovazione fondamentale per le imprese che intendono operare in un panorama così competitivo, eppure, con particolare riferimento alle industrie italiane, fatica ad entrare nel cuore della cultura aziendale. È possibile affermare senza indugi che il vero slancio culturale e di qualità è stato determinato dal lavoro in

team. All'interno di questi *team* viene identificato un *team leader* tra gli operai dotati di maggiori conoscenze, migliori capacità comunicative e gestionali ed una più elevata competenza a livello tecnico-operativo. Quest'ultimo non prende il posto dei preesistenti *manager*, ma assume il ruolo di coordinatore che supervisiona il lavoro operaio, si fa portavoce delle idee e dei suggerimenti e garantisce la qualità e le rotazioni. Nel far ciò, è ovviamente necessario che il *team leader*, nelle vesti di coordinatore, comunichi direttamente con il direttore amministrativo (Campagna et al., 2015).

Un tema sollevato dal WCM è, pertanto, quello del miglioramento continuo per il raggiungimento di standard d'eccellenza, il quale viene raggiunto incentivando l'*empowerment* dei dipendenti. Si tratta di maggiore autonomia, maggiore responsabilizzazione e capacità di poter esprimere opinioni e pareri, così che gli operai possano divenire il vero fulcro dell'innovazione e della creatività aziendale (Szwejczewski & Jones, 2012). I generatori di idee più competenti e geniali sono, di fatto, coloro i quali si trovano a dover fronteggiare in prima persona i problemi nelle diverse linee di produzione.

Il taglio con il passato è evidente. Con i più obsoleti modelli e sistemi di produzione, le risorse umane erano stimolate e chiamate all'azione solo ricorrendo a meccanismi di tipo top-down, dove il potere decisionale era centralizzato nelle mani dei top manager (De Paola, 2004). Con il World Class Manufacturing la piramide viene rovesciata: l'innovazione parte dal basso e dalle menti di chi conosce bene i macchinari con cui opera e diviene risorsa preziosa per efficientare la produzione.

L'alienazione che era elemento caratteristico del fordismo scompare e lascia il posto alla voce del team operaio, così da creare una relazione del tutto nuova tra dipendenti e organizzazione aziendale ove le informazioni circolano a tutti i livelli aziendali e non sono dominio esclusivo del *top management* (Coda, Montemerlo & Zattoni, 2022). Questo nuovo modello organizzativo consente, altresì, di sfruttare la rotazione degli operai come elemento favorevole per lo sviluppo del *know-how* e delle competenze e conoscenze dei lavoratori, ma anche per stimolare la creazione di nuove idee da proporre per consentire innovazione continua, favorendo, al contempo, la crescita anche da un punto di vista professionale (Fortunato, 2008). I lavoratori, in tal modo, sono diventati figure sempre più intercambiabili: il lavoratore tipo del WCM è vicino ad essere una figura polivalente, in quanto ha la possibilità e le competenze distintive necessarie per svolgere una serie di diverse mansioni attraverso la rotazione. Questi è, dunque, immerso in un meccanismo collettivo di lavoro orizzontale, dove acquisisce competenze più ampie e più ricche rispetto all'operaio di massa.

Tra i traguardi più importanti del World Class Manufacturing è possibile, inoltre, annoverare un forte incremento della sicurezza, della pulizia e della salute dei lavoratori all'interno delle fabbriche, una riduzione del rumore, nonché un ammodernamento delle postazioni e dell'ambiente

di lavoro in modo che quest'ultimo risulti più accogliente e consenta di evitare operazioni faticose e ripetitive (“zero sprechi”, “zero danni” e “zero infortuni”). L’ergonomia rende il lavoro più semplice ed un lavoro più semplice dovrebbe portare a meno stress e più gratificazione, oltre a garantire volumi di output più consistenti (De Treville & Antonakis, 2006; Hackman & Oldham, 1976).

Una delle luci più rimarchevoli del WCM è la concentrazione di tutti gli sforzi aziendali verso la contrazione dei costi, la quale è obiettivo trasversale preso in considerazione da tutti i pillar manageriali e tecnici (Amadio, 2017). Nello specifico, la riduzione dei costi non viene perseguita esclusivamente nel tentativo di ottenere una diminuzione dei prezzi di acquisto, ma prevalentemente si fa riferimento a cooperazioni che consentono nella filiera di godere di vantaggi economici e di una migliore sincronizzazione negli scambi, aumentando contestualmente la qualità del servizio reso (Campagna et al., 2015).

Concludendo tale discorso, le conseguenze di questi stravolgimenti, se adeguatamente implementati, sono evidenti e facilmente misurabili in quanto si rispecchiano in un incremento della produttività e della qualità dei prodotti offerti e nell’eliminazione degli sprechi.

1.3 LIMITI E CRITICITÀ

Il coinvolgimento delle persone è la base da cui origina il cambiamento (Yamashina et al., 2013). È questo, come già annunciato precedentemente, il principio che muove e valorizza la partecipazione diretta dei lavoratori raggiunta grazie al WCM. Nonostante ciò, però, è possibile leggere ancora l’attaccamento che gli operai manifestano verso le vecchie metodologie di gestione. Infatti, prima non era loro richiesto di presentare suggerimenti volti ad incrementare l’efficienza dei processi, per i quali molti dichiarano di sentirsi inadatti e di non esser adeguatamente incentivati con sistemi premianti e riconoscimenti corposi (Campagna et al., 2015; Fortunato, 2008) (generalmente, non è previsto un ritorno salariale, quanto piuttosto l’erogazione di premi per il merito che aumentano di valore quanto più l’opinione prestata viene ritenuta rilevante ed efficiente oppure riconoscimenti espliciti come la “*wall of fame*” dei dipendenti più meritevoli al fine di dare visibilità ai risultati raggiunti). Gli operai hanno livelli di preparazione superiori ed ambizioni più forti rispetto a decenni fa, di conseguenza per poter rendere al massimo delle loro capacità è necessario che siano fortemente motivati. Talvolta, gli operai lamentano di sentirsi sotto stress, sensazione dettata dalla pressione da loro percepita nel dover essere attivamente partecipi per poter contribuire al raggiungimento di standard eccellenti (Campagna et al., 2015). Questa ombra del modello non è sottovalutabile e si aggiunge allo sforzo richiesto ai *manager* nel dover analizzare, valutare ed eventualmente concretizzare e premiare le centinaia di richieste ed idee presentate giornalmente. Dunque, sicuramente il carico di lavoro sulle spalle dei *manager* non è

più leggero, da questi ultimi ci si aspetta un impegno che risulta oneroso anche in termini di tempo per poter studiare ed assegnare un punteggio ad ogni singola idea portata alla luce.

Le evidenze riportate dimostrano come affrontare il cambiamento e saperlo gestire non è mai affar semplice e di certo tale tematica non ha risparmiato le fabbriche che hanno adottato il WCM come nuovo sistema di produzione e che si trovano costantemente a doversi riadattare alle volubili tendenze dei mercati. I *leader*, i quali hanno dovuto far fronte al *change management* e tutte le difficoltà innalzate dalla gestione di un cambiamento progressivo, organizzativo e tecnologico, hanno, non di rado, dovuto confrontarsi con casi di abbandono delle soluzioni innovative proposte dal World Class Manufacturing per poter riadattare i vecchi metodi ai quali operai e dipendenti erano abituati e che costituivano come una sorta di *comfort zone* (Barton & Delbridge, 2004).

Inoltre, un non indifferente polverone si è sollevato in materia di tempi e cicli di lavoro, tema a cui i rappresentanti sindacali di fabbrica sono chiamati ancora oggi a prestare particolare attenzione. Di qui: il cambiamento radicale. In molti casi, al fine di incrementare il volume di output realizzato per ora lavorativa, si è prediletto un taglio delle attività non a valore aggiunto (Amadio, 2017). Sorprendentemente, la riduzione delle ore di lavoro conseguente non ha suscitato le reazioni positive sperate, infatti, molti dipendenti hanno interpretato la scelta come una mera riduzione dei tempi a disposizione e, dunque, vivendola come una soluzione che alimenta lo stress, piuttosto che la produttività. Molte attività non a valore aggiunto, infatti, erano considerate come attività che consentissero un attimo di sollievo dai ritmi incalzanti dettati dalle necessità di produzione. Con l'introduzione del World Class Manufacturing, invece, il lavoro è stato reso molto più agevole e meno pesante, ma non consente pause o diluizioni del tempo, perché le nuove tecnologie e l'ambiente costantemente in evoluzione non ne concedono, conseguentemente, le ore di lavoro sono notevolmente più concentrate e regolarizzate rispetto al passato (Campagna et al., 2015; Fortunato, 2008).

1.4 DALLE SFIDE DEL CHANGE MANAGEMENT ALL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

L'introduzione del WCM ha chiaramente comportato un evidente cambiamento nel modo stesso di pensare la fabbrica e di organizzarla. Stravolgere un sistema di produzione in ogni suo aspetto organizzativo comporta un attacco alle fondamenta dell'impresa: la cultura aziendale deve cambiare e riadattarsi. Pertanto, è necessario analizzare l'evoluzione del legame che unisce innovazione strutturale e cambiamento culturale.

Innanzitutto, è bene puntualizzare che, poiché il WCM è un sistema di produzione che si rinnova costantemente, ha una dinamicità tale per cui risulta particolarmente difficile tirare le somme e misurare le differenze tra il prima ed il dopo dal momento in cui è entrato nelle fabbriche

che lo hanno accolto (Amadio, 2017; Campagna et al., 2015). Uno dei suoi tratti caratteristici è, infatti, l'assenza di una fase finale o di un punto di arrivo, solo un percorso di miglioramento che punta all'eccellenza e non ha mai fine, destinato a ripetersi nel tempo per raggiungere sempre i migliori risultati in termini di qualità e performance. Tale flessibilità risponde alla necessità impellente di essere maggiormente competitivi in un ambiente che muta nel tempo con ritmi difficilmente sostenibili. Pertanto, serve un sistema che sia fluido e che possa modellarsi di continuo per adattarsi alle più disparate esigenze mosse dal mercato. D'altronde, la piena soddisfazione delle richieste dei clienti è un elemento imprescindibile da considerare quando si vuole misurare la propria competitività con le altre grandi imprese operanti sul mercato. (Ciccarelli et al., 2022)

Tornando sul tracciato del discorso che conduce a comprendere come è stato affrontato il cambiamento, vi è il bisogno di specificare che, in tale ambito, delineare precisamente ogni singola fase del percorso di *change management* è stato cruciale e lo è ogni volta che il *World Class Manufacturing* si riadatta ed evolve. Tale percorso è stato suddiviso in 3 parti: (1) *Lancio del WCM*; (2) *Diffusione*; (3) *Fondazione di nuove fabbriche con WCM* (Campagna et al., 2015).

Nella prima fase, si agisce su delle *aree pilota*. La diffusione del modello non parte a livello aggregato, includendo tutti gli aspetti e le aree aziendali, ma muove i suoi primi passi concentrandosi su aree specifiche. In questo contesto, avviene la sperimentazione di quanto previsto dal WCM con riferimento all'ambito aziendale scelto come area pilota e la costituzione dei primi team addetti all'implementazione dei pillar ed al controllo delle attività sottostanti.

Nella seconda fase, sono elaborati e definiti gli standard da rispettare e da raggiungere, i quali saranno comunicati grazie ad un linguaggio che consenta di esplicitarne le intenzioni tanto al management quanto agli operai. Inoltre, il World Class Manufacturing si presta a diffondersi e a contaminare con i suoi principi ed obiettivi la totalità della fabbrica.

Nella terza ed ultima fase, quando ormai il WCM ha inserito le sue radici all'interno dell'organizzazione, l'obiettivo è creare nuove fabbriche che adottino lo stesso sistema. In tal modo, non solo si assiste ad una diffusione a livello geografico del World Class Manufacturing, ma, al contempo, quest'ultimo invade le logiche di funzionamento di ogni area aziendale fino a scardinare completamente il vecchio sistema di gestione e determina l'emergere di fabbriche con una cultura del tutto nuova, il cui cuore pulsante è proprio il team operaio. Non solo, si stravolge completamente la percezione che i dipendenti hanno della vita lavorativa, i quali cominciano a far propri gli ideali che caratterizzano questo cambiamento nel modo di vivere la fabbrica (Cerruti, 2015).

A seguire l'avanzamento del WCM, infatti, vi è un incremento progressivo del livello di partecipazione al lavoro. La possibilità di dare voce a tutti coloro i quali erano visti semplicemente come la base silenziosa dell'organizzazione, unita ad un miglioramento delle postazioni di lavoro

e della sicurezza, ha determinato un incremento della fiducia degli operai verso l'azienda e, contestualmente, del *top management* nei confronti degli operai stessi.

Non è difficile comprendere, a tal punto, come vi sia stato un vero e proprio salto di qualità ed un cambio di mentalità che si riflette in una cultura aziendale completamente rinnovata. Dopo anni di fabbriche a stampo fordista, dove vigevano sistemi fortemente verticistici e limitativi, dove si lavorava in ambienti con più elevati tassi di sporcizia, pericolo e sprechi, dove agli operai era richiesto il silenzio e l'ubbidienza dinnanzi alle richieste dei loro superiori, finalmente emerge uno scenario completamente diverso, sicuramente più luminoso. Cambiare tale contesto, in cui la diffidenza tra i vari livelli gerarchici era padrona, non è stato facile, soprattutto in merito alle opposizioni inizialmente mosse dal *management* o dagli operai, opposizioni scatenate dalla paura che il cambiamento normalmente infligge (Cerruti, 2015). È proprio in conseguenza a ciò che il WCM si è dovuto far strada "in punta di piedi": investendo prima piccole aree della realtà aziendale per poi divenirne l'anima stessa. Capovolgere quel mondo fordista divenuto obsoleto è stata l'unica strada per il successo e si è compreso come la paura di cambiare ed innovare vada combattuta con l'informazione e la formazione (Morton, 2016). Nel momento in cui tutti i lavoratori hanno potuto osservare concretamente l'evoluzione strutturale dovuta all'introduzione del WCM ed hanno constatato un netto miglioramento nella qualità della vita lavorativa, hanno visto con chiarezza tutte le falle presenti nella cultura tradizionale a cui erano abituati. Quando le vecchie certezze hanno incominciato a barcollare, è stato possibile aprire le porte all'innovazione e ad una nuova cultura che incarna lo spirito di perenne tensione verso il perfezionamento continuo. Il modello di gestione aziendale è cambiato e ruota ora intorno al team operaio, il quale ha gli strumenti per poter contribuire a innovare il sistema di lavoro. Le fabbriche devono trasformarsi in "fabbriche di miglioramento" (Campagna et al., 2015) e *learning organizations*, in cui siano esaltati la perenne ricerca dell'eccellenza, lo scambio continuo di informazione ed ingenti investimenti in formazione del personale (Ciccarelli et al., 2022).

Oltretutto, come già menzionato, si è instaurato un rapporto molto più forte e meno gerarchico tra i vertici aziendali ed il personale alla base della fabbrica, legame che si fonda su un'influenza reciproca che crea valore per l'impresa in quanto consente di raccogliere un maggior numero di idee da investire in progetti di miglioramento e favorisce lo scambio di informazione e la comunicazione all'interno dell'organizzazione. Si contribuisce, quindi, allo sviluppo di un inflessibile senso di appartenenza che avvolge tutti i dipendenti di uno stabilimento e diviene emblema stesso della nuova cultura aziendale. (Muthukumar, Ganesh, Mohapatra, Tamizhjothi, Nachiappan & Bharati, 2022) Conseguentemente, non solo nelle fabbriche si respira un clima di maggiore serenità, ma, grazie al processo di *empowerment* dei dipendenti è stato possibile garantire agli stessi un'autonomia più ampia e responsabilità maggiori e ciò ha sicuramente avuto come esito un incremento della motivazione e del coinvolgimento, entrambi fattori fondamentali

per la qualità del lavoro e la produttività di una fabbrica. Uno dei principali obiettivi raggiunti è stato, infatti, riuscire a scardinare e sostituire i vecchi sistemi di *Human Resource Management* (Barton & Delbridge, 2004). In aggiunta, come diretta conseguenza di tutte queste grandi modifiche, i livelli gerarchici sono stati sensibilmente ridimensionati così che anche il coordinamento tra le diverse funzioni aziendali risulta più efficiente e libero. Senza alcun dubbio, pertanto, è possibile affermare che il World Class Manufacturing segna un punto di svolta.

Con l'entrata in scena del WCM l'innovazione parte anche dall'alto e dal modo di pensare e curare la gestione aziendale. È stato più volte evidenziato come l'attenzione ai risultati sia un aspetto pregnante e come la loro misurazione non si estingua all'analisi dei KPI, ma va ben oltre. Si inizia, infatti, a dar rilievo alla valutazione periodica dell'apporto dato al raggiungimento degli obiettivi aziendali da parte dei singoli e dei gruppi di lavoro, la quale avviene confrontando gli obiettivi prefissati con i risultati poi concretamente ottenuti. Pertanto, il lavoro viene valutato e ricompensato sulla base dei risultati raggiunti. La metodologia operativa dietro tale *ratio* è nota come *Management by Objectives*. Tale procedura consiste nel: (1) stabilire e formalizzare gli obiettivi strategici ed operativi che si intende portare a termine; (2) sviluppare dei piani d'azione per concretizzare tali obiettivi; (3) declinare gli obiettivi aziendali in obiettivi individuali. La procedura MBO si è diffusa largamente negli ultimi anni fino a divenire il principale strumento di analisi e valutazione delle performance d'azienda. L'aspetto che caratterizza il *Management by Objectives* associato al WCM è che gli obiettivi sono assegnati anche agli operai ed ai livelli gerarchici intermedi, non esclusivamente al top management come prevedono più obsoleti meccanismi di gestione (Amadio, 2017).

Ulteriormente, assume particolare centralità l'analisi di Tempi e Metodi. Questa tipologia di analisi, se effettuata in maniera adeguata, consente di ridimensionare le tempistiche richieste per compiere ogni singola micro-attività lavorativa e di efficientare la sequenza di svolgimento dei singoli processi. Tra i diversi metodi che possono essere adoperati per tale analisi, senza dubbio il più noto ed utilizzato è il MTM (*Method Time Measurement*), il quale determina, per ciascuna attività lavorativa, i ritmi ed i tempi più adeguati per l'efficientamento della produzione. Dunque, le attività devono essere analizzate nelle singole fasi lavorative che le distinguono, così che sia possibile monitorare i ritmi di lavoro ed individuare i passaggi non necessari ed i tempi morti con l'unico scopo di aumentare la produttività, velocizzando la produzione e semplificando le operazioni più ardue (Amadio, 2017). Tale tecnica di misurazione riprende la logica fordista della scomposizione dei diversi compiti nei singoli movimenti degli arti e del corpo, ma con un'importante differenza: il MTM non punta ad un efficientamento alienante e stancante del processo produttivo, ma considera anche l'ergonomia delle posizioni lavorative.

Oltre a ciò, oggi alcuni dei cambiamenti da gestire nelle aziende sono stati sollecitati dalla pandemia che ha favorito la nascita di innovazioni organizzative imprevedute o ha incentivato lo

sviluppo e la diffusione di processi già in atto, ma non ancora pienamente sfruttati al massimo delle loro potenzialità, come il lavoro a distanza, una diversa misura del lavoro e della produttività e modifiche nell'organizzazione degli orari e degli ambienti lavorativi. Se da un lato, dunque, lo stato di emergenza per la pandemia da Covid 19 ha rischiato di danneggiare seriamente numerosissimi stabilimenti, dall'altro ha reso possibile trarre vantaggio dai nuovi trend al fine di efficientare la gestione delle imprese. Si parla in particolar modo del lavoro agile (meglio noto come *smart working*) e della maggiore attenzione alla digitalizzazione delle imprese. In sostanza, il lavoro agile è visto come un fenomeno molto recente, in quanto protagonista durante i giorni di *lockdown* per poter consentire all'economia di non stagnarsi completamente. In realtà, in alcune imprese di maggiori dimensioni il lavoro agile era una metodologia di lavoro, qualora possibile, alternativa anche prima che il Covid la rendesse strettamente necessaria. Molte di tali aziende avevano già stipulato contratti per definire le modalità di *smart working*, nello specifico, si predisponavano spazi adeguati, al di fuori degli stabilimenti, per poter rendere il lavoro più ergonomico e stimolare i dipendenti garantendo loro tutti gli strumenti necessari per svolgere le regolari mansioni. Ovviamente, tale pratica è possibile solo per alcune tipologie di impiego. Infatti, data l'impossibilità di spostare specifici macchinari al di fuori delle fabbriche o di controllarli da remoto, gli operai addetti a questi ultimi non hanno potuto godere degli stessi privilegi. Questa tendenza era in voga, negli anni precedenti lo scoppio della pandemia, in particolare negli Stati Uniti, dove, grazie all'utilizzo di appositi social media, era possibile garantire un più alto grado di coordinamento e collaborazione tra i vari livelli aziendali, superando ogni limite dettato dallo spazio fisico o dal tempo (Campagna et al., 2015). Su tali nuovi modelli, le aziende che avevano adottato il WCM, prima di introdurla come soluzione emergenziale a causa della pandemia Covid19, si sono a lungo interrogate circa quali potessero essere i vantaggi del lavoro agile in termini di organizzazione del lavoro, soprattutto valutandone la sostenibilità ed i rischi, quali ad esempio un potenziale aggravamento del bilanciamento tra vita lavorativa e vita sociale/familiare per il diluirsi del tempo dedicato alle operazioni di lavoro, con la paura che tale modello potesse penalizzare i lavoratori con maggiore stress e vari disagi solo per ottenere performance migliori nel breve termine (Campagna et al., 2015; Santoni & Crespi, 2022).

Ora, però, le cose sono molto diverse da allora. Si è reso necessario ripensare il modo con cui le persone stanno insieme nella rete lavorativa, riorganizzare gli ambienti e pensare a soluzioni innovative per ridurre i costi ed i tempi, nonché aumentare la quantità totale di output prodotto e la soddisfazione nel lavoro anche grazie ad una maggiore attenzione al welfare aziendale. Attualmente, i dipendenti hanno la possibilità di alternare il lavoro in azienda al lavoro da remoto, in quanto ormai sono cambiate le abitudini ed anche l'organizzazione aziendale è diversa (grazie al maggior *empowerment* ricercato a tutti i livelli aziendali). Tornare indietro e cancellare tutto ciò che si è ottenuto in seguito alla pandemia è uno spreco di investimenti impensabile. La pandemia,

per di più, è stato motore per una spinta tecnologica senza precedenti introducendo nelle imprese tecnologie e software di cui prima non si disponeva. Altro aspetto altamente rilevante e che merita particolare riguardo consiste nell'evoluzione della percezione degli orari lavorativi. L'idea preesistente, e per la quale si è a lungo combattuto nel tempo, consiste nel confinamento dell'orario di lavoro, con l'obiettivo raggiunto dai sindacati di ridurlo generalmente ad un massimo di 8 ore lavorative per 5 giorni a settimana (Pero, 1998). Con il lavoro a distanza e la possibilità di scegliere di non spostarsi dalle proprie abitazioni, gli orari di lavoro si sono dilatati a dismisura ed il lavoro stesso si modella fino ad assumere le sembianze di lavoro a tempo continuato. (Santoni & Crespi, 2022)

Si aprono, così, nuove sfide che gli attuali sistemi di produzione e di gestione del lavoro devono affrontare, come ad esempio una maggiore definizione delle modalità di svolgimento dello *smart working* con regole generali, contrattuali o legislative e con accordi aziendali mirati che predispongano tecnologie, spazi e modelli organizzativi coerenti con la possibilità di lavorare a distanza (Coda et al., 2022). Per concretizzare ciò, servono strumenti adeguati, nonché cura organizzativa costante e capacità di mettere le persone in condizione di lavorare bene e accordarsi con gli obiettivi programmatici da conseguire. Tali sfide sarebbero state insostenibili con i vecchi metodi di gestione che non favorivano la flessibilità e l'adattabilità di un'organizzazione. È, dunque, in larga misura grazie all'esperienza del WCM se attualmente le industrie italiane hanno appreso e fatto propri alcune tecniche ed approcci utili per garantirsi una migliore immagine e maggiori elasticità e reattività.

CAPITOLO 2

PEOPLE DEVELOPMENT

2.1 INTRODUZIONE AL NONO PILASTRO TECNICO

È ormai chiaro che il World Class Manufacturing è oggi il modello alla base di moltissime fabbriche italiane ed estere. Abbracciando questo insieme di pratiche e tecniche e la *ratio* dietro quest'ultime, si attinge ad una cultura improntata sul valore dei dipendenti e degli stakeholders e sul vantaggio competitivo che deriva dalla partecipazione diretta di questi (Muthukumar et al., 2022). Oggi molto più di ieri, il successo di una realtà aziendale dipende in larga parte dalla crescita, dallo sviluppo e dal grado di coesione delle risorse umane che ne costituiscono il cuore pulsante. Non valorizzare le risorse umane e trascurare di esaltarle come valore aggiunto ed imprescindibile per le imprese significa realizzare un'ulteriore fonte di spreco che ostacola il raggiungimento efficiente degli obiettivi e degli standard di eccellenza. Accade non di rado, infatti, che aziende, anche note e di grandi dimensioni, cadano nell'errore di concentrare i propri sforzi solo sui risultati di processo. Al contrario, «l'engagement deve creare i presupposti per sviluppare un sistema aziendale virtuoso, proattivo, collaborativo e sfidante» (Amadio, 2017, p. 122).

Pertanto, se si asserisce che una delle caratteristiche che cattura prevalentemente l'essenza stessa della rivoluzione portata dalla logica World Class è proprio il rovesciamento della piramide e la responsabilizzazione dei dipendenti e, in particolare, degli operai, allora non sorprende che il pilastro tecnico People Development giochi un ruolo fondamentale nel modellare l'organizzazione delle fabbriche che aderiscono al metodo in questione e sia degno di una più approfondita analisi.

Tra tutti i pilastri tecnici alla base del WCM, quest'ultimo ed il *Cost Deployment* hanno la peculiarità di esser trasversali a tutti gli altri e, dunque, influenzare ogni ambito organizzativo aziendale. Come suggerisce il nome, il People Development è il pilastro devoto alle pratiche e metodologie funzionali allo Sviluppo delle Persone come fattore chiave per la competitività ed eccellenza. Le logiche sottostanti al pilastro si rivolgono prevalentemente ad obiettivi quali la gestione efficiente delle risorse umane e lo sviluppo delle competenze del personale in un'ottica di aggiornamento continuo ed al fine di garantire la creazione di un *know how* forte abbastanza da poter sostenere e sopraffare i ritmi dettati dall'elevata concorrenza (Caligiuri, Lazarova & Tarique, 2005). Conseguentemente, se si vuole intraprendere la strada della qualità totale e della produzione priva di errori e rischi, il tipo di preparazione e conoscenza richiesto ai dipendenti con i vecchi modelli aziendali risulta inadeguato ed eccessivamente ristretto rispetto agli standard che si vogliono soddisfare attualmente, per cui è lampante il bisogno di introdurre metodologie e pratiche capaci di aggiornare ed ampliare continuamente competenze e conoscenze, contribuendo ad incrementare il grado di motivazione e di soddisfazione del personale ai fini di un rendimento superiore con la massima riduzione di stress, ritardi o danni (Yamashina et al., 2013).

2.1.1 OBIETTIVI DEL PILASTRO

Saper gestire il personale in maniera coerente con la cultura aziendale, con i piani e le strategie è essenziale affinché tutto possa procedere con armonia ed efficienza: vi deve essere un forte legame e allineamento tra persone e sistemi tecnici ed è proprio questo sentiero che il pilastro People Development si prefigge di percorrere. Per ricoprire un certo ruolo e adempiere ad una determinata mansione, servono abilità specifiche e qualificanti per cui il modello si propone di sviluppare un sistema strutturato di addestramento che consenta al personale di acquisire e raffinare le proprie competenze affinché siano sempre corrette ed appropriate alla postazione di lavoro coperta nella fabbrica (Yamashina et al., 2013).

Inoltre, è ormai chiaro come, al di là di possedere e sviluppare elevate abilità tecniche, ai dipendenti siano richieste sempre maggiori competenze in ambito cognitivo, comportamentale, relazionale e decisionale. In aggiunta a ciò, poiché la rigidità di un sistema fortemente gerarchico è ormai stata sorpassata, grazie alla rivoluzione introdotta dal concetto di partecipazione diretta e gestione proattiva delle risorse umane e dal sistema delle idee e dei suggerimenti, i dipendenti godono di molta più autonomia rispetto al passato, ma questa più ampia libertà d'azione comporta anche maggiori responsabilità che confluiscono nella necessità di acquisire nuove esperienze e saperi per poter fronteggiare problematiche e situazioni personalmente ed in maniera indipendente (un esempio concreto è il concetto di manutenzione autonoma illustrato nel primo capitolo) (Babson, 1995).

A tutto ciò si aggiunge che, perseguendo gli ideali del WCM e le sue ideologie base come quella del KAIZEN e del KANBAN, per assicurare un miglioramento perenne e sempre qualitativamente superiore del processo produttivo e gestionale di un'organizzazione è necessario che le persone siano costantemente motivate e che si rispecchino negli ideali proposti dal metodo e nella rinnovata cultura aziendale (Fortunato, 2009). Ovviamente, data la volontà di raggiungere prestazioni eccellenti e di esser costantemente orientati all'eliminazione di ogni forma di spreco o di errore, particolare rilievo è attribuito ai meccanismi di audit e le procedure di *Quality Control*, i quali devono essere effettuati con meticolosità, con puntigliose analisi e con frequenza periodica (Puvanasvaran, 2011). Lo scopo finale del *People Development* è in linea con tutta l'ideologia avanzata dal *World Class Manufacturing*, ovvero render più competitivi gli stabilimenti, migliorare la qualità ed il suo controllo, garantire sempre maggiore efficienza e miglioramento senza fine, il tutto agendo sullo sviluppo del personale, sulla loro perenne motivazione, sull'esaltazione della loro partecipazione e coinvolgimento attivo e puntando alla creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato da un clima stimolante e soddisfacente, che consenta di mettersi alla prova e di ottenere avanzamenti in carriera e riconoscimenti.

2.1.2 ELEMENTI BASE E STRUMENTI PRINCIPALI

Il People Development affonda le radici, a sua volta, in 6 pilastri, i quali ne costituiscono gli elementi fondanti, noti come “*People World Class*”: *Visioning, Targeting, Performing, Improving, Coaching, Team Working* (Amadio, 2017).

- *Visioning*. Ideazione di obiettivi di lungo periodo che diano indicazione della direzione verso cui rivolgere piani e strategie coerenti con la cultura dell’azienda, i suoi valori e le ideologie di base.
- *Targeting*. Valutazione del peso del contributo del singolo lavoratore e promozione di un sistema premiante che ne tenga conto e valorizzi l’impegno e la meritocrazia.
- *Performing*. Effettuazione di controlli circa il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati tramite l’utilizzo di indicatori oggettivi.
- *Improving*. Realizzazione di un sistema efficiente dotato di strumenti e metodologie che consentano di realizzare e gestire il cambiamento e miglioramento continuo.
- *Coaching*. Previsione di strumenti e pratiche di **formazione** ed **affiancamento** che permettano di acquisire nuove competenze tecniche e potenziare quelle già in possesso al fine di raggiungere prestazioni più elevate.
- *Team Working*. Esaltazione del lavoro di gruppo nei progetti e nei processi. Inoltre, quest’ultimo strumento combinato con un valido sistema premiante che incentivi e sproni i singoli al massimo delle loro potenzialità, incrementando soddisfazione e motivazione a lavoro, costituiscono gli elementi realmente fondamentali e fondanti del pilastro.

Inoltre, il metodo del World Class Manufacturing prevede una serie di strumenti e metodi oggettivi, i quali incarnano i valori e gli ideali di questo modello di gestione e sono generalmente applicati in modo uniforme ad ogni ambito organizzativo. Pertanto, essi sono applicati anche per quanto concerne il People Development e le politiche di gestione delle risorse umane. I principali strumenti e metodi in questo campo sono individuabili in: *5W1H*, *5WHYs* e *One Point Lesson (OPL)*.

L’acronimo *5W1H* sta per “*5 whys and 1 how*” ed è uno strumento di raccolta dati per realizzare analisi complete circa un problema o un determinato fenomeno (Yamashina et al., 2013). Si procede, infatti, fornendo risposte ai seguenti quesiti: “Chi?”, “Cosa?”, “Dove?”, “Quando?”, “Perché?” e “Come?”. La metodologia risulta particolarmente utile per quanto concerne lo studio delle relazioni di causa-effetto e lo scopo per cui viene principalmente adoperata è l’individuazione delle fonti e ragioni più profonde di uno specifico problema. Studiare nel dettaglio le cause che hanno originato un certo fenomeno aziendale, consente di comprendere in profondità lo stesso e di sviluppare efficacemente soluzioni al problema (in risposta alla domanda “Come?”) ed anche forme di tutela preventiva affinché lo stesso non si ripeta. Naturalmente il grado di profondità

dell'analisi è variabile, poiché ciascuna di queste domande può esser articolata su più livelli, così da ottenere dati più o meno specifici a seconda delle esigenze.

Proseguendo con la descrizione degli strumenti più utilizzati, vi è la tecnica dei “cinque perché” (*5WHYs*). Anche in questo caso lo scopo è quello di raccogliere quante più informazioni possibili affinché si possa trovare una soluzione alla situazione in esame. Nello specifico, lo strumento è pressoché identico a *5WIH* poiché risponde sempre alle domande “Chi?”, “Cosa?”, “Dove?”, “Quando?” e “Perché?”. Di fatto, tale tecnica consente anch'essa di descrivere e comprendere profondamente un fenomeno, per poi indagarne le cause e studiare piani di eliminazione delle stesse e di miglioramento. Tale strumento in ambito manifatturiero venne utilizzato per la prima volta con il *Toyota Production System*, per poi esser successivamente esteso anche al WCM (Amadio, 2017; Yamashina et al., 2013).

Infine, tra le metodologie più utilizzate, spicca quella del *One Point Lesson* (OPL). Si tratta di uno strumento prevalentemente di formazione e informazione, pertanto, sarà oggetto di più dettagliata spiegazione nei paragrafi che seguono riguardanti l'ambito “formazione e WCM”.

2.2 MODALITÀ DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

Investire nella formazione dei dipendenti affinché le imprese possano avere risorse umane qualificate e dotate di elevate e performanti competenze, capacità e conoscenze è il primo elemento critico per registrare esiti favorevoli e coerenti con la direzione di qualità totale insita nel metodo WCM. Il processo di sviluppo delle competenze ha origine dall'analisi e dalla ricerca continua dei gap di competenza delle risorse umane che costituiscono un freno allo sviluppo, alla dinamicità e al raggiungimento di risultati d'eccellenza. Successivamente, si procede con la delineazione accurata di percorsi di apprendimento mirati e la definizione di modalità formative allo scopo di colmare ogni lacuna e render ancor più competitive le risorse umane e capaci di affrontare e portare a termine quanti più compiti e situazioni possibili. (Puvanasvaran, 2011).

Il processo di formazione attraverso il pilastro People Development è implementato attraverso tre approcci che seguono visioni differenti, ma sempre nell'ottica della dimensione del sotto-pilastro *Performing*: di tipo reattivo, preventivo ed infine proattivo. Per quanto concerne l'approccio reattivo, il metodo prevede di analizzare i gap di competenza tecnica relativi ad un dato problema o ad una specifica circostanza aziendale (osservabili a partire dalle perdite rilevate dal *Cost Deployment*). Seguendo l'approccio preventivo, invece, il People Development si propone di individuare quali sono i gap di competenza stavolta propri delle persone rispetto alle competenze richieste per l'applicazione di pratiche e metodi previsti dal World Class Manufacturing, al fine di sviluppare piani e percorsi di formazione atti a superarli. L'ultimo passaggio è quello che conduce ad un approccio proattivo, il quale consiste nell'ampliare le

conoscenze e competenze del personale per assecondare il cambiamento e l'innovazione continui (Yamashina et al., 2013).

La formazione, però, non è diretta a tutti i dipendenti congiuntamente, piuttosto le attività relative sono pianificate ed erogate nei confronti di alcuni di essi e negli ambiti in cui vi è la necessità, al fine di dar luogo ad interventi mirati ed efficienti, evitando sprechi in termini di tempo ed utilità. Conseguentemente, l'obiettivo è formare ed informare solo in relazione a quanto può esser poi effettivamente tradotto in pratica dai team di lavoro, così da portar avanti simultaneamente applicazione ed apprendimento. Infatti, la formazione che precedentemente ha luogo nelle aule preposte, successivamente è svolta sul campo di lavoro ("*training on the job*").

L'apprendimento non consiste più solo in un processo fortemente passivo e teorico, ma è implementato facendo leva sulla comunicazione, sul confronto e sulla messa in pratica simultanea delle competenze che si stanno acquisendo e sviluppando (Leoni & Gaj, 2010). Nella fabbrica, di conseguenza, proprio per favorire questa tipologia di apprendimento, sono spesso allestite delle vere e proprie aree fisiche di addestramento in cui effettuare simulazioni, attività di tutoraggio ed affiancamento da esperti operanti sul campo. In aggiunta a ciò, il World Class Manufacturing prevede che la formazione sia effettuata da esperti interni all'organizzazione e che, dunque, abbiano conoscenza dei macchinari e delle operazioni svolte nello stabilimento, pertanto che siano completamente immersi nel contesto e nelle logiche della specifica azienda, in contrasto con quanto avveniva precedentemente, per cui si chiamava una figura professionale esterna che educasse in aula i dipendenti, trasferendo loro la propria conoscenza e, solo in seguito, seguendoli nell'applicazione pratica.

2.2.1 ONE POINT LESSON

I ritmi dettati dalle esigenze produttive e dagli standard richiesti richiamano modalità di informazione e formazione che siano semplici, rapide da implementare, ma sempre altamente efficaci e complete. Il miglior modo per trasmettere conoscenza è garantire che essa sia comunicata in maniera chiara e diretta, nel modo più intuitivo possibile, affinché tutti possano apprendere facilmente e velocemente e far proprie nozioni e atteggiamenti necessari.

È proprio a tal proposito, che il WCM prevede e presenta una modalità innovativa di apprendimento: lo strumento della *One Point Lesson*. Una *One Point Lesson* nasce come metodo per facilitare ed efficientare il processo di formazione, avendo come obiettivo quello di concentrare «in un solo punto (*one point*) un elemento di formazione (*lesson*)» (Amadio, 2017). Con ciò si intende che si ha l'intento di considerare un unico oggetto come elemento cardine di una lezione e riuscire a trattarlo in tempistiche ridotte e in un unico documento. Generalmente, gli argomenti trattati possono spaziare dalle modalità di utilizzo, funzionamento e manutenzione di macchinari

e impianti, con riferimento al lavoro degli operai, ai processi di gestione e risoluzione delle controversie e delle problematiche riscontrate, ovvero operazioni di stampo manageriale.

Pertanto, lo strumento risulta esser particolarmente utile in quanto prevede di diffondere le informazioni necessarie sintetizzandole in un foglio unico, tramite un testo e dei vocaboli d'immediata comprensione e grazie all'utilizzo del potere evocativo di elementi visivi come immagini, fotografie, grafici, talvolta anche disegni e bozze.

A tal proposito, è possibile distinguere tre diverse tipologie di OPL come segue (Yamashina et al., 2013):

CONOSCENZA DI BASE: In questo caso, una OPL viene utilizzata per sviluppare ed incrementare competenze base, pertanto, il contenuto deve esser tale da consentire la divulgazione di informazioni tecniche e gestionali circa alcune attività essenziali collegate a determinati ruoli ed aree aziendali.

PROBLEMA: Per quanto concerne questa seconda tipologia, l'utilità è quella di spiegare dettagliatamente come approcciarsi a determinate situazioni e problematiche, dunque fornisce gli strumenti per evitare che vengano commessi errori, che ci siano perdite o che si presentino dei difetti o dei guasti e per poter raggiungere efficacia ed efficienza anche in situazioni non standard. Spesso è in tale casistica che si fa più frequentemente uso di immagini e bozze che rappresentino il problema o la soluzione e le modalità di intervento, affinché la comprensione di quanto debba esser attuato sia istantanea.

MIGLIORAMENTO: Nel momento in cui la formazione viene effettuata per perfezionare la conoscenza e le competenze, sorge l'occasione di diffondere quanto è stato appreso affinché il miglioramento investa anche altre aree simili o altre realtà aziendali in cui queste competenze possano rivelarsi utili. Tale compito è spesso affidato ad un'OPL che, pertanto, riporta in sé informazioni utili per la specializzazione e l'approfondimento attraverso casi pratici di miglioramento.

La documentazione ottenuta grazie alle OPL, inoltre, deve esser poi adeguatamente gestita ed archiviata allo scopo di favorirne successive divulgazioni per ottimizzare le tempistiche di formazione e le velocità di apprendimento e per favorire l'effettiva diffusione delle competenze all'interno dello stabilimento, curando ovviamente che ciascuna OPL sia facilmente rintracciabile, ad esempio indicizzando ognuna per l'argomento trattato.

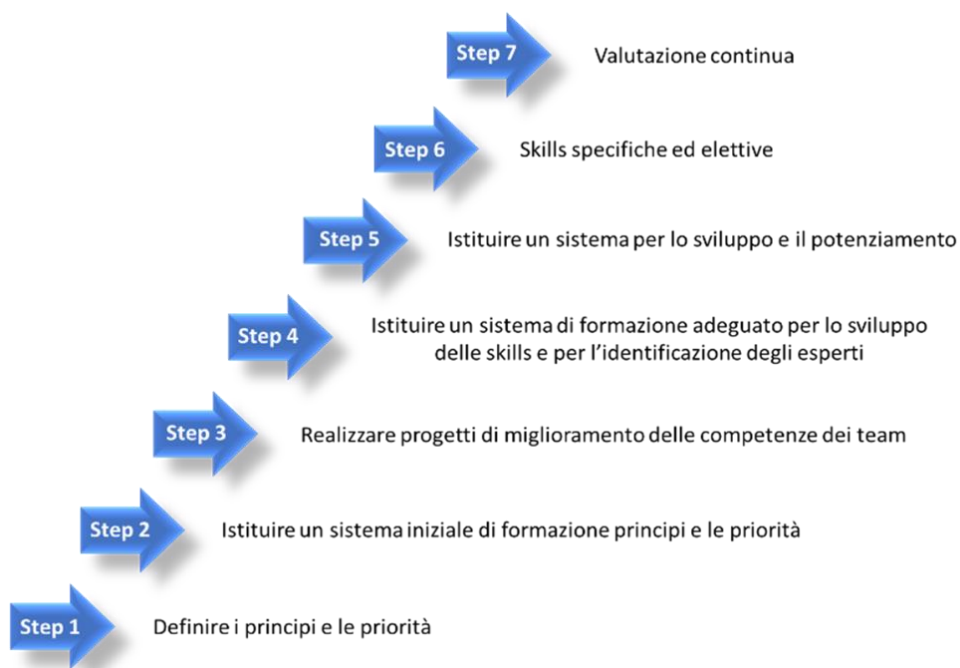
Non sorprende, infine, che tale strumento abbia avuto larga applicazione nelle organizzazioni che hanno implementato il metodo del *World Class Manufacturing*: immediatezza, chiarezza espositiva, focalizzazione su un unico oggetto e sulle aree aziendali che ne hanno bisogno in via prioritaria, nonché capacità informativa e formativa indirizzata ad ogni livello gerarchico aziendale rappresentano i punti di forza di una OPL, la quale incarna in sé principi in

linea con la volontà del modello WCM di raggiungere l'eccellenza e perseguire una strada di miglioramento continuo.

2.2.2 I SETTE STEP PER LA REALIZZAZIONE

Il pilastro People Development, per la sua attuazione, prevede di procedere attraverso un percorso dettagliatamente definito che consta di sette step fondamentali da osservare e non tralasciare (Yamashina et al., 2013). Poiché il World Class Manufacturing ha, tra i suoi punti di svolta più rilevanti, proprio la novità di garantire maggior voce ai suoi operai ed agli impiegati non dirigenziali e, non solo, anche la peculiarità di attribuire agli stessi un grado di autonomia e responsabilità di gran lunga superiore rispetto alle precedenti organizzazioni produttive, deve puntare su piani e attività di formazione ben delineati ed efficienti, al fine di poter vantare risorse umane preparate e motivate, dotate di conoscenze più ampie rispetto al ristretto cerchio di abilità richieste per un'unica mansione, così da favorire l'eccellenza anche nelle rotazioni (Caligiuri et al., 2005). I passaggi che il pilastro prevede possono essere sintetizzati come segue nella Figura 1.

Fig. 1 – «Sette step del People Development», Yamashina et al., 2013, p. 41



Nello specifico:

STEP 1: Vi è la necessità di definire una *vision* e, di conseguenza, articolare una solida politica di sviluppo del personale che sia in linea con gli obiettivi strategici dello stabilimento e con i valori culturali dell'azienda. In questo step è cruciale riuscire ad identificare quali attività ciascun ruolo aziendale deve adempiere e quali siano le relative competenze adatte a raggiungere gli obiettivi fissati ed ottenere risultati d'eccellenza. È altresì essenziale studiare e comprendere le modalità lavorative introdotte con il WCM per avere omogeneità tra il tipo di azione richiesta

in azienda e la formazione erogata. In questa prima fase di definizione generale, in aggiunta, si richiede di analizzare e stabilire quali siano le conoscenze e le competenze trasversali, al di là di quelle tecniche, che ciascun dipendente deve possedere per potersi approcciare allo spirito del *World Class Manufacturing* che richiede flessibilità d'azione, partecipazione attiva ed autonomia. Infine, una delle caratteristiche del pilastro *People Development*, fortemente legata al principio di eliminazione di ogni forma di spreco, consta nella volontà di identificare, di volta in volta, quali siano le aree ed il target di popolazione verso cui prioritariamente indirizzare tali interventi, così da poter assicurare che risorse e competenze siano costantemente allocate in maniera efficiente.

STEP 2: Una volta individuati i differenti target di popolazione, si procede con l'identificazione dei livelli base di competenza per ciascuno di essi, i quali rappresentano gli obiettivi principali, stabilendo congiuntamente modalità e luoghi di apprendimento. Si strutturano, dunque, i centri di apprendimento in stabilimento e le sessioni di *One Point Lesson* per l'erogazione della formazione e diffusione delle conoscenze, eseguendo preventivamente una valutazione del rapporto costi/benefici in ottica *Cost Deployment*.

STEP 3: Al fine di migliorare le competenze di ogni team per ogni area di lavoro, si pianificano dei veri e propri progetti per sviluppare capacità ed abilità relative alla manutenzione e cura degli impianti, imparando a conoscere meglio i macchinari con cui si lavora, acquisendo maggiore autonomia operativa e apprendendo come mantenere o ripristinare le condizioni ottimali di impianto. Tali progetti, in aggiunta, sono regolarmente realizzati sotto la supervisione, il supporto ed il coinvolgimento di manutentori professionali.

STEP 4: Questo passaggio svolge un chiaro ruolo valutativo. Infatti, si analizzano i risultati ottenuti e si sperimentano modalità per migliorare le prestazioni ed estendere ad un target più ampio le conoscenze acquisite grazie a tali progetti. Si esegue, successivamente, una mappatura delle competenze possedute e di quelle attese, in coerenza con le modalità *World Class*, in modo da poter riscontrare facilmente i gap di competenza e definire specifici percorsi formativi per colmare questi ultimi. La conoscenza generata, secondo quanto previsto dalla modalità *One Point Lesson*, viene accuratamente documentata e, dunque, formalizzata. Al termine di questi passaggi, si esegue un'analisi qualitativa e quantitativa dei risultati raggiunti e si individuano gli esperti che hanno perseguito e raggiunto un traguardo di crescita professionale, apprendendo e approfondendo conoscenze e competenze essenziali e assumendo maggiori responsabilità.

STEP 5: La competitività, richiesta dal *World Class Manufacturing* e dalla pressione costante che proviene dal mondo esterno e dal mercato, non si limita a ricercare nel personale competenze essenziali, ma pretende capacità e conoscenze sempre più avanzate, un *know-how* specifico ed inarrivabile, nonché la capacità di auto-innovarsi, di innovare il processo produttivo e gestionale e rendere i meccanismi sottostanti sempre più efficaci. Si sviluppano programmi di

formazione su competenze trasversali che regolino i comportamenti e per lo sviluppo del potenziale, oltre a quelli realizzati per lo sviluppo manageriale e per la formazione tecnica.

STEP 6: Per ottenere una formazione completa e che consenta realmente di raggiungere prestazioni elevatissime, è necessario individuare quali siano le aree tecniche in cui investire ed in cui siano richiesti livelli più avanzati di esperienza e conoscenza. Muoversi in tale direzione, significa intervenire per consentire ed esigere miglioramento continuo dagli esperti.

STEP 7: L'ultimo step non è un passaggio di chiusura totale, ma il punto d'incontro che consente di valutare l'efficacia ed il grado di successo di tutti gli investimenti in formazione effettuati, concretizzando la possibilità di continuare ad avanzare nel perfezionamento delle competenze dei dipendenti, nella diffusione di conoscenze condivise, nell'affinamento di abilità e tecniche, nonché nell'acquisizione di capacità trasversali necessarie per puntare sempre all'eccellenza in mercati sempre più esigenti e che richiedono qualità e rapidità.

In definitiva, tali step da perseguire mirano evidentemente ad accrescere, ma, soprattutto, valorizzare le competenze, consentendo di sviluppare un grado maggiore di motivazione nei dipendenti e professionalità. Come è possibile notare, di fatto, seguendo questa logica d'azione, il *People Development* canalizza l'attenzione e gli sforzi non solo verso l'analisi dei gap di competenza e sulla formazione in aula e tramite OPL, ma mira a realizzare anche percorsi di formazione pratici, direttamente effettuati sul posto di lavoro (*Training On the Job*), poiché un efficace sistema di formazione ed informazione deve essere ulteriormente capace di consentire lo sviluppo di abilità di reazione veloce all'insorgere di ogni tipo di problema, ottimizzando tempi e spazi ed evitando sprechi o danni (Baird et al., 1994).

2.3 LA MOTIVAZIONE COME FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO

Fin dal primo momento in cui il *World Class Manufacturing* viene introdotto in una realtà aziendale, come ormai si è ben compreso, influenza ogni ambito dell'organizzazione d'impresa, pervadendo la sua cultura e, dunque, obiettivi, valori e modalità operative. Pertanto, se ne deduce che il modello richiede una cultura specifica, la quale consentirebbe di passare da un pensiero reattivo ad uno proattivo, incentrato sulla volontà di rendere le proprie risorse umane sempre più preparate e responsabili, orientate anch'esse ad una mentalità di miglioramento continuo (Elsbach & Hargadon, 2006). Tale risultato è ambizioso, in quanto non tutte le imprese si rivelano in grado di adattare la loro cultura a tale differente insieme di valori, portando, così, ad un esito fallimentare del modello. Per far ciò, è imprescindibile che i dipendenti siano costantemente motivati. È la motivazione, infatti, il carburante che consente di raggiungere con il minimo sforzo i massimi risultati, il quale sprona i dipendenti ad ampliare le proprie conoscenze, ad esplorare campi nuovi, ad auto-innovarsi e a far sentire la propria voce, contribuendo alla definizione delle più importanti scelte aziendali (Pero, 2015).

Una delle modalità attraverso le quali è possibile alimentare la motivazione del personale è proprio il meccanismo della partecipazione diretta e delle idee. Scavalcando i vecchi sistemi oppressivi e dando voce agli operai e a coloro i quali si trovano ai livelli più bassi dell'organigramma aziendale, si dà la possibilità di vedere impegnati questi ultimi nella generazione di soluzioni innovative e nella formulazione dei piani aziendali. La maggiore responsabilità che, però, necessariamente ne discende, merita particolare incentivo e riconoscimento, è per questo, infatti, che il tutto è accompagnato da un efficiente sistema di ricompensa (Heller, 1998; Barton, Delbridge, 2004). Il riconoscimento che viene attribuito ai lavoratori per le idee prestate e per il coinvolgimento avuto si prefigge di esser direttamente proporzionato al contributo effettivo che ciascuno di essi ha dato per il raggiungimento degli obiettivi (Amadio, 2017).

Il modello, attraverso quanto perseguito anche grazie al pilastro *People Development*, valorizza la centralità delle risorse umane, esaltandole come una fonte di valore per l'azienda, riconoscendo che dipendenti motivati e coinvolti costituiscono la più solida base per ottenere vantaggio competitivo e, dunque, favorendo lo sviluppo e l'emersione del loro potenziale. Di conseguenza, come elemento fondamentale, complementare alla motivazione delle risorse umane, vi è il grado di soddisfazione delle stesse. Risorse umane che presentino elevati gradi di motivazione e soddisfazione sono più produttive e partecipative, pertanto, assume rilievo l'attività di valutazione della soddisfazione dei dipendenti stessi. È facile comprendere come, anche in questo caso, il World Class Manufacturing abbia aperto strade diverse e sollevato temi che, nella concezione classica d'azienda, erano completamente ignorati. D'altronde, basti pensare che la prima volta che si è introdotta la questione dell'incentivazione dei dipendenti alla produttività e al lavoro è stato grazie al contributo di Taylor. Quest'ultimo, però, riconosceva come unica forma di motivazione, necessaria e sufficiente, quella retributiva, mentre, con sempre più forza, oggi, pur rimanendo una leva essenziale, non risulta sufficiente. Le persone, di fatto, non si accontentano di ricevere denaro, ma danno sempre più rilievo al bilanciamento tra vita personale e vita lavorativa, richiedendo un lavoro soddisfacente per cui valga la pena dedicargli tempo ed impegno, un lavoro che porti ad un riconoscimento, il quale sproni ad intraprendere un cammino di crescita personale (Ruffini, 2022).

Avendo le aziende aperto occhi e mente verso questa realtà, si è compreso quanto sia importante conoscere ed indagare periodicamente sul livello di soddisfazione del personale. Tra gli strumenti di monitoraggio più noti ed utilizzati a tale scopo è possibile rinvenire il questionario sul grado di motivazione e soddisfazione del personale. Quest'ultimo, grazie a ricerche che scavino in profondità nella questione, persegue il fine ultimo di definire modalità, interventi e attività attraverso i quali poter incrementare costantemente il senso di gratificazione ed appagamento. Ad oggi, addizionalmente, sono disponibili tecnologie innovative che contribuiscono al monitoraggio

e miglioramento del benessere in fabbrica e delle condizioni psico-fisiche dei lavoratori, incrementando anche la sinergia tra questi ultimi (Ciccarelli et al., 2022).

Questo tipo di indagine, non solo dà un chiaro segnale che l'azienda ha a cuore il coinvolgimento delle persone che vi lavorano, ma tende a creare legami sempre più forti, affinché alla base dell'organizzazione si condividano valori comuni, si percepisca unità, ma soprattutto che le relazioni instaurate tra dipendenti e impresa si fondino sulla fiducia reciproca (Fortunato, 2009). Ogni volta che, in una realtà aziendale, lo spirito con cui le varie persone si rapportano è alimentato dalla fiducia e dal sentirsi parte integrante di un insieme, la vita lavorativa risulta governata da un sentimento prevalente di benessere che aiuta a limitare situazioni di malessere, conflitti o casi frequenti di assenteismo, abbandono, bassa operatività e scarso interesse nel raggiungimento di obiettivi significativi per l'impresa (Ciccarelli, Papetti, Germani, Leone & Rescio, 2022).

Al fine di evitare che si verificano tali atteggiamenti è, pertanto, essenziale imparare a comprendere il pensiero delle risorse umane e la percezione che hanno relativa all'ambiente di lavoro e ai colleghi con cui devono entrare in relazione, per tale motivazione è necessario stimolare atteggiamenti positivi e proattivi, lasciando che i dipendenti possano far emergere il loro potenziale e la loro energia. Lo strumento del questionario, dunque, consente di tradurre concretamente questa volontà in azioni mirate a comprendere quali siano le radici di problemi come inefficienze, malessere e sprechi ed eliminarle, in modo tale da ripristinare armonia ed efficienza e non ostacolare il processo di miglioramento ed eccellenza.

Per perseguire tale obiettivo e per realizzare un'indagine sul livello di soddisfazione del personale, soprattutto in grandi stabilimenti che accolgono un ingente numero di dipendenti, si fa riferimento ad un campione rappresentativo della popolazione aziendale, dunque la valutazione non avviene coinvolgendo la totalità delle risorse umane, ma una parte significativa delle stesse che sia portavoce delle opinioni generali. Il questionario deve essere composto da semplici domande chiuse e di rapida ed intuitiva compilazione, solitamente distinto in funzione dei destinatari cui intende rivolgersi (esempio: *management* o operai di linea), riguardante variabili e tematiche che influenzano e determinano il grado di soddisfazione dei dipendenti, quali, a titolo esemplificativo, l'ambiente fisico di lavoro, la comunicazione interna e le relazioni umane, le possibilità di crescita professionale e coinvolgimento, nonché l'organizzazione del lavoro e lo stile di gestione (Amadio, 2017). Inoltre, si prevede l'applicazione di misure quali appositi incontri e comunicazioni trasparenti tese a superare divergenze e malcontenti. La comunicazione interna, in aggiunta, svolge una funzione importante anche per quanto concerne l'esternazione dei risultati ottenuti grazie alle indagini effettuate, così da poter individuare eventuali punti critici su cui intervenire con azioni correttive ed aver contezza dei progressi ottenuti per quanto concerne la motivazione, la percezione di essere parte di un'unica realtà e lo stimolo dei dipendenti all'efficienza.

In conclusione, si ha ulteriore evidenza della portata innovativa del *World Class Manufacturing* negli ambienti di fabbrica rispetto al passato. Le imprese sono costantemente soggette a trasformazioni e cambiamenti repentini, costrette a rivedere nel tempo le metodologie adoperate ed i processi, assecondando i mutamenti del macroambiente in cui agiscono e con cui si relazionano, con lo scopo di conquistare quote di mercato sempre più significative ed emergere in un ambiente altamente competitivo (Ciccarelli et al., 2022). Specularmente a ciò, però, con particolare riferimento all'area di gestione e sviluppo delle risorse umane, la centralità data alle risorse umane, la loro partecipazione, nonché, la rifocalizzazione strategica su temi di fondamentale rilevanza quali la crescita delle competenze personali e della professionalità, il coinvolgimento diretto per una maggiore efficienza e la creazione di un ambiente di lavoro permeato dal benessere e dalla valorizzazione delle capacità e dell'impegno costante, rappresentano temi focali e veri e propri traguardi che non vedranno tramonto e che sono destinati a guidare l'organizzazione e la gestione delle imprese anche in futuro.

CAPITOLO 3

IL CASO LEAR CORPORATION ITALIA S.R.L, CAIVANO

3.1 STORIA DELL'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO

L'insieme di pratiche e tecniche gestionali che costituiscono il metodo del World Class Manufacturing sono attualmente parte integrante del sistema di produzione che, dal 2005, è stato adottato dal gruppo FIAT Auto, per poi estendersi nel 2006 ad IVECO, CNH, Magneti Marelli, Teksid e COMAU e, per ultimo, dal 2009 ripreso con la fusione di FIAT con Chrysler (FCA - FIAT Chrysler Automobiles) (Campagna et al., 2015) e la diffusione nelle fabbriche dei fornitori strategici di FCA.

La Lear Corporation Italia Srl è una tra quest'ultime. Tale impresa, impegnata nella fabbricazione di sedili per autoveicoli, è un'azienda di tipo *Tier 1*. Con questa denominazione, si definisce l'impresa come produttore di apparecchiature originali (*Original Equipment Manufacturer*), ovvero è un'azienda che realizza a proprio marchio il suo prodotto, distinguendosi dalle aziende di tipo *Tier 2*, le quali sono qualificate come subfornitrici, dunque, aziende che producono a partire da materie prime o prodotti semilavorati forniti da un'impresa committente e per conto della stessa. La Lear Corporation in Italia conta sei unità produttive: Grugliasco, Pozzo D'Adda, Caivano, Cassino, Termini Imerese e Melfi; il presente elaborato prenderà in analisi lo specifico stabilimento di Caivano.

L'introduzione del World Class Manufacturing nel gruppo Lear, come anche per tutti gli altri fornitori strategici, non è stata casuale, né tantomeno il frutto di una decisione volontaria ed indipendente dell'azienda, ma per comprendere ciò è necessario ripercorrere alcune tappe fondamentali.

In primo luogo, un importante aspetto da sottolineare è che lo stabilimento Lear di Caivano è in un rapporto di produzione di 1:1 con lo stabilimento FIAT di Pomigliano D'Arco (rapporto *Just in Sequence*), ovvero è in un rapporto di dipendenza diretta con quest'ultimo: la produzione della Lear è organizzata in maniera sincrona con quella della FIAT, a flusso teso senza scorte di magazzino. In tal modo, ciascuna sequenza di sedili prodotti dal fornitore Lear verrà montato nello stesso ordine sulle vetture prodotte dal cliente. Di conseguenza, è opportuno indagare quanto è accaduto nello stabilimento di Pomigliano D'Arco in ambito World Class Manufacturing.

Nel 2008, la FIAT, stabilimento di Pomigliano D'Arco, era caratterizzata da livelli di produttività e redditività particolarmente bassi, con tassi di assenteismo elevati e condizioni talmente precarie da far sì che quello di Pomigliano D'Arco fosse considerato il peggior stabilimento d'Europa. La profonda crisi che ha investito l'azienda ne aveva messo in dubbio la stessa sopravvivenza. Nonostante ciò, Marchionne (CEO FIAT ed FCA dal 2011 al 2018), nel 2010, aveva stabilito di introdurre a Pomigliano D'Arco la produzione della nuova FIAT Panda.

A tal fine, lo stabilimento campano di FIAT necessitava di una profonda trasformazione organizzativa. I risultati raggiunti seguendo i principi del metodo WCM sono stati sorprendenti: la FIAT di Pomigliano, da caso disperato, è riuscita a diventare uno dei casi studio più esemplari, divenendo medaglia d'oro WCM ed ottenendo la qualifica di miglior stabilimento europeo dalla Confindustria tedesca (Gaio, Trento & Zamarian, 2018).

Così, nello stesso anno (2010), l'azienda Lear Corporation di Caivano nel negoziare con FIAT la commessa per la produzione dei sedili della nuova Panda, si è vista costretta ad implementare il World Class Manufacturing come requisito ineludibile. In Lear il metodo WCM è stato quindi adottato verso novembre 2010.

L'introduzione del World Class Manufacturing, nello specifico del pilastro People Development, ha comportato l'adozione di un modello di *leadership* diffusa basato su valori quali l'eccellenza operativa, il miglioramento continuo, la diversità esaltata come punto di forza e non debolezza, il lavoro di squadra, l'integrità, l'attenzione al cliente ed il servizio per la comunità. Nel dettaglio, si è diffusa la volontà di avere una Lear unita, un'organizzazione in cui ognuno è padrone delle proprie decisioni e dei propri risultati, dove l'umiltà e la fiducia sono elementi essenziali per poter lavorare in un'ottica di miglioramento e crescita continua. Insomma, una *leadership* che consenta di comunicare in maniera proattiva e collaborare con le altre aree e gli altri *team* di lavoro, incentivando l'unità e l'efficienza, andando oltre il talento individuale e valorizzando la pluralità di pensiero. Tra gli obiettivi principali vi è quello di garantire il rispetto, l'ascolto e pari opportunità a tutti. Un altro aspetto fondamentale risiede nella determinazione a sviluppare ed investire sul talento dei dipendenti in un'ottica di lungo periodo, imparando ad essere pronti ad accogliere il cambiamento ogni qual volta una decisione sia presa.

3.2 AUDIT SULLO STABILIMENTO DI CAIVANO 2021

L'ultimo *audit* effettuato nello stabilimento della Lear Corporation di Caivano risale al 2021 ed ha portato alla luce risultati utili per comprendere cosa significa implementare il World Class Manufacturing in un'azienda, dunque, quali sono i principali obiettivi che persegue e come le metodologie previste siano state applicate.

In sede di tale *audit*, è stato possibile catturare, con riferimento al pilastro People Development, quale fosse la visione dell'impresa, quali le esigenze, gli obiettivi ed il *target*.

La visione è avere un'allocazione ottimale delle risorse umane all'interno dell'organizzazione, ovvero tale che la persona giusta sia impegnata nella postazione più adatta in termini di capacità della risorsa, flessibilità e piena motivazione.

D'altra parte, le esigenze che sono state sollevate in sede dello stesso *audit* hanno riguardato la necessità di garantire un ambiente di lavoro in cui sia costantemente incoraggiato

l'apprendimento e lo sviluppo. L'impresa intende soddisfare tale punto garantendo una continua e sistematica formazione del personale al fine di creare le giuste competenze ad ogni livello.

Sulla base di tali esigenze, sono stati posti i relativi obiettivi, quali l'applicazione di un Sistema continuo di Sviluppo delle Persone che sia coerente con la strategia dello stabilimento, nonché l'eliminazione dei gap di competenza in ogni livello organizzativo.

Per tali motivazioni, nell'audit del 2021 sono state esplicitate le modalità attraverso le quali l'impresa intende erogare la formazione ed i piani di sviluppo delle competenze e conoscenze del personale. Proprio per l'importanza loro attribuita, questi saranno oggetto di una più dettagliata analisi all'interno di questo capitolo.

Inoltre, al fine di garantire efficienza nel raggiungimento degli obiettivi sopra citati, è necessario tener conto di una linea d'azione, sviluppata attraverso alcuni *target* prioritari da soddisfare. Nello specifico, i *target* fanno riferimento alle aree dei suggerimenti, dell'assenteismo, della copertura delle postazioni di lavoro e del coinvolgimento di operatori ed impiegati.

Per quanto concerne la valutazione del sistema dei suggerimenti, l'indicatore KPI (*Key Performance Indicator*) adoperato è basato sulla media annuale dei suggerimenti a persona, il *target* ideale è ricevere almeno un suggerimento in media a persona all'anno.

La percentuale di assenteismo, invece, può esser vista come un indicatore KPI che parzialmente rivela il grado di coinvolgimento dei dipendenti. Si fa riferimento, in particolare, all'assenteismo controllabile, ovvero relativo ad infortuni e malattie brevi, distinto da quello non controllabile che fa riferimento, ad esempio, a disabilità e malattie croniche. Il *target* in tal senso consiste nell'abbassare la percentuale di assenteismo dello 0,2%.

Altri aspetti, su cui l'*audit* si concentra e fissa dei *target*, riguardano parametri relativi alla copertura delle postazioni lavorative e al coinvolgimento di operatori e dipendenti. Nel primo caso, la copertura è valutata utilizzando una matrice che rappresenta le possibili postazioni lavorative del reparto produttivo che un operatore può occupare (*Job Cover Matrix 3x3x3*). Con ciò ci si riferisce ad una metodologia che prevede la regola per cui, in ogni area aziendale, ogni operatore deve essere addestrato su almeno tre postazioni differenti, ogni postazione può esser coperta da almeno tre operatori differenti ed infine ogni area deve avere almeno tre operatori in grado di coprire tutte le postazioni. Con riferimento ad entrambi i parametri (coinvolgimento e copertura), il *target* ideale da soddisfare nel lungo periodo è del 100%.

3.2.1 CASO PRATICO DI FORMAZIONE

Come chiarito nel secondo capitolo, uno degli aspetti più rilevanti riscontrabili nel pilastro *People Development* è la formazione del personale e le modalità con le quali essa viene realizzata.

Sulla base di quanto è stato presentato in sede di *audit* nel 2021, con riferimento allo stabilimento Lear Corporation di Caivano, al fine di comprendere le logiche sottostanti lo

svolgimento e l'erogazione della formazione in azienda, è possibile presentare un semplice caso pratico afferente la formazione su una perdita che ha interessato l'impresa in tale anno. La tipologia di formazione presenta un approccio di tipo reattivo (v. paragrafo 2.2).

Essenzialmente la metodologia cui si fa riferimento consta di varie fasi che originano dall'analisi e rilevazione delle perdite nello stabilimento e si susseguono in modo sistematico. Una volta individuate le perdite, si procede, dunque, alla stratificazione delle stesse in ottica *Cost Deployment* (pilastro trasversale a tutti gli altri, dedito alla riduzione dei costi e minimizzazione delle perdite, come spiegato nel capitolo 1). Poiché il World Class Manufacturing prevede sempre di attaccare principalmente le aree caratterizzate da maggiori perdite o quelle strategiche, la stratificazione ha la finalità di individuare quale sia la prima area su cui concentrare gli interventi. Successivamente, ai fini dell'intervento, l'impresa procede sempre secondo la metodologia del PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) propria del WCM.

In fase di pianificazione (*Plan*), si determinano le priorità per la formazione, dunque, si considerano le analisi di *Cost Deployment* per individuare la causa della specifica perdita e si effettuano le analisi dei gap di competenza individuali per comprendere quali competenze è necessario acquisire o sviluppare per l'azione che si intende aggredire, monitorare o risolvere.

Una volta individuate le priorità e gli obiettivi, si procede con la realizzazione (*Do*) della formazione, la quale può avvenire tramite classi tradizionali, formazione *on the job*, aree di simulazione o formazione (v. capitolo 2) e *One Point Lessons* (v. sottoparagrafo 2.2.1).

All'azione formativa, deve seguire la verifica dei risultati (*Check*), constatando se e fino a che punto, le azioni abbiano effettivamente portato ai risultati attesi, stabiliti in fase di pianificazione. Le valutazioni economiche effettuate in tale ambito sono molteplici, fanno riferimento all'analisi degli indicatori di *performance*, del rapporto benefici e costi (B/C) e del miglioramento in termini di copertura dei gap di competenza osservabile in maniera rapida ed esplicativa tramite *radar charts*, come sarà approfondito successivamente in tale paragrafo.

Una volta verificato l'effettivo beneficio della formazione (fase *Check*), la strategia prevede l'estensione della suddetta a tutte le aree simili, reparti o anche in altri stabilimenti del gruppo, che potrebbero presentare quel tipo di perdita come rischio, in ottica preventiva rispetto alla precedente che era reattiva (fase *Act*, espansione).

È importante sottolineare che durante la fase di valutazione dei risultati (*Check*), nel momento in cui dovesse riscontrarsi che i risultati ottenuti si discostano da quelli attesi, il sistema prevede la possibilità di reiterare in maniera più accurata le fasi precedenti (*Plan* e *Do*).

L'esempio specifico di formazione reattiva sulle perdite, che si andrà a mostrare, riguarda il progetto “Bilanciamento Linea Posteriore/Nuovo Avvitatore”, il cui *target* consisteva nell'eliminazione del *Bottleneck*, dall'analisi dell'azienda risultata la causa delle maggiori perdite registrate. Al fine di comprendere la metodologia adottata, non è necessario entrare nel dettaglio

delle specificità prettamente tecniche relative al problema citato, ma solo prendere il progetto come riferimento per studiare la linea di azione che l'azienda ha stabilito di seguire al fine di erogare una corretta formazione.

Dunque, come la metodologia PDCA appena illustrata prevede, il primo punto portato a termine è stato la realizzazione di un'analisi di Pareto delle perdite (rappresentazione grafica che illustra la rilevazione, classificazione e stratificazione delle perdite stesse). È stato così possibile rilevare quale fosse la causa che determinava la perdita più elevata in termini di maggiori costi supportati dall'azienda.

Il passaggio successivo è consistito nell'individuazione di quali competenze fosse necessario che i dipendenti avessero, al fine di aggredire la perdita, e a che livello (*target*) queste dovessero esser possedute per poter intervenire tramite formazione ove necessario. Le competenze in Lear sono valutate sulla base di una classificazione che assegna un valore da 0 a 4 in cui:

0 – *Mancanza di conoscenza*: la risorsa non possiede la competenza e non ha alcuna conoscenza a riguardo;

1 – *Conoscenza di base*: la risorsa ha una conoscenza basilare relativamente alla competenza, ma non è in grado di applicarla;

2 – *Applicazione con supporto*: la risorsa riesce a metter in pratica quanto richiesto dalla competenza, ma solo grazie alla supervisione ed al controllo di terzi;

3 – *Applicazione autonoma*: la risorsa possiede la competenza ed è in grado di esercitarla in maniera indipendente;

4 – *Specialista, in grado di insegnare*: la risorsa non solo possiede la competenza, ma è esperto ed ha le capacità per insegnarla ad altri.

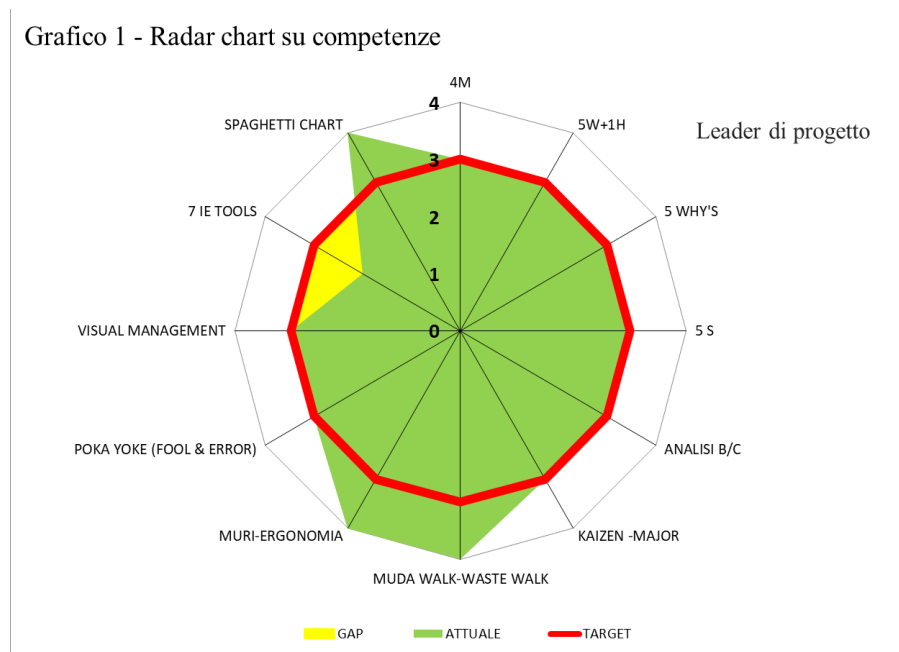
Nella tabella 1, è esplicitato l'esempio delle competenze necessarie e dei profili attesi per il caso preso in esame.

Tabella 1 – Individuazione competenze

Descrizione	Target
4M	3
5W + 1H	3
5 WHYs	3
5S	3
Analisi B/C	3
Kaizen – major	3
Muda walk – Waste walk	3
Muri – Ergonomia	3
Poka Yoke (fool & error)	3
Visual Management	3
7 IE Tools	3
Spaghetti chart	3

Senza entrare nel dettaglio della spiegazione di ogni singola competenza tecnica elencata, si prenda atto che il livello richiesto sia stato, in tal caso, pari a 3, ovvero per formare il personale su come eliminare la perdita, era richiesto un livello delle competenze che consentisse di applicarle in maniera indipendente.

Di seguito, è stata constatata quale fosse l'effettiva conoscenza degli operatori in riferimento alle competenze richieste e se quest'ultima si discostasse rispetto al *target* atteso. Eventuali *gap* di competenza ed il successivo grado di raggiungimento dei livelli attesi sono facilmente osservabili tramite *radar charts*, come precedentemente affermato. Il sottostante grafico 1 ne rappresenta un esempio, con riferimento alle competenze attese ed alle competenze effettivamente possedute da un *leader* di progetto, il quale è selezionato tra i dipendenti in base al profilo che meglio risponde alle competenze richieste.



In tale grafico l'area verde rappresenta l'area delle competenze possedute dal dipendente, la linea rossa illustra il livello delle competenze richiesto, mentre l'area gialla identifica il gap di competenza.

Dal grafico è, pertanto, possibile effettuare un'analisi dei *gap* di competenza del *leader* di progetto ed evincere che otto delle competenze possedute erano in linea con il livello richiesto, tre competenze erano al livello quattro, dunque, persino superiori rispetto al livello minimo richiesto, mentre una competenza (*7 IE tools*) si trovava al livello 2, ovvero si è riscontrato in tale ambito un *gap* di competenza pari ad 1 (distanza tra il livello effettivo ed il *target* atteso). Di conseguenza, l'esistenza di tale *gap* ha sollevato il bisogno di sviluppare un piano di formazione specifico che, dopo esser stato attuato, ha consentito al *leader* di progetto di procedere in maniera autonoma all'eliminazione dei comportamenti causanti la perdita, responsabilizzandolo al che i costi aggiuntivi che ne derivino non gravino più sull'azienda.

Al fianco del *leader* di progetto, come detto opportunamente individuato in base alle sue caratteristiche, si selezionano i migliori operatori in termini di competenze possedute, i quali costituiranno i membri del *team* di progetto, ed il processo appena descritto riguarda anche questi ultimi (analisi dei gap, prefigurazione di eventuali nuovi specifici piani di formazione se ritenuti necessari ed attuazione).

È altresì vero che non sempre la formazione produce i risultati sperati, ma essa è efficiente solo se porta ad un livello di competenza pari o superiore a quello atteso. Per tal motivo i meccanismi di valutazione aziendali svolgono un ruolo fondamentale (fase del *check* precedentemente analizzata). Inoltre, è bene specificare che, poiché una delle priorità su cui si fonda l'intera logica *World Class* consiste proprio nell'obiettivo di ridurre sprechi e costi, un dato programma di formazione deve esser preso in considerazione ed eseguito solo nei casi in cui esso sia ritenuto funzionale all'eliminazione, ad esempio, di errori umani o perdite oppure se contribuisce concretamente alla responsabilizzazione delle risorse umane, nonché, e soprattutto, se i benefici, in termini di risparmi economici, superano i costi sostenuti. Nel caso in esame, sono stati considerati per la formazione i costi di viaggio, del materiale didattico, del formatore e della manodopera; il rapporto tra benefici e costi è risultato particolarmente positivo, dunque, il progetto ha avuto luogo ed il *target* iniziale è stato raggiunto.

Riassumendo: di fronte ad una perdita prioritaria, le persone sono state formate, hanno ampliato le loro conoscenze e capacità e sono state messe nelle condizioni di attaccarla autonomamente, eliminando il ripetersi dell'errore, ottimizzando il processo e contribuendo all'efficientamento della produzione. D'altronde, occorre riflettere sul fatto che, se la formazione non è garantita a prescindere dall'esistenza o meno di *gap* di competenza, ma effettuata solo quando risulta conveniente e necessaria, allora lo sviluppo delle risorse umane non può essere garantito in maniera uniforme a tutti i livelli gerarchici e l'azienda non tenderebbe al miglioramento continuo ed al raggiungimento dell'eccellenza.

D'altro canto, l'azienda progetta ed implementa strategie e piani di sviluppo che vanno, in qualche modo, ad aggirare la rigidità precedente. Come vedremo nel successivo paragrafo, questi ultimi hanno proprio la finalità di consentire una crescita, quanto più continua possibile, delle competenze sia per i livelli manageriali che per quelli inferiori.

3.2.2 STRATEGIA E PIANI DI SVILUPPO

Come ogni impresa, la Lear Corporation Italia Srl di Caivano fissa obiettivi di lungo periodo coerenti con gli ideali condivisi dall'organizzazione e realizza strategie e piani di sviluppo che tengano in considerazione entrambi questi aspetti (obiettivi e visione).

La cultura aziendale esalta come valore principale il coinvolgimento, a tutti i livelli aziendali, ai fini del miglioramento continuo ed è proprio per questo che il management pone particolare

attenzione alla programmazione di una strategia di sviluppo da realizzarsi con un oculato programma di formazione. La strategia di sviluppo deve prendere in considerazione sempre tre elementi base: perdite, espansione e piani di successione.

Per quanto concerne il discorso delle perdite, nel sottoparagrafo 3.2.1 è stato fornito un esempio di un approccio di formazione di tipo reattivo, grazie al quale è stato possibile eliminare la perdita ed espandere la competenza.

Internamente alla produzione, più precisamente, la strategia di sviluppo si realizza con un piano di formazione per cui si va a verificare, per ogni persona, lo stato delle sue competenze rispetto a quelle attese nella *Job Cover Matrix 3x3x3* (paragrafo 3.2), al fine di evitare il verificarsi di errori dovuti ad una fase lavorativa svolta da personale non competente.

La finalità del piano di sviluppo consiste nel garantire che per ogni singola postazione ci siano sempre persone competenti che possano svolgere quell'attività anche nel momento in cui uno o più operatori si assentino o escano dall'organizzazione (piano di successione). Questo piano di formazione mira a garantire, ragionevolmente, che il processo produttivo non si fermi. Infatti, addestrare più di tre persone per postazione comporterebbe costi eccessivamente elevati rispetto ai benefici, invece, seguendo tale logica si cerca di assicurare sempre l'efficienza della produzione, avendo personale competente e limitando le probabilità di stallo e perdita.

D'altro canto, con riferimento alle altre figure professionali dell'organizzazione, a partire dal direttore di stabilimento fino ad eventuali operatori di linea con potenziale sviluppabile (i quali si intendono far crescere nell'organizzazione), i piani di sviluppo prevedono nuovamente un'analisi dei *gap* di competenza rispetto ai requisiti richiesti per gli specifici ruoli (attualmente ricoperti o in previsione), ma in tal caso anche in un'ottica prospettica verso un'operatività di eccellenza. Ciò, come anticipato nel paragrafo precedente, va a superare la rigidità di un sistema esclusivamente di stampo reattivo.

L'obiettivo è di incrementare le conoscenze tecniche e, forse ancora più importanti, le competenze trasversali, raggiungendo livelli che consentano, non solo prestazioni più elevate, ma l'acquisizione di nuove capacità spendibili anche nel caso in cui sia necessario supportare o sostituire il personale di livello superiore. La crescita può essere sostenuta, ad esempio, grazie a *benchmark* con gli stabilimenti della Lear Corporation in Europa e negli Stati Uniti e seminari in integrazione o in sostituzione alle tradizionali forme di formazione (come, ad esempio, l'aula formativa).

3.2.3 IL SISTEMA DEI SUGGERIMENTI

Come anticipato, un aspetto fondamentale altamente valorizzato dal World Class Manufacturing e verso il quale il People Development pone particolare attenzione è il

coinvolgimento dei dipendenti. Avere personale proattivo e motivato non è solo un obiettivo insito nell'etica aziendale, ma un vero e proprio punto di partenza necessario per l'ottimizzazione dell'organizzazione e dei processi aziendali e per il raggiungimento di prestazioni che puntino all'eccellenza, come richiamato nel paragrafo 2.3.

Una delle modalità più semplici ed efficaci attraverso la quale si stimola la partecipazione del personale è rintracciabile nel sistema dei suggerimenti. Nuovamente richiamando quanto evidenziato nel paragrafo 2.3, ogni persona deve avere garantita la possibilità di dare il proprio contributo ed esporre le proprie idee ed opinioni tramite tale meccanismo.

Le idee di ogni singolo dipendente devono poter esser ascoltate, senza pregiudizio, in quanto possono offrire grande valore aggiunto all'impresa e, pertanto, devono esser incentivate. A sottolinearne l'importanza, come già accennato al paragrafo 3.2, il fatto che il *target* che l'azienda si impone di raggiungere in merito al coinvolgimento dei dipendenti, a tutti i livelli dell'organizzazione, è del 100%. Questa volontà esplicita chiaramente l'ideale di fondo abbracciato dall'azienda, seguendo le logiche del metodo WCM, di realizzare una cultura aziendale grazie alla quale sia costantemente incentivata la motivazione, la volontà di automiglioramento e che consenta alle persone di sentirsi parte fondamentale dell'organizzazione, condividendone i valori, ragionare in termini di "noi" e riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale. Ciò ha come effetto la capacità di interagire in modo costruttivo con i colleghi, impostando rapporti basati su chiarezza, correttezza e collaborazione, promuovendo lo scambio e la condivisione del *know-how* e del patrimonio professionale.

Prima dell'*audit* del 2021, nello stabilimento Lear Corporation a Caivano, i dipendenti esprimevano i propri suggerimenti su un modulo cartaceo oppure la raccolta avveniva tramite *file Excel*, oggi invece tale processo è stato informatizzato e reso più efficace e veloce. Chiunque all'interno dell'organizzazione può inviare uno o più suggerimenti, ad esempio idee su come migliorare la qualità di un'azione o l'ergonomia di una postazione di lavoro, tramite una piattaforma chiamata *Cisbox* alla quale ogni dipendente può accedere con le proprie credenziali.

Il suggerimento così creato e caricato sulla piattaforma viene inviato tramite mail automaticamente a chi deve prenderlo in carico. Nello specifico, nello stabilimento di Caivano della Lear Corporation, il referente è il *leader* del pilastro *Focused Improvement*. Da questo momento questa figura ha l'incarico di filtrare i suggerimenti e di inviare quelli potenzialmente concretizzabili alla figura competente di riferimento per area di interesse. A titolo esemplificativo, se il suggerimento riguarda un problema riscontrato in ambito di sicurezza, sarà dirottato per competenza al Responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione (RSPP). Quest'ultimo effettuerà una valutazione finale di fattibilità e sostenibilità, prevalentemente eseguendo un'analisi di costi e benefici. Nel caso in cui il suggerimento sia ritenuto fattibile e si attesta che la sua implementazione possa generare un risparmio per l'azienda, allora potrà esser adottato.

Il cerchio si chiude coinvolgendo ulteriori due figure professionali: il Responsabile delle Risorse Umane che ha il compito di attribuire un punteggio ai suggerimenti ed il Direttore di stabilimento che autorizza (o meno) definitivamente l'esecuzione del suggerimento.

Dunque, per effettuare tale valutazione ed implementare i suggerimenti ritenuti più vantaggiosi, i passaggi da svolgere sono numerosi e richiedono molto tempo. Per quanto oneroso possa apparire tale procedimento, è indubbio che vi sia stato un notevole miglioramento dovuto all'automatizzazione del processo tramite piattaforma informatica, sia in termini di tempo, ma anche circa il grado di partecipazione del personale alle decisioni aziendali, senza contare l'elevato grado di trasparenza che la procedura informatizzata garantisce.

Inoltre, l'attribuzione di un punteggio ai suggerimenti rientra in un sistema di incentivazione che intende spronare i dipendenti a contribuire attivamente al miglioramento aziendale. L'incentivo prevede l'assegnazione di premi a coloro che hanno presentato i suggerimenti più meritevoli. Attualmente, il punteggio assegnato ai suggerimenti non si traduce in un compenso monetario, non vi è incremento in busta paga o integrazione del premio di risultato, ma la Lear Corporation attribuisce un valore incrementale dei servizi welfare che già offre ai propri dipendenti.

Il coinvolgimento così attivato può assumere diverse forme. Da un lato, il lavoratore sente di poter contribuire alle scelte aziendali, ciò riduce la distanza con i membri dei più alti livelli manageriali e impatta positivamente sull'efficientamento di alcuni processi. Da un altro lato, il lavoratore ha interesse ad esprimere il proprio parere per migliorare la propria attività lavorativa, magari rendendola meno faticosa o rischiosa, ad esempio questo meccanismo serve anche a sollecitare interventi legati all'ergonomia o alla sicurezza di alcune postazioni lavorative. In ogni caso, è evidente, per quanto sopra descritto, che il semplice fatto di presentare un'idea non comporta automaticamente la concretizzazione della stessa o il raggiungimento di un premio. Ciò potrebbe determinare uno stato di frustrazione al dipendente nel caso in cui lo stesso veda spesso respinte le proprie proposte. Adottando un'ulteriore prospettiva, però, vi è anche chi potrebbe percepire il meccanismo solo come un obbligo per poter ottenere premi welfare e non essere realmente interessato a contribuire al cambiamento ed all'efficientamento dei processi e dell'ambiente lavorativo.

3.2.4 PIANI FUTURI: IL PROGETTO PREMIUM ATTITUDE

Da maggio 2021, nello stabilimento FIAT di Pomigliano D'Arco è iniziata la produzione della nuova vettura di Stellantis, l'Alfa Romeo Tonale, la quale, rispetto a Panda, presenta un profilo *Premium* (ovvero pensata per una clientela con aspettative elevate e che ricerca prodotti di alta qualità).

Al fine di negoziare con il cliente (Stellantis) la commessa per la produzione dei sedili per la nuova vettura, la Lear Corporation di Caivano ha dovuto dimostrare di essere in possesso di specifici requisiti. Vi erano, infatti, una serie di parametri da rispettare, in particolare con riferimento al costo massimo che poteva esser impiegato nella composizione dei sedili. Ciò che è stato, però, prevalentemente evidenziato era che lo stabilimento di Caivano poteva raggiungere prestazioni molto più elevate.

In primo luogo, vi era la necessità di alzare il livello di alcune specifiche competenze del personale atte a far operare un vero e proprio “cambio di mentalità al personale” (*Change Mindset*). Per far ciò, l’azienda ha investito in un progetto chiamato *Premium Attitude* volto, appunto, al raggiungimento di tale obiettivo. Propedeutica al lancio del progetto, è stata un’analisi preventiva sulle effettive condizioni ambientali dello stabilimento, per effettuare la quale la Lear Corporation si è rivolta ad una ditta di consulenza esterna: la Festo Consulting, al fine di ottenere una fotografia oggettiva della situazione attuale. Dunque, tale società ha provveduto a condurre interviste, valutazioni individuali e colloqui di gruppo nei confronti del *management*, dei *team leader* e delle figure professionali individuate come potenziali di crescita. I risultati così prodotti hanno evidenziato qual era il sentimento delle persone all’interno dello stabilimento. È emerso che una delle principali cause per cui lo stabilimento non raggiungeva gli standard richiesti, pur essendo nella potenzialità di poterli raggiungere, era riscontrabile nel fatto che la maggior parte dei dipendenti non si sentiva abbastanza coinvolta, attribuendo tra le probabili cause anche un’insufficiente comunicazione tra i livelli gerarchici (comunicazione verticale).

Evidentemente vi era un problema di cultura, nello specifico, si percepiva ancora una forte distanza tra il management ed il resto dell’organizzazione. Di fatto, un risultato che sorprende non poco se si pensa a quanto il WCM si focalizzi su coinvolgimento e partecipazione (obiettivi prioritari del metodo). Pur se implementato nelle attività pratiche, il modello non aveva toccato le coscienze a livello emozionale.

In funzione del progetto *Premium Attitude*, la Lear Corporation Italia (stabilimento di Caivano) si propone di incentivare una serie di progetti tecnici e soprattutto gestionali finalizzati all’ampliamento delle competenze del personale, orientate verso questa nuova visione. A titolo esemplificativo, in ambito HR verrà implementato un progetto chiamato “Engagement e Comunicazione”, il quale sarà volto a migliorare il flusso comunicativo interaziendale e massimizzare il coinvolgimento. Parte delle attività di tale progetto riguarderanno una mirata formazione realizzata con coach esperti al fine di trasformare alcuni dipendenti, opportunamente selezionati, in capi progetto e soprattutto in motivatori del proprio team operativo, effettuando un coinvolgimento a cascata.

3.3 RIFLESSIONI SULL'APPLICAZIONE DEL MODELLO NELL'IMPRESA

L'introduzione e la diffusione in ogni area aziendale del modello World Class Manufacturing in Lear, come si è evinto finora, ha riconfigurato l'approccio delle priorità aziendali, spostando l'attenzione dai prodotti e dai processi alle persone, affermandone la centralità. Ciò ha comportato, come già preannunciato, l'adozione di ideali e valori che ruotano intorno allo sviluppo della *leadership* diffusa, dunque all'*empowerment* dei dipendenti e allo sviluppo costante per il raggiungimento di prestazioni d'eccellenza.

Abbracciare questa visione multidimensionale delle persone per meglio coinvolgerle nell'organizzazione, considerandone bisogni, aspettative e stimolando anche il lato affettivo, ovvero il coinvolgimento emozionale, può essere la strada verso cui l'azienda deve tendere, così da "costruire" un modello di dipendente che si senta parte integrante dell'organizzazione, che conosca e condivida valori e ideali, leale, motivato e con un forte senso di responsabilità e orgoglio professionale, che contribuisca alla diffusione di una migliore reputazione aziendale e che collabori a tutti i livelli al fine di realizzare un prodotto/servizio di qualità.

Per quanto concerne le modalità di formazione, come illustrato nel caso pratico presentato, è possibile notare che il processo sia indubbiamente complesso: richiede tempo e analisi approfondite se si vuole accertare con correttezza la rispondenza delle competenze possedute ai requisiti necessari per il corretto svolgimento della mansione. Anche l'analisi dei punti di forza (competenze possedute ad un livello superiore dell'atteso) tese a valorizzare l'esperienza in vista di un nuovo ruolo presuppone lo stesso impegno elevato. Ovvero, un'attenta valutazione del personale che si esplicita attraverso diversi step e con l'ausilio di determinati strumenti come interviste, analisi documentale, osservazione sul campo.

Nonostante ciò, prendendo a riferimento l'esito positivo del caso presentato, il sistema di sviluppo delle competenze impostato da Lear è un processo che, se effettuato adeguatamente, consente di raggiungere un ottimo grado di diffusione di *know-how* e informazione e di compiere scelte che si rivelino adeguate alle esigenze dell'azienda. Il metodo del WCM si è pertanto rivelato adatto ad individuare le lacune presenti nell'organizzazione e procedere sistematicamente ad eliminarle.

Inoltre, senza ombra di dubbio, ciò trova realizzazione in una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti. Infatti, una maggiore competenza generalmente consente di renderli autonomi, indipendenti nello svolgimento dell'attività lavorativa ed anche in grado di prender decisioni circa la risoluzione di problemi riscontrati nell'operatività, senza necessariamente dover attendere disposizioni dai livelli gerarchici superiori.

Non va dimenticato l'ulteriore vantaggio che una maggiore consapevolezza dei dipendenti, degli effetti delle proprie attività e scelte decisionali, rispetto al funzionamento dell'organizzazione

aziendale, apporta in termini di conoscenza di ciò che è richiesto dall'organizzazione e capacità di soddisfare questa esigenza.

È altresì evidente che questo aspetto discende da una cultura aziendale dichiaratamente incentrata sull'ottimizzazione delle risorse, sulla costante ricerca della qualità dell'ambiente di lavoro, oltre che dei prodotti e dei processi. Per tale ragione l'Azienda Lear, e non solo la Lear, deve costantemente adoperarsi nel trovare una pluralità di mezzi di coinvolgimento, per stimolare interesse e motivazione, perché i dipendenti differiscono notevolmente tra loro nel modo in cui sono coinvolti e motivati alle dinamiche aziendali.

Tutto ciò ha una valenza affatto banale, in quanto, ciò che il modello efficientemente si è proposto di trasmettere alle aziende è che, affinché ci sia crescita, è necessario che la si supporti grazie ad un concreto sviluppo delle risorse umane, le quali sono il vero cuore pulsante di ogni organizzazione. Il miglioramento in termini di prestazioni aziendali non può esser raggiunto senza miglioramento delle conoscenze e competenze delle risorse umane. È per questo motivo che la Lear Corporation di Caivano presta dignitosa attenzione alla crescita professionale dei dipendenti, senza distinzioni gerarchiche.

D'altro canto, consentire alle persone di ampliare le loro capacità presenta anche un lato oscuro: scaricare sulle stesse responsabilità più ampie, che potrebbero per un certo verso essere fonte di ulteriore stress. D'altra parte, però, è innegabile che così si contribuisce ad aumentare il senso di appartenenza e il sentirsi importanti e centrali per l'azienda, dunque alimentando fortemente la motivazione del personale.

Come per ogni realtà aziendale, infatti, bisogna sempre considerare che ogni dipendente è diverso e, pertanto, presenta obiettivi e aspettative differenti, infatti non tutte le persone sono interessate alla propria crescita personale o a sentirsi davvero parte rilevante e integrante di una realtà aziendale, ma è ancor più vero il contrario, ovvero che la maggioranza dei lavoratori aspira a ricoprire una posizione lavorativa che porti soddisfazione, che dia la possibilità di metter in risalto le proprie capacità ed i punti di forza e che faccia sentir apprezzate le persone per il lavoro dalle stesse prestatore.

Un altro aspetto in cui il World Class Manufacturing ha comportato un miglioramento della qualità dell'ambiente di lavoro in Lear è sicuramente il sistema dei suggerimenti. L'impresa ha, così, adottato un metodo trasparente ed inclusivo per dar voce a tutti i suoi dipendenti, manifestando come il modello di *leadership* adottato prenda seriamente in considerazione l'apporto che i dipendenti possono dare facendo emergere il loro pensiero ed esplicitando le loro opinioni, pur non riuscendo concretamente a realizzare tutte le richieste avanzate, ma solo quelle ritenute meritevoli.

In conclusione, per quanto riguarda l'ambito dei suggerimenti, è possibile aprire la strada ad un'ultima osservazione. La scelta della Lear di premiare i suggerimenti potrebbe penalizzare quelli

che sono gli indicatori tipici della contrattazione aziendale (risultati economici, produttività, qualità) in quanto sottrae a questi ultimi parte del budget a disposizione per il sistema di incentivazione.

Naturalmente una ripartizione siffatta del premio incentivante non deve comportare un calo di attenzione sugli altri indicatori. Ad esempio, nonostante sia destinata una minor porzione di tale budget ad incentivo della produttività, i risultati attesi su questo fronte rimangono comunque particolarmente elevati, ma il dipendente potrebbe essere demotivato alla produttività proprio a fronte dell'essere meno premiato.

In questo caso, è ragionevole credere che non esista una soluzione definitiva circa la distribuzione del budget e, dunque, non sia possibile la *One Best Way* teorizzata da Taylor. La scelta di quale sia la strada migliore da seguire, per un sistema premiante veramente efficace, può esser presa solo in conseguenza di un'analisi oggettiva delle persone che costituiscono ogni organizzazione. Quest'ultimo è l'unico modo attraverso cui è possibile proporre incentivi che siano realmente in grado di spingere le risorse umane verso gli obiettivi dell'azienda. Tutto si riconduce, pertanto, al capitale umano, ai suoi punti di forza e ad alle sue debolezze.

L'ultimo aspetto da considerare attinge al progetto *Premium Attitude*. Anche in tal caso emerge la volontà dell'organizzazione di elevarsi a standard superiori, ma evidenzia anche un aspetto particolarmente critico: lo scarso coinvolgimento registrato tra i dipendenti.

È come se una decina di anni di applicazione del metodo, non avessero fatto breccia pienamente nel senso di appartenenza dei lavoratori. In tal caso è lecito interrogarsi su quale possa esser stata la causa di ciò. Sembrerebbe logico escludere l'attribuzione della totale responsabilità del problema riscontrato ai livelli aziendali più bassi. Probabilmente la causa di tutto ciò derivava da livelli manageriali che fino a quel momento si presentavano distanti dalla base della piramide gerarchica e da quelli che erano gli interessi di operatori ed impiegati.

Si può conseguentemente dedurre che ciò su cui si doveva porre l'attenzione era la concreta creazione di valori culturali condivisi fra le persone che consentissero di abbracciare a pieno il modello, non solo nelle parole, ma con azioni che rendessero possibile il vero cambiamento ed il conseguente salto di qualità.

Dunque, sebbene il meccanismo dei suggerimenti e le modalità di formazione e sviluppo concretamente rappresentano aspetti positivi del modello per l'impresa, da soli non sono bastati per compiere quel passo in più verso la piena applicazione della *leadership* diffusa. La Lear, però, non è stata immobile dinnanzi a tale scoperta, ma ha subito cercato di sviluppare dei progetti che ci si aspetta possano favorire il miglioramento della partecipazione aziendale. Chiaramente, il *target* dell'impresa del 100% del coinvolgimento dei dipendenti è ambizioso e neanche gli ideali del *World Class Manufacturing* sono in grado di mettere in piedi un'organizzazione aziendale perfetta, in cui ogni dipendente si senta incluso e manifesti un grado di coinvolgimento e

partecipazione totale, tuttavia, la strada da percorrere rimane concretamente quella di continuare a migliorare in tale ambito costantemente. Questa è forse la lezione più importante che il modello è riuscito ad impartire, nonostante le difficoltà riscontrate.

CONCLUSIONE

Il World Class Manufacturing segna un punto di svolta importante rispetto ai precedenti assetti imposti dalla fabbrica a stampo taylor-fordista. Si tratta certamente di un modello innovativo, non tanto e non solo per i processi tecnici che lo caratterizzano, ma soprattutto per i valori di cui si fa promotore e di cui richiede l'implementazione.

È stato evidenziato, più volte nel corso di tale elaborato, a tal proposito, come uno dei punti fondamentali sia la tensione verso la responsabilizzazione dei dipendenti a tutti i livelli aziendali ed il senso di appartenenza, dunque la possibilità di coinvolgerli in modo proattivo all'interno delle imprese e renderli autonomi, in contrasto con la rigidità schiacciante della gerarchia di stampo fordista e taylorista. L'ideale di fondo del World Class Manufacturing, dunque, si presenta come un netto miglioramento delle condizioni lavorative classiche, ma è anche ambizioso, poiché incentrato sulla ricerca dell'eccellenza a partire dall'efficientamento dei processi e dalla centralità e coinvolgimento delle risorse umane.

Sebbene il modello favorisca il distacco da una cultura di fabbrica ormai obsoleta e sempre più distante dalle esigenze imposte dall'evoluzione del mercato, sono stati evidenziati anche molti elementi critici dello stesso. La distanza tra i livelli gerarchici (come sollevato nel caso pratico) è ancora, in parte, manifestatamente percepibile e l'implementazione del modello non è riuscita a colmarla completamente. La corsa verso l'eccellenza non sembra essere stata accolta da tutti e i principali obiettivi del metodo sembrano in parte ancora lontani.

Scavando in profondità nel problema, è possibile comprendere come tale situazione sia riconducibile alle radici storiche delle fabbriche occidentali. Il modello adottato ha derivazioni giapponesi (come esplicitato sin dal primo capitolo), perfettamente compatibile con la cultura delle fabbriche orientali, fortemente orientata all'efficienza, alla rapidità dei ritmi lavorativi, alla polivalenza degli operai e degli impiegati e alla collaborazione e comunicazione tra tutti i livelli aziendali (Coriat, 1993).

Le fabbriche italiane, al contrario, presentano una storia ben differente. Il modello fordista incentrato sulla catena di montaggio e sulla netta distinzione funzionale tra i vari livelli gerarchici era protagonista (Volpato, 2008). Da una realtà così alienante e rigida, in cui le risorse umane erano considerate al pari di ogni altra risorsa aziendale, sottostimandone il reale valore che le stesse possono apportare all'interno delle organizzazioni e confinandole a compiti aziendali ben circoscritti, sono stati compiuti molti passi in avanti verso la partecipazione di tutti gli attori presenti in un'organizzazione e l'allargamento dei confini delle attività svolte da ciascuno (De Paola, 2004; Shafritz et al, 2011). Eppure, l'impronta della vecchia impostazione taylor-fordista influenza ancora la mentalità di alcuni dirigenti e manager che, in alcuni casi, faticano ad avanzare verso il cambiamento suggerito dal modello giapponese. La ragione potrebbe ricondursi al timore

di vedere limitati potere e autorità di cui godevano nei precedenti modelli, rispetto ad una nuova organizzazione dove la *leadership* è diffusa.

Ne segue che cercare di imporre gli ideali tipici della cultura giapponese in imprese in cui vi è sempre stata un'impostazione individualistica e funzionale risulta altamente complesso e, a tratti, fallimentare se le persone non sono adeguatamente formate ad abbracciare il cambiamento e non ne intravedano il reale vantaggio.

Quindi, il nodo gordiano della questione risiede negli individui che compongono un'organizzazione. D'altro canto, tutte le organizzazioni, in ogni parte del mondo, presentano caratteristiche distintive poiché composte da persone differenti che condividono un set di ideali e valori propri. Nel 2018 la World Bank ha condotto un'indagine su un campione di 141 paesi nella quale ha dimostrato che «il volano per lo sviluppo ed il benessere di un Paese risiede nel suo capitale umano» (Lange, Wodon & Carey, 2018; Zoino, 2019, p. 87).

Se, allora, l'elemento distintivo sono le persone è sulle stesse che bisogna intervenire. Bisogna educarle, formarle ad un cambio di mentalità, non basta implementare un modello per vederne i risultati, ma affinché quest'ultimo sia pienamente efficace ed efficiente, è necessario creare le basi per il cambiamento. Dove le persone, invece, non sapranno adattarsi, sarà il modello stesso a dover cambiare e ad adeguarsi alle stesse, così che la cultura aziendale sia pienamente condivisa da tutti perché non imposta, ma riflessa in quelli che sono i veri valori dell'organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- Amadio, A. (2017). *World class manufacturing: I pilastri, la dinamica e l'evoluzione di un Modello eccellente orientato dalla Lean Manufacturing e dai costi*. Milano, FrancoAngeli.
- Babson, S. (Ed.). (1995). *Lean work: Empowerment and exploitation in the global auto industry*. Wayne State University Press.
- Barton, H., & Delbridge, R. (2004). HRM in support of the learning factory: Evidence from the US and UK automotive components industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 331-345.
- Bentivogli, M., Di Vico, D., Pero, L., Viscardi, G., Barba Navaretti, G., & Mosconi, F. (2015). *#SindacatoFuturo in Industry 4.0*. Milano, ADAPT University Press
- Bonazzi, G. (1993). *Il Tubo di cristallo: modello giapponese e fabbrica Integrata alla Fiat auto*. Bologna, Il Mulino.
- Caligiuri, P., Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Training, learning and development in multinational organizations. *International human resource management: A critical text*, 71-90.
- Campagna, L., Cipriani, A., Erlicher, L., Neirotti, P., & Pero, L. (2015). *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*. Milano, Guerini Next.
- Cerruti, G. C. (2015). Il World Class Manufacturing alla Fiat e i dualismi sociali e organizzativi della produzione snella. *Economia & lavoro*, 49(3), 37-54.
- Ciccarelli, M., Papetti, A., Cappelletti, F., Brunzini, A., & Germani, M. (2022). Combining World Class Manufacturing system and Industry 4.0 technologies to design ergonomic manufacturing equipment. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 1-17.
- Ciccarelli, M., Papetti, A., Germani, M., Leone, A., & Rescio, G. (2022). Human work sustainability tool. *Journal of Manufacturing Systems*, 62, 76-86.
- Coda, V., Montemerlo, D., & Zattoni, A. (2022). *Innovazione culturale, innovazione tecnologica e successo dell'impresa*. EGEA spa.
- Coriat, B. (1993). *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese* (Vol. 122). Bari, Edizioni Dedalo srl.
- De Paola, M. (2004). Struttura organizzativa e allocazione del potere decisionale. *Economia politica*, 21(3), 471-510.
- De Treville S., Antonakis J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, 24(2), 99-123.

- Elsbach, K.D., Hargadon, A.B. (2006). Enhancing Creativity through “Mindless” Work: A Framework of Workday Design, *Organization Science*, 17, 4, 470-483.
- Falcone, D., De Felice, F., & Petrillo, A. (2014). *Il World Class Manufacturing: origine, sviluppo e strumenti*. Milano, McGraw-Hill.
- Fortunato, V. (2008). *Ripensare la FIAT di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*. Roma, Carocci.
- Fortunato, V. (2009). Lavorare in FIAT-SATA: partecipazione e coinvolgimento dei lavoratori nel modello World Class Manufacturing. *Quaderni Di Sociologia*, (51), 87-110.
- Gaio, L., Trento, S., & Zamarian, M. (2018). How to start a revolution: Organizational changes and lean system at the FCA Pomigliano plant. *Sinergie Italian Journal of Management*, 36(105), 159-178.
- Hackman, R.J, Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Heller, F. (1998). Influence at work: A 25-year program of research. *Human relations*, 51(12), 1425-1456.
- Lange, G. M., Wodon, Q., & Carey, K. (Eds.). (2018). *The changing wealth of nations 2018: Building a sustainable future*. Washington DC, World Bank Publications.
- Leoni, R., & Gaj, A. (2010). Apprendimento ‘informale’ e sviluppo delle competenze chiave nei luoghi di lavoro. La rilevanza dei disegni organizzativi. *Politica Economica*, 26(1), 55-92.
- Liker, J. (2003). *The Toyota way*. Milano, McGraw-Hill.
- Morton, C. (2016). *Beyond world class*. Regno Unito, Palgrave Macmillan.
- Muthukumar, N., Ganesh, K., Mohapatra, S., Tamizhjothi, K., Nachiappan, R. M., & Bharati, M. (2022), *Organizational Culture and its Impact on Continuous Improvement in Manufacturing*. Regno Unito, Emerald Group Publishing.
- Pero, L. (1998). Politiche contrattuali e cambiamenti degli orari di lavoro. *Lavoro e diritto*, 12(1), 117-132.
- Pero, L. (2015). Il world class manufacturing come nuovo modello produttivo e le opinioni dei lavoratori. *Economia e Lavoro*, 49(3), 21-36.
- Puvanasvaran, A. P. (2011). People development system as a pillar in implementing lean for public sector. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 4(1), 1-23.
- Ruffini, V. (2022). *Felicità al lavoro: Dal benessere alla produttività con il chief happiness officer*. Milano, Gruppo 24 Ore.

Santoni, C., & Crespi, I. (2022). Conciliazione famiglia e lavoro tra smart-working e diversity management. Una riflessione su pratiche e nuove semantiche. *Autonomie locali e servizi sociali*, 45(1), 45-66.

Schonberger, R. J. (1986). *World Class Manufacturing: The Lessons on Simplicity Applied*. New York, Free Press

Schonberger, R. J. (2010). *World class manufacturing: the next decade: building power, strength, and value*. New York, Simon and Schuster.

Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2011). *Classics of organization theory*. Australia, Wadsworth Cengage Learning.

Szwejczewski, M., & Jones, M. (2012). *Learning From World Class Manufacturers*. Regno Unito, Palgrave Macmillan.

Volpato, G. (2008). *FIAT Group Automobiles. Un'araba fenice nell'industria automobilistica internazionale*. Bologna, Il Mulino.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2000). *Lean Thinking – come creare valore e bandire gli sprechi*, Milano, Guerini e Associati.

Yamashina, H. (2000). Challenge to world-class manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 132-143.

Yamashina, H., Ketter, S., & Massone, L. (2013). *World Class Manufacturing. Methods and Tools for the Fiat Group Automobiles Production System*. Documento FIAT group non pubblicato.

Zoino, V. (2019). *ZPS Zeta Production System “...un'organizzazione modulare, un'intelligenza diffusa e nessun centro di controllo, esattamente come una pianta.”*. Zoino Valerio (Aut).

SITOGRAFIA

[274-relazione-sull-industria-autoveicolistica-in-italia-2020 \(anfia.it\)](#)

[Rapporto-competitività.pdf \(istat.it\)](#)

[WCM Association | FCA Group](#)

CONSULENTE

Dott. Francesco Romano, Plant Human Resources Manager (Lear Corporation Srl, Caivano e Cassino)