

Mario Sai

**IL SISTEMA DI PRODUZIONE TOYOTA
(TPS)
E LA PARTECIPAZIONE IN VIA GERARCHICA**

Mario Sai

IL SISTEMA DI PRODUZIONE TOYOTA (TPS) E LA PARTECIPAZIONE IN VIA GERARCHICA

UNA SPERIMENTAZIONE

... iniziative co-progettate e co-gestite

tra le parti a vari livelli

e che si rivolgono sia ai

delegati sindacali che al management aziendale

CGIL-CISL-UIL

UN MODERNO SISTEMA di RELAZIONI INDUSTRIALI - Gennaio 2016

L'IMPORTANZA DELLA LEADERSHIP

« Quando io ho iniziato a lavorare, credevo di dover imitare il mio capo, un duro senza cuore, pensavo che quello fosse il modo di diventare leader...

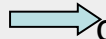
[invece] un leader di successo deve avere la capacità di guidare un programma di cambiamento e di guidare le persone [...] »

Sergio Marchionne, Agosto 2016

DOPO IL FORDISMO



□ **F. TAYLOR, La gestione scientifica delle imprese** (1906)

Comando e controllo:

- « *Non siete pagati per pensare* »
- La catena di montaggio alla Ford (1913)  operaio – ingranaggio

□ **T. OHNO, Lo spirito Toyota** (1978)

Partecipazione:

- « *Abbiamo bisogno di tutta la vostra intelligenza* » 
- Lavoratore *nervo autonomo* del sistema nervoso dell'azienda
- Il Kanban a Komigo (1962) 

« Il sistema di produzione della Toyota è l'invenzione più importante dopo la linea di montaggio di Henry Ford »

LO SPIRITO TOYOTA: *FARE PIU' CON MENO*

DUE PILASTRI

- ❑ **JUST IN TIME** - nel preciso momento in cui c'è bisogno e solo nella quantità necessaria
- ❑ **AUTOATTIVAZIONE** - macchine con sistema di arresto automatico, ma ...
« questo fatto comporta che una sola persona può accedere a più macchine, rendendo possibile la riduzione del numero degli operai e l'aumento dell'efficienza produttiva »

ORGANIZZAZIONE

- ❑ **KANBAN** - cosa abbiamo imparato da un supermercato americano
- ❑ **PRODUZIONE PULL** - il cliente
- ❑ **KAIZEN** - zero scorte, zero difetti, zero fermi, zero inefficienze
- ❑ **MUDA** - sprechi, sovrapproduzione, difetti, trasporti, movimenti inutili, attesa

STRIZZARE ACQUA DA UN ASCIUGAMANO ASCIUTTO

- ❑ **POLIVALENZA** - gli impiegati al cambio delle scocche
- ❑ **INTEGRAZIONE** - produzione, manutenzione e controllo
- ❑ **SATURAZIONE** - la sincronia rispetto al flusso genera stress psichico per incremento di attenzione e responsabilità
- ❑ **LAVORO di SQUADRA**
anche se una mansione può essere svolta da una persona sola, è opportuno che intorno ad essa ruotino cinque o sei operai ...
per creare un ambiente sensibile ai bisogni umani che favorisca l'attuazione di un sistema che usa meno lavoratori
- ❑ **SPIRITO COLLABORATIVO**
avvalersi dei suggerimenti dei lavoratori
la *cassetta delle idee*, i *Circoli di qualità*, il conformismo aziendale
- ❑ **NIENTE SCIOPERI**
- ❑ **SINDACATO AZIENDALE**

PARTECIPAZIONE E GERARCHIA

“... anche in una linea di produzione materiale gli stessi operai, quando riscontrano delle anomalie, ***possono interrompere la produzione schiacciando un bottone ...***”

“ ... se una macchina o un pezzo sono riparati ***senza che la direzione ne sia informata e ne sia coinvolta,*** la risoluzione del problema sarà sempre frutto di improvvisazione e non si realizzeranno né miglioramenti nel processo produttivo, né riduzione dei costi”.

LA PIRAMIDE DEL SISTEMA "LEAN"

La diminuzione costante del numero di lavoratori necessari ha spinto la Toyota a un progressivo decentramento produttivo e ad una crescente integrazione delle imprese fornitrici, creando una **piramide** con un vertice >>>> ricerca e progettazione (e ... linee di assemblaggio) e poi via, via lungo la filiera: medie imprese specializzate, piccole imprese, aziende artigianali e nuovo terziario.

- Meno industria, più terziario, oppure
Una diversa catena del valore?

Il caso Milano

LAVORATORI CON SPIRITO AZIENDALE E PRECARI *JUST IN TIME*

- ❑ Meno lavoratori stabili e più precari
- ❑ Meno lavoratori dipendenti e più lavoratori autonomi

Non è un'anomalia del mercato del lavoro.

È il sistema dell'impresa "LEAN" che mette insieme Kanban, Internet, logistica

In Giappone nel 2015 i lavoratori a tempo indeterminato erano solo il 53% nelle grandi imprese e il 37,3% in quelle sotto i 100 dipendenti.

Perché stupirsi se questo semestre in Italia i voucher sono aumentati del 40%?

Ciò produce un nuovo aziendalismo.

Garanzia occupazionale e welfare aziendale per i lavoratori necessari.

L'azienda di domani sarà una comunità che deve obbedire al mercato, ma che coltiva la responsabilità sociale verso i suoi dipendenti.

UNA NUOVA GERARCHIA

Meno livelli gerarchici, ma
TEAM LEADER al posto dei DELEGATI
e una gerarchia di tipo
COACH

« L'istruttore deve veramente prendere per mano i lavoratori e far loro da insegnante.

Questo gli permetterà di conquistare la loro fiducia.»

FORMARE LA LEADERSHIP

❑ CORPORATE UNIVERSITY

Alcatel, Bosch, Coca-Cola, ENI, Hewlett Packard, Media Market, Mediolanum, Nokia, Pirelli, Telecom, Dalmine Sirti, KPGM, Whirpool

❑ SOCIETA' di CONSULENZA

Lenovis (LEAN), Galgano e Associati (TPS)

❑ UNIVERSITA'

Politecnico di Milano, Università di Pavia e di Brescia

❑ CASE EDITRICI

Collane *Toyota Way* della Franco Angeli

QUARANT'ANNI DOPO

□ 1973 Bruno TRENTIN

“ ...E' possibile immaginare una evoluzione del
gruppo omogeneo verso la costituzione di unità funzionali di lavoro [...] che garantisca un processo di **formazione professionale e culturale** di cui il gruppo omogeneo sia uno degli agenti”.

□ 1983 Fondazione AGNELLI

“ ... Il nuovo modo di lavorare e produrre proclamato demagogicamente e mai realizzato in termini veramente innovativi dagli slogan del '68 e dell'*autunno caldo*, è reso oggi possibile e conveniente dalla tecnologia [...] **l'operaio polivalente** in grado di riassumere in sé compiti qualitativamente diversi e di gestirli con elevato grado di autonomia, è nei prossimi anni una figura concretamente realizzabile”.

QUARANT'ANNI DOPO

- ❑ 1989 Piano della qualità totale alla FIAT:
« Concorrenza 'Caso Toyota' o qualità totale »
Manuale a cura della Direzione Personale e Organizzazione
- ❑ 1993 nascono le RSU
- ❑ 2005 WCM e Team leader
- ❑ 2011 Toyota Academy e GEMBA (*"il luogo di lavoro"*)
Andare alla fonte, centralità dell'officina, dirigere con gli occhi
- ❑ 2016 CGIL-CISL-UIL
"Concorrere all'innovazione dei processi produttivi e alla
qualificazione del lavoro.
Collaborazione sui piani progettuali sull'innovazione tecnologica
e digitale »

Mario Sai

IL SISTEMA DI PRODUZIONE TOYOTA (TPS) E LA PARTECIPAZIONE IN VIA GERARCHICA

RIVOLUZIONE PERMANENTE

COMANDO

RELAZIONI

CONTROLLO

PARTECIPAZIONE

ELITES (PRIMATO DELLA POLITICA)

GRUPPI DI PRESSIONE (IL POTERE)

TECNICI
(ONE BEST WAY)

TECNICI
(AUTONOMIA DELLE COMPETENZE)

AVANGUARDIE (PARTITI DI MASSA)

COMUNITÀ (INDIVIDUI CONNESSI
IN RETE)

SINDACATO *CINGHIA DI
TRASMISSIONE*

SINDACATO AZIENDALE

ANNI '60 - '70

**LOTTA SINDACALE E POLITICIZZAZIONE DELLA SOCIETÀ
IL SINDACATO DEI CONSIGLI IN ITALIA
LA COMPARTICIPAZIONE IN SVEZIA**

INDUSTRIA 4.0: ALLE SOGLIE DI UN NUOVO SALTO TECNOLOGICO

Applicare il **TPS** rappresenta

« il passaggio obbligato per raggiungere l'obiettivo 4.0 »

T. Horikiri, Maggio 2016

La digitalizzazione si basa su un sistema
- come il TPS -
di informazioni e relazioni

Esempi:

- La profilazione del cliente** (TPS) e le **stampanti 3D** (caso Ferretti)
- Il ***Kanban*** (gestione delle informazioni tra persone) e
l'Internet of Things - IOT- (gestione delle informazioni tra macchine)
- Operaio polivalente - operaio "aumentato"**

ALGORITMI E DIRITTI DI INFORMAZIONE

Organizzare le informazioni attraverso gli **algoritmi** attribuisce scientificità agli indirizzi e alle scelte che ne derivano, occultando i criteri su cui sono organizzati dai decisori

Può valere non solo nei consumi, ma in politica
nei trasferimenti
nell'organizzazione dell'orario di lavoro (ELECTROLUX)



CONTRATTAZIONE D'ANTICIPO

DI NUOVO L'INCHIESTA

Stare al fianco degli operai

- Il supervisore va sul posto di lavoro e mentre l'operatore sta svolgendo i suoi compiti, pone una serie di domande:
"Come stai facendo questo lavoro?" "Come sai che lo stai eseguendo correttamente?"
"Come sai che il prodotto sia esente da difetti?"
"Che cosa fai se hai problemi?"

Inchiesta

- "La ricerca come elemento di sollecitazione di un percorso di iniziativa e partecipazione dal basso alla formazione delle decisioni dell'organizzazione sindacale" (1962)
- "I primi delegati traggono la loro origine da nuovi accordi sindacali per gestire con nuove forme di partecipazione collettiva il controllo della condizione di lavoro... per controllare i sistemi di cottimo e i tempi delle linee di montaggio... Tutta la materia rivendicativa dell'odi presuppone dei centri di elaborazione collettiva" (1980)

Bruno Trentin

Mario Sai

IL SISTEMA DI PRODUZIONE TOYOTA (TPS) E LA PARTECIPAZIONE IN VIA GERARCHICA

TUTTO QUESTO SUCCEDE DOVE IL SINDACATO C'E'

**5 MILIONI DI LAVORATORI E LAVORATRICI
DELLE 25.000 GRANDI E MEDIE IMPRESE**

PIEMONTE

VENETO

EMILIA

LOMBARDIA

Mario Sai

IL SISTEMA DI PRODUZIONE TOYOTA (TPS) E LA PARTECIPAZIONE IN VIA GERARCHICA
LO SPIRITO TOYOTA IN LOMBARDIA

- **Toyota Material Handling Italia - Meda**
- ATM
- Pirelli
- Telecom
- Hoepli
- Eataly (Lean)
- Magneti Marelli (WCM) a Corbetta
- Roche
- Carrefour
- Despar
- Comune di Settimo Milanese
- BTicino
- Heineken
- **Pomini Tenova (*Kaizen*)**
- **FlexForm Meda**
- **Carlo Montanari a Rozzano**
- **Meroni a Seveso**
- **Peg Perego a Arese (TPS)**
- Sacma
- Same
- Iveco
- **OM di Rezzato** del presidente di AIB (WCM)