

*La valorizzazione delle Risorse Umane
come leva per il miglioramento continuo
nelle aziende di produzione*



Dott. Vincenzo Mazzaro:
Vice Presidente Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ)

1



3 assi del mio intervento



Valore di una corretta
gestione del processo
di sviluppo R.U.

Il valore della conoscenza/competenza
come vantaggio competitivo

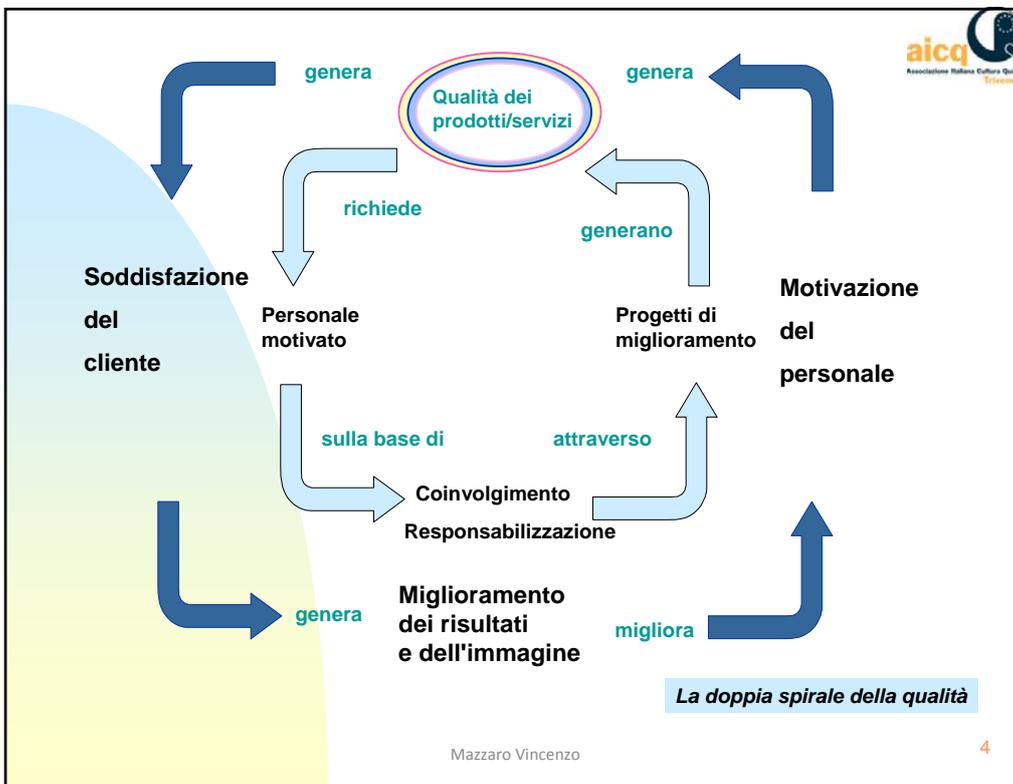
Il caso di studio: come la teoria
si traduce in pratica

Mazzaro Vincenzo

2

IL VERO VIAGGIO DI SCOPERTA NON CONSISTE NEL
CERCARE NUOVE TERRE, MA NELL' AVERE NUOVI OCCHI

(M.Proust)





LA QUALITA' E' UNA COSTRUZIONE SOCIALE

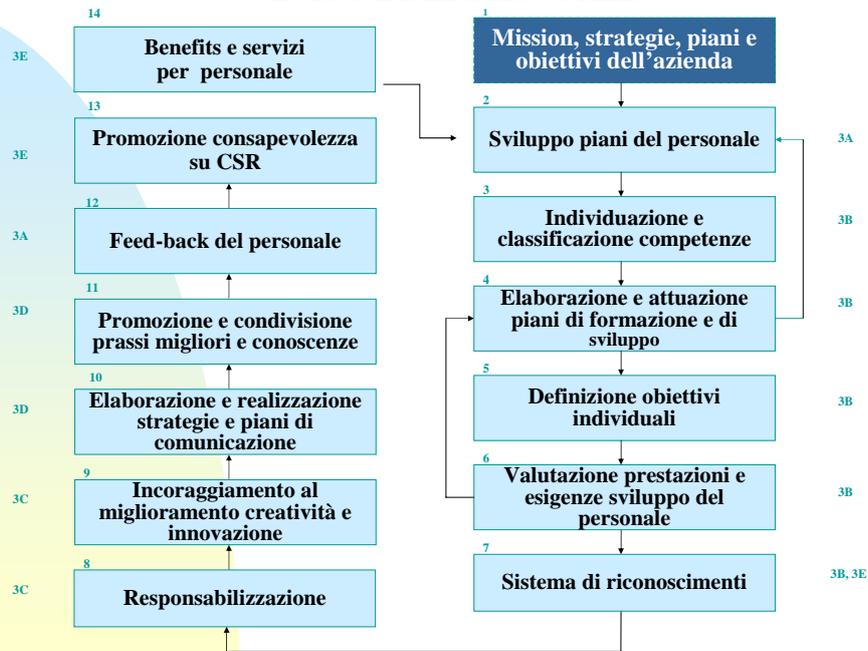
E IN QUANTO TALE, COINVOLGE TUTTA L'AZIENDA E SOPRATTUTTO
COME VENGONO SVILUPPATE LE RISORSE UMANE... E COME QUESTE
SI ORGANIZZANO TRA DI LORO

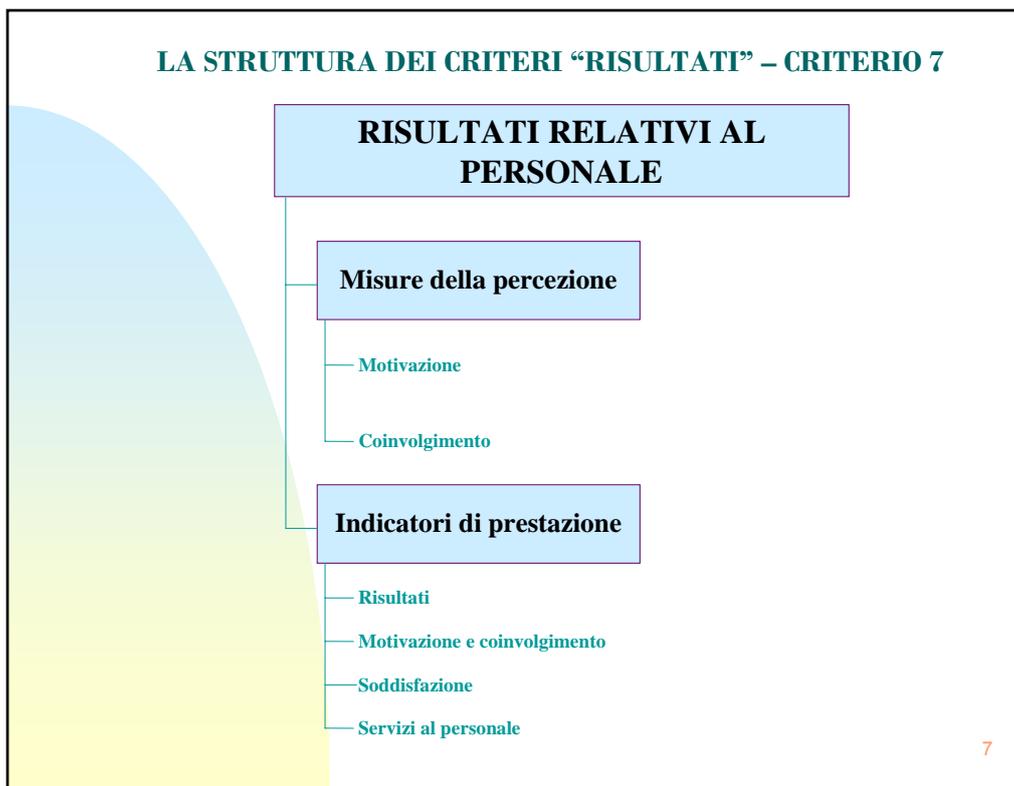


Mazzaro Vincenzo

5

IL PERCORSO LOGICO DEL CRITERIO 3(EFQM) - GESTIONE DEL PERSONALE





Correlazione Concetti Fondamentali - criteri : SVILUPPO DELLE PERSONE

1					2				3					4					5					6	7		8		9			
Leadership					Politiche e Strategie				Personale					Partnership e Risorse					Processi					Risultati Clienti	Risultati Personale	Risultati Società	Risultati di Performance					
1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	3e	4a	4b	4c	4d	4e	5a	5b	5c	5d	5e	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b	
			X				X		X	X	X	X	X														X	X				

- Le correlazioni più evidenti di questo Concetto riguardano i **Criteri Personale**, che prende in considerazione la gestione, lo sviluppo, il sostegno e il riconoscimento delle persone, e **Risultati relativi al Personale**, dove si esplicitano i livelli di soddisfazione nei confronti dell' organizzazione e gli indicatori interni relativi al personale.
- Il Concetto si connette anche con:
 - Criterio 1d**: come i leader motivano, sostengono e apprezzano il Personale;
 - Criterio 2a**: dove si raccolgono le informazioni relative alle esigenze del personale al fine di definire le politiche e le strategie;
 - Criterio 2c**: dove tali esigenze vengono bilanciate con quelle degli altri stakeholder.

8


Associazione Italiana Cultura Qualità
Trentino

PERSONALE: i FILI ROSSI

1					2				3					4					5					6	7	8		9			
Leadership					Politiche e Strategie				Personale					Partnership e Risorse					Processi					Risultati Clienti	Risultati Personale	Risultati Società	Risultati Performance				
1a	1b	1c	1d	1e	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	3e	4a	4b	4c	4d	4e	5a	5b	5c	5d	5e	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
			X		X		X		X	X	X	X	X													X	X				

1d	- Coinvolgimento dei leader con il personale
2a	- Definizione delle esigenze e delle attese del personale
2c	- Bilanciamento delle esigenze e delle attese
3a	- Pianificazione e gestione del personale
3b	- Identificazione, sviluppo e promozione delle capacità del personale
3c	- Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale
3d	- Comunicazioni dell'organizzazione al personale
3e	- Premi, riconoscimenti e cura del personale
7a	- Risultati di percezione relativi al personale
7b	- Risultati interni relativi al personale

9


Associazione Italiana Cultura Qualità
Trentino

Un'organizzazione sopravvive se la velocità con cui apprende è
almeno pari a quella con cui muta il suo ambiente competitivo

10

 Associazione Italiana Cultura Qualità
Trento

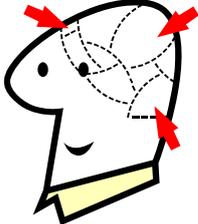
“L'apprendimento non è più un'attività separata che avviene prima di entrare nel posto di lavoro o in un'aula remota.

Il comportamento che definisce l'apprendimento e quello che definisce la produzione sono gli stessi e uno solo.

L'apprendimento non è qualcosa che richiede tempo lontano dalle attività produttive, ma nel cuore di queste attività.

Per dirlo in modo semplice, "l'apprendimento è la nuova forma di lavoro"

(S.Zudoff, in The age of the smart machine, 1998)



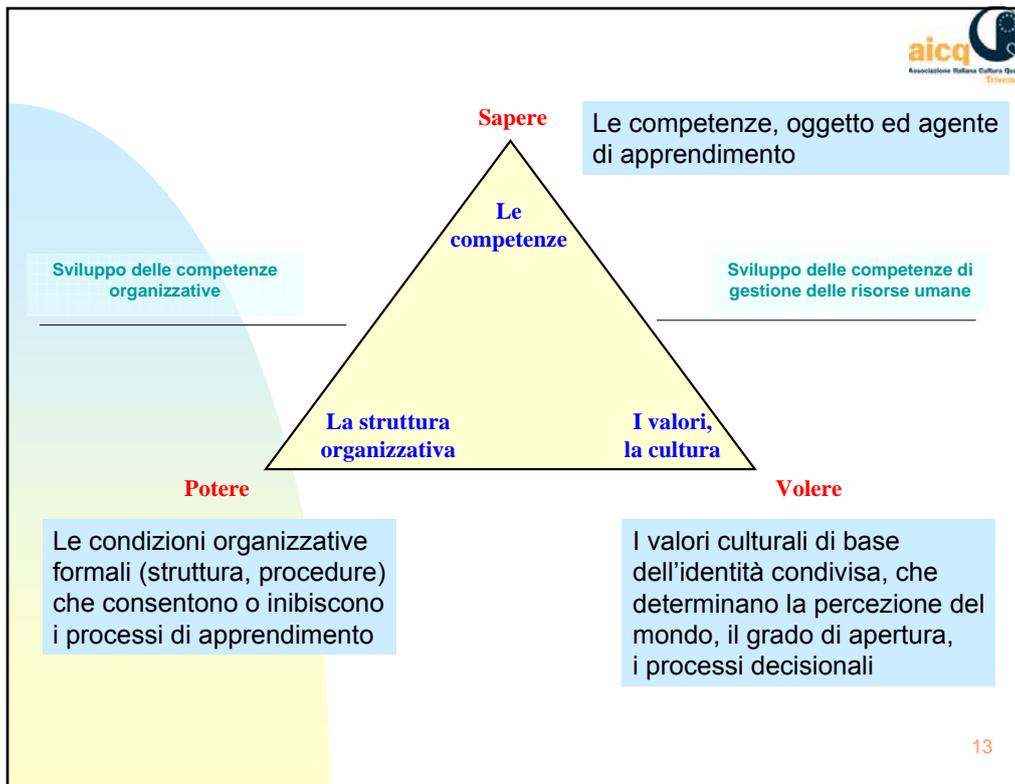
11

 Associazione Italiana Cultura Qualità
Trento

Il valore della conoscenza nelle organizzazioni

Il successo dell'impresa o di una organizzazione si gioca sulla sua capacità di tesaurizzare e dinamicizzare la propria base di conoscenze. Ovvero, sulla sua capacità di prefigurarsi come ambiente di apprendimento e di crescita che integra e valorizza consapevolmente individui, gruppi e relazioni interne ed esterne(e quindi processi produttivi ed organizzativi) secondo una logica comune: quella dello **sviluppo e dell'applicazione di conoscenza utile per creare valore**

12





Attività nell'area Risorse Umane

- Ricerca & Selezione del personale in entrata secondo il fabbisogno aziendale.
- Inserimento dei neo assunti
- Amministrazione del Personale
 - Contrattualistica
- Contenzioso e relazioni sindacali
- Sviluppo delle Risorse Umane
 - Formazione
 - Valutazione personale
 - Piani di crescita e politiche retributive
 - Sviluppo organizzativo (analisi posiz. Compensation)

15



Ricerca & Selezione fase preliminare

- Analisi con il Resp. di Funzione della figura professionale da inserire e stesura del profilo (ruolo, compiti, attività, competenze, responsabilità, autonomia, contesto di inserimento, tratti caratteriali e caratteristiche personali). ■
- Definizione di un target retributivo (fascia da... a...). Confronto con retribuzioni interne.

16



Ricerca & Selezione

- Primo colloquio: verifica delle competenze, delle esperienze e delle reali motivazioni al cambiamento.
- Si indaga a fondo sulle precedenti esperienze e sui ruoli ricoperti. Verificare i contesti in cui si è mosso e le problematiche affrontate.
- Si approfondiscono i suoi rapporti con capi e colleghi.

17



Ricerca & Selezione

- Alla fine del colloquio si stende un breve profilo del candidato o si compila una griglia di valutazione.
- Viene effettuato sempre un secondo colloquio coinvolgendo il capo del futuro candidato. Se necessario fissare una giornata di prova per una valutazione tecnica. ■
- Di norma un terzo incontro ha carattere tecnico e conclusivo.

18




Inserimento in azienda

- Predisposizione di un breve percorso conoscitivo dell'azienda, della sua struttura, della sua attività e delle sue regole e procedure. Approfondimento del ruolo da ricoprire e dell'attività e compiti da esigire.
- Piano di formazione iniziale con controllo di avanzamento dei progressi fatti.

19

Modulo inserimento neo assunti

	Percorso formativo e di inserimento in azienda	Pagina:	1 di 1
<small>INSFPT1</small>	<small>Neo assunti</small>	Revisione:	1

Nome e cognome:	Gabriele
Data di assunzione	22.04.2002
Ruolo in azienda	Disegnatore Meccanico
Ente di appartenenza:	MIP

Percorso formativo e di inserimento in FPT Industrie S.p.A. da effettuarsi entro 15 giorni dalla data di assunzione.

Item	Attività	Tutor	ore	Firma del dipendente
1	Presentazione Azienda FPT / Prodotti	P&S	0.50	
2	Presentazione organigramma & funzioni Regolamento aziendale	P&S	0.50	
3	Informazioni di base sulla sicurezza	P&S	0.50	
4	Presentazione del sistema di gestione qualità	AQ	0.50	
5	Presentazione dell'ente/ reparto di appartenenza	Ente di app.	0.50	
6	Presentazione delle attività di competenza	Ente di app.	1.00	
7	Verifica finale dell'effettuazione del percorso	P&S	0.25	

Modulo da consegnare debitamente firmato a P&S a cura del dipendente.

Verifica P&S

20

Piano di formazione per neo assunti

FORMAZIONE NEO ASSUNTO REPARTO SAT

Livello 1 - Formazione elettronica primi 12 mesi

Sig. _____ Assunto il _____

	Effettuato	Data	Tutor aziendale
FASE 1 CABLAGGI			
Tecniche di cablaggio e architettura elettrica delle macchine	<input type="checkbox"/>		
Cablaggi a bordo macchina su macchine di complessità crescente	<input type="checkbox"/>		
Collegamento cavi	<input type="checkbox"/>		
Assemblaggio armadio elettrico	<input type="checkbox"/>		
Durata massima prevista 250 ore			
Durata effettiva _____			
Formazione su macchine _____			
Firma dipendente _____			
	Effettuato	Data	Tutor aziendale
FASE 2 MESSA IN SERVIZIO			
Accessione impianto	<input type="checkbox"/>		
Controllo motori	<input type="checkbox"/>		
Inserimento dati macchina e programma PLC nel CN	<input type="checkbox"/>		
Accensione assi	<input type="checkbox"/>		
Taratura assi	<input type="checkbox"/>		
Accensione mandrino	<input type="checkbox"/>		
Rodaggio assi e mandrino	<input type="checkbox"/>		
Messa in servizio e prova delle opzioni del cliente (RTCP, teste, tavole)	<input type="checkbox"/>		
Controllo messaggi di errore	<input type="checkbox"/>		
Salvataggio back-up finale	<input type="checkbox"/>		
Durata prevista 1020 ore (6 mesi)			
Durata effettiva _____			
Formazione su macchine _____			
Firma dipendente _____			
	Effettuato	Data	Tutor aziendale
FASE 3 CORSO CN			
Corso su CN maggiormente utilizzato Heidenhain o Selca	<input type="checkbox"/>		
Durata prevista 40 ore			
Durata effettiva _____			
Formazione su macchine _____			
Firma dipendente _____			

	Effettuato	Data	Tutor aziendale
FASE 4 SERVICE (interventi sul campo)			
Verifica o sostituzione azionamenti assi e mandrino	<input type="checkbox"/>		
Modifiche semplici del PLC	<input type="checkbox"/>		
Controllo allarmi e segnali	<input type="checkbox"/>		
Sostituzione schede elettroniche CNC	<input type="checkbox"/>		
Sostituzione monitor	<input type="checkbox"/>		
Sostituzione cavi	<input type="checkbox"/>		
Durata prevista 690 ore (4 mesi)			
Durata effettiva _____			
Formazione su macchine _____			
Firma dipendente _____			

Verifica e approvazione del Resp. di reparto _____

21




Sviluppo Risorse Umane Formazione

- Analisi dei fabbisogni formativi di tutti i dipendenti, attraverso una mappatura delle competenze di ognuno.
- Costruzione della Matrice delle competenze e suo aggiornamento annuale ■
- Verifica delle scoperture in termini di competenze e definizione dei percorsi formativi.

22



Sviluppo Risorse Umane Formazione

- Definizione di un piano di formazione di reparto che confluirà in un piano di formazione aziendale. ■
- Analisi economica del piano di formazione (costo medio orario x n° di ore pianificate) e approvazione da parte della Direzione Generale.
- Organizzazione dei corsi di formazione sia con docenza interna che esterna.



23



Sviluppo Risorse Umane Formazione

- Registrazione di tutta l'attività formativa in un apposito registro e nel data base aziendale con conservazione pertanto di tutta la storia formativa del dipendente. ■



24



Sviluppo Risorse Umane Formazione



- Verifica dell'efficacia della formazione sia mediante prove/test scritti, sia attraverso una osservazione diretta sul "campo" e relativa registrazione. La verifica è a cura del docente se si tratta di test o prove di aula o del Resp. di Funzione se si tratta di verifica "on the job". ■

25



Sviluppo Risorse Umane Formazione



- Somministrazione a fine corso a tutti i discenti di un questionario di valutazione dell'attività formativa, allo scopo di avere un feedback su come è stata vista ed interpretata la formazione da parte di chi l'ha direttamente vissuta.

26



Esempio di questionario di fine corso



QUESTIONARIO DI FINE CORSO

FORMAZIONE INTERNA 2005

Pagina 1 di 1

La invitiamo a collaborare con noi per il miglioramento delle attività di formazione in Azienda, esprimendo una valutazione su alcuni aspetti dei corsi da Lei frequentati. Le chiediamo cortesemente di consegnare il presente questionario al Responsabile del Personale compilato in ogni sua parte.

CORSO INTERNO DI IDRAULICA

Durata 40 ore

COGNOME E NOME _____ REPARTO _____

	Molto soddisfatto	Poco soddisfatto			
1. CONTENUTI SVILUPPATI DURANTE LE LEZIONI					
1.1 Utilità degli argomenti trattati per la professione	6	5	4	3	2 1
1.2 Interesse per i temi trattati	6	5	4	3	2 1
1.3 Integrazione dei diversi argomenti	6	5	4	3	2 1
1.4 Pertinenza degli argomenti rispetto ai fabbisogni formativi	6	5	4	3	2 1
1.5 Trattazione e grado di approfondimento degli argomenti	6	5	4	3	2 1
1.6 Durata delle lezioni	6	5	4	3	2 1
2. ASPETTI RELATIVI ALLA DIDATTICA					
2.1 Il clima instauratosi in aula	6	5	4	3	2 1
2.2 Grado di coinvolgimento e di partecipazione alla lezione	6	5	4	3	2 1
2.3 Contributo dei colleghi alla riuscita delle lezioni	6	5	4	3	2 1
3. ORGANIZZAZIONE					
3.1 La qualità del materiale didattico	6	5	4	3	2 1
3.2 Gli strumenti utilizzati durante il corso (PC, proiettore, ecc)	6	5	4	3	2 1
3.3 L'organizzazione delle lezioni e del calendario	6	5	4	3	2 1
4. ASPETTI RELATIVI AL DOCENTE					
4.1 Chiarezza espositiva	6	5	4	3	2 1
4.2 Capacità di coinvolgere i partecipanti	6	5	4	3	2 1
4.3 Metodo di analisi e di trattazione degli argomenti	6	5	4	3	2 1
4.4 Grado di soddisfazione della docenza interna	6	5	4	3	2 1
5. GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL CORSO					
	6	5	4	3	2 1

Come giudicate l'inserimento di attività di formazione all'interno di un'organizzazione aziendale?

Quali sono le tre cose che l'hanno colpita di più durante il corso?



QUESTIONARIO DI FINE CORSO

FORMAZIONE INTERNA 2005

Pagina 1 di 2

Quali suggerimenti ci può dare per migliorare la formazione in FTT?

Quali argomenti utili al Suo lavoro desidera vengano trattati in altri eventuali corsi di formazione?

I corsi hanno soddisfatto le Sue aspettative? Se sì in che misura?

Grazie per la collaborazione.

Data _____ Firma _____

27



Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni



- Una prima valutazione della prestazione viene fatta attraverso l'analisi della matrice competenze, da dove si notano le eventuali lacune individuali.
- Per quadri e dirigenti vengono assegnati degli obiettivi annuali a cui legare incentivi economici (MBO Valutazione per obiettivi). ■

28

MBO Assegnazione obiettivi individuali

VALUTAZIONE PRESTAZIONE

		Periodo	Anno 2003	Ruolo Sig.	Capo Officina Giovanni
coordinamento	N°	Elementi da verificare		Criterio di valutazione	
	1	pianificazione e retroazioni		reparto montaggio ed elettrici	
	2	efficienza		nuovi metodi, strumenti, processi	
	3	logistica		migliorare prelievo, stoccaggi, flussi	
	4	norme e procedure operative		numero D.L. o P.O. redatte	
qualità	5	gestire		padronanza di strumenti esistenti	
	6	indici di diffezionalità		sono in miglioramento	
	7	completamento attività		sono in miglioramento	
	8	presidio processo MTG-COL		le attività sono prescritte	
leadership	9	miglioramento continuo		numero proposte presentate	
	10	gruppi di lavoro per la qualità		numero gruppi costituiti/gestiti	
	11	capacità di motivare		il personale è da me motivato	
ordine	12	farsi ascoltare e convincere		il personale rispetta le disposizioni	
	13	coinvolgere ed informare		il personale è coinvolto ed informato	
	14	essere riferimento		il personale cerca da me le soluzioni	
	15	capacità di perseguire		le mancanze sono perseguite	
disciplina	16	visuali controlli		a colpo d'occhio c'è solo quanto serve	
	17	abitudini alla pulizia		c'è attenzione alla produzione/rimoz.	
	18	indumenti di lavoro		sono puliti e regolamentari	
	19	linee di separazione aree		tutte rispettate	
	20	utensili ed attrezzi		sono in ordine e riposti correttamente	
	21	normativa e procedure sicure		utilizzate correttamente	
	22	partecipazione coinvolgimenti		c'è atmosfera di partecipazione	
	23	puntualità		si arriva sul posto puntualmente	
	24	norme e procedure operative		sono note	
	25	rispetto delle norme		sono rispettate	
				TOTALE	39
				MAX	100

andamento progressivo

Periodo	gen	mar	giu	set	dic
Punteggio	39	46	65	84	88

31

Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni

- Per il personale operaio e impiegatizio ogni responsabile di funzione provvede a compilare una griglia di valutazione appositamente predisposta, graduando ogni giudizio in base ad una scala numerica (da 1 a 4). ■ ■
- ... segue un incontro (2 volte all'anno) tra il capo e il direttore Risorse Umane per discutere le valutazioni e effettuare gli opportuni interventi (economici, formativi, ecc).

32



Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni/Compensation

- La valutazione della prestazione si collega al sistema premiante aziendale. Da una valutazione positiva, possono derivare per i dipendenti degli incentivi economici quali:
 - ↓ passaggi di categoria o livello;
 - ↓ aumenti di superminimo;
 - ↓ incentivi vari;
 - ↓ una tantum.

33



Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni/Compensation

- Gli aumenti retributivi seguono tuttavia anche criteri di equità interna e di valore della prestazione sul mercato esterno (continuo monitoraggio dei livelli retributivi del mercato)...
- ... nonché un criterio temporale (non meno di 18/24 mesi tra un aumento e l'altro).
- Viene conservato in un data base tutto lo storico retributivo di ogni dipendente.

34



Sviluppo Risorse Umane

Valutazione Prestazioni/colloqui di valutaz.

- L'incontro tra i capi e il Responsabile delle Risorse Umane è normalmente preceduto da un preventivo incontro tra capo e collaboratore definito colloquio di valutazione. ■
- Cos' è il colloquio di valutazione?

35



Sviluppo Risorse Umane

Colloquio di valutazione

- E' un momento di dialogo costruttivo, dove capo e collaboratore si scambiano, impressioni, opinioni, e impegni, in un clima di fiducia reciproca
- E' un incontro formale tra capo e collaboratore in cui si analizza quanto fatto durante l'anno e dove si discute di prospettive future.
- Viene effettuato 1 volta all'anno.

36