

Action Learning per la Performance

L'Azienda fa parte di un Gruppo internazionale leader nel settore dei sistemi termici per autoveicoli. Conta in totale oltre 2.500 dipendenti e un fatturato di circa 670 milioni di euro al 31 marzo 2019.

È presente sul territorio nazionale con 4 sedi. L'Headquarter, che ospita anche un importante sito produttivo, è in Piemonte. La struttura produttiva in Italia è completata da due stabilimenti, uno in Campania e uno nel Lazio, e da due Business Unit aftermarket dedicate alla distribuzione di componenti sul mercato.

L'Azienda è inoltre presente con proprie unità produttive in Portogallo, Spagna, Polonia, Argentina, Brasile, India e Tangeri.

È una realtà in continua espansione che investe molto nell'innovazione continua e nell'attenzione costante alla qualità.

Premessa

L'esigenza espressa dall'Azienda riguarda una delle sue sedi produttive, una realtà di oltre 900 dipendenti che realizza climatizzatori, moduli di raffreddamento motore e scambiatori di calore con una tecnologia di ultima generazione.

Lo stabilimento ha recentemente cambiato assetto organizzativo, e le azioni che l'Headquarter intende intraprendere hanno l'obiettivo di supportare l'espressione delle potenzialità di performance del Plant, in passato riconosciute come distintive all'interno del Gruppo.

Nello specifico, si vuole coinvolgere la struttura in un **intervento di miglioramento sul campo**, orientato a raggiungere entro un termine stabilito specifici obiettivi di budget, utile operativo, efficienza della manodopera e livello di quantità degli scarti.

Progetto

Alla luce dell'esigenza espressa e di un'approfondita analisi del contesto, PRAXI propone un **percorso di Action Learning**, finalizzato a raggiungere un miglioramento concreto in tempi rapidi attraverso l'attivazione dell'accountability delle persone del Plant.

Nello specifico, la metodologia di formazione-azione proposta intende coinvolgere attivamente tutti i dipendenti nell'individuazione, analisi ed implementazione di idee, proposte e soluzioni ai problemi, promuovendo lo sviluppo di alcune capacità comportamentali chiave come la proattività, la visione d'insieme, il problem solving, la creatività, il lavoro di squadra, la comunicazione, il senso di appartenenza e la motivazione.

Uno dei punti di forza di questo approccio formativo, attribuendo un ruolo centrale alle persone, è quello di agire sia a livello top-down, sia bottom-up.



Improving Performance

PRAXI SpA

**Da mezzo secolo protagonisti
nella Consulenza Organizzativa**

PRAXI è una primaria società italiana di consulenza organizzativa.

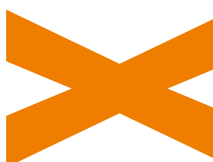
Costituita nel 1966, si è sviluppata rapidamente ed oggi è una realtà formata da 9 Sedi, 250 Consulenti, un capitale sociale di 6 milioni di €.

In cinquant'anni di attività, PRAXI ha servito oltre 12 mila clienti, attraverso quattro Divisioni: Organizzazione, Informatica, Valutazioni e Perizie, Risorse Umane.

La profonda esperienza organizzativa, l'attenzione alla creazione di valore, gli interventi con gruppi di lavoro omogenei nella cultura, ma diversificati nelle competenze, costituiscono un fattore chiave di differenziazione, che permette a PRAXI di accompagnare i clienti verso obiettivi di valore effettivo e di consolidare nel tempo alleanze professionali durature.

Bologna | Firenze | Genova | Milano
Napoli | Padova | Roma | Torino | Verona

www.praxi.praxi



Il percorso si articola quindi in quattro fasi: dopo un primo incontro con il Direttore dello stabilimento per illustrare il progetto e condividere le linee guida (**Fase 1**), e con il Management Team (**Fase 2**) per definire gli obiettivi e i key point determinanti per raggiungerli, si procede con l'attivazione di un processo di comunicazione per coinvolgere tutte le persone nel percorso (**Fase 3**).

Vengono quindi attivati 3 gruppi di azione interfunzionali, uno per ciascuna unità produttiva (**Fase 4**), con l'obiettivo di implementare interventi sul campo. Ciascun gruppo può fare riferimento ad un facilitatore PRAXI, che garantisce l'efficacia del lavoro in team e l'aderenza al mandato aziendale, e ad un mentore interno, che rappresenta un punto di riferimento operativo.

Perché la percezione del cambiamento sia effettiva e si riverberi positivamente sulla motivazione e sulla produttività delle persone, particolare attenzione è dedicata alla **comunicazione interna**, attraverso un aggiornamento puntuale e costante di tutti i dipendenti sulle attività in essere.

Grazie alla metodologia formativa dell'action learning, che lavora su problemi reali e quindi misurabili, è possibile valutare i risultati ottenuti e i KPI raggiunti alla luce del mandato inizialmente affidato dall'Azienda. Questi ultimi vengono presentati al Board in un incontro partecipato di Celebration finale.

Risultati

Le azioni messe in atto dal progetto che, agendo su criticità reali, ha permesso di monitorare e misurare gli output, hanno soddisfatto pienamente gli obiettivi quantitativi e qualitativi definiti e condivisi all'inizio del percorso.

Nello specifico, a livello quantitativo, il livello di **efficienza della manodopera** - e quindi della **produttività** - è aumentato, insieme ad una sensibile **riduzione degli scarti di produzione**, anche grazie all'introduzione di efficaci metodologie di execution (action plan e recovery plan) per prevenire le emergenze e anticipare la stima delle perdite e dei ricavi possibili.

A livello qualitativo, l'intervento formativo ha introdotto diversi miglioramenti.

In primis, l'impatto è tangibile rispetto al **senso di responsabilità individuale** sul sistema e sul risultato finale. Fra gli altri principali risultati, il progetto ha rafforzato il **valore della cultura aziendale** nello stabilimento, promuovendo la condivisione degli obiettivi e l'importanza di una **visione di insieme e a lungo termine** comune a tutte le figure professionali. Ha inoltre promosso il valore della conoscenza reciproca e della **collaborazione**, una leva motivazionale significativa che a sua volta ha stimolato la proattività e lo spirito di iniziativa rispetto alla **gestione delle difficoltà** e alla proposta di soluzioni ritenute utili

a portare un contributo concreto al miglioramento dell'efficienza organizzativa.

La formazione ha infine migliorato il **dialogo del Plant con l'Headquarter**.

Futuro

Gli step successivi, individuati nella fase conclusiva delle attività formative, vengono classificati per priorità in base al livello di importanza ed urgenza.

Come interventi maggiormente prioritari emergono il monitoraggio interno delle best practice e il follow up dei gruppi per 6 mesi.

Di pari importanza - ma da pianificare con meno urgenza - l'attivazione di nuovi gruppi di azione (anche attraverso l'individuazione di facilitatori interni), per consolidare nello stabilimento la cultura del lavoro per obiettivi e dell'accountability.

Oltre ogni aspettativa e previsione, gli esiti prodotti innescano un tempestivo interesse per **l'implementazione del medesimo intervento nelle altre sedi dell'Azienda**.

A distanza di un mese parte quindi un nuovo progetto con la stessa impostazione destinato all'Headquarter.



PRAXI SpA
www.praxi.praxi

PRAXI Intellectual Property SpA
www.praxi-ip.praxi

PRAXI Alliance
www.praxialliance.praxi

PRAXI Valuations
www.praxivaluations.praxi

CONSALIA Ltd
www.consalia.com

www.praxi.praxi

