

# LA GESTIONE STRATEGICA DELLE COMPETENZE MANAGERIALI E TECNICO-PROFESSIONALI NELLA TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA

14 giugno 2024



**Fabio Gnoato**

## Eccellenza Operativa

### Obiettivo dell'eccellenza

- Essere superiori, raggiungere livelli qualitativi alti, unici, attraverso un piano strutturato
- Significa eseguire in modo migliore, più redditizio e più produttivo, con più qualità e meno rischi



### Fattori abilitanti

- Sfruttando la trasformazione tecnica e tecnologica (che è sempre più rapida rispetto al passato)
- E le tecniche di management (process management, lean & agile production, automazione industriale, ecc.)

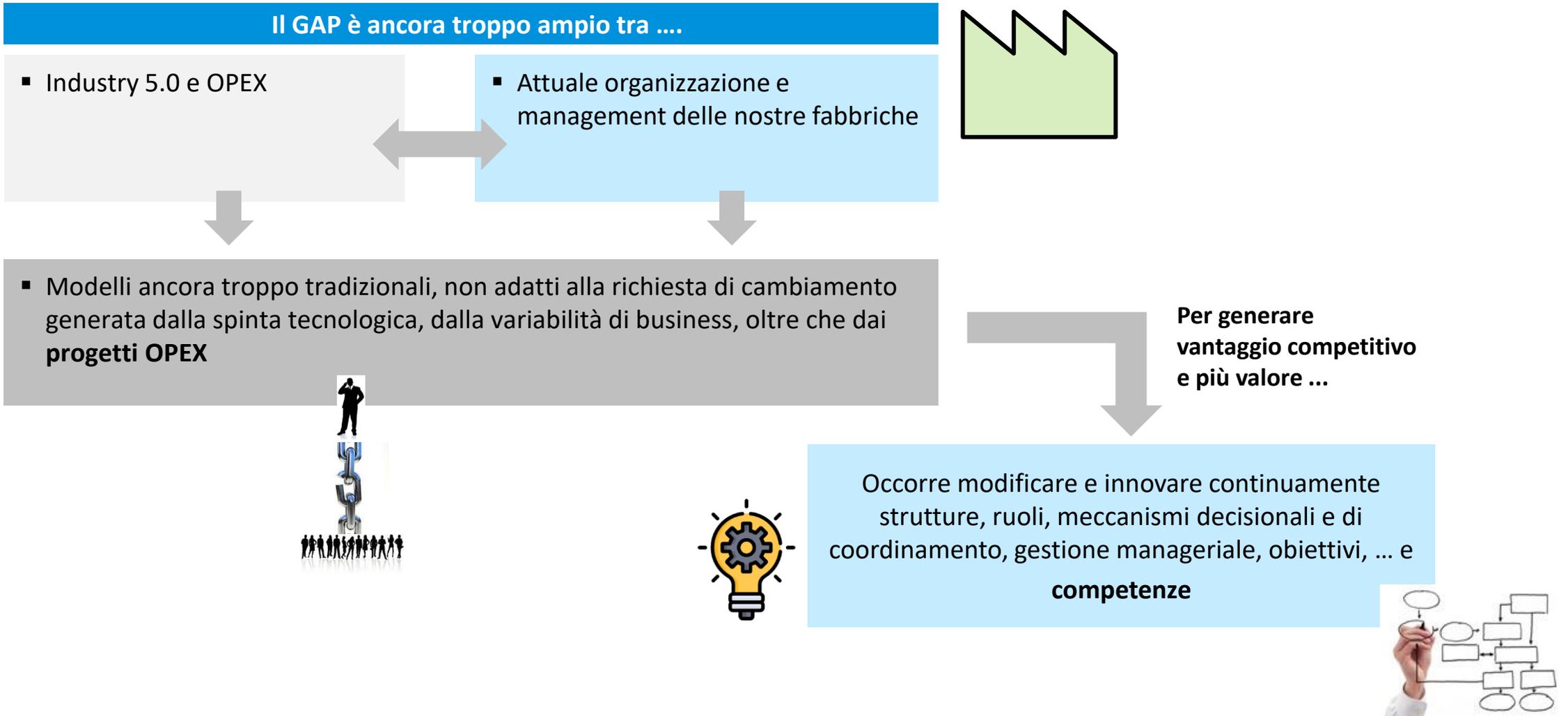
### Cambiamento organizzativo

- Sviluppare una **cultura aziendale** incentrata sulla riduzione dei rischi, della complessità e dei costi, migliorando contemporaneamente la sicurezza, la sostenibilità e la produttività dei processi
- Sviluppare una **capacità di adattamento** veloce dell'organizzazione e delle persone.

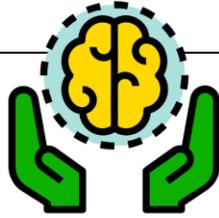


**INVECE NON È ANCORA COSÌ !**

## Stato dell'arte



## Competenze e persone



### Approccio non integrato

- Le competenze HARD e SOFT devono **evolvere insieme** all'organizzazione, non dopo (come spesso succede)



### Miopia organizzativa

- L'attenzione alle soft skill ha un po' distolto il focus su come **l'organizzazione funziona**
- E di come dovrebbe evolvere insieme alle competenze trasversali e tecnico-professionali per **adattarsi** al contesto sempre più variabile e complesso.

### Conseguenza

- Si finisce per pretendere che le persone «**se la cavino da sole**»
- Ci si affida alle capacità personali per la risoluzione di **problemi aziendali**, che invece dovrebbe prendere in mano l'organizzazione complessiva.



Anche quando si conferma la stessa struttura organizzativa, le competenze comunque cambiano in relazione alla diversificazione e variabilità di prodotti e clienti, con inevitabile impatto sui processi



**Risultato:** le persone sono inadeguate



## Necessità di ridisegnare continuamente i ruoli e le competenze

### Capire quali sono quelli critici per il business

- Quelli generati dalle nuove tecnologie
- Quelli tradizionali confermati
- Quelli tradizionali ma rivisitati
- Quelli nuovi legati ai nuovi modelli organizzativi ibridi e agili

### Capire l'impatto sui processi

- Per generare più valore
- Per ottenere l'eccellenza
- Per migliorare il servizio al cliente e curare di più l'interazione
- Per modificare rapidamente la mappa delle attività



- Creando modelli organizzativi adattivi e flessibili, multidisciplinari, autogestiti
- che rispondano anche alle aspettative delle persone di crescita professionale e migliore equilibrio vita-lavoro
- E siano in grado di liberare l'imprenditorialità degli essere umani e la capacità di generare valore al cliente

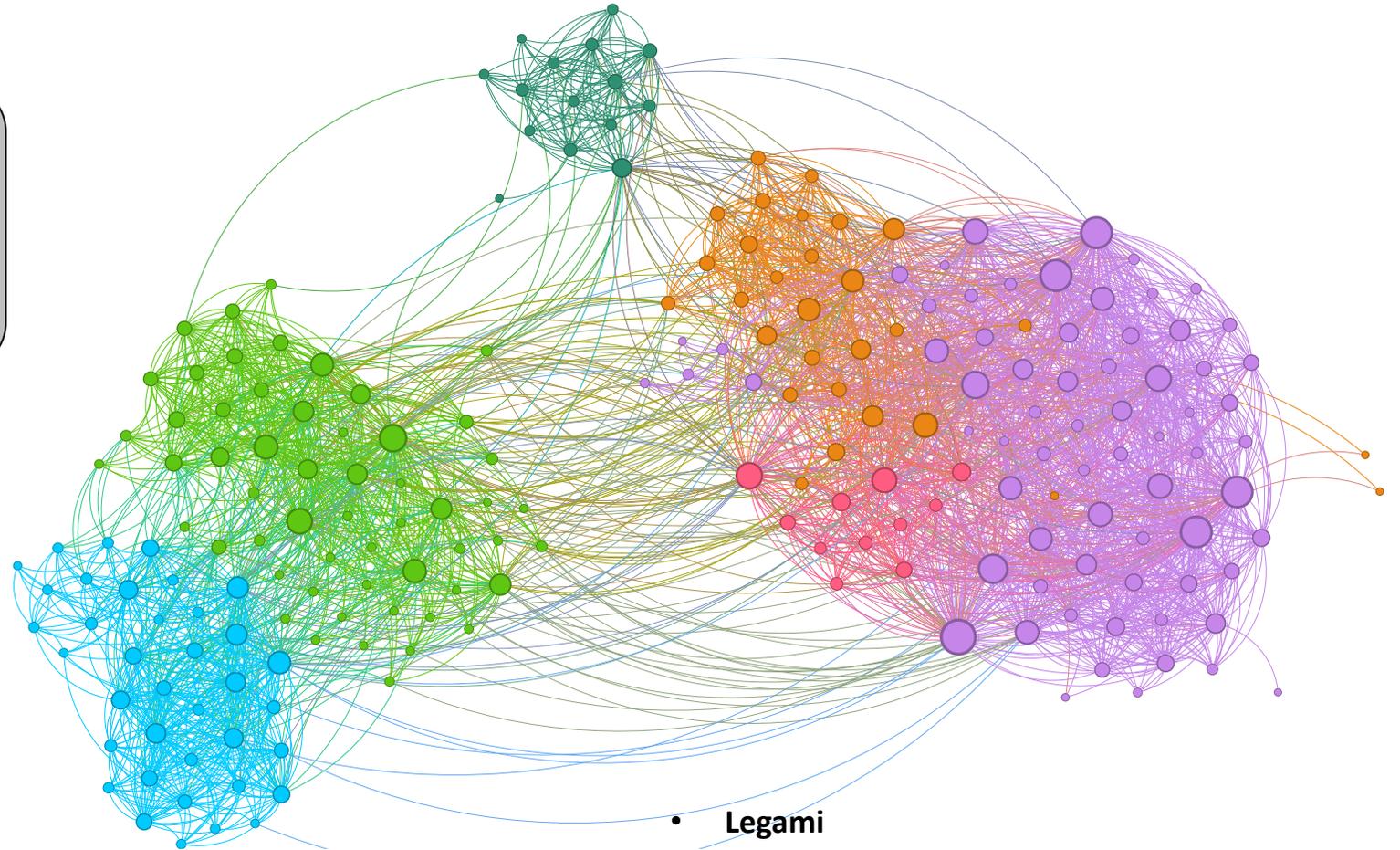
**Le competenze professionali saranno sempre più «merce rara» e quindi il ridisegno del lavoro deve difendere ed arricchire quelle disponibili, che devono essere trovate, fatte emergere, valorizzate, per riuscire a modificare rapidamente i processi organizzativi**

## In tale quadro la conoscenza della rete di relazioni informali è fondamentale

L'azienda deve essere in grado di conoscere gli attori chiave dello sviluppo del know-how andandoli a cercare soprattutto nelle rete delle relazioni informali

### Analisi relazioni (ONA)

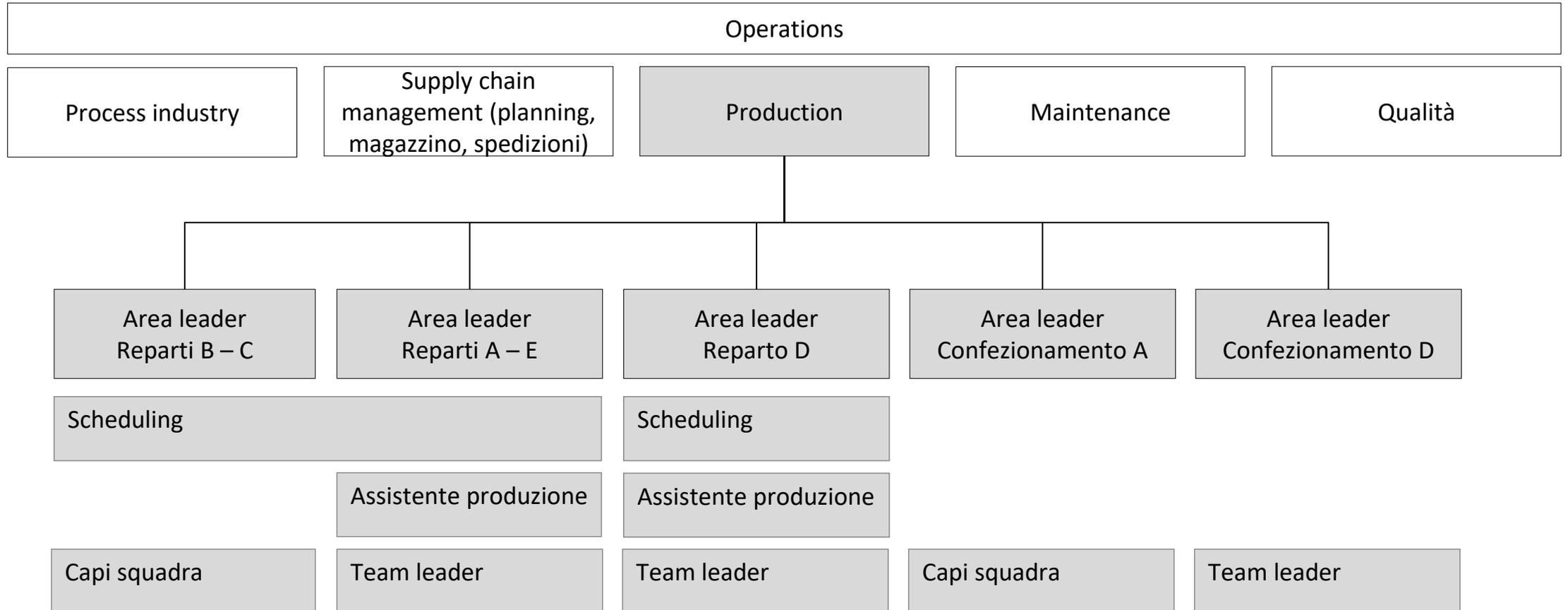
- Evidenza quanto siano inadeguati i modelli organizzativi esistenti
- Spesso problem solving e decision making passano attraverso canali e meccanismi alternativi alla gerarchia
- Ma più basati sulle competenze delle persone ed i buoni (o cattivi) rapporti interpersonali



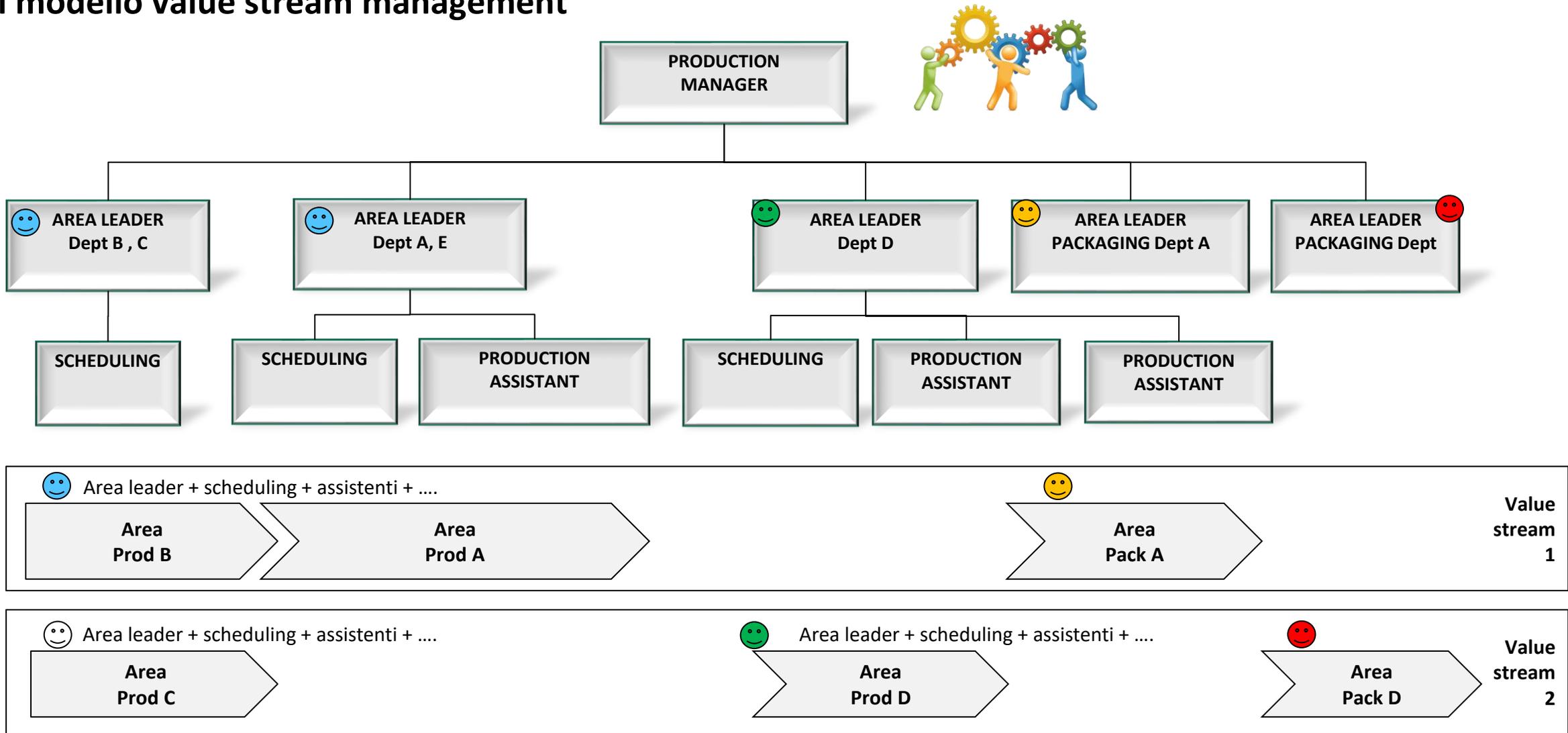
- **Legami**
- **Network**
- **Comunità professionali**



## Breve caso aziendale: dal modello tradizionale per reparti ...

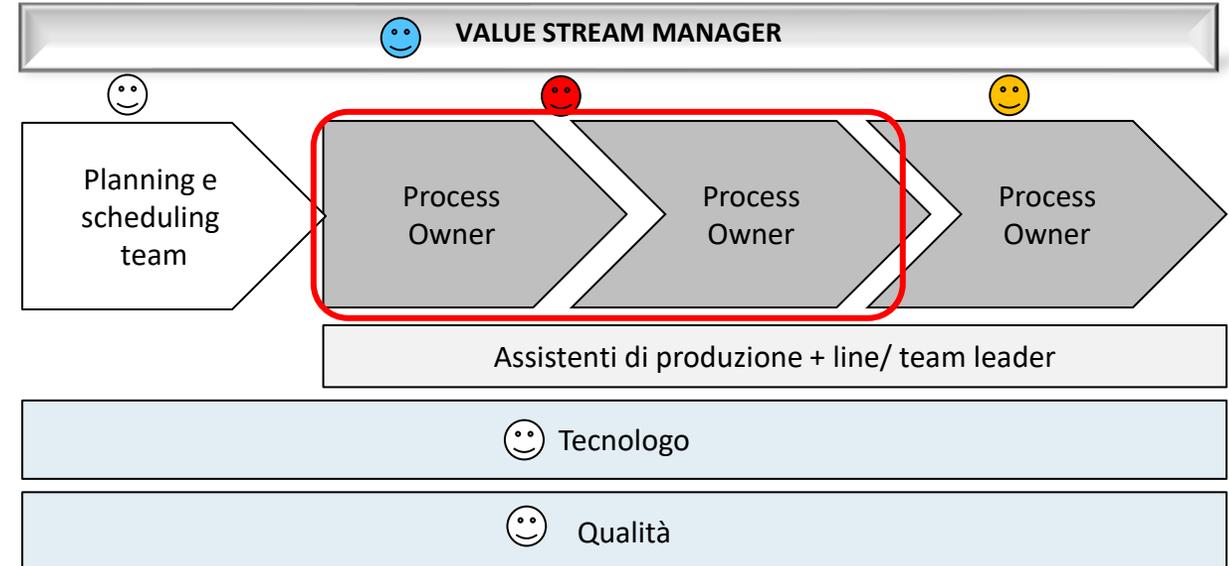
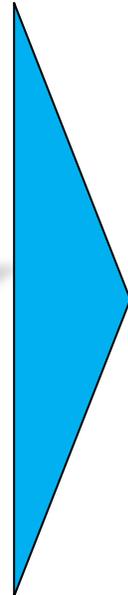
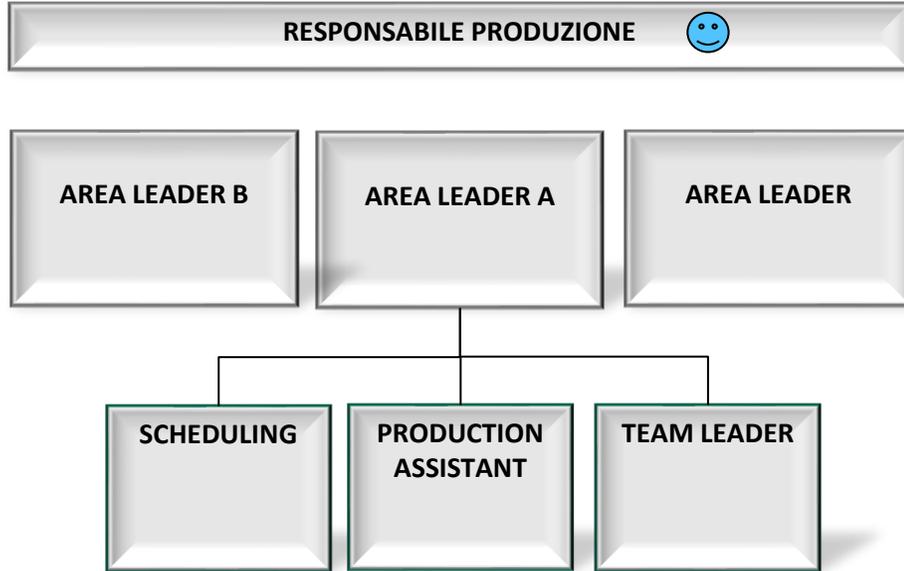


# ... al modello value stream management





## Comporta il ridisegno di ruoli e competenze



- Cambiamento del modello di funzionamento organizzativo, dei meccanismi di funzionamento, degli obiettivi
- Da una struttura funzionale replicata nei reparti ad una struttura modulare che si adatta alle esigenze di business/cliente
- Opportunità di ridisegnare/rimodulare i ruoli, i percorsi professionali, le aspettative delle persone
- Maggiore focalizzazione sull'organizzazione di processo e sulla customer centricity
- Si mettono al centro anche le prestazioni trasversali (portafoglio ordini), oltre che quelle verticali tipiche di reparto/tecnologia

## Cambiano RACI e Profili di competenza

|                                   | SUPPLY CHAIN | PLANNER | SCHEDULER | CAPO AREA | ASSISTENTE PRODUZIONE | TEAM LEADER | RESPONSABILE CONFEZIONE | OPERATORI |
|-----------------------------------|--------------|---------|-----------|-----------|-----------------------|-------------|-------------------------|-----------|
| Piano di produzione               |              | A       | R         | R         | R                     | I           | I                       |           |
| Pianificazione fabbisogni interni |              |         |           | A         | R                     |             |                         |           |
| Controllo avanzamento produzione  |              |         | C         | I         | A                     | R           | R                       |           |
| Affidabilità inventari            | A            |         |           | R         |                       |             |                         |           |
| Alimentazione linee               |              |         |           |           |                       | A           | A                       | R         |
| Gestione della produttività       |              |         |           | A         | R                     | R           | R                       |           |
| Controllo della qualità prodotto  |              |         |           | A         | R                     | R           | R                       | R         |
| Controllo della qualità processo  |              |         |           |           | A                     | R           | R                       |           |
| Gestione tempi di attraversamento |              |         |           |           | A                     | R           | R                       |           |
| Schedulazione della produzione    |              | C       | A         | R         | R                     | R           | I                       |           |
| Materiali a consumo               | R            |         |           |           | A                     |             |                         |           |
| Imballi                           | R            |         |           | I         | A                     | I           |                         |           |
| Daily Management System           |              |         |           | A         | R                     | R           | R                       |           |
| Cambio Stampo                     |              |         |           |           |                       | A           |                         | R         |
| Miglioramento continuo Produzione |              |         |           | A         | R                     | R           | R                       | R         |

### COMPETENZE TRASVERSALI

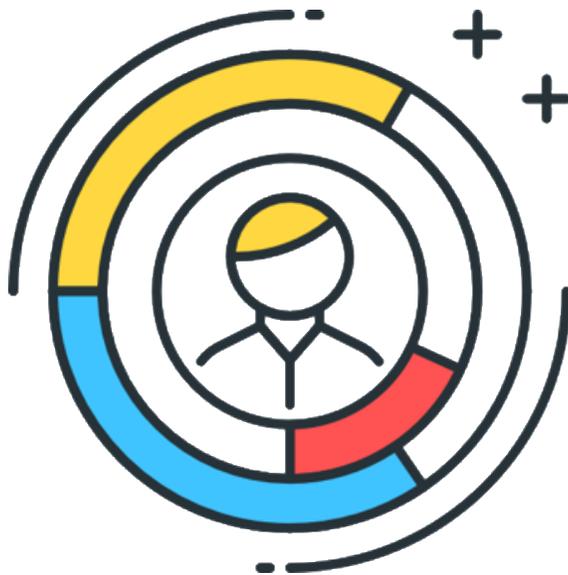


### COMPETENZE PROFESSIONALI



## Il modello «Festo Competence 4.0™» per facilitare l'adattamento rapido di ruoli e competenze...

E' un master data di competenze manageriali e professionali frutto della nostra **esperienza** sul campo e dell'innovazione praticata nella nostra **academy**, attraverso il quale possiamo offrire una panoramica completa e sempre in evoluzione sia dei profili di ruolo che delle capacità organizzative e relazionali. Questo ci permette di supportare le aziende nel **processo «end to end»**, dalla progettazione di ruoli e profili, alla valutazione e autovalutazione continua, sino alla definizione dei piani di formazione e sviluppo.

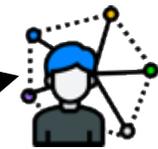


**27 Competenze manageriali trasversali**  
divise in 4 aree su 5 livelli di valutazione di comportamenti agiti

**250 competenze professionali**  
divise in 10 famiglie professionali che fanno riferimento a circa 180 seminari Academy su 4 livelli di valutazione di comportamenti agiti e di conoscenze teoriche



**Competenza professionale**



Abilità



Conoscenze

## ...che oggi è anche una piattaforma on line configurabile sulle caratteristiche dell'azienda

Le aziende possono così adattarsi rapidamente alle nuove sfide del mercato e garantire che il loro personale abbia le conoscenze necessarie per avere successo, selezionando le skill che la distinguono e determinare il proprio livello in base alle proprie esigenze e obiettivi. Lo strumento consente di trasformare rapidamente le tendenze emergenti e le necessità aziendali in percorsi formativi attraverso il programma dell'Academy sviluppato e aggiornato dalla società tutti gli anni.

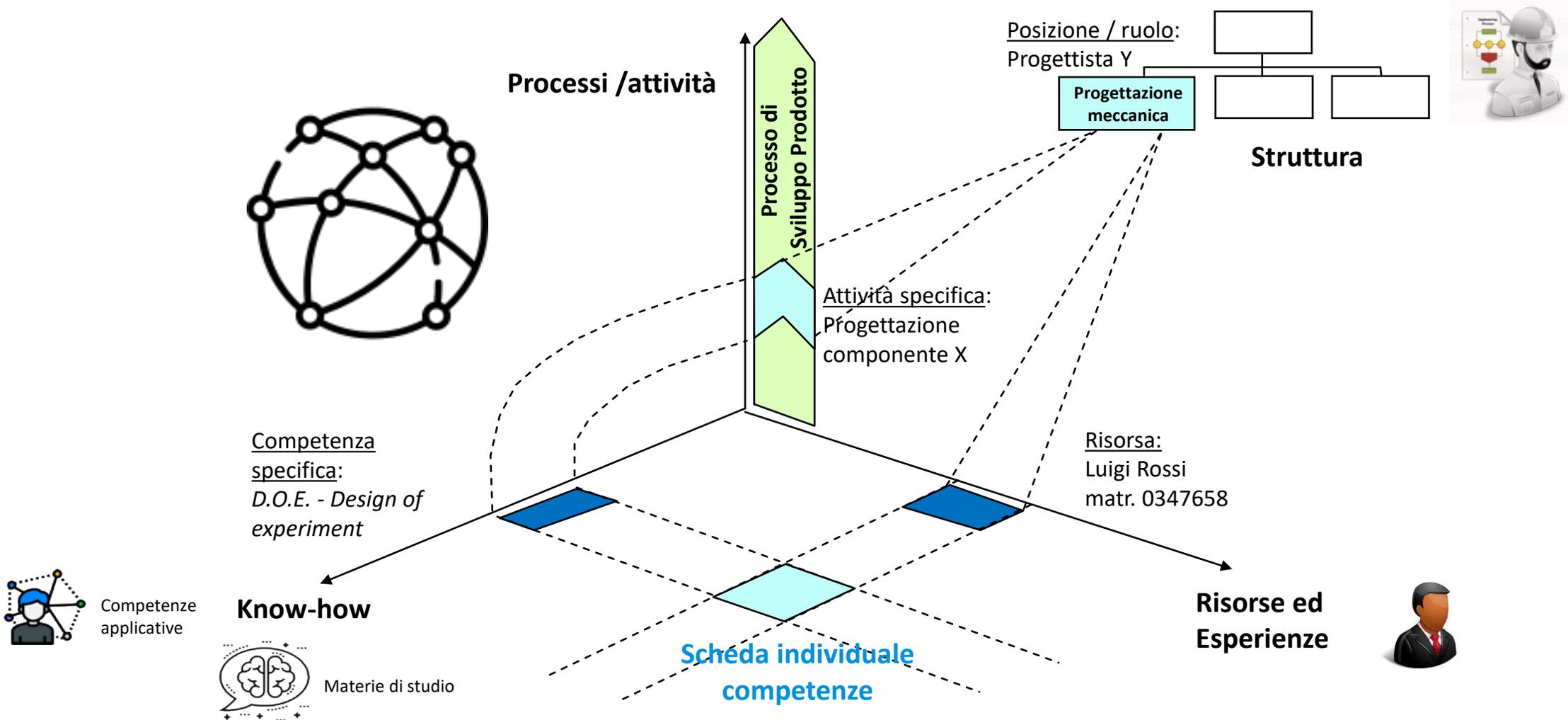


**Competence Model** bruno.carminati ▾

☰ > Home **FESTO**  
Consulting

| Utenti | Clienti | Manageriali  | Professionali  | Job profile   | Azioni di sviluppo |
|--------|---------|--|--|---|--------------------|
|        |         |  |  |   |                    |
| Utenti | Clienti | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aree</li> <li>Competenze manageriali</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Famiglie</li> <li>Competenze professionali</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Famiglie professionali</li> <li>Job Profile</li> </ul> | Azioni di sviluppo |

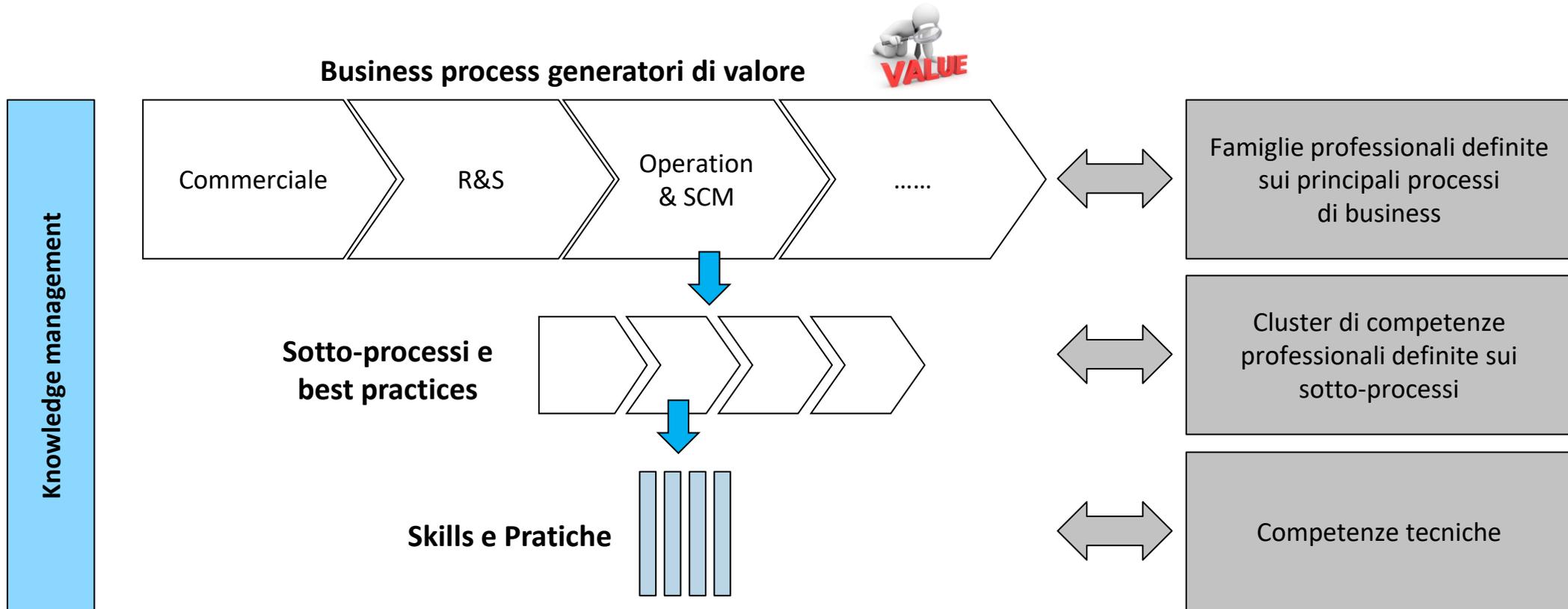
# La gestione delle competenze deve essere sempre connessa al funzionamento organizzativo



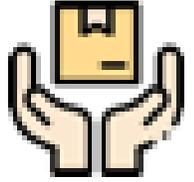
## Perché c'è uno stretto collegamento tra le attività aziendali ed il capitale umano

Esiste uno stretto collegamento tra l'articolazione dei processi e le competenze delle persone.

I macro-processi sono **associati** alle famiglie professionali per **affinità** e **allineamento**.



# Un esempio sulla competenza di **Affidabilità del Prodotto**: declaratorie e corsi di formazione



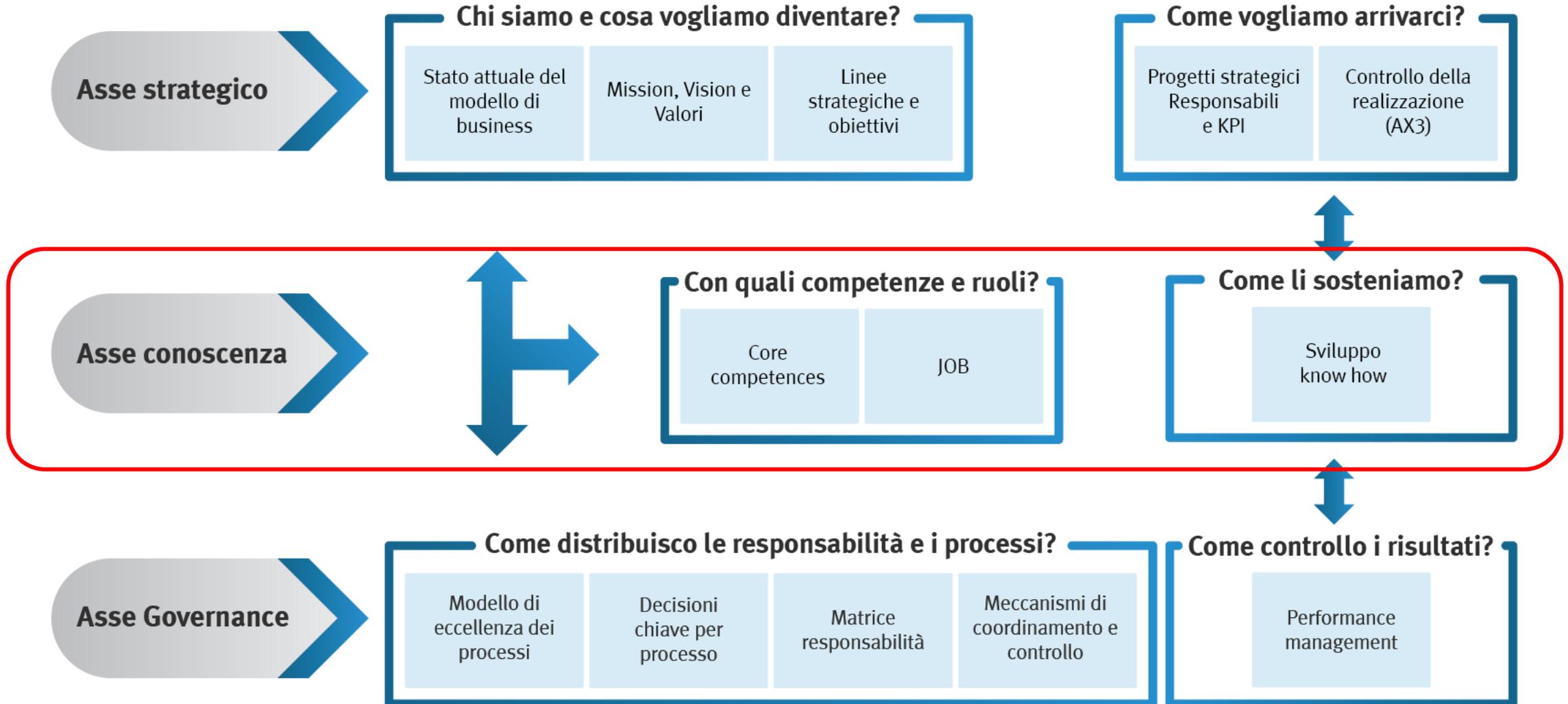
## Abilità

|   | Peso | Bassa autonomia | Media autonomia | Alta autonomia | Completa autonomia |
|---|------|-----------------|-----------------|----------------|--------------------|
| Conoscenza dei principi di progettazione e sviluppo di prodotti affidabili: comprendere i principi di progettazione per garantire la durabilità e l'affidabilità del prodotto nel tempo.  |      |                 |                 |                |                    |
| Conoscenza dei metodi di test e verifica dell'affidabilità: saper utilizzare metodi adeguati per testare e verificare l'affidabilità del prodotto prima del lancio sul mercato.   |      |                 |                 |                |                    |
| Conoscenza delle norme e regolamenti per la sicurezza dei prodotti: essere a conoscenza delle norme e dei regolamenti per la sicurezza dei prodotti e adottare pratiche appropriate per garantire che il prodotto sia sicuro per l'utilizzo.                                |      |                 |                 |                |                    |
| Gestione delle problematiche relative all'affidabilità: saper identificare e gestire le problematiche relative all'affidabilità del prodotto e prendere provvedimenti per correggerle.  |      |                 |                 |                |                    |
| Collaborazione con i team di produzione e supporto clienti: lavorare in stretta collaborazione con i team di produzione e supporto clienti per identificare e risolvere eventuali problemi relativi all'affidabilità del prodotto e garantire la soddisfazione del cliente. |      |                 |                 |                |                    |

## Conoscenze

|   | Rilevante | Conoscenza Base | Conoscenza Media | Conoscenza Buona | Conoscenza Ampia |
|---|-----------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Dai bisogni ai requisiti con il QFD (Quality Function Deployment)                     |           |                 |                  |                  |                  |
| Root cause analysis - RCA   |           |                 |                  |                  |                  |
| FMEA Failure Mode and Effect Analysis   |           |                 |                  |                  |                  |
| RAMS per macchine e impianti: affidabilità, disponibilità, manutenibilità e sicurezza |           |                 |                  |                  |                  |
| Design for Six Sigma e Robust design  |           |                 |                  |                  |                  |
| La nuova Direttiva Macchine 2006 42/CE  |           |                 |                  |                  |                  |
| Sicurezza delle macchine. Affidabilità dei sistemi di comando. Norma EN ISO 13849     |           |                 |                  |                  |                  |
| Problem Solving di manutenzione   |           |                 |                  |                  |                  |
| La direttiva Atex   |           |                 |                  |                  |                  |
| La direttiva PED  |           |                 |                  |                  |                  |
| La sicurezza comportamentale  |           |                 |                  |                  |                  |

## L'approccio di ispira al nostro modello di trasformazione organizzativa basato su 3 assi



## Consulting and Training From Industry - For Industry

*L'esperienza del Gruppo Festo al servizio delle aziende*

**Partner della trasformazione**



We are Training

We are Consulting

We are Industry

→ **WE ARE THE ENGINEERS OF PRODUCTIVITY**

**fabio.gnoato@festo.com**

**Festo C.T.E. srl**

Via E. Fermi 36/38 - 20057 Assago (MI)

Tel. +39 02.45794.350

[www.festocte.it](http://www.festocte.it)