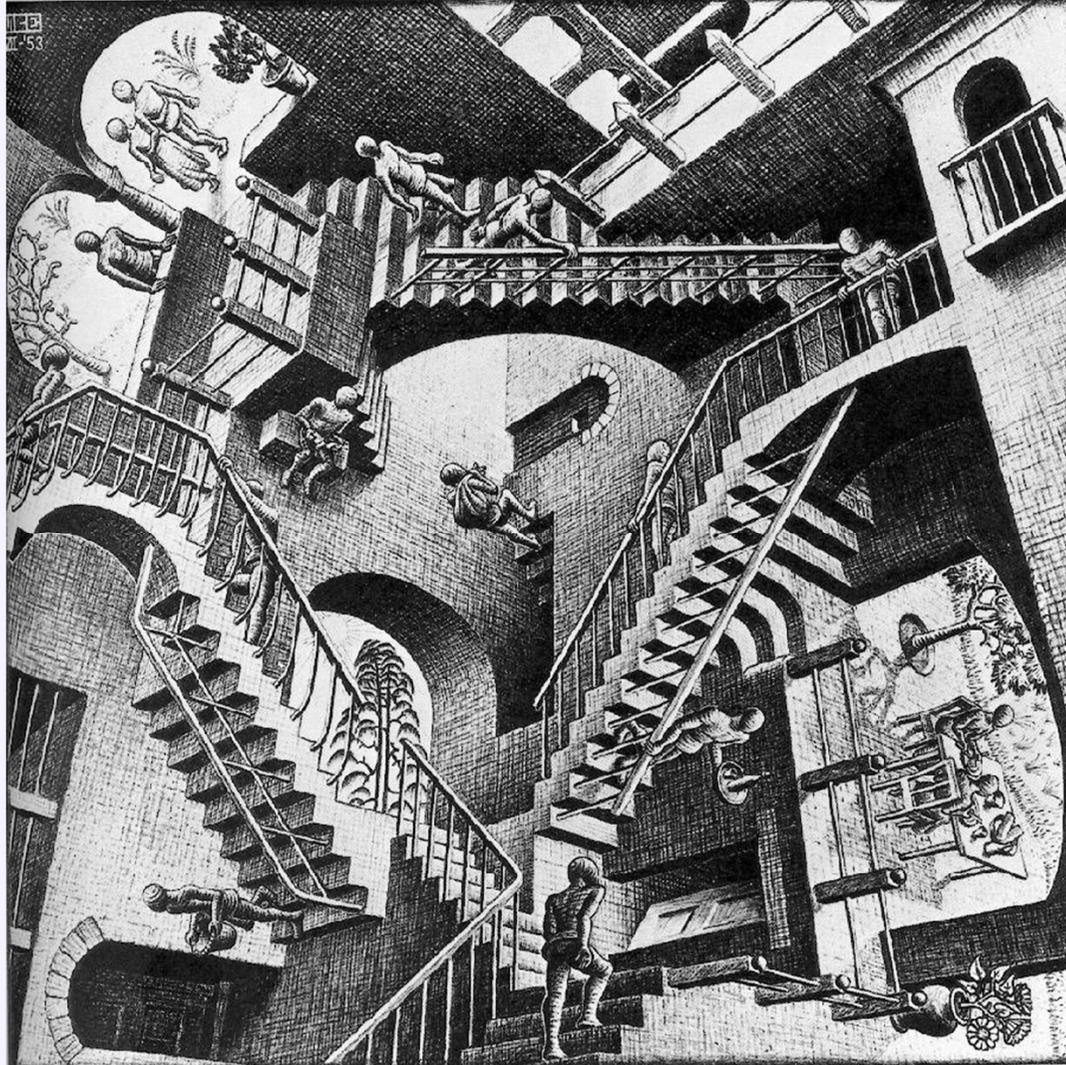




Alepat

Alessandro Vaglio



Disegno di M.C. Escher

Organizzazione e gestione del personale nelle strutture piccole e medie

Convegno "L'evoluzione della sterilizzazione"

Mendrisio - 22 settembre 2011

Alessandro Vaglio
a@vaglio.biz



Alepat

Alessandro Vaglio

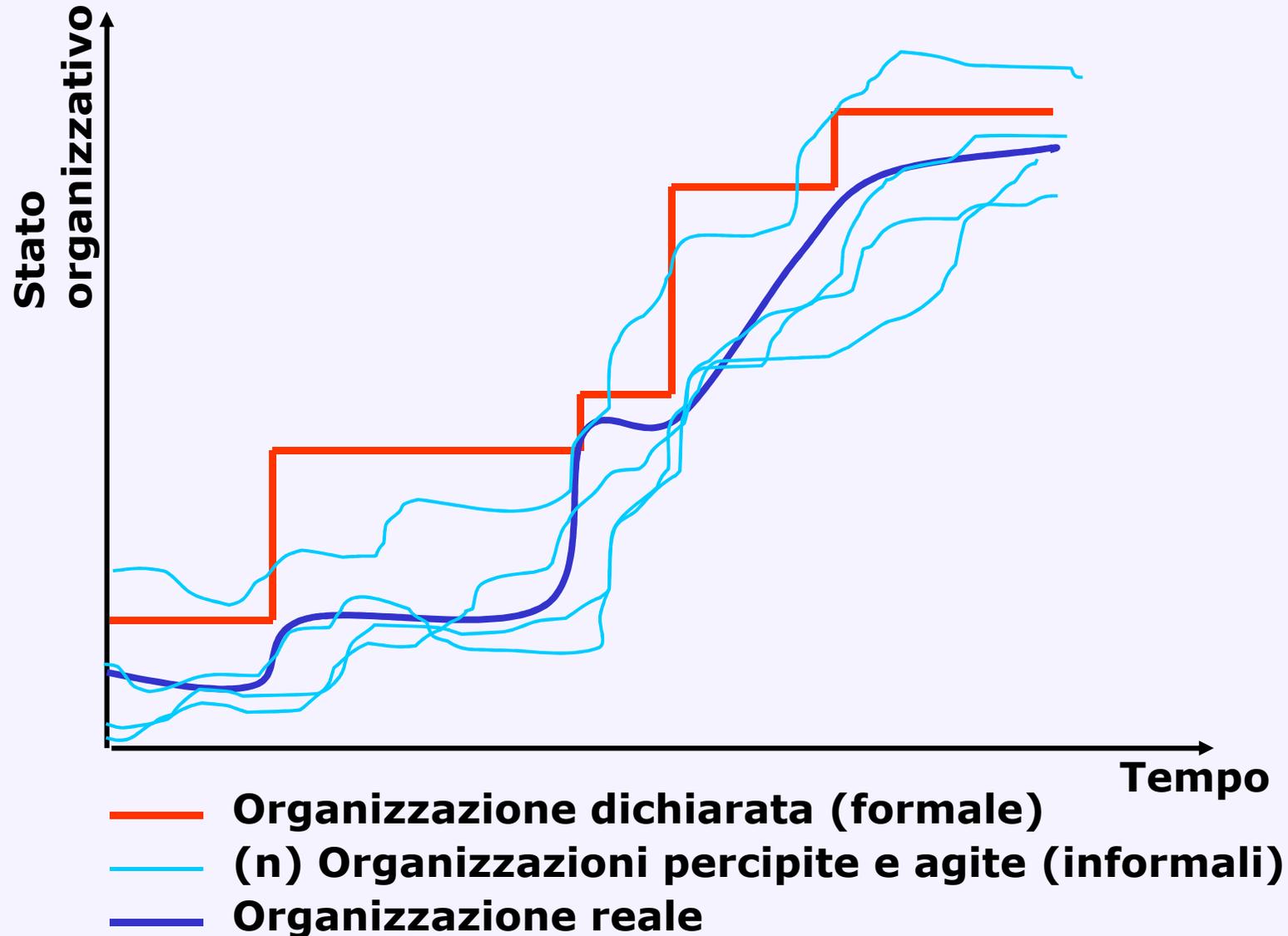
Cos'è l'organizzazione?

Tra le altre cose è...

un sistema per comunicare i comportamenti che desideriamo dai collaboratori attraverso procedure, istruzioni operative, disposizioni, ...



Ma spesso i comportamenti sono distonici rispetto a quelli richiesti, cioè all'organizzazione dichiarata





Alepat

Alessandro Vaglio

Nei cambiamenti e nelle trasformazioni organizzative, la barriera più dura da superare appartiene alla sfera dei comportamenti a tutti i livelli

(E.H.Schein)



Alepat

Alessandro Vaglio

In che modo cerchiamo di allineare i comportamenti alle procedure?

- attraverso il controllo



- attraverso la motivazione





Alepat

Alessandro Vaglio

Posto che una cosa non esclude
l'altra... quale funziona meglio?

Controllo o motivazione?

Dipende dal contesto:

Il lavoro è codificabile? (istruzioni,
procedure)

è controllabile in tempo reale?



Alepat

Alessandro Vaglio

Che differenza c'è tra imprevisto ed eventualità?

L'imprevisto è quell'accadimento la cui gestione è affidata a processi decisionali

L'eventualità è quell'accadimento previsto e normato da procedure o similari, la gestione dell'eventualità richiede quindi solo il suo riconoscimento e l'applicazione della procedura prevista



Alepat

Alessandro Vaglio

Il lavoro è codificabile quando la ripetitività è elevata ed a condizione che il numero di imprevisti sia limitato e che gli stessi siano ripetitivi (potrei usare un robot?).

= **LAVORO PER COMPITI**

Ad ogni imprevisto l'operatore si blocca e chiede supporto decisionale.

Dobbiamo rendere disponibile un decisore.



Alepat

Alessandro Vaglio

Ma anche se è codificabile dobbiamo chiederci se è controllabile: se il lavoro non è controllabile (in tempo reale e come operato del singolo) dobbiamo sperare che l'operatore si **autocontrolli**, per far questo è necessario lavorare sulla motivazione.

= LAVORO PER RESPONSABILITÀ



Alepat

Alessandro Vaglio

L'aumento di variabilità e quindi l'esigenza di flessibilità crescente, porta le aziende ad orientarsi verso modelli organizzativi più partecipativi:

L'autonomia decisionale deve crescere anche nei livelli più operativi nel rispetto della strategia e degli obiettivi aziendali



Tipologia di ruoli, basati su:

Responsabilità



Obiettivi – Indicatori



Autonomia – Vincoli



Discrezionalità



Gestione imprevisti



Valutazione sui risultati

Capo che motiva
(e controlla i risultati)

Vs.

Compito



Procedure



Riconoscimento delle
eventualità



Imprevisti bloccanti



Valutazione sulla
buona esecuzione

Capo che controlla
(e sblocca gli
imprevisti)



**Passare da
"Visione operativa"...**



**...a "Visione
manageriale"**

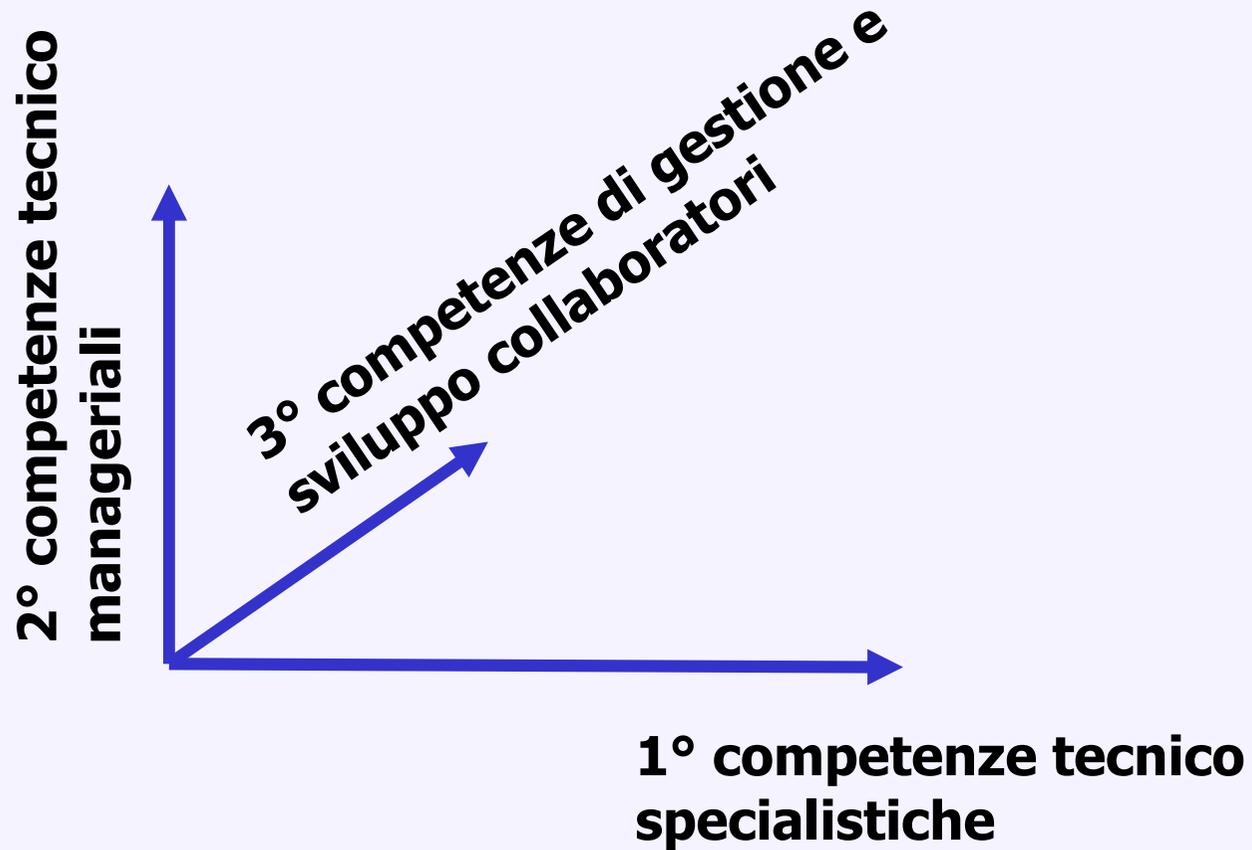


Significa gestire i collaboratori sempre meno
"per attività" e sempre più "per obiettivi"

Questo comporta passare dalla logica del
controllo di "ciò che viene fatto ed in che modo"
alla logica "quali risultati sono raggiunti"

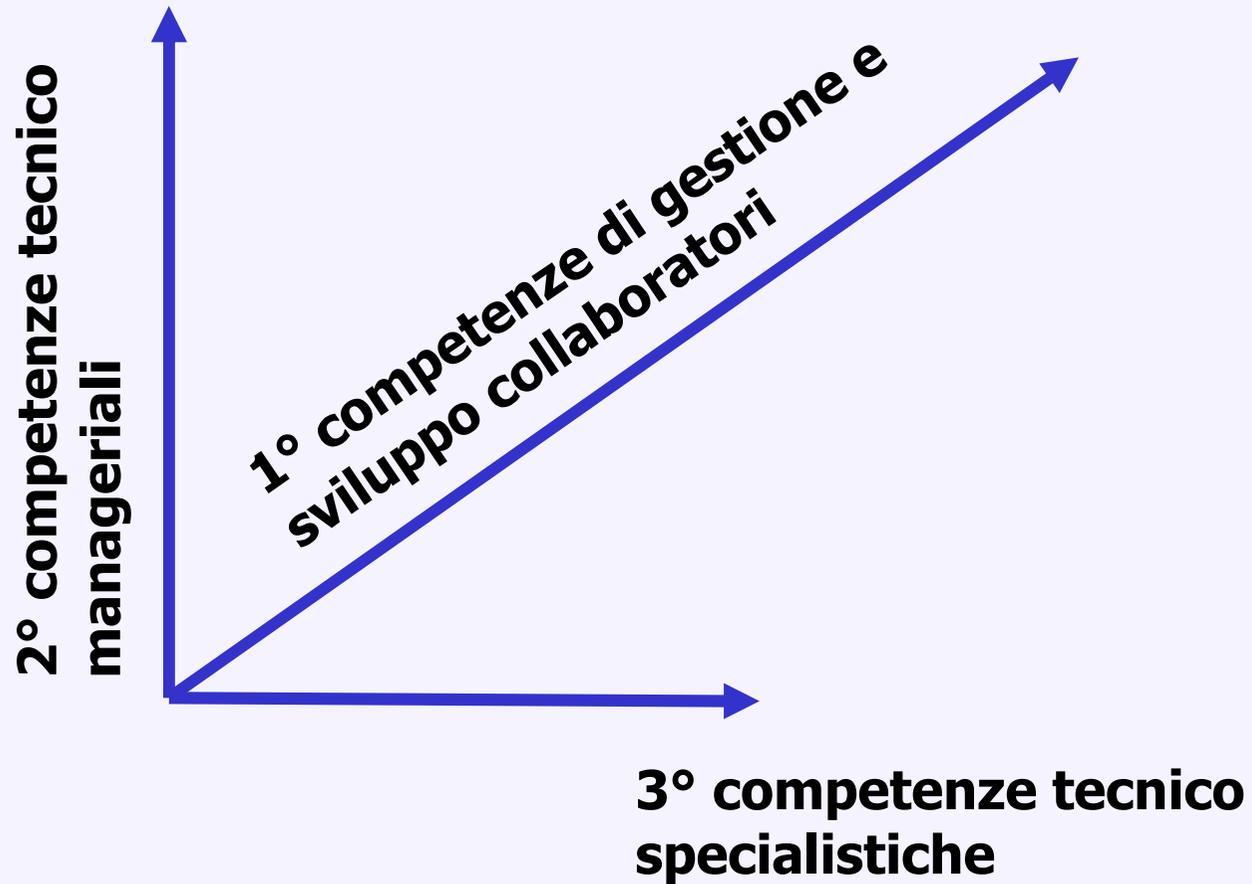


Cambia quindi la priorità delle competenze del Capo: da...





Cambia quindi la priorità delle competenze del Capo: ...a

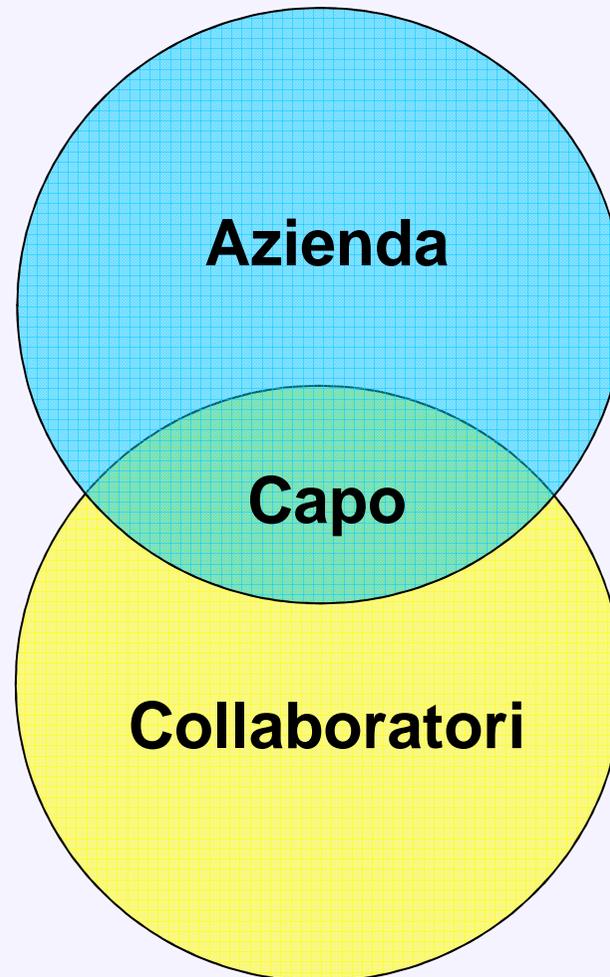




Alepat

Alessandro Vaglio

Il ruolo fondamentale del nuovo Capo: lo "Schema Gilera"



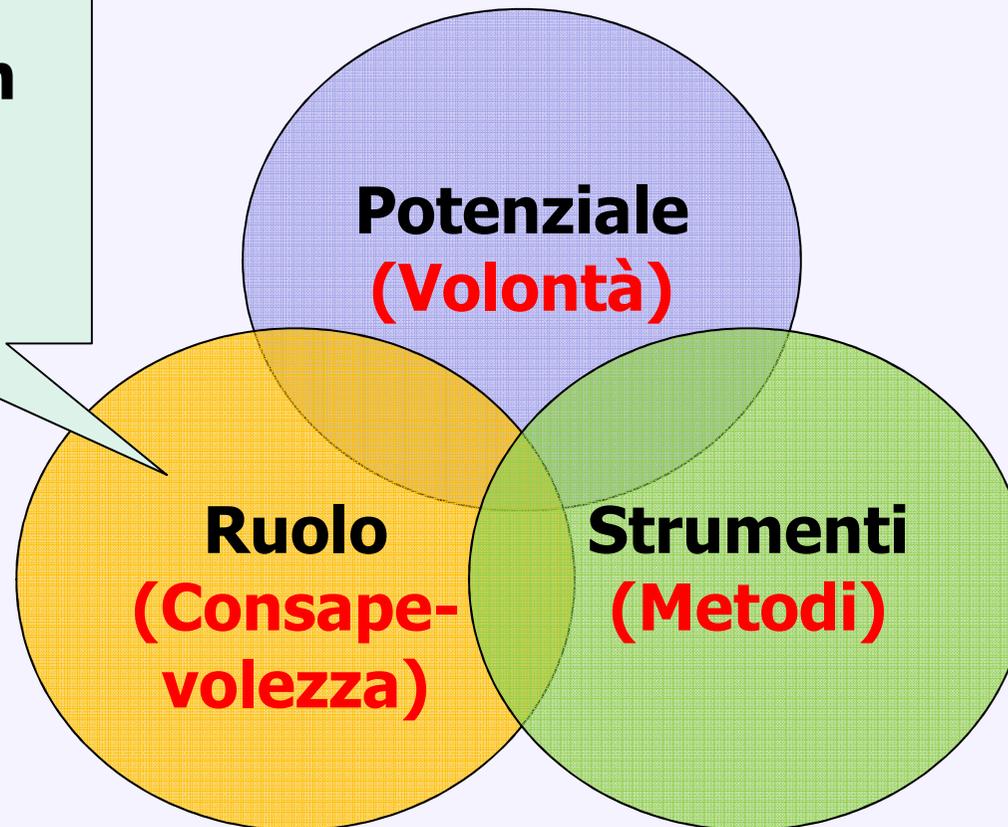


Alepat

Alessandro Vaglio

Le aree di sviluppo del capo

**Gestire le
Persone, non
solo il loro
operato!**





Alepat

Alessandro Vaglio

Gestire per Obiettivi

“Non c'è vento favorevole per chi non sa in che porto condurre la nave”

(Seneca)

“La perfezione della tecnologia e la confusione degli obiettivi sembrano caratterizzare la nostra epoca”

(Einstein)



Alepat

Alessandro Vaglio

Ma quali obiettivi?

Le organizzazioni per compiti funzionano bene con obiettivi parcellizzati e competitivi, in caso di (rare) divergenze, il capo è sempre pronto a dirimere le controversie.

Nell'organizzazione per responsabilità è necessario che ciascun componente l'organizzazione, pur presidiando settori o processi specifici, comprenda l'effetto delle proprie decisioni sugli obiettivi del sistema azienda.



Alepat

Alessandro Vaglio

Dall'utile all'obiettivo

Partiamo quindi dall'obiettivo reale comune (alla fine il margine, o comunque il rispetto del budget), attenzione però, il margine non solo oggi, ma anche nel tempo.

Questo si declina in tre obiettivi fondamentali:

- ✓ Qualità
- ✓ Costi
- ✓ Tempi



Dall'utile all'obiettivo

Qualità

È intesa come la qualità misurata dal cliente
L'impatto è visibile soprattutto nel breve (costi) e nel medio-lungo periodo (perdita immagine – perdita Clienti).

Costi

Indicano l'andamento dei costi totali. Il loro impatto è visibile nel breve periodo.

Tempi

Indicano la tempestività di fornitura al cliente (livello di servizio). Il loro impatto è visibile nel medio periodo (perdita quote mercato) e nel breve periodo (ritardo fatturato, penali).



Parlare con i Dati





Alepat

Alessandro Vaglio

OBIETTIVO DELL'INTERVENTO DI CONSULENZA

Supportare EOC Biasca nella impostazione organizzativa della Steri e nel miglioramento delle sue prestazioni

attraverso un supporto "leggero" finalizzato allo sviluppo ed all'aumento dell'autonomia dei responsabili di Biasca



Alepat

Alessandro Vaglio

AZIONE NR. 1: RIALLINEAMENTO ORGANIZZATIVO

Si sono ridefinite le posizioni organizzative dei responsabili concentrandosi sui riporti gerarchici e su quelli funzionali, ciascuno all'interno dell'organizzazione è in grado di riconoscere il proprio capo, ogni capo si sente responsabile della crescita e della motivazione delle risorse a lui affidate. È stata dissolta la "nebbia organizzativa"



Alepat

Alessandro Vaglio

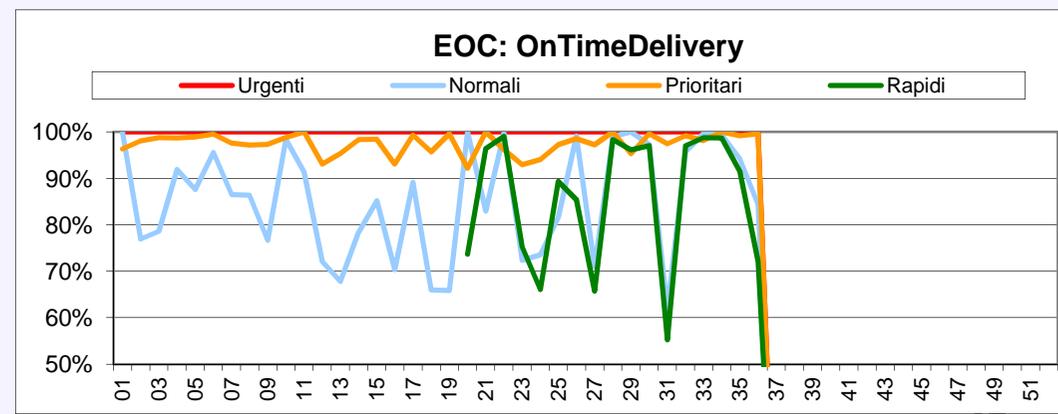
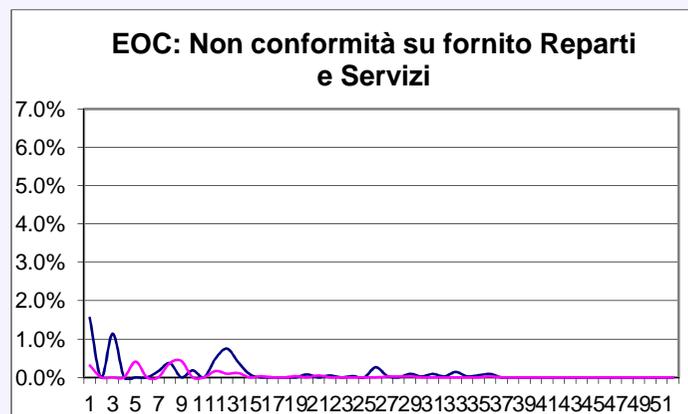
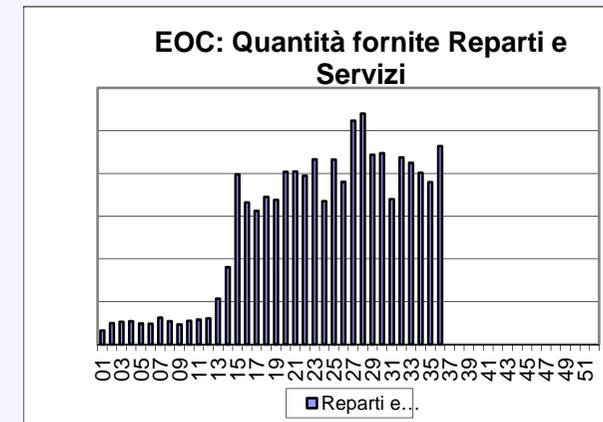
AZIONE NR. 2: FORMAZIONE AI CAPI

Si è lavorato sull'acquisizione di consapevolezza di "cosa significa essere capo" e si sono fornite le competenze relazionali per gestire al meglio i rapporti con i collaboratori



AZIONE NR. 3: DEFINIZIONE DI UN CRUSCOTTO

Si sono definiti i parametri obiettivo impostando un sistema di monitoraggio puntuale





Alepat

Alessandro Vaglio

AZIONE NR. 4: IMPOSTAZIONE DEL MIGLIORAMENTO

I dati sono oggetto di periodiche valutazioni e riflessioni da parte dei responsabili ai vari livelli, con ottica a medio-lungo termine al fine di migliorare le prestazioni complessive.

Esempio: Si sono analizzate le situazioni delle consegne-ritiri e si è intervenuti sulla modifica della turnistica al fine di migliorare le prestazioni



Alepat

Alessandro Vaglio

Grazie per l'attenzione!

Alessandro Vaglio
a@vaglio.biz