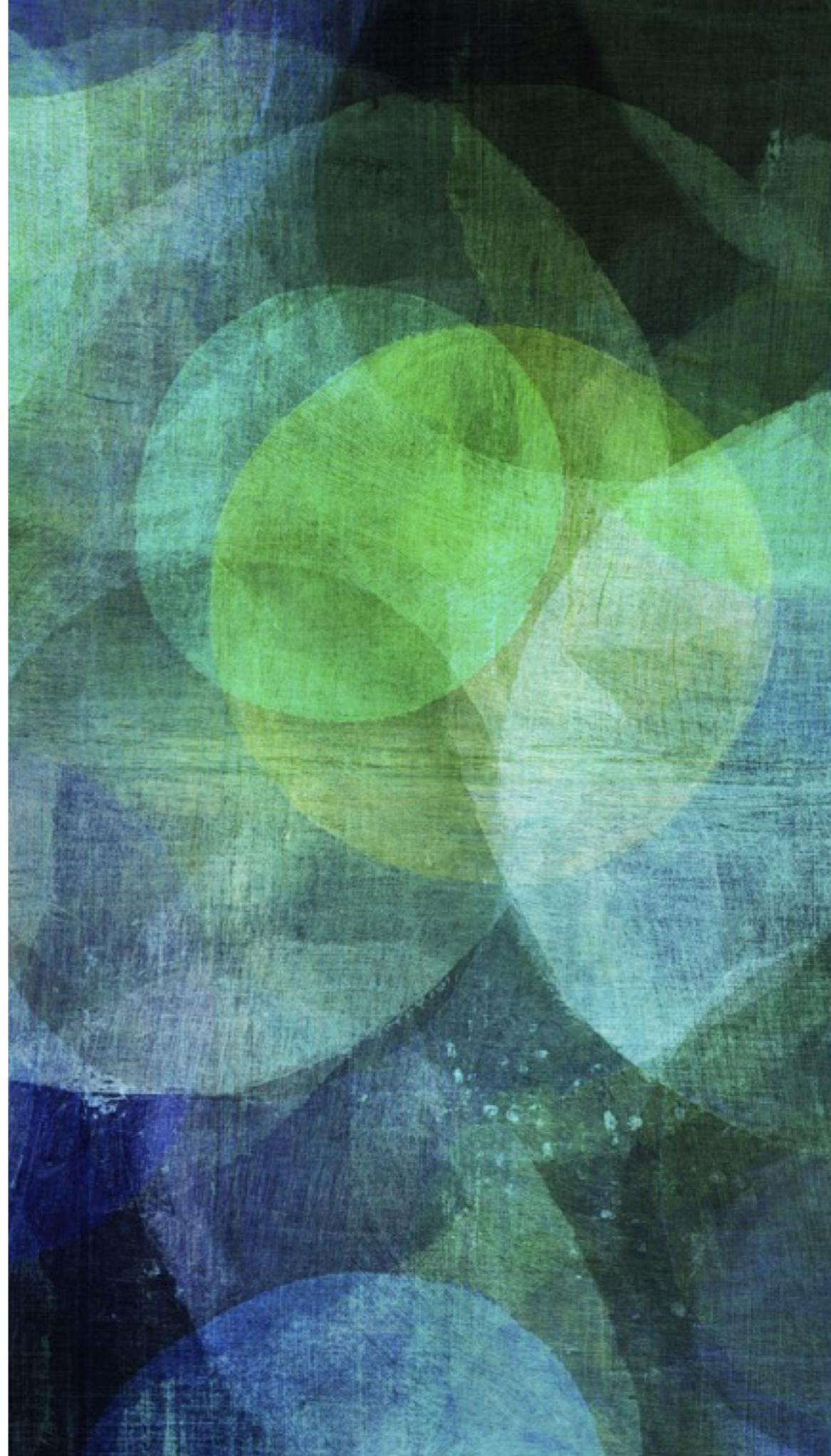


**Intervento di formazione
continua**

**Piccole Medie Imprese
in fase di sviluppo e
cambio generazionale**

A.T.E SRL

ARTICOLI TECNICI ELETTRODOMESTICI



Biografia

- *A.T.E srl nasce 1982 come piccolo laboratorio di stampaggio*
- *L'azienda continua a evolversi attraverso costanti investimenti in tecnologia, sviluppo e progettazione*
- *Specializzata nella progettazione e produzione di articoli tecnici in plastica e gomma, per il settore elettrodomestico (lavastoviglie, lavatrici, frigoriferi, ect.), automobilistico (serbatoi, impianti di climatizzazione), agricolo, ricreativo, ambientale, d'arredamento (impianti di illuminazione) e tessile*
- *L'azienda è in grado di seguire l'intero processo di creazione dell'articolo, dalla progettazione in 3D - 2D*
- *Nel 2010 alla guida dell'azienda sono subentrati i 2 figli del fondatore (cambio generazionale)*

carta d'identità

- *Fatturato: 7.355 (+16% nell'ultimo triennio)*
- *CCNL : Gomma Plastica Confapi*
- *Dipendenti: 68*
- *Nel 2014 è stata aperta una filiale produttiva in Polonia che occupa una decina di dipendenti*

Criticità osservate

A.T.E. è un'azienda "in movimento", con un grosso potenziale che potrebbe essere ostacolato nel suo sviluppo, da carenze rilevate nella comunicazione trasversale dell'organizzazione (inter ed intra settoriale).

A.T.E. come molte imprese è passata da una fase iniziale caratterizzata da processi fluidi, veloci e comunicazione diretta dell'imprenditore-pioniere con tutti i livelli, ad una fase di specializzazione e strutturazione, necessaria per gestire l'impresa cresciuta di dimensioni, ma la cui focalizzazione settoriale diminuisce significativamente la comunicazione trasversale con conseguenti disfunzioni organizzative e dinamiche conflittuali interne

L'interazione tra disfunzioni organizzative e dinamiche relazionali incide negativamente sul coinvolgimento fattivo e sul supporto delle persone che operano in azienda, elemento necessario allo sviluppo organizzativo

Partecipare nel cambiamento

La gestione del personale, la sua formazione e il suo coinvolgimento nella fase di trasformazione verso una strutturazione maggiore dei processi, verso una responsabilizzazione più forte nei ruoli e verso un impegno personale più dedicato all'idea di sviluppo che si va realizzando

nel segno della partecipazione

- *azione sindacale:*
 - *rilevati i dati negativi su produttività e redditività;*
 - *raccolto il malessere di clima aziendale attraverso survey*
 - *analizzati i bisogni ed elaborata una proposta di formazione in tema di miglioramento organizzativo*
- *Dialogo/confronto sul tema iniziato da oltre 18 mesi*
- *Impostata la Piattaforma di rinnovo Accordo Aziendale dando priorità al progetto formativo per il recupero di competitività.*
- *Accordo di formazione stipulato a luglio 2015, ma attività di “rapid assessment” iniziata già a giugno (4 giornate finanziate da Fondimpresa)*
- *Metodologia del percorso formativo su proposta sindacale*

Ambiti d'intervento

- *Sviluppo delle capacità di leadership del gruppo manageriale (responsabili di settore)*
- *Rafforzamento del ruolo di guida strategica e valutazione del top management (accompagnamento agli imprenditori)*
- *Miglioramento della collaborazione e comunicazione orizzontale secondo un'ottica funzionale al processo organizzativo (team-work trasversali)*

Miglioramento organizzativo e community building

- *Mettere in pratica un nuovo modo di collaborare in azienda attraverso iniziative pilota di innovazione ed efficientamento dei processi organizzativi*
- *Sviluppare le capacità di autonomia, responsabilità e di avviare nuove iniziative, ai vari livelli del personale aziendale, in particolare di chi ha il compito di organizzare e coordinare squadre di lavoratori e collaboratori*

Articolazione dell'intervento

n.6/10 giornate

- *Sessione formativa rivolta al gruppo dei responsabili per il rafforzamento delle capacità di leadership (capacità di autonomia, intraprendenza, coordinamento e unitarietà d'azione, gestione della diversità, comunicazione trasversale)*
- *Sessione di supporto ai team delle iniziative pilota (analisi dei processi, coaching individuale, lavoro in team, gestione della diversità)*
- *Accompagnamento personalizzato al top management (monitoraggio progressi e comunicazione strategica)*

Target

- *Gruppo dei responsabili di settore*
- *Gruppi promotori delle iniziative pilota*
(*figure trasversali e miste es. operatore, capoturno, manutentore...*)
- *Direzione d'impresa*

Equilibrio Dinamico

metodologia per lo sviluppo organizzativo

Troppo spesso si pensa erroneamente all'organizzazione come un modello statico da risistemare o una combinazione di elementi da ricomporre, dimenticando l'importanza dell'inquadrare l'organizzazione nel movimento dinamico che le è proprio.

Una organizzazione cresce, cambia, si ammala e purtroppo, talvolta, muore.

L'Equilibrio Dinamico si avvale di tecniche specifiche, permettendo di riflettere sulla situazione attuale dell'organizzazione inserendola in un quadro dinamico

(dal passato al presente verso il futuro).

tecniche

- ***Analisi delle interfaccia con il cliente: il core business come processo***

Rileggere l'attività organizzativa secondo il processo fornitore-cliente, apprendendo a rileggere le capacità dell'azienda a cogliere e soddisfare le domande in cambiamento dei clienti. Si favorisce una visione trasversale dei processi di lavoro e si sollecita la creatività individuale verso obiettivi comuni.

- ***Analisi integrata dei processi di lavoro***

Si favorisce il lavoro in team per una analisi integrata (e non esclusivamente tecnica) dei processi di lavoro a tre livelli: fasi di lavoro, ambito relazionale e processo decisionale. Questo mix facilita l'emersione dei punti critici da migliorare e favorisce l'individuazione di obiettivi comuni condivisi.

- ***Metodo di programmazione dinamica***

Questo metodo intende fornire al responsabile di un processo di cambiamento dei punti di riferimento (fari) che gli permettono di considerare gli elementi fondamentali per portarlo avanti; ciò senza creare griglie di progettazione troppo rigide, spesso incompatibili con la realtà sociale in cui si opera.

tecniche

- ***Sviluppare le capacità di ascolto e osservazione***

Si tratta di capacità individuali che, se sviluppate, favoriscono un atteggiamento pro-attivo verso il cambiamento. Attraverso un ascolto libero da pregiudizi e una maggiore capacità di osservazione “oggettiva” viene facilitato il dialogo costruttivo con gli altri, in particolare nelle riunioni o incontri di lavoro grazie ad un miglior utilizzo del tempo.

- ***Il disapprendimento o la capacità di superare le mappe mentali individuali***

Per rendere possibile ed efficace un cambiamento organizzativo, è necessario avere una visione di sistema, cioè essere capaci di abbandonare il proprio punto di vista, saper cogliere quello altrui e con le diverse prospettive, insieme, avviarsi secondo un percorso sperimentale verso il raggiungimento dell’obiettivo comune.

- ***La leadership di processo***

In questa sessione si procede con il lavoro di analisi e sviluppo delle qualità necessarie ad un leader inteso come chiunque debba nel suo ambito coordinare e motivare collaboratori, assistenti, gestire un team di lavoro, ecc. Si tratta di 4 qualità che devono essere sviluppate in modo equilibrato e devono essere valutate costantemente .

modalità

- *Incontri con cadenza quindicinale per favorire l'integrazione teoria e prassi propria dell'approccio del learning by doing (apprendere attraverso il fare). Questa modalità permette ad ogni persona di calare gli input appresi nella propria realtà lavorativa e di sperimentare concretamente e monitorare lo sviluppo delle proprie capacità (competenze trasversali) .*
- *Nell'ottica di una formazione costruttiva, si propongono negli intervalli tra un incontro e l'altro, alcuni "compiti" per permettere un'attuazione pratica, un "passo concreto", che poi sarà l'input degli incontri successivi (project work-esperienza sul lavoro) Per favorire i processi di cambiamento nell'apprendimento adulto è fondamentale che gli input acquisiti e il lavoro svolto in aula trovi spazio in una pratica sul campo, ovvero che i partecipanti possano "tradurre l'idea in azione".*
- *Il lavoro nei gruppi si svolgerà secondo l'horizontal learning (apprendimento orizzontale) dove le persone vengono guidate dai consulenti-facilitatori, a rileggere i processi funzionali, individuarne i punti critici e a superarli in un'ottica di reciproco apprendimento.*