

FORMAZIONE E COINVOLGIMENTO
***“La crescita delle Risorse Umane: la
principale leva competitiva”***

L'esperienza Jacuzzi Europe S.p.A.

29 aprile 2011

Cascina dal Pozzo - Grisignano di Zocco (VI)

Jacuzzi

Jacuzzi Europe S.p.A.
JTS: Jacuzzi Total System

**L'organizzazione, lo scenario, la cultura
Contesto della Lean Strategy**

Lean Organization &
Learning Organization

**Obiettivi dell'Organizzazione Snella
L'organizzazione che apprende
Il ruolo della formazione nel JTS**

Il percorso formativo JTS

Modalità, destinatari, metodi formativi
Cultura, valori, ruoli
Formazione specialistica e sistemica
Formazione per la leadership
Leadership e fasi del cambiamento

Lean Manufacturing:
Idro / Spa / Termo

Dall'aula al Genba
Comunicazione e coinvolgimento
I Gruppi interfunzionali, i cantieri
kaizen, i risultati

Conclusioni





BATH PRODUCTS

WELLNESS: spa, sauna,
hammam, emotional showers,
garden furniture

JACUZZI GROUP WORLDWIDE
Headquarters: Chino (CA) – USA

Società Operative:

NORTH & SOUTH AMERICA

- JLB – Jacuzzi Luxury Baths (USA)
- Jacuzzi Brazil – Jacuzzi Chile

EUROPE & ME

- Jacuzzi UK Bradford, West Yorkshire
 - Jacuzzi France Cergy Pontois
 - Jacuzzi ME Dubai (United Arab Emirates)

• Jacuzzi Europe S.p.a. Valvasone (PN) - Italy

- Jacuzzi Bathroom Espana – Barcelona (E)
- Jacuzzi Whirlpool Deutschland – Stuttgart (D)

Headquarters:
Jacuzzi Spa Division : Chino (CA)

Società Operative:

USA – Sundance

EUROPE



1. STAGNAZIONE DELLA DOMANDA (SETTORIALE E GLOBALE)
2. FORTE IMPREVEDIBILITA' DEGLI ORDINATIVI PER QUANTITA' E MODELLI
3. CRESCENTE COMPETIZIONE SUI COSTI, ANCHE SU ALTO GAMMA
4. DOMANDA DIFFERENZIATA PER SEGMENTI; CONSUMATORE ESPERTO

TECNICO

- *EXPERTISE TECNICA / INNOVAZIONE / DESIGN MODEL / BRAND / TRADE*
- *FORTE DIVERSIFICAZIONE E PROFONDITA' DI GAMMA*
- *SISTEMA TECNICO – INFORMATIVO TRADIZIONALE – LIMITATA FLESSIBILITA'*
- *VINCOLI ALLO SVILUPPO A MONTE (fornitori) E A VALLE (trade)*

CULTURALE

- *STATICITA' (Basso turnover / Ottimi risultati econ.–finan.)*
- *GERARCHIA / FUNZIONE*
- *EFFICIENZA E CONTROLLO*
- *SOFT SKILLS GAP*
- *ATTESA CAMBIAMENTO E PARTECIPAZIONE*

POLITICO

- *DISTANZA DA CONSUMATORE (TRADE)*
- *ORIENTAMENTO A BREVE (HOLDING)*
- *POTERE FUNZIONALE / TECNICO*
- *POCO COMUNICAZIONE / TEAMWORK*

**NECESSITA' DI FONDARE LA SOSTENIBILITA' DEL BUSINESS
SU NUOVO MODELLO GESTIONALE**



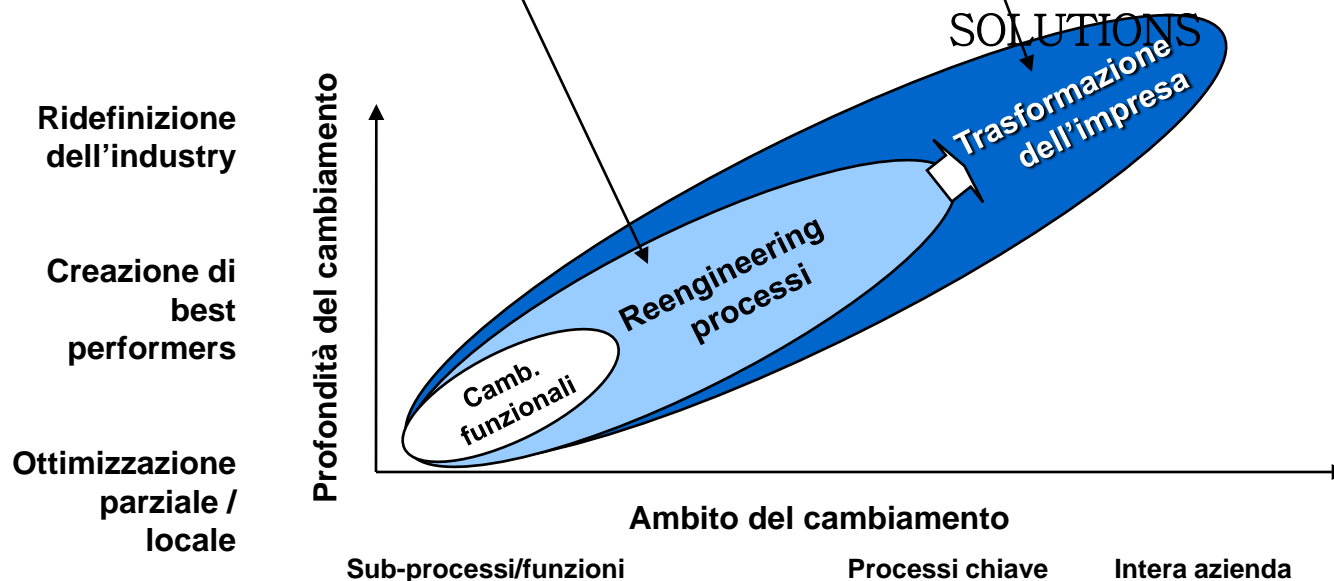
IL CONTESTO DELLA LEAN STRATEGY

PIANO DI SOSTENIBILITA' FUTURA JACUZZI EUROPE

OTTIMIZZARE IL BUSINESS ESISTENTE
SUL VALORE PER IL CLIENTE,
MIGLIORANDO QUALITA' E SERVIZIO,
EFFICIENZA / EFFICACIA DEI PROCESSI

BRAND EXTENTION A SETTORI
AFFINI:

- FULL BATHROOM CONCEPT
- TOTAL WELLNESS



Miglioramento continuo – sintetizzato nel “**JTS (Jacuzzi Total System)**” – è **elemento di un ampio processo di cambiamento**, per il quale l’ottimizzazione dei processi è premessa funzionale



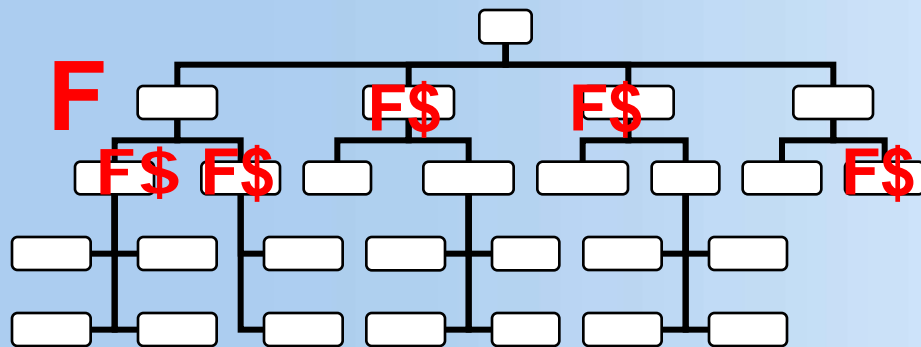
Lean Organization & Learning Organization

**Obiettivi dell'Organizzazione Snella
L'organizzazione che apprende
Il ruolo della formazione nel JTS**

Jacuzzi

Obiettivi dell'organizzazione snella

Un'organizzazione capace di perseguire efficacemente il miglioramento continuo **NON SIGNIFICA** semplicemente intervenire sull'assetto organizzativo – eliminando livelli o ruoli di supervisione -



NE' SIGNIFICA solo investire formalmente di più ampie autonomie e responsabilità gli operatori.....



LEAN ORGANIZATION & LEARNING ORGANIZATION

Sistema sociale

1. REALE EMPOWERMENT DEI LAVORATORI, COME SINGOLI E COME TEAM

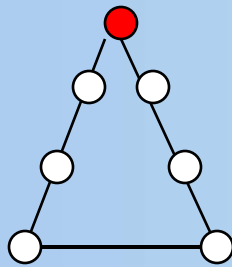
Effettivo spostamento dei punti decisionali in capo al livello operativo, con:

- 1. consapevolezza di ruolo e responsabilità,*
- 2. capacità di gestione del ruolo (problem solving / decisione) e interazione con altri ruoli*

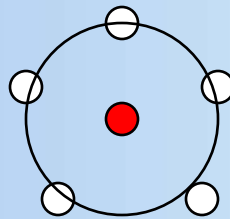
2. TRASFORMAZIONE DELLA LEADERSHIP

Condivisione vantaggio organizzativo degli 'empowered teams'

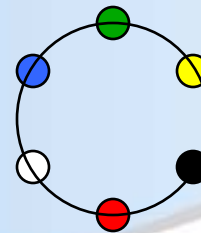
Ruolo di 'coach' (sviluppo persone)



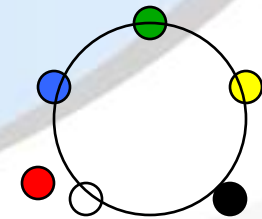
Leader -
controllore



Leader -
venditore



Leader -
facilitatore



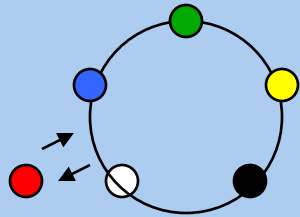
Coach di diversi
gruppi

(Fonte: Burdett,
1991)

Jacuzzi

LEAN ORGANIZATION & LEARNING ORGANIZATION

L'organizzazione che apprende



**SAPERE
ORGANIZZATIVO
DIFFUSO**

**LEADERSHIP
DEL
CAMBIAMENTO**

sistematica e trasparente
condivisione di
conoscenze e abilità

professionali
specialistiche

sistemiche
(conoscenze e abilità
trasversali,
comportamenti,
cultura)

Quali competenze per
Individui
Leader
Team
sono necessarie alla Lean Organization ?

- **TEAM BUILDING / WORKING**
 - limiti e regole (autocontrollo)
 - valorizzazione differenze
 - integrazione (nei/tra gruppi)
- **COMUNICAZIONE / MOTIVAZIONE**
 - modello di ruolo
 - gratificazione (utilità, autonomia, efficacia)
- **SVILUPPO / CHANGE MGM**
 - facilitazione idee
 - sviluppo nuovi leader

Obiettivi della formazione

Caratteristiche del Training Lean

Formazione 'tradizionale'

- know how specialistico
- didattica: aula / 'verticale'
- 'Lezione teorica' (applicazione differita su iniziativa allievo)
- Individuale o gruppi omogenei per fabbisogno formativo

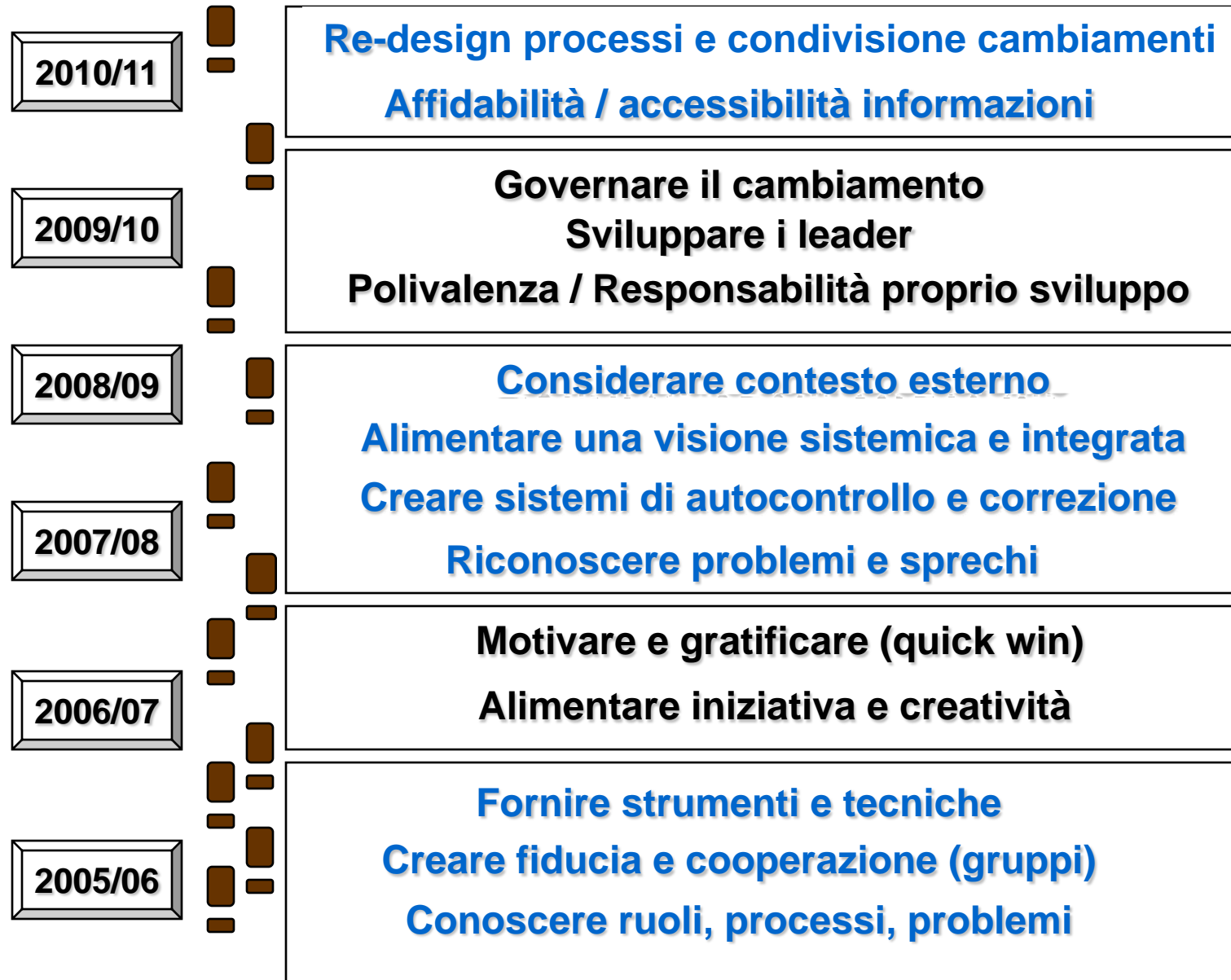


Training "Lean"

- **Abilità trasversali:**
 - Teamwork/ascolto
 - Coordinamento in situazioni non pianificate
 - Problem solving/analisi
 - Comunicazione
 - Decisione
- Sperimentazione (giochi di simulazione / concettualizzazione per modelli (adult learning))
- Aula / gruppo = "trionfo delle differenze"
- Libertà di partecipazione / regole
- 'DOPO' l'aula: on the job / kaizen teams / comunicazione

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE NEL JTS

OBIETTIVI GENERALI



IL RUOLO DELLA FORMAZIONE NEL JTS

	OBIETTIVI PUNTUALI	CONTENUTI
2010/11	Re-design sistemi informativi	<ul style="list-style-type: none">• SAP blue print
2009/10	Leadership del cambiamento Polivalenza	<ul style="list-style-type: none">• Comunicazione• Negoziazione• Gestione riunioni• Job rotation
2008/09	Lean design / processo NPD integrato	<ul style="list-style-type: none">• Robust Design
2007/08	Analisi sprechi	<ul style="list-style-type: none">• Lean check (ass. tec. / ciclo attivo,..)• Lean Manufacturing
2006/07	Cooperazione interfunzionale Strumenti qualità	<ul style="list-style-type: none">• Auto-qualità spa / idro (team-building / game)• Fondamenti di lean manufacturing
2005/06	Creare competenze per - lavoro in gruppo; - problem solving; - gestione progetti	<ul style="list-style-type: none">• Project management• Gestione collaboratori e team• Strumenti e metodi per il miglioramento



Il percorso formativo JTS

**Modalità, destinatari, metodi formativi
Formazione per la leadership
Leadership e fasi del cambiamento Lean**

Jacuzzi

MODALITA', DESTINATARI, METODI FORMATIVI

Destinatari / livelli (complementari) :

- Individui
- Leader
- Team
- Organizzazione

Tipologie di competenze differenti (modalità di acquisizione):

- cultura, valori, ruoli
- sapere / saper fare

Cultura, Valori, Ruoli

Aspirazione

- modelli di ruolo
- sfida / obiettivi
- valori / vision

Competenze trasversali

pensiero sistemico

- formazione 'cross'
- capire la complessità
- diversity nei team

Competenze specialistiche

Riflessione

- apprendimento di gruppo (confronto)
- apprendimento individuale (metodi analisi)

Valutazione
competenze

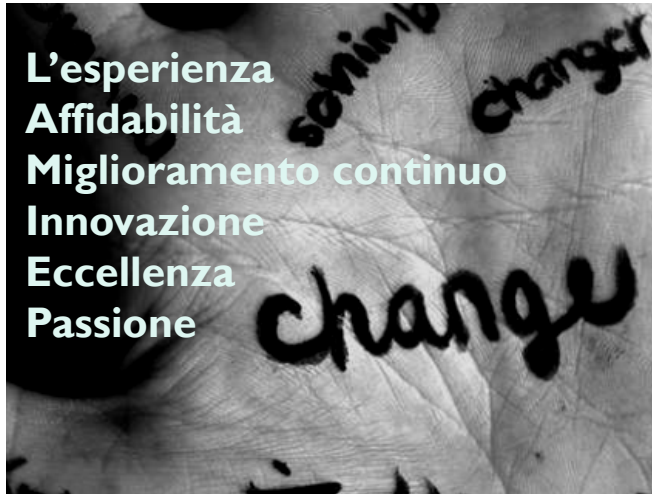
Jacuzzi

MODALITA', DESTINATARI, METODI FORMATIVI

Cultura, Valori, Ruoli

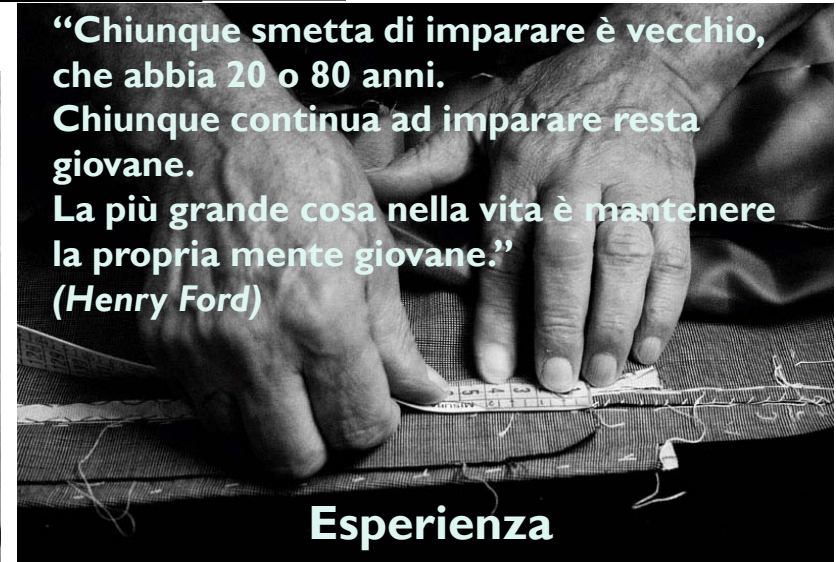
Destinatari

Individui



L'esperienza
Affidabilità
Miglioramento continuo
Innovazione
Eccellenza
Passione

“Chiunque smetta di imparare è vecchio, che abbia 20 o 80 anni.
Chiunque continua ad imparare resta giovane.
La più grande cosa nella vita è mantenere la propria mente giovane.”
(Henry Ford)



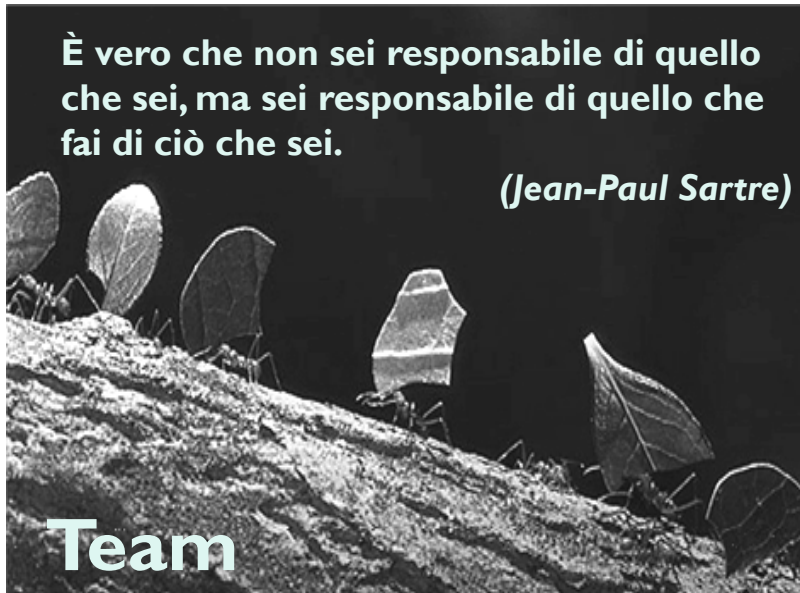
Esperienza

Leader

È vero che non sei responsabile di quello che sei, ma sei responsabile di quello che fai di ciò che sei.

(Jean-Paul Sartre)

Team



Team

L'attenzione al mercato
L'eccellenza

“Noi siamo quello che facciamo, sempre.
L'eccellenza non è un atto ma un'abitudine”
(Aristotele)

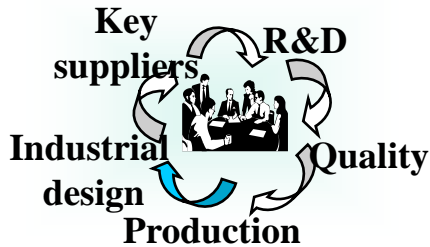


Competenze specialistiche:

- strumenti, tecniche, metodi e competenze di ruolo
- informazioni e indicatori
- simulazioni + case study pratico ('quick win')
- training aula / on the job con supporto formatore esterno (inizio) o interno (leader)

Destinatari

Individui



Team

Competenze sistemiche (trasversali):

- visione complessiva
- confronto 'non competitivo' e informale;
- differenze come punto di forza
- campo di prova per leadership, comunicazione, delega e responsabilità
- Visual management per comunicazione e coinvolgimento
- team trasversali e operativi
- adesione prevalentemente volontaria (evitare 'diffidenza' esclusi)
- coinvolgimento / trasparenza (feed-back periodici a vari livelli)
- gratificazioni informali

FORMAZIONE PER LA LEADERSHIP

Il leader non è il battistrada che distanzia gli altri, che quando si volta non ha un folto seguito.

Il leader è tale quando ha molti che lo seguono, non solo perché lo ammirano, ma perché si fidano prima e sono diventati capaci dopo.

Il leader è tale quando ha un seguito, quando ha mostrato la strada, ha ispirato, mobilitato e fatto crescere gli altri.

Non è un leader chi è famoso, ma chi è stato capace di “trasformare” altri, chi è stato “generativo”, chi ha creato valore aggiunto attorno a sé, accrescendo le capacità altrui, del suo mondo e del suo tempo.

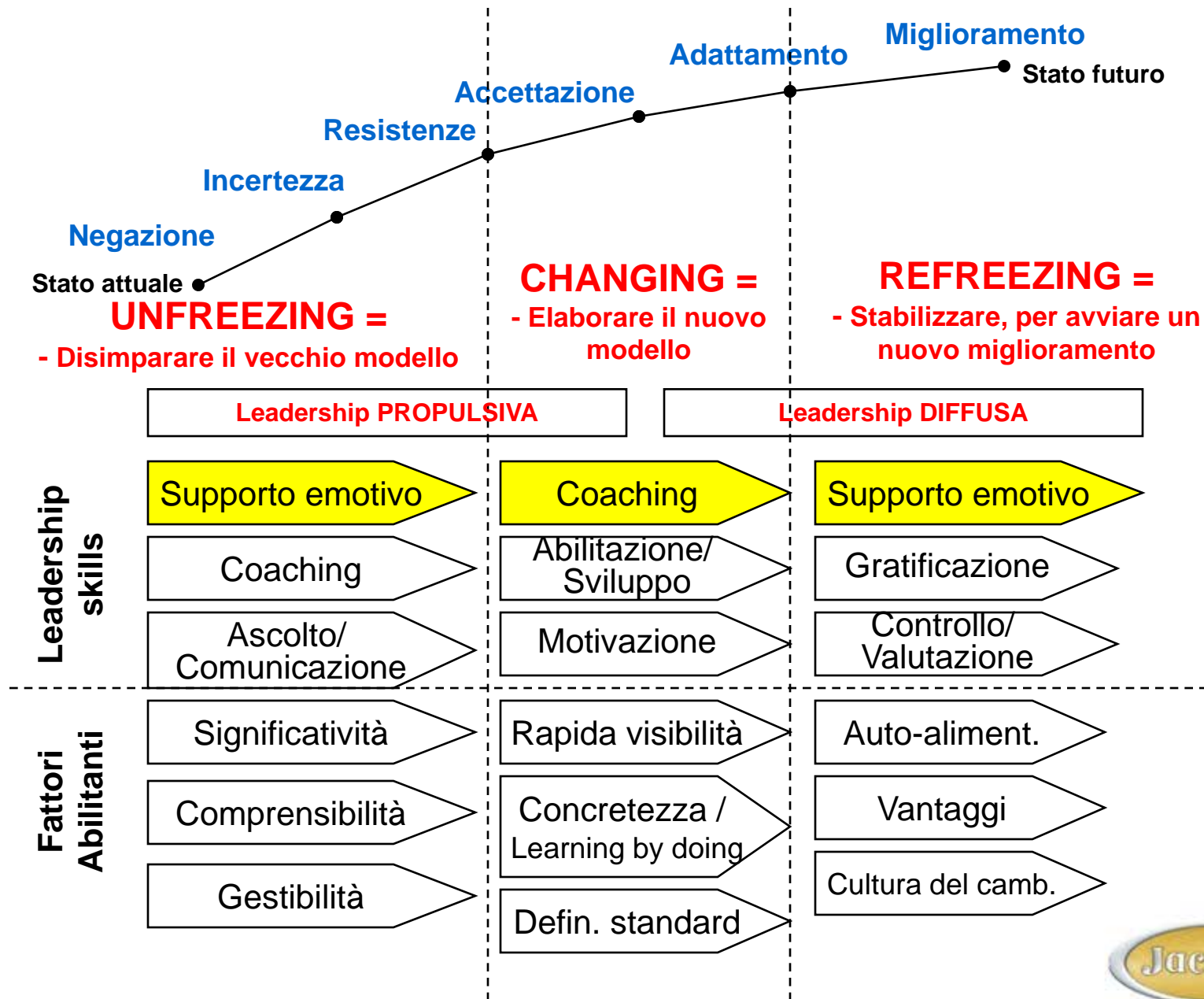
Da: “Leadership - Nuove prospettive e nuovi percorsi di sviluppo” di Bruscazioni, Capucci, Goeta, Reggiani

Lean leaders training

- ▶ - in aula con team trasversali per
 - linguaggio comune
 - eliminazione differenze gerarchiche
 - dinamiche del team (conflitti / leader ‘naturali ,..)
- ▶ - formazione specifica in aula / on the job
 - interpretazione del ruolo/comprendimento cambiamento
 - team building / working / coaching
 - comunicazione / motivazione
- ▶ - sviluppo personale e riconoscimento
 - confronto fra leader / visione best practices
 - visite all'esterno
 - presentazione risultati al management / ai colleghi
 - misurazione e valutazione competenze



Leadership e fasi del cambiamento



Soft skills e misurazione efficacia della formazione

Capo reparto		
INNOVAZIONE	Iniziativa / Ricerca opportunità	Apporto di idee e soluzioni nuove , attraverso l'esperienza e le conoscenze personali, al fine di migliorare processo (per qualità, efficienza, sicurezza), prodotto, organizzazione e metodi
	Proposta e discussione di idee	Applicazione di metodologie/informazioni e apertura alla valutazione di proposte finalizzate a migliorare il livello qualitativo dei prodotti e l'affidabilità del sistema
PRODOTTO	Conoscenza prodotti	Conoscenza schede tecniche, componentistica, problematiche di assemblaggio e difettosità per i diversi codici
	Conoscenza processo	Conoscenza del processo di trasformazione , delle tecnologie/risorse impiegate (impianti, attrezzature, sostanze, lavorazioni manuali), dei flussi interni materiali e di informazioni
RISULTATO	Tensione al risultato	Spinta al raggiungimento dei risultati quali-quantitativi definiti per il gruppo / reparto di appartenenza
	Miglioramento continuo	quantitativi, attraverso l'applicazione definiti modelli e metodologie di lean thinking nel gruppo / reparto di appartenenza
SERVIZIO AL CLIENTE	Analisi / Valutazione efficacia	Capacità di autocontrollo e analisi dei parametri quali-quantitativi di processo/prodotto e di definizione di decisioni/priorità nel rispetto degli obiettivi di efficienza produttiva e efficacia del servizio al cliente interno/esterno
	Orientamento al cliente	Orientamento alla soddisfazione del cliente esterno / interno attraverso la considerazione degli obiettivi di qualità, tempestività, flessibilità e collaborazione all'interno del gruppo / reparto di appartenenza
QUALITA'	Conoscenza procedure / standard	Conoscenza e corretta applicazione degli standard qualitativi di prodotto e processo e delle procedure ed istruzioni operative per le mansioni di competenza
	Problem finding/solving	Capacità di analisi di un problema complesso e di individuazione di soluzioni non routinarie attraverso l'apporto dell'esperienza e di più conoscenze anche estranee alla mansione
COMUNICAZIONE / RELAZIONI	Spirito di squadra	Team membership: Collaborazione all'interno del gruppo / reparto di appartenenza / dei team interfunzionali , condivisione degli obiettivi e valori, capacità di integrare apporti e caratteri differenti e motivare al risultato
	Efficacia comunicazione	ideali per la trasmissione delle informazioni in funzione del target cui sono destinate e di verifica del grado di ricezione
LEADERSHIP	Guida e motivazione dei collaboratori	Indicazione obiettivi e indicatori di monitoraggio ; impostazione azioni correttive. Trasmissione tensione verso miglioramento risultati, competenze, affidabilità e coerenza verso i valori aziendali
	Gestione e sviluppo dei collaboratori e team di lavoro	favorire l'iniziativa e il lavoro in team , valorizzare il dibattito, le diversità di esperienza ed opinione e la collaborazione interfunzionale.

- Auto valutazione
- Etero valutazione
- Action plan per miglioramento skills
- Soft skills come driver per individuare lean agents



**Lean Manufacturing:
Idro / Spa / Termo**

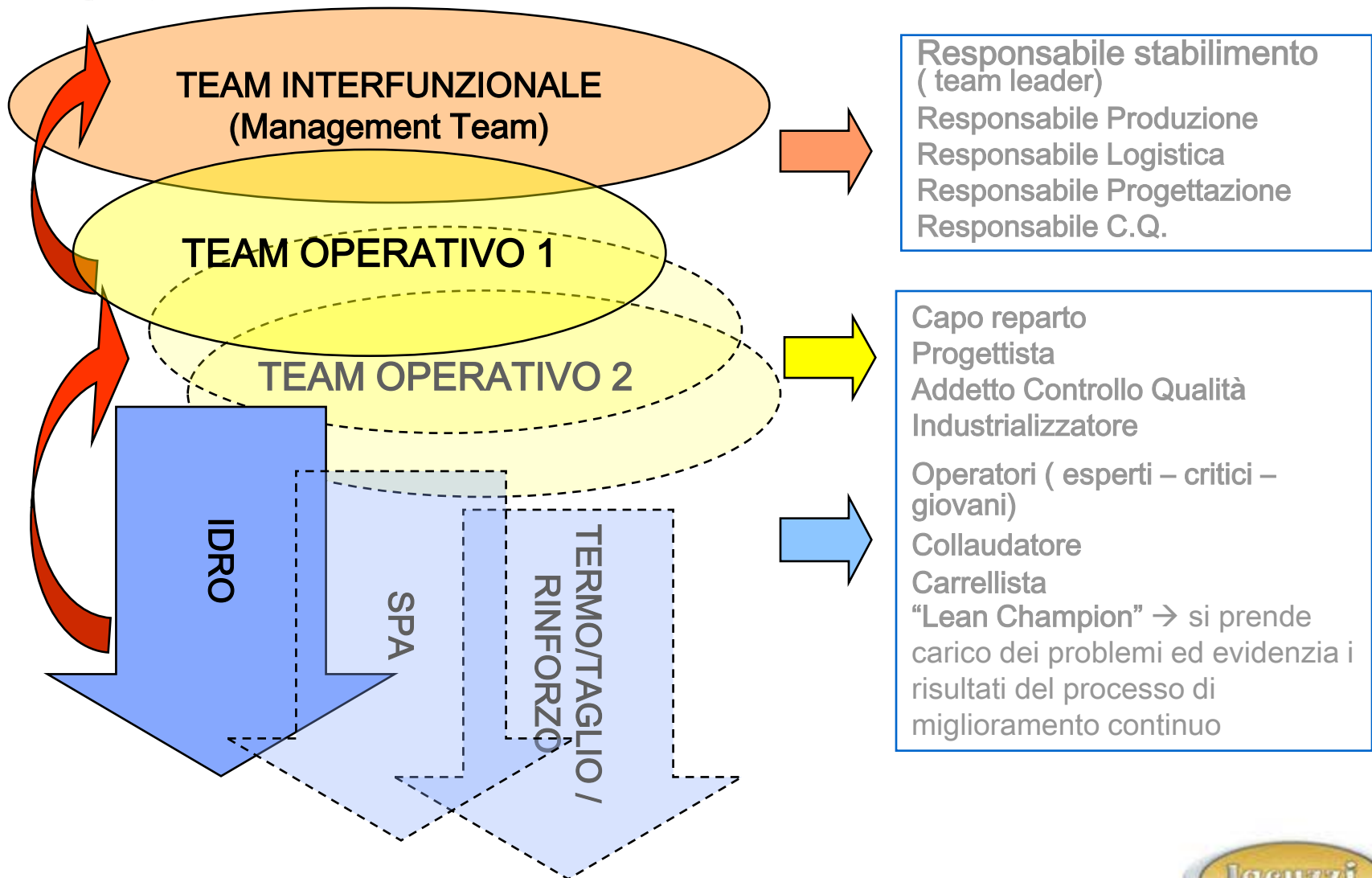
Dall'aula al Genba:
i Gruppi, i cantieri kaizen, i risultati

Jacuzzi

DALL'AULA AL GENBA

I GRUPPI INTERFUNZIONALI

Composizione



Comunicazione e coinvolgimento



**Esplicitare le
conoscenze 'visibili'**

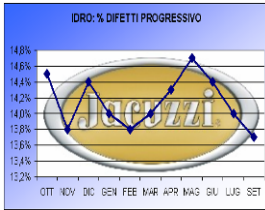
**Individuare le
competenze
complesse /
'tacite'**



**Implementare una cultura
di condivisione del sapere
e dell'apprendimento
continuo**

**Diffondere
efficacemente le
conoscenze**

Idro – risultati 2009



RIDUZIONE RIPRESE:

13,7%

RECUPERO SPAZIO:

eliminato 50% linea recuperi

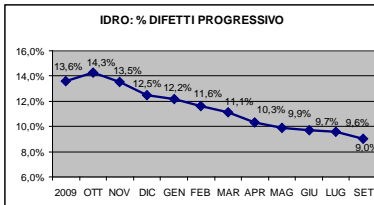
RIDUZIONE CAMMINAMENTI:

da 33 a 15 metri per vasca

~~IMPLEMENTAZIONE~~ ASSERVIMENTO MATERIALE JIT

NUOVO CONTROLLO COMPONENTI





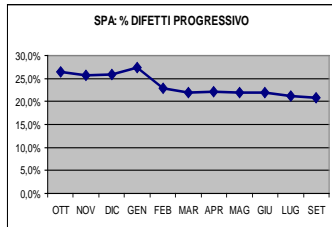
**RIDUZIONE RIPRESE &
STABILIZZAZIONE TENDENZA :**
13,7% → 9%

RIDUZIONE COSTI:
eliminata soggettività su riprese collaudo per
perdite acqua pompa (sistema brevettato)

RIDUZIONE STOCK / WIP / COSTI:
produzione interna manuali tecnici

**MODIFICHE PRODOTTO A
MIGLIORAMENTO QUALITA'**
Nuovo sistema tenuta bocchette
e fissaggio scarico AIS (senza fori/viti)





RIDUZIONE RIPRESE:

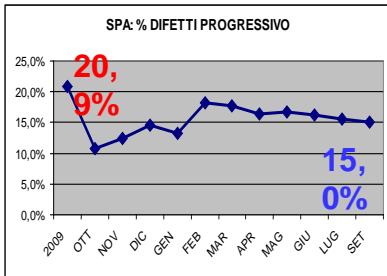
Da 26,4% a 20,9%

IMPLEMENTAZIONE ASSERVIMENTO MATERIALE JIT

NUOVI CARRI UNIVERSALI

RIDUZIONE TEMPI SET - UP





RIDUZIONE RIPRESE:

Da 20,9% a 15%

RIDUZIONE TEMPI SET – UP ED ERRORI (FORATURE)

Dima taglio universale

MIGLIORAMENTO SICUREZZA

Ottimizzazione spazi lungo linea assemblaggio



**RIDUZIONE RISCHIO
SCARTI / RIPRESE:**

H



passaggio spa tunnel rinf.manuale



**Uso colorante Viracolor per evidenziare potenziali
punti di rottura al rinforzo**



**Pesatura prodotto rinforzato per
assicurare congruità rinforzo**



MIGLIORAMENTO SET-UP E

VERSATILITA' IMPIANTI



Termoformatura contemporanea 2 frontali (> produttività)

DA NOVITA' A
STRUMENTO
DI GESTIONE



ATTIVITA'
PIU' COMPLESSE
E DI DIFFICILE
SOLUZIONE



"Non è la specie più forte a sopravvivere, e nemmeno quella più intelligente ma la specie che risponde meglio al cambiamento"

Charles Darwin

"Il cambiamento è il risultato finale di tutto il percorso di apprendimento"

Leo Buscaglia

