

GRUPPI DI MIGLIORAMENTO E DI PROGETTO

+ esempi

a cura di F. Dell'Agli

I Gruppi di Miglioramento

- ◇ Affrontano un problema di notevole impatto sui risultati aziendali la cui complessità, o le risorse necessarie a risolverlo, sono tali da non consentirne la soluzione da parte di un singolo individuo
- ◇ Operano integrando le competenze e conoscenze diverse dei singoli membri del gruppo

I Gruppi di Progetto

- ◇ Realizzano piccoli progetti utili all'organizzazione, sempre con un approccio basato sulla sinergia tra conoscenze, competenze e disponibilità di tempo fornite da individui appartenenti a diverse funzioni aziendali.

I **benefici** derivanti dall'uso dei *Gruppi di Miglioramento* o di *Progetto* sono di due tipi:

Tangibili

- ◇ **risparmio di tempo o di denaro**
ottimizzazione dei processi lavorativi,
riduzione di scarti, eliminazione di difetti,
miglioramento di procedure, riduzione dei tempi,
ecc.
- ◇ **aumento della soddisfazione del cliente**
sia interno che esterno

Intangibili

- ◇ **miglioramento** della conoscenza reciproca e delle esigenze dei diversi settori aziendali, delle relazioni interpersonali e del clima
- ◇ aumento della **motivazione** e della autostima dei partecipanti
- ◇ **acquisizione di una metodologia riproducibile**, aumento del **know-how**, in una logica di *Action Learning* e di *Learning Organization*.

Prima fase: Costituzione ed Attivazione dei Gruppi di Lavoro

La composizione dei gruppi

(6 - 8 persone da diversi settori aziendali)

La scelta del leader e dei membri, l'obiettivo da raggiungere, le risorse a disposizione, vengono decise dalla Direzione, di concerto con la Consulenza esterna o interna.

L'attività del gruppo inizia con un Seminario di addestramento in cui il Consulente esterno o interno ha il ruolo di docente

Prima fase: Costituzione ed Attivazione dei Gruppi di Lavoro

Seminario di addestramento *(3-5 giornate in aula)*

aspetti **hard**

definizione obiettivi: metodologie di analisi e soluzione dei problemi e di presa di decisioni, indicatori di efficienza e di efficacia, elaborazione di un piano di lavoro, tecniche di presentazione

aspetti **soft**

dinamiche del gruppo, relazioni interpersonali, gestione dei conflitti, negoziazione e creazione del consenso, aspetti negoziali gestione delle riunioni

Seconda fase: Operatività dei Gruppi di Lavoro

- ◇ Ciascun Gruppo di Lavoro assume la **responsabilità** dell'incarico (soluzione di un problema o realizzazione di un miniprogetto)
- ◇ Ruolo del Consulente: **facilitatore, coach e counsellor**
- ◇ In questa seconda fase, operativa, si tengono 3-5 **incontri** con il Consulente, (circa 1,5 - 2 ore ciascuno) per **verificare** i progressi, analizzare gli scostamenti dal programma e decidere eventuali azioni correttive

Seconda fase: Operatività dei Gruppi di Lavoro

- ◇ Incontri con il Consulente non troppo vicini tra loro (i gruppi possono così riunirsi tra un incontro e l'altro), ma non molto distanziati per non dilatare troppo i tempi di conclusione del progetto (Idealmente incontri ogni due - tre settimane)
- ◇ Per ottimizzare la presenza del Consulente: incontri dai tre ai quattro gruppi **nella stessa giornata.**

Terza fase: Presentazione delle conclusioni dello studio e proposta alla Direzione

- ◇ Una volta completato lo studio, ciascun Gruppo di Lavoro elabora la sua **relazione finale** e viene organizzata la **presentazione** di tutte le relazioni alla Direzione Aziendale
- ◇ La Direzione Aziendale può **approvare** immediatamente le conclusioni alle quali ciascun gruppo di Lavoro è pervenuto o riservarsi di analizzare in dettaglio gli elaborati

In questa fase termina il percorso formativo propriamente detto.

Quarta fase: Realizzazione delle proposte presentate alla Direzione

- ◇ Se approva quanto proposto da ciascun Gruppo, la Direzione può **dare l'incarico** della sua attuazione al Gruppo proponente, oppure decidere di integrarlo con altri componenti, per estendere la diffusione in Azienda del *know-how* e dei benefici della modalità di Lavoro in gruppo

Quarta fase: Realizzazione delle proposte presentate alla Direzione

- ◇ I Consulenti **possono essere coinvolti** anche in questa fase propriamente realizzativa, qualora la Direzione lo ritenga opportuno
- ◇ Vengono illustrati alcuni esempi di **realizzazioni di successo** di Gruppi di Miglioramento in Aziende manifatturiere e di servizi, sia in Italia che all'estero.

TIPOLOGIA AZIENDA	PROGETTO O MIGLIORAMENTO	BENEFICI OTTENUTI
<p>Banca Credito Cooperativo - Marche a dimensione regionale con 65 dipendenti e otto sportelli</p>	<p>1) Ottimizzazione della procedura di concessione Fidi</p> <p>2) Manuale di rapida consultazione per gli sportellisti con le condizioni delle diverse Carte di Credito</p>	<p>Snellimento modulistica, riduzione dei tempi, aumento soddisfazione dei clienti, migliori rapporti Sede Centrale - Filiali</p> <p>Rapidità e completezza di risposte ai clienti, maggior numero di Carte vendute</p>

a cura di F. Dell'Agli

TIPOLOGIA	PROGETTO O MIGLIORAMENTO	BENEFICI OTTENUTI
Azienda produttrice di presidi medico-chirurgici - Emilia con circa 200 dipendenti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riorganizzazione della Manutenzione 2. Riorganizzazione del Magazzino 3. Ottimizzazione di alcuni processi produttivi 	Risparmio notevole di tempi e costi, maggiore efficienza nell'impiego delle risorse, riduzione degli scarti e dei difetti in produzione

a cura di F. Dell'Agli

TIPOLOGIA AZIENDA	PROGETTO O MIGLIORAMENTO	BENEFICI OTTENUTI
<p>Multinazionale farmaceutica - Lazio con due stabilimenti e alcune centinaia di dipendenti in Italia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminazione di "punti neri" (impurità innocue) dalla superficie delle compresse di un farmaco 2. Aumento della produttività di una "blisteratrice" 3. Riduzione dei tempi di transito dei materiali 4. Ottimizzazione procedura prelievo a magazzino 5. Ottimizzazione peso bustine prodotti granulari 	<ul style="list-style-type: none"> • Le impurità, pur se innocue, costringevano a distruggere lotti di 300.000 compresse ▪ Incremento di produttività della linea del 25% ▪ Elevato incremento di produttività globale ▪ Riduzione tempi approvvigionamento linee ▪ Significativa riduzione dei costi del prodotto

TIPOLOGIA AZIENDA	PROGETTO O MIGLIORAMENTO	BENEFICI OTTENUTI
<p>Multinazionale (ex Pirelli) - Barcellona, Spagna</p> <p>produzione cinghie di gomma di tutte le dimensioni, con circa 250 dipendenti</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Riduzione degli scarti nella fase di "bisellatura" di cinghie a sezione trapezoidale per i cestelli delle lavabiancheria 2) Eliminazione "bolle d'aria" nelle cinghie dentate per trattori, del costo di circa Euro 400 cadauna 3) Miglioramento del processo di vulcanizzazione e di finitura superficiale delle cinghie lisce 4) Ottimizzazione del processo di laminazione della gomma per la produzione di tutti i tipi di cinghie 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibile riduzione dei costi del prodotto - Le "soffiature" rendono la cinghia fragile; forte risparmio nei costi - Riduzione degli scarti, dei costi e dei tempi di consegna del prodotto - Lastre di spessore uniforme, miglior rispetto delle tolleranze, minori rilavorazioni