

Welcome on Board: l'inserimento dei giovani in produzione

Federico Giva

Cefla è un'industria multibusiness italiana, fondata nel 1932 a Imola, dove è presente con il quar-

tier generale e stabilimenti produttivi. L'attività del Gruppo è consolidata a livello internazionale e può contare su una trentina di

sedi (delle quali circa la metà sono produttive) in diversi Paesi. Il business di Cefla è identificato da aree specifiche: Cefla En-

gineering (impiantistica civile, industriale e per il settore energia); Cefla Finishing (macchine e impianti per la verniciatura



e la finitura); Cefla Medical Equipment (realizzazione di equipment per il settore odontoiatrico e medicale); Cefla Lighting (Soluzioni per il mondo Lighting con tecnologia a LED).

In particolare la Business Unit Medical Equipment, protagonista dell'iniziativa descritta in questo articolo, supporta il professionista sanitario in tutte le fasi cliniche della sua attività, grazie a riuniti¹ odontoiatrici, radiologia digitale intra-orale ed extra orale, 2D e 3D, software diagnostici e di gestione delle immagini, strumentazione dinamica, sistemi di sterilizzazione, dispositivi medici per implantologia e chirurgia orale ed anche impianti dentali. La Business Unit Medical Equipment accoglie ogni anno molti giovani lavoratori nei propri reparti produttivi, spesso alla prima occupazione dopo aver terminato il percorso di istruzione secondaria superiore. Pertanto, per rendere efficace ed efficiente il loro ingresso al lavoro, si è ritenuto fondamentale analizzare le fasi di inserimento di questi ragazzi, tenendo in considerazione i seguenti aspetti:

- caratteristiche anagrafiche e culturali dei neoassunti: tipicamente ragazzi molto giovani, under 25, spesso di nazionalità non italiana;

- attuale sistema di accoglienza dei neoassunti demandato a capilinea e formatori tecnici, secondo logiche, contenuti e modalità dipendenti dalle personali attitudini, capacità, sensibilità e percezione dell'importanza degli argomenti da trasmettere.

Consapevoli quindi della crescente importanza di attrarre, ingaggiare e fidelizzare costantemente le persone, curare l'employer experience nella sua totalità, attraverso lo studio dei bisogni delle persone dall'inizio della relazione (talent acquisition) e per tutta la sua durata, abbiamo intrapreso un viaggio sempre più esteso e meno confinato a luoghi e tempi, come in un continuous, per rispondere a bisogni sempre più diversificati tenuto conto del mix generazionale che caratterizza oggi gli ambienti di lavoro.

Il percorso "Welcome on board"

L'onboarding può rappresentare una prima esperienza positiva, ancorché incompleta, in grado di gettare le basi ed avviare il processo di creazione di fiducia reciproca che sarà

poi da coltivare nel tempo. Realizzare un processo di onboarding efficace significa accelerare l'integrazione e preparare i neoassunti a diventare prima possibile membri attivi della comunità aziendale e ad inserirsi nel proprio ruolo il più velocemente possibile, con effetti concreti sulla produttività e soddisfazione delle persone.

È molto importante che i nuovi colleghi possano in poco tempo raggiungere l'autonomia necessaria per lavorare in sicurezza e in modo efficiente nei nostri reparti. Ma non solo.

Oltre ad un'informazione completa e univoca sulle regole, potere avere una vista complessiva del contesto nel quale si sta entrando, capire il perché si opera in un certo modo e vedere il risultato finale del proprio lavoro, creare le basi per una consapevolezza più completa della nuova esperienza e maggior senso di appartenenza. Ma come ottenere il migliore risultato dalla fase di on-boarding?

La risposta che ci siamo dati è stata quella di creare un percorso di inserimento comune e standardizzato per tutti i neoassunti nei reparti produttivi della Business Unit Medical che abbiamo chiamato "Welcome on board".

Dopo aver definito le infor-

mazioni da trasmettere, attraverso un progressivo affinamento del canovaccio frutto di un lavoro a più mani, è stato fondamentale individuare un gruppo di persone con le caratteristiche e la motivazione giusta, creando un team coeso ed intercambiabile di **Welcome Trainers**, ossia di colleghi formati per gestire la prima fase di ingresso dei nuovi assunti.

A tal proposito ci siamo avvalsi di partner con competenze Train the Trainer certificate, in grado di comprendere il contesto specifico ed aiutarci a mettere a punto il nostro modello di onboarding. Sono state realizzate diverse sessioni formative:

- 1 sessione formativa per capire reparto, capilinea e welcome trainer, finalizzata a: formalizzare e sedimentare il significato di "accoglienza e inserimento di nuovi collaboratori" in reparto e in linea - quali conoscenze verificare, quali informazioni trasferire, quali comportamenti tenere.
- 1 sessione formativa per capire reparto e capilinea nel loro ruolo di supervisor e capitani della squadra di lavoro, finalizzata a: mettere in evidenza cosa è facile o cosa è difficile trasferire, cosa potenziare o cosa

1 N.d.r. Riuniti è il nome che viene dato alla poltrona odontoiatrica completa di tutte le attrezzature (trapani, luci, ecc.).

cambiare nella formazione fatta finora e infine come verificare l'efficacia dell'on-boarding.

- 3 sessioni formative per i *Welcome Trainer* nel loro nuovo ruolo, finalizzata a: ridurre le differenze di stili personali, creare intercambiabilità tra le risorse coinvolte, attraverso l'allineamento dei contenuti trasmessi ai nuovi entrati e la creazione di modalità comuni di comunicazione, presentazione e animazione delle sessioni formative.
- 1 sessione di supervisione e coaching durante un'attività di on-boarding, finalizzata a: fornire un feedback diretto ed immediato sulle proprie capacità di presentazione, animazione e comunicazione e possibile aree di miglioramento.
- 1 sessione di follow-up, finalizzata a: valutare cosa sta funzionando e cosa è ancora da migliorare o implementare e darsi feedback reciproco sugli stili e le modalità di gestione delle attività e delle relazioni.

Il gaming per un'employer experience efficace

Inoltre, per poter creare una *employer experience* che garantisca un apprendimento immediato ed efficace si è fatto ricorso al principio del *gaming*, una metodologia formativa che attraverso l'impiego di dinamiche, meccaniche e strategie proprie del gioco cerca di motivare, attivare e coinvolgere le persone ad agire in un contesto non ludico, calandosi velocemente nell'esperienza aziendale e sperimentando direttamente i diversi processi. Il *gaming* in effetti ben si applica alla realtà aziendale perché non solo rende il dipendente attivamente coinvolto ma prende in considerazione aree quali il problem solving, il lavoro di gruppo, il raggiungimento degli obiettivi e la condivisione della conoscenza. Inoltre, la formazione attraverso questa modalità trasmette il senso di un'attività piacevole, divertente e gratificante, lontana dall'essere vissuta come obbligo cui sottostare. All'interno del mondo della *gamification*, vi sono giochi detti "serious game", tra cui una tecnica molto conosciuta è quella del *Leggo Serious Play*®. Questi giochi favoriscono lo sviluppo di nuove competenze permettendo ai dipen-

denti di operare in scenari modellati su situazioni derivanti dal loro contesto lavorativo. La dimensione simulativa permette di tradurre la teoria in pratica e di apprendere mentre si gioca.

La metodologia *Leggo Serious Play*®

Pertanto, prendendo spunto dalla tecnica *Leggo Serious Play*®, con il contributo di consulenti qualificati, sono stati ideati tre tipologie di esercizio: *Pull-Push*, *Caos-Ordine*, *Istruzione di montaggio*, con l'obiettivo di facilitare, attraverso un'esperienza applicata, l'acquisizione di alcuni concetti propri dell'approccio lean.

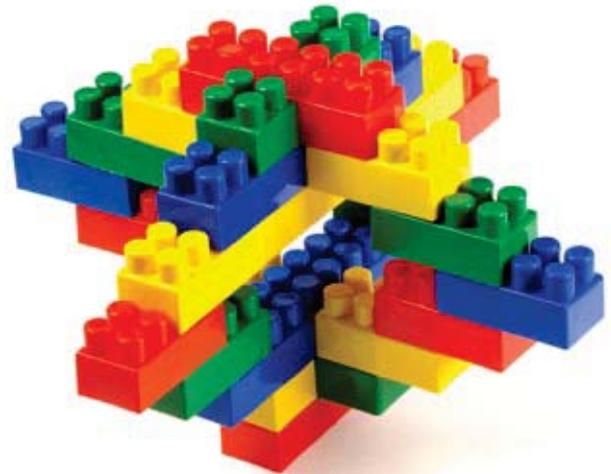
- 1. Pull-Push** – Attraverso la costruzione di un modello stilizzato di poltrona dentistica in diversi colori, si evidenzia la differenza tra la produzione "Push" (su previsione, MTS), che può non incontrare le esigenze effettive del cliente e generare quindi prodotti invenduti, e la produzione "Pull" (su ordine cliente), che per definizione incontra le esigenze specifiche dell'utilizzatore finale.
- 2. Caos-Ordine** – Si richiede di costruire alcune

copie di un modello già assemblato, partendo da una grande quantità di pezzi, di cui la maggior parte inutili e alla rinfusa. Si ripete la prova eliminando tutti i pezzi superflui e, in un terzo round, mettendo in "ordine di montaggio" quelli utili allo scopo. Il tempo di montaggio di riduce drasticamente ad ogni prova. Si evidenzia che lavorare nell'ordine e senza materiale superfluo aiuta ad essere più efficienti (velocità) ed efficaci (qualità).

- 3. Istruzioni di montaggio** – Si richiede di assemblare un modello di macchina fotografica, prima partendo dalla visione di un disegno 3D, poi utilizzando delle istruzioni passo-passo. Il secondo metodo risulta più efficiente ed efficace. Si evidenzia l'importanza di consultare le istruzioni come standard di riferimento per tutte le attività di montaggio.

Il circuito esperienziale

È evidente che in questi esercizi il momento che segna il contributo peculiare della conduzione curata dai *welcome trainers* è quello del debriefing.



Su questo punto, infatti, la formazione ai trainer è stata particolarmente accurata e basata sulla pratica, svolta inizialmente su gruppi pilota. Così, dopo un primo periodo di sperimentazione e messa a punto, il Welcome On Board è diventato un processo strutturale. Il circuito esperienziale previsto nel reparto produttivo della Business Unit Medical ha una durata di 3 ore circa ed è fatto di 4 tappe:

- Presentazione Gruppo Cefla, Business Unit Medical e Regolamento aziendale.
- Visita alla Show Room per mostrare i prodotti.
- Giro dei reparti per spiegare il flusso produttivo.
- Simulazioni con meto-

dologia ispirata al Lego Serious Play per spiegare alcuni concetti base della lean production.

In base al numero di nuovi ingressi possono essere dedicati uno o più welcome trainers. I feedback raccolti, tramite questionario, testimoniano un significativo e positivo impatto sui nuovi assunti, confermando il valore di questa iniziativa. E siamo solo all'inizio.

Progetti futuri

I prossimi passi saranno: l'allestimento di una *Training Room* per approfondire in modo pratico le operazioni di montaggio e trasmettere ulterio-

ri contenuti sui principi del *Lean Thinking*; il reclutamento di altri *Welcome Trainers* per consentire la rotazione e la propagazione naturale di questa tipologia di mindset; la diffusione del questionario dedicato, per poter raccogliere valutazioni e spunti da tutti i neo assunti; l'analisi dei risultati, a partire dai riscontri dei capi-reparto e capilinea sull'efficacia dell'inserimento. Ma soprattutto avvieremo la fase 2 dell'on-boarding, per occuparci di quello che accade subito dopo il Welcome On Board, razionalizzando, in ottica di co-working con i Maestri di Mestieri, i percorsi on the job, valorizzando le best practices in ottica di sviluppo delle competenze di training e di uniformità, a garanzia di una diffu-

sa efficacia. Due i progetti: strutturare percorsi di formazione tecnica on the job calibrati sulle diverse linee e formare i trainer che si occupano di "insegnare il mestiere" ai neoassunti. In analogia alla prima fase gli obiettivi saranno quelli di raggiungere omogeneità, completezza e coerenza nei metodi e nei contenuti formativi, per continuare a migliorare l'efficacia del processo di inserimento.

Federico Giva
Direttore People & Organization
Cefla.

Copyright © FrancoAngeli
This work is released under
Creative Commons Attribution -
Non-Commercial - No Derivatives
License. For terms and conditions
of usage please see:
<http://creativecommons.org>