

LAVORARE PER OBIETTIVI CON I PROCESSI

Step 1

INDICE ARGOMENTI

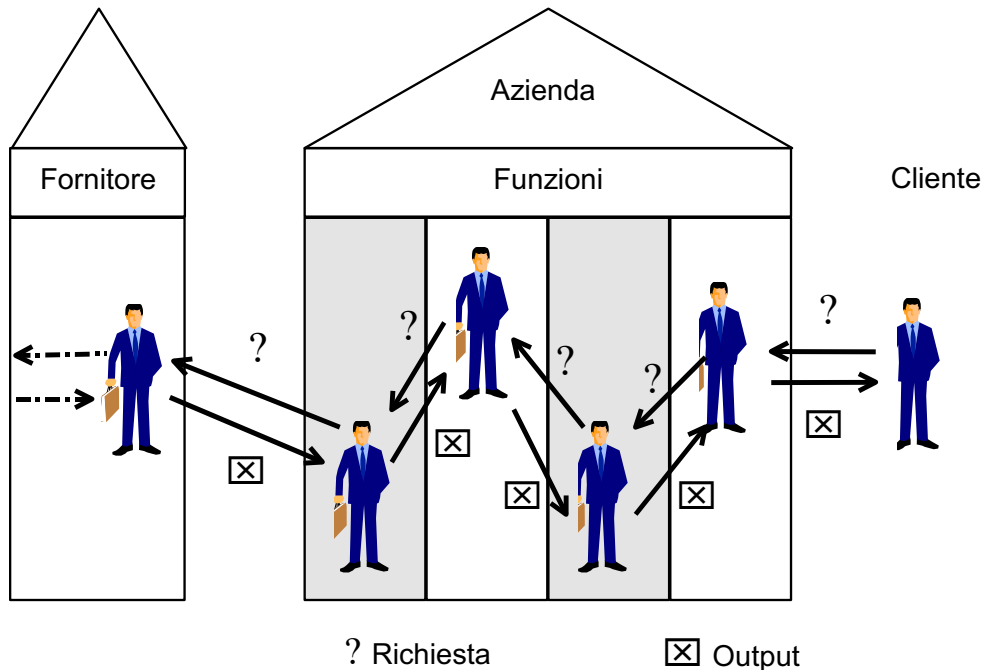
- I principi della gestione per processi
- Il miglioramento delle prestazioni del processo
- Il benchmarking sulle prestazioni del processo

Gestione per processi: 7 principi chiave

1. Diffondere la “cultura di processo”
2. Attivare catene interne di clienti e fornitori
3. Individuare il *process owner*
4. Ricomporre le attività frammentate
5. Introdurre la delega decisionale
6. Decentrare i processi di supporto e la gestione delle informazioni
7. Realizzare un'organizzazione snella

2. Attivare catene interne di clienti-fornitori

- Significa:
 - Considerare funzioni e reparti a valle come veri e propri clienti, trasformando gli obiettivi del cliente finale in obiettivi per i clienti dei processi intermedi (deployment)
- Implica:
 - Definizione di indicatori di interfaccia
 - Rapidità e flessibilità di risposta
 - Imparare a lavorare per il cliente, non per la funzione
 - Estendere la logica a monte e a valle (partnership con clienti e fornitori)

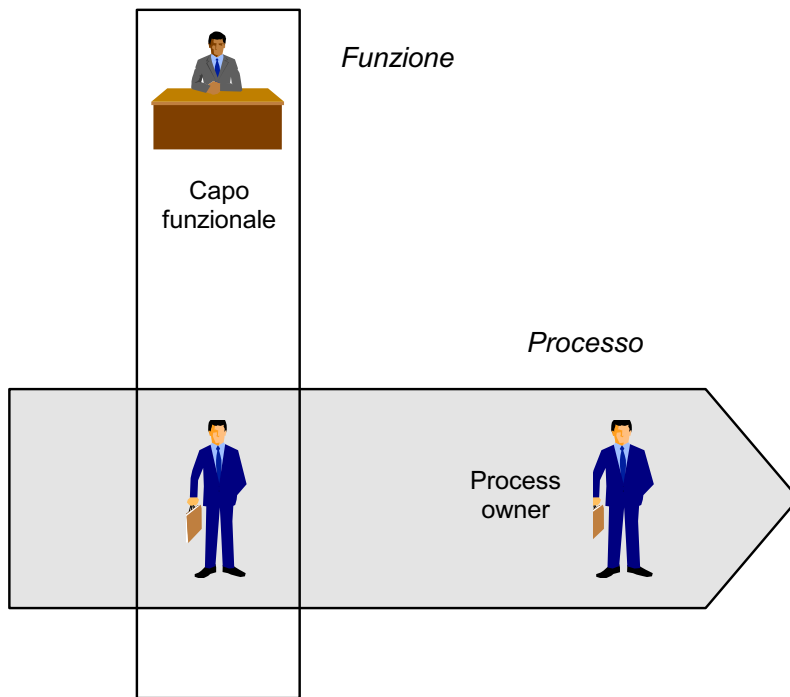


Attivare catene interne clienti-fornitori: Tecniche di Supporto

- Il deployment degli obiettivi e l'attivazione delle catene clienti-fornitori richiede di:
 - Definire indicatori di interfaccia (Q, T, C) simulando transazioni interne (e.g. transfer price)
 - Utilizzare tecniche avanzate specifiche (QFD, analisi cross-impact, analisi di scenari) in team interfunzionali
- Uno degli obiettivi dell'attivazione di catene clienti-fornitori è l'aumento della rapidità di risposta. A questo fine è necessario:
 - Standardizzare fasi, input e capacità a monte
 - Minimizzare le interdipendenze tra processi dovute a condivisione di risorse
 - Usare comunicazioni rapide e automatizzate
 - Dimensionare un minimo di extracapacità produttiva

3. Individuare il “process owner”

Significa identificare un “proprietario del processo” che se ne faccia carico e che ne presidi l'efficacia e l'efficienza complessiva



- Presidia gli obiettivi globali e la continuità operativa del processo
- E' responsabile di fronte al cliente
- Promuove il miglioramento continuo
- P.O. è diverso dal Capo (mediazione)
- Ha competenze prevalentemente relazionali e di leadership (mediazione, convinzione, incentivazione, motivazione)
- Ambito di responsabilità maggiore di quello di autorità
- Rottura del dogma dell' *unicità di comando*
- Non è un ruolo di collegamento (ad es. manager integratore)
- E' scelto solitamente nella funzione più coinvolta

Esempi di process ownership

<i>Process Owner</i>	<i>Processi</i>	<i>Requisiti e Caratteristiche</i>
Project manager	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di nuovi prodotti/servizi • Innovazioni organizzative 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership, capacità di motivare e orientare il team • Capacità di anticipare i problemi e risolvere i conflitti • Pianificazione del progetto • Gestione dei trade-off tra tempi, costi, qualità e rischio
Gestore di commessa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dell'ordine cliente • Produzione e assemblaggio 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di relazione/ negoziazione con le funzioni tecniche • Capacità di interfaccia con il cliente • Capacità di pianificazione • Gestione degli appuntamenti
Case manager	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio al cliente • Assistenza tecnica • Gestione dei reclami 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment dei ruoli e job enlargement • Accesso alle informazioni dell'intera organizzazione • Capacità di relazione e orientamento al problem solving

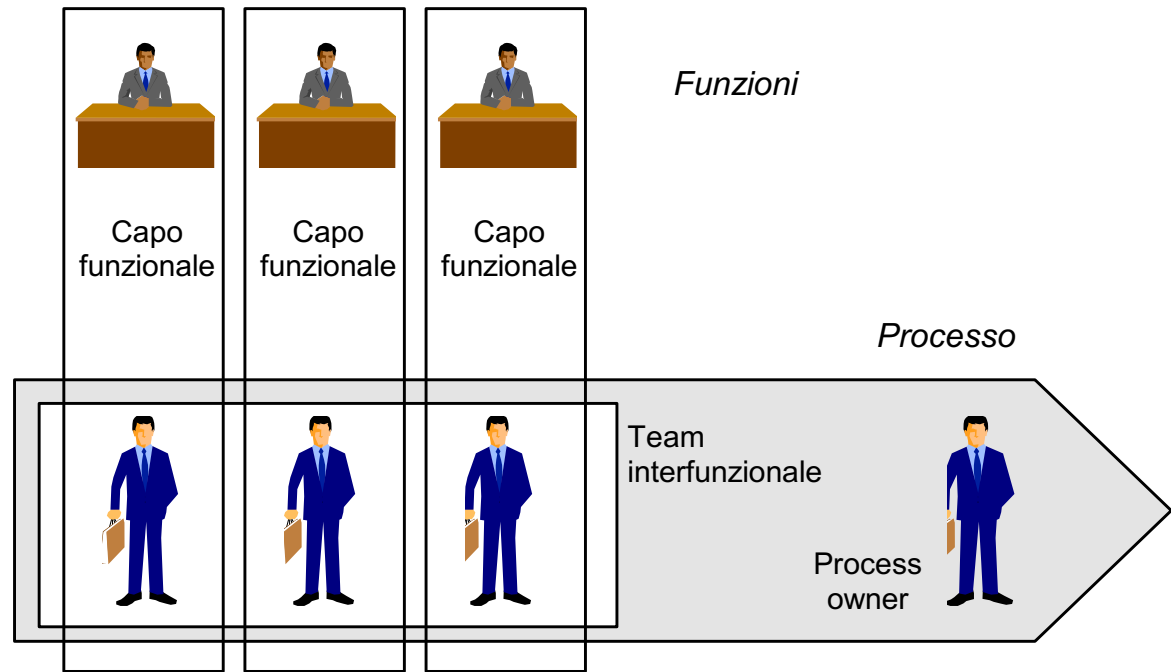
Differenze tra i Process Owners

Process Owner Strategico	Process Owner Operativo
Responsabile delle prestazioni di tutti i singoli attraversamenti	Responsabile delle prestazioni del singolo attraversamento
Valuta le prestazioni e propone migliorie STRUTTURALI al processo (continuous improvement)	Valuta le prestazioni e propone migliorie al singolo progetto (attraversamento)
Deve saper entrare nel merito del processo per migliorarlo	Ha competenze prevalentemente relazionali e di leadership (analisi, mediazione, motivazione)
Responsabile di fronte al cliente e alla direzione delle prestazioni del processo	Responsabile di fronte al cliente e al <i>process owner</i> delle prestazioni del singolo progetto (attraversamento)
Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta, con ruoli manageriali elevati	Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta, con ruoli operativi

4. Ricomporre le attività frammentate

L'obiettivo non è solo di aumentare le capacità di integrazione dei processi, ma anche di ridurre la necessità di integrazione ricomponendo attività frammentate tramite:

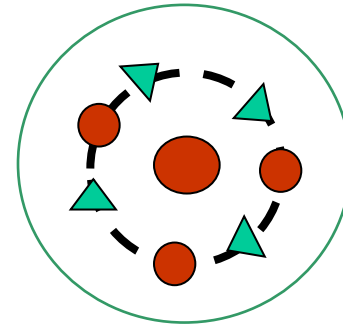
- Integrazione orizzontale - Job enlargement
- Integrazione verticale - Job enrichment
- Lavoro in gruppo e team interfunzionali



Il teamwork come dimensione emergente

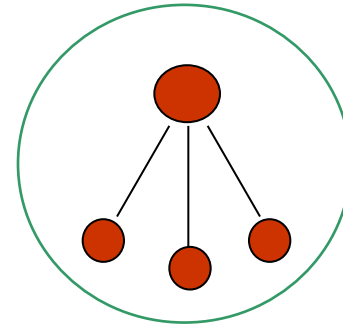
- Team operativi
(working team)

- Gruppi di produzione
manifatturiera
- Call center
- Team di servizio



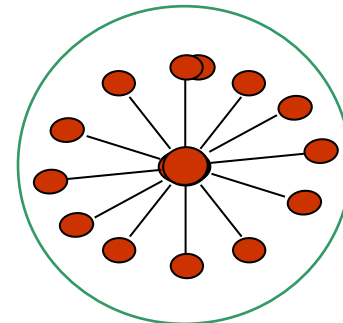
- Team interfunzionali
(cross discipline)

- Gruppi di progettazione
- Gruppi di ricerca



- Team di apprendimento
(task force)

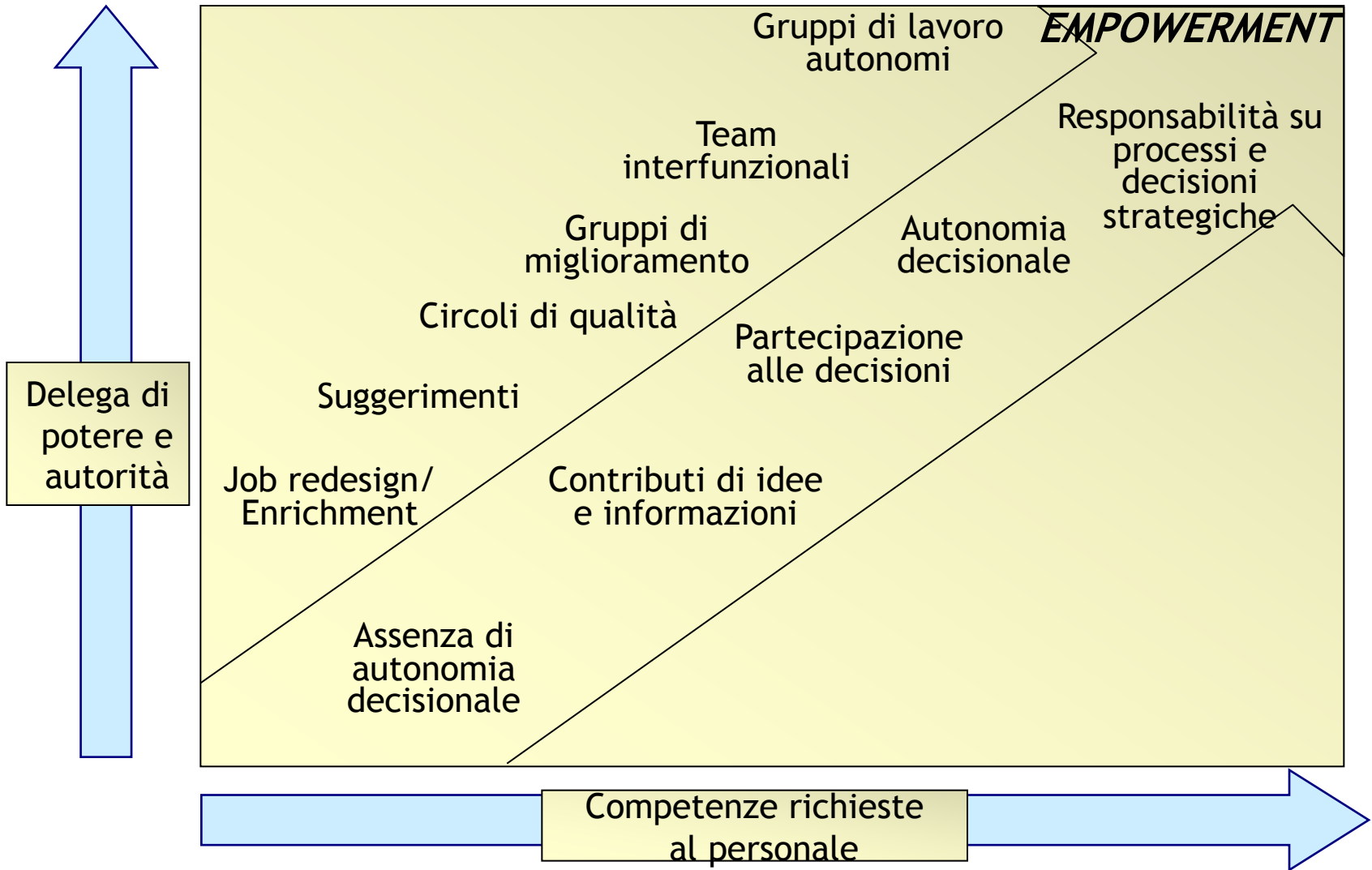
- Gruppi di innovazione



5. Introdurre la delega decisionale

- L'integrazione dei processi richiede che il singolo o il gruppo di lavoro diventino partecipi degli obiettivi del processo
- La delega decisionale favorisce la rapida risoluzione dei problemi a livello locale (meno ricorso alla gerarchia)
- Delega decisionale:
 - Responsabilità sulle prestazioni del processo
 - Delega sostanziale oltre che formale (autonomia, leve decisionali)
 - Necessità di formazione
 - Delega + aumento delle competenze = empowerment del personale

L'empowerment



6. Decentrare i processi di supporto e la gestione delle informazioni

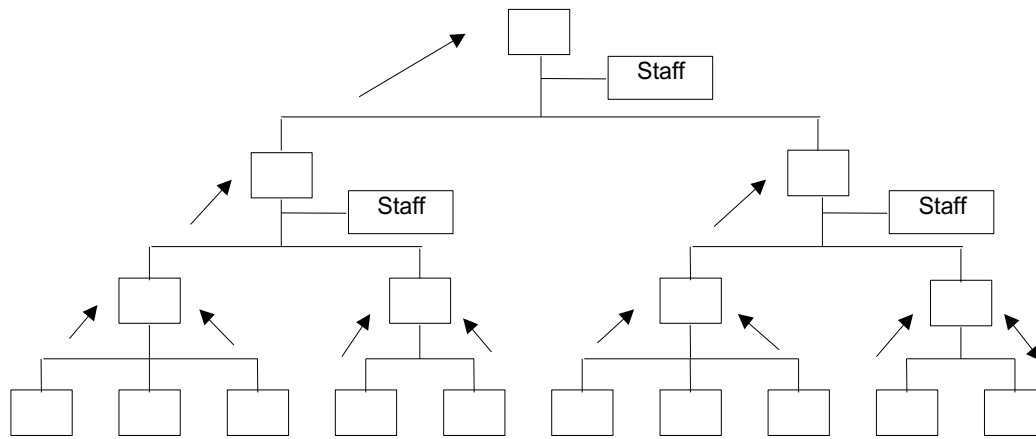
Necessità di affrontare tre 'malattie della crescita':

- Centralizzazione dei processi di supporto (straniamento, autoreferenzialità)
- Burocratizzazione (alibi delle procedure standard)
- Inaccessibilità dell'informazione (status)

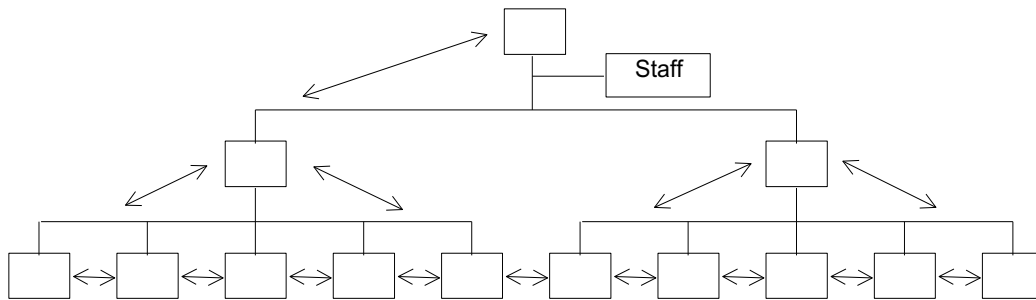
Soluzioni:

- Informazione elaborata e gestita il più possibile da chi opera nei processi primari (e.g. *case management*)
- Scorporare le attività critiche e rimetterle nei processi primari (e.g. gestione operativa degli acquisti)
- Responsabilizzare gli staff di supporto (indicatori di interfaccia, incentivi sul servizio)
- Outsourcing dei processi di supporto

7. Realizzare un'organizzazione "snella" (lean/flat)



L'organizzazione tradizionale piramidale



L'organizzazione piatta e snella

- Meno manager
- Meno gerarchia
- Ampiezza dello "span of control"
- Meno staff
- Meno controllo più supporto e indirizzo
- Flussi informativi orizzontali
- ... i rischi del "troppo snello":
 - Mancanza di risorse per sostenere il cambiamento
 - Perdita di competenze
 - Organizzazione snella senza empowerment "collassa"