



AT LOMBARDIA

Carl ZEISS

Il Project management: management, organizzazione e processi

Daniela Mazzara

Piano formativo

326267 “Il project management: management, organizzazione e processi”

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione.....	8
2.4 Considerazioni riepilogative	10
IL PIANO FORMATIVO	11
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	11
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative.....	13
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	14
4.1 L'impatto della formazione.....	14
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3. Conclusioni.....	16
SITOGRAFIA	17

INTRODUZIONE

Zeiss è un'azienda tecnologica, leader a livello mondiale, che opera nei settori dell'ottica e dell'optoelettronica.

Per i suoi clienti, Zeiss sviluppa, produce e distribuisce soluzioni innovative per la metrologia industriale e la garanzia di qualità, per i microscopi usati nelle scienze biologiche e nella ricerca sui materiali e per le tecnologie medicali dedicate alla diagnosi e al trattamento delle malattie nelle specializzazioni di oftalmologia e microchirurgia. Il nome Zeiss è conosciuto nel mondo anche come sinonimo di litografia ottica, strumento usato dall'industria dei chip per la produzione di componenti semiconduttori. La domanda di prodotti a marchio Zeiss quali lenti per occhiali da vista, lenti per foto e videocamere e binoculari è in crescita.

Con oltre 38.000 dipendenti, il Gruppo Zeiss è presente in quasi 50 paesi con circa 60 punti vendita e centri di assistenza, 30 siti produttivi e 25 centri di ricerca e sviluppo. La sede centrale dell'azienda, fondata a Jena nel 1846, si trova a Oberkochen in Germania. La Carl ZEISS Foundation, una delle più grandi fondazioni tedesche dedicate alla promozione della scienza, è il proprietario unico della Carl Zeiss Vision Italia S.p.A.

Questo report presenta gli esiti dell'attività di Monitoraggio Valutativo effettuata in Carl Zeiss Vision Italia S.p.A., in relazione al Piano Formativo n.326267. La scelta dell'Azienda e del Piano è legata a criteri di interesse e di rappresentatività (territoriale, dimensionale e di settore). Le informazioni riportate sono state raccolte grazie ad una serie di interviste effettuate a diversi interlocutori coinvolti nel processo formativo.

Il Piano sopra indicato comprende una serie di attività formative: un corso di inglese, un corso di project management e un corso sul problem solving. A fronte della sua importanza strategica si è deciso di concentrare l'attenzione in questo scritto sul percorso dedicato al tema del project management, argomento estremamente rilevante per la logica organizzativa e di processo che caratterizza oggi l'azienda.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il gruppo Zeiss è leader internazionale nello sviluppo di tecnologie altamente innovative nel campo dell'ottica, della meccanica di precisione e visualizzazione elettronica. Da più di 175 anni, Zeiss contribuisce al progresso tecnologico mondiale rendendo possibile la raccolta, la misurazione, l'analisi e l'elaborazione di dati in ambienti applicativi differenziati.

Nel 2021 il Gruppo Zeiss ha generato ricavi per oltre 7,5 miliardi di Euro nei suoi quattro segmenti: Semiconductor Manufacturing Technology, Industrial Quality & Research, Medical Technology e Consumer Markets.

Grazie a un portfolio in linea con le future aree di crescita quali digitalizzazione, sanità e smart production e a un marchio forte, Zeiss sta plasmando il futuro e promuovendo la costante evoluzione del mondo dell'ottica e dei campi correlati. I considerevoli e sostenibili investimenti dell'azienda in ricerca e sviluppo gettano le basi per i futuri successi e per la continua espansione della leadership di Zeiss nella tecnologia e sul mercato.

In Italia, Carl Zeiss Vision Italia Spa, nasce nel 2005 dalla fusione con il Gruppo SOLA Optical, dal 1973 presente a Castiglione Olona, piccola cittadina nella provincia di Varese, parte di un'importante distretto industriale dell'occhialeria italiana.

Con i suoi oltre 400 dipendenti, l'Azienda commercializza prodotti e strumenti oftalmici per il canale ottico e si propone come partner per l'industria dell'occhialeria da sole, progettando, producendo e commercializzando lenti e filtri da sole per seguire i trend della moda e le esigenze del mondo dello sport.

La società è suddivisa in due settori strategici:

- Divisione Oftalmica: per la commercializzazione di lenti da vista, lenti a contatto, ausili visivi ingrandenti e strumenti d'analisi e di misura per il canale ottico.
- Divisione Sunlens: che si occupa di ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di lenti e filtri da sole.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

L'orientamento strategico e all'innovazione che caratterizza l'azienda deriva direttamente dalla figura del suo fondatore Carl Zeiss, la cui vita è stata caratterizzata dalla curiosità e dal desiderio di conoscere. Mentre l'Europa della metà dell'800 vive uno sviluppo senza precedenti, Carl Zeiss non ha remore nel viaggiare, studiare meccanica, matematica e geometria e poi lavorare come operaio in molte officine, da Vienna a Berlino, ascoltare il maestro Friedrich Körner, imparare e poi tentare di superarlo legando il proprio operato allo sviluppo di varie discipline, come la biologia. Erano infatti proprio l'università e la scienza ad avere bisogno di apparecchiature all'avanguardia e in gran numero: Carl Zeiss fu capace di comprendere le loro esigenze e, con la propria conoscenza e gli studi, di soddisfarle.

Tutto inizia nel 1846, quando il trentenne Carl Zeiss, già con qualche anno di esperienza nel settore della fabbricazione dei microscopi, decise di stabilirsi a Jena, cittadina non lontana da Lipsia, dove aprì un piccolo laboratorio con circa venti dipendenti per apparecchi di precisione.

Grazie alla qualità dei suoi prodotti ben presto il laboratorio divenne fornitore dell'Università di Jena. L'alta qualità ottica e meccanica dei microscopi prodotti (Carl Zeiss si curava personalmente di fare a pezzi a martellate i microscopi che non passavano il suo "controllo di qualità") fece vincere alla Zeiss il primo premio all'esposizione di Theuringen, nel 1861: medaglia d'oro come uno dei migliori prodotti fabbricati in Germania.

A partire dal 1870 la Zeiss ridusse l'artigianalità del processo di fabbricazione ed adottò dei macchinari che le consentirono di iniziare a produrre in serie. Tale innovazione, in controtendenza con le abitudini degli altri produttori ancora legati alla fabbricazione artigianale, spalancò alla Zeiss il mercato della ricerca scientifica, grazie alla qualità ed alla quantità dei prodotti che poté garantire. Quando il dottor Koch annunciò di aver scoperto il bacillo della tubercolosi, ringraziò pubblicamente la Carl Zeiss per l'aiuto dato alle ricerche.

Nel 1872, Carl Zeiss conobbe il direttore dell'osservatorio di Jena, Ernst Abbe, classe 1840, professore di matematica. I suoi studi sui sistemi ottici consentirono alla Zeiss di mettere a punto procedimenti di lavorazione delle lenti assai complessi, dai quali si ottenevano lenti molto ricurve grazie alle quali si poterono costruire microscopi assai più piccoli di quelli della concorrenza.

La competenza scientifica di Abbe era notevole, e grazie ad essa (basti citare che si deve a lui l'elaborazione del "numero di Abbe", un valore che esprime la relazione fra l'indice di rifrazione dei materiali e la lunghezza d'onda della luce) la Zeiss vide progredire enormemente il livello qualitativo dei suoi microscopi.

Il terzo elemento chiave per la nascita della Zeiss fu Otto Schott, nato nel 1851, esperto vetraio. Nel 1879, il giovane Schott inviò ad Abbe un nuovo tipo di vetro, all'ossido di litio. Colpito, Abbe iniziò un fecondo rapporto di collaborazione con Schott. Nel 1881 lo invitò a trasferirsi a Jena, per proseguire insieme le ricerche, e l'anno seguente Schott accettò.

Il 21 ottobre 1883, Carl Zeiss, Ernst Abbe ed Otto Schott fondarono a Jena la Schott und Genossen ("Schott e Soci"). Tra i soci c'era anche Roderich Zeiss, il figlio di Carl. L'anno seguente venne attivato il primo forno per la produzione di vetri ottici, e l'otto settembre del 1884 venne effettuata la prima fusione.

Dopo soli due anni la Schott und Genossen era già in grado di fornire oltre 40 tipi di vetri, per le esigenze più svariate.

Nel 1886 la Schott und Genossen contava 250 dipendenti, e produceva telescopi, binocoli, vetri ottici, obiettivi fotografici. Il 3 dicembre del 1888 Carl Zeiss morì, all'età di settantadue anni, e la direzione della società venne assunta da Ernst Abbe, il quale ne cambiò la forma giuridica: il 19 maggio del 1889 nacque così ufficialmente la Fondazione Carl Zeiss.

Nell'anno 1900 la Fondazione Carl ZeissS contava 1.070 operai con un mercato rivolto solo all'Europa, poiché l'America imponeva dazi sulle merci importate nel nuovo continente.

Agli inizi del Novecento la Fondazione Carl Zeiss decise di iniziare una politica di assorbimento di altre industrie. A causa delle difficoltà del primo dopoguerra, infatti, la maggioranza delle industrie ottiche

tedesche versava in pessime condizioni finanziarie, e di ciò approfittò la Fondazione, grazie alla sua consolidata presenza sul mercato e a un robusto capitale in materiali e conoscenze.

Nel 1937 la Fondazione Carl Zeiss aveva interessi commerciali e stabilimenti sparsi in più di ventinove nazioni nel mondo. Dal '33 la produzione dell'Azienda sviluppo gli strumenti d'osservazione militari. Produsse con successo binocoli con ottiche grandangolari per uso militare, sistemi ottici resistenti alla pressione per gli U-Boot (Unterseeboot, letteralmente «battello sottomarino»), binocoli a periscopio per il puntamento dei carri armati. Inoltre, macchine fotografiche Zeiss furono montate sulle V2 per operazioni di telerilevamento delle coste inglesi.

Negli anni Quaranta, oltre al 100% della Carl Zeiss di Jena e della Schott, la Fondazione Carl Zeiss deteneva il 70% delle azioni della Zeiss Ikon, l'80% di quelle della società Gauthier, il 30% della Deckel e il 70% della Hensoldt, un'importante fabbrica di binocoli di Wetzlar.

Durante la Seconda Guerra Mondiale, le capacità produttive della Zeiss furono concentrate esclusivamente per gli usi militari, abbandonando quasi completamente le ricerche in ambito ottico non finalizzate alle forniture per l'esercito.

Dopo la divisione della Germania in settori, Jena risultò essere sotto la gestione della Russia. Gli Statunitensi decisero di spostare rapidamente quanto più materiale e strumenti possibile nella Germania Ovest, arrivando a trasferire anche 126 tecnici con le loro famiglie, prima della riconsegna ufficiale della città tre mesi dopo. Dresda, sede della Zeiss Ikon, fu occupata subito dai russi e non poté subire lo stesso trattamento degli stabilimenti di Jena. Nella Germania Est, nel 1948 il regime sovietico spostò molte fabbriche della ZEISS a Kiev e a Krasnogorsk, e nel 1965 la Carl Zeiss di Jena venne ripristinata come industria ottica e di precisione. Intanto nel febbraio del 1949 nello stabilimento di Heidenheim, nella Germania Ovest, si ricostituì la Fondazione ZEISS e grazie ai finanziamenti del piano Marshall furono ricostruiti gli edifici adatti alla produzione.

Nel 1991 le due società tornarono ad essere unite dopo 45 anni di separazione.

Nel 2004 Carl Zeiss è il leader mondiale nel campo dell'ottica high-tech con un fatturato di oltre due miliardi di euro e 13.700 dipendenti in tutto il mondo. Il resto è storia recente.

L'innovazione è di casa in Zeiss, appartiene al DNA dell'azienda. Un elemento caratteristico dell'azienda è che l'innovazione avviene sempre nel contesto della società nel suo complesso. L'obiettivo di tutte le innovazioni è quello di soddisfare le future esigenze dei clienti offrendo prodotti, servizi, soluzioni e modelli aziendali per offrire valore aggiunto e trarne beneficio.

Per questo motivo oggi Zeiss investe infatti circa il 13% del suo giro d'affari in Ricerca e Sviluppo.

Il numero dei collaboratori a livello mondo è in aumento arrivando a superare le 35.000 unità e il 12% dei dipendenti operano nell'ambito della Ricerca & Sviluppo: 600 nuovi brevetti (su un totale di oltre 10.000) sono stati depositati solo nell'ultimo anno.

Zeiss ha chiuso l'esercizio fiscale 2020/21 con il fatturato più alto dei suoi 175 anni di storia: 7,5 miliardi di euro, in crescita del 20% rispetto all'anno precedente. Anche l'EBIT ha messo a segno un risultato record, attestandosi a circa 1,5 miliardi di euro, contro i 922 milioni dell'anno prima, con un margine del 20%. Gli ordini in entrata sono passati dai 6,81 miliardi di euro a 8,97 miliardi di euro.

Zeiss è attenta anche agli aspetti etici: già nel 2007 Zeiss ha adottato un Codice etico valido a livello

mondiale, che definisce e illustra le norme di base per le diverse aree della nostra attività commerciale. È un'azienda che si contraddistingue per l'elevato livello di prestazioni e requisiti, non solo dal punto di vista tecnologico, ma anche per il rispetto delle “regole del gioco”, che prevedono un comportamento leale e corretto nei confronti della concorrenza e nei rapporti con i collaboratori, i clienti e i partner commerciali.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come chiaramente intuibile dai cenni storici riportati, il Gruppo Zeiss è ormai una realtà globale che ha fatto dell'innovazione e della precisione una scelta strategica puntuale.

Il brand Carl Zeiss è espressione di qualità ai massimi livelli, precisione e innovazione da oltre 160 anni. L'aspirazione dell'azienda, che emerge chiaramente da tutte le interviste effettuate, è perseguire l'eccellenza in tutto ciò che fanno. L'unione tra innovazione, tradizione e fascino per la tecnologia si riflette nello slogan "we make it visible".

L'impegno volto ad un costante miglioramento della qualità e l'orientamento al cliente, sono fattori chiave per tutte le attività dell'azienda.

La strategia di Zeiss è allineata ai megatrend a lungo termine come la digitalizzazione, il cambiamento demografico e le nuove tendenze della mobilità. Gli ottimi risultati ottenuti nell'anno fiscale 2020/2021 dimostrano che tutti i segmenti Zeiss sono in grado di mantenere in modo sostenibile le loro traiettorie di crescita di successo. L'azienda guarda ottimisticamente al futuro, prevedendo una crescita del fatturato anche per l'anno fiscale in corso.

Come riportato dal sito ufficiale dell'azienda, possono essere così riassunti i fattori strategici di successo di Zeiss:

- Collaboratori altamente qualificati: prodotti innovativi possono essere sviluppati e realizzati solo con collaboratori altamente qualificati e motivati. Zeiss attribuisce quindi grande valore all'accurata selezione dei propri collaboratori, investendo molto in formazione e proponendo training accurati e di valore in modo continuo e diffuso.
- Reti e partenariati: la complessità delle innovazioni future continuerà ad aumentare. Le competenze richieste possono essere riunite solo tramite reti solide. A tale scopo, Zeiss lavora a stretto contatto con partner dell'industria e della scienza, sia nella ricerca e sviluppo che nella catena di fornitura.
- Coraggio e investimenti sostenibili: investimenti continui e superiori alla media nella ricerca e sviluppo e nelle infrastrutture consentono di trarre vantaggio dalle dinamiche di mercato. Zeiss ha investito molto nell'espansione delle sue sedi negli ultimi anni e continuerà a farlo. L'ampliamento della sede dove venne fondata a Jena (Germania), con un nuovo complesso high-tech integrato, ne è un esempio.

La formazione quindi in Carl Zeiss Vision Italia Spa assume una centralità sia in termini di strategie progettuali ed economiche che di *mission* e di identità valoriale. Il riferimento non è soltanto alla formazione oggetto del presente scritto, ma anche ai programmi di formazione e aggiornamento continui di cui fruiscono costantemente i lavoratori a partire dalla proprietà.

Concentrandosi sul Carl Zeiss Vision Italia Spa è emerso dalle interviste che ogni anno vengono investiti in formazione circa 130.000 € su un organico di circa 400 persone.

Tutti i dipendenti sono toccati dalla formazione, sia per una questione di convinzione di fondo dell'azienda sull'importanza del training, sia per un'esigenza specifica di continuo aggiornamento delle competenze che essendo in continua evoluzione necessitano di essere aggiornate. La continua formazione interna diventa fondamentale per dialogare in maniera nuova e costruttiva con tutti gli stakeholders della struttura (interni ed esterni)

Ad esempio, un'area sulla quale si interviene molto in ambito formativo è la digitalizzazione, sia perché in generale il retail ottico in Italia non è un cluster completamente maturo sulle competenze digitali e sia perché anche internamente l'età media dei collaboratori non è tendenzialmente bassa per cui diventa fondamentale il ruolo della formazione e dell'aggiornamento di queste competenze.

Oltre questo tema, i principali contenuti che vengono proposti nelle attività di training di Carl Zeiss Vision Italia Spa sono, oltre i tempi più tecnici: strumenti e tecniche di project management, problem solving, comunicazione, public speaking, leadership, gestione del gruppo, sostenibilità sia ambientale che sociale, lingua inglese.

È opportuno fare un affondo sul sistema di rilevazione dei bisogni formativi che si inserisce all'interno del processo di performance management.

Sono due le modalità principali di raccolta delle esigenze di formazione e si differenziano in funzione della popolazione aziendale a cui si riferiscono.

Per ogni collaboratore dell'area operation (che comprende ruoli che vanno dall'operaio di primo livello all'area leader) esiste una "skill board" che consiste in un file di analisi che individua, per ciascuna attività prevista dal ruolo, le competenze necessarie. Con cadenza semestrale i responsabili di reparto fanno una analisi del livello di competenza dei propri collaboratori, verificano eventuali gap di competenze che vengono comunicati alla funzione HR che a sua volta provvede a verificare la fattibilità dell'azione formativa e alla sua realizzazione.

Per la rilevazione dei fabbisogni formativi del resto della popolazione aziendale (impiegati, manager ed executive) si utilizza una piattaforma di valutazione delle performance: "Performance Development Dialogue": si tratta di un software che permette di gestire ed integrare i diversi aspetti legati alla gestione delle risorse umane, partendo dalla valutazione delle performance fino ad arrivare alla definizione dei bisogni di formazione.

La piattaforma prevede un sistema di valutazione che in prevede una autovalutazione del collaboratore e una valutazione da parte del suo responsabile su due variabili:

- Comportamenti: le modalità con cui ogni individuo porta avanti un determinato compito a lui assegnato
- I risultati, definiti come gli obiettivi che il singolo porta a termine alla fine di un percorso.

Nello specifico, il collaboratore fa una autovalutazione rispetto a:

- 1) Performance e risultati proprie performance e quindi rispetto agli obiettivi e alla modalità con cui sono stati raggiunti.

- 2) Competenze di base: capacità di pianificare le attività rispetto alla posizione, capacità di ascolto comunicazione, di relazione, lavoro di team, flessibilità, saper innovare, individuare soluzioni efficaci

Competenze gestionali: saper gestire i team, saper stimolare la collaborazione, saper valutare gli impatti siano essi relativi al risultato, al servizio o agli indicatori economici

I vantaggi di un sistema di valutazione delle performance di questo tipo sono così riassumibili:

- Il collaboratore diventa più consapevole delle proprie professionalità e delle proprie competenze, valorizzandole così nel percorso di carriera;
- Aumento del livello di autostima: è entusiasmante sapere di aver contribuito al raggiungimento di obiettivi individuali o di squadra e avere l'attenzione del proprio responsabile.
- Si crea un terreno comune su cui capo e collaboratore possano dialogare in modo sano e costruttivo partendo da percezioni e dati reali
- Il responsabile ha un quadro preciso, puntuale e aggiornato del livello di raggiungimento degli obiettivi dei propri collaboratori e di eventuali gap di competenze da colmare

Emergono quindi da questo sistema le esigenze formative percepite dal lavoratore e le esigenze formative individuate dal responsabile. Sulla base di queste informazioni vengono individuati percorsi formativi più adatti per ogni collaboratore. Il responsabile ha la possibilità quindi di fare, nell'arco temporale di un anno, tre richieste di training per i suoi collaboratori su alcune macroaree di riferimento con indicazione specifica dell'obiettivo e dei contenuti ritenuti utili.

2.4 Considerazioni riepilogative

Da quanto descritto, emerge quindi l'importanza strategica che per Carl Zeiss Vision Italia SpA rappresenta la gestione delle persone e nello specifico la valutazione delle performance in funzione dell'aggiornamento e delle competenze.

Investire sul futuro per Zeiss significa valorizzare il ruolo delle risorse umane che, quanto più qualificate e preparate ad affrontare i cambiamenti, tanto più offriranno un aiuto prezioso nel miglioramento delle performance organizzative lavorando con competenza, motivazione e coinvolgimento. L'azienda poi è attenta a valorizzare non solo le hard skill e quindi le competenze più tecniche e quindi legate al "saper fare" di uno specifico ruolo, ma anche le soft skills ossia quelle competenze comportamentali legate al "saper essere" e al sapersi relazionare in azienda.

In sostanza, all'interno di un contesto aziendale sano e robusto, che ha fatto dell'innovazione di prodotti e processi un tratto distintivo fin dalle sue origini e con una direzione di sviluppo sempre piuttosto chiara e lineare, la formazione diventa effettivamente una variabile strategica per garantire l'afflusso di nuova conoscenza tecnica e gestionale e una crescita manageriale adeguata alle sfide del mercato globale, oltre che uno strumento per attrarre e trattenere talenti.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il bisogno formativo del piano oggetto di questo scritto, nasce, quindi, dalle esigenze emerse dal sistema di rilevazione dei bisogni descritto in precedenza.

Le persone che hanno espresso l'esigenza di un corso sul project management con l'approvazione del proprio responsabile hanno sentito la necessità di sviluppare alcune competenze tipiche della gestione dei progetti e per loro è stato strutturato un percorso ad hoc sul tema.

Il project management è una competenza essenziale per un'azienda orientata all'innovazione come Carl Zeiss Vision Italia SpA. La dimensione di progetto è infatti sempre più presente e il numero di progetti è sempre più elevato.

Organizzare e gestire progetti diventa quindi una competenza manageriale essenziale e sempre più richiesta per chi vuole crescere in contesti innovativi. Una competenza che unisce i temi propri di contenuto del progetto a quelli relazionali di gestione del progetto stesso.

È necessario quindi che la struttura sviluppi in maniera adeguata la capacità di identificare, creare e sfruttare delle opportunità per innovare in maniera sistematica.

Partendo dalla individuazione delle diverse fonti di innovazione, il corso si pone l'obiettivo quindi di fornire le competenze necessarie per la gestione del processo innovativo in termini di modalità di gestione e di organizzazione.

Nello specifico si rileva quindi necessario che i partecipanti acquisiscano:

1. conoscenze di base dei principali processi di project management nelle fasi di avvio, pianificazione, erogazione e monitoraggio e controllo.
2. informazioni sulle tecniche di gestione progetto.
3. Competenze relative al ruolo e delle modalità di gestione dei rapporti con i vari stakeholder di un progetto

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il corso viene progettato sulla base degli obiettivi formativi che si basano su alcuni assunti fondamentali: l'innovazione tecnologica è diventata il fattore determinante del successo competitivo e il project management è uno strumento di gestione dell'innovazione e delle attività.

Nella definizione degli obiettivi formativi, quindi, si è subito data rilevanza alla necessità che il percorso avesse come caratteristica la praticità e l'applicabilità dei contenuti. Tutto il corso è stato progettato seguendo questo principio.

Obiettivo del corso è quindi la condivisione dei meccanismi aziendali che favoriscono la gestione dell'innovazione approfondendo gli aspetti strategici e tattici della gestione di un progetto di innovazione. In questa logica alla fine del percorso partecipanti avranno acquisito le conoscenze utili alla gestione di un

progetto: dalla gestione multi-progetto al project charter, dal work breakdown structure alla pianificazione delle risorse, le tecniche di valutazione economico-finanziaria di un progetto, le modalità di organizzazione e gestione di un team.

Possono quindi essere così riassunti gli obiettivi formativi dell'attività in oggetto:

- Favorire la definizione di un linguaggio comune nell'ambito della gestione dei progetti
- Supportare lo sviluppo delle competenze sulle metodologie di project management

Il corso ha coinvolto 6 partecipanti secondo un calendario di quattro giornate complessive di cui due dedicate all'introduzione al tema e ai principali contenuti e due giornate più applicative.

Di seguito i temi che sono stati affrontati nelle **prime due giornate**:

- Innovazione e gestione del progetto: innovazione continua e impulsiva. Tipi di innovazione. Tipi di progetti. Progetti personalizzati e sviluppo di nuovi prodotti e servizi.
- La gestione del progetto: l'organizzazione del progetto. Forme organizzative e ruolo del project manager. Gestione del team di progetto. Principi di gestione: caricamento frontale e uso della flessibilità
- Il ciclo di vita del progetto: il concetto di ciclo di vita. Fasi e processi di gestione del progetto. Avvio, pianificazione, controllo ed esecuzione, chiusura.
- Scope management: individuazione dello scope, work Breakdown structure, Responsibility assignment matrix.
- Metodologie di progettazione: tecniche di rete, tecnica di valutazione e revisione dei progetti, metodo del percorso critico. Applicazione tramite Ms Project delle principali tecniche progettuali
- Project control: l'Earned Value Management Systems, stima a completamento. Applicazione tramite MS Project delle principali tecniche di controllo.
- Gestione del rischio di progetto: il processo di gestione del rischio, la valutazione quantitativa del rischio, la gestione delle mitigazioni e delle contingenze
- Gestione degli stakeholders di progetto: identificazione degli stakeholders, il modello di salienza, modalità di gestione degli stakeholders
- La valutazione economico-finanziaria di progetto: la stima dei costi, l'applicazione di metodi finanziari alla valutazione del progetto
- L'Agile project management: metodi agili per la gestione dei progetti, il metodo Scrum

La **terza giornata** è stata dedicata per le prime quattro ore ad un'attività di applicazione della gestione dello Scope (inteso come insieme dei prodotti, servizi e risultati che devono essere forniti come output di un progetto) e le ultime quattro ore hanno previsto un laboratorio per l'utilizzo di MS Project (un software per la gestione dei progetti).

La **quarta giornata** ha previsto le prime quattro ore dedicate ad una attività di applicazione della pianificazione e dei tempi di progetto e si è conclusa con una sessione di coaching sia di gruppo che individuale.

Nelle giornate applicative ogni partecipante ha individuato e lavorato su un proprio progetto di interesse professionale, applicando le conoscenze e gli spunti tecnici assimilati nel corso; ciò ha permesso di mettere immediatamente in pratica quanto appreso nelle sessioni precedenti, rendendo quindi la formazione molto pratica e applicabile e ha avuto un'influenza diretta sulla motivazione e sul livello di attivazione personale rispetto all'attività formativa, che è stata vissuta e percepita come utile e concreta.

È stata adottata una metodologia didattica attiva, che ha facilitato e stimolato un apprendimento basato innanzitutto sull'esperienza, sistematizzata poi con l'aiuto del docente. I modelli teorici sono stati sempre agganciati ad esercitazioni e applicazioni riconducibili alla realtà professionale dei partecipanti.

Al termine del percorso c'è stata una valutazione formale del gradimento, che ha riportato esiti molto positivi.

Su una scala da 1 a 5 dove 1 rappresenta un giudizio negativo e 5 il massimo giudizio positivo, gli esiti della valutazione del gradimento sono i seguenti:

- Capacità di coinvolgimento del docente: 4,9
- Padronanza dei contenuti da parte del docente: 4,8
- Metodologie didattiche adottate: 4,8
- Validità del materiale didattico: 4,6
- Rilevanza rispetto allo sviluppo professionale: 4,7
- Equilibrio tra contenuti teorici e riferimenti pratici: 4,3
- Corrispondenza agli obiettivi dichiarati: 4,6

Il gradimento del corso è risultato quindi molto alto perché le persone hanno percepito l'attività svolta come pratica, stimolante e coinvolgente, hanno apprezzato la metodologia didattica utilizzata che ha reso l'aula un luogo di costruzione condivisa del sapere.

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, alla luce della ricostruzione appena realizzata, emerge come carattere distintivo di Carl Zeiss Vision Italia S.p.A., l'attenzione alla proposta di una formazione che sia legata alle aspettative e ai bisogni individuali e che sia estremamente pratica e utilizzabile dai partecipanti. La presenza di due moduli applicativi ha garantito infatti la percezione della concretezza di quanto affrontato nelle prime due giornate dando la possibilità ai partecipanti di sperimentare in un ambiente formativo protetto e di confrontarsi con esperti sul tema rispetto ad attività legate alla propria professionalità e alle proprie esigenze di ruolo.

Complessivamente è stata riscontrata una netta corrispondenza fra gli obiettivi dichiarati nel Piano, e i contenuti proposti. La sensazione netta è quella di un sistema di gestione delle attività formative molto ben presidiato, integrato e coerente con gli obiettivi strategici, espressione di una cultura dirigenziale attenta alla crescita continua, tanto sul fronte tecnologico quanto su quello gestionale-manageriale.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Le interviste effettuate fanno emergere quanto l'impatto di questa attività formativa sia stato positivo per i partecipanti e per l'organizzazione.

Nello specifico, i partecipanti:

- Hanno avuto la possibilità di sviluppare un approccio al lavoro caratteristico delle persone innovative, capaci di trasformare l'idea iniziale in un risultato concreto
- Hanno acquisito competenze legate al sapere organizzare operativamente il team di progetto con l'impiego di metodi e strumenti di project management
- Hanno avuto modo di acquisire competenze di management propedeutiche a traguardi di crescita professionale ambiziosi
- Hanno avuto la possibilità di imparare il linguaggio comune e condiviso del project manager

L'azienda d'altro canto ha avuto la possibilità di:

- Rispondere alle esigenze formative indicate dai collaboratori e dai loro responsabili
- Formare le persone ad affrontare progetti complessi, orientate al risultato pianificato e condiviso
- Favorire lo sviluppo di una visione di insieme delle specializzazioni necessarie alla riuscita del progetto
- Accrescere la capacità di gestione delle risorse di chi, in un ruolo manageriale, imposta e governa un singolo progetto inserito nel portafoglio progetti aziendale
- Avere in azienda delle persone che si facciano promotrici di una corretta gestione dei progetti, generando processi di emulazione interni tra colleghi

4.2 Considerazioni riepilogative

L'incontro con i partecipanti e con i referenti della formazione nel corso dell'analisi ha consentito di evidenziare la netta utilità del percorso di formazione finanziato da Fondimpresa.

Dell'impianto formativo sono state apprezzate le competenze del docente coinvolto e la sua capacità di relazionarsi ed interagire con i partecipanti; la pertinenza delle tematiche trattate rispetto alle specificità del contesto lavorativo; il contributo delle nuove conoscenze nella gestione di nuovi progetti.

Un altro elemento che ha contribuito al successo formativo è relativo al fatto che il percorso prevedesse diversi momenti di applicazione dei contenuti, aspetto che ha reso il corso ancora più utile per i partecipanti che hanno avuto la possibilità di sperimentare immediatamente quanto appreso.

In generale i lavoratori, secondo quanto riportato dalla proprietà e dagli stessi partecipanti al corso, hanno acquisito una migliore attitudine a relazionarsi sia con i colleghi che con gli stakeholders.

I partecipanti, nonostante la formazione si sia svolta in sole otto ore, hanno compreso il crescente valore della comunicazione nelle sue principali declinazioni.

La formazione ha fornito un supporto per accrescere la consapevolezza delle proprie modalità comunicative-relazionali, per sollecitare le capacità di autosviluppo in funzione di una gestione più efficace e proficua degli strumenti di comunicazione, al fine di migliorare il livello di competenze comportamentali e professionali.

I risultati, in termini complessivi quindi, sembrano più che positivi. Rispetto agli obiettivi formulati in fase di progettazione, gli effetti ottenuti, per quanto non sempre oggettivamente misurabili, si possono considerare in linea con le aspettative.

CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione, secondo quanto emerso sia dalle dichiarazioni del responsabile aziendale che da quelle dei lavoratori, c'è innanzitutto il fatto che i contenuti della formazione siano stati proposti dagli stessi partecipanti. I contenuti cioè sono stati individuati sulle esigenze dei diretti interessati e dei loro responsabili sulla base di esigenze specifiche condivise.

Questo ha garantito un elevato livello di motivazione e di attenzione verso l'attività formativa che è stata percepita come utile allo svolgimento della propria attività lavorativa e al proprio percorso di carriera.

Non è stata cioè una formazione calata dall'alto ma una formazione basata sull'individuazione di bisogni formativi reali e aderenti alle proprie necessità.

Altro elemento che ha influito positivamente sulla formazione è stato il carattere pratico di tutta l'attività che ha visto i partecipanti applicare le metodologie in prima persona e su progetti reali, in un contesto laboratoriale protetto e con la possibilità di confrontarsi e fare riferimento al docente per valutare le proprie performance.

Il fatto poi che il percorso si sia concluso con un'attività di coaching individuale ha permesso di fare un'analisi individuale delle proprie competenze e dei propri punti di forza e debolezza rispetto alle competenze utili per la gestione dei progetti.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Ciò che può essere considerata una buona prassi da poter replicare in altri contesti è sicuramente l'inserimento della valutazione dei bisogni formativi all'interno di un processo complessivo di performance management che considera la formazione all'interno di una cornice di riferimento chiara sia per l'azienda che per il collaboratore, che fruisce di un prodotto formativo utile ai fini del proprio lavoro e dello sviluppo della propria professionalità.

Il coinvolgimento di più stakeholders nella definizione delle possibilità di formazione garantisce un ingaggio e un livello di motivazione da parte del dipendente nettamente superiore rispetto ad una semplice iscrizione vincolata e “calata dall’alto”, come spesso accade. Anche questo processo, almeno dal punto di vista teorico, è assolutamente trasferibile (in modo più o meno formale), nel senso che non richiede o presuppone condizioni particolari, se non una cultura organizzativa orientata all’engagement e ad una buona gestione delle persone

Un altro elemento che sicuramente caratterizza positivamente la formazione in oggetto e ha carattere di replicabilità è relativo alla dimensione cross-funzionale dell’aula.

Nell’attività lavorativa team cross-funzionali riducono al minimo le dipendenze esterne, le attese, i colli di bottiglia e gli hand-off formali tra gruppi diversi e riescono ad essere estremamente veloci e flessibili perché tutte le informazioni, gli strumenti e le competenze necessarie sono sempre disponibili e risiedono nella loro intelligenza collettiva.

Un modello formativo basato su team cross-funzionali supera la tradizionale suddivisione in silos verticali valorizzando la multidisciplinarietà, tipica oltretutto dello stesso project management, tema della formazione in oggetto.

Comporre un team multifunzione permette di unire competenze trasversali, riuscendo così a individuare in modo più efficiente la soluzione ad un problema oppure formulare proposte innovative in merito a sviluppi futuri dell’azienda. Ogni componente del gruppo di lavoro, avrà competenze specifiche che condividerà con il team al fine di realizzare un progetto. In questo modo si avranno a disposizione specialisti per ogni determinata funzione che collaborando insieme apporteranno valore aggiunto al gruppo.

E questo avviene anche negli incontri di formazione e ne sono testimoni le persone che hanno partecipato a questo corso.

5.3. Conclusioni

Dagli elementi emersi e sviluppati durante le interviste si può concludere che si sia trattato di un piano formativo estremamente utile per i partecipanti e più in generale per l’azienda.

Nel corso delle interviste è emerso che sia i responsabili della formazione che i collaboratori hanno ritenuto più che soddisfacenti le competenze acquisite e la loro contestualizzazione all’interno dell’organizzazione e del proprio percorso professionale: la forte interazione tra partecipanti e docenti ed il taglio pratico dato alla formazione hanno permesso di sviluppare nuove conoscenze sull’innovazione e sulla gestione dei progetti, direttamente applicabili nella quotidianità.

Alla luce delle informazioni raccolte, si può considerare il gruppo Zeiss un esempio estremamente positivo in relazione alle politiche formative e più in generale alla gestione delle persone.

L’azienda vede nella formazione uno dei propri asset strategici, sia per quanto concerne lo sviluppo del business in senso stretto, sia dal punto di vista dell’attrattività e della retention dei talenti.

SITOGRAFIA

<https://www.ZEISS.it/corporate/home.html>