



DAVIDE PISTACECI

IL PROFILO DEL MANAGER...

Con una laurea in Giurisprudenza in tasca, Davide Pistaceci, ha iniziato la sua carriera in Otis Italia, alle relazioni industriali, per poi passare in Bausch & Lomb, dove ha ricoperto crescenti responsabilità nella funzione HR, sia in ambito commerciale sia industriale. Da due anni, in parallelo alla responsabilità di direttore risorse umane per l'impianto di Macherio (Mi), è responsabile della formazione e addestramento tecnologico per Bausch & Lomb Europa e Usa.

...E QUELLO DELL'AZIENDA

Bausch & Lomb è una multinazionale specializzata nella realizzazione e commercializzazione di prodotti dedicati alla salute dell'occhio. I suoi business principali includono: lenti a contatto e soluzioni per la loro manutenzione, strumentazioni e apparecchiature per la chirurgia oftalmica e farmaci oftalmici. Nata a New York nel 1853 oggi la società ha sedi in tutto il mondo.

IN COLLABORAZIONE CON



WWW.HRCOMMUNITYACADEMY.NET
info@hrcommunityacademy.net

THINK TANK HRC IN NOME DELL'EFFICIENZA

Formare il personale per migliorare gli standard produttivi e i tempi di realizzazione. Una grande sfida vinta da Bausch & Lomb Italia grazie al rigore.

■ Trasformare l'organizzazione e renderla competitiva investendo sulla "polivalenza" del personale operativo: questo il modello di "flessibilità" dell'impianto produttivo di Macherio, nella provincia di Milano, di **Bausch & Lomb**, società specializzata in prodotti per la cura dell'occhio. «Il nostro impianto produce principalmente per i mercati europei», racconta Davide Pistaceci, direttore risorse umane manufacturing dell'azienda, «caratterizzati da una domanda diversificata, spesso variabile, e da un'aspettativa di alti indici di servizio da parte della fabbrica a favore delle sussidiarie commerciali che serviamo». Questo, secondo il manager, determina la necessità di modificare con frequenza l'organizzazione del lavoro in fabbrica, in particolare, l'assetto dei turni per far fronte alle variazioni della programmazione produttiva, in tempi, spesso, molto ristretti.

Come fronteggiate queste esigenze?

Nell'ottica di fare il possibile per valorizzare e incrementare il patrimonio di esperienza e valori di cui il personale è portatore, abbiamo elaborato un sistema di formazione continua che ci consente di tenere il passo, mantenere l'efficienza e investire sulla professionalità. Con l'obiettivo, condiviso con le rappresentanze sindacali, di espandere gradualmente la polivalenza e, quindi, l'impiegabilità del personale operativo abbiamo rivisto il nostro approccio all'addestramento, articolandolo in cinque fasi.

Quali sarebbero?

Il primo step è la semplificazione, ovvero, abbiamo scomposto il lavoro sulle linee produttive in blocchi omogenei di attività rilevanti ai fini dell'addestramento. Ricostruendo i percorsi di formazione base per ciascun blocco identificato, al fine di creare degli standard.

Il secondo è il livellamento: abbiamo identificato quattro livelli di esperienza del personale (neo-assunto, base, avanzato, master). Mappando i livelli di competenza del personale. L'ultima fase è stata quella dell'intervento formativo. Ri-addestrando tutto il personale operativo, per aggiungere competenze e quindi più ampia possibilità di impiego nell'unità produttiva e rispetto alle nuove installazioni.

Come gestite gli interventi formativi?

Abbiamo costituito una comunità di istruttori, almeno uno per ciascun ambiente tecnologico del sito produttivo, formandoli con competenze tanto mirate che sono spesso loro stessi a essere scelti per ruoli più ampi di supervisione e conduzione. L'addestramento avviene con modalità uno a uno e, in ciascun ambiente tecnologico, c'è un percorso di addestramento standard sulla base del quale viene formato e certificato il personale operativo.

Quali sono qui le maggiori sfide?

Quali sono qui le maggiori sfide?

Quotidianamente ci troviamo ad affrontare e gestire situazioni che talvolta presentano delle criticità, tra cui i cicli di inserimento di operatori neo-assunti da costruire professionalmente e integrare rapidamente nei team di lavoro; tempi stretti per addestramento e osservazione sul campo dei neo-assunti, così come per la valutazione della loro prestazione; carenza di competenze critiche; necessità di poter impiegare le persone in differenti ambienti per rendere possibili le rotazioni.

Ad oggi, quali risultati avete ottenuto?

Sono migliorati gli indici di polivalenza che ci eravamo prefissati: è migliorata l'impiegabilità sulla stessa linea produttiva così come quella su più linee. Inoltre, la semplificazione del sistema di addestramento ha accelerato i tempi di esecuzione dell'addestramento stesso.



SENZA SOSTA

Per valorizzare il patrimonio di esperienza dei dipendenti, nella sede milanese dell'azienda è stato messo a punto un sistema di formazione continua che consente di mantenere alti standard di efficienza.