

#1 2017

INFOCUS:

Focalizzazione sul coinvolgimento e sviluppo delle competenze

Investire sui propri dipendenti non significa solo essere un buon datore di lavoro. Per un'azienda che si basa sulla conoscenza come NCAB, dedizione e competenza sono presupposti fondamentali per il successo e devono sempre essere mantenuti ai massimi livelli. Se non si è all'altezza su questi fronti, non si sarà in grado di creare dei valori per i clienti.

L'intero concetto di business di un'azienda che si basa sulla conoscenza dipende dalla sua capacità di essere all'altezza delle competenze che le sono richieste dai clienti. Il valore che l'azienda aggiunge scaturisce dalla conoscenza che possiede e che può mettere a frutto a beneficio dei propri clienti. Questo vale in particolare per un'azienda come il Gruppo NCAB che è in grado di assumersi la responsabilità dell'intero processo di produzione di PCB dei suoi clienti, dalla fase di progettazione fino alla consegna finale.

"In quanto cliente devi poter pretendere i massimi livelli di competenza e dedizione a tutto campo" spiega Eva Holm, Responsabile Risorse Umane nel Gruppo NCAB. "Questo vale tanto per gli addetti commerciali e gli addetti all'assistenza clienti quanto per gli esperti tecnici. Una catena non è più forte del suo anello più debole ed è fondamentale che i nostri clienti abbiano sempre fiducia in noi, dal principio alla fine.

"È anche fondamentale", aggiunge, "...che i dipendenti di un'azienda come la NCAB si sentano coinvolti e che l'azienda preservi e sviluppi costantemente le competenze inerenti all'organizzazione. Altrimenti si arriverà a un momento in cui l'azienda semplicemente non sarà più in grado di fornire i valori per il quale i suoi clienti sono pronti a pagare. Ecco perché il nostro lavoro sulla motivazione e lo sviluppo del personale è una parte naturale dell'impegno globale di NCAB sulla gestione sostenibile."



In tutti gli uffici di NCAB troverai i tre valori incorniciati ed appesi al muro insieme ad un quarto valore, sottoscritto da tutti i dipendenti. Servono per ricordare quanto sia importante "vivere" i nostri valori nel lavoro quotidiano.

I VALORI COME PUNTO DI PARTENZA

"I nostri valori costituiscono il fondamento del nostro successo. Mettia-



Eva Holm, HR Manager, NCAB Group

mo sempre la qualità al primo posto, crediamo nella costruzione di solide relazioni in tutte le direzioni, sia internamente sia esternamente, e ci prendiamo sempre la piena responsabilità dei nostri impegni. Questi sono i valori che tutti i nostri dipendenti devono letteralmente vivere nella loro vita quotidiana" sostiene Eva Holm.

L'organizzazione di tipo orizzontale del Gruppo NCAB consente ai dipendenti di agire in libertà con responsabilità. È così che i nostri valori aggiungono sostanza e fungono da quadro di riferimento per prendere decisioni.

"Siamo un'azienda in forte crescita che opera in un mercato soggetto a rapide trasformazioni. Ecco perché spesso dobbiamo prendere decisioni rapide. La nostra responsabilità comprende anche la capacità di essere proattivi e i nostri dipendenti devono essere in grado di prendere autonomamente decisioni consentendoci di agire come azienda rapidamente e con flessibilità. Tutto ciò che NCAB chiede è che tali decisioni rientrino nel quadro di riferimento dei suoi valori" afferma.

"In quanto cliente dovresti poter aspettare i massimi livelli di competenza e dedizione a tutto campo."

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

I "programmi di inserimento in azienda" messi in pratica da NCAB rivestono un ruolo particolarmente importante nell'infondere i valori tra i suoi dipendenti. Qualunque sia la parte nel mondo in cui una persona viene assunta dalla nostra azienda, deve comunque sottostare al medesimo processo, che è adattato in base ai rispettivi ruoli, ad es.: che si tratti di tecnici, addetti commerciali o all'assistenza clienti, il programma di inserimento in azienda chiarisce il significato pratico dei valori nel contesto dello specifico ruolo del singolo dipendente.

"Indipendentemente dal ruolo che si ha, o dalla parte dell'organizzazione a cui si appartiene, esistono perciò una struttura e un sistema attraverso i quali i dipendenti possono costruire il loro costante sviluppo" sottolinea Eva Holm.

BUONA LEADERSHIP E PIANI INDIVIDUALI

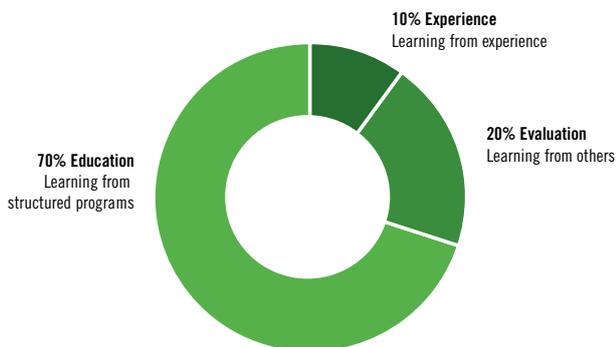
Una parte importante del rompicapo che deve semplicemente funzionare è la leadership. Ecco perché NCAB dedica grande attenzione alla formazione alla leadership per tutti coloro che hanno posizioni direttive. È fondamentale ad esempio che i direttori nazionali siano dotati delle competenze adeguate a motivare i loro collaboratori.

NCAB vuole che i suoi dipendenti si impegnino a lungo termine

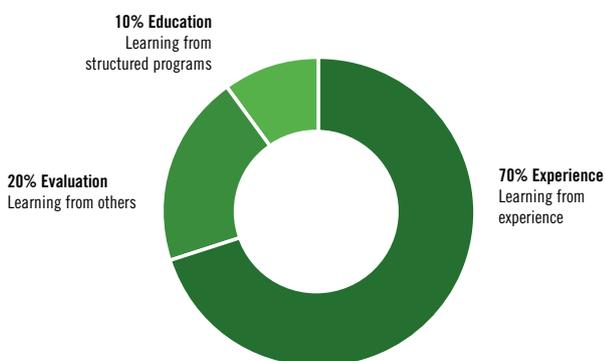


Una parte importante del rompicapo che deve semplicemente funzionare è la leadership. Significa che NCAB si concentra molto sulla formazione alla leadership per tutti coloro che hanno posizioni direttive. Oltre ad interagire costantemente, tutti i manager delle varie nazioni si riuniscono due volte l'anno per partecipare ad assemblee, corsi di formazione e condividere esperienze.

HOW INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS TEND TO LOOK



HOW INDIVIDUALS ACTUALLY DEVELOP



Il modello 70:20:10 per apprendimento e sviluppo è considerato il valore più grande come linea guida generale per aziende che cercano di massimizzare l'efficacia dei loro programmi di apprendimento e sviluppo attraverso altre attività e contributi. Assegnare più tempo all'apprendimento applicato, basato sull'esperienza, genera migliori risultati in termini di sviluppo e business.

“Crediamo fermamente nell'apprendere dalla pratica.”

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

e fa in modo di mettere sempre a loro disposizione le opportunità di imparare e sviluppare le loro competenze. Ogni dipendente redige un piano individuale di sviluppo professionale insieme al proprio responsabile che vi inserisce sia le esigenze di NCAB in fatto di competenza, sia gli specifici desideri ed esigenze del dipendente. Ciò avviene contestualmente a una riunione annuale di sviluppo professionale dove sono fissati gli obiettivi per l'anno a venire. La riunione e il piano sono poi soggetti a revisione altre due o tre volte durante l'anno.

“L'apprendimento e la crescita possono essere certamente promossi seguendo vari tipi di corsi di formazione, anche se la maggior parte di ciò che si impara è dovuto in realtà all'esperienza pratica. Ecco perché crediamo fermamente nell'apprendimento tramite la pratica.” Afferma Eva Holm.

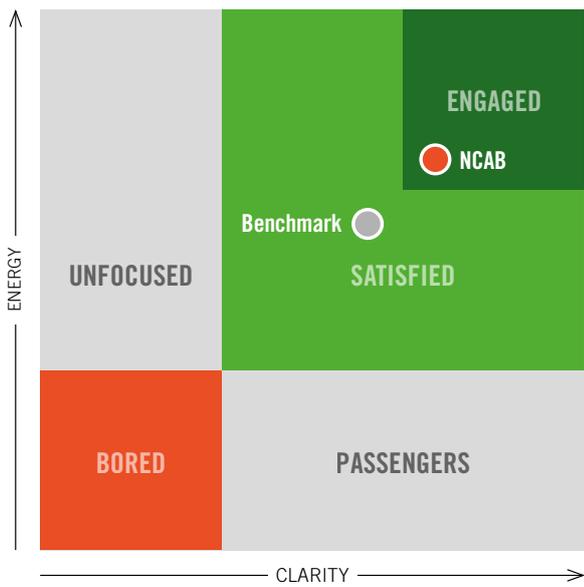
Il piano individuale di sviluppo professionale è la piattaforma su cui dipendenti e dirigenti si incontrano e parlano del futuro. Vuoi costruirti una carriera o sei soddisfatto di ciò che stai attualmente facendo? Ci sono ambiti che richiedono nuove competenze e qual è il modo migliore di acquisirle? In molti casi è NCAB a creare i propri corsi di formazione interni, per via della complessità tecnica del settore PCB. Questo approccio consente di mobilitare tutte le competenze disponibili nell'azienda.

“Ma non ci adoperiamo solo per sviluppare le competenze dei nostri ingegneri. È importante che tutte le componenti funzionino. Più lavoriamo meglio a livello commerciale, più andiamo incontro ai nostri clienti e ascoltiamo le loro esigenze, tanto migliore renderemo la consegna finale.” Afferma, aggiungendo che in tutti gli ambiti viene quindi applicata la stessa strategia di sviluppo delle competenze attentamente ponderata.

IL COINVOLGIMENTO PRODUCE RISULTATI

Come già accennato, oltre allo sviluppo professionale, è proprio il coinvolgimento dei dipendenti un fattore cruciale per assicurare il successo della missione del Gruppo NCAB.

“È un dato di fatto che più alto è il livello di coinvolgimento mostrato



Energia + Chiarezza = Coinvolgimento. Le aziende ad alte prestazioni con dipendenti coinvolti hanno maggiori profitti ed una crescita più elevata.

dai nostri dipendenti, maggiore è la fedeltà dei clienti. Quando i dipendenti sono contenti del proprio lavoro e sono motivati, si vedono i risultati riflettersi positivamente sul bilancio aziendale. Questo vale in particolare per un'attività fatta di persone come la nostra. Per di più, ciò facilita il reclutamento di nuovo personale perché chi lavora da NCAB funge da ambasciatore verso il mondo esterno" afferma Eva Holm.

Il coinvolgimento può essere descritto in sintesi come il livello di chiara comprensione che i dipendenti hanno dei propri obiettivi personali e degli obiettivi dell'azienda, unito allo sforzo ed all'energia che mettono nel conseguimento di questi obiettivi. Una recente indagine indipendente svolta tra i dipendenti ha rivelato che il Gruppo NCAB rientra nei dieci per cento delle aziende al vertice della classifica con i migliori risultati in termini di coinvolgimento.

"La chiarezza è sinonimo di buona leadership ed è sviluppando la competenza che siamo in grado di infondere entusiasmo in chi è già

motivato e conquistare chi ancora non lo è abbastanza" spiega.

PROATTIVITÀ E CONCRETEZZA

Naturalmente abbiamo ancora delle sfide da affrontare. Il rapido sviluppo tecnologico obbliga a pensare proattivamente ed ad essere in prima linea. Il Gruppo NCAB mette grande impegno nel monitorare gli sviluppi, mantenersi in contatto con le tendenze e costruire strategie per il futuro.

"Non dobbiamo mai abbassare la guardia. Se ce la prendessimo troppo comoda e ci adagiassimo sugli allori, verremmo sorpassati senza pietà" afferma Eva Holm.

Anche trovare le persone che possiedono le competenze che stiamo cercando può essere un compito difficile, visti gli elevati requisiti che poniamo. Non è semplice anche quando l'economia si espande. Per questo motivo a volte NCAB adotta un differente approccio e si focalizza sull'assumere persone con il giusto atteggiamento per poi formarle per il lavoro in questione.

"I giovani con una formazione scolastica adatta ed il giusto atteggiamento possono spesso crescere e diventare dipendenti molto preziosi se si dà loro la possibilità di progredire professionalmente. Alla stessa stregua, si possono incontrare persone che sulla carta hanno tutte le competenze giuste ma che hanno un atteggiamento sbagliato" spiega Eva.

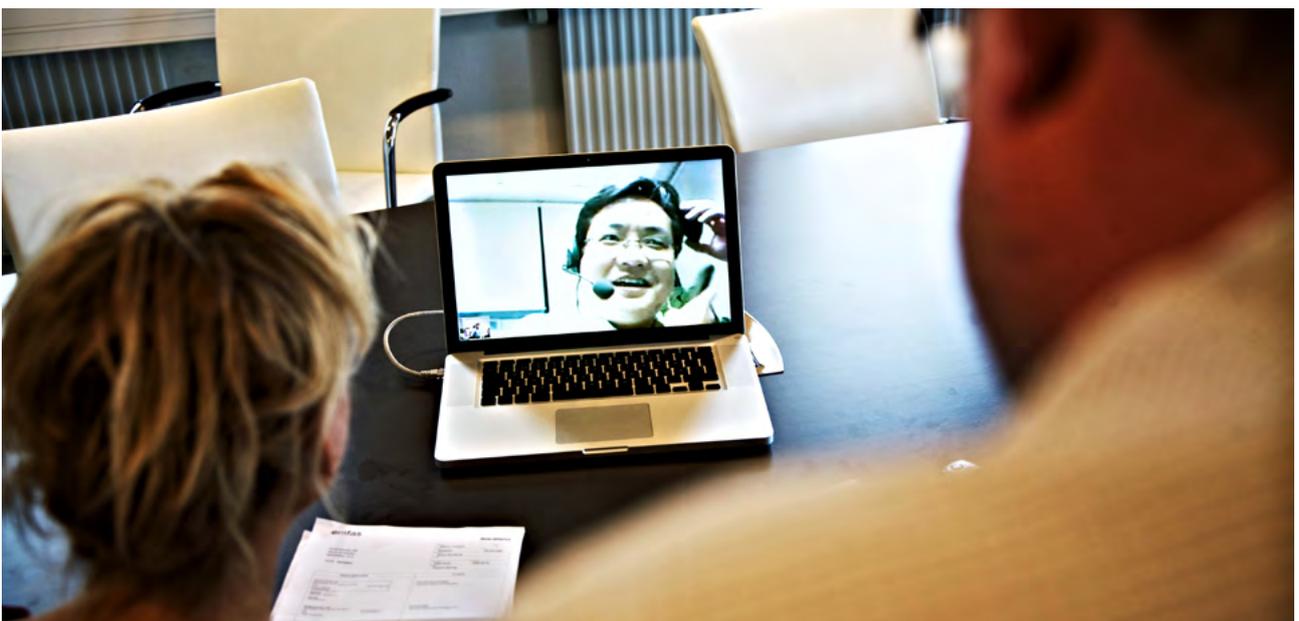
APERTURA IN UN MONDO CHE SI RESTRINGE

Un'altra maniera di affrontare la sfida di trovare personale con le competenze giuste è pensare su scala globale. NCAB lavora oltre le frontiere in un mondo che diventa sempre più piccolo.

"Questo ci porterebbe tutta una nuova serie di possibilità di sviluppo. Consideriamo la diversità un punto di forza, ma possiamo avere un approccio persino più globale. Consideriamo assolutamente positivo aprirsi e consentire che le competenze si spostino tra i vari Paesi e continenti" afferma Eva Holm.

In definitiva l'attenzione di NCAB nei confronti della dedizione e della competenza non è altro che costruire fiducia con il cliente.

"Vogliamo che i nostri clienti siano convinti che noi facciamo ciò che diciamo e che siamo veramente bravi nel nostro lavoro. Solo ottenendo questo saremo in grado di fornire valore aggiunto ai clienti" conclude Eva Holm.



"NCAB lavora oltre le frontiere in un mondo che diventa sempre più piccolo e considera la diversità un punto di forza. Consideriamo assolutamente positivo aprirsi e consentire che le competenze si spostino tra i vari Paesi e continenti" afferma Eva Holm. In questa immagine vediamo Jack Kei, Amministratore delegato del Gruppo NCAB Cina con Åsa Nilsson, Assistenza clienti, NCAB Svezia e Magnus Jacobsson, IT Manager, Gruppo NCAB.

Sviluppo delle competenze su tre continenti

Come viene quindi messo in pratica lo sviluppo delle competenze nei vari mercati in cui il Gruppo NCAB opera? Si hanno suggerimenti generali ed esperienze da condividere? Ci siamo rivolti ai nostri responsabili delle Risorse Umane in Regno Unito, Stati Uniti e Cina per tracciare un quadro della questione.



UK

ANN HARWOOD

Business Support Manager,
NCAB Group UK

“Nel competitivo mercato attuale la nostra organizzazione si adopera per essere concentrata sul cliente. Ci rendiamo conto di quanto siano importanti i dipendenti nel contribuire a convogliare una cultura in cui il cliente viene prima di tutto. Consideriamo fondamentale la profonda comprensione che i nostri dipendenti hanno delle esigenze dei clienti e per creare e mantenere tutto ciò.”

Potresti azzardare degli specifici suggerimenti su come lavori localmente con la giusta attenzione al cliente nello sviluppo delle competenze?

“Sì, seguire lo sviluppo dei dipendenti e le indagini sul coinvolgimento si sono dimostrati strumenti preziosi per questo scopo. Aiutano ad individuare in che misura il comportamento di un soggetto corrisponda a ciò che l'azienda si concentra ad ottenere. Attraverso un follow-up strutturato dello sviluppo dei dipendenti, siamo in grado di individuare in che misura questi soddisfano l'interesse speciale cercato dall'azienda, fornendo un quadro completo di come la persona svolge il suo lavoro e riesce a focalizzarsi sul cliente. Ottenuti i risultati, i dirigenti devono agire e lavorare con formazione, sviluppo e motivazione.

“Le indagini su sviluppo e coinvolgimento si sono dimostrate molto preziose sia per lo sviluppo dei dipendenti sia per migliorare la soddisfazione dei clienti. Offrono un'eccellente base su cui costruire relazioni più solide. Un forte coinvolgimento da parte dei dipendenti è essenziale per creare un'esperienza positiva per i clienti.”



USA

STEVEN DAVIS

Human Resources Director,
NCAB Group USA

“La definizione di competenza è “la capacità di fare qualcosa con successo ed efficienza”. Quest'anno siamo ancora più concentrati sul valutare la nostra competenza totale e da tali valutazioni creare poi una strategia per ogni collaboratore, ogni team ed ogni divisione di tutto il gruppo negli Stati Uniti. È necessario che la focalizzazione sia continua in modo da fornirci una tabella di marcia per la crescita, la pianificazione di quanto segue ed il coinvolgimento verso i clienti.”

Esiste un ambito specifico all'interno dello sviluppo delle competenze a cui lavorerai nel 2017?

“Negli Stati Uniti siamo concentrati sulla crescita, che dipende dalla nostra capacità di formare la nostra forza vendite. Così ora siamo molto concentrati nell'implementare un nuovo programma di competenze di inserimento in azienda per KAM (Key Account Manager). L'apprendimento in aula è importante, ma io guardo oltre, cercando di farlo andare di pari passo con l'esperienza pratica, ad esempio sotto forma di gioco di ruolo. Proprio come gli atleti, il nostro personale ha bisogno di addestramento continuo per svolgere bene il proprio lavoro. Tutti i nostri membri del team devono essere competenti nelle loro funzioni se intendiamo fornire ai clienti un alto livello di servizio e qualità come definito dai nostri valori.”



CHINA

LISA CAO

HR Manager, Factory Management,
NCAB Group China

“In NCAB i dipendenti sono davvero la nostra risorsa più importante. Ecco perché per le Risorse Umane e l'intero Gruppo la formazione è sicuramente la problematica più importante e questo include anche la Cina.”

Il Factory Management funziona da interfaccia di NCAB negli stabilimenti, conferendoci un ruolo unico nel gruppo. Come descriveresti il tuo approccio allo sviluppo delle competenze?

“Il nostro obiettivo è che tutti i nostri specialisti di Factory Management agiscano da consulenti esperti o controllori della gestione per ciascun team o progetto di NCAB dedicato agli stabilimenti. I nostri specialisti devono essere in grado di gestire e monitorare le prestazioni di più di uno stabilimento. Le competenze fondamentali necessarie a tale scopo sono elevate capacità di comunicazione, presentazione e addestramento, nonché forti qualità di leadership e la capacità di motivare e raggiungere i nostri obiettivi aziendali.

“Questo rende lo sviluppo delle competenze di settori legati alle competenze, pensiero e comportamento, particolarmente importante. Ove necessario integriamo con formazione esterna i corsi all'interno dell'azienda e l'esperienza sul lavoro. Siamo anche costantemente impegnati a far crescere adeguatamente la nostra cultura, attraverso attività di leadership e creazione di gruppi, nonché focalizzandoci in generale sul coinvolgimento dei dipendenti.”

SUGGERIMENTI ED ESPERIENZE RIGUARDANTI LO SVILUPPO DI COMPETENZE NELLE ORGANIZZAZIONI BASATE SULLA CONOSCENZA:

- › Per monitorare costantemente lo sviluppo e le competenze dei dipendenti al fine di capire cosa deve essere cambiato e migliorato.
- › Le indagini sullo sviluppo ed il coinvolgimento servono da ottimo strumento per misurare il coinvolgimento dei dipendenti nel loro lavoro e nei rapporti con i clienti. Costituiscono una buona base su cui costruire rapporti solidi.
- › Consentire ai dipendenti di condividere tra di loro esperienze, insieme a formazione interna ed esterna, al fine di creare la migliore combinazione di competenze possibile.
- › Proprio come gli atleti, il nostro personale ha bisogno di formazione professionale continua, ad esempio attraverso giochi di ruolo ed esperienze condivise.

La nostra risorsa più importante

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



Sotto un certo aspetto, i resoconti finanziari tradizionali sembrano piuttosto obsoleti. Per quanto riguarda NCAB, questi non riescono ad includere la nostra risorsa più importante: le persone!

Per noi è ovvio che i dipendenti sono il nostro bene più importante. Sono loro che fanno la differenza per NCAB. Il marchio su cui basiamo le nostre attività è stato creato collettivamente, da tutti noi dell'azienda, così è importante che sviluppiamo e miglioriamo la nostra efficienza per soddisfare al meglio le nuove esigenze dei clienti. Crescendo, abbiamo anche bisogno di porre maggiore attenzione nel rendere i nostri nuovi dipendenti pienamente operativi ed in sintonia con la mentalità di NCAB, preparandoli così al compito di servire i

nostri clienti il più rapidamente possibile.

A proposito di nuovi dipendenti, ho pensato alla nuova "Generazione Z" prossima ventura ed a cosa potrà offrire alla nostra azienda. È una riflessione molto stimolante. Posso vederli influenzare e contribuire a trasformare i nostri vecchi stile di business, mettendo in discussione i modelli fissi e modi di fare le cose. Occorre che NCAB si adatti a questa nuova generazione perché sono i nostri clienti del futuro. In effetti stiamo attualmente svolgendo uno studio sul possibile effetto della Generazione Z sul modo di condurre l'azienda in futuro. Mi auguro di tornare presto su questo argomento in un momento successivo.

Subjects we have covered earlier

Do read our earlier newsletters. You will find them all on our website, www.ncabgroup.com/newsroom/

» **Future strategy**

2016 12 14 | NEWSLETTER 4 2016

» **Working closely with the factory**

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

» **Responsibility as a business concept**

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

» **China's economy**

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

» **UL Approval**

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

» **Transition to outsource**

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

Are we taking up the wrong subjects?

We are always looking for interesting subjects that we could take a more in depth look at.

If there is something you would like to learn more about, or perhaps you would like to comment on anything we have written, do get in touch with us and tell us more.

Mail: sanna.magnusson@ncabgroup.com