



## **La formazione come strumento per facilitare la comunicazione interna e il cambiamento in azienda - Caso DHL Express Italy -**

**Pasquale Cicchella, HR Training and Development Manager, DHL Express Italy**

**Simonetta Repetto, HR Training Manager, DHL Express Italy**

**Diane Fryman, Amministratore Delegato, Performance Technology Solutions**

**Alessandro Sagone, Partner, Performance Technology Solutions**

Milano, 08 novembre 2005

---

## Contenuto

1. **Chi è PTS**
2. **La Formazione a supporto del cambiamento organizzativo**
3. **Il caso DHL**

# 1. Chi è PTS

## La struttura di PTS nasce con una proposizione di valore innovativa

- ❑ PTS è composta da una squadra di consulenti che hanno un'esperienza pluriennale nelle metodologie e discipline di:
  - Human Performance Technology
    - Market Focus Strategy
    - Change Management
    - Business Process Re-engineering
  - Instructional Systems Design
  - Information Mapping<sup>®</sup>, **di cui PTS è licenziataria in Italia**
- ❑ PTS supporta e sostiene le imprese clienti nell'individuazione del percorso di cambiamento e si focalizza nel potenziare le performance delle risorse più strategiche per le aziende: le persone
- ❑ Il focus di PTS è centrato sulla gestione e sull'efficacia del cambiamento, per migliorare le performance (prestazioni) ed aiutare le imprese clienti ad analizzare, progettare, realizzare e valutare l'efficacia delle risorse umane, dei processi aziendali e dell'organizzazione nel suo complesso

## Il profilo dei nostri consulenti combina la conoscenza di numerosi mercati con la presenza di solide competenze nella gestione del cambiamento delle aziende clienti

### *Principali Paesi nei quali i nostri professionisti hanno operato*

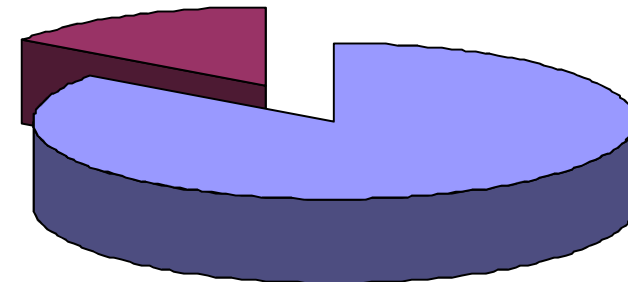


- **Italia**
- **Stati Uniti**
- **Australia**
- **Singapore**
- **UK**
- **Olanda**

### *Background professionale dei consulenti di PTS (\*)*

meno di 5 anni di esperienza in primarie società di consulenza di direzione

**20%**



più di 5 anni di esperienza in primarie società di consulenza di direzione

**80%**

(\*) esclusi Assistant

## L'offerta di PTS si focalizza attualmente su tre linee di business principali

### CONSULENZA

- Aiutare l'azienda cliente a realizzare soluzioni che soddisfino le molteplici tematiche di intervento relative al miglioramento delle prestazioni:
  - strategia e business modelling
  - organizzazione e processi
  - change management
  - gestione e sviluppo risorse umane
- Proporre un approccio sistematico per il miglioramento delle prestazioni declinabile nelle seguenti attività:
  - analisi dei bisogni (strategie, contesto organizzativo, processi, carichi di lavoro, competenze, etc.)
  - analisi delle cause e proposta soluzioni implementabili
  - supporto all'implementazione delle soluzioni e gestione del cambiamento organizzativo
  - valutazione degli obiettivi di performance raggiunti

### FORMAZIONE

- Aiutare l'azienda cliente ad ottimizzare l'efficacia della formazione, a rendere efficienti i percorsi formativi proposti ed a progettare percorsi formativi integrati ad hoc
- Proporre corsi di formazione manageriale quali, ad esempio:
  - gestione efficace della comunicazione (scritta ed orale)
  - gestione efficace dei meeting
  - gestione efficace del tempo
  - program/project management
  - leadership e gestione gruppi di lavoro
- Proporre interventi formativi specializzati, consentendo ai partecipanti di apprendere e applicare metodologie innovative quali:
  - instructional system design
  - analisi fabbisogni, pianificazione e gestione economica della formazione
  - il monitoraggio dell'efficacia e ROI della formazione
  - metodologia "Information Mapping"

### E-LEARNING

- Aiutare l'azienda cliente, partendo da un'analisi e da una attenta valutazione dei bisogni formativi, a predisporre l'inserimento coerente delle nuove tecnologie multimediali nei processi di formazione, ove utile e necessario
- Effettuare le opportune modifiche del percorso formativo ed elaborare i presupposti per cui l'e-Learning o soluzioni Blended risultino efficaci attraverso la:
  - definizione della strategia didattica
  - scelta del Learning Management System più adatto
  - progettazione della struttura dei corsi fino allo "storyboarding"
  - supervisione alla realizzazione dei corsi progettati, interagendo con i fornitori tecnologici
  - audit dei servizi formativi e dei corsi on-line

## 2. La Formazione a supporto del cambiamento organizzativo

## La gestione del cambiamento va declinata in virtù delle aspettative dell'impresa

Sono quattro i punti fondamentali sui quali il management dell'azienda si deve basare per realizzare e gestire il cambiamento:

- 1. Accettare la necessità del cambiamento:** chi se ne occupa deve ben conoscere la realtà aziendale e quella del mercato nel quale opera se vuole rimanere competitiva. Deve mettere tutto in discussione e non farsi condizionare da eventuali trend di crescita, ma affrontare il cambiamento con uno spirito aperto e con la convinzione essere in grado di migliorare il posizionamento competitivo dell'azienda
- 2. Fissare gli obiettivi da raggiungere:** gli obiettivi prefissati per il **processo** di cambiamento devono essere chiari e mai generici. Bisogna sapere dove si vuole arrivare e come arrivarci
- 3. Pianificare il processo del cambiamento:** il cambiamento deve essere pianificato nel dettaglio. È opportuno sapere quali risorse impiegare, come impiegarle, come **innovare** l'impianto tecnologico e quello delle **risorse umane**. Il fine principale è volto al miglioramento della competitività dell'azienda sul mercato
- 4. Garantire una comunicazione trasparente:** per gestire al meglio il cambiamento è opportuno che tutti gli interlocutori dell'azienda (dirigenti, azionisti, impiegati, operai, ecc.) siano a conoscenza delle mutazioni in atto. Per creare così il giusto consenso tra le parti, e per raccogliere eventuali suggerimenti. Non si deve correre il rischio di alienare alcune componenti, ma instaurare invece un equilibrio tra i vari elementi dell'azienda

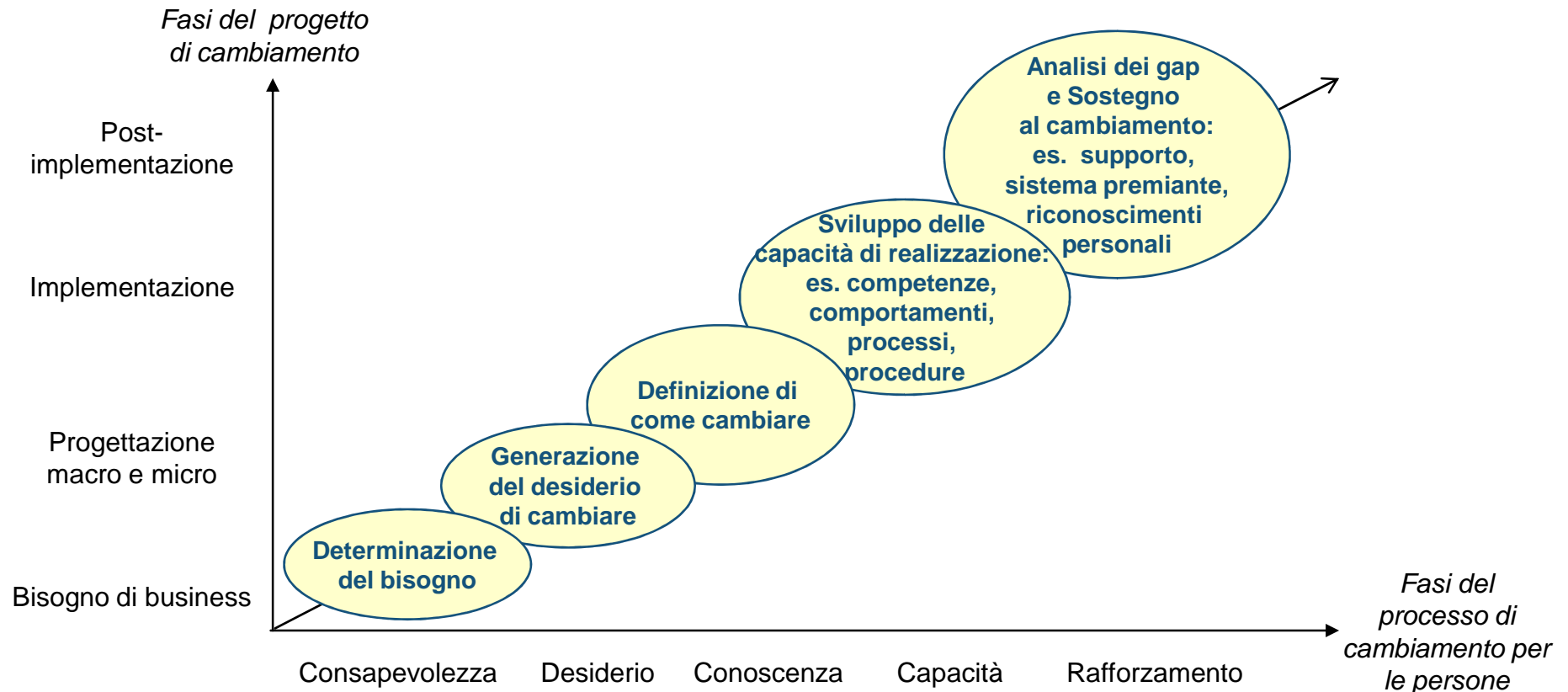


# I cambiamenti determinano sulle persone fattori di stress, spesso sottovalutati dal management, che influiscono sulle performance dell'azienda



*La comprensione e l'analisi dei fattori di stress consente di affrontare e risolvere i principali problemi di integrazione in modo più efficace*

## Individuando la posizione dell'azienda sul percorso del cambiamento, è possibile pianificare ed implementare azioni concrete a supporto del cambiamento stesso



## Formazione e Comunicazione hanno quindi un ruolo primario nel processo di cambiamento diventandone fattori critici di successo

<b>Prima: CONOSCENZA</b>	<b>Durante: CAPACITÀ</b>	<b>Dopo: RAFFORZAMENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ I dipendenti hanno bisogno di sapere cosa sarà differente e cosa rimarrà uguale</li> <li>❑ Occorre evitare che il vuoto di conoscenza sia riempito da voci e cattiva informazione</li> <li>❑ La conoscenza può essere condivisa attraverso molteplici canali:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ programmi di comunicazione, a tutto il personale, che includano                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• le ragioni di business del cambiamento</li> <li>• la descrizione del cambiamento e di competenze e comportamenti richiesti</li> <li>• cosa fare in caso di problemi</li> </ul> </li> <li>▪ accesso aperto alle informazioni, in formato elettronico o fisico:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• intranet, file condivisi, pagine web</li> <li>• spazi di lavoro, bacheche, chioschi</li> </ul> </li> <li>▪ esempi e modelli di ruolo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Sviluppare capacità richiede tempo, pratica e coaching; è opportuno:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focalizzarsi su tecniche di coaching e mentoring</li> <li>▪ Assicurarsi che supervisor, team leader e manager siano preparati ad assistere gli impiegati nella curva di apprendimento</li> </ul> </li> <li>❑ È necessario diagnosticare l'origine di problemi e possibili ostacoli:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distinguere le cause di tipo individuale da quelle di tipo ambientale</li> <li>▪ Individuare la necessità di intervenire sulle persone o sui requisiti del cambiamento</li> <li>▪ Rimuovere le barriere che incidono sulle capacità</li> </ul> </li> <li>❑ La pianificazione e lo svolgimento degli interventi comprende lo sviluppo di:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competenze analitico-cognitive, per lavorare diversamente e applicare nuovi metodi</li> <li>▪ Cambiamenti comportamentali, per interagire diversamente con colleghi, clienti e fornitori</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Nella fase post-implementazione del cambiamento, l'esperienza dimostra quanto sia importante per i dipendenti la relazione positiva con supervisor e colleghi</li> <li>❑ Lo sviluppo di competenze di leadership e di team-working risultano fondamentali per la fase di "Rafforzamento"</li> <li>❑ Un adeguato piano di coaching e di formazione è essenziale per il successo del processo di cambiamento</li> <li>❑ Strumenti di lavoro e di formazione e scambio di conoscenza di tipo collaborativo (Knowledge Management, Comunità virtuali, Aree di lavoro virtuali, etc.) possono integrare interventi tradizionali di sviluppo delle risorse umane</li> </ul>

*Il risultato raggiungibile è quello di ottenere e mantenere tutte le risorse coinvolte nel processo di cambiamento informate, formate ed allineate*



# Il caso DHL

## Il Gruppo Deutsche Post World Net

- ❑ Deutsche Post World Net è il più grande gruppo logistico nel mondo con 380.000 dipendenti e un fatturato di circa 43 miliardi di euro registrati nel 2004.
- ❑ In una politica di crescita e consolidamento nel mercato della logistica, DPWN ha avviato una serie di iniziative volte all'acquisizione delle più grandi società di logistica e trasporti nel mondo.
- ❑ I risultati di questa politica hanno portato alla realizzazione della nuova DHL.

## La nuova DHL in Italia

- ❑ 4.500 dipendenti
- ❑ 14 aerei
- ❑ 40 voli giornalieri (trasporto espresso)
- ❑ 4.600 veicoli
- ❑ 86.000 clienti
- ❑ 13 hub aerei e marittimi
- ❑ Oltre 15.000 destinazioni raggiunte
- ❑ Oltre 300 sedi



## Il Processo Training & Development

Per raggiungere i nostri obiettivi di business e rispondere ai vincoli e alle opportunità offerte dalla fase di integrazione il focus è stato:

- costruzione di una cultura condivisa
- sviluppo delle competenze di Leadership
- consolidamento delle dinamiche di coinvolgimento dei collaboratori



**azione**

Programma formativo ad hoc per i Capi (Change Agent)

## Programma formativo ad hoc per i Capi (Change Agent)



### Obiettivi

- Conoscenza Strategie ed Obiettivi
- Competenze di base e specialistiche
  
- Leadership
- Building & Leading Teams
- Shaping Directions
  
- Consapevolezza Organizzativa
- Business Knowledge



## Programma formativo ad hoc per i Capi (Change Agent)

**benefici**

### Employee

- Incremento della conoscenza e responsabilizzazione sui risultati di business
- Valorizzazione del patrimonio di esperienza

### Business

- Condivisione degli obiettivi da raggiungere (dove e come arrivarci)
- Accelerazione del processo di integrazione con incrementi di efficacia ed efficienza