

La politica di lungo respiro della gestione Risorse Umane nel gruppo BMW

“Performance and remuneration”

Le linee-guida

(dal 1983)

Maggiore efficienza

E' necessario essere sempre più competitivi.

La *competitività* è diventato il primo fattore di successo.

Per fare ciò è indispensabile aumentare l'*efficienza*, che può essere vista come la relazione quantificata tra prestazione e costi.

L'efficienza può essere incrementata lavorando su entrambi:

- 1 migliore prestazione del collaboratore
- 2 riduzione dei costi

La risorsa umana è il fattore che distingue l'azienda di successo da quella più debole.

La risorsa umana non è quindi vista come un fattore di costo ma come un *fattore di successo*.

L'obiettivo su cui lavora il gruppo BMW è quindi quello di *innalzare la prestazione/performance* dei collaboratori e non ridursi esclusivamente al taglio dei costi.

La politica di lungo respiro della gestione delle risorse umane nel gruppo BMW

Valorizzazione del potenziale umano

Si esprime attraverso:

- una struttura del personale bilanciata in cui i “vecchi” -grazie loro sapere e alla loro esperienza- ed i “giovani” –grazie al loro nuovo modo di pensare- fanno un mix di successo.

Si lavora affinché il livello di competenza e di performance dei collaboratori sia sempre al massimo livello.

- la formazione continua

Ognuno deve essere *responsabile* della propria formazione professionale.

Si deve sviluppare prima all'interno dell'azienda (“internal qualification before external recruitment”), grazie al supporto dei Capi e delle HR.

- lo sviluppo delle potenzialità manageriali

E' di grande importanza per il futuro dell'azienda.

Attenzione particolare alla capacità di promuovere:

- 1 collaborazione interdisciplinare
- 2 controllo dei processi

Viene promosso il cambiamento: da un approccio funzionale ad uno *orientato al processo*.

- Apertura mentale internazionale

Pensare ed agire in termini internazionali.

Leadership e collaborazione

La modalità di lavoro di tipo gerarchica e funzionale viene sostituita da un lavoro di collaborazione di team orientato al processo.

Si privilegiano nuove strutture organizzative temporanee, gerarchie piatte e strutture di lavoro integrate.

Il metodo ha successo solo se c'è una comunicazione permanente ed il coinvolgimento dei collaboratori.

E' quindi necessario un nuovo stile di manager/coordinatore in cui sia presente un orientamento al processo ed al lavoro in gruppo / team.

Le linee-guida per i coordinatori sono:

- 1 l'autorevolezza e la capacità di sviluppare teams efficienti
- 2 essere sempre un buon modello in termini di valori e di credibilità
- 3 la leadership come talento della persona e non un "sistema di gestione del personale".

Anche i collaboratori devono migliorare e quindi devono:

- 1 assumere maggiore responsabilità per il loro contributo al raggiungimento dei risultati aziendali, in particolare per la qualità del loro lavoro
- 2 impegnarsi per ottenere la massima prestazione e sviluppare al meglio il proprio potenziale nei gruppi di lavoro e nei progetti
- 3 accettare il cambiamento come un'opportunità, assumendo iniziativa e responsabilità per la crescita professionale continua sulla base delle esigenze e degli obiettivi aziendali.

Il manager-coordinatore deve essere in grado di comunicare in modo efficace e deve far girare le informazioni, in tempo ed in modo aperto.

Gestione del personale e strutture

Sono necessarie nuove strutture organizzative.

I processi di lavoro devono essere coordinati e ciò è possibile solo se i collaboratori sono coinvolti.

Il gruppo BMW implementa queste nuove modalità non solo in Produzione ma in tutte le attività e funzioni aziendali.

Nuove strutture richiedono anche nuove forme di remunerazione, che prendono in considerazione le nuove richieste di flessibilità ed iniziativa, consapevolezza della qualità e responsabilità personale.

Secondo il principio "Performance and remuneration", il sistema di pagamento dei collaboratori è calcolato sulla base del risultato raggiunto dal gruppo di lavoro.

I salari pagati dal gruppo BMW riflettono la politica aziendale del lavoro in termini di performance, orientamento al team e risultato finale.

Uno degli strumenti della flessibilità è il "Conto ore di lavoro", introdotto in BMW nel 1986, che consente maggiori efficienze e rende possibile l'uso esteso di impianti e macchinari.

E' uno strumento che permette di rispondere in modo tempestivo ed ottimale alla domanda del mercato in un determinato periodo.

Ottimizzazione delle spese/costi del personale

L'efficienza si migliora con il miglioramento della prestazione dei collaboratori.

Allo stesso tempo i costi del personale devono essere costantemente ottimizzati. Vuol dire che posti vacanti non vengono rimpiazzati oppure che vengono introdotte nuove figure di staff in altre fasi o settori dell'azienda.

In qualsiasi azienda manifatturiera il lavoro è il risultato delle richieste commerciali del mercato. Ci può essere lavoro solo se tali richieste sono disponibili.

Ma l'azienda ha anche una responsabilità sociale che BMW considera con grande attenzione.

TWIST – IL TELELAVORO NEL GRUPPO BMW

Teleworking In Flexible Structures

“Change as an opportunity, rather than a risk”

- 1 I collaboratori fanno una parte del loro lavoro a casa.
- 2 E' una delle nuove forme di organizzazione del lavoro.
- 3 Le parole-chiave: flessibilità, mobilità, competenza
- 4 Ciò che conta è il risultato e non il tempo che si sta in azienda.
- 5 E' parte integrante della politica del personale della BMW dall'ottobre 1995 (in collaborazione/accordo col governo bavarese).
- 6 Staff aziendale e responsabili di tipo operativo sono coinvolti in questa nuova modalità di lavoro.
- 7 Il telelavoro rafforza l'iniziativa di delega e di gestione del lavoro.
- 8 Nel collaboratore si genera una leadership virtuale basata sulla responsabilizzazione e sulla fiducia tra sé ed il suo manager.
Questo aspetto è particolarmente importante nell'attività internazionale.
- 9 Il collaboratore è comunque coinvolto totalmente nei processi aziendali anche quando lavora a casa.
- 10 La media è di 2 giornate di lavoro a casa per settimana.
Il tempo e l'orario di lavoro è concordato tra azienda e collaboratore sulla base delle esigenze aziendali e degli interessi del collaboratore.
- 11 Il telelavoro viene utilizzato in varie Aree e Funzioni aziendali:
 - Pianificazione & Produzione (502)
 - R&D (488)
 - Vendite e Marketing (198)
 - Risorse Umane (91)
 - Information Technology e Finanza (130)
 - Approvvigionamenti (41)
 - Servizi

- 12 E' utilizzato soprattutto per le attività concettuali e di pianificazione.
Il coordinamento del lavoro coi colleghi e con i Responsabili avviene invece in ufficio.
- 13 Gli strumenti utilizzati a casa sono quelli standard di un ufficio.
Il PC è integrato nel network BMW e le telefonate sono girate in automatico sul telefono di casa.
- 14 Fax ed email assicurano l'immediata disponibilità delle informazioni necessarie per lavorare.
Quando il collaboratore è all'estero utilizza poi Notebook (il portatile) e cellulare.

Alcuni esempi

15 R&D

Un disegnatore tessile lavora a casa nello sviluppo di un tessuto e dei suoi colori, che sarà usato per l'interno di una vettura di serie.

Un ingegnere CAD sviluppa i componenti di un motore da casa e da lì comunica più volte durante la giornata con i colleghi negli USA, pur con fusi orari diversi.

16 Pianificazione & Produzione

Un responsabile degli Approvvigionamenti svolge compiti strategici / concettuali sul computer a casa.

- 17 Lavorando sempre a casa un Responsabile di Produzione monitora e controlla importanti procedure logistiche per diversi turni.

I benefici del telelavoro.....

.....per i collaboratori

- 1 Maggiore soddisfazione nel lavorare
- 2 Maggiore responsabilizzazione
- 3 Più flessibilità nelle ore di lavoro
- 4 Niente viaggio per andare a lavorare = tempo risparmiato
- 5 Compatibilità di lavoro e famiglia

.... per BMW

- 1 Maggiore produttività, qualità ed efficienza
- 2 Ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro ed i risultati
- 3 Processi di lavoro spalmati su diversi fusi orari, diversi momenti della giornata e turni
- 4 I collaboratori restano fedeli all'azienda
- 5 Rafforzamento di una cultura aziendale e di leadership moderna

... per la società

- 1 Riduzione del traffico