



# ZF Marine Propulsion Systems

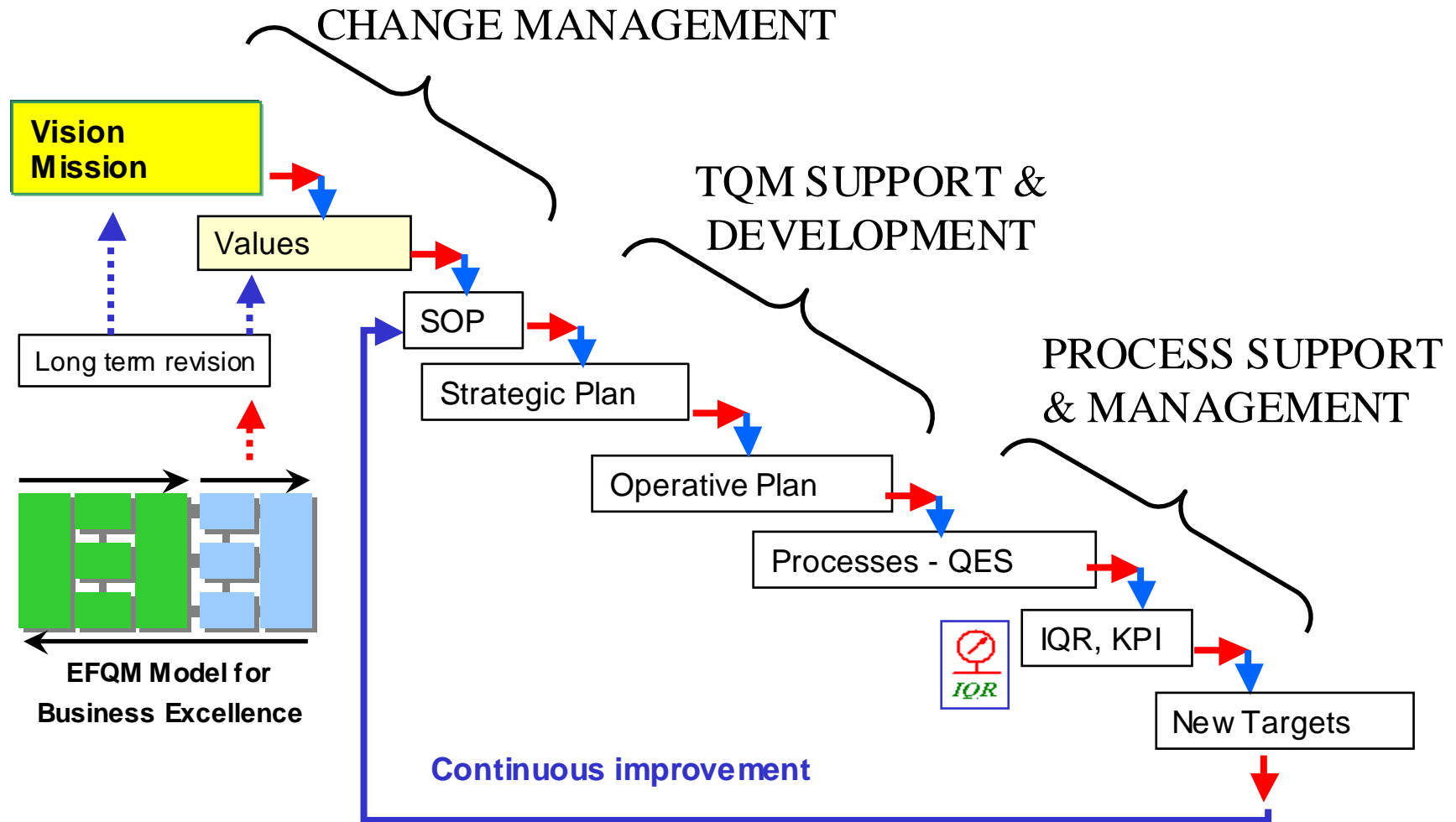
## **Un modello delle competenze quale strumento integrato nel processo di gestione delle Risorse Umane**

Padova – 4 Febbraio 2005



**HR MISSION:**

**TO SUSTAIN  
THE ACHIEVEMENT OF  
ZF MARINE BUSINESS GOALS**

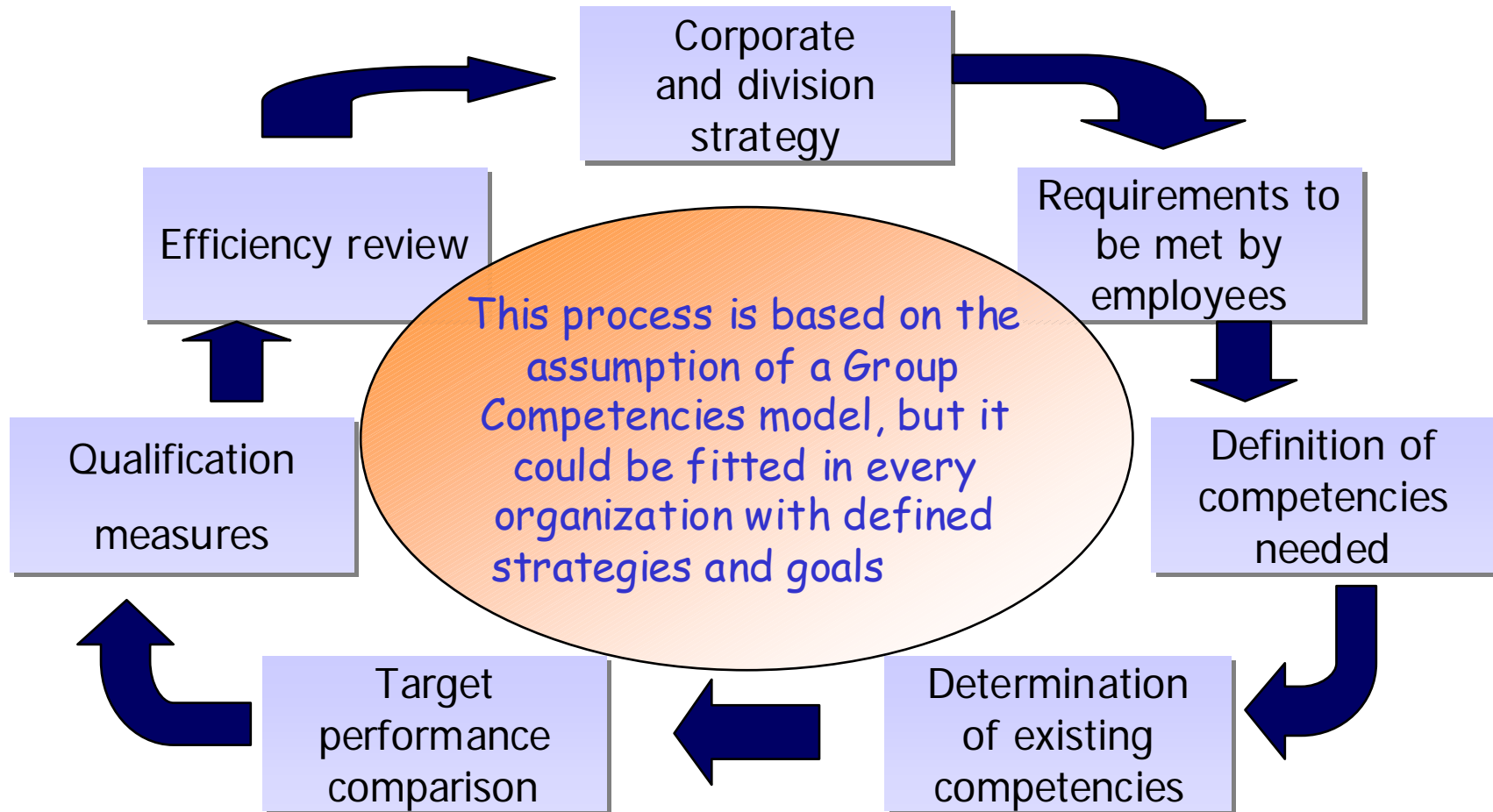






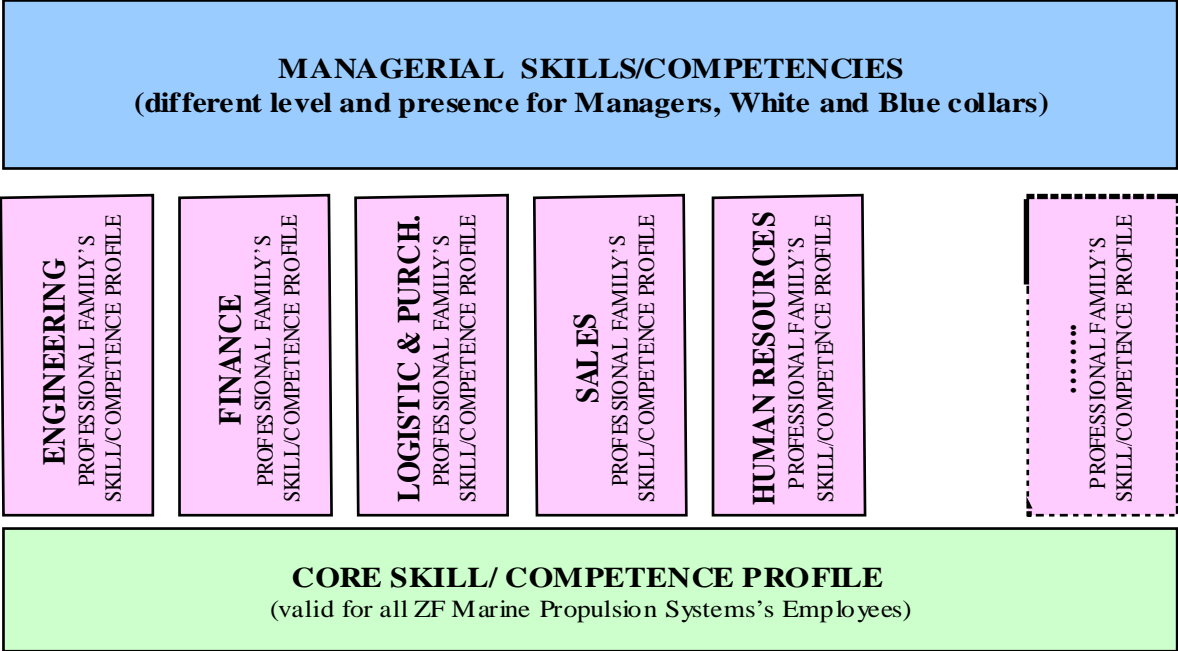
# Annual systematic qualification planning process

Source: Personalentwicklung ZF-N





# ZF Marine Competencies Model





**CORE SKILL/ COMPETENCE PROFILE**  
(valid for all ZF Marine Propulsion Systems's Employees)

- Entrepreneurial
  - Openness to the communication tools
  - Transparency - honesty
  - Availability to learn
  - Problem solving
  - Pro-active
  - Team competencies (want to be part of a team - not to be a leader etc.)
  - Intercultural openness (no psychological barriers)
  - Availability to the mobility (not necessarily geographical but mainly work/activity mobility)
  - Performance culture
  - Quality oriented
- 
- Leadership training (from supervisors level and upper)



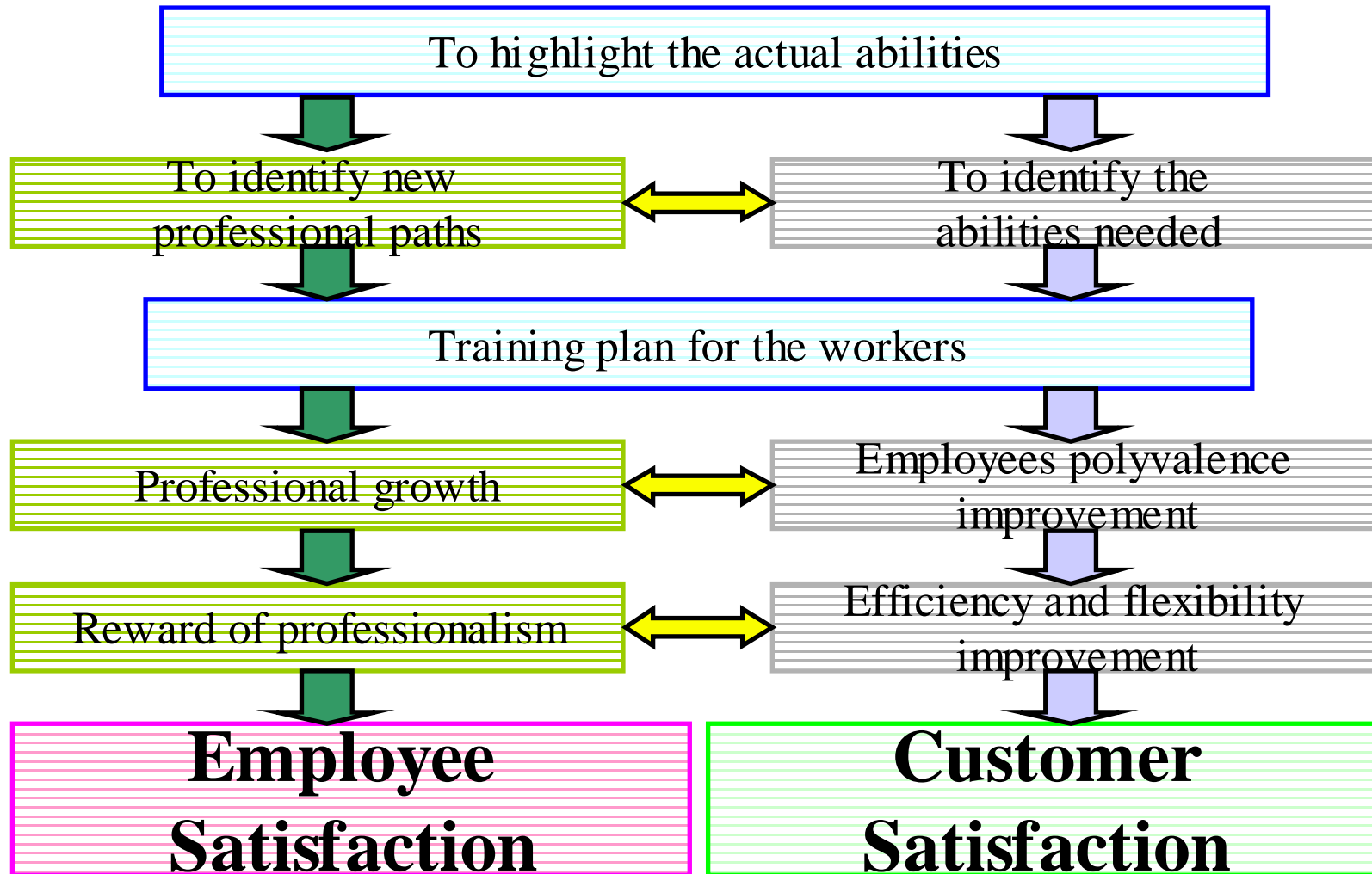
# A competencies model for the Shopfloor

## Goals

- To reach employees satisfaction through the improvement of their professionalism and motivation
- To create a database of shopfloor workers professionalism / competencies related with the machinery and the activity that exists in the plant in order to improve the customer satisfaction.
- To obtain for each shopfloor worker the highest (individual) level of knowledge, competencies and aptitudes.
- To promote action for develop the shopfloor workers polyvalence.
- To identify the training needs and to plan formation and training on the job.
- To define the shopfloor workers rewards related with the actual reached professionalism.



# Professionality Improving Flow Chart





## Evaluation criterion: phases of evaluation process

- ➔ Each evaluation is processed through an algorithm in order to obtain a single value for each employee. The value obtained is classified inside a gride that give automatically the level and the salary of the person.
- ➔ The organizational behavior is evaluated by the Supervisors and give the value of annual bonus.
- ➔ Each Supervisor talks with each worker about his own outcomes explaining and planning company needs, and path for excellence (more than once per year)



## Evaluation criterion: Basis of evaluation

### → Activity list

- ◆ Attività aziendali compiute dagli addetti nell'espletamento della mansione assegnata

### → Rank of Machinery complexity

- ◆ Tipi di macchine, di operazioni manuali o di collaudo alle quali è attribuito un coefficiente correttivo in funzione della complessità

### → Rank of critical process

- ◆ Lista dei processi aziendali il cui apprendimento impegna gli operatori per un periodo superiore alle 3 settimane lavorative

## Some examples of machinery and process ranking

CDL	Critic	Descrizione	10	9	8	7	6	5	4
506	RET	RETTIFICA ESTERNI GRANDI	X						
604	RET	RETTIFICA INT. SIELEMANN R 100	X						
605	RET	RETTIFICA INT. MATRA DRH 2/1500	X						
292	ALE	ALESATRICE PAMA	X						
Q70	COP	EVOLVENTIMETRI MECCANICI			X				
134	TOA	TORNIO GILDEMEISTER NEF CT60		X					
155	TOC	TORNIO VERT MOTCH 41 VNC (760)		X					
M10	MON	MONTAGGIO GRUPPI ABB E SULTZER			X				
M20	MON	MONTAGGIO GRUPPI FERROVIARI			X				
M65	MON	MONTAGGIO GRUPPI IFVG			X				
M47	MON	MONTAGGIO BW160-165			X				
308	FOC	CENTRO FORAT. VERTICALE NORMA CN			X				
919	IMC	FORNI A POZZO C.M.T.			X				
435	DEC	DENTAT. CREAT. PFAUTER PE 500 CNC				X			
698	MUM	MAGAZZINO UTENSILI					X		
695	MUP	PRESETTING			X				
995	MAU	MAGAZZ. AUTOMATICO ENTRATA					X		
996	MAU	MAGAZZ. AUTOMATICO PRELIEVI					X		
Q24	COP	MACCHINA DI MISURA BLOCCHETTI					X		
Q40	COM	DUROMETRO					X		
Q46	COM	MACCHINA PROVA TRAZIONE					X		
630	MAS	SEGHETTI						X	
380	MAS	BROCCIATRICE VARINELLI					X		
655	MAS	RADDRIZZATURA E RETTIFICA CENTRI					X		
540	REV	RETTIFICA TANGENZ. FAVRETTO TA 60					X		



## Evaluation criterion: phases of activity

### CLASSIFICAZIONE LIVELLI DI PROFESSIONALITÀ

#### To prepare

Tutto ciò che serve alla preparazione dell'attività: lettura documenti, predisposizione attrezzature e calibri, set-up macchina, attrezzamento, produzione primo pezzo, verifica dell'attività svolta

#### To do

Tutto ciò che serve alla esecuzione dell'attività: produzione dei pezzi nei tempi e nella qualità prevista, eseguire marcature e fasi abbinata richieste dalla bolla di produzione, eliminare bave o difettosità create nella lavorazione, verifica dell'attività svolta

#### To check

Tutto ciò che serve alla verifica dell'attività svolta: autocontrollo, separazione e segnalazione immediata dei pezzi fuori tolleranza, compilazione schede di qualità, garantire la disposizione adeguata dei pezzi sui carrelli o nei contenitori al fine di evitare fuorisagoma e/o ammaccature.



## Evaluation criterion: levels inside each activity

### P u n t e g g i o 1 – E n d o f t r a i n i n g

conoscenza norme e sicurezza, corretta marcatura delle bolle produzione, compilare le schede di manutenzione preventiva, cura la pulizia e l'ordine del posto di lavoro, sufficiente conoscenza disegno, utilizzo delle bolle e delle schede tecnologiche per recuperare le istruzioni lavoro, utilizzo delle strumentazione di misura richiesta e dei documenti della qualità, sufficiente conoscenza della macchina e della tecnologia del processo, capacità di attrezzamento macchina per particolari ripetitivi, segnala anomalie su bolle e documenti vari

### P u n t e g g i o 2 - 7 0 % o f a u t h o n o m y

buona conoscenza del disegno, della macchina e della tecnologia di processo, capacità di avviamento di nuovi particolari di limitata difficoltà, compilazione delle schede di istruzione, capacità di operare piccole modifiche su programmi per CNC, organizzare le attività di preparazione per riduzione set-up.

### P u n t e g g i o 3 - 1 0 0 % o f a u t h o n o m y

ottima conoscenza del disegno, della macchina e della tecnologia di processo, capacità di avviamento di nuovi particolari di complessa difficoltà, capacità di operare modifiche sostanziali su programmi per CNC, capacità di ottimizzazione dei parametri di lavoro, addestra i colleghi all'utilizzo della macchina

### P u n t e g g i o 4 - B e s t i n c l a s s

concorre alla ottimizzazione costante delle attività sulla macchina



Evaluation criterion:  
phases of evaluation process

- The supervisor/foreman makes the appraisal for every worker and for every activity performed by the worker
- An algorithm is applied in order to obtain a single figure (weighting all the variables already described)
- The evaluation and the following face to face interview with the employee will be done once per year (even if the interview could be done more frequently).



## Evaluation criterion: phases of evaluation process

- ➔ level 3: until 41
- ➔ level 4: over 42 until 62  
quite good capability in one difficulty
- ➔ level 4a: over 63 until 104  
good capability in one difficulty
- ➔ level 5: over 105 until 146  
good capability in one difficulty and quite good capability in another difficulty
- ➔ level 5a: over 147 until 209  
good capability in one difficulty and quite good capability in two different difficulties
- ➔ level 5b: over 210 until ..  
good capability in 3 difficulties
- ➔ level 5b with “superminimo1”: over ... ‘til ... etc.



# La scheda che viene consegnata

**ZF-Padova SpA**

23-apr-01

**Scheda personale di valutazione della professionalità 2001**

Matricola	Cognome	Nome	Data nascita	Data assunz.	Categ.
10			31/	16/1	5A

CDL	Tipo crit	Coef com	Descrizione	Prepara-zione	Condu-zione	Con-trollo	Totale
B50	DEC	7	DENTAT. CREAT. PFAUTER PE 300 CNC	2	2	2	42,00
B30	DET	7	DENTAT. A STOZZARE DEMM (CARICATORE)	2	2	2	42,00
B45	FOC	7	CENTRO LAV. OMZ M 400	1	1	1	21,00
B20	TOC	9	TORNIO BIMANDRINO MONFORTS 4 ASSI	3	3	3	81,00
154		8	TORNIO VERTICALE MOTCH 125	3	3	3	72,00
D20		8	TORNIO BIMANDRINO MONFORTS 4 ASSI	3	3	3	72,00
155		9	TORNIO VERT MOTCH 41 VNC (760)	2	2	2	54,00
156		9	TORNIO VERT MOTCH 41VNC (1200)	2	2	2	54,00

N° CDL usati	8	Data aggiornamento:	29/02/00
N° Criticità usate	4	Data agg. categ.	01/03/00
Fattore di anzianità	1,50	N° Criticità usate con valore >24	3
Integrazione per criticità unica se Totale>24	0,00	1° Valore (Integrato per criticità unica):	165,00
Integrazione per anzianità su criticità unica	0,00	2° Valore (integrato per anzianità):	165,00

	Valori	Punteggio
<b>Preparare:</b> tutto ciò che serve alla preparazione dell'attività	1= Sufficiente	meno di 42 - 3° da 210-5° B
<b>Fare:</b> tutto ciò che serve alla esecuzione dell'attività	2= 70% attività	da 42-4° da 280-5° B 81
<b>Contrrollare:</b> tutto ciò che serve alla verifica dell'attività svolta	3= 100% attività	da 63-4° A da 315-5° B 82
	4= Provetto	da 105 - 5° da 350-5° B 83
		da 147- 5° A da 385-8° B 84

Dipendente





# Annual bonus

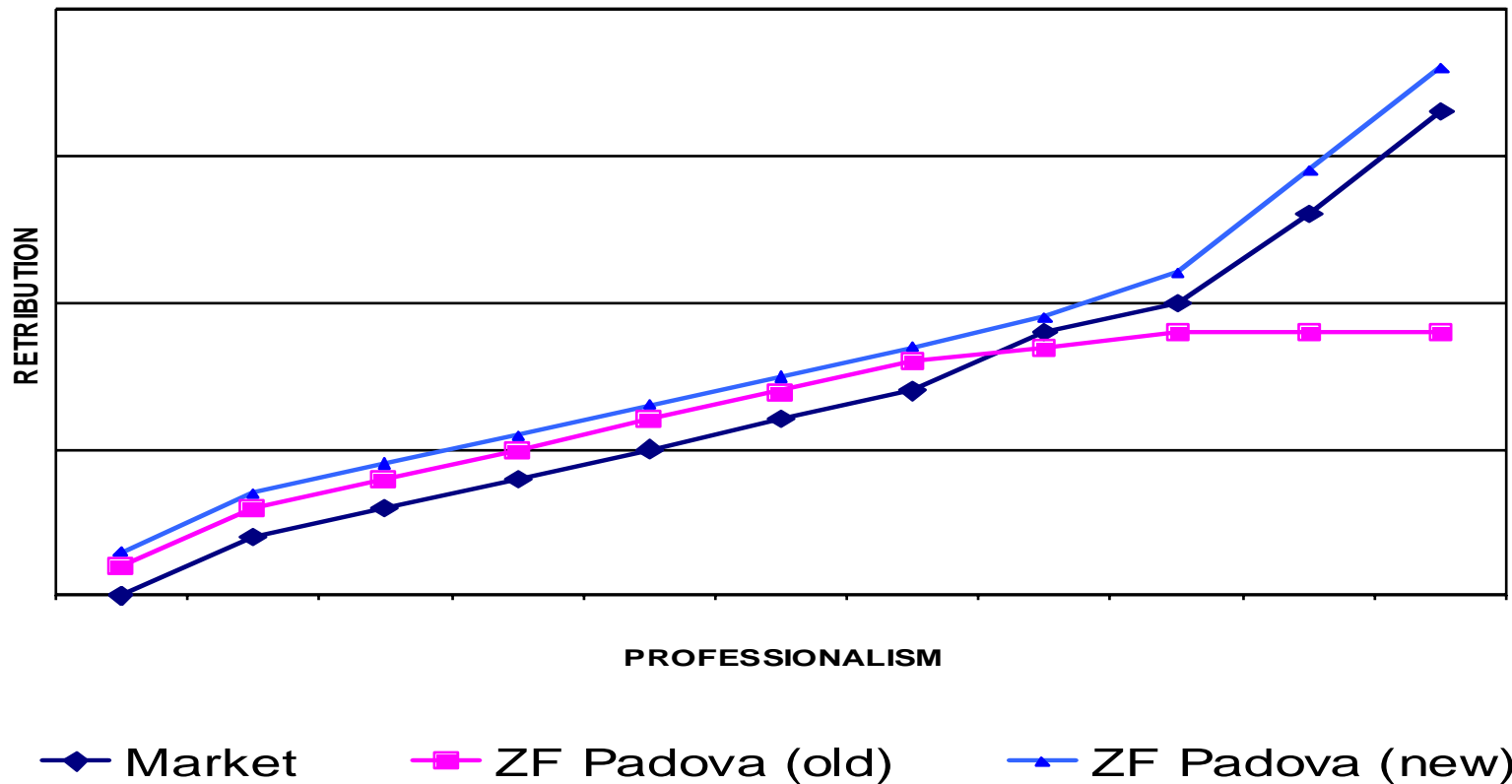
it is variable and it depends from:

<b>team competencies</b>		<b>responsibility</b>
to be a member of...		knowledge of rules
continuity		to apply rules
volunty		
adaptability		
availability		
"humilty"		
<b>relationships</b>		<b>entrepreneurship</b>
team activity		authonomy
to train		responsibility
relationships		initiative
communication		aptitudes



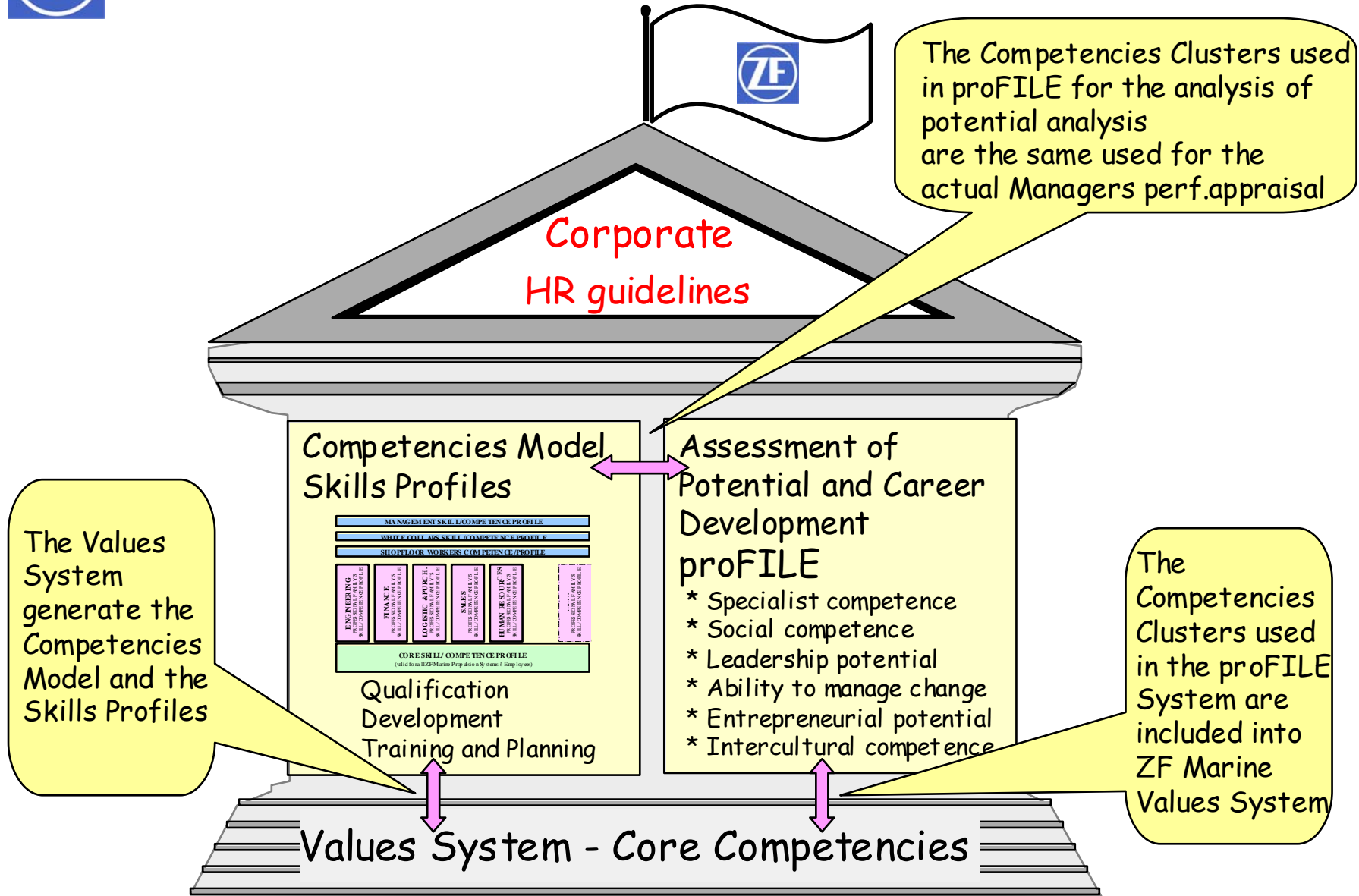
## “superprofessionalità”

If a person obtain an evaluation as “superprofessionalism” over the higher level defined in the national contract, he obtain further part of wage





# Coherence with ZF HR Corporate





# ZF Marine Management Development Program





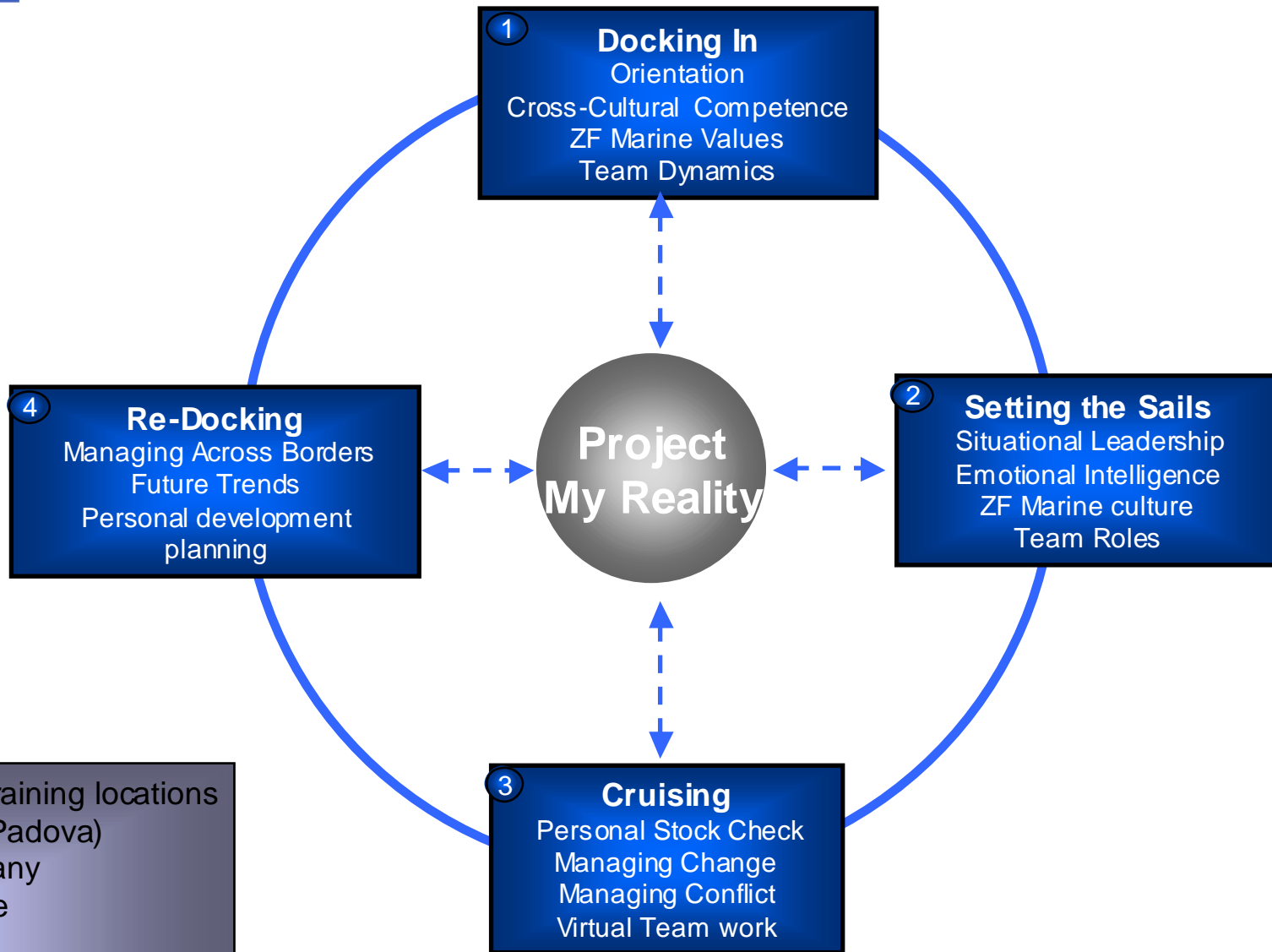
## MMDP and ZFFF: Strategic Goals of the Program

Applying the motto: “Same contents with different approach towards the present Management Teams and the Key and Potential People of the factories, the program will ...

- help ZF Marine to develop a common culture based on shared values
- continue to develop ZF Marine into a global player
- ensure that ZF Marine meet the needs of current and future customers
- provide ZF Marine with future leaders who have a common understanding of the challenges facing them and their industry
- provide ZF Marine with a better communication platform
- make the participants more flexible, agile and adaptable
- help ZF Marine to attract and retain top talent
- help ZF Marine to optimize its global sales and marketing activities

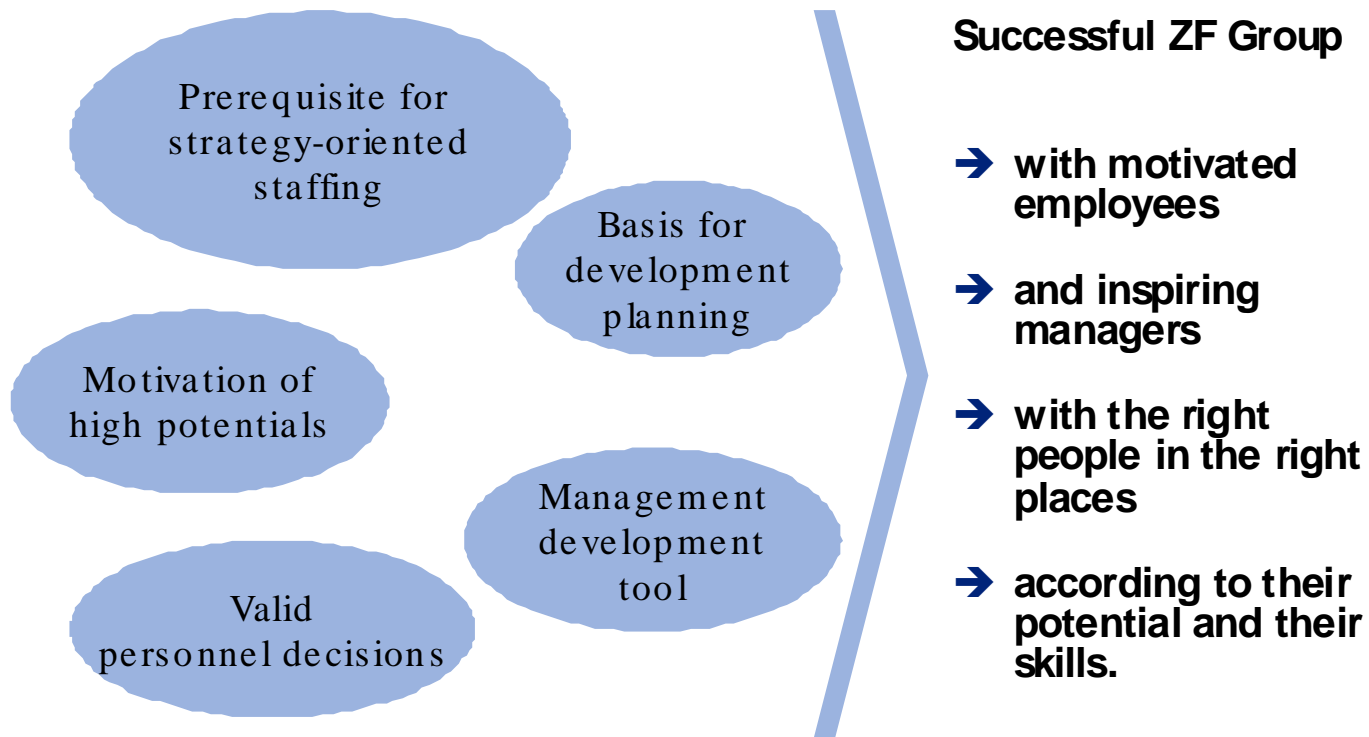


# Overview of the Program





## Why proFILE ZF?



05-01-12

proFILE ZF – Executive planning and development for the ZF Group  
[Back-Up]



# Personnel Development at ZF

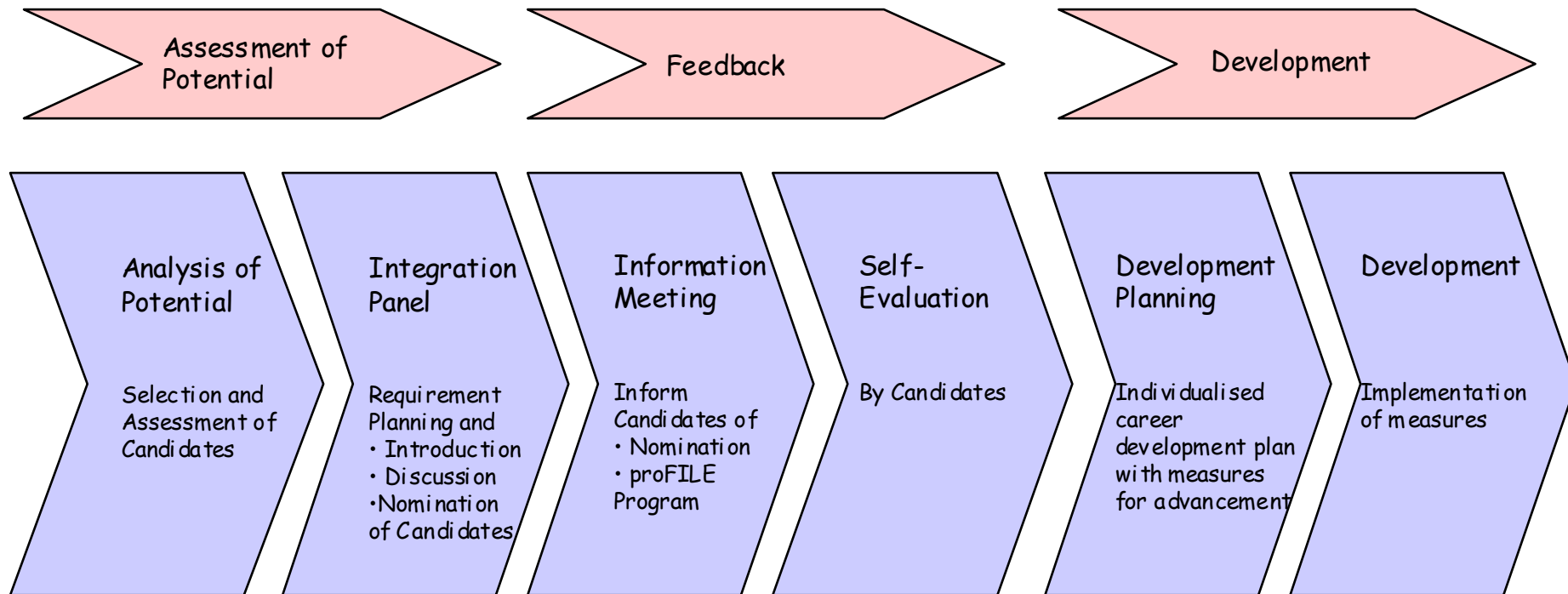


05-01-12

proFILE ZF – Executive planning and development for the ZF Group



# ZF proFILE System™ THE PROCESS





## ZF proFILE System™ THE MAIN CLUSTERS OF COMPETENCIES

- \* Specialist competence
- \* Social competence
- \* Leadership potential
- \* Ability to manage change
- \* Entrepreneurial potential
- \* Intercultural competence



## Some outcomes

- ✓ Turnover (excluding the retirements) approx 1%
- ✓ Flexibility in manufacturing area improved as the efficiency and the effectiveness (turnover ratio 2004/1999 = + 40% - volumes ratio 2004/1999 = + 80% - employees ratio 2004/1999 = + 19% → Added value pro-capite increased)
- ✓ Employees satisfaction index 1999 = 2,8 - 2004 = 3,2 (likert scale)
- ✓ % of selection qualified position satisfied by internal candidates 85% (so excluding the junior position in the shopfloor)
- ✓ sickness and injuries at lower level than the average of the same type of factories



**Thank you for your attention**

