



Forward. For all.

Il manual del Team Leader

Agosto 2025



Sommario

01 Leader Standard Work: giornata strutturata del team leader

02 TWI: JI e JR

03 Problem Solving

04 Link Utili



01

TWI – Formazione e gestione dei problemi del team

Giornata strutturata del Team Leader 1/3



Giornata strutturata del TL

Attività pre-turno	Attività Precedenti all'inizio del turno	
	Walk di verifica prima di iniziare il turno	Meeting Tier 1
Prima ora del turno	Lo Shift Report (modulo di passaggio di consegne) è pronto per la gestione del pre-shift meeting con tutti gli operatori? Assicurarsi che tutta la documentazione sia pronta: Shift Report, Team Leader Standard Work, Note per il meeting Tier 1 ecc. Revisionare lo Shift Report compilato con il TL del turno smontante Walk di Verifica inizio turno: Verifica dello stato/pulizia delle stazioni/macchine, dei contenitori per gli scarti vuoti, di strumenti/attrezzature puliti/disponibili e pronti all'utilizzo e infine dell'organizzazione delle stazioni di lavoro. Revisione/verifica dei diversi team di lavoro: verificare la presenza di tutti gli odp richiesti e/o eventuali sostituti Tutti gli Odp indossano correttamente i DPI e sono pronti per il lavoro?	Verificare la consapevolezza dei nuovi Quality Alert di tutti gli odp. Verificare che tutti gli odp designati siano presenti al Meeting Assegnare le relative postazioni di lavoro I nuovi Odp sono consapevoli dei risultati da raggiungere Verificare la consapevolezza dei KPI (SQTCM) Aggiornamento sui problemi del turno precedente, punti chiusi, lessons learned
	Prima ora di lavoro	Prima ora di lavoro
Durante il turno	Dopo la Prima ora	Durante il turno di lavoro
	Effettuare il meeting Tier 2 Verificare gli obiettivi ora per ora con lo scopo di mantenere i risultati raggiunti e recuperare ove possibile. Effettuare le verifiche di qualità Effettuare eventuali attività di training pianificate (secondo la metodologia TWI) Effettuare gli standardized work audit Effettuare interventi formativi ove necessario Rispondere alle chiamate tramite Andon Watch e gestire i problemi Promuovere la partecipazione di ogni Odp al processo Miglioramenti Audit LPA Validare Set Up e Parametri di processo ove previsto Verificare e validare la documentazione presente sulle linee e aggiornarla se necessario. In particolare: SWI, Training Matrix, Visual Aids, Alerts, ecc.	
Fine del turno	Fine turno	
	5S Walk Effettuare il passaggio di consegna con il TL montante Registrazione dei dati di produzione	

Attività pre-turno e inizio turno:

- Assicurarsi che tutti i problemi del turno precedente siano noti
- Siano disponibili risorse adeguate per il turno

Prima ora:

- Confermare il corretto inizio del turno

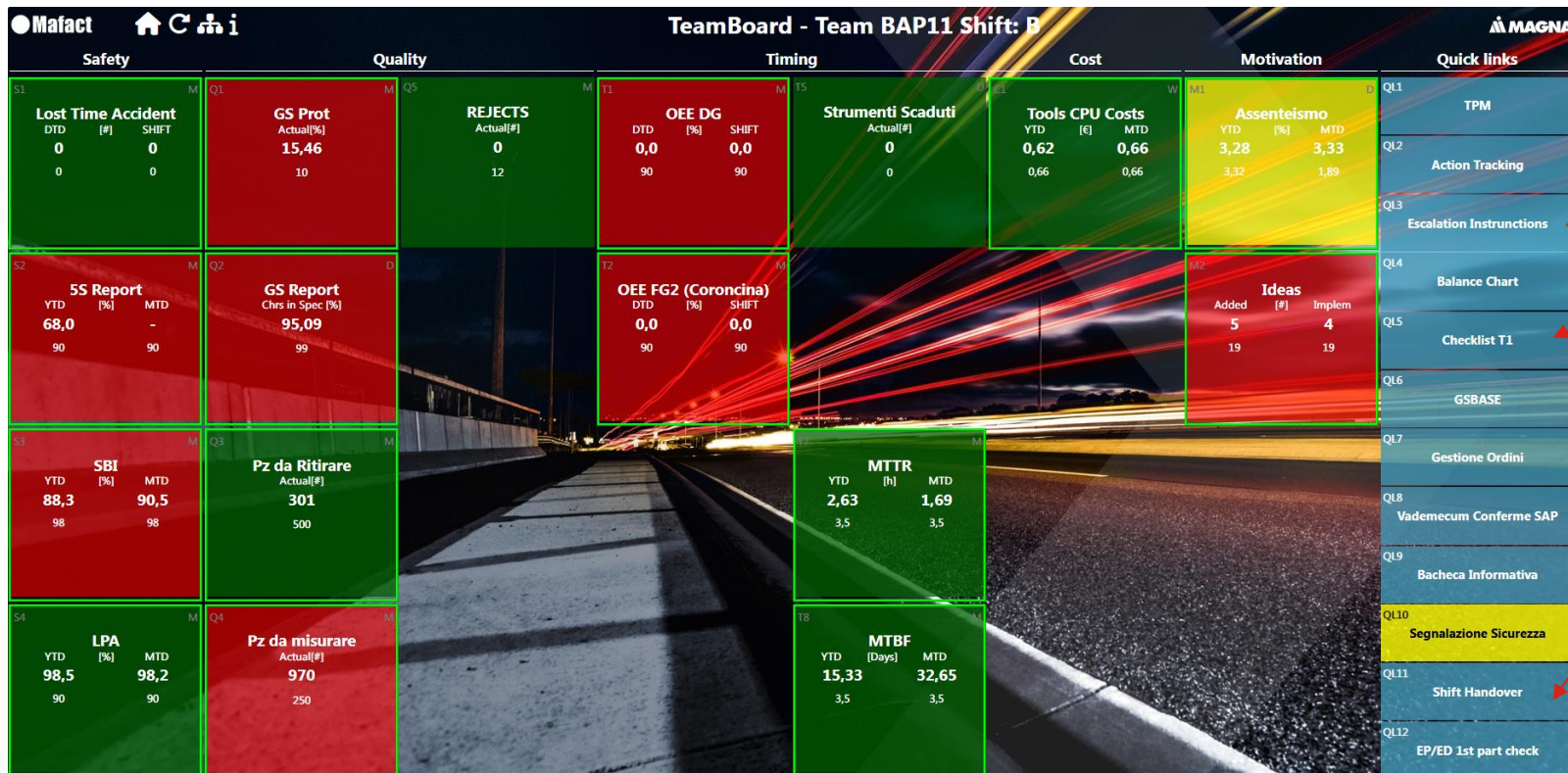
Durante il turno:

- Monitorare i risultati del turno
- Rispondere alle chiamate Andon e risolvere i problemi
- Svolgere le attività standard richieste

Attività di fine turno:

- Finalizzare le prestazioni del turno e informare il turno successivo su problemi e cose da fare

Supporti digitali: BSmart



Supporti digitali: Minds

MAGNA Management Menu Formazione on the job Checklist EHS Lingua Modifica account Esci 106067

Settori scegli un settore

5S

Ambiente

BES

EOL

Gemba Walk

Layered Process Audit

Manutenzione

Persone

Produzione/Assemblaggio

Qualità

Sicurezza

Pianificazione e gestione della formazione dei membri del team

Note per l'Auditor

1. Verificare tutti i 15 punti della presente check list per verificare i documenti ed il rispetto dello STW 2. Verificare solo gli ultimi 4 punti (evidenziati) dalla presente check list per osservare secondo le frequenze definite i tempi definiti nello STW.

1. L'ultima versione del foglio Standardized Work (STW) e le JES sono visualizzate all'interno della cella di lavoro senza interferire con l'operatore?

☐ NOK

☒ OK

Evidenza/Azione

5. Lo STW riporta i riferimenti alle JES per la descrizione degli elementi principali (step principali nelle JES)?

☐ NOK

☒ OK

Evidenza/Azione

Verificare la corrispondenza fra STW e JES

6. I tre elementi principali dello STW (Takt Time, Work Sequence, simboli del Work in process (WIP) sono riportati nello STW?

☐ NOK

☒ OK

Evidenza/Azione

7. Il valore del WIP reale è uguale a quello che è scritto sul foglio STW? Riportare il valore del WIP

☐ NOK

☒ OK

Evidenza/Azione

8. Il tempo ciclo documentato è uguale o minore rispetto al Takt Time riportato sullo STW?

☐ NOK

☒ OK

Evidenza/Azione

9. Il layout dell'area di lavoro corrisponde a quello riportato sullo STW?

☐ NOK

☒ OK

Evidenza/Azione

(Ad es. non ci sono tavoli in più tra le operazioni) Se no, indicare ciò che si è riscontrato

Focus Points High Risk items Area Produzione

Dall'analisi degli High Risk Items/Focus Points, sono emersi e sono stati identificati i seguenti Items

Possibili rischi o pericoli di alto livello da COMUNICARE IMMEDIATAMENTE al coordinatore del reparto

- rischi elevati che possono causare la generazione di scarti e loro invio a clienti esterni o interni
- pericoli per la salute che possano generare un LTA, FTV o near miss

Durante gli audit LPA prestare particolare attenzione alle attività ed operazioni correlate

Area Produzione

- Disciplina assoluta nell'attenersi a quanto prescritto nelle JES senza deroga alcuna;
- Corretta identificazione del materiale, compreso label gialla dei Pezzi bloccati compilata in ogni sua parte e con data di gestione entro i tempi prescritti (max 24h).
- Corretta e completa compilazione checklist (health check)
- Gestione corretta dei prodotti non conformi in seguito a controlli di processo/prodotto
- Verifica della corretta marcatura degli allarmi SPC
- Verificare presenza di strumenti scaduti registrati nel dashboard di reparto e verificare congruenza sul campo
- Verificare la reale consultazione di PdC e JES presenti a touch screen da parte dell'operatore

Review del 12-03-2025





02

TWI – Formazione e gestione dei problemi del team

Jl: come essere pronti a formare



- 1. Prepara una tabella di marcia:** definisci chi formare, su quale tecnologia, a quale step, entro quando.
- 2. Suddividi il lavoro:** definisci i PASSI PRINCIPALI, individua i PUNTI CHIAVE (la sicurezza è sempre un punto chiave), illustra il PERCHÈ. (Prepara l'istruzione di lavoro ovvero la JES)
- 3. Devi avere tutto pronto:** l'attrezzatura, il materiale e tutto ciò che ti serve per seguire le istruzioni (JES).
- 4. Devi avere il luogo di lavoro correttamente organizzato:** devi essere d'esempio per il tuo collaboratore.

TIENI QUESTA CARD SEMPRE A PORTATA DI MANO



Jl: come addestrare



Step 1(step di preparazione): prepara il lavoratore; mettilo a suo agio, presentagli il lavoro che dovrà svolgere e scopri cosa sa già a riguardo. Motivalo all'apprendimento

Step 2: svolgi il lavoro; svolgi il lavoro, illustra un PASSO PRINCIPALE alla volta, sottolineando ciascun PUNTO CHIAVE e spiegandone il PERCHÈ. Spiega in modo chiaro, completo e paziente, ma non andare oltre l'obiettivo prefissato.

Step 3: svolgi il lavoro di nuovo; lascia che sia l'allievo questa volta a suggerirti cosa fare, illustrandoti un passo principale alla volta, sottolineando punti chiave e il perché.

Step 4: fagli svolgere il lavoro; fai fare a lui il lavoro questa volta, facendo anticipare l'azione con la spiegazione di ciascun punto chiave e del perché. Continua finché non sei sicuro che lo possa fare in autonomia.

Step 5: fagli svolgere il lavoro in autonomia; lascialo lavorare da solo indicando una persona di riferimento in caso abbia bisogno di aiuto. Controlla frequentemente e resta a disposizione per eventuali domande.

SE IL COLLABORATORE NON HA IMPARATO IL FORMATORE NON HA INSEGNATO

JR: i fondamenti per le buone relazioni



1. **Fai sapere a ogni collega come sta lavorando:** fagli sapere cosa ti aspetti. Indica i modi per migliorare.
2. **Riconosci i meriti :** prestazioni extra o insolite. Fallo nel momento in cui accade.
3. **Informa in anticipo un collega sui cambiamenti che lo riguarderanno:** spiegagli PERCHÉ se possibile. Lavora con lui per fargli accettare il cambiamento.
4. **Sfrutta al meglio l'abilità di ogni persona :** individua le competenze che non vengono utilizzate; non ostacolare le naturali attitudini.

**LE PERSONE DEVONO ESSERE
TRATTATE COME INDIVIDUI!**

Job Relation Card

Un team leader ottiene i risultati grazie alle persone

Fondamenti per le buone relazioni

1. **Fai sapere a ogni collega come sta lavorando:** fagli sapere cosa ti aspetti. Indica i modi per migliorare.
2. **Riconosci i meriti:** prestazioni extra o insolite. Fallo nel momento in cui accade.
3. **Informa in anticipo un collega sui cambiamenti che lo riguarderanno:** spiegagli il PERCHÉ. Lavora con lui per fargli accettare il cambiamento.
4. **Sfrutta al meglio l'abilità di ogni persona:** individua le competenze che non vengono utilizzate; non ostacolare le naturali attitudini.

**LE PERSONE DEVONO ESSERE
TRATTATE COME INDIVIDUI!**

COME GESTIRE UN PROBLEMA

Metodo delle 4 fasi:

Step 1: raccogliere dati oggettivi: analizza la situazione. Parla con le persone interessate e raccogli dati e pareri. Assicurati di sentire tutte le parti coinvolte.

Step 2: valutare e decidere: metti insieme i fatti e considera la loro relazione. Quali azioni possibili ci sono? Fai riferimento a prassi, regole e politiche aziendali; verifica che le azioni siano coerenti con gli obiettivi, valutando i loro effetti sull'individuo, sul gruppo e sulla produzione. Seleziona le azioni migliori. Non giungere a conclusioni affrettate.

Step 3: agire: posso gestirlo da solo? Chi può aiutarmi nella gestione? Devo riferire il problema al mio responsabile? Pianifica luogo e tempi giusti (action plan); spiega e ottieni il consenso. Non trasferire ad altri la responsabilità!

Step 4: monitorare i risultati: stabilisci i tempi e le frequenze del monitoraggio. Controlla i cambiamenti in termini di risultati, atteggiamenti e relazioni. Le mie azioni hanno migliorato la produzione?

HO RAGGIUNTO I MIEI OBIETTIVI?

JR: come gestire un problema



Metodo delle 4 fasi:

1. **Step 1: raccogliere dati oggettivi:** analizza la situazione. Quali politiche, regole, regolamenti possono essere applicate? Parla con le persone interessate e raccogli dati e pareri. *Assicurati di sentire tutte le parti coinvolte.*
2. **Step 2: valutare e decidere :** metti insieme i fatti e considera la loro relazione. Quali azioni possibili ci sono? Fai riferimento a prassi, regole e politiche aziendali; verifica che le azioni siano coerenti con gli obiettivi, valutando i loro effetti sull'individuo, sul gruppo e sulla produzione. Seleziona le azioni migliori. *Non giungere a conclusioni affrettate.*
3. **Step 3: agire :** posso gestirlo da solo? Chi può aiutarmi nella gestione? Devo riferire il problema al mio responsabile? Pianifica luogo e tempi giusti (action plan); spiega e ottieni il consenso. *Non trasferire ad altri la responsabilità!*
4. **Step 4: monitorare i risultati :** stabilisci i tempi e le frequenze del monitoraggio. Controlla i cambiamenti in termini di risultati, atteggiamenti e relazioni. *Le mie azioni hanno migliorato la produzione?*

Ho raggiunto i miei obiettivi?



03

Problem Solving

Approccio di risoluzione dei problemi in 8 fasi



1. Chiarire il problema
2. Scomporre il problema
3. Stabilire l'obiettivo (BPS) o le azioni di contenimento (PPS)
4. Individuare la causa principale
5. Sviluppare contromisure
6. Implementare e validare l'efficacia delle contromisure
7. Valutare i risultati e i processi
8. Standardizzare il successo (nuovo processo)
9. Altre informazioni di supporto



Template utilizzato



A3 Troubleshooting Form - ID: 83				Manager: D'Astona, Michele A3 Responsible: Andriano, Daniele Team Members: Prova			
Basic Data	A3 Title:	Prova		No image loaded			
	Line / Area:						
	Station:						
	KPI:	Prova					
	Number of defects:	111					
	Intercepted On:	30 mag 2025					
Intercepted By:	Prova						
Reoccurrence	No						
Problem Description	Description		The Problem occurs (NOK Product/Process)		The Problem does NOT occur (Comparison with OK Product/Process)		
	Which	exactly is the problem?					
	Where	the problem occur?					
	How	the problem is manifested?					
	When	the problem occur?					
Why	is that a problem						
Actions of Containment	Nr	ICA		Resp.	Deadline	State	
	1						
	2						
	3						
OCCURRENCE - Analysis of the causes (5 why)	OCCURRENCE - 5 Why - develop the main most probable cause from Ishikawa						
	1		2		3		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
	Why?		Why?		Why?		
DETECTION - 5 Why - Develop the most likely root cause/causes from Ishikawa							
1		2		3			
Why?		Why?		Why?			
Why?		Why?		Why?			
Why?		Why?		Why?			
Why?		Why?		Why?			
Why?		Why?		Why?			
Why?		Why?		Why?			
Measures to eliminate identified causes							
Nr	PCA			Resp.	Deadline	State	
1							
2							
3							
Description of the PCA performance verification (test, batch, short-term capability, audit, etc.)							
Assurance of the effectiveness of the solution (FMEA, control plan, instructions, training, etc.)							
1				Resp.	Deadline	State	
2							
3							
Transfer of the solution to other products/processes (Lessons Learned)							
1				Resp.	Deadline	State	
2							
Justification if not required							
The A3 Supervisor must submit the Problem Solving Form to the Area Supervisor and confirm it.							
Not signed			Not signed				
Signature of Responsible A3			Supervisor's Signature				

A long-exposure photograph of a road at sunset. The sky is a mix of dark blues, purples, and oranges. The road is dark, and the light trails from cars are visible as bright red and orange streaks. The number '04' is overlaid in large white font on the left side of the image.

04

Link Utili



[Home - MINDS](#)

[Team Board](#)

[Problem Solving](#)

A man in profile, looking towards the right, stands next to a dark car. The car's rear light bar is illuminated with a red glow. The background is a sunset sky with a large, light-colored arrow pointing right. The text "Forward. For all." is centered in the upper half of the image.

Forward. For all.