

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

GlaxoSmithKline

**Investimento sui talenti per lo sviluppo
dell'organizzazione in GSK**

Ambito tematico strategico:
Innovazione Digitale di prodotto e/o di processo

Piano Conto Formazione

ID: 198420

“Improve and Strengthen Skills”

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	7
2.3 Obiettivi aziendali e formazione.....	8
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	9
2.5 Considerazioni riepilogative	9
3. IL PIANO FORMATIVO	10
3.1 L'analisi del fabbisogno	10
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	10
3.3 Considerazioni conclusive.....	12
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	13
4.1 L'impatto della formazione	13
4.2 Conclusioni riepilogative	14
5. CONCLUSIONI	15
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
5.2. Le buone prassi formative aziendali	15
5.3. Conclusioni	15

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda GLAXOSMITHKLINE MANUFACTURING costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a GLAXOSMITHKLINE MANUFACTURING le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto e sulle politiche attive adottate in materia di formazione.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018-2019, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda GLAXOSMITHKLINE MANUFACTURING, partendo dalla partecipazione al Piano Conto Formazione "Improve and Strengthen Skills", cercherà di mettere in evidenza il ruolo che la formazione continua riveste nella crescita dell'azienda e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori; sarà altresì rivolta particolare attenzione agli aspetti riconducibili all'ambito tematico dell'innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto, sebbene saranno considerati, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, tutti gli ambiti tematici che hanno impatto sulla competitività aziendale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Glaxosmithkline è presente in Italia da oltre un secolo, dal 1904 a Siena, dal 1932 a Verona, dal 1984 a San Polo di Torrile (PR) e dal 1992 a Baranzate (MI). Più in particolare, Verona e Siena sono state le città da cui, con farmaci e vaccini, è partito lo sviluppo scientifico e industriale in Italia.

Nel 1904 a Siena, Achille Sclavo fonda l'Istituto Vaccinogeno Sieroterapico Toscano, per produrre il siero contro il carbonchio da lui scoperto e proseguire i suoi studi in materia di igiene. Nel 1932 viene fondata a Verona la Società Anonima Italiana Nathan Bompiani, che commercializza prodotti nutraceutici provenienti dal Regno Unito.

Nei decenni successivi prende il via l'industrializzazione della produzione in entrambe le sedi. A Siena viene realizzato il vaccino antivaoloso - *su cui già Achille Sclavo aveva lavorato nel 1896* - e il vaccino antirabbico, affermandosi come una delle maggiori aziende europee nel settore della medicina preventiva. Verona si caratterizza invece per la commercializzazione in Italia della penicillina e, a metà del '900, cambia il nome divenendo Glaxo. In quello stesso periodo Siena rafforza le proprie capacità produttive e i processi di qualità, affermandosi come fornitore di vaccini per la collettività e le Forze Armate anche nel periodo bellico.

Nella seconda metà del '900 prosegue la specializzazione della produzione nelle due sedi: Siena per i vaccini, antipolio in particolare, Verona per la farmacologia (settima sede in Italia in tale ambito). Lo stabilimento veronese ospita produzione, magazzini, uffici ed un Centro Ricerche dal 1970. Negli anni '70 vengono inaugurati anche il nuovo Centro ricerche a Siena e il sito produttivo di Rosia, sempre in provincia di Siena, poli d'avanguardia mondiale in vaccinologia.

Negli anni Ottanta alcuni farmaci Glaxo cambiano la storia dei trattamenti farmacologici, ma sono anche gli anni di importanti acquisizioni: Glaxo rileva infatti da Italcemi lo stabilimento di San Polo di Torrile (PR) e dalla fusione con Wellcome nascerà Glaxo Wellcome.

A fine anni '90 verrà lanciato su scala mondiale il primo farmaco Glaxo interamente prodotto a Parma. Negli anni 2000 nasce GlaxoSmithKline dalla fusione tra SmithKline Beecham e Glaxo Wellcome ed entrerà a far parte del gruppo GSK anche la sede di Baranzate. A Parma inaugura una nuova linea dedicata alla produzione di vaccini, mentre a Verona viene introdotta una nuova tecnologia, sviluppata nel sito, per garantire standard di sicurezza e sterilità sempre più elevati nella produzione di antibiotici sterili. A Siena nasce il GSK Vaccines Institute of Global Health, dedicato a sfide globali di prevenzione sostenibile. Viene inoltre creato, attraverso una joint venture partecipata da Pfizer e Shionogi, ViiV Healthcare, la prima azienda completamente dedicata all'HIV/AIDS, la cui sede italiana sarà a Verona. Sempre ne

A livello globale, nel 2009 GSK acquisisce i Laboratori Stiefel, rafforzando il portafoglio dermatologico. Nel 2015 un accordo globale fra GSK e Novartis rafforza la presenza in Italia di GSK nel settore dei vaccini e di Consumer healthcare, raddoppiando il numero degli addetti e aggiungendo alle infrastrutture di GSK un Centro ricerche e un sito produttivo.

Nel 2018 l'impianto produttivo di San Polo di Torrile si amplia e si arricchisce di nuove tecnologie. Viene inaugurato un nuovo impianto dedicato alla produzione di nuovi trattamenti HIV per ViiV Healthcare con un investimento di 30 milioni di euro. L'ampliamento fisico dello stabilimento si è reso necessario in quanto il sito produttivo di Verona, a fronte di una cessione, è stato trasferito a Parma.

A maggio 2020, in seguito alla Joint Venture con Pfizer, volta a rafforzare la presenza nel settore Consumer Healthcare, il sito produttivo di farmaci da banco e integratori multivitaminici di Aprilia, in provincia di Latina, entra a far parte del gruppo.

Sempre in quell'anno viene avviata la realizzazione di Smart Lab Siena, un modello innovativo di strutturare i flussi e organizzare gli spazi di lavoro, ideato da GSK per i suoi laboratori di ricerca e sviluppo.

Storicamente GSK si è quindi strutturata in tre aree di attività globali che ricercano, sviluppano e producono rispettivamente farmaci, vaccini e prodotti innovativi per la salute. L'Italia, in particolare, è all'avanguardia nella produzione e ricerca sui vaccini e nel realizzare industrialmente farmacia di elevato livello di specializzazione nel trattamento dell'HIV.

Nel mondo, ad oggi, GSK conta una rete produttiva di oltre 80 stabilimenti. In Italia è GSK Manufacturing S.p.A. (di cui fa parte lo stabilimento di San Polo di Torrile) la società di riferimento per la produzione di farmaci da prescrizione e loro confezionamento, nell'ambito di un'organizzazione produttiva e distributiva globale. L'attività è rivolta sia ai farmaci GSK che a produzioni conto terzi nelle aree di competenza italiana.

A questa società fanno capo lo stabilimento produttivo di S. Polo di Torrile e il centro di arti grafiche per il packaging farmaceutico di Verona.

Lo stabilimento di San Polo di Torrile (PR) si occupa, per GSK e conto terzi, di New Product Introduction per prodotti sterili e non sterili in alto contenimento e riveste un ruolo peculiare come produttore globale di lotti per la sperimentazione clinica. Le principali aree terapeutiche in cui opera con farmaci biotecnologici e piccole molecole (small molecule) sono anestesia, immunologia, respiratorio, oncologia e HIV.

Lo stabilimento di San Polo oggi è:

- uno dei pochi centri di riferimento GSK in tutto il mondo per la critica e delicata fase di introduzione e sviluppo di nuove tecnologie negli stabilimenti di produzione;
- fornitore mondiale per GSK di medicinali destinati alle sperimentazioni cliniche;
- fornitore di 70 mercati internazionali (inclusi quelli più regolamentati tra cui USA, Giappone e mercato Europeo);
- centro di eccellenza per i farmaci che richiedono le tecnologie produttive più avanzate e diversificate in termini di alto contenimento e riempimento asettico, a cui anche altre importanti aziende fanno ricorso per produzioni particolarmente delicate (oncologici, anestetici, ecc.);
- sito di produzione internazionale di farmaci biologici e anticorpi monoclonali per il lupus eritematoso sistemico, l'asma grave di tipo eosinofilo, il mieloma multiplo e Covid-19;
- sito produttivo conto terzi, sia di prodotti sterili che non sterili.
- sito produttivo dal 2019 per un nuovo prodotto anti HIV-AIDS per pazienti multi-trattati

Le principali competenze e tecnologie di Parma sono:

- laboratorio bioanalitico;
- riempimento asettico;
- reparto liofilizzati;
- prodotti richiedenti la catena del freddo;
- prodotti stupefacenti;

- tecnologie in alto contenimento;
- tecnologie single-use;
- elevati livelli di automazione;
- tecnologie per trattamento prodotto foto-sensibile.

Nel 2020 nel sito di San Polo sono stati investiti in tecnologie e infrastrutture circa 28 milioni di euro, con una produzione di 1,5 milioni di anticorpi monoclonali e 99,2 milioni di unità per servire 70 mercati internazionali.

In Italia nel 2019 la crescita delle esportazioni della industria farmaceutica è aumentata del 25,6% rispetto al 2018. GSK ha contribuito con 201 milioni di farmaci e vaccini prodotti, pari a 584 milioni di euro di export di beni e servizi, il 23% in più dell'anno precedente.

Nel 2019, GSK contava il 6,5% del totale degli addetti farmaceutici in Italia. A San Polo, nel corso degli anni ed in particolare dopo le recenti ristrutturazioni della sede di Verona, si è passati da 250 dipendenti a 650.

La percentuale di laureati in GSK è del 63% contro la media del settore che è del 53,5% degli occupati. Nel 2019 le donne rappresentavano il 50% dei collaboratori, +7% rispetto al settore di riferimento.

Rispetto agli altri settori, l'industria farmaceutica si distingue per innovazione: è infatti al primo posto per la quota di imprese innovative (+90%) e gli investimenti per addetto (3 volte la media manifatturiera).

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Il farmaceutico è un comparto chiave per il sistema economico italiano ed è caratterizzato da alta innovazione. Nel 2019 le imprese del farmaco in Italia hanno investito 3 miliardi in innovazione, di cui oltre la metà in Ricerca e Sviluppo.

L'obiettivo di GSK è *“diventare una delle aziende farmaceutiche più innovative, efficienti e degne di fiducia al mondo”*. Per il biennio 2020-21, l'impresa stimava di effettuare in Italia 18 lanci di nuovi prodotti GSK e ViiV, la metà dei quali in ambito prescription (farmaci con ricetta/vaccini).

Lo stabilimento di San Polo (GlaxoSmithKline Manufacturing), dopo l'accorpamento tra GLAXO e SMITHKLINE, è divenuto un sito strategico per i processi innovativi di GSK. Come si diceva più sopra si definisce un sito New Product Introduction, vale a dire un sito con una parte di produzione di routine ed una parte di attività fortemente innovative che riguardano l'introduzione e industrializzazione di prodotti che provengono dalla R&D.

Dagli anni 2000, San Polo ha continuato ad ampliare non solo lo stabilimento ma anche l'articolazione delle tipologie di forme farmaceutiche nuove complesse. A San Polo non è presente il dipartimento di Ricerca e Sviluppo, ma il sito è in collegamento con le diverse R&D di GSK e da queste riceve le molecole attive per avviare il processo di industrializzazione. Tre persone della Ricerca e Sviluppo sono dedicate a questo processo di trasformazione che parte dalla molecola ed arriva al prodotto farmaceutico finito utilizzabile dal paziente, mediante l'utilizzo di un impianto pilota. Dalla produzione campione si passa poi alla industrializzazione vera e propria e questo significa, a volte, dover mettere in piedi un nuovo reparto produttivo o implementare una linea esistente. I dipendenti devono sviluppare un'attitudine alla flessibilità, ossia ad essere *“staccati dal business”* e convogliati in team che si occupa dei progetti nuovi e studia come produrre un nuovo farmaco partendo dalla molecola attiva, progettandone la messa in macchina e poi la successiva produzione di massa, come nel caso

degli antitumorali ad alto contenimento di nuova generazione, o ad implementare un processo già conosciuto come quello della liofilizzazione per creare un nuovo farmaco per la cura del COVID.

Il sito di Parma è all'avanguardia anche sui prodotti Biofarmaceutici. Se GSK si trova ai primi posti delle multinazionali farmaceutiche, Parma è sicuramente un centro di eccellenza nei prodotti BIOPHARM, quei prodotti, cioè, che hanno un aspetto biofarmaceutico che va più in associazione con la biologia del corpo umano. Si tratta di un settore in grandissimo sviluppo: Parma da tempo aveva cominciato a lavorare in questo campo ed è il motivo per cui ora è leader mondiale. Un esempio è l'innovativo farmaco per la cura del COVID-19 senza ospedalizzazione che al momento è prodotto solo a San Polo.

I limiti dell'industria farmaceutica dipendono dall'essere un ambiente molto proceduralizzato, ogni cambiamento risulta perciò difficoltoso. Ogni volta che si prova a cambiare un processo, ciò non avviene in modo totalmente indolore: tutto è tracciato e monitorato per poter essere trasparente, visibile a qualsiasi Ispettore, Ministero della Sanità o Istituto di controllo che ne faccia richiesta, pertanto lo sforzo organizzativo richiesto è sempre particolarmente esoso. Fino a poco tempo fa, peraltro, ogni singolo passaggio procedurale veniva registrato su carta ma ora l'orientamento dell'azienda è quello di digitalizzare i documenti al fine di ridurre significativamente l'uso della carta.

Anche la digitalizzazione, tuttavia, diventa un processo complicato quando si deve rendere conto in modo trasparente a tante Autorità differenti. Da due anni l'azienda si è dotata di una Struttura Organizzativa - *il Team Digital guidato da un digital director* - che si occupa di nuovi progetti per l'archiviazione documentale e il tracciamento elettronico. San Polo si trova quindi in una fase di transizione al digitale, i cui impatti più tangibili potranno essere percepiti e valutati più compiutamente tra qualche tempo.

2.3 Obiettivi aziendali e formazione

Com'è facile intuire, in un'azienda come Glaxosmithkline Manufacturing ci si trova a far fronte frequentemente a cambiamenti, innovazioni di prodotto, processi di trasformazione tecnologica e di conseguenza anche organizzativa, sia tecnica sia in termini di soft skills. La formazione svolge un ruolo importante nel preparare nuove competenze tecniche e sviluppare nuove capacità per fare sì che le persone possano convogliare su progetti diversi e innovativi.

Lo sviluppo tecnologico sposa lo sviluppo delle persone e quindi la formazione; su questo la sede di Parma non si è mai fermata, promuovendo formazione non solo tecnica ma anche per le soft skill. In merito a queste ultime San Polo ha un piano di valori riferimento, il cosiddetto GSK Expectations, che rappresenta le aspettative cui ogni persona che entra in azienda deve rispondere: saper fare team work, sia accountability della propria attività, a qualunque livello questa venga svolta, avere il coraggio di intraprendere azioni e attività. La formazione in questo schema è fondamentale.

"I nostri valori e le aspettative che riponiamo nelle nostre persone sono al centro di tutto ciò che facciamo. Rappresentano una parte fondamentale della nostra cultura, ci aiutano a fare del nostro meglio per i pazienti e i consumatori e a rendere GSK un ambiente di lavoro brillante. I nostri valori: attenzione al paziente, trasparenza, rispetto, integrità. Le nostre aspettative: coraggio, responsabilità, sviluppo, lavoro di squadra".

GSK è stata tra le prime 20 imprese italiane nell'applicare un'organizzazione del lavoro su job rotation; le persone ruotano nelle posizioni e mansioni lavorative e devono quindi avere necessariamente un supporto formativo adeguato che dia loro gli strumenti per affrontare questi cambi frequenti.

Nell'ottica di questo sistema organizzativo di job rotation, il Piano in esame risponde all'esigenza di compiere una mappatura delle competenze delle persone che erano state individuate per una crescita manageriale. La mappatura delle competenze rispondenti alle GSK Expectations, affidata ad una

società esterna di fiducia, doveva individuare le persone con le giuste caratteristiche, in vista di una possibile crescita professionale verticale. L'attività di coaching prevista dal Piano formativo doveva supportare i punti critici individuati con l'attività di mappatura. L'esito di questa formazione è stato sicuramente positivo; molti partecipanti hanno infatti intrapreso con successo un nuovo ruolo manageriale. Il partecipante al corso, intervistato nell'ambito di questa attività, ha compiuto uno di questi passaggi di ruolo divenendo il direttore di uno stream produttivo.

Da parte delle RSU vi è in generale piena consapevolezza dell'importanza della formazione per l'impresa e quindi una disponibilità ad accogliere le proposte e a collaborare sottoscrivendo i Piani Formativi. Anche se queste attività non coinvolgono gli operativi (che è la platea di interesse maggiore delle RSU secondo la referente del piano) le rappresentanze aziendali hanno interesse ad avere manager di qualità, che soddisfano le aspettative e i valori di GSK di cui si diceva.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

La situazione pandemica in GSK Manufacturing ha stimolato la ricerca applicata per produrre nuovi farmaci adatti alla cura del COVID-19. San Polo è attualmente l'unico stabilimento a produrre il farmaco che permette la cura del COVID-19 senza ospedalizzazione.

L'attività lavorativa non ha risentito della situazione generale ed è proseguita con la normale alternanza di picchi produttivi.

Per quanto riguarda la formazione futura una priorità, visto la svolta che si intende imprimere alla digitalizzazione, è la formazione di competenze digital. Su questo fronte l'azienda ammette di avere ancora molta strada da fare, essendo un tema sul quale si è attivata da poco tempo.

Un'altra priorità fortemente connessa con la fase di trasformazione organizzativa, assetti societari, nuovi prodotti sul versante delle soft skill sarà quella legata alla capacità di gestire il cambiamento.

2.5 Considerazioni riepilogative

GlaxoSmithKline ha l'ambizione di diventare una delle aziende farmaceutiche più innovative al mondo; lo stabilimento di San Polo di Torriale occupa un ruolo strategico verso questa direzione essendo uno stabilimento di New Product Introduction per prodotti sterili e non sterili in alto contenimento e produttore globale di lotti per la sperimentazione clinica.

Le trasformazioni ed i cambiamenti in GSK sono frequenti, quindi l'organizzazione di lavoro è strutturata per adeguarsi con flessibilità ai cambiamenti (di prodotto, linea, reparto) e la manodopera deve acquisire le stesse doti di flessibilità e attitudine al cambiamento. Non a caso in GSK si è adottata la job rotation.

La vocazione fortemente innovativa è sostenuta da una formazione importante che prepara nuove competenze tecniche e sviluppa capacità nuove orientate a far sì che le persone siano in grado di convogliare su progetti diversi e innovativi.

Queste capacità adattive, creative e strategiche dipendono non solo da competenze tecniche ma anche e, forse, soprattutto da soft skill che vanno sviluppate e coltivate. GSK ha un piano di riferimento di valori e aspettative cui ogni persona che entra in azienda deve rispondere, in termini di team working, accountability della propria attività, a qualunque livello questa venga svolta, e proattività. Sull'adeguamento a queste aspettative e valori agisce la formazione manageriale in GSK.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno è un processo che si reitera ogni inizio anno; entro febbraio viene stilata una richiesta da parte dei manager per le loro risorse professionali. Le richieste sono frutto di una discussione one to one con il collaboratore.

Si avvia poi il confronto con la divisione HR e la funzione di Learning per compiere una distinzione tra le richieste di competenza tecnica e quelle soft di competenze manageriali che danno origine per l'anno in corso ad un piano di azioni formative che sono svolte per una parte, quella tecnica, da personale interno. Il personale GSK è il solo a svolgere quel tipo di formazione in quanto possiede le competenze scientifiche e tecniche che non possono essere catturate all'esterno.

Altre richieste formative, spesso inerenti alle soft skills, vengono invece commissionate all'esterno per un supporto esperto di professionisti qualificati.

Quello cui GSK tiene fortemente è che si dimostri la volontà della persona di crescere e di essere padrone della propria formazione, senza aspettare che la proposta di formazione arrivi dall'alto. Su questo aspetto si è lavorato molto, sostiene in sede di intervista la referente del Piano formativo, e si è ottenuta una svolta significativa. Le persone sono divenute, per così dire, artefici del loro futuro; più attente e consapevoli dei propri bisogni di formazione, anche più "egoisti" nel farsi avanti e pretendere una formazione mirata alle loro necessità di sviluppo.

Il caso di questo Piano potrebbe far supporre per l'analisi dei fabbisogni un approccio inverso, in quanto originava da una necessità aziendale di mappare le competenze di quegli "specialist" che l'impresa, nell'ottica della job rotation, mette sotto osservazione in quanto key talent che potrebbero ambire ad una crescita manageriale. In realtà anche qui vi è stato un incontro tra bisogni individuali e bisogni dell'impresa. Coloro che hanno partecipato alla mappatura delle competenze erano persone che già avevano manifestato disponibilità ed ambizione ad intraprendere un percorso di carriera e ad inserirsi, conseguentemente, in un percorso di formazione.

Normalmente i processi di cambiamento organizzativo in GSK avvengono in modo omogeneo e trasversale, vale a dire coinvolgendo tutte le funzioni. Quindi la selezione dei partecipanti al corso (29) ha coinvolto diversi dipartimenti: produttivo, qualità, logistica, di ingegneria con un approccio omogeneo di mappatura verso uno sviluppo di crescita verticale.

Tutti i cosiddetti Key Talent individuati partivano dal livello di Specialisti in un ambito di quelli elencati; il percorso di carriera prefigurabile per queste figure è diventare manager di altri specialisti o trasversalmente acquisire nuove competenze tecniche. Ciò significa che alle persone che partecipano a questi momenti di assessment vengono proposti diversi sbocchi: da quelli più "spinti" di azione e intervento su vari fronti, ad un coaching interno ad un cambio di mansione orizzontale. I percorsi professionali delle persone possono quindi essere differenti e non necessariamente verticali.

L'analisi dei fabbisogni formativi è un'attività che non si colloca necessariamente solo all'inizio del processo formativo ma può accompagnare tutte le fasi; in questo caso il feed back ricevuto dai formatori ha aggiunto elementi alla mappatura iniziale delle competenze e al successivo coaching, mettendo in luce ulteriori bisogni di formazione scaturiti dall'attività con il formatore. Ad esempio, una volta individuati i futuri manager, il loro inserimento nel percorso per neo capo.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

L'azienda GSK è parte attiva nel definire e monitorare le aspettative dei corsi. La società con cui collabora è conosciuta da tempo ed è capace di offrire una consulenza mirata ai fabbisogni e alle

caratteristiche specifiche di GSK. Le attività di questo Piano, per le quali la società è estremamente competente, sono state customizzate sulla base delle competenze necessarie al lavoro in GSK. Non si tratta mai di acquistare un pacchetto formativo preconfezionato, infatti l'attività di progettazione comune tra GSK e la società di consulenza è piuttosto lunga e impegnativa.

Durante lo svolgimento della prima azione formativa del Piano in esame: "Analisi e valorizzazione delle competenze" sono stati somministrati test on line: un test di personalità; uno legato ad aspetti motivazionali che spingono la persona al proprio orientamento lavorativo; un'attività di gruppo in aula (azione "Riconoscimento delle competenze e del ruolo") per osservare le dinamiche relazionali, due prove per valutare la persona in una dinamica fittizia di capo-collaboratore e gestione di una relazione più conflittuale.

Successivamente è stata svolta un'attività di feed back (azione "Coaching") one to one sulle risposte ai test con la costruzione di un Piano di Azione Individuale nei casi in cui la persona aveva dimostrato di possedere le caratteristiche giuste e desiderava proseguire il percorso verso la managerialità con la programmazione di un'attività sul lavoro di mentoring o coaching. In GSK, i "mentor" possono essere persone che per ruolo o percorso hanno le competenze per ricoprire questa funzione, ma esiste un percorso ufficiale per formare a questo ruolo che prevede una formazione specifica teorica e pratica di qualche mese, a conclusione della quale viene rilasciata una certificazione interna. Solitamente sono profili HR quelli che possono accedere a questa formazione, ma in questa fase l'azienda sta cercando di farvi accedere anche i profili tecnici.

Sono possibili entrambe le situazioni: personale certificato per l'attività di tutoraggio o coaching e persone che per caratteristiche oggettive di percorso e di ruolo sono in grado di svolgere queste funzioni.

Tutte le azioni che compongono il piano personale di sviluppo del dipendente vengono inserite in un sistema informatico HR, ma accessibile anche al collaboratore, utile per mappare la formazione, in particolare quella sulle soft skills. Il 70% delle azioni formative sono svolte on the job, il 20% con azioni di mentoring o coaching, il 10% è costituito da formazione tradizionale in aula, seminari, convegni, congressi, work shop, autoformazione su documenti. La formazione di Fondimpresa o Fondirigenti rientra in quel 10%.

Per la formazione tecnica esiste invece un altro database che tiene mappate tutte le codifiche dei corsi realizzati internamente al fine di certificare, per i controlli delle diverse Autorità, le credenziali che il singolo dipendente possiede per operare su un determinato processo. Questa formazione, realizzata con formatori interni, non è finanziata da Fondimpresa.

Alcuni programmi formativi di sviluppo di soft skill sono "*calati da Corporate*", come per esempio la formazione dei neo capi. Il coordinamento di Corporate ha infatti necessità che vi sia lo stesso approccio alla formazione dei neo capi in tutti i siti GSK. Si utilizza perciò una piattaforma e-learning con corsi registrati o aule digitali con docente.

I momenti di valutazione in itinere sono frequenti anche perché in piani come questo le azioni previste sono diverse ed ogni azione formativa è monitorata costantemente. Al riguardo l'azienda segnala come a volte siano stati apportati correttivi, anche solo banalmente nella tempistica degli incontri o nella scelta di somministrare un case study anziché un altro.

Il giudizio sul gradimento dei partecipanti a queste attività è articolato. In questo genere di percorsi, riporta la responsabile del Piano, la persona viene messa sotto pressione; quindi spesso vi è scetticismo e una resistenza iniziale che via via si scioglie anche a seguito del feedback che si ottiene dai test. Mediamente però essersi messi alla prova, essersi autovalutati e vedersi poi entrare in un percorso di feedback, viene considerato positivamente. In alcuni casi è però capitato che il feedback

non venisse accettato e venisse messo in discussione lo strumento. L'azienda pensa quindi che occorra un po' di tempo per metabolizzare il percorso con i suoi risultati.

Al termine dell'attività formativa GSK richiede un report di sintesi da parte di chi ha gestito la formazione. Questo report risulta prezioso nella valutazione delle competenze e delle attitudini dei key talent ed è di aiuto altresì nell'individuazione di ulteriori bisogni di competenza.

Per il resto dei dipendenti questo tipo di valutazione e di analisi avviene in modo meno strutturato ed in generale non c'è una misurazione precisa e costante nel tempo dei risultati della formazione. La misurazione del ritorno di investimento della formazione non è quindi un processo che viene svolto in modo sistematico e strutturato.

3.3 Considerazioni conclusive

L'individuazione del fabbisogno formativo mette in luce un aspetto interessante dell'orientamento di GSK sulla formazione continua. Nella visione dell'impresa la formazione deve essere conseguenza consapevole della volontà della persona di crescere, di leggere i propri bisogni in una prospettiva di crescita professionale ed elaborare richieste coerenti. L'analisi dei fabbisogni diventa, secondo questa visione, un incontro quanto più possibile alla pari tra le necessità aziendali e quelle che la persona sente indispensabili per il proprio sviluppo personale e lavorativo.

Anche questo Piano rappresenta un punto di incontro tra le aspirazioni di carriera e soddisfazione lavorativa di giovani "Specialist" e l'esigenza dell'impresa di selezionare tra i giovani talentuosi i più adatti ad affrontare un ruolo manageriale. Su queste figure chiave emerge forte l'investimento di GSK che si sostanzia nella preparazione di piani di sviluppo individuale, azioni di coaching e formazione strutturata per ottenere persone qualificate.

Si tratta indubbiamente di un percorso complesso che coinvolge però un numero ristretto di persone di ambito manageriale.

In ambito operativo questo processo di mappatura delle competenze e piani di sviluppo risulta più difficile e dispendioso.

Infine, la misurazione del ritorno di investimento della formazione non è un processo che viene svolto in modo sistematico e strutturato.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Le azioni del Piano in oggetto sono risultate coerenti con le aspettative, grazie anche al presidio stretto di tutto il processo. Nel momento in cui si è progettato il Piano, l'azienda stava vivendo una fase delicata di continui cambiamenti ed individuare le persone giuste per caratteristiche e ambizioni tramite le azioni messe in campo con il piano è stato nevralgico. A giudizio dell'azienda si tratta di uno dei Piani dagli esiti e sviluppi più interessanti in quanto i coordinatori coinvolti che non avevano un riconoscimento gerarchico formale dopo la formazione hanno visto riconoscersi una funzione gerarchica.

Attraverso questa attività formativa è stato possibile comprendere il punto di partenza delle persone coinvolte e costruire un piano di sviluppo integrato con attività di coaching e altre attività formative, ponendo le basi per la crescita di tanti addetti. Come già illustrato si è trattato di un processo di assessment rodato, svolto periodicamente da GSK sui key talent; una mappatura delle competenze che serve a definire le prospettive professionali per aprire a prospettive di crescita: sviluppo verticale o cambi di mansione, job rotation ecc.

All'intervista ha partecipato quello che al tempo del progetto era il responsabile di uno dei partecipanti al Piano: all'epoca la persona era un suo sottoposto come assistente al capo reparto. Nell'assessment di mappatura delle competenze si sono evidenziati i gap e gli ambiti su cui lavorare con il partecipante che aveva mostrato qualità e disposizione ad affrontare un percorso verticale di carriera. È stato quindi deciso di predisporre un piano di sviluppo per la persona con l'affiancamento di un coach interno per il training. Gli è stato quindi affidato un reparto di lavoro simile a quello che già conosceva, con dei riporti che ricoprivano il ruolo che lui stesso aveva ricoperto in precedenza. Successivamente, dopo il primo assessment svolto su un reparto, che ha rappresentato una sorta di test, si è aggiunto un secondo reparto complementare. Operativamente la persona è passata dal gestire un piccolo reparto a mettere in piedi dopo circa un anno, con l'aiuto del coach, un nuovo reparto (solido orale in alto contenimento).

“I risultati sono stati egregi, i gap superati e ora (la persona) ricopre un ruolo molto più importante, gestisce diverse strutture ed è divenuto un value stream leader (responsabile di processo) al mio pari”.

La principale competenza acquisita in questo percorso di formazione composto da momenti formali, informali (on the job) e non formali (coaching) di apprendimento, secondo il suo ex responsabile è stata la solidità, la sicurezza nelle proprie capacità. Questo gli ha consentito di imparare a guardare avanti con uno sguardo di prospettiva ed un pensiero strategico. In sintesi: *“La persona ha acquisito la managerialità che è composta di aspetti soft come la gestione di persone, il coraggio di prendere decisioni, saper gestire lo stress”.*

Per la persona che affronta questo processo di crescita verticale GSK predispone un percorso “protetto” che si sviluppa mediante l'assegnazione di un piccolo reparto “rodato”, l'affiancamento di un coach, l'inserimento progressivo in gruppi di lavoro e la partecipazione a riunioni dove potersi dimostrare rispondente alle aspettative dell'azienda.

Il partecipante definisce le attività riferite al Piano formativo oggetto di analisi una *“esperienza intensa e molto sfidante”*. I test a tempo, individuali e di gruppo, sono stati fattori di stress, così come le simulazioni in gruppo. Ai test è seguito un report sulle aree di sviluppo (competenze di leader, di coraggio, pensiero strategico); rispetto a queste aree è stato steso un Piano di Azione e definito l'accompagnamento da parte di un coach. I nuovi incarichi lavorativi, via via sempre più

responsabilizzanti, hanno impegnato la persona anche in un apprendimento più formale per accrescere, innanzitutto, le sue competenze in ambito farmaceutico.

Negli ultimi due anni lo stesso partecipante ha avviato una attività di coaching con consulenti esterni e sta seguendo un master alla Bocconi sulla gestione del cambiamento. Attualmente ha due riporti diretti (capi reparto con venti persone a testa come sottoposti).

La competenza acquisita, rivelatasi fondamentale per la responsabilità che ricopre, è quella sul pensiero strategico: *“imparare a guardare avanti nel medio lungo periodo con l’aiuto del coach è stata per me la chiave di volta della mia crescita manageriale”*.

La criticità maggiore che l’intervistato invece incontra nel gestire il suo ruolo, da approfondire eventualmente in chiave formativa, è la gestione della leadership.

Insieme al ruolo del coach esterno, per l’efficacia del percorso di crescita professionale del lavoratore, come si è evinto ha avuto nel corso oggetto d’analisi una sorta di trampolino, appare importante il ruolo di guida che assunto dal responsabile diretto nel trasferire conoscenze e competenza al proprio collaboratore, del quale deve essere in grado (ed in questo caso lo è stato) di cogliere le potenzialità.

Quest’ultima capacità, vale a dire formare i collaboratori giovani di esperienza comprendendone i talenti, è una ulteriore abilità nella gestione della leadership che in azienda potrebbe essere ulteriormente sviluppata nel prossimo futuro.

4.2 Conclusioni riepilogative

Le azioni formative previste dal Piano dovevano mappare le competenze di un gruppo di key talent provenienti da diversi dipartimenti, per individuarne i gap e, in base alle caratteristiche mostrate da ciascuno, definire con loro ambiti e piani di sviluppo per nuovi ruoli. Molte delle figure che hanno partecipato a questa attività formativa hanno intrapreso un percorso verticale di carriera con successo, altri hanno avuto un percorso trasversale con passaggi di mansione in una prospettiva di job rotation.

Il partecipante all’intervista appartiene a coloro che, dopo un periodo di formazione in parte teorica, on the job e di coaching ha raggiunto livelli manageriali significativi.

Questo dimostra come l’investimento su una formazione ben indirizzata determini successi organizzativi e personali a condizione che si parta dall’individuo e dalle sue competenze e attitudini reali e su di lui si sviluppi un percorso personalizzato per colmare ed accompagnare i bisogni formativi.

5.CONCLUSIONI

5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Ciò che ha favorito in maniera positiva la formazione è sicuramente la predisposizione comune, azienda e dipendenti, a compiere azioni rivolte al miglioramento personale, nella consapevolezza che il miglioramento personale è anche miglioramento e crescita organizzativa.

Nella cultura aziendale la formazione è fondamentale perché volano al raggiungimento delle aspettative che GSK ha verso i propri dipendenti: dimostrare accountability nella propria attività, a qualunque livello questa venga svolta, avere il coraggio di intraprendere azioni e attività, saper fare lavoro di squadra.

Il successo lavorativo non esiste se le opportunità formative non sono accompagnate da una attenta valutazione delle attitudini e caratteristiche delle persone, oltre che da una corretta analisi delle competenze di ciascuno. GSK su questi aspetti d'impostazione appare molto strutturata.

Un elemento di criticità che potrebbe essere migliorato attiene alla mappatura dell'andamento del piano individuale sui miglioramenti della persona, finora limitato a un ristretto numero di key talent. Questa pratica potrebbe infatti essere estesa in quanto GSK è un'azienda di manufacturing e la maggioranza del personale è operativo. Costruire piani di sviluppo per queste figure è più difficile anche se alcune sperimentazioni di percorsi sulle soft skill rivolti anche a quel tipo di platea sono stati compiuti.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

In GSK una buona formazione soddisfa queste tre regole che rappresentano buone pratiche:

- L'idea di GSK è che la persona costruisca in maniera quanto più possibile autonoma il proprio piano di formazione, abbia chiaro il proprio bisogno, le proprie aspettative, abbia delle proposte e con quelle si confronti con il proprio responsabile.
- Altro elemento fondamentale è che si instauri un dialogo continuo con il proprio capo, un confronto costante che non lasci da solo il dipendente, ma che certifichi che il percorso che intende fare è valido e se ci sono correzioni da fare.
- Terzo, che il piano non resti nell'ambito capo-collaboratore ma che si coinvolgano le funzioni incaricate come l'HR o la struttura di e-learning e development che devono supportare in modo congruo dal punto di vista della fattibilità e degli aspetti formali, i percorsi di sviluppo. Quest'ultimo passaggio è fondamentale anche per consolidare il ricorso alla job rotation che rappresenta un'altra indubbia nota positiva nell'assetto organizzativo di GSK.

5.3. Conclusioni

In conclusione l'azienda mostra un'attitudine alla formazione molto spiccata ed una altrettanto diffusa capacità di investire sui propri collaboratori, promuovendone la crescita costante all'interno dell'organizzazione. Tutto questo passa attraverso un processo di responsabilizzazione dell'addetto che è chiamato sempre più ad essere artefice del proprio percorso di crescita professionale, senza che, a livello formativo, i contenuti da apprendere debbano necessariamente essere calati dall'alto.

Ciò è possibile, e in GSK sembra che tale circostanza sia quantomai presente, se tra capo e collaboratore si instaura un rapporto di fiducia e reciproca collaborazione, che deve però poggiare su solide basi. Al rafforzamento di queste basi ha contribuito anche il Piano preso in esame che,

nell'ottica di supportare il principio di job rotation sul quale poggia molta della struttura organizzativa GSK, ha fornito all'azienda gli strumenti per accompagnare la crescita professionale dei propri talenti. La vera sfida per l'azienda, indubbiamente complessa, risiede ora nel cercare di portare questo modello di mappatura delle competenze e gestione della crescita professionale anche sugli altri livelli dell'organizzazione.