

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Gualapack S.p.A.
Aggiornamento Digital Tool HCM

Ambito tematico strategico:

Innovazione Digitale e Tecnologica,
di prodotto e/o di processo

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 332989

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi

Carmine Marmo

Valerio Vanelli

Sommario

<i>1. Introduzione.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>	<i>4</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 Considerazioni riepilogative	6
<i>3. Il Piano Formativo.....</i>	<i>8</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative	9
<i>4. L'impatto della formazione.....</i>	<i>11</i>
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
<i>5. Conclusioni</i>	<i>13</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2 Le buone prassi aziendali.....	13
5.3 Conclusioni.....	14

1. Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione 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 **Gualapack SpA** costituisce il caso di studio di questo report. La scelta di proporre a Gualapack le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sul ruolo della formazione tecnica, gestionale e di processo all'interno di una azienda altamente innovativa e in costante espansione. Quello della produzione di imballaggi flessibili, infatti, è un settore che deve confrontarsi con continue sfide e richieste di adeguamento, in particolare rispetto alla riduzione dell'impatto ambientale, all'aumento della riciclabilità e all'adozione di soluzioni sostenibili, senza compromettere la funzionalità e la sicurezza del prodotto finale, con inevitabili implicazioni importanti anche sulla gestione dell'organizzazione e del personale.

In questo contesto, Gualapack ritiene necessità dell'azienda di contribuire alla crescita umana e professionale dei suoi lavoratori anche per diffondere a tutti i livelli aziendali una cultura della qualità, dell'igiene e della sicurezza nonché il rispetto di principi etici consolidati. Questo si concretizza anche grazie ad interventi formativi mirati sullo sviluppo di competenze sia organizzative (soft skill), sia tecniche (hard skill).

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione anche l'eventuale impatto della pandemia da Covid-19 e delle recenti questioni geo-politiche sull'organizzazione del lavoro, nonché i paradigmi produttivi, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare (e reggere) il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo professionale ed umano, come capitale sociale su cui investire in maniera strutturata.

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 2022, 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;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei 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 aziendali.

Nello specifico, il rapporto dedicato all'azienda Gualapack, partendo dalla partecipazione ai Piani in Conto di Formazione, 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, anche alla luce di quanto emerso in sede di intervista, alla complessiva organizzazione della formazione all'interno del gruppo.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Gualapack SpA è oggi considerata un'azienda chiave nel settore **della produzione di imballaggi flessibili per alimenti e non**, nonché leader mondiale per la produzione di buste preformate con canna. Fondata nel 1986, l'azienda inizia a distinguersi come piccolo produttore di imballaggi, sviluppando la sua prima linea di packaging flessibile. A partire dagli anni duemila, grazie ad investimenti in nuove tecnologie, viene ampliata la gamma di prodotti offerti e Gualapack inizia a sviluppare soluzioni di imballaggio sempre più sofisticate. Comincia inoltre l'espansione sul mercato globale con l'apertura di nuove sedi produttive: nel 2010 viene aperta una sede in Romania, nel 2012 in Costa Rica e nel 2014 in Ucraina. Tra il 2015 e il 2017 l'azienda si espande anche sul mercato americano con l'acquisizione di Trabdor (Brasile), azienda produttrice di buste stand-up, di Excel Nobleza (Messico) e di Polymerall (Stati Uniti), fino ad arrivare, nel 2021, all'apertura di Gualapack US. Negli ultimi anni, inoltre, sono state acquisite Teruel (Brasile), Easysnap (Italia) e nel 2023 Print & Packaging Farma (Italia).

Con sede legale a Castellazzo Bordinida (AL), l'azienda in Italia ha tre stabilimenti produttivi: Piacenza, Carmagnola (TO) ed Acqui Terme (AL). Nel tempo Gualapack ha consolidato un know-how tecnologico significativo che consente di offrire ai suoi partner diverse linee di produzione di soluzioni di imballaggio, senza perdere di vista l'innovazione, fra tutti lo studio di progetti di imballaggio del futuro. Le soluzioni proposte consistono sia in pacchetti tecnologici "chiavi in mano", sia in soluzioni "stand-alone", come laminati, tappi, canne e linee di riempimento. Il principale mercato di riferimento è rappresentato dall'industria alimentare (packaging per alimenti per l'infanzia, puree di frutta e snack, latticini e bevande, caffè, polveri e solubili, etc.) ma negli anni sono cresciuti anche altri mercati, quali i prodotti farmaceutici e medicali, la cosmetica, i prodotti per la casa e industriali.

Quello degli imballaggi flessibili è un settore che nel tempo ha visto numerosi cambiamenti e adattamenti, non solo in relazione alle richieste delle aziende clienti ma anche per sostenere e contribuire alla transizione ecologica. Questo ha implicato investire in un **processo di innovazione continua per garantire la sostenibilità degli imballaggi** sotto il punto di vista della conservazione (assicurare l'integrità del prodotto e combattere lo spreco), dell'igiene e della sicurezza in tutte le fasi di vita del prodotto, dell'efficienza logistica (più il packaging è leggero e compatto più è facile ottimizzare lo spazio di carico e ridurre le emissioni totali), del riciclo dei materiali¹. Significa dunque adattare e modificare la produzione rispetto agli aggiornamenti normativi sui materiali per imballaggi e sulla gestione dei rifiuti, alcuni esempi fra tutti sono il Regolamento UE sugli imballaggi approvato in aprile 2024 o le norme riguardanti la sicurezza alimentare e la tracciabilità.

Infine, significa rispondere ad una crescente domanda da parte di aziende e consumatori di soluzioni di packaging personalizzate in grado di adattarsi a specifici mercati e prodotti in termini da un lato di convenienza e portabilità (cresce la richiesta di imballaggi facili da trasportare e utilizzare) e dall'altro di design innovativi per differenziare il proprio marchio dagli altri.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

La storia e la mission di Gualapack si inseriscono pienamente nel contesto sopra descritto, come documentato dal documento di Politica per la Qualità, l'Igiene e la Sicurezza del prodotto, per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro e per l'Ambiente, consultabile sul sito aziendale². La mission aziendale è riassunta nei seguenti punti: soluzioni di

¹ Giflex (2020), *Imballaggi flessibili e circular economy: la posizione del settore*, Position Paper www.giflex.it

² Le informazioni riportate in questo paragrafo sono state prese dal sito <https://gualapack.com/it/visione-missione-valori>.

imballaggio ad alte prestazioni; qualità, servizio e innovazione per i clienti; crossover tecnologico e sistemi integrati; sostenibilità come impegno quotidiano; investimento sulla motivazione e sul talento del personale.

I valori aziendali vengono così riportati:

- **Partecipazione:** motivare e coinvolgere le persone attraverso una comunicazione efficace e la condivisione delle responsabilità nel perseguire obiettivi sfidanti;
- **Competenza:** fare bene le cose velocemente con mente aperta al cambiamento ed alla diversità;
- **Positività:** dimostrare un approccio positivo credendo nel successo del proprio futuro e nella forza delle proprie capacità.

Coerentemente con tali principi, l'azienda ha implementato un Sistema di Gestione integrato conforme agli standard internazionali ISO 9001, BRCGS for Packaging Materials, ISO 14001 e ISO 45001. Questo viene realizzato attraverso un impegno costantemente volto a:

- Assicurare la piena attuazione delle **disposizioni normative in materia di etica, ambiente e sicurezza del lavoro**, individuando i rischi e gli impatti correlati alla propria attività produttiva;
- Garantire che i materiali utilizzati nella produzione dei prodotti siano conformi alla legislazione applicabile nella Comunità Europea e, ove noto, a quella dei Paesi in cui il prodotto sarà venduto e utilizzato;
- Adottare un sistema di gestione in cui siano chiare le responsabilità di ognuno, grazie ad indicatori chiari e concreti in grado di misurare i risultati in termini di qualità del prodotto, efficacia e efficienza dei processi, sicurezza del lavoro, impatti ambientali;
- Predisporre e aggiornare la **valutazione del contesto** in cui opera l'organizzazione, nei suoi fattori interni ed esterni;
- Individuare e mettere a disposizione le risorse umane e finanziarie adeguate al raggiungimento degli obiettivi e dei programmi prefissati;
- **Diffondere la cultura della qualità, dell'igiene e della sicurezza del prodotto, della salute e sicurezza del lavoro e dell'ambiente a tutti i livelli**, nonché il rispetto di principi etici consolidati assicurando il coinvolgimento attivo dei propri dipendenti, collaboratori e fornitori. Questo viene perseguito tramite costanti **attività di formazione, informazione ed addestramento**, mirate in base ai rischi specifici di prodotto e agli impatti negativi sull'ambiente cui l'attività svolta può essere correlata;
- Garantire che le non conformità evidenziate durante le attività operative siano efficacemente gestite e chiuse attraverso opportune ed efficaci azioni correttive. Individuare e realizzare opportunità di miglioramento;
- Investire sulle proprie persone al fine di creare **motivazione e coinvolgimento**, requisiti indispensabili per la crescita delle competenze e lo sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso.

Anche per quanto riguarda i processi di innovazione gli orientamenti strategici dell'azienda vengono chiaramente definiti nel documento di Politica:

- Assicurare lo **sviluppo e l'innovazione di prodotti e tecnologie di produzione in ottica di sostenibilità**, riducendo per quanto possibile lo sfruttamento di risorse naturali ed energetiche, ottimizzando i processi produttivi, sfruttando le tecnologie più innovative, investendo ove possibile sulla riciclabilità e lo smaltimento dei prodotti al termine del loro ciclo di vita, minimizzando gli impatti negativi sull'ambiente in cui operano i siti produttivi;
- Garantire che i processi coinvolti nella qualità e sicurezza dei prodotti, ambiente, salute e sicurezza del lavoro, siano efficacemente gestiti ed attuati attraverso monitoraggi e misurazioni;
- Realizzare interventi agli impianti, alle infrastrutture ed alle attrezzature per garantire un elevato livello di sicurezza e una minimizzazione degli impatti ambientali.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Il documento di Politica riportato nel paragrafo precedente contiene già di per sé una chiara indicazione sul ruolo che la formazione svolge all'interno dell'organizzazione aziendale. La formazione riveste un ruolo cruciale per Gualapack, in quanto è ritenuta fondamentale per motivare e coinvolgere il personale, sviluppare competenze e promuovere una cultura aziendale basata su qualità, sicurezza e sostenibilità. In altri termini, attraverso attività di formazione continua, l'azienda mira a garantire che i dipendenti siano preparati ad affrontare i rischi specifici del prodotto e a ridurre l'impatto ambientale, contribuendo così al miglioramento costante dei processi produttivi e al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il ruolo della formazione nel contesto aziendale è stato affrontato anche in sede di intervista partendo dalla gestione e amministrazione del personale che in Gualapack è affidata ai Responsabili delle Risorse Umane (HR) dei singoli siti produttivi o società, in collaborazione con i responsabili dei vari dipartimenti/servizi. Questi ultimi non solo si impegnano a raggiungere gli obiettivi di business, ma contribuiscono anche ad assicurare la corretta gestione e valorizzazione dei propri collaboratori. Per quanto riguarda le aree geografiche in cui sono presenti più siti produttivi, ad esempio l'area EMEA e il Brasile, è presente anche un Responsabile HR regionale che coordina e supporta le attività HR a livello locale, unendo così centralizzazione strategica e flessibilità operativa. Per un'azienda presente a livello globale, infatti, un approccio decentralizzato è necessario per rispondere in maniera mirata alle esigenze locali tenendo conto, oltre che delle singole normative nazionali sul lavoro, anche delle specificità culturali e territoriali proprie di ciascun paese o area geografica. Allo stesso tempo i responsabili HR di ogni stabilimento sono supportati dal responsabile centrale per alcuni aspetti di rilevanza comune, come la gestione dei talenti, la valutazione delle competenze e delle performance, i processi di selezione, così come avviene per altri ambiti quali ad esempio la sostenibilità, la gestione del cambiamento e la gestione dei rischi.

Anche la formazione viene gestita nello stesso modo: ogni sito produttivo ha il suo referente che viene supportato dalla responsabile dell'area geografica. Per ogni sito viene annualmente elaborato, entro la fine del mese di gennaio, un piano formativo aziendale che viene poi condiviso con gli altri. Le esigenze formative vengono comunque aggiornate durante l'anno alla luce di nuove competenze e/o aggiornamenti che si rendono necessari. Alcune tematiche, di interesse trasversale a tutte o alcune delle sedi, vengono gestite in collaborazione fra i referenti dei siti locali e la responsabile dell'area geografica di riferimento. Nel 2022, ad esempio, sono state dedicate molte ore di formazione ai temi della trasformazione digitale e protezione dei dati personali, oltre che a competenze tecniche comuni. È stato inoltre riportato l'esempio del percorso formativo sulla metodologia Six Sigma per il miglioramento dei processi aziendali e la gestione della qualità che ha coinvolto tutti e tre i siti localizzati in Italia.

Complessivamente l'azienda utilizza gli strumenti offerti da Fondimpresa per i corsi professionalizzanti e quelli relativi allo sviluppo delle soft skills; per quanto riguarda la formazione sulla salute e sicurezza ha una collaborazione consolidata con alcuni partner specializzati mentre specifiche esigenze che possono riguardare un singolo profilo professionale o situazione vengono gestite a catalogo.

2.4 Considerazioni riepilogative

Gualapack negli anni ha implementato un sistema di gestione integrato per garantire il rispetto delle normative etiche, ambientali e di sicurezza sul lavoro. I principali processi innovativi si concentrano sullo sviluppo di soluzioni di imballaggio ad alte prestazioni, con un forte impegno verso la sostenibilità. L'azienda lavora costantemente per ridurre l'uso di risorse naturali ed energetiche, ottimizzando i processi produttivi e adottando tecnologie avanzate, investendo altresì nella riciclabilità e nel corretto smaltimento dei prodotti alla fine del loro ciclo di vita. Parallelamente, Gualapack garantisce che i processi legati alla qualità e sicurezza del prodotto, all'ambiente e alla salute e sicurezza sul lavoro siano efficacemente gestiti e monitorati: l'azienda implementa interventi mirati sugli impianti e le infrastrutture per migliorare la sicurezza e ridurre l'impatto ambientale, adottando un approccio

integrato e innovativo nella gestione operativa e investendo costantemente nello sviluppo del personale e delle tecnologie.

In questo contesto la formazione assume un rilievo importante in quanto uno dei canali di diffusione di una cultura della qualità, sicurezza del prodotto e rispetto dell'ambiente, a tutti i livelli aziendali. Il coinvolgimento attivo di dipendenti, collaboratori e fornitori è ritenuto fondamentale per garantire il rispetto di principi etici e il controllo dei rischi specifici di prodotto e degli impatti ambientali. A livello organizzativo, la gestione delle risorse umane e della formazione è decentralizzata; i responsabili HR dei singoli siti produttivi sono però supportati dalla responsabile dell'area geografica di riferimento che permette di mantenere coerenza strategica e allineamento degli obiettivi globali, anche rispetto ad alcune tematiche formative di interesse comune e trasversale.

È possibile concludere che il servizio formazione risponda più che adeguatamente alle esigenze dell'organizzazione dei singoli siti produttivi e al posizionamento dell'azienda nel mercato globale, garantendo un equilibrio fra efficienza e flessibilità operativa.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano Aziendale 332989 è stato presentato a fine giugno 2022, previo accordo sindacale con le RSU aziendali del 30/06/2022. L'esigenza di presentare un Piano a valere sul co-finanziamento Fondimpresa nasce dalla necessità di proseguire il percorso formativo sulla gestione delle risorse umane già avviato negli anni precedenti attraverso **l'approfondimento dell'uso e delle potenzialità del software HCM (Human Capital Management)**, nelle sue applicazioni avanzate relative alla gestione e sviluppo del capitale umano. Si tratta quindi di un software già in uso all'interno dell'azienda su cui si è voluto investire in nuove potenzialità più avanzate.

È stata prevista e svolta un'unica azione formativa rivolta al team HR per un totale di 5 partecipanti finalizzata a **migliorare le competenze per definire e supportare strategie e politiche di sviluppo del personale**. La scelta di rivolgere il corso a un gruppo ristretto di partecipanti è stata dettata da un lato dall'elevato livello di approfondimento e dai contenuti avanzati dello stesso, dall'altro per una maggiore protezione dei dati sensibili sul personale. Una volta concluso il corso, i partecipanti hanno, a loro volta, formato i vari responsabili di funzione/servizio sulle funzionalità di loro interesse per le attività di monitoraggio e gestione dei propri collaboratori (**formazione a ricaduta**). Come anticipato nel paragrafo precedente, infatti, anche i responsabili di funzione/servizio contribuiscono alla gestione del personale che a loro fa riferimento ed il potenziamento delle competenze sulle funzionalità del software serve a gestire i processi più complessi legati allo sviluppo delle risorse umane.

I contenuti della formazione sono stati identificati dalla direzione aziendale in collaborazione con il docente, un professionista scelto dall'azienda direttamente dalla software house che fornisce supporto tecnico sul software in questione. L'analisi dei fabbisogni è una fase cruciale per la buona riuscita del corso ed in questo caso ha riguardato due aspetti: da un lato i fabbisogni formativi del team HR che ha partecipato al corso, dall'altro le necessità dei responsabili delle varie aree destinatari della formazione successiva.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il corso è stato erogato in modalità FAD sincrona, anche per agevolare la partecipazione dalle varie sedi operative ed ha avuto una durata di 48 ore. L'azienda ha deciso di affidare le attività di progettazione, gestione e rendicontazione del Piano a Forpin Scarl, Ente di formazione di Confindustria di Piacenza.

Grazie al minuzioso processo di identificazione dei fabbisogni, il percorso formativo è stato costruito in maniera personalizzata secondo le necessità aziendali. L'utilizzo di un software HCM potrebbe infatti coprire molte e diverse tematiche, a seconda delle funzionalità che si intendono implementare, pertanto è risultata fondamentale la capacità del docente di trasmettere le nozioni chiave e mirate. In sintesi, i contenuti hanno riguardato le funzionalità relative alla anagrafica, alla fase del reclutamento e inserimento, alla gestione delle prestazioni rispetto agli obiettivi individuali o di team e soprattutto ai livelli di retribuzione e compensazione per una maggiore efficienza nel calcolo degli stipendi, bonus e benefici. Una parte importante del corso è stata dedicata agli strumenti di analisi e reportistica che possono agevolare i responsabili ad avere costantemente il quadro aggiornato del proprio team e prendere decisioni strategiche basandosi sui dati.

Il docente ha adottato un approccio molto pratico, il che ha permesso ai partecipanti di apprendere non solo concetti teorici, ma anche di mettere in pratica immediatamente le competenze apprese. Questo approccio è stato particolarmente utile poiché ha fornito esempi concreti e reali, facilitando l'acquisizione di nuove competenze

operative. Utilizzando tutorial ed esercitazioni, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di cimentarsi direttamente con le funzionalità e gli strumenti trattati nel corso. Attraverso tutorial guidati, i partecipanti sono stati accompagnati passo dopo passo nelle attività, rendendo più facile l'assimilazione dei concetti. Le esercitazioni, d'altro canto, hanno dato modo di consolidare le conoscenze in un contesto più pratico e operativo, replicando scenari simili a quelli che i partecipanti potrebbero incontrare quotidianamente sul lavoro.

Il docente ha anche lasciato ampio spazio a domande e discussioni, creando un ambiente interattivo e aperto. Questo ha favorito un dialogo costante, rendendo la formazione più dinamica e adattabile alle esigenze specifiche di ciascuno. L'opportunità di porre domande durante o dopo le sessioni ha permesso di chiarire eventuali dubbi in tempo reale, mentre le discussioni aperte hanno arricchito l'apprendimento attraverso il confronto di idee e approcci diversi. Questo metodo ha contribuito a un processo di apprendimento più profondo e personalizzato.

Il feedback da parte dei partecipanti è stato molto positivo, con un particolare apprezzamento per l'orientamento pratico del corso. Grazie a questo riscontro positivo, è emerso chiaramente che i partecipanti si sono sentiti più sicuri e competenti nell'uso delle nuove tecnologie e funzionalità introdotte durante il corso, nonché in grado di trasmettere a loro volta le competenze acquisite ai responsabili di funzione che a loro fanno riferimento. La formazione a ricaduta è stata organizzata nei mesi successivi alla conclusione del corso ed ha riguardato i responsabili di servizio/funzione delle diverse sedi operative. Il team HR è stato supportato in questa attività di trasmissione delle competenze acquisite anche da strumenti di *microlearning* (**pillole di formazione**), ovvero manuali sintetici e tutorial focalizzati su argomenti specifici che hanno agevolato il confronto con i colleghi. Proprio rispetto a questi strumenti è stata sottolineata l'importanza e l'utilità degli stessi in quanto facilmente accessibili e fruibili in qualsiasi momento e luogo, anche in occasione di assunzioni successive.

Inoltre, durante la fase di intervista, è stato evidenziato che l'introduzione delle nuove funzionalità apprese nel corso ha portato a un **miglioramento concreto delle prestazioni lavorative**. Alcuni processi che in precedenza erano macchinosi o richiedevano più tempo sono stati snelliti, grazie alla maggiore padronanza delle soluzioni tecnologiche illustrate. Questo ha portato a un incremento dell'efficienza operativa, con riduzione dei tempi di esecuzione e una gestione più fluida delle attività. L'implementazione delle nuove competenze ha reso il lavoro non solo più veloce, ma anche più accurato, riducendo errori e migliorando la produttività generale del team.

In sintesi, il corso ha avuto un impatto significativo sui partecipanti sia in termini di acquisizione di competenze pratiche sia in termini di miglioramento dell'efficienza sul posto di lavoro, dimostrando il valore dell'approccio adottato dal docente.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano Aziendale oggetto di questo report ha come obiettivo il proseguimento del percorso formativo sulla gestione delle risorse umane, già avviato negli anni precedenti, con un focus specifico sull'uso avanzato del software HCM (Human Capital Management) già in uso in azienda. L'azione formativa è stata indirizzata a 5 membri del team HR che successivamente hanno trasferito le conoscenze acquisite ai responsabili di funzione/ servizio, per il monitoraggio e la gestione dei propri team. L'analisi dei fabbisogni formativi è stata cruciale e ha riguardato sia il team HR, destinatario della formazione diretta, sia i responsabili delle varie aree, che hanno beneficiato di formazione a ricaduta. La pianificazione dei contenuti è stata condotta in collaborazione con un docente esperto, proveniente direttamente dalla software house, assicurando un approccio formativo mirato ed efficace.

Personalizzato in base alle necessità aziendali emerse dall'analisi dei fabbisogni, il corso ha approfondito l'uso del software HCM per la gestione delle risorse umane, toccando tematiche come l'anagrafica, il reclutamento, la gestione delle prestazioni, e la retribuzione. Un approccio pratico, arricchito da tutorial ed esercitazioni, ha

permesso ai partecipanti di applicare immediatamente le competenze apprese, facilitando l'assimilazione delle nozioni e promuovendo un ambiente interattivo, con ampio spazio per domande e discussioni.

Il feedback dei partecipanti è stato molto positivo, evidenziando un aumento della sicurezza e competenza nell'utilizzo delle funzionalità del software, che sono state successivamente trasmesse ai responsabili di funzione tramite la formazione a ricaduta. L'uso di strumenti di microlearning, come manuali sintetici e tutorial, ha supportato questo processo, rendendo le competenze facilmente accessibili anche per i nuovi assunti. L'implementazione delle nuove competenze ha portato, dunque, a un miglioramento dell'efficienza operativa, con una gestione più fluida delle attività, riducendo tempi di esecuzione ed errori, e incrementando la produttività generale del team.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto della formazione prevista dal Piano è stato significativo, soprattutto in termini di miglioramento dell'efficacia dei processi a supporto della gestione e sviluppo del personale. Il corso ha avuto un impatto rilevante sia sulle **competenze operative dei partecipanti** sia sull'**efficienza generale dell'azienda**.

Avere e saper massimizzare le funzionalità di un software HCM avanzato è cruciale per un'azienda innovativa e in costante cambiamento come Gualapack, poiché consente di gestire in modo efficiente e flessibile il capitale umano, che è uno dei principali fattori di successo per organizzazioni dinamiche. In un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, l'adozione di un HCM avanzato permette di ottimizzare i processi di reclutamento, formazione, valutazione e sviluppo dei dipendenti, garantendo che l'azienda disponga sempre delle competenze necessarie per affrontare nuove sfide e opportunità. Un sistema avanzato aiuta inoltre a prendere decisioni strategiche basate sui dati, grazie all'integrazione di strumenti di reportistica e analisi che offrono una visione chiara e in tempo reale delle risorse e delle performance aziendali. Inoltre un software HCM avanzato facilita la gestione della flessibilità lavorativa, il monitoraggio di obiettivi individuali e di team, e lo sviluppo personalizzato delle carriere. Le funzionalità di automazione e di intelligenza artificiale, spesso presenti in questi sistemi, consentono di snellire processi complessi come la gestione delle retribuzioni e dei bonus, migliorando l'efficienza operativa e riducendo errori. Questo tipo di tecnologia non solo ottimizza le operazioni quotidiane, ma sostiene l'azienda nel mantenere un vantaggio competitivo, favorendo l'agilità, l'innovazione e il costante sviluppo del capitale umano.

Il corso “Aggiornamento Digital Tool HCM” ha dunque migliorato le competenze del team HR, fornendo loro strumenti avanzati per definire e supportare strategie e politiche di sviluppo del personale. Grazie all'approfondimento di alcune funzionalità del software, i partecipanti hanno acquisito una maggiore padronanza nella gestione dei processi complessi. Inoltre, la formazione a ricaduta ha avuto un ruolo cruciale nel potenziare le competenze dei responsabili di funzione, consentendo loro di applicare le nuove conoscenze acquisite direttamente nella gestione quotidiana dei loro team. Questa metodologia formativa non solo ha facilitato l'assimilazione delle competenze tecniche relative all'uso avanzato del software HCM, ma ha anche incoraggiato un approccio pratico e strategico nella gestione delle risorse umane. I responsabili di funzione, grazie alla formazione a ricaduta, hanno acquisito strumenti e tecniche specifiche per monitorare le prestazioni dei collaboratori, facilitando un controllo più efficace rispetto agli obiettivi individuali e di team.

Il potenziamento delle competenze ha avuto ricadute positive anche sull'operatività complessiva dell'azienda. I processi legati alla gestione del personale, grazie all'uso più avanzato del software HCM, sono diventati più fluidi e strutturati, con un miglioramento nella gestione delle prestazioni, retribuzioni e sviluppo del personale. Questo ha contribuito a una gestione più efficace e strategica delle risorse umane, migliorando l'efficienza aziendale e aumentando la capacità di adattarsi alle esigenze del personale e del business.

Il riscontro positivo ha evidenziato un aumento della fiducia dei partecipanti nell'uso delle tecnologie e un miglioramento tangibile dei processi aziendali. Le nuove funzionalità apprese hanno snellito attività che in precedenza erano più complesse, portando a un incremento dell'efficienza operativa e a una riduzione degli errori. La formazione a ricaduta, integrata con strumenti di microlearning, ha ulteriormente diffuso le competenze acquisite ai responsabili di funzione, rendendo il corso non solo un successo formativo, ma anche un elemento strategico per l'intera azienda.

4.2 Considerazioni riepilogative

L'impatto della formazione prevista dal Piano è stato significativo, soprattutto per quanto riguarda l'efficacia dei processi legati alla gestione e allo sviluppo del personale. Il corso ha migliorato notevolmente le competenze operative dei partecipanti e ha ottimizzato l'efficienza generale dell'azienda. In particolare, la formazione ha fornito al team HR strumenti avanzati per definire e supportare strategie di sviluppo del personale, permettendo una gestione più fluida e strutturata delle risorse umane. Grazie all'approfondimento delle funzionalità del software HCM, i partecipanti hanno acquisito una maggiore padronanza nella gestione di processi complessi, favorendo una migliore capacità di monitoraggio e gestione dei collaboratori.

Inoltre, l'adozione di un software HCM avanzato ha avuto ricadute positive anche sull'operatività complessiva di Gualapack, un'azienda innovativa in continua evoluzione. Le nuove funzionalità apprese hanno semplificato attività precedentemente complesse, incrementando l'efficienza operativa e riducendo gli errori. La formazione a ricaduta ha ulteriormente amplificato l'impatto del corso, diffondendo le competenze acquisite tra i responsabili di funzione tramite strumenti di microlearning. Questo ha reso la formazione non solo un successo formativo, ma anche un elemento strategico per l'azienda, contribuendo a una gestione più efficace delle risorse umane e a una maggiore capacità di adattamento alle esigenze del business.

5. Conclusioni

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

La formazione ha beneficiato di diversi elementi chiave che ne hanno potenziato l'efficacia e l'impatto positivo sui partecipanti e sull'organizzazione nel suo complesso. Innanzitutto, la modalità di erogazione in FAD sincrona ha facilitato la partecipazione dalle diverse sedi operative; la durata ha permesso un approfondimento adeguato delle tematiche trattate. **L'identificazione minuziosa dei fabbisogni** ha consentito di creare un percorso personalizzato, allineando i contenuti del corso alle reali necessità dell'azienda e garantendo così una formazione altamente pertinente e applicabile. In altri termini, significa che le informazioni acquisite sono state più facilmente trasferibili alle mansioni quotidiane, aumentandone la probabilità di una applicazione efficace. Inoltre, in generale, un percorso formativo ben mirato non solo migliora l'apprendimento, ma favorisce anche la motivazione dei partecipanti, poiché si sentono coinvolti in un processo che risponde direttamente alle loro necessità e alle sfide che affrontano nel loro quotidiano.

Un altro elemento di successo è stato **l'approccio pratico** adottato dal docente, il quale ha enfatizzato l'importanza di esperienze concrete attraverso esercitazioni e tutorial. Questo ha permesso ai partecipanti di applicare immediatamente le conoscenze apprese, facilitando l'assimilazione e la messa in pratica delle competenze. Inoltre, la creazione di un ambiente interattivo ha favorito il dialogo e lo scambio di idee, arricchendo ulteriormente il processo di apprendimento.

La **formazione a ricaduta** ha ulteriormente massimizzato l'impatto della formazione ricevuta, garantendo una diffusione capillare delle informazioni e conoscenze ricevute all'interno delle varie funzioni/servizi aziendali. Si tratta di un approccio che può funzionare solo in presenza di alcune condizioni, fra cui un'analisi dettagliata dei fabbisogni formativi per garantire che il contenuto del corso iniziale sia pertinente e allineato anche alle esigenze di chi verrà formato successivamente, una programmazione ben strutturata e tempestiva, la scelta dei formatori interni fra coloro che hanno già una buona conoscenza della materia.

Inoltre strumenti aggiuntivi di **microlearning**, come materiali di supporto e tutorial, hanno reso le informazioni facilmente accessibili, supportando una cultura di apprendimento continuo, in cui l'acquisizione di nuove competenze diventa parte integrante del lavoro quotidiano, soprattutto in contesti dinamici dove i cambiamenti rapidi richiedono aggiornamenti costanti delle competenze.

5.2 Le buone prassi aziendali

La gestione del processo di programmazione e gestione del corso presentato nel Piano oggetto di questo report presentano alcuni esempi di buone prassi, che possono servire da modello per altre iniziative formative.

Un aspetto chiave di questa gestione è stata **l'analisi dei fabbisogni**, realizzata in modo dettagliato e sistematico. Questo approccio ha considerato non solo le esigenze immediate dei partecipanti al corso, ma ha anche tenuto conto delle necessità dei responsabili di funzione e dei collaboratori che avrebbero beneficiato della formazione a ricaduta. I risultati hanno fornito una base solida per la progettazione del corso, contribuendo a personalizzare i contenuti e le modalità di erogazione in modo da soddisfare le specifiche esigenze dell'organizzazione.

Un altro elemento distintivo del processo di gestione è stata **l'integrazione della formazione a ricaduta**, pianificata fin dall'inizio come parte integrante del percorso formativo. Questo approccio ha garantito che le conoscenze acquisite dai partecipanti al corso fossero trasmesse ai responsabili di funzione rispetto a quanto di

loro competenza nella gestione dei relativi team con un'ottimizzazione dei tempi e dell'efficacia della formazione ricevuta.

Infine, la scelta di mettere a disposizione dei partecipanti strumenti facilmente fruibili, accessibili e versatili, come i **tutorial**, si è rivelata apprezzata in quanto ha permesso da un lato ai partecipanti di rivedere e/o approfondire le tematiche di interesse autonomamente, dall'altro all'azienda di avere un ulteriore strumento anche a disposizione dei nuovi assunti.

5.3 Conclusioni

La buona riuscita del Piano formativo di Gualapack è stata influenzata da diversi elementi chiave che hanno potenziato la sua efficacia e il suo impatto positivo sui partecipanti e sull'organizzazione. Un'analisi minuziosa dei fabbisogni ha consentito di creare un percorso personalizzato, allineando i contenuti alle reali necessità aziendali, garantendo così una formazione pertinente e facilmente applicabile nelle mansioni quotidiane. Inoltre, un percorso formativo ben mirato migliora non solo l'apprendimento, ma anche la motivazione dei partecipanti, che si sentono coinvolti in un processo direttamente connesso alle loro sfide quotidiane.

La formazione a ricaduta ha massimizzato ulteriormente l'impatto della formazione ricevuta, garantendo la diffusione delle conoscenze all'interno delle varie funzioni aziendali. Per garantire l'efficacia di questo approccio, sono stati fondamentali, oltre alla già citata analisi dettagliata dei fabbisogni, una programmazione ben strutturata e la selezione di formatori interni competenti. Strumenti di microlearning, come materiali di supporto e tutorial, hanno reso le informazioni facilmente accessibili, promuovendo una cultura di apprendimento continuo, particolarmente utile in contesti dinamici che richiedono aggiornamenti costanti delle competenze.

Alla luce di quanto emerso in sede di intervista e dal materiale raccolto, la gestione del processo di programmazione e implementazione del corso presentato nel Piano evidenzia buone prassi che possono fungere da modello per iniziative formative future. Si evidenziano in particolare l'analisi dettagliata e sistematica dei fabbisogni, che ha considerato non solo le esigenze immediate dei partecipanti, ma anche quelle dei responsabili di funzione destinati a beneficiare della formazione a ricaduta; l'integrazione della formazione a ricaduta pianificata sin dall'inizio; la disponibilità di strumenti accessibili e versatili, come i tutorial, che ha facilitato l'approfondimento autonomo delle tematiche e ha fornito un ulteriore supporto all'azienda per i nuovi assunti.