



AT LOMBARDIA

Siad

Verso una selezione del personale diffusa

Autore: Francesco Seghezzi

Codice piano 209918 - Sviluppo delle competenze Gruppo SIAD 2018

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
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	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.5 Considerazioni riepilogative	7
IL PIANO FORMATIVO.....	8
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3 Considerazione riepilogative	Errore. Il segnalibro non è definito.
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE.....	12
4.1 L'impatto della formazione	12
4.2 Considerazioni riepilogative	Errore. Il segnalibro non è definito.
CONCLUSIONI	15
4.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	15
4.2. Le buoni prassi formative aziendali.....	16
4.3 Conclusioni	16
SCHEDA DI SINTESI	17

INTRODUZIONE

Il piano formativo 2019 numero 209918 del gruppo Siad dal titolo “Sviluppo delle competenze Gruppo SIAD 2018” nasce dall’idea che lo sviluppo professionale delle Risorse Umane e l’aggiornamento continuo di tutti i lavoratori rappresentano uno dei principali obiettivi condivisi per supportare l’adeguamento professionale alle trasformazioni industriali in atto, per sostenere i livelli occupazionali e per supportare le strategie di sviluppo dell’impresa. L’obiettivo del progetto era quello di realizzare corsi formativi utili all’aggiornamento professionale in linea con le trasformazioni strategiche, organizzative e tecnologiche in atto nelle aziende. Il piano formativo si è proposto di sviluppare competenze tecnico-professionali, gestionali e di processo nell’ottica di uno sviluppo organizzativo per tutto il Gruppo. Le attività formative hanno riguardato l’ambito delle abilità personali (nello specifico il team building, la comunicazione efficace, l’orientamento al cambiamento, il Problem Solving, il Business Writing); l’ambito del Management; l’ambito della vendita e della gestione delle commesse; l’ambito informatico con un approfondimento su Excel; l’ambito risorse umane (nello specifico il colloquio di selezione). Complessivamente il piano prevedeva 17 azioni formative per un totale di 289 ore di formazione d’aula con lezioni frontali coinvolgendo docenti con i quali l’azienda aveva già avuto modo di collaborare positivamente in passato e che si sono occupati della micro-progettazione dei corsi stessi. Il costo complessivo dell’azione è stato di 73.314 euro di cui 35.016 a carico dell’azienda e 44.298 a carico di Fondimpresa.

Le azioni messe in atto nascono dalla volontà di accrescere le competenze sia tecniche che trasversali di una ampia fetta di lavoratori, soprattutto di coloro che si collocano ad un livello intermedio di responsabilità all’interno dell’azienda. In particolare l’analisi del piano si è concentrata sul corso dedicato ai colloqui di selezione perché di particolare interesse. Si è trattato infatti di due moduli che hanno consentito di responsabilizzare maggiormente il personale su una funzione che è stata resa, alla luce del piano, trasversale e diffusa, migliorando l’efficienza dei processi e ottimizzando l’utilizzo delle risorse.

Il piano si inserisce quindi in un contesto di trasformazione dei processi produttivi nel quale il ruolo di una nuova organizzazione del lavoro, abilitata da una crescita delle competenze dei collaboratori, è cruciale. L’obiettivo, specialmente nelle imprese moderne, è quello di conciliare un modello di produzione efficiente e dagli alti livelli di produttività con la soddisfazione e benessere dei propri collaboratori e un clima aziendale positivo e collaborativo.

Lo scenario di Industria 4.0, e in generale le trasformazioni tecnologiche, una opportunità per innovare i modelli organizzativi e, allo stesso tempo, nuovi modelli organizzativi sono uno strumento importante per accompagnare un ripensamento dei modelli di business. In particolare il riferimento è alle cosiddette *High Performance Work Practices (HPWP)* messe in campo dalle imprese al fine di una miglior efficienza degli operatori e al fine di accrescere la loro collaborazione e la performance individuale con l’obiettivo di un ritorno in termini di profitti e produttività. Esempi sono il lavoro in team, la rotazione delle mansioni, la retribuzione variabile individuale sulla base delle performance. Nel corso dell’analisi verrà mostrato come il piano formativo cerchi

di rispondere a queste esigenze organizzative e sia funzionale alla diffusione di queste nuove pratiche di lavoro.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Siad S.p.A. (Società Italiana Acetilene e Derivati) è una azienda con quasi cento anni di storia, giunta a 692 milioni di euro di fatturato nel 2020 (anno in cui il fatturato si è mantenuto in linea con l'anno precedente) con 70mila clienti in tutto il mondo e un totale di 1.980 dipendenti a livello Gruppo di cui 766 all'estero. Si tratta di un gruppo leader nella produzione e commercializzazione dell'intera gamma di gas industriali, speciali, medicinali e dei servizi ad essi connessi, con un'attività variegata che si estende a settori in sinergia con quello dei gas, come l'healthcare (homecare ed ospedaliero). Attraverso la controllata Istrabenz Plini il Gruppo SIAD è inoltre presente anche nel mercato del Gpl e del gas naturale. In ultimo, attraverso le controllate SIAD Macchine Impianti, Tecno Project Industriale ed ESA, SIAD sviluppa l'attività nel settore engineering in tutto il mondo, con la progettazione, fabbricazione ed installazione di impianti per il frazionamento dell'aria, la conversione del biogas in biometano e gli impianti di purificazione dell'anidride carbonica, i compressori di processo e gli impianti per combustione industriale. Nel settore dei gas industriali, il Gruppo ha negli anni esteso la presenza prima a tutto il territorio italiano e, successivamente, al Centro-Est Europa, fino ad arrivare in Ucraina ed in Russia. Anche le attività di engineering hanno trovato sbocco oltre confine, con uffici commerciali, agenti e centri di assistenza in oltre 50 Paesi sui cinque continenti. Il Gruppo Istrabenz Plini è leader nell'offerta di gas di petrolio liquefatto, gas metano e di soluzioni energetiche in Slovenia e nei vicini mercati. Lo stabilimento di Osio Sopra (BG), il principale centro di produzione SIAD, rappresenta il più grande ed articolato insediamento nazionale nel settore dei gas tecnici.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Secondo l'ing. Giangiacomo Caldara, Direttore generale di Siad S.p.a. *“il gruppo ha l'innovazione nel sangue a partire dall'inizio della sua storia. L'azienda ha cercato sempre una innovazione nei prodotti, ad esempio lo stabilimento di Osio Sopra contiene un laboratorio per la produzione di gas speciali e sono stati in grado di superare diversi concorrenti nei processi di purificazione dell'idrogeno”*. Rispetto alle prospettive del prossimo periodo un fronte in via di sviluppo è quello di una maggior applicazione di nuove tecnologie e in particolare dell'automazione ad alcuni processi aziendali. In particolare è in fase di progettazione e sviluppo *“un nuovo laboratorio produrrà nuove miscele tramite computer e da robot, con operatori che governeranno la produzione robotica”*.

Tra le priorità strategiche degli ultimi anni, per la quale si sono innescati processi di innovazione è quella della riduzione dell'inquinamento e efficienza delle reazioni. Attività di ricerca in questo campo sono riuscite a sviluppare sistemi che consentono processi di combustione senza l'utilizzo dell'aria (che automaticamente produrrebbe le c.d. piogge acide) ma ossigeno, così da ridurre

l'inquinamento. Allo stesso tempo ciò è stato fatto anche nel settore della depurazione delle acque, utilizzando infatti l'aria questa quando esce porta fuori ciò che c'era dentro, inquinando. Attraverso l'ossigeno è possibile evitare questo processo, sempre l'ing. Caldara ricorda come *“stiamo lavorando per applicare l'ossigeno al posto dell'aria con almeno 200 clienti ma in futuro si andrà in questa direzione”*.

Una sintesi degli orientamenti strategici del gruppo è proposta dall'ing. Caldara in due punti. Il primo è uno sforzo costante vero *“l'operare nel migliore dei modi. Ossia una spinta affinché tutto sia fatto al meglio, rispettando in modo giusto protocolli, procedure, operatività e creando procedure per ogni nuovo processo. La procedura deve essere assolutamente seguita, e questo ci ha portato ad avere un servizio sulla gestione qualità, ambiente e sicurezza molto valido all'interno del gruppo”*. Il secondo punto riguarda la volontà di *“partecipare alla gara internazionale con i concorrenti”* questo anche in un mercato in cui *“ci si potrebbe accontentare di stare all'interno dei confini nazionali, ma dalla competizione internazionale non vogliamo toglierci ma anzi vogliamo espanderci*.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

I due macro obiettivi illustrati, quello delle giuste procedure e quello dell'internazionalizzazione richiedono per loro natura di adottare strategie di continua innovazione che richiedono attività di formazione. Per questo secondo la dott.ssa Ilaria Bertino, Responsabile HR del gruppo, la formazione è parte integrante dei processi aziendali e non è quindi considerata una attività sporadica o eccezionale. Ricorda infatti come *“non mi sono mai sentita dire che la formazione è un costo per l'azienda, per noi è un elemento fondante per lo sviluppo del gruppo, formazione è innovazione, è benessere del lavoratore, clima aziendale, competenze. Quando facciamo piani non analizziamo il costo ma ci concentriamo sulle esigenze che emergono dall'analisi dei fabbisogni da parte dei diversi responsabili, ma anche dall'HR centrale.”* Questo attraverso diverse modalità, quella principale e più diffusa è l'utilizzo dei fondi di Fondimpresa per sviluppare piani formativi annuali sulla base delle esigenze aziendali, ma anche attraverso la partecipazione di alcune figure per le quali occorre uno specifico investimento a percorsi dedicati. Un esempio è la figura dell'Ingegnere di manutenzione per la quale Siad S.p.a. ha più volte usufruito del master “MEGMI – Gestione degli asset industriali e della manutenzione” erogato congiuntamente da SdM-Università degli studi di Bergamo e MIP Politecnico di Milano. A tal proposito l'ing. Caldara ricorda alcuni dei risultati anche a lungo termine di questi tipi di percorso *“uno degli studenti del master è diventato prima direttore dello stabilimento in cui lavorava e ora direttore della produzione di tutto il gruppo, uno è diventato responsabile della manutenzione del suo stabilimento e ora ci sta aiutando nella gestione di una società del Gruppo Ingegneria”*. Ma soprattutto figure come queste *“ci aiutano a ripensare completamente e in modo innovativo le nostre attività”*.

Piani più diffusi invece, come quello in analisi, hanno per l'azienda l'obiettivo di accrescere il livello complessivo delle competenze affinché sia possibile per tutti seguire le procedure e la loro innovazione che va di pari passo all'innovazione dei processi e dei prodotti. Questo sia attraverso attività di formazione rivolta ad acquisire competenze tecniche e specialistiche in ambito

tecnologico, in particolar modo per operai e tecnici, ma anche di formazione per impiegati e manager su tematiche specialistiche così come trasversali.

2.5 Considerazioni riepilogative

Le diverse attività del piano in analisi si inseriscono all'interno di un processo di riqualificazione e aggiornamento continuo delle risorse umane che, secondo l'azienda, fa parte del DNA del gruppo. In particolare la scelta delle tematiche da approfondire rientra nella volontà di SIAD di una sempre maggior proceduralizzazione delle attività aziendali e di un monitoraggio attivo dei processi a tutti i livelli. Volontà che non può prescindere dal possesso sempre più diffuso di competenze tecniche e trasversali in grado di supportare quanto richiesto dalla proceduralizzazione. Allo stesso tempo la scelta di muoversi all'interno di un mercato globale e di partecipare alla competizione internazionale, pur non essendo una azienda quotata in borsa, richiede una innovazione nello stock di capitale umano presente sia attuale che futuro. Così si comprende come il piano formativo non solo aiuti, con le sue varie anime, ad accrescere le competenze ma, con il corso ad hoc dedicato alla selezione del personale, vuole assicurarsi anche per il futuro la possibilità e la capacità di scelta, anche a livello di prossimità, dei profili e delle professionalità migliori da acquisire per accompagnare l'azienda in queste molteplici sfide.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L'analisi dei fabbisogni è organizzata in Siad mediante due canali. Da un lato i singoli responsabili definiscono il Piano di Formazione della propria funzione analizzando le esigenze anche tramite i colloqui individuali di performance con i singoli collaboratori.. Dall'altro è l'ufficio HR stesso che propone centralmente alcuni percorsi formativi. Nel caso specifico del piano in analisi "l'obiettivo è quello di creare competenze trasversali ed omogenee su un po' tutte le figure del gruppo per cercare di lavorare insieme, uno degli obiettivi è interagire tra tutte le società del gruppo". Oltre quindi ai fabbisogni specifici, c'è un disegno più ampio che è quello di uniformare il livello di competenze, principalmente di quelle trasversali, tra le diverse anime del gruppo e allo stesso tempo creare maggior interazione anche grazie alle attività formative e non solo ai loro risultati.

Rispetto all'analisi dei fabbisogni specifici che è all'origine del piano in analisi, l'elemento di innovazione rispetto ad altri corsi previsti nel piano ma già presenti anche in iniziative formative precedenti riguarda la volontà di "di sviluppare nei responsabili di funzione la competenza di saper gestire un colloquio di selezione". Volontà nata dalla convergenza delle esigenze segnalate dai responsabili di produzione, responsabili commerciali e responsabili di funzioni di staff e da quelle della funzione HR. I primi si trovano infatti, parallelamente ad un costante processo di ampliamento dei collaboratori, a dover svolgere colloqui di selezione, i secondi assistono ai colloqui e, crescendo il numero di questi, avevano l'esigenza di delegare ai singoli responsabili le prime fasi di colloquio. Da qui la scelta di progettare un corso in cui coinvolgere un totale di 12 lavoratori in due diversi corsi con un docente che l'azienda già conosceva e di cui aveva già seguito azioni formative su tematiche connesse alla gestione del personale e, più in generale, legate alle competenze trasversali.

Ulteriori corsi avviati all'interno del piano sono stati dedicati a diverse tematiche delle *soft skills* a partire dalle esigenze riportate dai responsabili (Orientamento al cambiamento; problem solving), così come alcune competenze tecniche di base (due edizioni di corso Excel, due edizioni di corso di Management, corso di Vendita, di Commesse e di Business Writing). In particolare il corso di Management aveva l'obiettivo di rendere più autonomi i livelli intermedi nella gestione dei collaboratori a loro affidati, così da ottimizzare il funzionamento dei team e di ridurre l'effetto collo di bottiglia che si crea ai livelli più alti di responsabilità.

I risultati del percorso sui colloqui di selezione sono stati positivi. Secondo la dott.ssa Gargantini "è stato un corso assolutamente apprezzato, le valutazioni fatte dai partecipanti a caldo e a seguire anche valutazione dell'efficacia da parte degli HR (solitamente responsabile), sono state molto positive. In particolare è emerso che le persone si sono più sicure, meno in difficoltà di fronte ai candidati, più tranquille per domande particolari sui percorsi delle persone che hanno davanti". Soddisfazione anche per i risultati del corso di Business Writing che si inserisce all'interno del più ampio piano di internazionalizzazione dell'azienda con la recente e costante apertura di nuovi siti

produttivi in diversi paesi del mondo, non solo in Europa. Positivo, come vedremo dalle parole di un responsabile di stabilimento, anche l'apporto dato dai due moduli del corso di management.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del processo formativo si è inserita nell'attività annuale di costruzione della formazione in azienda, che viene co-finanziata unicamente accedendo alle risorse di Fondimpresa. Siad tende a costruire negli anni rapporti di fiducia con i docenti, così che abbiano la possibilità di conoscere l'azienda, la sua struttura, le sue esigenze e possano vedere la sua evoluzione. Alla luce di questo il processo di progettazione dei singoli corsi è facilitato in quanto affidato interamente ai docenti stessi che elaborano i percorsi alla luce dei fabbisogni e li presentano ai responsabili della formazione per l'approvazione e per eventuali modifiche. Lo stesso è avvenuto per i corsi di questo piano.

Il piano ha coinvolto dipendenti a più livelli con 5 o 6 lavoratori formati per ogni modulo. I moduli hanno avuto una durata variabile tra le 7 e le 30 ore e alcuni hanno avuto più edizioni. Il totale è stato di 74 lavoratori coinvolti e di 241 ore di formazione. Il piano originario sottoscritto prevedeva alcuni corsi dedicati al tema della qualità che, per ragioni di tempo, non è stato possibile svolgere. Complessivamente il piano è stato così strutturato:

Titolo	Territorio	N°lavoratori	Ore corso
Team building ed.1	Bergamo	6	16
Team building ed.2	Bergamo	6	16
Business Writing	Bergamo	6	7,3
Comunicazione efficace	Bergamo	5	15
Excel – ed.1	Bergamo	5	20
Excel – ed. 2	Bergamo	5	20
Vendita	Bergamo	3	30
Management 2	Bergamo	5	15
Manegement	Bergamo	5	30
Il colloquio di selezione ed. 1	Bergamo	6	16
Il colloquio di selezione ed. 2	Bergamo	6	16
Orientamento al cambiamento	Bergamo	6	16
Problem solving	Bergamo	5	16
Commesse	Bergamo	5	8

L'azienda sottolinea come l'elemento di novità del piano 2018, rispetto a quelli precedenti, siano stati i due percorsi relativi al colloquio di selezione. In questo caso l'azienda si è affidata a un docente che già conosceva come sottolinea la dott.ssa Bertino "abbiamo ritenuto di fare un corso

con un formatore che già conoscevamo, perché ci ha aiutato a customizzarlo in base alle esigenze, conoscendo già la realtà dell'azienda".

Rispetto alla valutazione degli esiti questa è avvenuta in due diversi step, seguendo la modalità che viene normalmente adottata dall'azienda. Innanzitutto è stato somministrato un questionario ai fruitori del corso nel quale sono stati approfonditi alcuni aspetti, in particolare: l'effettiva rispondenza del corso alle aspettative iniziali dell'utente; gli aspetti positivi e gli aspetti negativi dell'esperienza formativa; una valutazione globale del corso oltre a specifiche valutazioni sui contenuti, la metodologia, il docente, la logistica e i supporti didattici e, in ultimo, consigli su eventuali miglioramenti suggeriti. Un ulteriore questionario sugli esiti e sull'efficacia del percorso è stato somministrato ai diversi responsabili che hanno promosso i corsi presso i propri collaboratori. A loro è stato chiesto di specificare quali attività e comportamento del proprio collaboratore siano migliorati in relazione alla partecipazione al corso di formazione, quelli per i quali non si è realizzato un miglioramento che pur era atteso oltre a una valutazione complessiva dell'efficacia del corso dal loro punto di vista.

Nel caso specifico del corso sulla selezione la dott.ssa Bertino ricorda come, essendo un corso profondamente legato ad aspetti afferenti alla funzione HR, è stato possibile verificare anche al personale HR, sempre presente ai colloqui, gli esiti del corso.

Questa la struttura del corso organizzato in due giornate, che era rivolto a tutti i responsabili produttivi, i responsabili commerciali e i responsabili in funzione di staff.

1° giornata

- L'importanza dell'ascolto e il ciclo dell'ascolto: aumentare l'ascolto e la responsabilità
- Come accogliere la persona e le sue sfaccettature e spezzare la tensione
- Elementi operativi di PNL (Programmazione Neurolinguistica): dall'ascolto alla comunicazione efficace
- Presentare il Gruppo Siad nel suo complesso e presentare se stessi
- Osservare la Comunicazione del candidato a 360°: le preferenze ed i segnali iniziali
- Osservare la propria comunicazione: professionalità e ruoli ed equilibrio con il candidato
- Rivedere e ribadire la Job Description e la Job Specification (la definizione del profilo professionale atteso)
- Utilizzare lo "Scudo dell'Esperienza" per la prima raccolta delle informazioni (Esperienze del candidato – professionali/personali/riferite al ruolo (all'incarico) e gli esempi più importanti attuali/cosa sta andando il suo lavoro)
- Sintesi delle esperienze: il modello SCE (situazione, comportamento, effetto)
- Favorire la comunicazione facendo domande: dal generale al particolare, approfondendo
- La scala delle domande
- Gestire eventuali criticità
- Parole chiave: vederle e valorizzarle
- Fare una sintesi di quanto ascoltato e appreso

2° giornata

- Schemi di pensiero/meta programmi e leve motivazionali
- Capire e sentire le “motivazioni”
- “Impression management”: mi vuole colpire e perché?
- Utilizzare lo “Scudo Motivazionale” per la raccolta delle motivazioni (Valori e Convinzioni, Obiettivi, Bisogni, Capacità)
- Domande emotivamente intelligenti e domande da evitare
- Cosa ricordare e comportamenti da evitare
- Capacità da analizzare e da approfondire (con intenzione e se richieste)
- Metafore da utilizzare per favorire la conversazione
- Chiudere positivamente ed dare feedback in modo intelligente.
- Utilizzare lo “Scudo di Valutazione finale” per sintetizzare le principali informazioni e motivazioni
- Valutare come è andata

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'impatto dei percorsi formativi del piano è considerato in modo positivo sia dell'impresa che dai lavoratori a diversi livelli. In particolare per l'impresa i percorsi che hanno portato i migliori risultati sono stati quello sulla selezione e quello sul business writing. Per il primo la dott.ssa Bertino sottolinea come "gli impatti, che abbiamo personalmente verificato, sono stati superiori alle attese", questo sia rispetto al corso in sé ma anche al fatto che "la costruzione di aule miste e trasversali alle diverse business unit del gruppo ha permesso di utilizzare la formazione anche per creare positive sinergie all'interno del gruppo stesso".

Ma per cogliere l'impatto della formazione è interessante sentire le opinioni di chi si è trovato a gestire team che hanno svolto i percorsi formativi e a chi ha usufruito della formazione stessa. Del primo caso fa parte l'ing. Donato Boccasavia, direttore del principale stabilimento del Gruppo, a Osio Sopra che sottolinea come in generale l'impatto della formazione sia positivo "nel senso che le persone stesse si propongono per partecipare i corsi, non dobbiamo andare a cercarli, e anzi li suggeriscono anche e di anno in anno propongono aggiornamento dei corsi. Il tutto in un processo ormai consolidato di entusiasmo per la possibilità di attività formativa, un entusiasmo che diventa capacità efficacia e efficienza nelle proprie mansioni". Nel caso specifico del Piano in analisi l'ing. Boccasavia sottolinea l'importanza del corso sui colloqui di selezione, attività che come responsabile di stabilimento svolge spesso insieme ai suoi collaboratori per diversi profili e l'importanza del corso di management. Rispetto a quest'ultimo riporta un esempio: "uno degli ingegneri che si occupa di sicurezza, persona tecnicamente ineccepibile, non aveva esperienza nella gestione dei collaboratori, grazie al corso ha sviluppato ottime competenze trasversali (di quelle che non si imparano in un tradizionale percorso di studi universitario anche brillante) che non aveva avuto modo di maturare anche nelle sue precedenti esperienze lavorative". Questo ha fatto sì che ci fossero anche ricadute sul lavoro del direttore di stabilimento stesso, infatti l'ing. Boccasavia sottolinea come "prima del corso mi trovavo spesso a dover gestire io, investendo tempo, i suoi collaboratori, nei tempi, nelle mansioni ecc. Dopo il corso questa persona è diventata pian piano autonoma portando un beneficio anche nella mia disponibilità di tempo da dedicare ad altre attività".

Risultati concreti e cambiamenti tangibili sono stati riscontrati dopo il corso sui colloqui. Secondo l'ing. Boccasavia "a livello pratico abbiamo cambiato la modalità di gestione dei colloqui, in passato io partecipavo a tutti i colloqui dopo che era stata svolta una pre-selezione da parte dell'ufficio personale. Si trattava di colloqui tecnici preliminari a cui partecipavo insieme al capo turno ma che gestivo almeno per il 50% personalmente. Oggi dopo il corso e un po' di pratica i

Responsabili di Reparto sono in grado di svolgere da soli il primo colloquio tecnico e io svolgo gli ultimi. In questo modo svolgo per ogni posizione in media dai 3 ai 5 colloqui rispetto ai 20-25 che svolgevo prima". Ma non è l'unico beneficio, perché la presenza attiva e unica dei Responsabili di Reparto nei primi colloqui "ha consentito a loro di costruire fin da subito con i nuovi operatori una relazione, durante il colloquio, poi positiva considerato che si troveranno a lavorare accanto a loro per 8 ore al giorno". Emergono quindi impatti della formazione che vanno oltre le specifiche competenze acquisite, che pure sono state fondamentali per cambiare le modalità di lavoro. Impatti che incidono sul clima aziendale e sugli impegni individuali contribuendo a liberare risorse in virtù della presenza di collaboratori più competenti.

Gli impatti del corso sono stati analizzati fin da subito in un debriefing svolto dall'ing. Boccasavia stesso nel quale "abbiamo analizzato insieme ai collaboratori se il corso avesse rispettato le aspettative iniziali e nello specifico cosa si sono portati a casa, il tutto in un paragone con quello che mi ero portato a casa io avendo io stesso partecipato al corso insieme a loro. A partire da quanto di positivo emerge in termini di apprendimento si costruisce una strada per maturare l'obiettivo. Nel caso specifico ho continuato a partecipare ad alcuni colloqui staccandomi progressivamente fino a quando non ho ritenuto ci fosse un sufficiente grado di autonomia, per evitare uno stacco netto e immediato".

Ulteriore modo per valutare gli impatti del Piano formativo è intellocuire direttamente con i fruitori dei corsi. Il Dott. Nazzareno Bonansinga, responsabile operativo di due filling station di Cinisello Balsamo e Brescia, ha partecipato al corso sulla selezione del personale e racconta come le competenze acquisite siano state quelle "relative alla conduzione di una selezione, attività che rientra in diversi momenti dell'anno nella mia attività lavorativa. Come competenze ho acquisito molte tecniche per condurre un colloquio di selezione efficacemente, partendo dalla presentazione dell'azienda in modo adeguato, le diverse tipologie di colloqui che si possono condurre, come concluderli e soprattutto come elaborare quanto si è visto e colto dal colloquio per comprendere come procedere. Ho imparato come l'obiettivo principale è quello di individuare il candidato che possa instaurare con l'azienda il miglior rapporto a più alto potenziale di relazione e di successo". Il dott. Bonansinga ricorda anche come "il corso mi ha messo in guardia da errori che facevamo spesso e nelle selezioni del 2020, all'interno di un processo di selezione di miei diretti collaboratori addetti alla produzione e alla movimentazione, ho ripreso molte delle informazioni del corso e questo mi ha portato ad affrontare con maggior consapevolezza scelte complesse che al momento stanno dando risultati positivi.

4.2 Considerazioni riepilogative

Le interviste con i responsabili HR, i responsabili di stabilimento e i lavoratori a cui è stata erogata la formazione confermano i risultati positivi della stessa. Questo non solo a livello di nuove e maggiori competenze tecniche e trasversali acquisite dal punto di vista teorico ma anche e soprattutto a livello di cambiamento concreto del modo di gestire i processi e il rapporto con i collaboratori, migliorandoli e rendendoli più efficienti. È positivo il fatto che le persone intervistate siano in grado di riportare esempi concreti di cambiamenti intercorsi che rafforzano l'idea

dell'efficacia del piano. Centrale è stato, come emerso dalle interviste, il ruolo del docente che non si trovava, come a volta capita, ad essere un estraneo che per la prima volta si inserisce in un contesto sconosciuto trovandosi quindi ad applicare teorie generali. Al contrario, il fatto che i docenti conoscessero bene la realtà aziendale e avessero già avuto modo di fare altri corsi in passato, fidelizzandosi, ha consentito una miglior personalizzazione dei corsi stessi contribuendo all'esito positivo.

CONCLUSIONI

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

Nell'ambito dell'analisi di un piano formativo i cui risultati sono considerati positivi dalle persone che l'hanno implementato e dagli utenti è importante cercare di cogliere i punti di forza ai fini di fornire elementi utili anche ad altre realtà che volessero interpendere percorsi simili.

Il primo elemento si può ritrovare nell'abitudine ormai roduta da molti anni di Siad di proceduralizzare il percorso che porta alla rilevazione dei fabbisogni formativi. Questo avviene durante l'anno e avviene attraverso un metodo che potremmo definire "sussidiario" o "bottom up". Infatti i corsi, che vengono poi sistematizzati e inseriti nelle proposte fatte a Fondimpresa in risposta ai diversi avvisi, vengono proposti principalmente dai responsabili di funzione a partire dal confronto con il loro team sia in termini di competenze da colmare che in termini di competenze da aggiornare. Essendo il processo annuale è possibile programmare la formazione a partire dagli esiti degli anni precedenti e il fatto che i fabbisogni vengano evidenziati dai livelli intermedi consente di avere attività formative fortemente allineate ai fabbisogni concreti e non soltanto teorici.

Un secondo elemento di forza ha riguardato l'utilizzo di docenti fidelizzati che hanno già alle spalle anni di esperienze con l'azienda. Questo ha portato almeno due vantaggi. Da un lato l'azienda aveva avuto modo di sviluppare un certo grado di fiducia nei confronti del docente che ha consentito di affidargli con maggior tranquillità la fase di micro-progettazione del percorso, limitando l'impegno aziendale al controllo e all'integrazione di quanto proposto dal docente. Dall'altro, e direttamente connesso a quanto appena detto, la frequentazione del docente con l'azienda ha nel tempo consentito di adattare la progettazione formativa ma anche l'attività didattica al contesto particolare in cui veniva erogata.

Il terzo elemento di forza riguarda il contenuto dei corsi, in particolare di quello dedicato a migliorare le competenze e i metodi di selezione del personale. Questo perché si è trattato di un corso che non aveva solo lo scopo di accrescere le competenze individuali dei lavoratori ai quali è chiesto di effettuare colloqui di selezione. Ma soprattutto è stato un corso che ha consentito di modificare il modello organizzativo dell'azienda, e in questo è possibile trovare il suo principale elemento di innovazione. Il fatto che un numero maggiore di persone possa svolgere i colloqui di lavoro in virtù delle competenze acquisite ha significato infatti sia un minor impegno da parte dei vertici delle funzioni aziendali, che possono in parte delegare ai loro collaboratori intermedi, sia un minor impegno della funzione HR che beneficia delle competenze tecniche dei nuovi colloquianti che conoscono spesso meglio la posizione specifica ricercata.

Anche per quanto riguarda i due moduli del corso sul Management l'innovazione è stata nel collegamento tra nuove competenze acquisite grazie alla formazione e nuovi modelli organizzativi

che ne sono scaturiti in virtù di una maggior autonomia dei responsabili intermedi nella gestione dei team, il tutto a beneficio dell'efficienza dei tempi dei responsabili apicali e del clima aziendale.

Ultimo aspetto interessante riguarda l'analisi dei risultati del corso che viene svolta a più livelli, contribuendo così a fornire un quadro il più possibile realistico dell'esito. Infatti la presenza di più questionari di gradimento e le pratiche di debrief che vengono svolte dai responsabili per individuare gli step formativi e/o di processo successivi ai corsi consentono di accrescere l'efficacia del percorso stesso.

4.2. Le buone prassi formative aziendali

Volendo quindi sintetizzare le buone prassi per renderle potenzialmente replicabili in altri contesti con basi produttive e processi differenti è possibile individuare alcuni aspetti generali.

La fidelizzazione dei docenti è una pratica che ha un grande livello di replicabilità in quanto si fonda sulla disponibilità del docente di partecipare in momenti diversi ai percorsi formativi dell'impresa, senza alcun impatto di natura settoriale. In questo senso è una pratica che è facilmente trasferibile in altri contesti di lavoro con modifiche scarse o nulle.

La proceduralizzazione della raccolta dei fabbisogni formativi è anch'essa una pratica facilmente replicabile e trasferibile, con minimi adattamenti a seconda della struttura aziendale e delle gerarchie delle quali si compone, oltre che della sua dimensione. In questo ambito un elemento dirimente è però la disponibilità della funzione HR ad un approccio sussidiario a tale attività, accettando una funzione di controllo e suggerimento che si metta a servizio e non solo a guida del processo.

Più complessa la replicabilità e la trasferibilità della buona prassi legata alle esternalità positive di alcuni corsi di formazione sull'organizzazione del lavoro. Si tratta di una pratica possibile laddove la raccolta stessa dei fabbisogni formativi abbia come obiettivo quello di individuare fabbisogni che possano portare benefici più ampi rispetto ad un semplice (sebbene importante) miglioramento dell'esecuzione di mansioni specifiche. In quanto tale è replicabile come obiettivo.

4.3 Conclusioni

Lo snodo principale che emerge dalle buone pratiche illustrate del Gruppo SIAD è che una analisi dei fabbisogni ben fatta è in grado di contribuire alla costruzione di corsi di formazione che non hanno solo lo scopo particolare di accrescere le competenze dei loro fruitori ma si inseriscono in un più ampio disegno di innovazione dell'organizzazione del lavoro e dei processi produttivi.

SCHEDA DI SINTESI

Impresa	Siad
Regione	Lombardia
Settore di Attività Economica	402 e 28
Piano Formativo	CF - Codice piano 209918 - Sviluppo delle competenze Gruppo SIAD 2018
Tematiche formative, principali	Selezione del personale, management, business writing
Modalità didattiche	Aula
Elementi di interesse	Il caso è interessante perché ha sviluppato alcune tematiche (quelle dei colloqui di selezione e del management delle persone) che hanno avuto un ampio impatto a più livelli nell'azienda a partire da un fabbisogno emerso dai responsabili di funzione stessi.
Elementi di successo della formazione	La presenza di un metodo ben definito di rilevazione dei fabbisogni ha consentito di identificare corsi che rispondessero davvero alle esigenze dei vari responsabili di funzione che per questo si sono detti soddisfatti dei risultati. In particolare l'esigenza formativa concreta è stata supportata da una attività di debriefing e di valorizzazione dei contenuti appresi da parte dei responsabili che ha aumentato l'efficienza della formazione stessa.
Buone Prassi Formative	Corsi che hanno esternalità positive nel riorganizzare il lavoro e i processi aziendali portando innovazione diffusa e autonomia e responsabilità nei collaboratori. In aggiunta la fidelizzazione docenti e l'analisi dei fabbisogni proceduralizzata sono prassi che possono essere riprodotte anche in altre realtà aziendali.

BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA

Piano formativo 209918 - Sviluppo delle competenze Gruppo SIAD 2018

Sito www.siad.com

- Linee guida alla gestione e rendicontazione del Piano formativo, disponibile sul sito www.fondimpresa.it