



AT LOMBARDIA

Lu-Ve Group

Progetto di valutazione e sviluppo per alti potenziali

Daniela Mazzara

Piano formativo: 251746

Settore: 3. Sviluppo organizzativo 6. Competenze gestionali e di processo

Titolo: Progetto di valutazione e sviluppo per alti potenziali

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.....	7
2.4 Considerazioni riepilogative	9
IL PIANO FORMATIVO	9
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	9
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	11
3.3 Considerazione riepilogative.....	12
L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	12
4.1 L'impatto della formazione.....	12
4.2 Considerazioni riepilogative	14
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
5.2. Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3. Conclusioni	15
SITOGRAFIA	16

INTRODUZIONE

Il Gruppo Lu-Ve di Uboldo (Varese), che fa capo alla famiglia Liberali, è uno dei maggiori costruttori mondiali nel settore degli scambiatori di calore ad aria.

Quotata sul mercato MTA di Borsa italiana, La società è una realtà internazionale con un fatturato di 483 milioni di euro (dato del 2021) e che dà lavoro circa 4000 persone, di cui mille in Italia.

Gli stabilimenti produttivi sono 16 e sono dislocati in nove diversi paesi: Italia, Cina, Finlandia, India, Polonia, Rep. Ceca, Svezia, Russia e USA, con un network di società commerciali e uffici di rappresentanza in Europa, Asia, Medio Oriente, Oceania e Nord America.

Le attività di Lu-Ve Group si inseriscono in diversi segmenti di mercato: refrigerazione (commerciale e industriale), raffreddamento di processo per applicazioni industriali e power generation, condizionamento dell'aria (civile, industriale e di precisione). Produce inoltre porte e sistemi di chiusura in vetro per banchi e vetrine refrigerate, specchi IoT per applicazioni speciali.

Il piano formativo dal titolo “Development center” oggetto di questo scritto, nasce dall’idea che lo sviluppo professionale delle risorse umane e l’aggiornamento continuo di tutti i lavoratori rappresentino un grosso vantaggio competitivo. Focalizzarsi poi sulla formazione dei giovani potenziali risulta strategico per formare e trattenere i talenti all’interno della struttura, contribuendo all’importante attività di employer branding dell’azienda. Alcuni tra gli elementi che possono influire, infatti, sulla percezione che un candidato o un dipendente hanno di un’azienda sono i benefit, il work-life balance, la responsabilità sociale d’impresa, le possibilità di crescita che si concretizzano anche in base alla formazione che viene proposta.

STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Il gruppo si distingue e si impone sul mercato grazie agli elevati standard qualitativi dei prodotti, alle nuove soluzioni studiate nei suoi laboratori e alla cura della qualità estetica. Oggi LU-VE Group è tra i leader europei e le società del Gruppo operano in settori importanti per la qualità della vita delle persone:

- la “catena del freddo” che consente di refrigerare, surgelare e conservare i prodotti alimentari: dalla raccolta e produzione fino alla conservazione in casa;
- la conservazione e la refrigerazione commerciale per banchi, vetrine e distributori di bevande;
- il condizionamento dell'aria di precisione per ambienti delicati come sale operatorie, camere bianche, centri di calcolo e per la telefonia;
- il condizionamento dei mezzi di trasporto.

LU-VE ha introdotto un nuovo modo di concepire e realizzare i prodotti per la refrigerazione e il condizionamento, secondo tecnologie d'avanguardia, che sono poi diventate un riferimento costante per tutto il settore.

Il successo sul mercato internazionale del Gruppo Lu-Ve deriva dalla sua politica di ricerca e sviluppo d'avanguardia e dal rispetto dei principi fondamentali di salvaguardia dell'ambiente.

Lu-Ve in cifre, quindi, può essere così sintetizzata:

- Oltre 4.000 collaboratori qualificati (di cui oltre 1.100 in Italia);
- 650.000 mq. di superficie totale;
- 238.000 mq. di superficie coperta;
- 3.235 mq. di laboratori R & S;
- 83% della produzione esportata in 100 paesi;
- Fatturato oltre € 480 milioni.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Lu-Ve nasce nel 1986 grazie all'idea e alla determinazione dell'allora cinquantaseienne Iginio Liberali, che dopo una lunga esperienza come manager in Merloni Elettrodomestici decise di mettersi in proprio rilevando una storica azienda tecnologica, la Contardo (azienda che storicamente è sempre stata all'avanguardia tecnologica) grazie al sostegno di tre fondi di private equity. Fu uno dei primi casi italiani di Management Buy Out: una scommessa che spinse il fondatore a chiamare la sua nuova creatura Lucky Venture, quindi: Lu-Ve.

Nel 1986, Lu-Ve S.p.A. acquisisce Contardo, ne eredita la tradizione e rilancia la politica di ricerca, di sviluppo, di innovazione tecnica e di attenzione all'ambiente.

Partito con 180 dipendenti della vecchia Contardo, il Gruppo è cresciuto negli anni imponendosi sul mercato grazie agli elevati standard qualitativi dei prodotti, alle nuove soluzioni studiate nei suoi laboratori e alla cura della qualità estetica, grazie anche ad una solida collaborazione con il Politecnico di Milano: una concezione innovativa sintetizzata dal pay-off di lancio del suo primo grande successo, un aerovaporatore definito *“Bello fuori, rivoluzionario dentro”*.

Il Gruppo ha sempre basato la sua strategia di crescita sia su partnership strategiche di successo, come quelle con Zoppas nel 1989, con la famiglia Faggioli (dal 1991), con Mediobanca nel 2008, sia su acquisizioni di altre realtà come quelle di HTS (Repubblica Ceca) nel 2003, AIA (Svezia) nel 2011 e TGD (Italia) nel 2014.

Lu-Ve Group è approdata sul mercato Aim di Borsa italiana: la società è controllata per circa il 54 % dalla famiglia Liberali, per circa il 19% dalla famiglia Faggioli mentre al mercato è affidato circa il 25%.

Un percorso che ha visto il fatturato consolidato di Lu-Ve Group crescere dai 10,3 milioni di euro del 1986 ai 43,3 del 1996, per arrivare a 150,1 milioni nel 2006 e raggiungere infine i 212,3 milioni nel 2015.

Coerentemente con la filosofia della società, il fatturato di Lu-Ve è cresciuto di pari passo con i suoi dipendenti, passati dai 180 delle origini ai 1.660 di fine 2015, 624 dei quali in Italia, con un incremento di 132 risorse complessive sull'anno precedente.

La spinta verso l'innovazione e il perfezionamento che ha contraddistinto da sempre il percorso di LuVe. La società ultimamente ha avviato un'attività finalizzata a supportare il Gruppo verso un percorso di crescita profittevole e sostenibile. Il lavoro sul marchio e sul posizionamento di Lu-Ve ha permesso di identificare una strategia sviluppata su due assi: da un lato rafforzare i valori per cui è riconosciuta dai suoi clienti, come la flessibilità e livelli di servizio eccellenti, dall'altro proseguire un focus su prodotti di alta qualità, garantendo al cliente finale un vantaggio differenziante in prestazioni e un significativo valore aggiunto rispetto al costo complessivo di possesso e gestione dei prodotti a marchio Lu-Ve.

Con un progetto pilota nello stabilimento centrale di Uboldo, ad esempio, è stata aumentata la flessibilità sull'intero processo, dall'ordine fino alla consegna dei prodotti a magazzino: l'efficienza e la produttività guadagnati (fino al 40% per l'elaborazione degli ordini e di soluzioni personalizzate e fino al 25% di produttività) sono stati parzialmente reinvestiti per incrementare le attività a valore aggiunto per il cliente, rafforzando il livello di servizio.

Il principio che sta alla base della filosofia industriale di LU-VE Group è: *“la materia grigia è la nostra materia prima”*. C'è una grande attenzione alle tematiche legate alla gestione delle risorse umane. È convinzione della dirigenza che le persone siano da sempre il motore dell'azienda e che le aziende in generale siano soprattutto *“donne, uomini e idee”*.

Per questo motivo LuVe porta avanti collaborazioni con 29 università che hanno la sede nei paesi dove sono presenti le diverse unità produttive, in modo da poter inserire in azienda persone che apportino idee innovative e *“su misura”* costruendo un rapporto continuativo e fonte di innovazione.

Grazie a questa scelta, LU-VE è stata la prima azienda al mondo ad applicare soluzioni d'avanguardia alla refrigerazione commerciale e industriale come ad esempio:

- la tecnologia dei tubi rigati;

- la tecnologia delle superfici di scambio specializzate;
- la certificazione delle prestazioni;
- materiali e colori innovativi;
- design avanzato.

Dal 1988 a oggi, Lu-Ve Group ha introdotto nel mercato una serie di idee innovative e vincenti, realizzando prodotti esteticamente all'avanguardia e rivoluzionari in termini di tecnologia. Il successo sul mercato internazionale di LU-VE Group deriva quindi dalla sua politica di ricerca e sviluppo e dal rispetto dei principi fondamentali di salvaguardia dell'ambiente:

- ridotti consumi energetici;
- ridotto impiego di liquido refrigerante;
- bassi livelli di rumorosità;
- elevata affidabilità nel tempo;
- ridotti ingombri.

Nel 2000, Lu-Ve è stata la prima azienda in Europa a ottenere la prestigiosa certificazione Eurovent “Certify All” per tutta la gamma dei suoi prodotti: aereoevaporatori, condensatori e dry cooler. Una garanzia di qualità e affidabilità dei componenti selezionati, la certezza per progettisti, installatori e utenti finali di condizioni operative ottimali e costi minimi, per tutto il ciclo di vita dell'impianto a cui i prodotti sono destinati.

Ancora oggi, anzi oggi sempre più a fronte di un mercato altamente competitivo e volatile, investire in nuove tecnologie all'avanguardia per ridurre l'impatto sull'ambiente e incrementare i livelli occupazionali in Italia sono gli obiettivi di Lu-Ve, sostenuti dall'accordo di finanziamento da 40 milioni di euro siglato con Cassa depositi e prestiti (Cdp) finalizzato a sostenere la crescita della multinazionale varesina nell'attivazione di rilevanti investimenti previsti dal piano industriale 2022-2023, con particolare attenzione alla crescita sostenibile sul mercato nazionale ed estero.

A questo si aggiunge la ricerca di soluzioni tecnologiche all'avanguardia, come per esempio il progressivo impiego di fluidi refrigeranti naturali al posto degli idrofluorocarburi, con il conseguente beneficio di azzerare o ridurre drasticamente gli impatti negativi sull'ambiente, rispondendo così anche alle esigenze green dei propri clienti. Il cuore antico di LU-VE Group ha lo sguardo rivolto al futuro, quindi.

Il successo e la qualità sono obiettivi mobili che richiedono un impegno costante: il principio guida è il continuo miglioramento: per la promozione delle risorse umane del gruppo, per la soddisfazione del cliente finale e per essere sempre più competitivi e all'avanguardia.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

Come emerge dalle informazioni precedentemente riportate, il gruppo Lu-Ve basa la propria gestione del personale sulla convinzione che l'azienda sia “fatta di donne, uomini e idee”.

Questa attenzione emerge e viene ribadita anche nella Carta dei Valori che riporta un paragrafo interamente dedicato alla gestione delle risorse umane e che sottolinea l'importanza del "coinvolgimento di tutte le risorse umane mediante adeguata formazione/addestramento del personale finalizzato al raggiungimento di elevati tenori di professionalità, qualità e competenza". Il documento riporta la necessità che l'azienda sia in grado di "garantire pari opportunità, oneste remunerazioni, relazioni umane e di lavoro costruttive.", con una attenzione al "Rispetto del Codice Etico basato sul giusto riconoscimento degli obiettivi raggiunti, promuovendo le risorse umane tramite la definizione di una chiara organizzazione e attribuzione di ruoli, valorizzando esperienze e competenze, fornendo una formazione e informazione continua ed eseguendo regolari revisioni di performance"

Questa attenzione è emersa in modo molto chiaro dalle interviste: la formazione è un sistema a cui Lu-Ve presta molta attenzione, per diversi motivi: la per la valorizzazione e la qualificazione delle proprie persone, per sviluppare il senso di appartenenza e come strumento di attrazione di nuovi talenti

In un mondo globalizzato come quello di oggi e a maggior ragione per una azienda internazionale come Lu-Ve, l'attenzione alle persone si accompagna con la valorizzazione delle diversità, concepite come una ricchezza da curare e armonizzare. Come già riportato, infatti, Lu-Ve conta 16 stabilimenti produttivi in 8 diversi paesi (Italia, Cina, India, Svezia, Polonia, Repubblica Ceca, Russia e USA) e in ognuno cerca partner locali per integrarsi il più possibile nella realtà specifica.

Parallelamente, nella sede centrale di Uboldo si contano ben 14 nazionalità diverse: anche qui l'attenzione è all'integrazione: l'azienda ha organizzato dei corsi di lingua italiana, perché tutti i lavoratori siano alla pari e si trovino nelle medesime condizioni per comprendere appieno sia le regole di sicurezza che i loro diritti e i principi della Costituzione Italiana.

In termini di sicurezza, nello stabilimento di Uboldo (Varese) hanno creato i "break formativi": un nuovo modo di creare cultura della sicurezza. Sono brevi intervalli fatti presso le postazioni di lavoro, in cui "ripassare" norme e procedure operative per preservare e migliorare costantemente la sicurezza sul lavoro. Il sistema è stato ritenuto così efficace che è stato recepito dalla Commissione nazionale salute e sicurezza di Federmeccanica-Assistal, Fiom-Fim-Uilm come metodologia disponibile in tutta Italia per le imprese del comparto metalmeccanico.

In questo contesto nel 2019 il Gruppo Lu-Ve continua il proprio importante percorso di crescita, supportato da una progressiva intensificazione di progetti, processi e politiche finalizzati allo sviluppo e al benessere delle risorse.

L'azienda, quindi in virtù della popolazione eterogenea che la caratterizza, dell'internazionalizzazione e dei cambiamenti generazionali in atto, si trova a vivere la nuova sfida di «rendere più organica e globale» la cultura e strutturare modelli organizzativi in linea con una people strategy efficace.

Il progetto formativo finanziato da Fondimpresa nasce dalla necessità quindi di:

- Dare continuità ai progetti creati negli anni passati per valorizzare le persone
- Costruire una progettualità nel tempo che concretizzi politiche HR a supporto del business

L'esigenza iniziale era quella di fare un progetto dedicato a giovani e quindi con poca anzianità aziendale, ma che avessero le caratteristiche per poter diventare dei punti di riferimento all'interno delle proprie direzioni.

Gli obiettivi che hanno animato il progetto complessivo che verrà denominato "Progetto di valutazione e sviluppo di alti potenziali" sono quindi:

- Misurare attitudini e comportamenti, punti di forza e aree di miglioramento di un pool di giovani collaboratori «ad alto potenziale», verificandone l'allineamento con un modello di competenze chiave realmente calibrato sulle sfide presenti e future di Lu-Ve, al fine di tracciare un profilo predittivo del potenziale di ciascun individuo.
- Definire un intervento formativo di sviluppo per il gruppo, dal quale ipotizzare dei percorsi di crescita individuali rispettosi delle migliori qualità delle persone e coerenti con i bisogni strategici dell'azienda, per governare più efficacemente le sfide di gestione delle Risorse Umane (attraction, retention, engagement, turn over);
- creare un modello «virtuoso», efficace e replicabile, di conoscenza reciproca e orientato a sviluppare senso di appartenenza tra i giovani collaboratori di valore.

2.4 Considerazioni riepilogative

In conclusione, dalla ricostruzione emerge come per Lu-Ve l'attenzione alle persone, al loro benessere e di conseguenza l'attenzione alla formazione sia da sempre - e continua ad essere - una priorità, intendendo l'analisi delle competenze e la formazione dei propri collaboratori come condizione necessaria per seguire la strada del miglioramento continuo.

Il progetto, quindi nasce all'interno di un pensiero strategico dell'azienda che vede nella gestione delle proprie persone e nello specifico nella creazione di percorsi di carriera valorizzanti e personalizzati, la strada per rendere i propri collaboratori soddisfatti e per creare le condizioni per l'innalzamento della qualità e dei processi di innovazione aziendale.

Il progetto quindi si sviluppa all'interno di una logica orientata al "Talent management": la formazione è uno degli strumenti fondamentali per coinvolgere e incentivare le persone e i giovani talenti. Grazie alla fiducia nelle proprie capacità e al continuo apprendimento, i lavoratori possono sentirsi sempre più parte integrante e fondamentale dell'azienda. Migliorare e valorizzare i talenti significa migliorare le prestazioni e l'impegno dei dipendenti.

Supportare i dipendenti nel mantenimento o, addirittura nel miglioramento, delle proprie performance secondo l'azienda ha un effetto positivo sia in termini di motivazione che di apporto di valore, invogliando i migliori talenti all'interno dell'azienda a rimanere più a lungo e a dare un contributo sempre più di qualità. La formazione, quindi in questa cornice, risulta essere un ottimo volano per la crescita aziendale.

IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Già negli ultimi mesi del 2019 la Direzione HR, in collaborazione con una società di consulenza che ha supportato il processo, recependo il bisogno di offrire ai propri «giovani ad alto potenziale» un focus dedicato in termini di formazione e sviluppo, ha promosso la riflessione e la progettazione di un concreto piano di attività che consentissero di incarnare lo «spirito» e gli obiettivi strategici dettagliati.

A tale scopo, per avviare l'analisi dei bisogni di dettaglio è stata coinvolta una significativa rappresentanza di prima e seconda linea manageriale dell'azienda in un paio di sessioni di interviste guidate di «envisioning».

Gli incontri, svolti in presenza a Uboldo, hanno visto una partecipazione attiva e interessata dei manager, che hanno animato la discussione sulle «competenze chiave» che in termini generali il giovane di potenziale Lu-Ve deve presidiare efficacemente per poter crescere e avere un impatto positivo sul business. Queste interviste sono state gestite secondo un approccio di coaching da parte di una professionista esperta di attività di “envisioning” sulle competenze e sui modelli valoriali.

L’output prodotto dal gruppo di lavoro ha costituito il paradigma di riferimento per i successivi step del progetto. E’ stato individuato un modello costituito da nove competenze fondamentali per Lu-Ve, competenze indipendenti dal ruolo e dalla funzione in cui la persona è inserita. Di seguito l’elenco:

1. Decision making
2. Orientamento al risultato
3. Pianificazione e organizzazione
4. Problem solving
5. Agility e risposta al cambiamento
6. Comunicazione
7. Lavorare con gli altri
8. Leadership
9. Gestione e sviluppo delle risorse

Per ciascuna delle competenze del modello, il gruppo di lavoro ha elaborato delle definizioni e specifici indicatori comportamentali di riferimento che rivelassero il possesso della competenza.

Conclusa questa prima fase di analisi dei bisogni, nella prima parte del 2020, 15 giovani risorse allocate a differenti funzioni e preselezionate sulla base di criteri il più possibile oggettivi (età, titolo di studio, conoscenza della lingua inglese, anzianità aziendale) hanno preso parte a un’iniziativa di development center con strumenti di assesment e diagnostica comportamentale, che ha permesso di mappare il livello di presidio delle competenze chiave. Da qui sono emersi punti forza e potenzialità, ma anche gap di competenze da sviluppare.

I giovani lavoratori sono stati protagonisti di sessioni di coaching con esercitazioni volte a verificare i punti di forza e i gap rispetto al modello, con la restituzione immediata di un feedback.

Nel mese di ottobre 2020 si è conclusa la fase di debriefing e restituzione, sia nei confronti dei manager sia dei giovani potenziali, che hanno positivamente accolto il feedback.

Valorizzando gli spunti emersi, la Direzione HR e i Consulenti – con un coinvolgimento attivo dei Responsabili – hanno iniziato a ragionare su come rispondere alle principali esigenze di sviluppo.

A gennaio 2021 la Direzione HR, a quattro mani con i Consulenti, ha impostato un intervento formativo riservato ai 12 giovani potenziali e focalizzato ad agire sulle aree di criticità comune fotografate nella fase precedente.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Conclusa l'analisi dei bisogni, sulla base degli esiti emersi, nonché degli impatti provocati dall'emergenza Covid-19, l'intervento formativo realizzato poi tra maggio e settembre 2021 si è focalizzato su tre macroaree tematiche: "Leading Self", "Leading others", "Leading Business".

A ciascuna macroarea è stato dedicato 1 modulo di 4 ore di formazione d'aula in remoto per un unico gruppo composto da 12 partecipanti.

Il programma è stato integrato poi da una sessione di un'ora di coaching individuale con esercitazioni pratiche e feedback a caldo e, infine, da una sessione di un'ora di supporto individuale finalizzato alla costruzione di un action plan (in presenza, presso la sede Lu-Ve di Uboldo).

Al termine del programma, nel mese di settembre 2021, si è svolto poi un incontro tra il collaboratore che ha partecipato alla formazione, il suo manager, l'HR manager e il coach della società di consulenza che ha erogato il corso, per verificare gli apprendimenti e validare l'action plan, in particolare stimolando la collaborazione diretta del Line Manager.

Di seguito sono riportati gli obiettivi e i contenuti dei tre moduli:

Modulo 1. LEADING SELF

Obiettivi:

- Riflettere sulla competenza di Leading Self attraverso il modello di autoefficacia;
- Capitalizzare quanto emerso dalle esercitazioni e metterlo al servizio di un piano di autosviluppo;
- Comprendere il concetto di potenziale per individuare concretamente le risorse a disposizione per il proprio piano di crescita professionale.

Contenuti:

- Elementi distintivi del contesto organizzativo in cui lavoriamo oggi: VUCA World •
- Il modello di autoefficacia di Bandura: come poter alimentare le fonti delle nostre convinzioni di essere in grado di interagire con l'ambiente VUCA per modificarlo
- Differenza fra proattività e reattività
- Piano per potenziare le aree di forza emerse e colmare i gap

Modulo 2. LEADING OTHERS

Obiettivi:

- Potenziare la capacità di leadership, intesa come gestione efficace delle relazioni interfunzionali;
- Imparare a leggere il proprio e altrui stile di relazione e di comunicazione;
- Identificare strategie concrete di gestione delle relazioni con gli altri.

Contenuti:

- Il modello DISC, per imparare a leggere il proprio profilo comportamentale e quello dell'altro individuando strategie efficaci di comunicazione e influenzamento

- I livelli di ascolto (focus su ascolto attivo)
- L'assertività: una definizione

Modulo 3. LEADING BUSINESS

Obiettivi:

- Identificare strumenti per la risoluzione di problemi complessi
- Identificare i nessi tra problem solving, creatività e innovazione
- Approfondire i principali aspetti del problem solving in gruppo: comunicazione e integrazione per l'innovazione
- Condividere metodologie e tool per un problem solving efficace

Contenuti:

- Agire nell'ambiguità e in contesti incerti: la complessità come risorsa e come ricerca delle opportunità
- Il valore della creatività e dell'innovazione
- Il «collaborative problem solving» come porta per l'innovazione
- Problem solving e innovazione

3.3 Considerazione riepilogative

In conclusione, si può affermare che il progetto sia nato da un'analisi dei bisogni aziendali e individuali molto approfondita. Questo processo ha permesso di focalizzare, seppur in un tempo formativo breve, l'azione formativa su contenuti specifici e di reale utilità per le persone coinvolte e per l'azienda.

Emerge come carattere distintivo di questo progetto formativo, l'attenzione alla valorizzazione dei talenti e delle competenze presenti in azienda. Risulta molto chiaro dalle interviste effettuate la convinzione che per Lu-Ve sia fondamentale lavorare sul benessere delle persone e sulla motivazione individuale, attraverso attività di monitoraggio delle competenze e investimenti in formazione.

Contesti di lavoro favorevoli, infatti, portano vantaggi alle aziende perché attivano la motivazione all'apprendimento, la creatività e la concentrazione, innescando un circolo virtuoso che si traduce in maggiore produttività, innovazione e soddisfazione personale.

L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

L'attività formativa in oggetto si inserisce, come detto in precedenza, all'interno di una chiara cornice di people strategy. Il concetto base da cui Lu-Ve è partita è che per avere successo ed essere sostenibili nel lungo periodo tutte le attività devono mettere al centro le caratteristiche e le capacità del singolo, valorizzando le sue potenzialità e guidando l'evoluzione professionale del lavoratore e il suo percorso di crescita all'interno dell'azienda. Il singolo individuo, in quest'ottica, rappresenta una componente del team il cui apporto risulta fondamentale per la crescita collettiva dell'organizzazione.

In questo contesto l'attività formativa qui descritta è risultata vincente e la soddisfazione complessiva dei partecipanti è risultata molto alta.

I risultati, in termini complessivi, sembrano più che positivi. Rispetto agli obiettivi formulati in fase di progettazione, gli effetti ottenuti, per quanto non sempre oggettivamente misurabili, si possono considerare più che soddisfacenti.

La valutazione del gradimento del corso è stata rilevata attraverso un questionario e attraverso dei colloqui con i docenti che permettessero di far emergere eventuali criticità o approfondire qualche tema di interesse.

L'utilità del corso oltre che essere percepita dai partecipanti è stata percepita anche dai responsabili di questi ultimi, in quanto è stata un'occasione per conoscere in modo approfondito potenzialità e gap formativi dei propri collaboratori. Al fine di sfruttare appieno il potenziale di ciascuno, un manager infatti deve comprendere le capacità e le competenze dei propri dipendenti in modo da supportarli in termini di sviluppo e crescita professionale.

In generale, i dodici partecipanti coinvolti hanno espresso entusiasmo rispetto all'iniziativa ritenuta coinvolgente, stimolante e con un possibile utilizzo immediato. L'interesse si è percepito molto chiaramente nella fase delle interviste ai partecipanti, che hanno sottolineato l'interesse verso le tematiche trattate e il clima positivo e collaborativo che ha caratterizzato il momento formativo.

I partecipanti hanno acquisito nuove conoscenze e competenze soprattutto in termini di consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie competenze in funzione di quelli che sono gli obiettivi aziendali.

Il piano formativo è risultato essere un percorso metodologico che ha integrato l'aspetto valutativo con quello di sviluppo. La persona è diventata co-protagonista del processo, mobilitando le proprie energie individuali, attraverso una responsabilizzazione delle proprie capacità al fine di approdare ad un miglioramento della prestazione.

Il percorso ha promosso una forte motivazione all'autosviluppo personale e professionale, un coinvolgimento attivo nell'analisi dei propri punti di forza e debolezza, che rappresenta il primo passo verso una crescita individuale. Al termine di ogni attività è stato fornito un feedback, con l'indicazione di un piano di sviluppo individuale per la risorsa condiviso con i responsabili e HR, che è diventato poi punto di partenza per ulteriori azioni di sviluppo.

Nello specifico, ad esempio, le riflessioni che stanno animando il confronto tra la Direzione HR e il partner che ha progettato ed erogato il corso, riguardano l'opportunità di creare progetti interfunzionali su cui coinvolgere il medesimo gruppo di persone che hanno preso parte a questo «pilota» e consentire loro di lavorare insieme su temi / obiettivi sfidanti.

A conferma del successo del progetto formativo Lu-Ve intende:

- riproporre il progetto su tutti i plant italiani, previa ottimizzazione dei protocolli di assessment e fine-tuning dei possibili percorsi formativi e iniziative per la successiva valorizzazione delle risorse;
- Creare una community stabile con i partecipanti e organizzare «anche da remoto» delle occasioni di confronto tra loro;
- Proporre al gruppo di lavorare su temi utili all'azienda o di carattere generale (ad esempio la riduzione dell'impatto ambientale) oppure su temi cogenti e culturali nell'ottica di creare sinergie e sviluppare il senso di comunità

4.2 Considerazioni riepilogative

Il ricorso ad un approccio formativo legato al Development Center è risultato strategico per lo sviluppo della people strategy. In particolare, lo sviluppo e l'attuazione del piano formativo ha dato la possibilità di:

- identificare, attraverso un confronto tra diversi stakeholders interni il panel di competenze manageriali fondamentali per un allineamento con i valori e le competenze attese dall'organizzazione.
- valutare, attraverso un protocollo di assessment personalizzato e accuratamente predittivo, il livello di allineamento al modello definito e il livello di presidio delle competenze chiave;
- stimolare la consapevolezza rispetto ai comportamenti organizzativi effettivamente agiti e a quelli attesi, in coerenza con gli obiettivi di allineamento;
- delineare, attraverso un feedback strutturato, un piano d'azione per lo sviluppo, da realizzare attraverso un successivo percorso di coaching individuale.

CONCLUSIONI

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

Tra gli elementi che hanno influito positivamente sulla formazione, secondo quanto emerso dai responsabili dell'azione formativa e dai partecipanti, c'è innanzitutto l'accurata attività di analisi dei bisogni: sia in ottica di bisogni aziendali che in ottica di rilevamento dei bisogni specifici di ogni collaboratore coinvolto.

Questa attenzione all'analisi dei bisogni ha permesso:

- Una accurata valutazione del potenziale
- L'individuazione dei bisogni e delle motivazioni specifici di ogni persona
- La verifica del possesso delle capacità necessarie per ricoprire posizioni diverse
- La definizione di interventi di coaching personalizzato

Un'analisi dei fabbisogni ben fatta è, infatti, 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 e di people strategy.

Nello stesso tempo, un altro elemento che ha influito positivamente sulla formazione è risultato essere l'approccio cross-funzionale dell'attività formativa. Sono stati coinvolti collaboratori provenienti da diverse funzioni aziendali ed è stato quindi avviato in modo naturale un processo di networking utile alle persone per attivare relazioni personali e professionali, e all'azienda per costruire un clima di collaborazione e condivisione di sottoculture funzionali diverse.

Relegare le competenze dei propri collaboratori in silos a sé stanti non permette l'evoluzione del team e la nascita di sinergie che possono rendere l'impresa competitiva in mercati, oggi, sempre più complessi.

Comporre un team multifunzionale, al contrario, permette di unire competenze trasversali, riuscendo così a individuare in modo più efficiente la soluzione ad un problema oppure formulare proposte innovative in merito allo sviluppo dell'azienda.

Rompere la struttura” a silos” e creare un team cross-funzionale permette una maggiore adattabilità ai cambiamenti del mercato e la conseguente risposta repentina di fronte a eventuali criticità. All’interno di un team multifunzione si sviluppa un certo livello di coesione, basato sul rispetto reciproco, la collaborazione e il riconoscimento del contributo in specializzazione apportato da ognuno. Avviare questa logica anche attraverso la formazione può risultare vincente per diffondere un approccio culturale di questo tipo.

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Un elemento che sicuramente caratterizza positivamente la formazione in oggetto e ha carattere di replicabilità è relativo alla dimensione cross-funzionale dell’aula.

Il gruppo in formazione era costituito da persone appartenenti a diverse aree funzionali.

Lavorare con colleghi che hanno professionalità, esperienze, modi di approccio diversi, come scritto nel precedente paragrafo, è un enorme arricchimento per ognuno. L’iniziativa ha rappresentato uno stimolo per la conoscenza tra giovani collaboratori permettendo quindi un miglioramento delle relazioni personali e professionali tra colleghi.

Un altro elemento che può essere di spunto per altre realtà è il coinvolgimento sia nella fase di analisi dei bisogni che nella fase di valutazione dei risultati dell’Hr manager e del responsabile di funzione a cui appartiene la persona in formazione. Questo contribuisce a rendere la formazione mirata, specifica e a valorizzare l’attività e l’impegno del partecipante che percepisce la formazione come mirata e costruita sui propri specifici bisogni. Questo approccio risulta altresì importante per il responsabile che ha la possibilità di conoscere del proprio collaboratore punti di forza da valorizzare e punti di debolezza su cui lavorare.

5.3. Conclusioni

Dagli elementi emersi e sviluppati durante le interviste si può concludere che si sia trattato di un piano formativo estremamente utile per la crescita e lo sviluppo dell’azienda.

L’analisi dei bisogni molto strutturata e approfondita ha permesso la rilevazione mirata di specifici gap organizzativi da una parte, ma anche specifici gap di ogni partecipante, che sono stati colmati con una formazione progettata realmente sui bisogni e sulle esigenze di crescita e di sviluppo dei collaboratori coinvolti.

Questo corso è stato poi il volano per l’attivazione di altre iniziative formative che sono state dedicate sia agli stessi partecipanti di questo percorso che ai loro responsabili, nella convinzione che la formazione per essere efficace debba essere continua e diffusa.

Le persone hanno vissuto la formazione come un’esperienza estremamente positiva sia per i temi trattati che per la possibilità di crescita e di evoluzione di carriera che la stessa formazione ha rappresentato.

SITOGRAFIA

- https://exchangers.luvegroup.com/?language_code=ITA
- www.forbes.it
- www.varesenews.it