

GRANDA CLIMA SRL

Economia verde

LA LEVA DEL KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLA FORMAZIONE PER L'EFFICIENTAMENTO DEI PROCESSI INTERNI - IL CASO GRANDA CLIMA

Storie di Formazione 2022

Autrice: Alessandra Indelicato

Codice Piano Formativo: 267794

Titolo del Piano Formativo: La riorganizzazione dei processi in GRANDA CLIMA

INDICE

Capitolo 1 – Introduzione.....	4
Capitolo 2 – Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....	5
2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore.....	5
2.2 – Orientamenti strategici e processi d'innovazione.....	6
2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	6
2.4 – Considerazioni riepilogative	7
Capitolo 3 – 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	9
3.3 – Considerazioni riepilogative	10
Capitolo 4 – L'impatto della formazione.....	12
4.1 – L'impatto della formazione	12
4.2 – Considerazioni riepilogative	13
Capitolo 5 – Conclusioni	14
5.1 – Gli elementi e i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
5.2 – Le buone prassi formative aziendali.....	15
5.3 – Conclusioni	15
Bibliografia e Sitografia.....	17
Allegato A - Scheda Sintetica	18

CAPITOLO 1 – INTRODUZIONE

La scelta di svolgere il monitoraggio valutativo sull'attività formativa della Granda Clima s.r.l. è motivata dal fatto che l'azienda è una realtà di rilievo nel territorio piemontese che opera in un settore (la termoidraulica) altamente specializzato, e riveste per il distretto di riferimento un ruolo trainante dell'economia.

La Granda Clima s.r.l., che da qualche tempo fruisce delle risorse messe a disposizione da Fondimpresa, considerando il Fondo un utile ed efficace strumento di crescita delle proprie risorse umane, ha partecipato al piano formativo "La riorganizzazione dei processi in GRANDA CLIMA" (Codice identificativo 267794) per trovare risposta ad alcuni dei propri bisogni, innanzitutto organizzativi e conseguentemente formativi, legati al percorso di crescita non solo della propria struttura organizzativa ma anche e soprattutto di una cultura aziendale e manageriale che si sta sempre più orientando verso l'innovazione di processo. L'esigenza dell'azienda è quella di intervenire sulle competenze delle risorse aziendali coinvolte, approfondendo la riorganizzazione dei processi d'ufficio e la gestione della catena di distribuzione.

Il piano formativo si è svolto in un corso di breve durata, avente come oggetto: SMART ENTERPRISE: sistemi e strategie per un'azienda intelligente e sostenibile. Il piano ha previsto il coinvolgimento di 5 risorse per un totale di 28 ore di formazione

Nella tabella 1 è riportato il dettaglio delle azioni formative contemplate dal piano.

Tabella 1 - Azioni formative previste dal piano

Titolo AZIONE	TEMATICA_1	ORE CORSO
SMART ENTERPRISE: sistemi e strategie per un'azienda intelligente e sostenibile	Gestione aziendale - amministrazione	28

CAPITOLO 2 – STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 – Breve profilo dell'azienda e del settore

La Granda Clima è un'azienda con sede a Villanova Mondovì (Cuneo) specializzata nella distribuzione di prodotti e sistemi per impianti di riscaldamento, climatizzazione e ventilazione, con una particolare attenzione al risparmio e all'efficienza energetica. È un'azienda commerciale che compra e vende materiale termotecnico. L'obiettivo principale dell'azienda è quello di proporre impianti efficienti, affidabili e durevoli, ricercando allo stesso tempo soluzioni innovative ed ecologiche per contribuire a preservare la qualità della vita e dall'ambiente ma anche la salute delle persone.

L'azienda si propone come partner affidabile e si distingue per serietà, trasparenza e competenza nel rapporto con la clientela. I territori in cui lavora maggiormente sono la provincia cuneese, quella astigiana ed in Liguria. La Granda Clima opera sul mercato con prodotti di alto livello e marche prestigiose, offrendo assistenza tecnica e consulenza al cliente sia nella fase di acquisto sia nella fase post-vendita. La Granda Clima punta sulla proposta alla clientela di un "pacchetto completo" in questo modo ottiene due vantaggi: la fidelizzazione del cliente attraverso un'elevata customer satisfaction e l'ottimizzazione dell'utilizzo dei prodotti da parte dei clienti stessi. Offre, infatti, consulenza tecnica in fase di sviluppo del prodotto, sia in fase di sviluppo del progetto e poi anche in fase di installazione. Proprio per questo, soprattutto per i clienti più lontani, offre un adeguato servizio di consegna in loco, in modo da evitare danni durante il trasporto qualora questo fosse svolto dal cliente stesso e supporta il cliente nell'installazione con soluzioni adeguate e ad hoc.

I prodotti commercializzati dall'azienda sono le caldaie da cippato, caldaie a pellet, frigo, pompe di calore, sistemi di accumulo, sistemi di ventilazione meccanica, sistemi silenziatori e sistemi di filtrazione sia per il comparto industriale che per quello casalingo e nel suo portfolio prodotti annovera marchi quali Mitsubishi, Clivet ed Ecopan, Biral, Eurapo e Fiorino Industries.

Granda Clima è dotata di un ampio magazzino in modo da poter avere materiale in pronta consegna e di un ufficio dedicato alla progettazione.

Accanto alla Granda Clima si possono individuare altre quattro aziende con cui Granda Clima collabora in modo sinergico, andando così a formare un unico polo di servizi complementari in un'ottica di ottimizzazione delle risorse e competenza:

- Agenzia Turco: agenzia di rappresentanza che si occupa di prodotti e sistemi per impianti di trattamento dell'aria. Tra i marchi più famosi con i quali l'azienda collabora si citano Mitsubishi, Clivet ed Ecopan;
- Bonino Enzo: agenzia di rappresentanza di valvole
- Granda Rappresentanza: agenzia di rappresentanza che si occupa di sistemi di riscaldamento e rappresenta marchi come Biral, Eurapo e Fiorino Industries.¹
- Icaria: distributore specializzato in unità di ventilazione con recupero di calore per applicazioni residenziali e non residenziali.

Per ottimizzare le sinergie nel 2019 vi è stata una riorganizzazione aziendale che ha portato a modificare i ruoli interni aziendali dando una spinta propulsiva alla crescita di Granda Clima

¹ Biral è un'azienda leader nel mercato delle pompe e dei ciclatori per acqua; Eurapo produce ventilconvettori per installazione a parete e soffitto; Fiorini produce scambiatori di calore a piastre, serbatoi, bollitori e moduli idrici;

2.2 – Orientamenti strategici e processi d’innovazione

Gli obiettivi strategici verso i quali si orienta Granda Clima sono i seguenti:

- Massimizzazione dell’efficienza dei magazzini, attraverso una migliore gestione degli ordini per una tempestiva consegna dei prodotti
- Riorganizzazione delle strutture aziendali già esistenti per ottenere il massimo in termini di efficacia ed efficienza in quanto l’azienda crede fermamente che la crescita aziendale parta prima da una riorganizzazione ed ottimizzazione interna del personale e degli spazi, piuttosto che dall’apertura di nuove sedi e magazzini sul territorio
- Ottimizzazione del processo di vendita
- Adattamento della realtà aziendale alla crescita del fatturato, quindi offerta di nuovi prodotti e acquisizione di nuovi clienti e migliorie apportate ai prodotti/servizi già esistenti

Per Granda Clima l’innovazione di processo rappresenta non solo una strategia aziendale ma anche di approccio al mercato, che consente all’azienda di poter mantenere e sviluppare la propria posizione competitiva in un’area sempre più complessa e diversificata.

In questo contesto industriale, l’innovazione rappresenta un processo in continuo divenire, che attraversa trasversalmente le aree funzionali dell’azienda.

Inoltre, dato il particolare momento storico, l’azienda si muove nella direzione della green economy² e del risparmio energetico, diventato ormai obiettivo primario delle aziende che operano in questo settore.

L’elemento più importante alla base della green economy è la riduzione dell’inquinamento: in questo caso specifico, Granda Clima offre prodotti in grado di abbassare l’impatto ambientale, mantenendo comunque un elevato standard di qualità. La green economy, che nasce come sistema di crescita economica in contrasto al sistema di produzione tradizionale, ha consentito a molti settori industriali di trasformarsi in settori più evoluti. Questo anche attraverso la riqualificazione di comparti produttivi esistenti verso modelli più efficienti richiesti dal nuovo contesto energetico nonché il favorire la creazione di prodotti più efficienti.

Il comfort e la ventilazione degli ambienti indoor sono altri elementi di interesse per Granda Clima, in quanto aspetti che hanno preso sempre maggior piede negli ultimi decenni con un picco negli ultimi due anni a causa del Covid-19.

2.3 – Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La Granda Clima offre prodotti di alto livello, accompagnati da assistenza tecnica e consulenza al cliente sia nella fase di acquisto sia nella successiva fase post-vendita. Si rivolge ai professionisti del settore, principalmente progettisti termotecnici, dando loro supporto alla progettazione, architetti, aiutandoli nella ricerca del compromesso estetico migliore senza dimenticare la funzionalità ed il comfort ed infine imprese installatrici, affiancandole nella formazione e nell’assistenza post-vendita.

Con coerenza, esperienza e passione ricerca soluzioni complete, innovative ed il più possibile ecologiche.

L’obiettivo principale dell’azienda è quello di proporre impianti efficienti, affidabili e durevoli, ricercando allo stesso tempo soluzioni innovative ed ecologiche per contribuire a preservare la qualità della vita e dall’ambiente ma anche la salute delle persone.

Dato il forte orientamento all’innovazione dell’azienda, la formazione è ritenuta dal vertice aziendale il “motore” dello sviluppo innovativo, del presidio della qualità e della crescita delle persone. Nel contesto strategico in cui Granda Clima opera, la formazione ha da sempre svolto un ruolo chiave, orientandosi prevalentemente sul versante tecnico con ore ed investimenti dedicati di rilevante importanza.

² A livello generale, con l’espressione “green economy” si vuole fare riferimento ad un modello economico che prevede, come fattore essenziale dello sviluppo, la riduzione dell’impatto sull’ambiente.

Storie di Formazione 2022

Negli ultimi anni i piani formativi adottati da Granda Clima hanno avuto come oggetto azioni mirate, sviluppo di competenze manageriali e relazionali puntando al miglioramento dei processi dal punto di vista non solo tecnologico, ma anche più organizzativo, con l'implementazione di soluzioni in logica lean e di maggior orientamento alle esigenze del cliente di qualità del servizio.

L'azienda è fortemente focalizzata sullo sviluppo di competenze tecnico-specialistiche, ed utilizza la leva delle attività formative messe a disposizione dagli specialisti esterni in tema di formazione e la diffusione della conoscenza interna tra dipendenti.

Gli obiettivi aziendali di qualità e di miglioramento continuo rappresentano dei fattori estremamente importanti: le innovazioni di processo e di prodotto, le risorse tecnologiche all'avanguardia, la collaborazione con grandi marchi di beni e servizi, costituiscono elementi essenziali.

Altrettanto imprescindibile è l'apporto delle persone che lavorano all'interno dell'azienda, le cui competenze, potenzialità, proattività ed impegno vengono costantemente valorizzati, attraverso molteplici attività.

La partecipazione ed il contributo del singolo ai processi decisionali dell'azienda secondo capacità e competenza, rappresenta una colonna portante per le attività di Granda Clima.

Proprio per questo motivo, le azioni formative erogate grazie al piano che stiamo analizzando si collocano, dunque, in questo macrocontesto aziendale e ne rappresentano una chiave di sviluppo significativa per l'introduzione delle innovazioni di processo in azienda. La priorità per l'azienda è quella di creare una conoscenza teorica diffusa e trasversale (**c.d. knowledge management³**), che possa coinvolgere tutte le aree funzionali dell'azienda (dall'area personale all'area amministrativa e così via), in modo che tutti i dipendenti aziendali possano approfondire tematiche come la riorganizzazione dei processi di ufficio e apprendere strumenti per rendere l'organizzazione il più efficiente ed efficace possibile.

2.4 – Considerazioni riepilogative

Granda Clima è un'azienda storica cuneese che si occupa di distribuzione di prodotti e sistemi per impianti di riscaldamento, climatizzazione e ventilazione come caldaie, caldaie a vapore, pompe di calore e sistemi di ventilazione meccanica sia per la progettazione e l'assistenza al montaggio degli impianti.

Si tratta di una piccola realtà che esprime un importante vantaggio competitivo per quanto riguarda i prodotti di riscaldamento e ventilazione, dato il forte orientamento all'efficientamento energetico. Le piccole dimensioni garantiscono a questa azienda flessibilità e dinamicità, aspetti che le hanno consentito di diventare una realtà di forte rilevanza.

³ Il concetto del knowledge management è in continua evoluzione dal tempo del suo esordio, negli anni Novanta del secolo scorso.

La conoscenza, da sempre considerata una risorsa importante per l'uomo, è diventata essenziale nei contesti produttivi delle aziende del mondo moderno, caratterizzato dalla globalizzazione e da regimi di competizione. Ha acquisito sempre maggior rilievo, nel tempo, la capacità di saperla coltivare, trasmettere, conservare: in una parola, gestire.

In questo contesto, che è il principale, il knowledge management si occupa della conoscenza 'aziendale' ed è visto come un insieme di processi applicati. Secondo altre prospettive è, a volte, una disciplina a sé stante, a volte un insieme di tecnologie e applicazioni di supporto, a volte una serie di principi guida, a volte è 'personale', nel qual caso è detta personal knowledge management. Al suo aspetto concettuale ha massimamente contribuito l'opera di due studiosi giapponesi, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, conosciuti in tutto il mondo per il loro modello della creazione di conoscenza nelle organizzazioni.

Agli inizi del nuovo secolo il grande economista Peter Drucker, autore di *Managing in the next society* (2002), richiamava l'attenzione sulle dinamiche della componente umana, ponendo il knowledge worker al centro dell'impresa. Successivamente, l'avvento del web sociale e delle potenti tecnologie di comunicazione e digitalizzazione ha continuato a trasformare ulteriormente l'intero scenario concettuale e applicativo del knowledge management.

Si è compreso che determinante sarebbero state la cura e la promozione della conoscenza dei singoli individui partecipanti all'azienda, da ottenere con politiche ripensate e attente agli aspetti di condivisione, collaborazione e socializzazione.

Studiosi come David Weinberger o David Snowden, per esempio, hanno messo in luce l'impatto delle nuove tecnologie e gli inediti aspetti della conoscenza nella modernità: la sua parcellizzazione nelle reti e nelle transazioni tra le persone e la sua mutata organizzazione, non più governata da tassonomie gerarchiche, ma definita orizzontalmente dal tagging esercitato dalle grandi popolazioni di utenti di Internet. Il knowledge management, inizialmente tecnocentrico, successivamente focalizzato sulla persona, entra in una terza fase, determinata dal sempre più rapido sviluppo del web (https://www.treccani.it/enciclopedia/knowledge-management_)

Storie di Formazione 2022

È un'azienda che crede fortemente nella formazione come volano di crescita.

Il piano formativo è nato dall'esigenza di intervenire sulle competenze delle risorse aziendali coinvolte, approfondendo in modo particolare la riorganizzazione dei processi di ufficio e la gestione della catena di distribuzione e rappresentando pertanto l'avvio di un processo focalizzato sulla diffusione in azienda di nuove competenze, conferendo in tal modo all'azienda una rinnovata capacità competitiva.

CAPITOLO 3 – IL PIANO FORMATIVO

3.1 – L’analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

L’analisi dei fabbisogni formativi non è stata effettuata dal soggetto attuatore del piano perché il fabbisogno è emerso spontaneamente all’interno dell’azienda come naturale conseguenza delle mancanze conoscitive diffuse tra il personale dipendente.

Per prassi aziendale le attività di formazione vengono identificate soprattutto dal management sulla base delle nuove competenze che è necessario implementare per esigenze operative e produttive (top-down) ma accoglie anche i fabbisogni che spontaneamente emergono da parte dei dipendenti (bottom-up).

Sulla scia di questo doppio flusso, l’azienda avvia momenti di confronto interni per determinare opportunità, modi e tempi di nuovi progetti formativi, coinvolgendo tutti i lavoratori che a vario titolo potrebbero esserne avvantaggiati.

Per questo specifico piano il fabbisogno rilevato è stato quello fornire a tutto il personale competenze teoriche trasversali in modo da agevolare i lavoratori nell’interazione tra di loro e generare un back ground condiviso per ottimizzare i processi interni degli uffici.

3.2 – Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dopo le fasi di analisi dei fabbisogni e l’individuazione dei lavoratori che avrebbero beneficiato della formazione, l’azienda e il soggetto attuatore con i docenti hanno fissato gli obiettivi formativi ed hanno collaborato alla progettazione dei contenuti delle azioni formative.

L’azienda, dopo la riorganizzazione avvenuta nel 2019, presentava al proprio interno personale con altissima qualificazione tecnica ottenuta da anni di pratica sul campo, ma carenze dal punto di vista teorico. Inoltre, si era passati da una struttura organizzativa orizzontale a una struttura organizzativa più piramidale.

Per la realizzazione del Piano formativo “La riorganizzazione dei processi in GRANDA CLIMA” ID 267794, l’azienda ha usufruito del supporto del Centro di Formazione Professionale Cebano Monregalese (CFP CeMon), ente con comprovata esperienza in ambito di formazione continua, accreditato presso la Regione Piemonte per la formazione professionale e un punto di riferimento per le attività di organizzazione, gestione e rendicontazione del piano formativo.

Tale ente si è occupato dell’elaborazione dei dati qualitativi e quantitativi anche attraverso la somministrazione dei modelli di questionari di soddisfazione cliente/fornitori ed ha infine supportato l’azienda GRANDA CLIMA nelle attività amministrative e nella predisposizione del rendiconto.

Il piano formativo è stato sviluppato in quattro moduli. Qui di seguito gli esiti della progettazione ed i syllabus dei corsi così come definiti insieme ai docenti:

- un modulo introduttivo di Team working (4 ore),
- un modulo per il magazzino e la logistica (4 ore)
- un modulo amministrazione aziendale (10 ore)
- gestione del personale (4 ore)

Per quanto concerne le modalità didattiche, la scelta è ruotata intorno alle esigenze rappresentate dall’azienda. I corsi sono stati progettati tenendo conto dei flussi operativi degli uffici operativi e sono stati erogati a distanza prevedendo sia il trasferimento di contenuti teorici attraverso lezioni frontali, sia sessioni di learning-by-doing e training-on-the-job.

Storie di Formazione 2022

La scelta delle modalità didattiche delle azioni formative è stata orientata a consentire ai lavoratori beneficiari di acquisire le competenze obiettivo della progettazione tenendo conto del disomogeneo livello di partenza dell'aula e del tempo che poteva essere messo a disposizione per ogni sessione data l'alta mole di lavoro dell'azienda dovuta al periodo lavorativo particolarmente intenso. La flessibilità di erogazione ha permesso all'azienda di non lasciare scoperti alcuni dei suoi uffici riuscendo quindi a coniugare le esigenze di apprendimento alle tempistiche di evasione degli ordini e gestione dei processi aziendali.

L'azienda ha portato al tavolo richieste di approfondimento di argomenti teorici su cui poter lavorare per trarre il massimo dall'offerta formativa come, ad esempio, approfondimenti sulle nozioni di bilancio o sviluppo delle competenze in termini di lettura e comprensione della busta paga, elementi teorici di valutazione del magazzino.

Dal lato dell'ente formatore, e quindi del corpo docente, vi è stata una forte parte propositiva attraverso linee guida che potevano aiutare a ottimizzare i processi aziendali e a trasferire le giuste competenze.

L'insieme dei due input ha permesso di ottenere risultati formativi rilevanti in linea con gli obiettivi prefissati; i partecipanti riportano che gli approcci didattici del corso al quale hanno partecipato sono stati conformi alle aspettative, dato che essi partivano con un bagaglio di competenze diverse tra di loro.

Il soggetto attuatore ha usato un sistema di monitoraggio e di valutazione degli apprendimenti acquisiti durante i corsi attraverso un questionario sulla qualità della formazione.

L'azienda non ha un sistema per monitorare gli esiti della formazione strutturato in modo formale; tuttavia, la rilevazione della bontà e della qualità delle azioni formative viene monitorata attraverso momenti informali ed anche grazie alla partecipazione dei referenti aziendali ai corsi giacché sono stati anch'essi coinvolti dalle azioni formative.

Il gradimento dei partecipanti ai corsi formativi è stato nel complesso molto buono.

I partecipanti ai moduli hanno dichiarato come i contenuti abbiano consentito l'acquisizione di conoscenze generali importanti quali ad esempio la valutazione del magazzino o la valutazione delle poste di bilancio.

Dal momento che ad alcuni corsi hanno partecipato anche lavoratori non operativamente coinvolti nei processi delle aree organizzative specifiche per cui le azioni formative erano state pensate, per loro l'impatto non è stato pratico, ma ha rappresentato un momento di acquisizione teorica di contenuti e conoscenze generali. Generalizzando, possiamo affermare come la comprensione e l'approfondimento di aspetti gestionali anche estremamente puntuali consenta un duplice beneficio. Il primo legato all'operatività tecnico specifica strettamente correlata ai metodi appresi, il secondo di più ampio respiro, giacché dal particolare si passa al generale, ed è rappresentato dal fatto che comprendere meglio e più a fondo alcune micro-dinamiche consente di appropriarsi di una visione complessiva, di maggior respiro e più consapevole.

Il contenuto del corso al quale hanno partecipato i lavoratori è stato in linea con le tematiche e le problematiche che l'azienda riscontra quotidianamente nell'attività lavorativa ed ha quindi soddisfatto le aspettative.

Un ulteriore indicatore positivo in termini di gradimento da parte delle persone coinvolte è riconducibile al grado di coinvolgimento ed alla qualità della partecipazione delle persone coinvolte, in termini di partecipazione attiva e consapevole.

3.3 – Considerazioni riepilogative

Il fabbisogno formativo è emerso spontaneamente all'interno dell'azienda, e tutto il processo formativo è stato concertato insieme al soggetto attuatore ed ai docenti. La progettazione della formazione ha seguito criteri di flessibilità ed efficienza in ogni sua fase e aspetto: dalla progettazione dei contenuti, alle modalità didattiche sino alla calendarizzazione delle azioni formative.

La gestione del processo formativo ha consentito di mettere a punto le azioni formative in modo efficace, con attenzione alle competenze da trasferire ai lavoratori che sono risultate in linea con il raggiungimento gli obiettivi aziendali che Granda Clima si è prefissata.

Storie di Formazione 2022

Si ricorda, infatti, che l'obiettivo di Granda Clima era sia quello di rendere l'organizzazione più efficiente ed efficace sia migliorare la consapevolezza delle connessioni tra i processi dei lavoratori. La formazione ha avuto l'obiettivo di integrare le competenze già in possesso dei lavoratori beneficiari delle attività formative con un nuovo *know how* che consentisse loro di usare nella pratica quotidiana le nozioni acquisite.

Dall'analisi dei fabbisogni, la quale ha consentito di rilevare e circoscrivere le puntuali esigenze formative e gli obiettivi aziendali collegati, sino ai monitoraggi finali il processo formativo è stato seguito con grande cura e attenzione, avvalendosi di professionisti esperti, i quali hanno permesso di trasferire le competenze necessarie.

CAPITOLO 4 – L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 – L’impatto della formazione

A livello generale si può affermare che le azioni formative, nate in modo spontaneo all’interno dell’azienda, hanno contribuito in modo sostanziale al raggiungimento degli obiettivi prefissati da Granda Clima come risposta alla necessità di acquisire competenze che portino all’efficientamento nei processi aziendali.

Nel dettaglio, come si evince da quanto riportato dai lavoratori, questo ha comportato un miglioramento tangibile nella gestione dei processi interni e nella comprensione complessiva del sistema azienda.

In particolare, i lavoratori rilevano come il modulo introduttivo di Team working abbia permesso di amalgamare il gruppo, implementare le sinergie lavorative e di crearne di nuove, fortificando la capacità collaborativa e comunicativa tra i partecipanti.

I lavoratori raccontano inoltre come il modulo per il magazzino e la logistica (erogato trasversalmente anche all’amministrazione e ai manager), ha permesso loro di acquisire nozioni teoriche riferite alle logiche che sottendono alla valutazione delle scorte, la movimentazione delle merci o ma anche elementi come l’importanza della tracciabilità dei lotti di produzione, di apprendere nozioni sulla rotazione del magazzino o sulla gestione delle scorte minime. Viene riportato con entusiasmo come le nozioni acquisite abbiano permesso nel brevissimo e concretamente di ottimizzare al meglio le scorte e i flussi di magazzino in un momento di particolarmente congiuntura economica e di difficoltà di approvvigionamento del materiale a causa della pandemia COVID-19 e dalle richieste derivanti dal settore edilizio particolarmente accentuate a causa delle agevolazioni nella ristrutturazione con impatto sull’efficientamento energetico.

Anche il modulo amministrazione aziendale è stato seguito dai lavoratori sia all’amministrazione che alla logistica. L’obiettivo del modulo è stato quello di far percepire i nessi tra bilancio e magazzino, in modo che si potesse comprendere l’importanza dei dati e delle informazioni aziendali e contabili in tutte le loro sfaccettature e interconnessioni. Attraverso questo modulo i lavoratori riportano di come abbiano potuto apprendere ad esempio la lettura delle voci di bilancio e come interpretarle in modo da poter avere uno sguardo di insieme sulla realtà aziendale o come è composto un DDT per poter scaricare la merce dal magazzino e rendicontare il dato dal punto di vista amministrativo. Nel complesso dall’intervista fatta ai soggetti coinvolti emerge come il corso abbia permesso di fortificare la comunicazione di dati aziendali consapevoli ed abbia ampliato la sinergia tra i vari uffici nonché la connessione tra magazzino, logistica ed amministrazione rendendo i processi più efficienti ed efficaci.

Dall’intervista si evince, inoltre, come il modulo che aveva per oggetto la gestione del personale, sia stato ritenuto particolarmente utile e formativo in quanto il cambio di struttura organizzativa avvenuta in azienda (si era passati da una struttura orizzontale a una struttura piramidale) aveva messo in luce la necessità di implementare le competenze delle figure con ruoli di coordinamento. Attraverso il corso i lavoratori evidenziano come abbiano appreso come leggere una busta paga, come gestire le ferie obbligatorie e le normative che sottendono alla gestione del personale, i fondi, i contratti di primo o secondo livello. I lavoratori raccontano come sia stato utile e formativo acquisire competenze in questo ambito perché permette loro di effettuare scelte consapevoli e autonome in tempi rapidi e con un contenimento dei costi, non dovendo costantemente rivolgersi a consulenti esterni come, ad esempio, il commercialista per il supporto nelle operazioni ordinarie e quotidiane.

Si può quindi rilevare che il piano formativo abbia in primo luogo consentito di raggiungere una diffusione delle nozioni, consentendo di trasferire ai partecipanti competenze completamente nuove e consapevolezza in termini di connessione tra uffici e processi aziendali. In tale ottica ha sicuramente avuto impatti operativi ed organizzativi importanti che si ripercuotono sull’efficacia ed efficienza aziendale e quindi su una spinta verso la crescita consapevole dell’azienda.

Gli obiettivi di mantenimento ed aggiornamento delle competenze sono stati non solo raggiunti, ma hanno anche permesso di generare impatti immediatamente dopo la fine dei corsi e delle azioni formative.

Storie di Formazione 2022

I lavoratori hanno potuto percepire l'importanza dell'efficienza ed efficacia nella gestione programmata delle scorte e nella focalità dei processi di magazzinaggio per un miglioramento complessivo dei processi aziendali della Granda Clima sia nell'ottica di ottimizzazione del servizio verso i clienti (ad esempio con riduzione dei tempi di consegna) sia nell'ottica di massimizzazione degli spazi e ottimizzazione dei processi interni nei riordini di materiale.

Per quanto riguarda invece l'area contabile-amministrativa e del personale, il piano formativo ha permesso il trasferimento di nozioni che permettono una visione più chiara dei processi amministrativi e contabili e del sistema azienda e le interconnessioni con le differenti funzioni aziendali. Gli strumenti forniti ai lavoratori durante il corso hanno quindi permesso una riorganizzazione di processi degli uffici in un'ottica di efficacia ed efficienza non solo puntuale ma anche generale.

Questo presenta indubbi vantaggi dato che un'organizzazione basata sulla conoscenza è tale se pone al centro del suo funzionamento le competenze del personale e fa di queste il patrimonio strategico da accrescere e su cui basare il futuro della propria strategia innovativa. Questo significa che la conoscenza viene creata in tutti i processi aziendali e diventa conoscenza organizzativa, in quanto condivisa e capitalizzata.

La verifica effettuata su quanto realizzato, emersa attraverso il colloquio con la direzione aziendale, ha evidenziato che è stato percepito un impatto positivo delle azioni formative sui partecipanti al piano formativo e rispetto agli obiettivi prefigurati nonostante il poco tempo a disposizione e le poche ore dedicate. Lo svolgimento delle azioni formative previste dalla partecipazione al piano ha permesso di giungere all'accrescimento delle conoscenze e competenze delle risorse umane formate, ampliando ciò che era stato acquisito negli anni precedenti.

4.2 – Considerazioni riepilogative

I vari aspetti della gestione della formazione del piano formativo oggetto del presente monitoraggio fanno emergere come i risultati conseguiti da Granda Clima grazie alle azioni formative, scaturiscano da un complesso insieme di fattori.

Accanto alla puntuale rilevazione dei fabbisogni e attenta progettazione, dalle interviste è emerso un forte impegno nato da motivazione, senso di appartenenza e di responsabilità che a tutti i livelli aziendali permeano le attività operative e formative e permettono di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Le nozioni e competenze apprese hanno permesso di migliorare sia i processi che i risultati, ottimizzando la gestione delle risorse e del tempo. Hanno inoltre avuto ricadute in termini di migliore organizzazione del lavoro e il miglioramento degli outcomes.

Vi è stato un positivo riverbero in termini di lavoro di gruppo ma anche sui singoli partecipanti che evidenziano come la formazione abbia consentito l'arricchimento del proprio bagaglio culturale sia dal punto di vista professionale sia da quello personale.

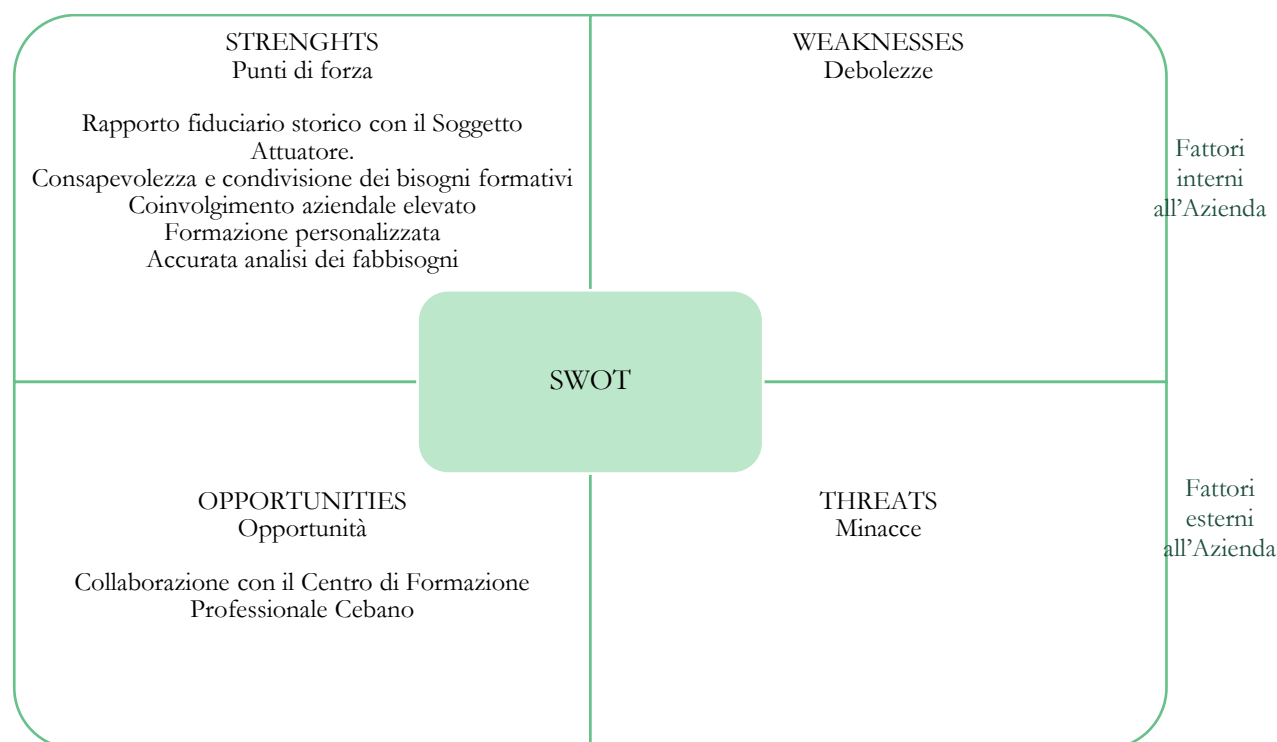
Nel complesso azienda e lavoratori riportano come le azioni formative abbiano soddisfatto le aspettative e siano state capaci di integrare le competenze necessarie all'interno dell'azienda.

CAPITOLO 5 – CONCLUSIONI

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

L'analisi SWOT che segue ha rilevato punti di forza e di criticità che hanno influito sulla formazione, il piano preso in analisi è “La riorganizzazione dei processi in GRANDA CLIMA” – ID PIANO 267794.

Figura 1 – Analisi SWOT del piano formativo



Qui di seguito i fattori che hanno influito positivamente e che hanno permesso al progetto formativo di raggiungere gli obiettivi prefissati:

- Rapporto fiduciario storico con il Soggetto Attuatore. La conoscenza pregressa con il Soggetto Attuatore ha consentito da un lato a quest'ultimo di comprendere meglio e in modo più completo le esigenze aziendali, e dal punto di vista aziendale ha rappresentato un vantaggio il poter contare su un partner che già conosceva caratteristiche e necessità dell'azienda. Questo ha consentito di ottimizzare i tempi di progetto della formazione, di mirare con maggiore puntualità alle esigenze formative specifiche dell'azienda e dei lavoratori beneficiari, e nel suo complesso ha permesso la messa a punto e la delivery di una formazione efficace e motivante.
- Consapevolezza e condivisione dei bisogni formativi: hanno facilitato l'accettazione del lavoro formativo da parte dei destinatari e hanno creato un ambiente di collaborazione e partecipazione, indispensabili alla buona riuscita delle azioni formative.
- Coinvolgimento aziendale elevato: dato che la formazione viene vista come un effetto domino il cui esito influenza l'intero sistema, l'azienda ritiene importante che tutti i dipendenti abbiano la possibilità di formarsi per migliorare ed arricchire il proprio bagaglio di conoscenze e competenze sia tecniche che teoriche,

Storie di Formazione 2022

- Formazione personalizzata: quando la formazione è su tematiche specialistiche, è importante che si tenga conto dei partecipanti e delle loro caratteristiche individuali che vengono riferite al docente per ottimizzare il processo formativo, così come è molto importante adattare il corso di formazione alla specifica realtà aziendale cui si riferisce,
- L'accurata analisi dei fabbisogni finalizza la formazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, potenziandone gli effetti che si ripercuotono sulle prestazioni lavorative dei dipendenti e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento e sviluppo nel mercato di riferimento.

L'azienda segnala inoltre come sia stato utile il supporto del Centro di Formazione Professionale Cebano Monregalese per comprendere potenzialità, limiti e vincoli dei piani formativi e il supporto nella rendicontazione.

5.2 – Le buone prassi formative aziendali

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Network formativo. Instaurare rapporti durevoli e fiduciosi con i soggetti attuatori e con i docenti costituisce una buona pratica che permette di costruire ed erogare attività formative di qualità ed efficacia con rilevanti impatti sui risultati finali. La collaborazione continuativa con enti formativi e docenti consente alle parti di acquisire conoscenza approfondita dell'azienda e di strutturare percorsi personalizzati sia nei contenuti sia nelle modalità di erogazione, ottimizzando i tempi di progettazione.
- Flessibilità di erogazione e calendarizzazione: la flessibilità non solo del soggetto attuatore, bensì anche da parte dell'azienda, rappresenta certamente una buona prassi quando l'azienda è consapevole delle proprie esigenze operative ma anche delle metodologie didattiche e delle necessità che richiede la progettazione formativa scelta. In particolare, l'erogazione del corso con modalità on line da ampia flessibilità nel timing del corso e permette un'ottimizzazione dei tempi dedicati alla formazione.
- La partecipazione attiva alla progettazione a vari livelli sui contenuti orientata a trovare risposta alle necessità specifiche della realtà aziendale permette un'accurata personalizzazione della formazione e quando l'azienda, come in questo caso, viene assistita da un ente con esperienza e professionalità, sono maggiori le probabilità di successo, e soprattutto di soddisfazione delle aspettative interne.
- Mappare le competenze dei dipendenti permette di individuare le abilità da potenziare e, nel caso di un cambio organizzativo, diviene più semplice individuare le skills che devono essere possedute per un determinato ruolo
- Quando la formazione integra competenze orientate al raggiungimento di obiettivi aziendali, direttamente o indirettamente, rappresenta un fattore capace di motivare l'Azienda a tutti i suoi livelli ed è una buona prassi da continuare a perseguire.

5.3 – Conclusioni

Granda Clima è un'azienda che commercializza prodotti termoidraulici di alto livello, accompagnati da assistenza tecnica e consulenza al cliente sia nella fase di acquisto sia nella successiva fase post-vendita. Si rivolge ai professionisti del settore dando loro supporto alla progettazione, aiutandoli nella ricerca del compromesso estetico migliore senza dimenticare la funzionalità ed il comfort e gli affianca nella formazione e nell'assistenza post-vendita.

Storie di Formazione 2022

Si tratta di una piccola realtà che esprime un importante vantaggio competitivo per la sua visione centrata al cliente e per la scelta di prodotto, dato il forte orientamento all'efficientamento energetico. Le piccole dimensioni garantiscono a questa azienda flessibilità e dinamicità, aspetti che le hanno consentito di diventare una realtà di forte rilevanza. L'azienda ha effettuato nel 2019 per una riorganizzazione interna del personale ed ha rilevato la necessità di acquisite competenze di base orientate ad acquisire un background di carattere teorico.

Il piano formativo è stato dunque mirato a colmare gap di competenze teoriche che sottendono al sistema azienda, necessarie per instaurare una comunicazione interna sempre più orientata all'efficienza ed efficacia dei processi e di conseguenza a migliorare la propria capacità competitiva.

A concorrere a questo risultato vi è stata l'accurata analisi dei fabbisogni formativi e progettazione, così come la motivazione dei partecipanti, il commitment aziendale e le modalità didattiche flessibili.

In conclusione, si può sottolineare ed affermare come ogni fase del piano formativo abbia creato valore per l'intera azienda e abbia trasferito ai partecipanti la conoscenza di nuove procedure e potenziato l'efficacia delle stesse.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Formulario di Presentazione del Piano formativo “La riorganizzazione dei processi in GRANDA CLIMA”
Codice ID 267794.

L'organizzazione basata sulla conoscenza. Verso l'applicazione del knowledge management in azienda. Franco Angeli, 2003.

Sitografia

<http://www.grandaclima.it>

<https://www.agenziaturco.it/>

<https://www.grandarappresentanze.it/>

<https://factorial.it/blog/knowledge-management/>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/knowledge-management>

ALLEGATO A - SCHEDA SINTETICA

Impresa	GRANDA CLIMA SRL
Regione	Piemonte (in caso di azienda multilocalizzata specificare l'unità produttiva)
Settore di Attività Economica	COMMERCIO ALL'INGROSSO DI TERMOIDRAULICA
Ambito tematico strategico	Economia verde
Piano Formativo	Conto Formazione, 267794, La riorganizzazione dei processi in GRANDA CLIMA
Tematiche formative, principali	Magazzino e la logistica, amministrazione aziendale, gestione del personale
Modalità didattiche	Formazione erogata online. Lezioni frontali, Learning-by-doing.
Elementi di interesse	Le azioni del piano formativo in analisi hanno avuto l'obiettivo di efficientare i flussi operativi attraverso l'implementazione di competenze teoriche trasversali che connotano il sistema dell'azienda.
Risultati della formazione	Sviluppo di competenze teoriche che permettono di percepire le connessioni che intercorrono tra la gestione del magazzino e la contabilità. Sviluppo di competenze e nozioni (anche normative) nella gestione del personale.
Buone Prassi Formative	Instaurare rapporti durevoli e fiduciari con i soggetti attuatori e con i docenti, flessibilità di erogazione e calendarizzazione, partecipazione attiva alla progettazione, formazione integra competenze orientate al raggiungimento di obiettivi aziendali