



CONNETTERE LE PROGETTUALITÀ HR

Pelliconi è tra le aziende leader mondiali nella produzione di chiusure per bevande: tappi a corona, capsule in metallo/alluminio e plastica. Con 6 siti produttivi nel mondo (due in Italia, due in Cina, uno negli USA ed uno in Egitto) e 600 dipendenti, una presenza commerciale distribuita sui 5 continenti e vendite in oltre 100 paesi nel mondo, Pelliconi è diventata una azienda di riferimento a livello mondiale nel proprio settore.

Questa costante crescita industriale e organizzativa ha portato alla luce l'esigenza di svilupparsi anche dal punto di vista della organizzazione e gestione delle risorse umane.

Pelliconi è stata sempre attenta al rapporto con le proprie risorse ed alla loro crescita: da sempre, ad esempio, propone molti programmi di formazione o di coaching, volti a potenziare tanto le soft quanto le hard skill, così come ha sempre cercato di avviare iniziative particolari su temi centrali quali ad esempio l'innovazione e il benessere.

Ad un certo punto, però, si avvertiva la necessità di dare un cappello a tutte le iniziative, una struttura che le facesse dialogare ed essere coerenti e che permettesse l'innesto di nuove soluzioni in linea con l'impianto generale.

La Direzione Generale ha così deciso, oltre un anno e mezzo fa, di inserire una figura che si occupasse proprio di organizzazione e sviluppo delle risorse umane.

La nuova funzione ha dovuto in prima battuta riunire diversi input per creare un progetto di ampio respiro che desse le risposte necessarie: una prima idea progettuale è stata combinata con i desideri aziendali da un lato e con una approfondita analisi di contesto dall'altro.

I VALORI PRIMA DI TUTTO

Il progetto generale si proponeva di dare un ordine sequenziale, oltre che di collegare, diverse istanze: creare un'Academy interna, avviare un percorso di avvicinamento al performance management, individuare e gestire al meglio aree di miglioramento e conseguente sviluppo professionale e culturale delle persone, dare rilievo e consistenza ad alcuni driver fondamentali per l'azienda quali innovazione, sostenibilità, digitalizzazione e benessere.

Molta, moltissima carne al fuoco. Il rischio che stava correndo l'azienda era quello di inseguire tutte queste iniziative sull'onda dell'entusiasmo e dell'estemporaneità.



Abbiamo deciso di metterle in fila e di partire dalle basi.

Cosa è importante per un'organizzazione? Cosa per gli individui? La risposta non è nelle singole preferenze, ma nel senso della domanda stessa: i valori e i bisogni, delle persone come delle organizzazioni, sono e devono essere il punto di partenza per la definizione di qualsiasi obiettivo.



*Alessandro Pornaro
HR Development &
Organization Manager*

E da qui siamo partiti. Abbiamo implementato un'operazione di change management che si occupasse di iniziare a definire i valori fondamentali per l'organizzazione e lo stile di leadership che meglio si adatti ad essa.

Una volta definito quest'ultimo, abbiamo coinvolto prima e seconda linea manageriale in una prima formazione live sui temi emersi dal lavoro di change management, puntando la luce in particolar modo sul tema del feedback.

La formazione sulla leadership sarà un processo di sviluppo continuo, sia per chi già gestisce delle risorse, sia per chi dovrà farlo in futuro e verrà portata avanti dalla nostra Academy utilizzando diverse modalità come ad esempio formazione live, on demand tramite la nostra nuova piattaforma, coaching e mentoring.

Nel frattempo stiamo per varare il Manifesto della Leadership [Pelliconi](#).

Per quanto riguarda i valori, invece, pur essendo usciti dal lavoro con il management con un'idea dei valori fondamentali, presenti e futuri, dell'azienda, prima di elaborare il manifesto dei valori, desideriamo coinvolgere la popolazione dei due stabilimenti italiani, circa 450 persone, per chiedere anche il loro contributo sul tema.

Utilizzeremo il Metodo Barrett, grazie al supporto ed alla collaborazione con Confindustria Emilia. La survey è programmata per fine ottobre: una volta elaborati i risultati allora creeremo il nostro manifesto.

Allinearsi sui valori e su alcuni concetti fondamentali, come ad esempio l'uso del feedback, è indispensabile per porre solide basi su cui costruire altri impianti progettuali.

DEFINIZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Ora che abbiamo messo le fondamenta, possiamo iniziare a costruire. Il tema naturalmente è arrivare ad avere un processo completo e continuativo che si occupi della valutazione e



dello sviluppo delle nostre risorse nel modo non solo più attuale ma anche e soprattutto più adatto alla nostra realtà.

Per gestire al meglio lo sviluppo culturale e delle competenze abbiamo già lanciato la [Pelliconi](#) Academy, di cui racconteremo a parte magari in un prossimo articolo, che ha avviato le prime iniziative sia online che offline.

Questa struttura si deve quindi occupare, tra le altre cose, di colmare dei gap: ma come vengono individuati questi ultimi?

Per sfruttare al massimo le potenzialità di un'Academy, è necessario avere un sistema professionale completo ed evoluto, che permetta non solo di individuare i gap formativi ma anche di contribuire all'evoluzione culturale delle persone (e conseguentemente di tutta l'organizzazione), di occuparsi di aspetti per noi centrali come innovazione, sostenibilità, digitalizzazione e benessere.

Che permetta di individuare e coltivare le competenze strategiche per oggi e per domani. Che possa anche generare ingaggio e motivazione verso il proprio ruolo e il proprio sviluppo, far sì che le persone possano vivere le attività di formazione non come una direttiva calata dall'alto che spesso disturba, ma piuttosto come un'opportunità di crescita di cui hanno preso possesso.

A questo proposito stiamo avviando proprio in questi giorni un processo importante e strutturale per ricostruire da zero il nostro modello delle competenze aziendali ed il conseguente processo di valutazione.

Il progetto si articolerà in due macro-fasi: la prima, consulenziale, durante la quale ridefiniremo tutto il dizionario delle competenze, hard, soft, core e strategiche, la conseguente mappatura ed aggregazione per ruolo e il nuovo processo di valutazione delle competenze che sarà fondato su un sistema di feedback continuo tra capo e collaboratore. Nella seconda fase, digitale, ci doteremo di una piattaforma che ci consenta di gestire il nuovo processo.

Nell'attesa di completare questi passaggi, stiamo utilizzando la [Pelliconi](#) Academy per guidare lo sviluppo di alcune soft skill per noi fondamentali: oltre alla "Scuola di Leadership" già avviata, quest'anno abbiamo promosso diverse iniziative di formazione live, di laboratorio e anche online, per far lavorare le nostre risorse sui temi della comunicazione e della collaborazione interfunzionale.

ROADMAP

