

UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO – LIUC

SCUOLA DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea/ Laurea Magistrale in Economia e Management

Classe LM-77

**Affrontare il cambiamento con le competenze:  
Il caso LATI**

Relatrice: Prof.ssa Eliana Minelli

Tesi di Laurea di:

Tuporini Luca

Matricola n° 0025518

Anno Accademico 2020 - 2021

## AUTORIZZAZIONE ALLA CONSULTAZIONE DELLA TESI DI LAUREA E TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

Il/La sottoscritto/a **Tuporini Luca** matricola n° **0025518**

nato/a a **Garbagnate Milanese** il **20/09/1996**

autore della tesi di Laurea dal titolo **“Affrontare il cambiamento con le  
competenze: il caso LATI”**

Autorizza

~~Non autorizza~~

la consultazione della tesi stessa, fatto divieto di riprodurre, in tutto o in parte, quanto in essa contenuto.

~~Autorizza~~

Non autorizza

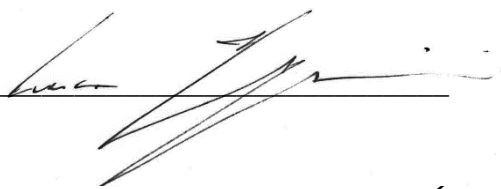
per quanto necessita l'Università Carlo Cattaneo - LIUC ai sensi della legge n. 196/2003 al trattamento, comunicazione diffusione e pubblicazione in Italia e all'estero dei propri dati personali per le finalità ed entro i limiti illustrati dalla legge.

Dichiara, inoltre:

- ☒ di aver preso atto che, ai sensi della legge 19 aprile 1925, n. 475 tutt'ora in vigore, per gli elaborati presentati agli esami per il conseguimento della laurea si configura il reato di plagio e che, qualora gli elaborati fossero opera, anche parziale di altri e quindi si manifestasse il plagio, il reato è punito con la reclusione da tre mesi ad un anno.
- ☒ di aver consegnato una copia dell'elaborato al Relatore e all'eventuale Correlatore;
- ☒ di aver caricato l'elaborato e il riassunto sul proprio Self Service Studenti;
- ☒ che l'elaborato in formato elettronico è conforme alla copia a stampa in tutte le sue parti;
- ☒ di non avere libri in prestito dalla biblioteca Mario Rostoni;
- ☒ di essere a conoscenza della normativa antiplagio e di essere consapevole che l'elaborato sarà sottoposto al vaglio antiplagio del software “Turnitin”.

CONSAPEVOLE CHE CHIUNQUE RILASCI DICHIARAZIONI MENDACI È PUNIBILE AI  
SENSI DEL CODICE PENALE E DELLE LEGGI SPECIALI IN MATERIA, AI SENSI E  
PER GLI EFFETTI DEGLI ART. 75 e 76 DPR 445/2000.

Firma \_\_\_\_\_







## Sommario

Abstract:.....	7
1. Introduzione.....	8
2. Le Competenze: il dibattito internazionale .....	11
2.1 Competenza: analisi della letteratura .....	11
2.2 Competenza: framework concettuale .....	12
2.3 Le competenze chiave: Raccomandazione del Consiglio Europeo .....	15
3. Il Modello delle Competenze: il benchmark per lo sviluppo.....	25
3.1 La struttura del modello delle competenze .....	25
3.2 Strategia Aziendale.....	36
3.3 Lo sviluppo delle competenze .....	43
3.3.1: l'importanza del management.....	43
3.3.2: La leadership situazionale .....	45
3.3.3: La leadership trasformativa.....	50
3.3.4 Intelligenza Emotiva .....	53
3.4 Valutazione delle Competenze .....	56
3.5 Performance Management.....	65
3.5.1 “Best Practice” del Performance Management .....	65
3.5.2 Il valore del Feedback nel Performance Management.....	71
3.6 Incentivazione: Total Reward System .....	78
4. Framework Concettuale e Approccio Metodologico.....	84
4.1 La domanda di ricerca .....	84

4.2 Metodologia di ricerca: l'approccio misto.....	85
5. Anali del caso LATI .....	91
5.1 Introduzione azienda.....	91
5.2 Mappa Strategica LATI S.p.a. ....	93
5.3 La valutazione delle competenze .....	100
5.3.1 individuare competenze e i comportamenti.....	100
5.3.2 Assessment e colloquio .....	111
5.3.3 Analisi dei dati .....	117
5.4 Discussione dei risultati e considerazioni .....	121
6. Spunti per il futuro .....	127
7. Conclusioni.....	129
8. Bibliografia.....	131

## **Abstract:**

Il mondo del lavoro cambia ad una velocità non più trascurabile. Negli ultimi anni si è spesso sentito parlare di VUCA e Industria 4.0. Seppur questi aspetti possano rappresentare una novità potrebbero essere considerati, da alcuni, già obsoleti. La velocità di cambiamento delle organizzazioni d'altro canto è decisamente più lenta e richiede investimenti notevoli. In questo scenario le persone rappresentano l'asset più importante per molte organizzazioni. Il cambiamento non può non passare dalla cultura, i valori e le competenze delle persone. L'obiettivo della ricerca è quello di determinare in che modo affrontare il cambiamento con le competenze. Le competenze non racchiudono in loro solamente le capacità tecniche, l'IQ o l'esperienza delle persone. Vanno oltre, comprendono le attitudini, i comportamenti e i valori. L'organizzazione e le persone devono seguire gli stessi principi morali e comportamenti. Sia internamente tra colleghi, sia nei confronti degli stakeholder e shareholder. Ma in organizzazioni tradizionali in cui il motto è "noi abbiamo sempre fatto così" come si può affrontare un cambiamento del genere. In questo contesto l'ufficio HR e il management si pongono come agenti del cambiamento e grazie ai modelli delle competenze possono porre le basi per favorire la rivoluzione. Per rispondere alla domanda della ricerca, è stata condotta una sperimentazione presso LATI S.p.a., un'azienda del settore chimico di medie dimensioni, con sede nel Varesotto. La ricerca è durata 5 mesi, di cui tre presso la sede stessa in supporto all'ufficio HR e due di analisi dei dati. L'obiettivo della sperimentazione è stato capire l'impatto dell'introduzione di un modello delle competenze e di una valutazione delle competenze in un contesto tradizionale in cui l'età media dei lavoratori è di 49 anni. Il proposito è capire come modificare un approccio ad obiettivi ad uno valoriale, in un'azienda familiare dalle forti radici culturali. Su questa base, si consiglia alle organizzazioni di cominciare a riflettere sui propri valori e sulle competenze. La performance aziendale non può più essere rappresentata solo dal raggiungimento degli obiettivi, ma anche dai comportamenti tenuti per raggiungerli. Ricerche future potrebbero essere volte a identificare nuovi sistemi di performance management in cui i valori sono l'elemento principale. Così come prepararsi alla prossima rivoluzione del mondo del lavoro: la Society 5.0.

## 1. Introduzione

“La gestione del cambiamento è fondamentale, poiché il tasso di cambiamento esterno dell'organizzazione (ad es. Globalizzazione, flusso di informazioni, aspettative dei clienti, tecnologia, ecc.) deve essere abbinato al tasso di cambiamento interno, affinché l'organizzazione rimanga competitiva” (Ulrich, 1995).

Sta cambiando il modo di valutare le aziende, data e persone. Cambia il rapporto tra azienda e persona. La capacità di apprendere dell'uomo non è proporzionale alla velocità con cui la tecnologia cambia. La legge di Martec (Scott Brinke, 2013) afferma che le curve di innovazione tecnologica e cambiamento organizzativo hanno due andamenti diversi. Le organizzazioni cambiano seguendo una scala logaritmica, mentre la tecnologia sta cambiando in maniera esponenziale.

In un'economia basata sulla conoscenza, le prestazioni di un'organizzazione sono in gran parte determinate dalla qualità delle risorse umane. Come risorsa primaria, le aziende fanno affidamento sul proprio personale competente (Chouhan, Srivastava, 2014). Le prestazioni organizzative sono determinate non solo dalla competenza dei lavoratori, ma anche da continue revisioni e miglioramenti per rimanere al passo con la competitività globale. Le organizzazioni si preoccupano da tempo della competenza dei propri lavoratori per ragioni economiche e finanziarie. La competenza è diventata una componente importante della strategia individuale e organizzativa nel mondo moderno, caratterizzato da cambiamenti rapidi e drammatici. La mappatura delle competenze aiuta un'azienda a formulare una strategia chiara per migliorare le capacità della propria forza lavoro. Promuove le performance di successo dei lavoratori dell'organizzazione competente. Sono finiti i giorni in cui una fabbrica enorme, una tecnologia all'avanguardia e una forte strategia di marketing erano fondamentali per il successo di



un'organizzazione. Il piano organizzativo deve essere creato per scoprire, coltivare e utilizzare le competenze (Chouhan, Srivastava, 2014).

L'HR assume un ruolo fondamentale, molto più di prima. Le persone sono al centro in maniera sempre maggiore. La singola persona in qualunque livello dell'organizzazione può fare la differenza. La possibilità di incidere del singolo aumenta all'aumentare della tecnologia. Riportando un esempio di Paolo Cederle, per la prima volta nella storia con la stampante 3D la complessità di un oggetto non dipende dal suo costo, il singolo può valorizzare la sua creatività e incidere da qualsiasi livello in azienda. Cambiare la tecnologia non basta, fare le stesse cose del passato, ma con la tecnologia può rappresentare una trappola. Le organizzazioni devono cambiare con la tecnologia. A livello culturale, valoriale e dei propri modelli. La nuova rivoluzione sarà mettere al centro non solo le persone, ma il singolo contributo delle stesse. Portare in azienda la propria esperienza personale, condividendo dati; informazioni; news. Si parla di collaborative work. Dalle competenze tecniche si valutano i comportamenti, le attitudini e la coerenza valoriale dei propri dipendenti. Si possono evolvere le organizzazioni tradizionali, non solo pensarne di nuove.

Per questa rivoluzione l'HR si pone come principale agente del cambiamento. I CHRO hanno l'opportunità di diventare attori centrali della C-Suite attraverso il rinnovamento dei modelli di gestione del personale.

Il modello delle competenze si pone come strumento che ingloba in sé i processi HR, dalla selezione ai sistemi di incentivazione. Passando per la valutazione.

Accanto ai processi si dovrà rinnovare la leadership all'interno dell'organizzazione per permettere a tutti di esprimere un'opinione e porsi come agenti del cambiamento aziendale. Rinforzare il ruolo dei collaboratori passa da un cambiamento culturale. Le competenze, così come la leadership nelle organizzazioni tradizionali sono degli "Iceberg", nascono una profondità che necessita delle intense riflessioni.

Soddisfare i bisogni “igienici” dei dipendenti non sarà più sufficiente. Investire sugli aspetti considerati scontati non porta ad un aumento della performance. Non è motivante. La motivazione intrinseca non è può essere completamente soddisfatta, il focus deve essere sugli aspetti valoriali. La motivazione è il carburante, l'energia con cui i dipendenti svolgono i loro compiti. Ognuno calibra la gestione delle energie in base ai payoff che ne ricava.

La valutazione delle competenze e dei valori permette alle organizzazioni di capire il livello di coerenza e engagement dei propri dipendenti. Le competenze si collocano in maniera trasversale ai tradizionali sistemi di gestione del personale, rappresentati dalle tre P: potenziale, posizione e prestazione.

Individuare i valori dell'azienda, valutarne la coerenza e la presenza nelle risorse umane dell'azienda e svilupparli in modo tale da aumentare la performance aziendale, il benessere dei propri dipendenti e la motivazione degli stessi, sarà il futuro di ogni ufficio HR. Questa tesi si pone l'obiettivo di analizzare questi aspetti in un contesto di media impresa italiana. Grazie ad un'analisi della letteratura scientifica sui processi HR e le competenze, concludendo con la relazione della sperimentazione presso la LATI S.p.a. di Veduggio (VA).

## **2. Le Competenze: il dibattito internazionale**

### **2.1 Competenza: analisi della letteratura**

Dare una sola definizione di competenza è impossibile. La definizione di competenza cambia a seconda del contesto storico, ambientale e organizzativo in analisi ed è mutata nel tempo (Munkacsi, 2021). Le competenze sono tratti, atteggiamenti o valori, conoscenze di un contenuto o abilità cognitive e comportamentali.

Qualsiasi caratteristica che evidenzia una differenza tra superior performer e average performer, o tra lavoratore efficace e non efficace (Spencer and Spencer, 1993). Un insieme di dimensioni osservabili della prestazione individuale, di team o dell'organizzazione. Offrono all'organizzazione un vantaggio competitivo sostenibile (Athey e Orth, 1999). Il progetto dell'OECD DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) diede un'altra definizione. Combinazione di abilità cognitive e pratiche, conoscenze e qualità personali come motivazione, valori ed etica, atteggiamenti ed emozioni. Questi comportamenti sono impegnati insieme per un'azione in un determinato contesto (Rychen, 2004). Competenza è il risultato di un processo d'apprendimento di una abilità o di una qualità (M. Sauber, B. McSurely, R. Tummala, 2008). Consiste nell'integrare parti di conoscenza, abilità e comportamenti e si presume sia essenziale per un corretto andamento sul posto di lavoro (Baartman e Bruijn, 2011). La Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) riprende la definizione data dal progetto DeSeCo. Definendo le competenze come la capacità di applicare i risultati dell'apprendimento in contesto definito. Aggiungendo che la competenza non è limitata agli elementi cognitivi, che implicano l'uso di teorie, concetti o conoscenze implicite; comprende anche aspetti funzionali, comprese le competenze tecniche; attributi interpersonali, ad esempio abilità sociali e organizzative; e valori etici (Cedefop, 2008).

Le definizioni di competenza sono cambiate nel tempo, ma risultano costanti tre elementi tra gli autori: conoscenza; abilità e comportamenti (Munkacsi, 2021). Le più recenti definizioni di competenza rimarcano i tre elementi sopracitati. Per l'ESDC (Employment and Social Development Canada) una competenza è l'utilizzo combinato di capacità personali e attributi, conoscenze e abilità per lo svolgimento di un lavoro, ruolo o compito (ESDC, 2020). L'ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) dà la stessa definizione dell'EQF. Secondo cui competenza significa la capacità dimostrata di usare le conoscenze, le abilità e le capacità personali e sociali in situazioni di crescita personale (ESCO, 2020). Fornendo alle competenze anche un ruolo di responsabilità e autonomia.

## **2.2 Competenza: framework concettuale**

Se, essenzialmente le competenze sono generiche capacità di fare bene in un particolare dominio di attività. Per definizione, "ci possono essere tante competenze quanti sono i domini di attività che possono essere definiti. Dominio di attività è caratterizzato da diversi livelli di inconsistenza ed incertezza a seconda del contesto" (Rodrigues, Fernandez-Macias, Sostero, 2021).

Far bene in un determinato dominio di attività non è richiesto solo avere un numero di abilità specifiche, ma anche di avere una comprensione generale del dominio (ambiente e contesto in cui si opera), quindi conoscenza. È necessario avere attitudini e comportamenti consoni alla situazione che aiutano nello svolgimento del compito. Quindi ci sono tre elementi in una competenza (Miggiano, 2019):

1. L'insieme delle abilità chiave per lo svolgimento del compito. La parola chiave è importante perché un determinato dominio di attività può contenere infiniti compiti. È impossibile per una persona essere in possesso di ogni abilità necessaria. "L'individuo deve possedere alcune abilità chiave per quel dominio. La proprietà

di trasferibilità delle abilità dovrebbe consentirle di affrontare altri compiti simili in quel dominio” (Rodrigues, Fernandez-Macias, Sostero, 2021).

2. Una conoscenza generale del contesto. L’ambiente in cui un’organizzazione opera viene descritto con l’acronimo VUCA (volatile, incerto, complesso e ambiguo). L’organizzazione può essere definita come un sistema complesso, in continuo mutamento. Un sistema complesso è un sistema in cui i fattori, interni ed esterni all’ambiente organizzativo, interagiscono tra loro. La relazione fa sì che i fattori si influenzino mutuamente creando incertezza (D. Simoncini, M. De Simone, 2017). La conoscenza del contesto può aiutare l’organizzazione ad adattarsi in modo più adeguato ad un cambiamento del dominio di attività e persino prevederlo.
3. Attitudini coerenti alla situazione. Vengono in supporto alla performance.

L’esempio citato nel paper: “A unified conceptual framework of tasks, skills and competences, 2021, pp.12-13” aiuta a comprendere l’importanza di questi concetti.

“Essere digitalmente competenti non significa avere tutte le abilità possibili nel dominio digitale, ma avere un certo numero di abilità chiave nel dominio digitale; una conoscenza generale del contesto; e un particolare insieme di attitudini (come attenzione ai dettagli, apertura mentale al cambiamento o la capacità di concentrazione)” [...] (Rodrigues, Fernandez-Macias, Sostero, 2021).

Essendo i concetti di conoscenza, attitudini molto ampi. Per rendere chiaro il loro ruolo all’interno della tesi è necessario dare una definizione a ciascuno.

**Abilità:** è la capacità di portare a termine bene un compito indipendentemente dal contesto e l’ambiente in cui si opera. Deriva dalla pratica o dallo studio. Non dipende dai comportamenti o dalle attitudini di una persona. È il prerequisito alla buona riuscita del compito.

**Conoscenza:** è il risultato di un'assimilazione di fatti, concetti e idee (M. Sauber, B. McSurely, R. Tummala, 2008) già stabiliti nel dominio di attività. La conoscenza può essere acquisita e sviluppata all'interno del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione e durante la formazione sul posto di lavoro. Può essere acquisita, inoltre, in contesti informali per tutta l'esperienza di vita. (Rodrigues, Fernandez-Macias, Sostero, 2021).

Avendo limitato il concetto di abilità al compito. La conoscenza non è prerequisito per l'acquisizione di un'abilità. Si può portare a termine un compito senza conoscere il contesto in cui si opera. Avendo affermato che la competenza è la capacità di svolgere bene diversi compiti all'interno del dominio di attività, incluse situazioni con cui la persona non si è mai raffrontata. La conoscenza del dominio è necessaria. La capacità di trasferire un'abilità chiave a differenti compiti e scenari deriva dalla conoscenza del dominio. La capacità di far fronte all'incerto e trovare soluzioni nuove ai problemi del mondo VUCA.

**Attitudini:** nel nostro contesto, attitudine può essere definita come ogni tratto della personalità che può essere imparato e che contribuisce a essere più efficaci all'interno del dominio di attività. Attitudini posso cambiare nella vita, ma sono acquisite durante l'infanzia. Possono mutare durante il tempo, ma rimangono relativamente stabili durante il periodo adulto (Donnellan, Trzesniewski, Robins, Moffitt, Caspi, 2005). Seppur vero che le attitudini possono essere allenate non possono essere paragonate alle abilità. Sono influenzate dai nostri tratti psicologici e dalle nostre esperienze. Non sono sempre legate all'operatività. C'è una forte relazione tra attitudini e comportamenti (Ajzen, Fishbein, 2005). Le attitudini guidano i comportamenti di una persona e il modo di relazionarsi con il dominio di attività. La differenza tra abilità e attitudine dipende anche dal contesto stesso. Per esempio, l'empatia per uno psicologo è un'abilità, mentre per un operaio di fabbrica è considerata un'attitudine, non essendo un prerequisito alla buona riuscita del compito.

A seconda del dominio di attività quindi la competenza assume vari aspetti. Gli elementi che la compongono hanno rilevanza diversa e questa può cambiare. In un ambiente organizzativo in continuo mutamento la conoscenza è un elemento importante. Durante un lavoro di team le attitudini posso rappresentare il vantaggio competitivo. Un'abilità chiave può diventare obsoleta col tempo.

### **2.3 Le competenze chiave: Raccomandazione del Consiglio Europeo**

Negli ultimi anni molti studi hanno posto il focus sulla tematica delle soft skill. Questo è dovuto alla richiesta, derivante dal mondo del lavoro, che ha ridotto il rilievo delle competenze tecniche a sostegno di un insieme più vasto di skill. “Muovendo l'interesse dal saper fare alla complessità dell'agire” (M. Cinque, 2020).

In relazione alla Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea relativa alle Competenze chiave, emerge la rilevanza di competenze, come pensiero critico, cooperazione e creatività, in grado di permettere alla persona di applicare ciò che ha imparato e di produrre in autonomia nuova conoscenza.

Realizzazione personale, crescita, occupazione e inclusione sociale sono raggiungibili grazie alla padronanza delle competenze chiave. Le persone imparano per tutta la vita, dalla nascita alla maturità. “Attraverso l'apprendimento formale, non formale e informale in una varietà di contesti, come la famiglia, la scuola, il lavoro e altre comunità” (Rodrigues, Fernandez-Macias, Sostero, 2021).

Le competenze chiave sono ritenute egualmente importanti. Possono essere applicate ad una vasta gamma di scenari, in varie circostanze e combinazioni. Si intersecano tra loro e sono collegate. Le caratteristiche del dominio di attività stimolano lo sviluppo di competenze utili in un altro.

In questo paragrafo verrà fatta un'analisi delle competenze chiave, sulla base delle indicazioni del Consiglio dell'Unione Europea. Seguendo lo schema logico utilizzato fin

ora, per cui una competenza è composta da Conoscenze, Abilità e Attitudini. Questa analisi si pone come obiettivo quello di definire il framework teorico sul quale le organizzazioni possono cominciare a costruire o aggiornare il proprio modello delle competenze.

Il quadro riassuntivo contenuto nella Raccomandazione del Consiglio del 2018 traccia otto competenze chiave.

✓ Competenza alfabetica funzionale;
✓ Competenza multilinguistica;
✓ Competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria;
✓ Competenza digitale;
✓ Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare;
✓ Competenza in materia di cittadinanza;
✓ Competenza imprenditoriale;
✓ Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturale.

✓ Competenza alfabetica funzionale

“La competenza alfabetica funzionale si riferisce alla capacità di riconoscere, afferrare, esporre, sviluppare e comprendere concetti, emozioni e punti di vista” (EU, 2018). Sia verbalmente sia per iscritto, utilizzando informazioni visive, uditive e digitali, in una gamma di campi e impostazioni. Ciò richiede la capacità di comunicare e interagire con le persone con successo, in modo tempestivo e innovativo. La sua crescita pone le basi per il seguente apprendimento. La competenza alfabetica funzionale può essere sviluppata in diverse lingue, a seconda del contesto. Le persone devono essere in grado di comunicare in una serie di contesti, sia oralmente che per iscritto. Modificare e sviluppare la propria comunicazione in risposta agli stimoli del dominio di attività. Questa competenza implica la capacità di riconoscere e utilizzare una serie di fonti. La



capacità di trovare, acquisire ed elaborare informazioni e la capacità di utilizzare ausili. Costruire e articolare discorsi in modo persuasivo e accettabile, sia verbalmente che per iscritto. Ciò implica la capacità di pensare in modo critico, nonché di analizzare e utilizzare le informazioni. Di fronte a tale competenza, un atteggiamento positivo richiede la disponibilità a partecipare al dibattito critico e strutturale, nonché il desiderio di comunicare con le persone.

✓ Competenza multilinguistica

“Questa capacità si riferisce alla capacità di parlare in modo efficace e appropriato in un certo numero di lingue” (EU, 2018). Comprensione orale, espressione orale, pronuncia scritta ed espressione scritta. A seconda del dominio di attività e dell'ambiente culturale in cui si lavora, la capacità di cogliere, esprimere e comprendere idee, pensieri, sentimenti, fatti e opinioni, sia verbalmente che per iscritto. Una dimensione storica, così come le capacità multiculturali sono incluse nelle competenze linguistiche. Come indicato nel quadro di riferimento europeo, questa abilità si fonda sulla capacità di mediare tra più lingue e modalità di comunicazione. Include la comprensione dell'influenza di una lingua sugli altri, così come la necessità di impararla e utilizzarla in modo buono e socialmente responsabile.

Per quanto riguarda le conoscenze questa competenza richiede un vocabolario multilingue e una grammatica funzionante, nonché la comprensione delle forme più diffuse di scambi verbali e linguistici. È fondamentale comprendere le norme sociali, i punti di vista culturali e le differenze linguistiche. Questa competenza richiede l'abilità di interpretare comunicazioni orali, sostenere e terminare conversazioni, nonché la capacità di leggere, comprendere e stendere testi a vari livelli di padronanza in più lingue, a seconda del dominio di attività. Le persone devono essere in grado di utilizzare con successo le tecnologie e apprendere le lingue in modo strutturato, formale e informale. La consapevolezza della varietà culturale, così come l'interesse e la curiosità

per le varie lingue e il dialogo interculturale, sono tutti segni di un'attitudine positiva. Ciò include il valore attribuito alla lingua o alle lingue ufficiali di un paese come strumento di intercomunicazione comune, nonché il rispetto per il profilo linguistico unico di ciascuna persona, come il rispetto per la lingua materna di una persona se appartiene a un gruppo minoritario o proviene da una migrazione situazione.

✓ Competenza matematica

La competenza matematica è descritta come la capacità di imparare e usare il ragionamento e la conoscenza matematica nelle circostanze quotidiane per risolvere una serie di problemi. L'attenzione si sposta sugli aspetti del processo e dell'azione, così come sulla conoscenza, dopo una forte base di abilità aritmetiche-matematiche. La competenza matematica include la capacità di applicare modelli di pensiero matematico, così come la volontà di farlo. "Una comprensione completa di numeri, misure e strutture, operazioni fondamentali e presentazioni matematiche di base, comprensione di parole e concetti matematici e consapevolezza dei problemi a cui la matematica può rispondere sono tutte conoscenze richieste in materia di matematica" (EU, 2018). Le persone devono essere in grado di applicare concetti e procedure matematiche nelle circostanze quotidiane a casa e al lavoro. Oltre a capire come utilizzare strumenti idonei, come dati statistici e grafici, e a cogliere gli elementi matematici della digitalizzazione, le persone devono saper svolgere ragionamenti matematici, comprendere argomenti matematici e comunicare in gergo matematico. Un atteggiamento matematico positivo si fonda sul rispetto della verità e sul desiderio di ricercare e valutare le ragioni.

✓ Competenza in scienze, tecnologie e ingegneria

La competenza scientifica è definita come la capacità di comprendere il mondo che ci circonda integrando conoscenze e procedure, come l'osservazione e la sperimentazione, per identificare problemi e trarre conclusioni basate su dati empirici,

nonché la volontà di farlo. Le competenze in ingegneria e tecnologia sono applicazioni di tali conoscenze e metodi per rispondere ai desideri e alle esigenze del dominio di attività. La comprensione dei cambiamenti provocati dall'attività umana e delle responsabilità individuali del cittadino è necessaria per la competenza in scienza, tecnologia e ingegneria.

“La conoscenza della scienza, della tecnologia e dell'ingegneria include i principi fondamentali del mondo naturale, nonché concetti, teorie, principi e metodi scientifici. Prodotti e processi tecnologici e una comprensione dell'impatto della scienza, della tecnologia e dell'ingegneria su attività umana in generale” (EU, 2018). Queste abilità dovrebbero aiutare le persone a comprendere meglio le idee scientifiche, le applicazioni e la tecnologia nella società, nonché i loro sviluppi, limiti e pericoli. Tra le abilità necessarie troviamo la capacità di testare un'ipotesi usando la logica e la ragione e la volontà di abbandonare le convinzioni personali se nuove prove empiriche le contraddicono. Nelle competenze è inclusa anche l'abilità di utilizzare e maneggiare attrezzature e macchinari tecnici, nonché dati scientifici, per raggiungere un obiettivo, esprimere un giudizio o trarre conclusioni sulla base di fatti attendibili. Il pensiero critico, la curiosità, l'interesse per le preoccupazioni etiche e l'attenzione alla sicurezza e alla sostenibilità ambientale fanno tutti parte di questo insieme di attitudini.

#### ✓ Competenza digitale

Per imparare e lavorare nella società, la competenza digitale richiede un interesse per le tecnologie digitali e il loro utilizzo con umiltà e una mentalità critica e responsabile. L'alfabetizzazione informatica e digitale, la comunicazione e la cooperazione, l'alfabetizzazione dei media, la produzione di contenuti digitali e la sicurezza informatica sono alcuni dei fondamenti contenuti in questa competenza. I diritti di proprietà intellettuale, così come il pensiero critico, ne sono esempi (AGID, 2020).

“Le persone devono comprendere come la tecnologia digitale può aiutare la comunicazione, la creatività e l'invenzione. Ma questo passa solo da una consapevolezza dei vantaggi, degli svantaggi, degli impatti e dei rischi. Devono essere in grado di comprendere i concetti, i processi e la logica sottostanti che supportano le tecnologie digitali emergenti, nonché il funzionamento e l'utilizzo di diversi dispositivi, software e reti” (EU, 2018). Di fronte alla validità, affidabilità e impatto delle informazioni e dei dati acquisiti con mezzi digitali, le persone devono adottare un atteggiamento critico ed essere consapevoli dei principi etici di sicurezza e responsabilità verso tali strumenti.

✓ Competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare

Le competenze personali, sociali e di apprendimento sono definite come la capacità di riflettere su sé stessi, gestire il tempo e le informazioni in modo efficiente, collaborare in modo costruttivo con gli altri, rimanere resilienti e dirigere la propria istruzione e carriera. Comprende come affrontare l'ambiguità e la complessità, come apprendere e insegnare, come promuovere il benessere fisico ed emotivo, come preservare la salute fisica e mentale e come vivere una vita centrata sulla salute e sul futuro, nonché la capacità di essere paziente, di “empatizzare” e di gestire il conflitto all'interno del dominio di attività.

Comprendere gli standard di condotta e le norme di comunicazione riconosciute in vari contesti e culture è fondamentale per lo sviluppo delle relazioni interpersonali e dell'impegno sociale. Una conoscenza completa dei componenti che costituiscono una mente, un corpo e uno stile di vita sani è necessaria per le capacità personali, sociali e di apprendimento. La consapevolezza delle proprie strategie di apprendimento preferite, del bisogno di sviluppare competenze e della varietà di metodi per sviluppare competenze e ricercare opportunità di istruzione, formazione e lavoro, sono tutti prerequisiti. Ne fanno parte l'abilità di riconoscere i propri talenti, concentrarsi, gestire la complessità, pensare in modo critico ed esprimere giudizi. Vanno coltivate tutte le

capacità, compresa la capacità di studiare e lavorare in modo collaborativo o indipendente, di organizzare e perseverare il proprio apprendimento, di condividere le proprie informazioni e di chiedere aiuto quando richiesto. Le persone devono essere resilienti e capaci di affrontare lo stress e l'imprevedibilità. Devono essere in grado di comunicare con successo in una serie di situazioni, cooperare in attività di gruppo e negoziare. Manifestando tolleranza, creando fiducia e provando empatia. Questa competenza deriva da una visione positiva del proprio benessere personale, sociale e fisico, nonché dall'apprendimento permanente. È costruita su un fondamento di collaborazione, assertività e integrità, che include il rispetto per la varietà e le esigenze degli altri, nonché il desiderio di superare barriere. Per perseguire e raggiungere l'obiettivo dell'apprendimento per tutta la vita, le persone devono essere in grado di riconoscere e creare obiettivi, essere auto-motivate e sviluppare resilienza e fiducia.

✓ Competenza in materia di cittadinanza

Per comportarsi come cittadini responsabili e impegnarsi attivamente nella vita civile e sociale è necessaria una comprensione completa delle problematiche strutturali e sociali, economiche, legali e politiche, nonché dell'evoluzione e della sostenibilità globale.

La competenza civica si basa sulla comprensione di idee e fenomeni fondamentali relativi ad individui, gruppi, organizzazioni sindacali, società, economie e culture. “Ciò richiede una conoscenza dei principi condivisi dell'Unione Europea, come sancito dall'articolo 2 del trattato sull'Unione Europea e dalla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea” (Lisbona, 2008). “Comprende eventi contemporanei e interpretazioni critiche di eventi chiave della storia nazionale, europea e globale. Implica, anche una comprensione degli obiettivi, delle convinzioni e delle politiche dei movimenti sociali e politici, nonché dei sistemi sostenibili, in particolare i cambiamenti climatici e demografici globali e le loro cause. La comprensione dell'integrazione europea, così

come la conoscenza della varietà e delle identità culturali in Europa e nel mondo, sono vitali” (EU, 2018). Per essere competitivi nel campo dell'impegno civico, è necessario essere in grado di lavorare, con successo, con gli altri. Per raggiungere un obiettivo condiviso o pubblico, come la sostenibilità a lungo termine di una società. È richiesta la capacità di pensiero critico e di risoluzione dei problemi, nonché la capacità di proporre discussioni e partecipare in modo costruttivo alle attività della comunità. Implica, anche la capacità di utilizzare mezzi di comunicazione sia convenzionali che nuovi, nonché la capacità di valutarli criticamente e interagire con essi. Il rispetto dei diritti umani, fondamento della democrazia, richiede un approccio responsabile e sistemico. “Il coinvolgimento strutturale richiede l'impegno in un processo decisionale democratico a tutti i livelli, così come in attività civiche. Supporta la diversità sociale e culturale, l'uguaglianza di genere e la coesione sociale, nonché stili di vita sostenibili, la promozione di una cultura di pace e nonviolenza e il desiderio di rispettare la privacy degli altri ed essere ecologicamente consapevoli” (EU, 2018). La crescita politica ed economica, le discipline umanistiche e la comunicazione interculturale sono tutte aree di interesse.

✓ La competenza imprenditoriale

La competenza imprenditoriale è definita come la capacità di agire sulla base di idee e possibilità e trasformarle in valore per gli altri. Si basa su creatività, pensiero critico e problem solving, nonché sulla capacità di lavorare in gruppo per progettare e gestire iniziative culturali, sociali e finanziarie.

La competenza imprenditoriale richiede la capacità di individuare opportunità e contesti in cui le idee possono essere trasformate in azioni nel contesto del proprio dominio di attività, nonché la conoscenza di come si presentano tali opportunità. Sia in termini di procedure che di risorse. Le persone devono essere consapevoli e comprendere le tecniche di programmazione e gestione dei progetti. Devono avere

familiarità con l'economia, nonché con le possibilità e le difficoltà sociali ed economiche che i dipendenti, le organizzazioni e la società devono affrontare. Hanno la responsabilità di essere a conoscenza dei fondamenti dell'economia, dei problemi dello sviluppo sostenibile e dei principi etici.

La creatività, che comprende l'ideazione, il pensiero strategico e la risoluzione dei problemi, nonché la riflessione critica e strutturale in un'atmosfera di innovazione e sviluppo di processi creativi, è al centro delle competenze manageriali. Capendo come lavorare da soli e in gruppo, come mobilitare le risorse e come mantenere viva l'attività. Rientra la capacità di formulare giudizi finanziari basati sui costi e sul valore. Di comunicare e negoziare con successo con le persone, così come la capacità di gestire l'incertezza, l'ambiguità e il rischio come fattori determinanti.

L'attitudine imprenditoriale è caratterizzata da proattività, pianificazione a lungo termine, coraggio e tenacia nel raggiungimento degli obiettivi. Comprende il desiderio di ispirare gli altri e la capacità di comprendere altre prospettive, dimostrare empatia e attenzione per le persone e l'ambiente e assumersi la responsabilità impiegando costantemente un approccio etico.

✓ Competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturale

La comprensione e il rispetto di come le idee e significati sono espressi artisticamente e trasmessi attraverso le culture fanno parte della consapevolezza culturale e della competenza espressiva. Presuppone la responsabilità di comprendere, sviluppare e comunicare i propri pensieri, nonché il significato della propria funzione o parte nella società, in una varietà di modi e situazioni.

La conoscenza delle culture ed espressioni locali, nazionali, regionali, europee e globali, compresa la loro lingua nativa, patrimonio e tradizioni, nonché comprensione di come queste espressioni possono avere un impatto sulle idee individuali, sono

fondamentali per questa competenza. Comprendere le numerose modalità di espressione delle idee in opere scritte, stampate e digitali, è essenziale.

La capacità di esprimere e interpretare idee, esperienze ed emozioni figurative e astratte, con empatia, attraverso una gamma di forme d'arte e altre forme culturali è una delle abilità collegate. Include anche la capacità di riconoscere e agire su opportunità personali, sociali e commerciali attraverso l'arte e altre forme di cultura, nonché la capacità di partecipare a processi creativi, sia individualmente che collettivamente.

Di fronte a diverse espressioni di espressione culturale, è essenziale mantenere un atteggiamento aperto e cortese, nonché un approccio etico e responsabile alla titolarità intellettuale e culturale. Le attitudini positive includono la curiosità per il mondo, una mente aperta a concepire nuove possibilità e la volontà di partecipare ad attività culturali.



### **3. Il Modello delle Competenze: il benchmark per lo sviluppo**

#### **3.1 La struttura del modello delle competenze**

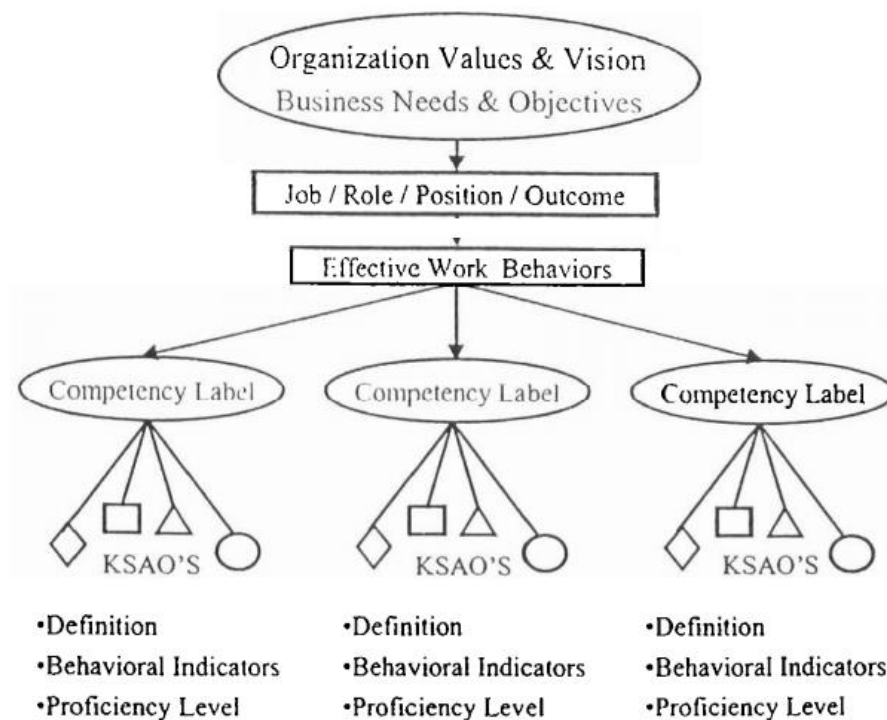
La mappatura delle competenze aiuta un'azienda a formulare una strategia chiara per migliorare le capacità della propria forza lavoro. Promuove le performance di successo dei lavoratori dell'organizzazione competente. Il piano organizzativo deve essere creato per scoprire, coltivare e utilizzare le competenze. Il punto di riferimento della competitività per le aziende, col tempo, è passato dall'insieme di abilità alle competenze. Adesso le organizzazioni puntano all'eccellenza non alla competizione (Chouhan, Srivastava, 2014). È preferibile concentrarsi sullo sviluppo delle competenze chiave che possono aiutare durante la gestione delle crisi (Shafieva, Kovalenkova, Tekucheva, 2020). Competenze e modelli di competenza sono uno dei punti di riferimento per gestione delle risorse umane e sono ampiamente utilizzati come un modo per migliorare l'efficienza personale e organizzativa. I modelli delle competenze sono strumenti di valutazione che aiutano il personale a concordare un linguaggio comune e a capire cosa comporta una prestazione di eccellenza (Chouhan, Srivastava, 2014). Inoltre, la gestione delle risorse umane basata sulle competenze è un metodo chiave per allineare il comportamento e le capacità interne con la direzione strategica complessiva dell'azienda. Strategia, obiettivi e valori organizzativi vengono tradotti in comportamenti osservabili utilizzando i modelli delle competenze. Le aziende di oggi riconoscono che, se correttamente sviluppato e implementato, il modello delle competenze migliora le prestazioni individuali e organizzative, facilitando l'integrazione e la promozione di tutte le attività di gestione delle risorse umane. Poiché l'interesse per la misurazione e la previsione delle prestazioni sul posto di lavoro è cresciuto enormemente, le competenze

sono diventate una parte fondamentale del vocabolario di un professionista delle risorse umane (Koopmans, Hildebrandt, Bernaards, De Vet, 2013). Il modello delle competenze è un metodo per definire le capacità chiave per un'azienda o istituzione, nonché le posizioni e le attività al suo interno. La mappatura delle competenze è una tecnica per identificare gli elementi essenziali (conoscenze, abilità e attitudini) necessarie per eseguire una classificazione del lavoro o qualsiasi altra attività in modo efficiente. La mappatura delle competenze supporta l'organizzazione partendo dal singolo lavoratore. Comprende l'analisi SWOT di una persona (punti di forza, debolezza, opportunità e minacce) per una migliore comprensione individuale e un supporto ad un eventuale avanzamento professionale (Helms, Nixon, 2010). Implica sezionare un lavoro o una funzione nei suoi compiti o attività e determinare le competenze chiave (tecniche, manageriali, comportamentali, concettuali e attitudinali) necessarie per svolgere il lavoro con successo.). La mappatura delle competenze coinvolge le risorse umane, ma comprende, anche l'organizzazione nel suo complesso dal primo livello agli stakeholder.

Il modello delle competenze è il processo di identificazione delle competenze chiave necessarie per eseguire con successo un lavoro o una funzione. In altri termini, è anche noto come "profilazione delle competenze" o "mappatura delle competenze". L'analisi della letteratura sul modello delle competenze fa emergere che la gestione delle competenze e il modello delle competenze hanno come riferimento la strategia aziendale e gli obiettivi (Ad es. Specer e Spencer 1993; Boyatzis 2008; Gay, Salaman e Rees 1996; McCall e Lombardo 1983). Si può affermare che i modelli di competenza sono in genere collegati agli obiettivi strategici di un'organizzazione per il raggiungimento dei risultati. I modelli di competenza aiutano nel rafforzamento dei sistemi HR, nel miglioramento delle prestazioni complessive e nell'espansione dell'impatto aziendale nel tempo (Cook & Bemthal, 1996; Parry, 1996, 1998). La varietà di un modello e dei suoi usi dipende dalla gamma di risultati aziendali, target, lavoro/ruoli e posizioni.

Conoscenze, abilità e attitudini, abbreviati in KSA (knowledge, skill, attitude), sono sempre presenti nei modelli delle competenze e riflettono le pratiche di un lavoro produttivo (Kierstead, 1998). I KSA sono organizzati in cluster, nominati e descritti in modo ordinato. Ad esempio, a ciascuna competenza possono essere associati da tre a sette gradi di competenza nelle prestazioni (Punnitamai, 2014). I modelli possono essere creati internamente o importati e possono essere costruiti da zero o da un modello di competenza convalidato, o entrambi.

Un modello di competenza può essere creato per un'intera organizzazione o per una specifica posizione, ruolo, livello, funzione o compito all'interno di essa (Zwell, 2000). Per costruire un modello delle competenze, viene offerta una varietà di tecniche. Ciascuno dei metodi di competenza primaria ha il proprio insieme di vantaggi e svantaggi. Dato che non esiste un approccio unico per lo sviluppo di modelli di competenza. Prima di implementare qualsiasi strategia, è necessario un'attenta analisi per valutare il ritorno sull'investimento. Il punto di partenza, come affermato in precedenza è lo studio della propria azienda e la strategia.



*Figura 1: cascata concettuale per lo sviluppo di un modello delle competenze (Punnitamai, 2014)*

Ciò è coerente con Spencer e Spencer (1993), che suggeriscono che i modelli di competenza potrebbero essere creati per specifici ruoli lavorativi, organizzazioni, gruppi di lavoro, occupazioni o industrie.

In letteratura i modelli più citati come punto di riferimento sono quelli ripresi nel lavoro di Dubois. Secondo Dubois (1998), i principali modelli delle competenze sono quattro:

- Modello delle competenze chiave;
- Modello delle competenze funzionali;
- Modello delle competenze del compito/ruolo;
- Modello Olistico Multidimensionale.

Il tipo di modello utilizzato da un'organizzazione è determinato dalle sue esigenze e dai suoi obiettivi. Dal dominio di attività in cui un'organizzazione opera. Sebbene siano tutte tecniche legittime, alcune sono più adatte a specifici sottosistemi di gestione delle

risorse umane rispetto ad altre (Cira e Benjamin, 1998). Devono essere considerati diversi elementi del contesto organizzativo, nonché altre caratteristiche operative, come le tempistiche, il budget e le risorse umane. Secondo i rapporti, nel 1991 più di 100 accademici di 24 paesi avevano contribuito a una biblioteca di quasi 1.000 modelli di competenza (Punnitamai, 2014).

In questa parte verranno analizzati i quattro modelli delle competenze di Dubois. L'analisi ha l'obiettivo di impostare la base teorica per lo sviluppo del modello delle competenze.

✓ Modello delle competenze chiave

Si concentra su un insieme di conoscenze, abilità e attitudini che sono collaborative, integrate e applicate. Secondo Hamel e Prahalad (1990), gli obiettivi strategici dovrebbero concentrarsi sulla creazione di un nuovo spazio competitivo piuttosto che respingere i concorrenti.

<b>Competenze Chiave</b>	<b>Nuove</b>	Costruire nuove competenze chiave per preservare o ampliare la posizione di mercato attuale	Costruire nuove competenze chiave per creare e competere nei mercati del futuro
	<b>Esistenti</b>	Fare leva sulle competenze chiave per migliorare l'attuale posizione di mercato	Ridistribuire e ricombinare le competenze chiave per competere nei mercati del futuro
		<b>Esistenti</b>	<b>Nuovi</b>
		<b>Mercati</b>	

Figura 2: adattamento in italiano del modello delle competenze chiave di Hamel e Prahalad (1994)

Il modello delle competenze chiave consente a un'azienda di esternalizzare le operazioni non essenziali in modo sicuro. Offre opportunità di cooperazione sia all'interno che all'esterno dell'azienda. In pratica si concentra sui punti di forza dell'organizzazione, affidando eventuali debolezze agli stakeholder esterni.

È un modello che si allinea con la visione, i valori e la missione dell'organizzazione. È applicabile a tutti i livelli, funzioni e impieghi. Fornisce un ampio, veloce e consistente impatto. Può rappresentare un supporto ai cambiamenti, anche se la sua implementazione viene considerata complicata e funziona al meglio in domini di attività omogenei.

✓ Modello delle competenze funzionali

Oltre ai requisiti di competenza a livello aziendale. Ci sono anche abilità funzionali che sono richieste per un individuo per svolgere il compito all'interno del suo dominio di attività. Queste competenze specifiche del lavoro sono spesso tecniche (Knase, Meed, 1994). Conoscere particolari linguaggi di programmazione, capacità di analisi dei dati, capacità di tenuta dei registri e altro sono esempi di competenze funzionali. Le competenze richieste possono coinvolgere solo una certa area dell'organizzazione. Il modello delle competenze funzionali è costruito intorno alle unità operative chiave. Si applica a tutti i collaboratori dell'unità operativa. Il modello, d'altra parte, non specifica le abilità, i talenti conoscitivi o le capacità necessarie per determinate professioni. Tenta di colmare questa lacuna definendo i componenti delle competenze e tentando di illustrare come interagiscono tra loro (Asumeng, 2014).

✓ Modello delle competenze del compito/ruolo

La competenza è vista come costituita da tre componenti fondamentali nel modello delle competenze lavorative (Mansfield & Mathews, 1985): compiti, gestione dei compiti e ruolo/ambiente di lavoro. I compiti sono un insieme di abilità che devono essere

utilizzate regolarmente per raggiungere determinati obiettivi. La gestione delle attività comporta l'utilizzo di abilità che possono essere richieste quando due o più attività devono essere completate contemporaneamente. Le abilità richieste per far fronte a un determinato ambiente di lavoro o una circostanza cruciale sono indicate come ruolo/ambiente di lavoro. "Il modello cerca di descrivere come questi elementi interagiscono tra loro. Per esempio, la componente ruolo/ambiente di lavoro è direttamente collegata alla performance personale" Mansfield e Mathews (1985). Il modello non identifica le possibili capacità di gestione del compito e di competenza di ruolo/ambiente di lavoro (Cheetham e Chivers, 1998). Ciascuno dei modelli esaminati, come i modelli comportamentali, funzionali e delle competenze lavorative, ha un focus distinto che aiuta nello sviluppo e nella comprensione dell'idea di competenza.

#### ✓ Modello Olistico Multidimensionale

I modelli di competenza fin ora analizzati pongono una forte attenzione allo sviluppo e alla comprensione dell'idea di competenza. Tuttavia, non sembrano essere completi poiché le loro aree sono limitate, limitando la capacità descrittiva. Come superamento del modello Olistico (Cheetham e Chivers, 1996). Le Deist e Winterton (2005) hanno affermato che una tipologia olistica è utile per comprendere il mix di conoscenze, abilità e attitudini richieste per un determinato ruolo, di conseguenza presentando un modello olistico delle competenze multidimensionale. "Il modello identifica quattro componenti principali delle competenze: concettuali/cognitive, operative, attitudini sociali e meta componente. La conoscenza che una persona può avere del suo dominio di attività è indicata come componente concettuale/cognitiva della competenza. La componente operativa è l'aspetto funzionale della competenza, mentre la componente sociale riguarda gli appropriati comportamenti sociali e attitudini lavorative. La meta componente è legata alla facilitazione e allo sviluppo di altre abilità chiave" (Cheetham & Chivers, 1996). "Il paradigma afferma che le competenze cognitive, operative e sociali sono abilità

universali, ma sottolinea che tutte e quattro le componenti sono aspetti necessari della competenza. Le abilità concettuali, operative e sociali del modello olistico multidimensionale sono correlate rispettivamente ai valori cognitivi, funzionali e personali o agli aspetti etici del modello olistico" (Cheetham & Chivers, 1996). Queste abilità sono considerate generali sia nei modelli olistici che multidimensionali. Entrambi i modelli enfatizzano le meta competenze, che riguardano la capacità di acquisire altre competenze e sono indicate come "meta-qualità" (creatività, agilità mentale, ecc.) e "meta-abilità" ("abilità nell'ottenere altre abilità", Reynold e Snell, 1988). Nonostante la sua natura olistica, il modello multidimensionale pone una maggiore enfasi sulle abilità funzionali, commerciali/tecniche, cognitive e sociali ignorando le abilità intrapersonali e di leadership. Il modello di dominio delle competenze manageriali (Hogan e Warrenfeltz, 2003) affronta questi vincoli. Il modello afferma che tutti gli elenchi di competenze (Competency Label, Figura 1) possono essere organizzati in quattro componenti principali che comprendono:

- Competenze commerciali/tecniche;
- Competenze intrapersonali;
- Competenze interpersonali;
- Capacità di leadership.

Pianificare, monitorare i budget, prevedere costi e ricavi, tagliare i costi, mappare strategie, valutare le prestazioni, organizzare riunioni e organizzare report sono tutti esempi di abilità commerciali/tecniche. Sono definite dalle capacità cognitive e dalle conoscenze tecniche richieste per il lavoro (Reio & Sutton, 2006). Secondo il modello, buone capacità commerciali sarebbero prive di significato senza capacità interpersonali e di leadership.



Le abilità intrapersonali suggeriscono la nozione di "autovalutazione fondamentale" (dall'inglese "core self-evaluation"), che è definita come conclusioni di base "individuali" o valutazioni di fondo su sé stessi. Autostima, autoefficacia, autocontrollo, stabilità emotiva, intelligenza emotiva, integrità e resilienza sono alcuni dei tratti principali che compongono il costrutto di autovalutazione di base. Componente importante delle abilità intrapersonali (Boyatzis, 2008,2009).

Le abilità interpersonali riguardano la formazione, lo sviluppo e la conservazione delle relazioni con le persone, inclusi subordinati, coetanei e superiori. "Sono abilità manageriali fondamentali e un indicatore dell'efficacia e delle prestazioni manageriali" (Hogan & Hogan, 2008).

Le teorie della leadership Leader-Member-Exchange (LMX) (Gerstner e Day, 1997) enfatizzano l'importanza delle abilità interpersonali per le prestazioni manageriali. secondo le teorie LMX, la qualità degli scambi e delle interazioni interpersonali tra un manager e un subordinato è un importante indicatore dell'efficacia della gestione.

La misura in cui i manager costruiscono relazioni interpersonali con i loro subordinati determina la loro efficacia. Coloro che sono in grado di creare relazioni interpersonali di alta qualità con i loro subordinati sono considerati efficaci, mentre coloro che non sono in grado di farlo sono considerati inefficaci. "Le relazioni interpersonali di alta qualità con i subordinati sono vitali perché migliorano il loro benessere, la soddisfazione sul lavoro, l'impegno organizzativo, la cittadinanza e le prestazioni" (Gerstner e Day, 1997). Scarse capacità interpersonali, ovvero essere insensibili, arroganti, freddi, distanti, eccessivamente ambiziosi, incapaci di formare una squadra e di portare a termine il lavoro di team, sono tutte caratteristiche dei manager senza successo, secondo McCall e Lombardo (1996).

Le abilità di leadership sono definite come la capacità di persuadere, incoraggiare e guidare individui e gruppi a realizzare l'obiettivo o la visione di un'organizzazione (Chemers, 2001). Riguarda l'influenza interpersonale, la persuasione, la definizione degli

obiettivi e il lavoro di squadra, ed è cruciale per il successo o il fallimento di un'azienda. Il benessere dei dipendenti, le attitudini lavorative e le prestazioni sono tutte influenzate dal comportamento e dall'efficacia della leadership.

Tuttavia, un elemento fondamentale per le prestazioni e l'efficacia della gestione, i comportamenti, non sono stati escluse dal modello. Questo crea un gap nelle competenze, che questa tesi incorporando il modello delle competenze manageriali con i comportamenti per una gestione di successo. L'obiettivo è rendere migliorarne la ricchezza e il potere esplicativi ed etichettare il modello di dominio esteso suggerito come un "modello delle competenze e comportamenti".

Secondo le teorie comportamentali della competenza manageriale i comportamenti legati al lavoro sono fondamentali per prestazioni efficaci (Boyatzis 2008). Orientamento al successo; pensiero analitico; pensiero concettuale/induttivo; flessibilità; impatto e influenza; ricerca di informazioni; iniziativa; comprensione interpersonale; consapevolezza organizzativa; fiducia in sé stessi; sono fondamentali secondo i modelli di comportamento. Un certo numero di comportamenti rappresentano indicatori di capacità manageriali e lavorative di successo.

Il modello comportamentale delle competenze potrebbe essere considerato un approccio vantaggioso per la previsione e la valutazione delle prestazioni del management. A causa della sua natura generale, il modello comportamentale ha il potenziale per essere utilizzato in tutte le organizzazioni, ma enfatizza eccessivamente i comportamenti come indicatore primario di successo e competenza. Altri possibili elementi che contribuiscono e interagiscono con i comportamenti per determinare le prestazioni di gestione sono conoscenze, abilità, talenti, attitudini, tratti personali e funzioni manageriali (Mathis & Jackson, 1997). Di conseguenza, la concettualizzazione e la modellazione delle capacità di gestione del modello comportamentale sono limitate. Sottovaluta anche le abilità funzionali legate al lavoro, che sono basate sulle competenze e influenzano le prestazioni (Le Deist, 2005). Il modello manageriale delle competenze

affronta proprio questo difetto nel paradigma delle competenze comportamentali. Viene naturale pensare come i difetti di un modello vengono corretti dalle caratteristiche fondamentali dell'altro.

Prendendo ispirazione dal modello manageriale proposto nel paper del dottor. Asumeng (2014) viene proposto un modello che integra gli elementi manageriali con i comportamenti.

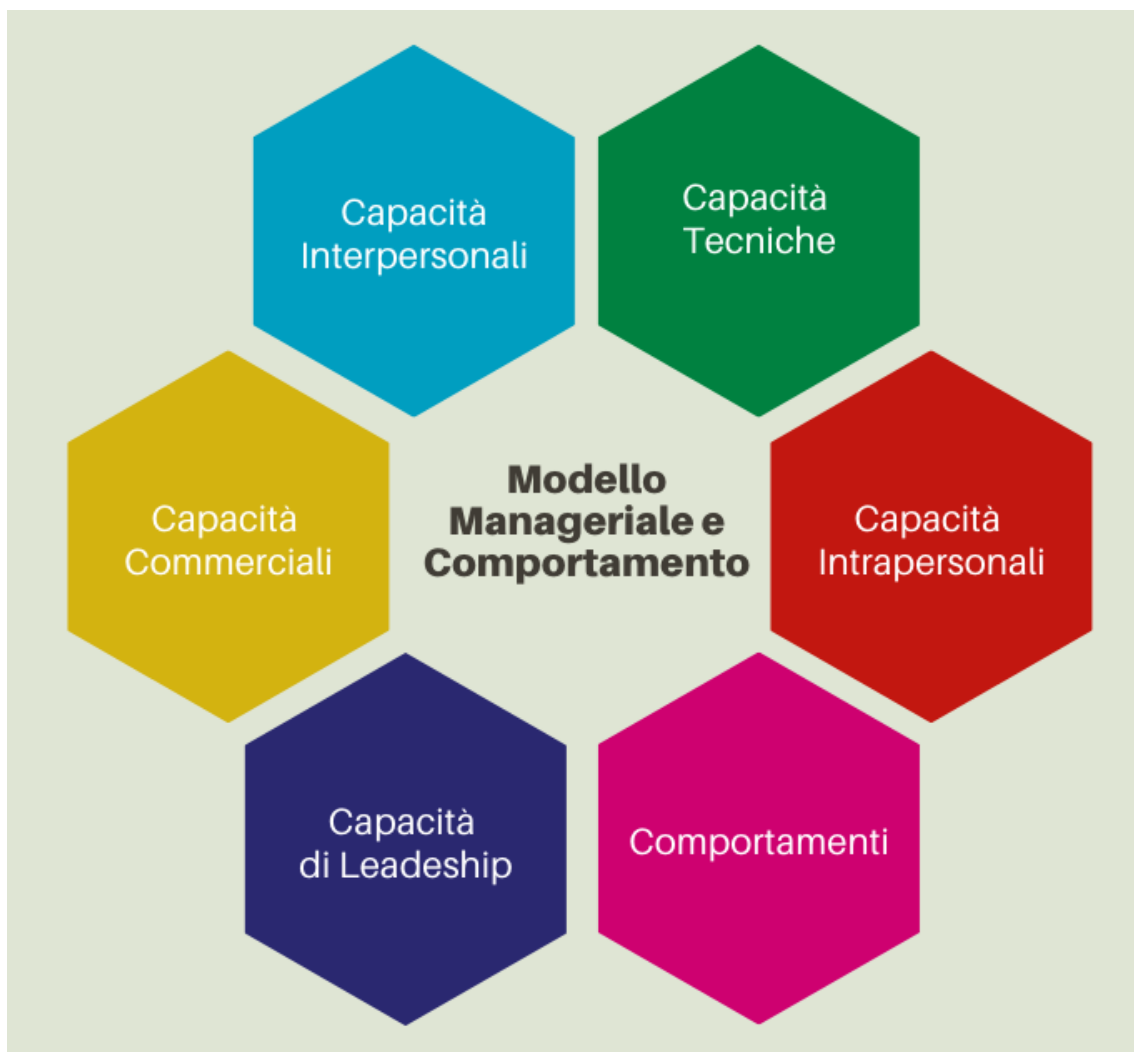


Figura 3: adattamento modello delle competenze manageriali (Asumeng 2014)

### **3.2 Strategia Aziendale**

Nel paragrafo precedente sono stati approfonditi i modelli delle competenze concettuali, andando a identificare nella letteratura un gap e proponendo un modello in grado di supportare elementi manageriali e comportamentali. La modellizzazione delle competenze, però non è solo concettuale, ma trova una sua applicazione organizzativa all'interno dei processi della gestione delle risorse umane.

Nei paragrafi seguenti verrà analizzata la letteratura riguardo i vari processi della gestione delle risorse umane che entrano in gioco nella modellizzazione delle competenze. Il fine è costruire un framework teorico per avvicinarci alla domanda di ricerca e in grado di supportare l'analisi del caso.

Come è stato affermato nel paragrafo precedente il modello delle competenze ha come punto di partenza la strategia e gli obiettivi.

La gestione strategica si occupa delle decisioni politiche che interessano l'intera organizzazione. L'obiettivo generale è di posizionare l'organizzazione per affrontare efficacemente gli stimoli provenienti dall'ambiente esterno. È considerata una componente fondamentale per ottenere e mantenere prestazioni efficaci in un ambiente in evoluzione (Gunnigle, Moore, 1994).

Henry Mintzberg (1987) affermava che esistono cinque approcci alla strategia riassunti nel suo modello delle "5 Ps": piano, manovra (ploy), percorso (pattern), posizione, prospettiva.

La strategia, come piano, è un percorso d'azione precedentemente stabilito. Intenzionalmente e deliberatamente sviluppato, con l'obiettivo di far fronte alle circostanze attese.

La manovra (ploy) riguarda azioni specifiche all'interno della strategia relative alla concorrenza. Lo scopo della manovra (ploy) è analizzare la propria strategia competitiva

e realizzare un piano per creare un vantaggio competitivo sulla concorrenza attraverso un approccio specifico.

Mentre sia piano che manovra (ploy) sono attività strategiche intenzionali, il percorso (pattern) mira a sfruttare i comportamenti efficaci osservati che aiutano a raggiungere gli obiettivi strategici. Si tratta di essere in grado di adattarsi a opportunità, pericoli e risultati imprevisti.

La strategia per posizione concerne il modo in cui l'organizzazione si colloca nel mercato. Influisce sul marchio, i prezzi, sulle relazioni con acquirenti e fornitori.

La strategia come prospettiva incorpora la visione di dipendenti, clienti, fornitori, concorrenti e viene utilizzato per stabilire come viene percepita l'azienda.

A supporto dei vari approcci intervengono diversi strumenti, per citarne alcuni: SWOT analisi, PESTEL analisi o il modello delle cinque forze di Porter. Lo strumento imprescindibile per ogni approccio strategico è la Mappa Strategica (D'amato, 2014).

La Mappa Strategica è composta da cinque elementi divisi tra prospettiva presente e futura. Il presente è costituito dai valori. Rappresentano ciò che è imprescindibile per l'azienda. Sono concetti fondamentali alla base del comportamento ideale, i principi su cui si fondano decisioni e scelte (D'Amato, 2014). I valori riguardano sia al business che al ruolo dell'organizzazione all'interno della società. E cosa più importante stabiliscono i limiti su ciò che l'azienda non può assolutamente fare. I valori non vanno confusi con le competenze. Un individuo può essere competente, ma avere i valori in contraddizione con l'organizzazione. La decisione dei valori ha priorità sulle competenze. Per esempio, alcuni delinquenti sono in possesso in un elevato insieme di competenze, ma non sono adatti a nessuna organizzazione per via dei loro valori. Per la strategia si parte dal presente quindi dai valori.

Sempre nella prospettiva presente troviamo la missione. La missione descrive cosa un'organizzazione è attualmente. La missione descrive lo scopo, il business in cui opera un'organizzazione e chi sono i clienti. Lo scopo gioca un ruolo fondamentale nel

determinare i limiti dell'organizzazione. "Un'organizzazione dotata di uno scopo chiaro è in grado di attrarre quelle persone i cui intenti personali sono in sintonia con quelli dell'organizzazione e, al contrario allontana quelle persone i cui scopi sono in contraddizione con quelli dell'organizzazione" (G. Hamel).

L'ultimo elemento del presente sono gli Elementi Distintivi. Rappresentano le cose in cui l'azienda è particolarmente brava. Sono le competenze che un'organizzazione ha e le altre non hanno.

Con prospettiva futura il primo elemento sono gli Intenti Strategici. Sono macro-obiettivi da perseguire e principali azioni da intraprendere per dare seguito alla missione aziendale, nel rispetto dei valori indicati (D'Amato, 2014). l'intento strategico non deve essere confuso con la routine. L'intento non è un obiettivo annuale. La prospettiva temporale è più 3/5 anni.

Infine, abbiamo la visione dell'organizzazione. Ciò che proietta nel futuro. Come l'azienda si vede tra 10/20 anni. Secondo il professor. D'amato è un "sogno che desidero vedere realizzato". È La funzione di ancoraggio, la capacità di un'organizzazione di descrivere come "si vede nel futuro". Il sogno è anche un punto di riferimento, quando si è in situazioni di crisi o di burnout il punto di riferimento è il sogno. La visione senza competenze sarà ridotta, più si è competenti più il sogno è grande. Ad esempio, il sogno di una persona comune può essere di riuscire a fare un giro in pista con la moto senza cadere, mentre per un pilota professionista è fare lo stesso giro in meno tempo possibile. La visione deve essere assoluta non relativa, non deve riguardare la concorrenza.

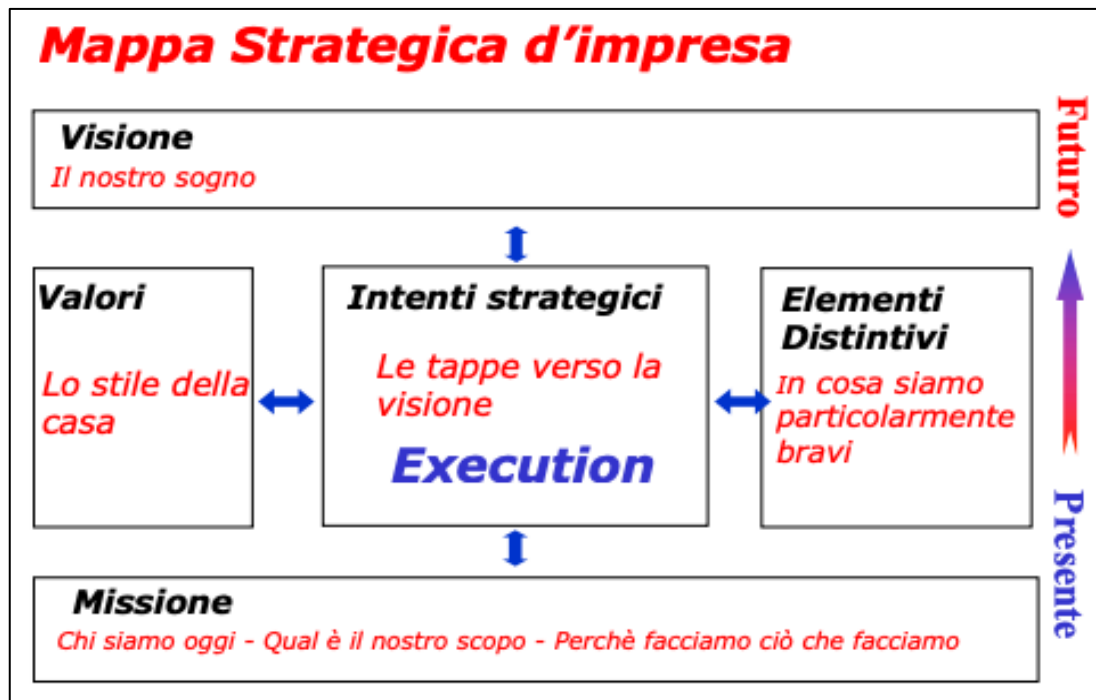


Figura 4: Rappresentazione grafica della Mappa Strategica (D'Amato 2014)

Entrando nel particolare del collegamento tra strategia aziendale e gestione delle risorse umane, è stato suggerito che le organizzazioni rischiano di sperimentare gravi problemi nell'attuazione della strategia se questa non è effettivamente collegata a un'adeguata politica del personale (Galbraith, Nathanson, 1978; Fombrun, Tichy, Devanna, 1984).

Secondo Nathanson (1978) la gestione strategica si occupa di tre questioni principali:

- Missione e strategia: identificare lo scopo di un'organizzazione e sviluppare una strategia per raggiungerlo;
- Struttura formale: viene utilizzata per organizzare persone e compiti al fine di raggiungere lo scopo e la strategia;
- Sistemi del personale: formazione e sviluppo, valutazione e retribuzione dei dipendenti.

È stato affermato in passato che le risorse umane, sono spesso sottoutilizzate all'interno delle imprese rispetto all'attenzione riservata alle risorse finanziarie e tecnologiche (Taggar, Sulsky, MacDonal, 2008).

Un sottoutilizzo come questo potrebbe fornire alle aziende una strategia delle risorse umane ben congegnata un vantaggio rispetto ai rivali che non fanno il miglior uso delle loro risorse umane. Di conseguenza, si potrebbe sostenere che per ottenere un vantaggio competitivo è necessario utilizzare al meglio tutte le risorse di un'azienda: umane, finanziarie e tecniche. Anche le politiche e le procedure organizzative del personale sembrano essere sintomatiche delle convinzioni manageriali sui dipendenti e sui metodi utilizzati per la gestione della forza lavoro (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984). Fombrun evidenzia quattro caratteristiche essenziali degli approcci organizzativi alla gestione della forza lavoro che forniscono informazioni utili sugli atteggiamenti dei manager nei confronti dei dipendenti:

- Le caratteristiche del contratto psicologico. Ciò può variare da una prospettiva manageriale che vede i dipendenti come strumenti e sottolinea alti livelli di controllo sia sui dipendenti che sull'ambiente di lavoro; a un approccio che vede i dipendenti come persone che meritano un lavoro stimolante e significativo in un ambiente di lavoro salutare.
- Livello di partecipazione dei dipendenti. I metodi organizzativi possono variare da quelli che includono un'elevata partecipazione dei dipendenti al processo decisionale a quelli in cui il management fa tutte le scelte.
- Mercato del lavoro (interno/esterno). Ciò copre l'importanza relativa del reclutamento interno rispetto a quello esterno, nonché le corrispondenti variazioni nelle priorità di sviluppo dei dipendenti. Ricordando che ogni assunzione comporta dei costi e implementare un piano di successione interno può abbassare l'impatto del personale sui costi.



- Valutazione delle prestazioni. Questo elemento riguarda l'importante distinzione manageriale tra prestazione di gruppo e individuale.

Le preoccupazioni relative al mercato e ai costi incidono sulle scelte di politica del personale da un punto di vista organizzativo (Fombrun, 1984). Schuler e Jackson (1987) hanno scoperto che la strategia aziendale e le scelte di politica del personale avevano connessioni prevedibili. Tuttavia, non vi è alcuna indicazione che queste decisioni siano state prese in modo sistematico per soddisfare obiettivi specifici e non vi è alcuna prova evidente che le politiche del personale in linea con la strategia aziendale portino a un maggiore successo organizzativo. In generale, le politiche del personale sembrano essere un elemento essenziale della performance organizzativa, ma devono essere considerate anche molte altre variabili. L'integrazione delle considerazioni sulla gestione del personale nel processo decisionale strategico rappresenta "una vera frontiera" per l'alta dirigenza (Fombrun, 1984). Sebbene molte aziende possano sforzarsi di includere la gestione del personale nel processo decisionale strategico, l'approccio convenzionale è stato quello di affrontare queste preoccupazioni solo dopo che sono state prese decisioni strategiche (Taggar, 2008). In molti casi, l'obiettivo principale della pianificazione strategica è stato la creazione della strategia, con poca attenzione all'esecuzione della strategia. Ne è derivato il fallimento della pianificazione strategica a livello operativo. Una tale mancanza di attenzione all'esecuzione del piano è vista come un problema chiave per le imprese e serve a sottolineare l'importanza delle politiche del personale per garantire che i lavoratori operino per realizzare le strategie. Particolare attenzione è stata riservata alle politiche del personale dei sistemi di ricompensa, dello sviluppo e formazione dei dipendenti e della valutazione.

Lo scopo di un sistema di incentivazione di successo è favorire un equilibrio di priorità tra obiettivi a lungo e a breve termine. Lo sviluppo dei dipendenti garantisce che l'azienda disponga di un'offerta sufficiente di risorse umane di talento. Un adeguato sistema di pianificazione della manodopera, che offre un inventario accurato delle risorse umane e

produce proiezioni accurate delle richieste di manodopera, è un fattore chiave per lo sviluppo efficace dei dipendenti. Poche aziende, secondo Fombrun (1984) disponevano di sistemi di pianificazione della forza lavoro efficienti. Uno dei motivi principali è che i dati personali sono spesso insufficienti. Ciò è dovuto in parte alla scarsa valutazione, che è considerata la più debole di tutte le mansioni del personale. L'investimento di "tempo manageriale di qualità per uno studio e una valutazione rigorosi del talento esecutivo" (1984) è indicato come la chiave per un'efficace valutazione strategica.

In conclusione, possiamo affermare che nel modello delle competenze dopo la strategia entrano in gioco i processi di:

- Sviluppo;
- Valutazione;
- incentivazione.

### **3.3 Lo sviluppo delle competenze**

#### **3.3.1: l'importanza del management**

Ogni azienda è libera di creare le proprie politiche sul posto di lavoro. L'obiettivo deve essere produrre risultati che soddisfino entrambe le parti: sia i dipendenti che i datori di lavoro. Pratiche che aumentano l'autonomia dei dipendenti, incoraggiano la partecipazione dei dipendenti e promuovono la formazione e l'istruzione possono aiutare le imprese a crescere (Cedefop, 2021). La qualità del lavoro dell'individuo migliora grazie al miglioramento delle prestazioni. Questo è il quarto emerso dal sondaggio della Commissione Europea (ECS 2019).

Il sondaggio è stato creato per indagare su due concetti principali:

- Le persone hanno abilità e conoscenze; i dipendenti devono avere la motivazione e l'opportunità di usarli;
- Competenze e conoscenze impattano sulla performance attraverso comportamenti volontari non coperti dalle regole contrattuali; il rapporto di lavoro è notevolmente più ampio del contratto di lavoro formale. Ciò significa che le aziende devono disporre di leve motivazionali sufficienti per incoraggiare i dipendenti a impegnarsi in comportamenti volontari.

I dipendenti sono consapevoli dei miglioramenti che possono essere apportati alle operazioni di produzione o alla fornitura di servizi. Uno staff competente e informato non è solo vitale per le prestazioni lavorative, ma ha anche il potenziale per aiutare a risolvere i problemi sul posto di lavoro. Al fine di massimizzare l'uso delle proprie competenze nel lavoro, è necessario disporre di un'atmosfera solidale che offra incentivi, autonomia e opportunità. Quando ciò accade, emerge una situazione vantaggiosa per tutti, in cui un maggiore successo finanziario è integrato da un maggiore benessere sul posto di lavoro (Cedefop, 2021).

L'ECS (2019) ha rivelato che il management ha un ruolo fondamentale nello stabilire lo sviluppo delle risorse. I manager possono supportare o impedire la crescita del talento. I manager devono incoraggiare l'autonomia dei dipendenti e il coinvolgimento in iniziative di crescita. I manager dovrebbero essere consapevoli del legame tra lo sviluppo delle competenze e gli obiettivi organizzativi, così come dovrebbero dare consigli volti al miglioramento e al morale.

La conferenza ECS (2019) si è concentrata sul legame tra l'impiego e lo sviluppo dei talenti, nonché il coinvolgimento dei dipendenti. I dipendenti con una voce hanno la capacità di avere un impatto significativo su un'ampia gamma di problemi sul posto di lavoro, direttamente o tramite i loro rappresentanti. Quando management e collaboratori si fidano l'uno dell'altro, la partecipazione dei collaboratori sblocca le loro capacità nascoste. Lo studio dimostra l'importanza del supporto manageriale per il coinvolgimento dei dipendenti; i manager che riconoscono il vantaggio competitivo fornito dal coinvolgimento sono sovra rappresentati nel gruppo di aziende in cui il coinvolgimento dei dipendenti si traduce in risultati vantaggiosi per tutti.

La combinazione di tipi di coinvolgimento diretti e indiretti può aiutare a costruire la fiducia sul posto di lavoro. Per esempio, lo strumento della delega permette ad un manager non solo di coinvolgere direttamente il collaboratore e creare un'opportunità di crescita, ma aumenta anche la motivazione del collaboratore che vedrà le sue responsabilità allargate.

Le attitudini, gli stili e le abilità manageriali hanno un'influenza sul modo in cui vengono adottate le pratiche organizzative.

L'importanza dei manager è giustificata dal fatto che questi richiedono assistenza nella riorganizzazione dei loro luoghi di lavoro. Aumentare la comprensione da parte dei manager di come i lavoratori possono contribuire alle prestazioni dell'organizzazione può aiutare nella loro decisione di modificare la loro strategia. Le organizzazioni dei datori di lavoro possono assistere i manager nella selezione e nell'attuazione di pratiche

organizzative appropriate. Ed è per questo che la Cedefop enfatizza la priorità dell'istruzione della futura generazione di manager, potenzialmente con l'aiuto delle business school. La crisi del coronavirus ha teso a promuovere l'autonomia dei lavoratori; questo potrebbe essere un punto di partenza delle aziende per fare aggiustamenti, che sono stati riconosciuti, come utili.

Per le aziende si tratta di uno scenario win-win. Creando un ambiente di lavoro adeguato allo sviluppo delle competenze, favorirà la crescita dei propri dipendenti avendo di conseguenza un impatto positivo sull'operatività. Dal punto di vista dei dipendenti la possibilità di crescita e valorizzazione professionale, mista ad un ambiente di lavoro motivante aumenta la volontà di sviluppare nuove competenze.

### **3.3.2: La leadership situazionale**

Secondo Blanchard, Hersey e Johnson (2001) un individuo che tenta di influenzare il comportamento di qualcun altro è un leader potenziale. Mentre la persona che egli cerca di influenzare è il potenziale collaboratore, a prescindere dal rapporto tra i due. Come affermato dalla Cedefop un corretto sviluppo dei dipendenti passa dalla figura del manager. La figura del manager secondo questa visione è colui che deve influenzare il comportamento dei propri collaboratori, quindi assume il ruolo del leader.

La leadership è un processo dinamico, dipende dalle variabili situazionali, quindi dal dominio di attività. Blanchard nella sua teoria indica due estremi all'approccio alla leadership: democratico e autoritario. Ne derivano diverse attitudini e comportamenti del leader, che si traducono in due orientamenti: al compito e alle relazioni.

I due orientamenti definiscono l'impiego dell'autorità da parte del leader e l'area di libertà per i dipendenti. Ne consegue che maggiore sarà l'autorità esercitata dal leader, minore sarà l'area di libertà per i dipendenti.



Nell'analisi del rapporto tra comportamento direttivo e comportamento di relazione vengono indicate due condotte: sostegno e guida. Maggiore è il comportamento direttivo maggiore è la guida; maggiore è il comportamento di relazione, maggiore è il sostegno. Le due condotte non si condizionano a vicenda, ad. Esempio un determinato contesto potrebbe richiedere di avere molto sostegno e molta guida.

La leadership situazionale si fonda su una relazione reciproca tra la quantità di guida e direzione, comportamento direttivo e la quantità di sostegno socio-emotivo, comportamento direzionale. Il livello di agilità dei collaboratori nel perseguimento di uno specifico compito o obiettivo rientra nel concetto di maturità.

L'esamina della letteratura scientifica sulle competenze definisce la maturità come la capacità di portare a termine un compito, anche in contesti mai visti prima (Rodrigues, Fernandez-Macias, Sostero, 2021, M. Sauber, B. McSurely, R. Tummala, 2008). Le definizioni di conoscenza e maturità esprimono concetti simili. Secondo Blanchard, invece, la maturità è il prodotto tra "lo sai fare" e "lo vuoi fare". La volontà di una persona di portare a termine un compito è importante tanto quanto la capacità o le abilità di portare a termine il compito.

Come è stato affermato nel capitolo precedente, la conoscenza può essere acquisita e sviluppata all'interno del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione e durante la formazione sul posto di lavoro. Può essere acquisita, inoltre, in contesti informali per tutta l'esperienza di vita. Risulta chiaro che la maturità cambia da persona a persona. Tutte le persone tendono ad avere un livello di maturità in rapporto ad uno specifico dominio di attività. "Nessuno è maturo o immaturo in senso globale".

Stile del leader, quindi, dipende dalla maturità del collaboratore.

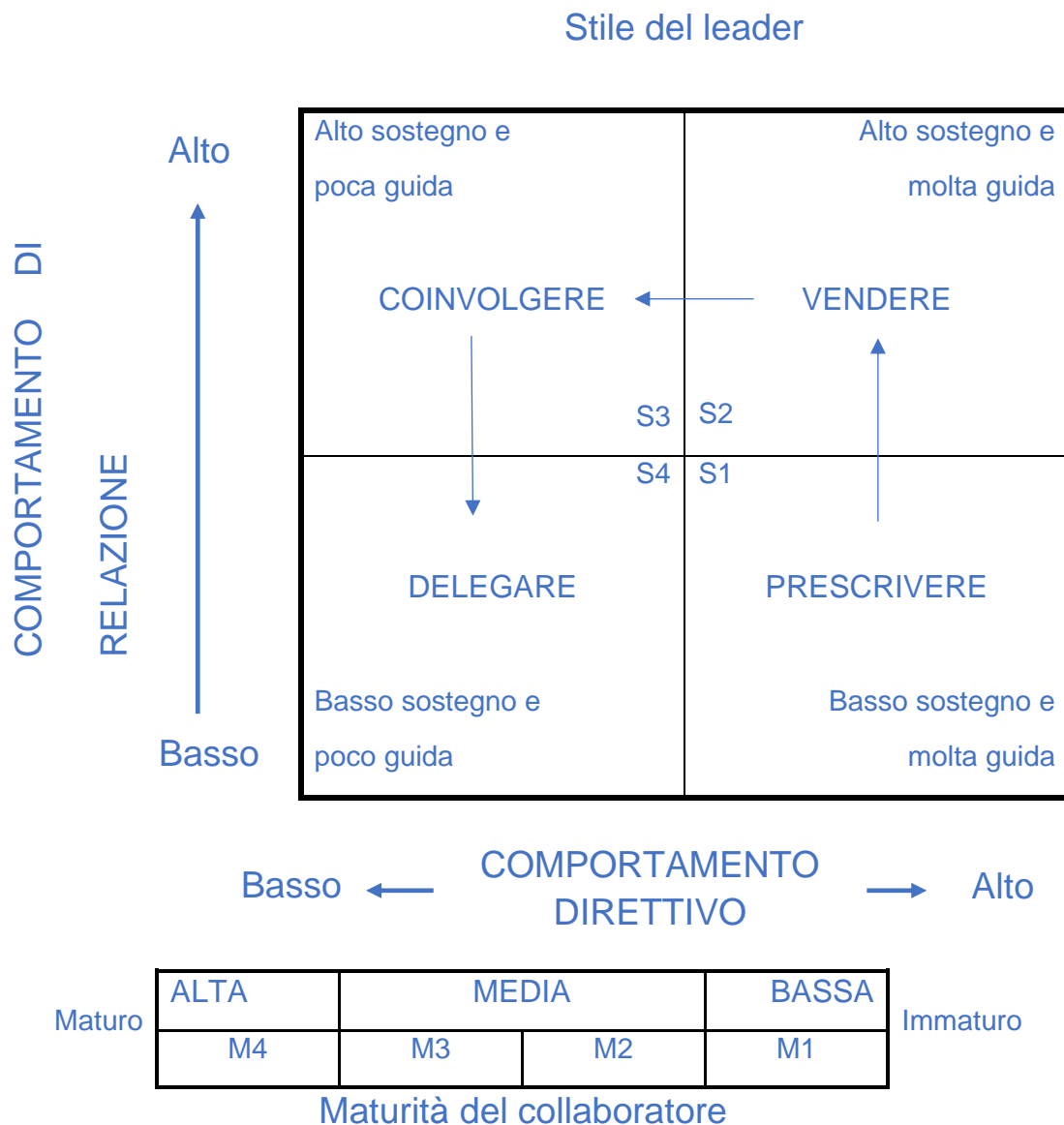


Figura 6: adattamento italiano modello leadership situazionale Blanchard (1969)

#### 1. Stile di leadership della guida o prescrizione (S1)

Lo stile di leadership S1 si occupa in gran parte di dare la direzione alle persone. I leader devono identificare chiaramente i loro ruoli e assicurarsi che i collaboratori imparino le abilità di base per avere successo nella fase S1, poiché i seguaci non hanno la capacità e la motivazione per compiere il loro lavoro.



## 2. Stile di leadership del “vendere” o coaching (S2)

“Lo stile di leadership S2 fornisce sia direzione che assistenza personale ai collaboratori. Nella seconda fase di sviluppo, i seguaci sono ancora incapaci di completare i loro compiti, ma sono motivati ad avere successo” (Blanchard, 1969). Di conseguenza, i leader devono assicurarsi che i loro collaboratori stiano sviluppando le abilità necessarie, mantenendo la loro fiducia in sé stessi. Infine, questo si traduce nella loro capacità di assumersi la responsabilità personale delle loro azioni.

## 3. Stile di leadership del coinvolgimento (S3)

“Lo stile di leadership S3 pone una maggiore enfasi sull'assistere i seguaci piuttosto che dare ordini” (Blanchard, 1969). Nella fase S3, il seguace ha già acquisito le abilità richieste per adempiere alle sue responsabilità. Di conseguenza, il leader dovrebbe concentrarsi sull'offrire feedback e incoraggiamento all'impiegato, oltre che a coinvolgerlo personalmente nel processo decisionale, per ispirarlo e incoraggiarne l'ulteriore sviluppo.

## 4. Stile di leadership della delega (S4)

Poiché il seguace è già capace di eseguire le sue responsabilità in modo indipendente, lo stile di leadership S4 richiede un'istruzione e un'assistenza minima. “Al livello S4, il leader dovrebbe offrire assistenza come richiesto, ma anche dare al seguace autorità sui suoi compiti” (Blanchard, 1969).

### **3.3.3: La leadership trasformatzionale**

Come integrazione al modello di Blanchard, nel 1978 Burns introdusse il concetto di Leadership Trasformatzionale nella sua ricerca descrittiva sui leader politici, anche se adesso il termine è usato anche nella letteratura organizzativa. Secondo Burns, la leadership trasformatzionale è un processo per il quale “il leader e il collaboratore si aiutano a vicenda per raggiungere un livello di morale e motivazione superiore”.

La leadership trasformatzionale si manifesta quando i leader:

- Incoraggiano i colleghi e i collaboratori ad avvicinarsi al loro lavoro da nuove prospettive;
- aumentano la consapevolezza dell'obiettivo o della visione del gruppo o dell'organizzazione;
- I colleghi e i collaboratori sono spinti a livelli più alti di capacità e di potenziale, e sono incoraggiati a guardare oltre i loro interessi personali per vedere come il gruppo possa trarne beneficio.

I leader trasformationali, di fronte ai loro colleghi e collaboratori, sfidano la logica dei semplici scambi e accordi. Si comportano in modo tale da poter ottenere maggiori risultati utilizzando una o più delle “quattro I” (Bass, Avolio, 1996).

1. **Influenza Idealizzata.** I leader trasformationali adottano comportamenti che permettono loro di servire da modello per i loro subordinati. C'è ammirazione, rispetto e fiducia tra loro. I collaboratori si identificano con i leader e vogliono emularli. Questo avviene anche perché il leader considera i bisogni degli altri superiori ai propri e condivide il rischio con i suoi collaboratori agendo in modo coercitivo e non arbitrario. È possibile fare affidamento su di lui/lei perché fa la cosa giusta mantenendo alti livelli di condotta etica. Evita di usare il suo potere per un guadagno personale e lo fa solo quando è assolutamente necessario.

2. **Motivazione Ispirazionale.** I leader trasformatzionali agiscono in modo tale da poter motivare e ispirare gli altri intorno a loro, rendendo il lavoro dei loro collaboratori significativo e stimolante, e creando così un senso di comunità e generando entusiasmo ed eccellenza. Il leader coinvolge la sua squadra nell'immaginare situazioni future attraenti. Il leader stabilisce le aspettative, che vengono comunicate chiaramente ai collaboratori, e dimostra impegno verso gli obiettivi e la visione condivisa.
3. **Stimolazione Intellettuale.** I leader trasformatzionali incoraggiano i loro impiegati ad essere innovativi e creativi tirando fuori argomenti che prima erano dato per scontato, risolvendo problemi e affrontando vecchie situazioni in modi nuovi. La capacità di essere creativi è incoraggiata. Non ci sono critiche pubbliche ai singoli membri degli errori del team. Nuove idee per la risoluzione dei problemi e soluzioni innovative sono ricercate dai collaboratori coinvolti nella definizione del problema e nella ricerca della soluzione. I collaboratori sono incoraggiati a provare nuovi approcci, e le loro idee non sono giudicate solo in base a quanto sono diverse da quelle del leader.
4. **Considerazione Individualizzata.** I leader trasformatzionali sono acutamente consapevoli del bisogno di successo e di creazione di ogni individuo, e agiscono sia come consiglieri che come mentori. Il potenziale dei collaboratori e dei colleghi viene sviluppato a livelli sempre più alti. La considerazione individuale è attuata attraverso la creazione di nuove opportunità di apprendimento in un ambiente di sostegno. Le differenze individuali in termini di bisogni e desideri sono state riconosciute. Il comportamento del leader dimostra l'accettazione di tali differenze. La comunicazione è diretta e personalizzata.

Secondo Bass e Avolio (1996), lo sviluppo e l'apprendimento sono per lo più la conseguenza delle esperienze di lavoro; di conseguenza, ciò che si impara deriva

direttamente dalle possibilità fornite sul lavoro. Le persone che hanno opportunità più favorevoli e acquisiscono esperienze più importanti hanno più possibilità di svilupparsi e progredire professionalmente nel corso della loro carriera.

Uno dei sistemi principali per le organizzazioni di creare opportunità di crescita e sviluppo è la rotazione degli incarichi di lavoro. L'obiettivo delle rotazioni è quello di valutare le capacità di ogni individuo, nella speranza di trasformare un talento potenziale, forse dormiente, in uno reale. Questo sistema però comporta dei costi elevati. Gli aumenti di stipendio, le perdite di efficienza e gli errori durante il processo di apprendimento, così come il costo degli errori nei nuovi lavori, sono tutti fattori che contribuiscono all'alto costo del sistema.

La rotazione degli incarichi, troppo spesso, è utilizzata con un orizzonte a breve termine e quando i bisogni dell'organizzazione cambiano perde valore.

Un altro sistema di sviluppo di una risorsa è la delega. La delega è una strategia di gestione utilizzata dalle aziende di tutto il mondo. È descritta come il trasferimento di un dovere o di un potere a un'altra persona. La delega è stata creata come uno strumento di “gestione del tempo, un processo decisionale e un meccanismo per garantire che più lavori siano compiuti con l'aiuto di altri” (Bass, Ovolio, 1996). Negli ultimi anni la delega viene, anche, vista come una tecnica per sviluppare e rafforzare i talenti e il potenziale dei collaboratori. La leadership trasformazionale comporta l'influenza sulle convinzioni, valori, bisogni e capacità di interagire. Di conseguenza, questi due approcci alla leadership creano una notevole discrepanza nelle filosofie di crescita e di delega, da un punto di vista teorico.

### **3.3.4 Intelligenza Emotiva**

Goleman afferma nel suo libro “Lavorare con intelligenza emotiva” che per sviluppare il potenziale dei propri collaboratori l'intelletto non basta, ma occorre anche una “competenza emotiva”. La vera discriminante, quando si parla di competenze, si trova tra la cognizione e l'emozione. Alcune competenze come il ragionamento analitico sono unicamente cognitive. Altre coinvolgono anche i sentimenti e sono quelle che Goleman chiama “competenze emotive”. Le competenze emotive presuppongono, sempre, una certa capacità nella sfera dei sentimenti. Al contrario nelle competenze cognitive con la corretta programmazione, un computer può offrire prestazioni analoghe o superiori ad un essere umano.

Una competenza emotiva “è una capacità appresa basata sull'intelligenza emotiva, che risulta in una prestazione professionale eccellente” (Goleman, 2000). Il termine “competenza emotiva” comprende in sé competenze sociali ed emotive, quindi fa riferimento sia alla sfera intra- che inter- personale.

La letteratura scientifica porta a capire che lo stile di leadership debba dipendere dal dominio di attività e dalla situazione in cui ci si trova. Goleman, Boyatzis e McKee (2002) hanno individuato sei stili di “emotional leadership”. Ognuno di questi stili ha un impatto unico sulle emozioni delle persone, così come sui punti di forza e di debolezza. Quattro di questi stili (Autoritario, Coadiuvante, Affiliativo e Democratico) incoraggiano l'armonia e i risultati benefici, mentre due (Coercitivo e Pacesetting) possono causare attrito e, secondo gli autori, dovrebbero essere utilizzati solo in determinati contesti. Goleman e i suoi co-autori affermano, inoltre che nessuno stile è applicabile sempre. Invece, a seconda delle esigenze uniche dello scenario e degli individui con cui si lavora, i sei stili dovrebbero essere impiegati in modo intercambiabile.

L'argomentazione, anticipata nell'introduzione, sulla maggiore velocità di cambiamento della tecnologia rispetto al cambiamento delle organizzazioni (Martec's

Law, Brinker, 2013) giustifica l'interesse per ogni azienda di migliorare la propria capacità di innovazione. L'impatto della leadership sulla capacità di innovazione di un'organizzazione è un "tema caldo" in questo momento. La leadership supporta l'innovazione in generale, ed è stata evidenziata la rilevanza della leadership, in particolare, nello sviluppo dell'innovazione nelle organizzazioni educative (Gil, Moya, Bellido, 2018). La leadership può avere un impatto diretto sul potenziale innovativo di un'organizzazione (Chen, Zheng, Yang, Bai, 2016), o può influenzare la creazione di condizioni che promuovono l'innovazione, in particolare quelle legate all'apprendimento organizzativo. "Si può vedere la leadership come la creazione e l'implementazione di un nuovo e miglior modo di fare le cose. Che sia una nuova strategia, un nuovo prodotto o servizio, o una nuova via per un gruppo di prendere le decisioni" (E. Schein, P. Schein, 2019). Sulla base di queste evidenze è logico affermare che la leadership rappresenta una leva fondamentale per la gestione di un cambiamento. Implementare un modello di leadership coerente con il proprio business può rappresentare un vantaggio competitivo. La trasformazione digitale non è una cosa una tantum; è una cosa continua. È una trasformazione della mentalità e del modo di pensare come azienda (U. Tyagi, 2021). Tutte le aziende sono diverse, quindi i leader devono adattarsi ai contesti specifici in cui operano le loro organizzazioni. Tuttavia, vediamo anche un alto grado di coerenza negli elementi di cultura necessari per raggiungere il pieno potenziale delle trasformazioni organizzative. Siano esse digitali, guidate da modelli di business o dettate da nuovi modi di lavorare (Hollister, Tecosky, Watkins, Wolpert, 2021). Tutti i membri dell'organizzazione dovranno sentirsi psicologicamente sicuri di parlare quando le cose non funzionano e di esercitare la leadership quando vedono un modo nuovo e migliore di ottenere qualcosa (E. Schein, P. Schein, 2019). La rivoluzione è nel mettere al centro non solo le persone, ma il contributo delle singole persone (P. Cederle, 2021). I grandi leader sono amministratori etici che generano alti livelli di engagement da parte dei seguaci. Definendo la gestione etica come "rispettare le esigenze dei dipendenti,

stakeholder e della società nel perseguimento della creazione di ricchezza a lungo termine” (Caldwell, Hayes, Bernal, Karri, 2008). Il modello di stewardship-leadership rafforza l'importanza della governance etica nel trattare con dipendenti. Incentiva la creazione di sistemi organizzativi congruenti con i valori organizzativi espressi e che siano in grado di valorizzare il singolo collaboratore. La convinzione comune degli autori è che più il mondo del lavoro diventa complesso, a causa del veloce cambiamento tecnologico, più l'importanza dell'individuo aumenta, a prescindere dal suo ruolo o posizione in organizzazione.

### 3.4 Valutazione delle Competenze

L'elemento centrale del modello delle competenze è il ruolo, "che rimanda ai comportamenti attesi nell'ambito dell'organizzazione" (W. Levati, M. V. Saraò, 1998). I passaggi necessari per la valutazione delle competenze sono:

- rilevazione delle attività;
- individuazione delle azioni che costituiscono i comportamenti;
- definizione delle capacità che sottendono i comportamenti.

L'identificazione dei comportamenti è l'obiettivo della prima fase del processo di costruzione di un modello realistico, partendo dal punto in cui solo i comportamenti sono visibili e osservabili (W. Levati, M. V. Saraò, 1998). Le informazioni di base che possono essere usate a questo scopo si possono ricavare job description e gli organigrammi. Le job description delineano lo scopo, gli obiettivi e le responsabilità della posizione, mentre l'organigramma delinea i collegamenti gerarchici e funzionali tra di essi.

Se si affronta il tema della competenza, si deve ragionare sull'affermazione per cui il manager o, più in generale, l'individuo competente sia quello che produce i risultati desiderati. La complessità cresce, immediatamente, quando si cerca di declinare una nozione in un contesto organizzativo. Cercando un modello di competenze, operativamente realizzabile, in relazione evidente con l'impresa e il business. Non esistono competenze chiave idonee ad ogni azienda o dominio di attività. Da questo nasce l'esigenza per ogni azienda di identificare il proprio modello, in grado di collegare i comportamenti attesi alla presenza di indicatori chiave di performance. Le macrofasi della procedura sono quelle che costituiscono il "Performance Improvement" (V. Migliori, A. Rolandi, 2013), e sono chiarite in fase di modellizzazione. A seguire ci sono la valutazione, in cui ogni individuo dovrebbe posizionarsi in riferimento al modello per valutare il livello di coerenza dell'insieme di competenze rilevato rispetto a quello previsto. L'analisi dei gap e successive azioni di miglioramento, con l'impiego non solo



di corsi di formazione, “ma anche a leve di sviluppo reperibili all’interno e all’esterno dell’organizzazione” (V. Migliori, A. Rolandi, 2013). Infine, azioni di controllo continuo o re-test per monitorare l’eventuale riduzione dei gap. Migliori e Rolandi confermano l’importanza di collegare la mappatura delle competenze alla propria strategia e, soprattutto, visione.

Secondo l’analisi di Goleman relativi ai modelli delle competenze stilati da 121 compagnie in 181 diverse posizioni, di compagnie e organizzazioni in tutto il mondo (Goleman, 2000) emerge che il le competenze emotive determinavano per i talenti giudicati il 67% della performance ottimale. Come risultato, due terzi delle competenze richieste erano soft skills.

Uno studio condotto da J. Hunter, F. Schmidt e M. Judiesch (1990) ha scoperto che il valore di una risorsa lavorativa eccellente aumenta all’aumentare della complessità del lavoro.

- Per lavori meno complessi (operatori o impiegati), le persone appartenenti “all’un per cento dell’eccellenza” avevano una produttività tre volte maggiore. Quindi il loro valore era tre volte superiore rispetto ai lavoratori fuori dalla categoria “dell’un per cento”.
- Per lavori di media complessità, il valore aumentava a dodici volte.
- Per i lavori più complessi, come account manager, avvocato o manager (Goleman, 2000), il valore aggiunto era del 127 per cento.

Ci sono tre gruppi di competenze che differenziano una prestazione eccellente da una non eccellente (Boyatzis, 2009). Queste sono le:

- Competenze di intelligenza cognitiva, come system thinking e riconoscimento degli schemi;
- Competenze di intelligenza emotiva, compresa la consapevolezza di sé e l’autocontrollo;

- Competenze di intelligenza sociale, come empatia e capacità di lavorare in gruppo;

Le competenze possono essere viste un approccio comportamentale all'intelligenza emozionale, sociale e cognitiva (Boyatzis, 2009). Per comprendere questo concetto è necessario approfondire nei dettagli lo sviluppo empirico di ogni competenza (Boyatzis e Goleman, 1996), riportato nella tabella ESCI (Emotional and Social Competency Inventory):

<b>Competenze di intelligenza emotiva</b>	<b>Consapevolezza di sé</b> , riferisce la conoscenza dei propri stati interni, preferenze, risorse e intuizioni. Il gruppo dell'autoconsapevolezza contiene una competenza	Consapevolezza di sé emotiva: riconoscere le proprie emozioni e i loro effetti
	<b>Management di sé</b> , riferisce alla gestione dei propri stati interni, impulsi, e risorse. Il gruppo dell'autogestione contiene quattro competenze	Autocontrollo emotivo: tenere sotto controllo le emozioni e gli impulsi distruttivi Adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento Orientamento al risultato: sforzarsi di migliorare o soddisfare uno standard di eccellenza Prospettiva positiva: vedere gli aspetti positivi delle cose e del futuro
<b>Competenze intelligenza sociale</b>	<b>Consapevolezza sociale</b> , riferisce a come le persone gestiscono le relazioni e la consapevolezza dei sentimenti, bisogni e preoccupazioni altrui. Il gruppo della consapevolezza sociale contiene due competenze	Empatia, percepire i sentimenti e le prospettive degli altri e interessarsi attivamente interesse attivo per le loro preoccupazioni Consapevolezza organizzativa: leggere le correnti emotive di un gruppo e le relazioni di potere
	<b>Gestione delle relazioni</b> riguarda l'abilità di indurre risposte desiderabili negli altri. Il gruppo contiene cinque competenze	Coaching e mentoring, percepire i bisogni di sviluppo degli altri e sostenere le loro capacità Leadership ispirazionale, ispirare e guidare individui o gruppi Influenza, esercitare tattiche efficaci di persuasione Gestione dei conflitti, negoziare e risolvere i disaccordi Lavoro di squadra, lavorare con gli altri verso obiettivi condivisi Creare un gruppo, sinergia nel perseguire obiettivi collettivi
<b>Competenze di intelligenza cognitiva (solo ESCI versione università)</b>		Pensiero sistemico, percepire relazioni causali multiple nella comprensione di fenomeni o eventi Riconoscimento degli schemi, percepire temi o schemi in oggetti, eventi o fenomeni apparentemente casuali.

Figura 7: adattamento italiano gruppi competenze ESCI (Boyatzis, 2009)

Ci sono due diversi tipi di competenze legate al lavoro, e quindi due diversi “macro-modelli” di competenze (Goleman 2000). Uno di essi valuta le competenze soglia, o le abilità necessarie per svolgere un compito. Sono i requisiti che devono essere completati

per svolgere i compiti di un certo impiego. La maggior parte dei modelli di competenza nella maggior parte delle aziende rientra in questo gruppo.

L'altro tipo di modello descrive le competenze distintive, o abilità che differenziano le persone eccezionali da quelle che sono solo ordinarie.

Le competenze soglia sono le barriere all'entrata di una risorsa in un'organizzazione, non sono un indice di eccellenza, salvo in contesti molto tecnici.

Sia Boyatzis (1982) che Spencer e Spencer (1993) nel definire il concetto di competenza al fine di una valutazione pongono l'attenzione sulla singola persona. Per Boyatzis la competenza è "un tratto intrinseco di un individuo che può essere identificato in termini di motivazione, abilità, comportamento e conoscenza". Questo approccio evidenzia le competenze del singolo individuo, in particolare ha l'obiettivo di individuare dei comportamenti correlati ad una prestazione eccellente, mantenendo sempre il rapporto col business. Il rapporto diretto col business rappresenta sicuramente un vantaggio, ma questo approccio porta con sé dei limiti. In primo luogo, le competenze individuate potrebbero non essere sviluppabili o valutabili. Le competenze derivano anche dai tratti personali dell'individuo e dalle sue esperienze. Ad esempio, una competenza che richiede carisma o educazione è difficilmente sviluppabile, in quanto queste caratteristiche sono tratti personali dell'individuo. Il collegamento al business di questo approccio porta con sé, un altro limite. Il legame indissolubile tra business e cliente, in contesti VUCA in rapido cambiamento, porta anche le competenze di eccellenza a cambiare congiuntamente. Non tutte le organizzazioni sono in grado di gestire il cambiamento continuo in termini di cultura e competenze.

Come alternativa a questo approccio, Hamel e Prahalad (1990) propongono il modello "delle competenze chiave" (vedi paragrafo 3.1). Il focus di questo approccio non sono le competenze del singolo, ma dell'intera organizzazione. L'obiettivo è definire quali competenze rendono l'organizzazione competitiva.

Tutte le competenze per essere osservabili, valutabili e sviluppabili “devono tradursi in comportamenti” (Migliori, Rolandi, 2013). La valutazione delle competenze può avere più motivazioni per un’organizzazione: alcune imprese hanno l’obiettivo di consolidare le competenze di eccellenza, altre puntano a cambiarle verso altre competenze.

La conclusione comunque è che non esiste un approccio corretto sempre, ma il contesto e il dominio di attività regolano le decisioni.

Una ricerca condotta dal GSO pubblicata da AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale, 2013) sul rapporto tra leadership e competitività, fa emergere quattro “marco approcci” alla valutazione delle competenze. Il primo approccio ha alla base l’affermazione che la valutazione delle competenze dipende dalla bontà dell’interpretazione del business e della Vision. In pratica l’azienda, con visione prospettica, si pone l’obiettivo di immaginare come, e in che direzione, il business evolverà per individuare un modello in grado di interpretare i fattori di successo per mantenere il vantaggio competitivo. L’importanza di una visione prospettica del futuro è confermata dalla ricerca pubblicata sull’MTI Sloan Management Review nell’articolo “How digital leadership is(n’t) different (Kane, Phillips, Copulsy, Andrus, 2019). I cambiamenti tenuti in considerazione per la ricerca sono:

- la velocità sempre maggiore nel fare business;
- il cambiamento nelle culture aziendali (conseguente scontro tra mindset tradizionali e volti al cambiamento);
- la necessità di un ambiente di lavoro distribuito e flessibile;
- maggiori aspettative di produttività.

Alla domanda *“qual è la competenza organizzativa che i leader dovrebbero possedere per avere successo in un ambiente di lavoro digitale?”*, il 42% delle risposte si divide tra “Trasformative Visione” e “Forward-Looking”.

Avere una visione e una direzione è sempre stato un punto focale per ogni leader. Ma in un ambiente VUCAD (D sta per digitale) prende nuovo significato. Avere la capacità di anticipare il mercato e le tendenze, prendere importanti decisioni di business e risolvere problemi complicati in tempi turbolenti sono tutte importanti competenze da possedere per i leader nelle organizzazioni con una visione trasformativa. Il forward-looking include una visione chiara, una valida strategia e lungimiranza. Queste due competenze sono correlate tra di loro.

Ma come si può avere una visione chiara di un futuro in continuo cambiamento e incerto?

John Cerner (vicepresidente senior Population Health Management) ha risposto alla domanda dicendo: “esiste un futuro in cui l’idea pazienti ingaggiati che sono in grado di gestire la propria salute, è una cattiva idea. Non si può sapere cosa ha in serbo il futuro, ma seguendo ogni concepibile circostanza, queste cose saranno rilevanti” (2019).

Il secondo approccio deriva dalla transizione tra il Total Quality Management al Business Process Reengineering (BPR). Il BPR è un approccio in grado di formalizzare i cambiamenti dei processi interni e valutarne la performance, è una procedura raccomandata ogni volta che un’innovazione o modifica sono introdotte, sia nelle aziende pubbliche, che private (M. Rinaldi, R. Montanari, E. Bottani, 2015). Invece, di essere organizzate verticalmente come unità e funzioni scollegate tra loro, le organizzazioni sono state riviste in senso orizzontale, basate su processi di creazione di valore per i numerosi stakeholder dell'azienda, utilizzando il concetto di “processività”.

Secondo la ricerca, i passi logici di questo approccio sono:

- identificare il processo e i suoi obiettivi;
- descrivere il processo desiderato;
- identificare le competenze richieste in ogni fase del processo descritto;
- identificare i nodi critici del processo e le competenze critiche;

- separare le competenze collettive da quelle individuali.

Il collegamento tra business e competenze è presente anche in questo approccio, secondo un principio logico-deduttivo. Il collegamento è ancora più forte, l'ancoraggio è con il funzionamento organizzativo e non con il modello di management.

Un altro vantaggio della visione di processo è che permette una mappatura più approfondita, in cui i comportamenti studiati devono essere sostenuti da conoscenze tecniche e know-how, cosa che altre prospettive tendono a trascurare. D'altra parte, la difficoltà di mettere in atto competenze di tipo più manageriale, e quindi comportamenti che sono dettati in gran parte dalla presenza di capacità e atteggiamenti intersettoriali, è un vantaggio di questo approccio.

La terza prospettiva metodologica, "ruoli e famiglie professionali", si concentra sull'identificazione dei requisiti di lavoro, ma con l'evoluzione dei modelli organizzativi. Rispetto agli altri due punti di vista illustrati, questo ha un suo insieme di vantaggi e svantaggi. L'alto grado di personalizzazione del modello, che deve anche fare affidamento su una conoscenza commerciale esperta, ha portato ad una significativa parcellizzazione. Un limite è rappresentato dalle sfide di gestione operativa e alla complessità di "fondere il livello micro individuale con il livello macro organizzativo".

Il quarto e ultimo punto di vista, quello delle persone eccellenti, presuppone che le competenze vadano cercate dove si possono trovare, cioè tra i talenti. Questa mappatura comporta la scelta di un campione di performer eccellenti e medi all'interno dell'azienda, e poi la rilevazione dei talenti presenti in questo campione con un approccio specifico di intervista. All'indagine segue una fase di validazione statistica delle abilità scoperte, che produce un output, particolarmente, interessante in quanto distingue tra "eccellenze distintive" e "competenze di soglia". Quest'ultima prospettiva si differenzia nettamente dalle altre, non solo perché è diversa la fonte, i maggiori performer, e diverso l'approccio, anche perché il percorso necessario è induttivo piuttosto che deduttivo. Non

si parte da una premessa per dedurre i talenti; piuttosto si parte dalle prestazioni eccezionali di oggi di persone, che quindi sono, ritenute eccellenti.

La prospettiva richiede estremo rigore metodologico, in alcuni casi in contrasto con vincoli organizzativi e ambientali.

La conclusione sui quattro punti di vista è che vale la pena considerarli tutti, poiché ognuno offre benefici che gli altri non offrono, così come limiti e svantaggi che rendono il loro uso difficile. Di conseguenza, in ogni singola circostanza, è importante valutare gli obiettivi che sono stati fissati, il quadro aziendale e organizzativo in cui si desidera definire il proprio modello di competenza, e infine l'impatto che i diversi benefici e svantaggi hanno nella situazione.

“Se la posizione si paga, la prestazione si premia, il potenziale si sviluppa, si può dire che la valutazione delle competenze si prefissa tutte e tre questi obiettivi, a seconda del contesto” (Migliori, Rolandi, 2013). La valutazione delle competenze si pone in maniera trasversale rispetto alla valutazione della posizione, performance e del potenziale. Può rappresentare uno strumento di sostegno e integrazione ai tradizionali sistemi di valutazione del personale.



### **3.5 Performance Management**

#### **3.5.1 “Best Practice” del Performance Management**

La letteratura scientifica ha fatto emergere che nella valutazione delle competenze, la tendenza è l'osservazione dei comportamenti tenuti durante l'attività lavorativa. Per quanto negli esempi proposti in letteratura si tenda ad oggettivare il più possibile i criteri di valutazione delle competenze, è naturale che il momento di valutazione porta con sé elementi soggettivi. È stato affermato che gli obiettivi sono uno dei fondamenti del modello delle competenze (vedi par 3.1). Se i comportamenti rappresentano il “come”, gli obiettivi raffigurano il “cosa”. In un modello efficace, quindi, è necessario integrare la valutazione degli obiettivi. Il concetto di management per obiettivi (MBO) è diventato parte integrante del processo manageriale (H. Levinson, 2005). Si è passati da una visione tradizionale tipica di F. Taylor a un processo integrato, composto non solo dalla rilevazione degli obiettivi, ma anche dall'implementazione di una cultura del feedback, della creazione di momenti di incontro responsabile-collaboratore. Una corretta gestione della valutazione degli obiettivi può quindi essere una leva al miglioramento dell'azienda stessa. Il modello di Taylor per quanto pragmatico fallisce nel tenere in considerazione la profonda componente emotiva della motivazione. Secondo Maslow i bisogni di una persona si dividono in bisogni di base, bisogni psicologici e bisogni di autorealizzazione. Se i bisogni di base, fisiologici e di sicurezza, possono essere soddisfatti da un adeguato compenso in relazione agli obiettivi raggiunti. Le altre due categorie di bisogni confluiscono nella sfera emotiva e da qui nasce la necessità di evolvere i modelli tradizionali. Secondo Levinson (2005) il miglior approccio alla valutazione degli obiettivi è la considerazione psicologica, con particolare attenzione ai presupposti riguardo la motivazione del personale. Per quanto non ci sia un processo ideale nella valutazione

degli obiettivi, considerando i presupposti, si possono individuare delle “best practice” in grado di supportare la realizzazione di un modello per le organizzazioni.

1. Misurare e giudicare la performance: parte imprescindibile del processo di performance management. Importante è la qualità degli obiettivi individuati. Nella filosofia gestionale gli obiettivi devono essere SMART. Acronimo che indica obiettivi:
  - a. Specifici: ben definiti e precisati;
  - b. Misurabili;
  - c. Raggiungibili (Achievable): le aziende spesso stabiliscono obiettivi che sono fuori portata.
  - d. Rilevanti: punto fondamentale per mantenere il giusto impegno da parte dei collaboratori. Non devono essere obiettivi di routine.
  - e. Time-Based: in genere sono obiettivi annuali, con possibilità di valutazione a metà anno per allineare gli obiettivi ad eventuali macro-cambiamenti (mid year calibration).
2. Collegare la performance individuale agli obiettivi dell'organizzazione. Si parte dalla definizione degli obiettivi aziendali, identificati dal consiglio d'amministrazione, o dagli shareholder oppure dal comitato di direzione. Dagli obiettivi aziendali derivano gli obiettivi funzionali e dopo l'incontro responsabile collaboratore vengono definiti gli obiettivi individuali.
3. Chiarire sia il lavoro che deve essere fatto sia le aspettative di raggiungimento: gli obiettivi non devono limitarsi ad essere comunicati, ma vanno discussi e condivisi con i collaboratori.
4. Favorire la crescente competenza e crescita del subordinato: la valutazione delle prestazioni può contribuire a selezionare le persone nelle quali individuare le competenze distintive e di eccellenza.
5. Migliorare comunicazione tra responsabile e collaboratore.

6. Servire come base per i giudizi su salario e promozione.
7. Stimolare la motivazione dei collaboratori.
8. Servire come strumento di controllo integrato dell'organizzazione.

Una ricerca condotta dall'Harvard Business Review on "Appraising Employee Performance" afferma che in accordo con il pensiero contemporaneo il processo ideale dovrebbe procedere in cinque passaggi:

1. Discussione individuale tra responsabile e collaboratore sulla job description di quest'ultimo;
2. Stabilire gli obiettivi a breve termine del collaboratore;
3. Incontro con il superiore per discutere i progressi del dipendente verso gli obiettivi;
4. Istituzione di punti di controllo per misurare i progressi;
5. Discussione tra responsabile e collaboratore alla fine di un periodo definito per la valutazione dei risultati.

La ricerca asserisce che nonostante il processo ideale possa sembrare lineare e semplice da seguire nella realtà la valutazione dei collaboratori porta con sé non pochi problemi.

La complessità delle job description va di pari passo con la flessibilità del dipendente, quindi gli elementi della job description diventano sempre meno rilevanti. Così, più in alto una persona sale in un'organizzazione e più vario e sottile è il lavoro, più difficile è fissare gli obiettivi che rappresentano più di una frazione di quello sforzo.

Con obiettivi e job description prestabilite, si può dare poco peso alle aree di discrezione aperte all'individuo, ma non incorporate in una descrizione del lavoro o negli obiettivi. Il rischio è di non riuscire a rappresentare le attività di un dirigente particolarmente innovativo che di sua spontanea volontà decidesse di intraprendere attività creative, oppure attività che devono essere fatte per senso di responsabilità. Il mondo in cui il mondo del lavoro opera è VUCA, sempre più imprevedibile e controllabile. La definizione dei compiti diventa sempre più complicata e l'immediatezza del servizio,

così come il senso di responsabilità sono cruciali, questo può rappresentare un grosso ostacolo.

Le job description, inoltre si limitano a rappresentare ciò che i dipendenti sono tenuti a fare nella loro mansione. Non riescono a cogliere la sempre maggiore interdipendenza del lavoro manageriale nelle organizzazioni. I fattori esterni all'organizzazione hanno un impatto sempre maggiore sulla performance individuale. La dipendenza della performance di un dipendente da ciò che fanno gli altri o dagli eventi dell'ambiente esterno fa sì che gli obiettivi o i mancati obiettivi di quest'ultimo non sempre dipendano solamente da lui.

Se la preoccupazione principale nella valutazione delle prestazioni fosse la consulenza al subordinato, la valutazione dovrebbe considerare e prendere in considerazione la situazione totale in cui operano il superiore e il subordinato. Inoltre, questo dovrebbe prendere in considerazione la relazione del lavoro del subordinato con altri lavori. Aiutare a interfacciarsi con il sistema, per esempio, è il focus principale delle aziende di consulenza. Ma, non c'è nessuna traccia di questo nelle schede di valutazione, per segnalare tale interazione.

Un altro punto di riflessione è la durata del periodo di valutazione. Solitamente gli obiettivi vengono valutati una volta l'anno. Il periodo è troppo breve per riuscire ad includere tutte quelle relazioni inter-funzionali che possono coprire periodi di tempo superiori all'anno. Questo è un ostacolo alla cooperazione tra colleghi, di funzioni diverse. Ponendo un orizzonte temporale più ampio si potrebbe favorire la cooperazione a lungo termine, piuttosto che la competizione nel breve. Cambiando l'orizzonte si potrebbe favorire il lavoro di squadra.

Oltre a queste criticità elencate, i supervisor hanno difficoltà a condurre le valutazioni. Una valutazione può portare ad uno stato d'ansia da parte del valutatore e un senso di inadeguatezza nel "giocare a fare DIO" (McGregor, 1957). La metafora è indicativa del fatto che alcuni responsabili non riescono a assegnare la corretta valutazione per paura

di dare giudizi verso un proprio collaboratore. McGregor propose un modello in grado di venire in contro a queste esigenze. Propose che gli obiettivi venissero stabiliti dal lavoratore stesso, e successivamente verificati con il responsabile. Da “individuo che giudica” così il responsabile diventava una persona a supporto dei suoi collaboratori, un individuo in grado di aiutare i subordinati a raggiungere i propri obiettivi.

Parenteticamente, Levinson (2005) dubitò molto che il fallimento della valutazione derivi dal giocare a fare Dio o dal sentirsi disumano. La sua osservazione lo portò a credere che i manager sperimentano la loro valutazione degli altri come un atto ostile e aggressivo che inconsciamente è sentito come se stesse ferendo o distruggendo l'altra persona

I sensi di colpa, quindi rischiano di interferire con il sistema di valutazione di organizzazioni e rendono vano il fine del sistema di essere fonte di critiche costruttive verso i collaboratori.

"Pochi eventi nella vita aziendale causano agli impiegati più ansia delle loro valutazioni annuali delle prestazioni" (Gwynne, 2002). Il giudizio del responsabile, che in alcuni casi influisce su aumenti, promozioni e in casi limite anche la permanenza in azienda, viene spesso considerato come soggettivo e non equo. Ricerche tenute agli inizi degli anni 2000 suggeriscono che i dipendenti hanno un giusto motivo di preoccupazione. All'interno della stessa azienda, infatti, i manager spesso usano criteri di rendimento completamente diversi.

"La revisione delle ricerche sulla struttura della performance lavorativa ha fatto emergere tre componenti principali della fase di valutazione" (Rotundo, Sackett, 2002).

Performance lavorativa – strettamente legata al compito, comprende atti e comportamenti associati alla creazione di un prodotto o alla fornitura di un servizio.

Performance di cittadinanza – legata all'ambiente sociale e psicologico dell'organizzazione. Si valutano i comportamenti virtuosi volti alla collaborazione con i colleghi o al miglioramento dell'immagine dell'azienda.

Performance controproducente – legata al benessere dell'organizzazione e dei suoi membri. Il focus è sui comportamenti dannosi o negativi nei confronti dell'ambiente lavorativo, come assunzione di droghe o competizione nociva.

Seppur l'analisi della letteratura ha fatto emergere in modo chiaro che queste tre componenti siano in grado di descrivere in maniera adeguata il dominio di attività di un lavoratore in relazione alla sua valutazione, la ricerca è andata ancora più in profondità andando a studiare in che percentuale queste tre componenti impattano la valutazione di un responsabile.

La ricerca si svolse fissando i seguenti assiomi:

- ✓ ogni manager avesse i propri criteri di valutazione nei confronti del proprio collaboratore
- ✓ ogni impiego ha un diverso grado di complessità, nella ricerca sono stati compresi cinque impieghi: contabile, assistente amministrativo, operatore di macchina, infermiere e cassiere.

Il primo punto della ricerca fu di presentare a dei manager degli scenari immaginari che includevano la performance aziendale di una di queste cinque categorie di lavoratori. Chiedendo loro di valutare in base ai loro criteri il lavoratore descritto. La simulazione è stata proposta a più di 500 manager di 17 organizzazioni nordamericane diverse.

L'analisi dei risultati portò a confermare l'ipotesi che "Ogni manager ha le proprie politiche di valutazione, ed è possibile che due manager della stessa organizzazione abbiano criteri diversi" (Rotundo, Sackett, 2002). Un altro risultato fu quello di individuare tre tendenze in cui i manager si imbattevano ogni volta che eseguivano una valutazione.

Un gruppo aveva la tendenza a premiare la performance lavorativa. Individui con competenze maggiori in aspetti strettamente legati al compito ricevevano punteggi più alti, mentre chi aveva mancanze di abilità e conoscenze minori riceveva valutazioni più basse, il focus era completamente a favore degli obiettivi, senza riferimenti ai comportamenti tenuti.

Un altro gruppo aveva la tendenza a premiare in egual modo la performance lavorativa e la performance controproducente. Questa categoria seppur simile alla prima aveva un occhio di riguardo per tutte quelle azioni che potevano portare danno all'azienda, il bilanciamento tra obiettivi e comportamenti era bilanciato.

Il terzo gruppo era concentrato solamente sulle performance controproducenti. Venivano puniti i comportamenti dannosi verso l'organizzazione e i colleghi. L'orientamento all'obiettivo in questo caso era più carente e il focus era sul "come" piuttosto che sul "cosa".

Nessuno dei manager aveva considerato la performance di cittadinanza come requisito per una buona valutazione. La variabilità come già affermato era presente anche tra manager appartenenti alla stessa organizzazione.

Per concludere la sua ricerca Rotundo suggerì un approccio alla valutazione delle prestazioni che consiste in una "mini-valutazione" ogni tre o quattro mesi e la tenuta di un diario giornaliero da parte dei manager. Questo approccio aveva l'obiettivo di favorire la trasparenza nei criteri di valutazione tra responsabile e collaboratore.

### **3.5.2 Il valore del Feedback nel Performance Management**

Prove scientifiche ed empiriche dimostrano il valore del feedback e delle valutazioni per performance. "Il campo della gestione delle prestazioni è stato in subbuglio ultimamente. I dipendenti sono confusi. I leader sono frustrati. I consulenti si stanno arricchendo" (Gorbatov, Lane, 2018).

"Un piccolo numero di aziende di alto profilo, tra cui Adobe, GE e Accenture hanno abbandonato la gestione tradizionale delle performance in favore di approcci meno formali e quantificabili che danno priorità la conversazione continua rispetto alle valutazioni annuali" (Cappelli, Tavis, 2016).

Seguendo l'esempio aziende meno strutturate hanno cambiato la loro cultura del feedback. Però il principio per cui "se funziona per i leader di settore allora funziona

anche per me” potrebbe non essere corretto. “Il problema è che ci sono poche prove a sostegno di questi nuovi approcci” (Gorbatov, Lane, 2018). La performance di un lavoratore può rappresentare una sfida per ogni organizzazione. Farsi prendere dalla fretta di cambiare può essere deleterio per le aziende. Le riprogettazioni dei modelli organizzativi non solo sono complesse da gestire dal punto di vista umano, ma portano con loro anche dei costi. Decidere dove far pendere la bilancia tra sistemi tradizionali e nuovi modelli di gestione di performance e feedback può rappresentare una sfida e richiede tempo e un’attenta analisi interna da parte dell’HR.

Nel paragrafo precedente si è visto come si possano definire delle tendenze nei sistemi di valutazione. Queste tendenze possono portare alla creazione di modelli in supporto all’HR e alla direzione per gestire la valutazione e il feedback dei collaboratori. La valutazione delle prestazioni, così come qualsiasi altro elemento del modello delle competenze, ha l’obiettivo di migliorare la performance organizzativa. Il feedback, come ad esempio la corretta impostazione degli obiettivi, è una leva intermedia che può influenzare il risultato e la corretta applicazione di un sistema di valutazione. Nel processo di valutazione non si possono escludere una o più leve con l’obiettivo di semplificare il modello, ma piuttosto bisogna essere in grado di rendere le procedure semplici in modo tale da riuscire a prendere in considerazione ogni aspetto della valutazione.

Oggi l’HR troppo spesso ignora questi fatti inseguendo ciò che J. Boudreau e S. Rice (2015) hanno definito come le “novità HR del giorno” metaforizzandole in “oggetti luminosi e scintillanti”. I professionisti delle risorse umane sono troppo veloci a rimuovere un processo che non piace ai leader aziendali. Dovrebbero sostenere i difficili miglioramenti che potrebbero effettivamente guidare la performance, a cominciare dal feedback.

Nella ricerca “Myths about Performance” (2018), pubblicata sull’MIT Sloan Management Review, vengono analizzati quali sono alcuni dei miti che hanno portato



l'HR a riprogettare i processi, nonostante la scienza. E quali sono le implicazioni per una gestione delle performance di qualità. La ricerca ha evidenziato che per gli uffici delle risorse umane è un problema che ai dipendenti non piaccia il feedback formale sulle prestazioni. Ci sono prove a sostegno della tesi che ai collaboratori non piaccia il feedback al punto che molti tendono ad evitare opportunità di dialogo se possono. Le preferenze di un collaboratore però non possono andare ad influenzare il processo di feedback. Il feedback influenza la performance; la soddisfazione o l'insoddisfazione per un feedback ricevuto, deve essere lo stimolo per aumentare il senso di responsabilità o la fiducia del collaboratore.

Indipendentemente che il feedback sia positivo o negativo, il miglior sistema è quello che fornisce un feedback che soddisfa, chiaro equo e sviluppante, sensibile ai bisogni dei dipendenti. Per fare un esempio, una diagnosi negativa del medico può non piacere. Ma, puoi essere soddisfatto che la diagnosi sia accurata e che il medico ti dia le adeguate indicazioni e consigli per guarire.

“Il feedback è cattivo. La convinzione che il feedback negativo sia un male e questo si rifletta sulla performance” (Gorbatov, Lane, 2018). Per paura di demotivare il dipendente, ci si concentra sull'apprezzamento del collaboratore piuttosto che sulla sua reale crescita. Il blocco mentale che si viene a formare seguendo questo approccio potrebbe portare i responsabili a evitare il feedback negativo o modificare l'atteggiamento rendendolo troppo accomodante, rendendo del tutto irrilevante il valore del commento valutativo.

Tra le competenze richieste ai leader c'è anche quella di dare dei feedback di valore. Con feedback di valore si intende quello in grado di avere impatto sulla performance. Se tra le competenze dei leader non è presente la capacità di dare feedback allora anche la performance dei suoi collaboratori ne risentirà. Un feedback di valore è quello che crea un senso di appartenenza e porta ad una diminuzione dello sforzo se positivo; e crea un senso di responsabilità e desiderio a “fare di più” se negativo. L'abitudine a

ricevere solo feedback positivi poi diminuisce il valore dei feedback negativi. Come già più volte affermato il mondo esterno è in continuo mutamento e non è detto che un'azienda virtuosa non possa attraversare un periodo negativo. In questi periodi la necessità di correggere in corso d'opera determinati comportamenti non più adatti al nuovo contesto è vitale. Il feedback negativo in questo senso ha molto valore, ma rischia di perdere efficacia in ambienti abituati al costante feedback positivo. Come la leadership anche il feedback può essere situazionale, adattarsi al contesto, alla maturità del collaboratore e al dominio di attività. Per esempio, la motivazione migliora sia quando il feedback positivo viene dato a persone con il focus sulla promozione, quindi su coloro che vogliono raggiungere determinati obiettivi e assumersi rischi. Sia in presenza di persone caute concentrate sulla prevenzione della loro situazione lavorativa a cui è necessario fornire un feedback negativo, per turbare quella situazione di sedentarietà. Il feedback negativo può essere particolarmente utile negli "eventi critici" cioè in quelle situazioni nuove, incerte, che si verificano per la prima volta, quando l'individuo si preoccupa profondamente del risultato, come guidare un nuovo team o gestire una crisi (London, Smither, 2002). Il conflitto è un altro ostacolo alla corretta applicazione del feedback. Il conflitto può non essere sempre negativo per l'azienda. In ambienti in cui le sfide aziendali dell'organizzazione sono sempre maggiori, realtà in cui si è sempre alla ricerca di scenari edificanti, ma senza la giusta motivazione o propensione all'errore, il feedback negativo può fare la differenza.

Se la capacità dei leader di fornire feedback è buona, allora è giusto aumentare la frequenza. La bilancia tra check-in regolari e la tradizionale valutazione annuale viene influenzata da questa convinzione. Per quanto possa essere vera questa affermazione, l'eccessiva frequenza dei feedback potrebbe essere negativa. Una ricerca su una grande università del Midwest ha dimostrato che c'è un punto di svolta in cui un aumento della frequenza del feedback porta ad una diminuzione dello sforzo e della performance. La teoria per cui un collaboratore, in particolare durante il periodo di apprendimento di un

nuovo compito o ruolo, abbia bisogno di costante feedback potrebbe non essere sempre corretta. Uno studio condotto da Lam, DeRue, Karam, Hollenbeck (2011) dice che troppi feedback possono essere particolarmente dannosi nella fase iniziale di apprendimento. Come riportato dalla ricerca questa affermazione non è una verità assoluta, ma può essere punto di partenza per delle riflessioni. Nelle tendenze HR, a riguardo si viene a formare una falsa dicotomia. Se si vuole un feedback frequente, bisogna fare a meno di un ciclo annuale. Questo abbassa la qualità delle conversazioni tra manager e collaboratori. Ulteriore conferma che la tendenza alla semplificazione dell'HR, che porta all'eliminazione di processi esistenti, può rappresentare un ostacolo alla crescita dei modelli. Facebook si rifiutò di abbandonare i tradizionali sistemi di valutazione delle performance, in favore del feedback costante. "L'azienda capì che un feedback frequente e una regolare valutazione delle performance possono essere complementari, non escludersi a vicenda" (Goler, Gale, Grant, 2016).

"I manager non sempre sono essenziali per il processo di gestione delle performance" (Gorbatov, Lane, 2018). Questa affermazione porta con sé una riflessione. La mancanza di fiducia tra capo e collaboratore può rendere il feedback irrilevante. Se il collaboratore non si fida del proprio responsabile, percepirà ogni valutazione come arbitraria o incorretta. Come afferma D'Amato c'è differenza tra manager e leader. Il leader è una figura in cui i collaboratori hanno fiducia. Si può dire che il leader venga scelto dai propri "seguaci". Nei casi in cui il manager non è in grado di essere anche leader per i suoi collaboratori il feedback perde di efficacia. La fiducia è un parametro fondamentale della percezione e dell'efficacia di un feedback. La valutazione a 360 gradi, si pone come alternativa al feedback nei casi in cui il manager goda di poca credibilità.

La performance migliora con il feedback. Questo non è necessariamente vero. Uno studio condotto nel 2016 da Kluger e DeNisi sugli effetti del feedback sulla performance ha evidenziato che il feedback migliora le prestazioni del 40%. Però, i dati dimostrarono che il feedback produce risultati molto variabili. In un terzo dei casi il feedback era

dannoso e riduceva le prestazioni. “Una variabilità osservata non spiegabile dal campionamento o da altri errori” (Kluger, DeNisi, 1996). Una spiegazione a questo fenomeno può essere la qualità del feedback. Anche in questo caso si fa riferimento alle competenze dei manager. Il manager deve essere in grado di capire il compito, il contesto e le caratteristiche del collaboratore. Elaborare questi dati e fornire un feedback coerente con esse. Un esempio di feedback efficace può essere quello in relazione alla prestazione dell'anno precedente, ad un collega e ai talenti dell'organizzazione. In un semplice messaggio si potrebbe fare una breve valutazione delle prestazioni in grado di favorire il miglioramento delle prestazioni. Una valutazione è un meccanismo utile per assicurare l'individuo sul livello di prestazione rispetto alle aspettative.

Il feedback accade e basta. Questo pensiero è stato confutato da uno studio dopo l'altro. Modificare la cultura di un'organizzazione è uno dei processi interni più complicati per un HR. La valutazione dei manager deve indicare la via per lo sviluppo dei dipendenti. Non tutti i manager sanno come aiutare le persone e rendere il cambiamento sostenibile. Un cambiamento nel processo che si traduce in un feedback di scarsa qualità causerà probabilmente un calo delle prestazioni. Per esempio, uno studio di CEB Inc. (2016) ha scoperto che vengono spese meno ore in conversazioni informali sulla performance, rispetto a quelle che danno valutazioni. I manager per far sì che il proprio feedback sia rilevante hanno bisogno di una struttura. Semplificare il processo di valutazione al tal punto da rendere la struttura a supporto irrilevante non è una scelta corretta. Feedback e valutazione non sono da scegliere, ma da far coesistere in maniera armoniosa. La performance umana è complessa e come tale bisogna assegnarle le giuste risorse. L'onere di comprendere questa complessità e creare sistemi di valutazione, oltre che dare indicazioni su come fornire feedback, spetta all'HR. L'HR si pone come business partner, una figura in grado di comprendere le esigenze dell'organizzazione a 360°, dal punto di vista umano, ma anche di processi e finanziario. Dando i corretti strumenti al management per favorire lo sviluppo dei propri collaboratori.

Il ruolo dei manager è lavorare in primo luogo su sé stessi. Riprendendo il pensiero di Goleman la padronanza di sé è il prerequisito per poter gestire gli altri. Un sistema che funziona è uno in cui il feedback è ritenuto credibile e i tempi di dialogo sono corretti. I risultati sulla performance dovrebbero essere positivi se il feedback viene gestito in maniera corretta. Le maggiori sfide per le organizzazioni sono di tipo culturale, in ambienti più abituati a dare e ricevere feedback questo passaggio è semplificato. In aziende tradizionali in cui il focus è principalmente sul proprio lavoro individuale questo rappresenta una vera e propria sfida. Migliorare il feedback non è solo sulla una leva della formazione dei manager, ma anche del miglioramento della cultura organizzativa, una forte attenzione alla performance e un mezzo per creare leader responsabili in grado di favorire lo sviluppo delle persone.

### **3.6 Incentivazione: Total Reward System**

Il concetto di gestione delle ricompense è alla base del TRS. La gestione delle ricompense è "centrale per la regolamentazione del rapporto di lavoro ed è uno dei pilastri della gestione delle risorse umane" (Bratton e Gold, 2000). Armstrong e Murlis (1988) affermavano che il "reward management riguarda la formulazione e l'implementazione di strategie e politiche che mirano a ricompensare le persone in modo giusto, equo e coerente in secondo il loro valore per l'organizzazione". Più recentemente, Armstrong e Stephens (2006) hanno prodotto una definizione molto simile, ma aggiungendo che lo scopo finale è che l'organizzazione sia assistita nella realizzazione dei suoi obiettivi strategici: "La gestione delle ricompense riguarda la formulazione e l'implementazione di strategie e politiche i cui scopi sono di ricompensare le persone in modo giusto, equo e coerente in secondo il loro valore per l'organizzazione e per aiutare l'azienda a raggiungere i propri obiettivi strategici". Le tendenze in campo HR portano a valutare la gestione delle ricompense come un fatto strategico. Non a caso la gestione delle ricompense è diventata più complessa e arricchita di elementi. Il TRS può essere visto come un modo per raggiungere gli obiettivi aziendali e in contemporanea favorire il benessere dei propri dipendenti. L'introduzione di ricompense intangibili, quindi diverse dal classico aumento in busta paga, è un indicatore di ciò. Allo stesso modo, Bratton e Gold (2000) affermano che la gestione delle ricompense è "il compito HRM più difficile per il direttore generale". La strategia è ora un punto chiave della gestione delle ricompense, dato che "per avere successo, le aziende devono essere particolarmente attente ad un numero di questioni importanti relative al capitale umano, e queste questioni devono essere strategiche" (Hitt, 2006).

Secondo Armstrong (2004), "la strategia delle ricompense riguarda ciò che l'organizzazione vuole fare riguardo alla ricompensa nei prossimi due o tre anni". Shuster e Zingheim (1993) sostengono che "le strategie di ricompensa forniscono una road map

da dove l'organizzazione è attualmente a dove vuole essere in futuro". Armstrong (2009) nota che la strategia delle ricompense: "stabilisce cosa l'organizzazione intende fare nel lungo termine per sviluppare e implementare politiche e pratiche di retribuzione e processi", rispondendo a due domande fondamentali:

1. "dove vogliamo che siano le nostre pratiche retributive tra qualche anno;
2. "come intendiamo arrivarci?

Il Total Reward System è descritto come un insieme di numerose remunerazioni rese accessibili agli individui che lavorano in cambio di un miglior reddito sul lavoro, includendo remunerazioni monetarie e non monetarie, così come remunerazioni intrinseche ed estrinseche" (Armstrong, 2006). "Nel corso degli anni, c'è stato un movimento nel modo di definire la remunerazione, che copre sia la retribuzione che i benefici, con lo scopo di reclutare, trattare e motivare gli individui all'interno dell'azienda" (Armstrong, 2006).

Negli ultimi anni sono stati sviluppati vari modelli e strutture di total reward. Il modello WorldatWork (2007) oltre alla classica retribuzione e benefici pone l'attenzione sulla vita lavorativa del personale; il riconoscimento della performance; e lo sviluppo delle proprie competenze oltre che alle opportunità di carriera. In aggiunta a questo modello Armstrong e Brown (2006) individuano l'esperienza lavorativa come uno strumento di ricompensa. Il modello si poneva l'obiettivo di trattenere il talento in azienda evitando che persone particolarmente performanti scegliessero di abbandonare l'azienda in favore di condizioni lavorative migliori. I diversi elementi di ogni categoria di ricompensa categoria sono stati identificati attraverso una completa revisione della letteratura di Hoole e Hotz (2016).

<b>Salario e stipendio mensile:</b>	Il reddito che un datore di lavoro dà a un dipendente per i servizi prestati, includendo sia la paga fissa che quella variabile basata sul livello di performance dell'individuo.
<b>Retribuzione Variabile</b>	La retribuzione variabile è spesso indicata come retribuzione contingente. La retribuzione variabile si presenta in una varietà di modi, compresi gli incentivi a breve e a lungo termine. Gli incentivi a breve termine sono legati alla performance di un individuo, di una squadra o di un'organizzazione. Piani di opzioni su azioni, piani di stock option, piani di acquisto di azioni, diritti di apprezzamento delle azioni e piani di bonus annuali differiti sono tutti esempi di schemi di incentivi a lungo termine.
<b>Benefici</b>	I benefici sono pacchetti o programmi offerti da un'azienda ai dipendenti in aggiunta alla remunerazione monetaria. Protezione del reddito, risparmi, benefici per la salute, benefici per la sicurezza sul lavoro e programmi di pensionamento sono tutti possibili vantaggi.
<b>Performance e gestione della carriera</b>	La performance è definita come l'allineamento degli sforzi organizzativi, di gruppo e individuali, così come la formulazione delle aspettative dei dipendenti, il tutto allo scopo di raggiungere gli obiettivi organizzativi.



<p><b>Ambiente di lavoro di qualità</b></p>	<p>La gestione della carriera è il processo di combinare le esperienze di apprendimento per migliorare le abilità, le conoscenze e le competenze. Fornire agli impiegati la possibilità di progredire nelle loro carriere attraverso la crescita, lo sviluppo e l'avanzamento. Gli impiegati sono più produttivi e devoti al loro lavoro quando sono ricompensati in questo modo.</p>
<p><b>Integrazione lavoro-casa</b></p>	<p>“Focus sull'individuo, il lavoro e l'organizzazione, con una preoccupazione per l'influenza che il lavoro può avere sulla vita delle persone e un focus sulla continua efficacia organizzativa” (Lawler, Nadler e Cammann, 1980).</p> <p>L'integrazione vita-lavoro è il processo di implementazione di politiche e pratiche organizzative che aiutano le persone a raggiungere il successo mantenendo un sano equilibrio tra lavoro e vita privata.</p>

Modello di Total Reward System (Hoole, Hotz, 2016)

Lo stato psicologico e il senso di appartenenza dei dipendenti è un obiettivo della strategia TR. Questi elementi si integrano agli obiettivi di aumento della prestazione lavorativa e soddisfazione classici dell'incentivazione. Conoscere un proprio dipendente per offrirgli la ricompensa più adatta alle sue esigenze e aspettative è una delle prerogative di questo metodo di gestione. L'atteggiamento positivo dei dipendenti verso l'organizzazione potrebbe portare a minori livelli di stress e una sensazione di equità in azienda.

Buoni sistemi di TR sono anche indice di qualità. Le public company che si concentrano sullo sviluppo di un programma integrato di ricompense che "aiuta a migliorare la responsabilità, la flessibilità, l'attrazione e l'eccellenza della fidelizzazione risultano più attrattive anche agli occhi degli investitori" (Ittner e Larcker, 1995). Questo non è un caso essendo l'incentivazione uno dei meccanismi volti a disciplinare i costi d'agenzia. Inoltre, "lo sviluppo di un programma di TR a sostegno della filosofia delle ricompense globali richiede un approccio strategico" (White, 2005). Nonostante sia un tema nuovo della gestione delle risorse umane il TR pone le sue basi sulla compensazione totale. La compensazione totale è stata ampiamente utilizzata dalle aziende in era tradizionale. Le teorie di TR, quindi, sono supportate da numero ricerche sulla compensazione totale che formano un ampio background di letteratura. Un esempio è la disposizione di un sistema di TR per diminuire l'assenteismo tra gli amministratori. Secondo le teorie di compensazione totale gli amministratori pagati maggiormente partecipano maggiormente alle riunioni. Stesso discorso si potrebbe fare per quegli amministratori, la cui compensazione è in parte rappresentata da stock o grand option. Essendo la remunerazione correlata al successo dell'azienda gli amministratori sono incentivati a preoccuparsi per il loro lavoro. Tornando ai sistemi di TR favorendo un buon ambiente di lavoro, anche gli amministratori sarebbero incentivati a vivere maggiormente le attività aziendali, riducendo l'assenteismo. I dipendenti sono il bene più prezioso di un'organizzazione, quindi qualsiasi sistema di gestione dei talenti

deve essere incorporato in tutti gli elementi della gestione delle risorse umane, comprese le politiche salariali. La gestione dei talenti è imprescindibile dai sistemi di TR, indipendentemente dalle dimensioni dell'organizzazione e dal settore, trattenere i talenti che possono avere successo in futuro, è indispensabile per la sostenibilità di un'azienda. Creare un'azienda che attrae e trattiene il talento è relazionato al successo e alla performance. Non solo perché assumere persone rappresenta un costo, ma anche perché li sforzi in tema di sviluppo andrebbero persi se una risorsa dovesse abbandonare l'azienda.

La strategia di gestione del personale è il primo punto, ma deve essere seguito immediatamente da una corretta strategia di TR a supporto.

## **4. Framework Concettuale e Approccio Metodologico**

### **4.1 La domanda di ricerca**

Il caso di studio che verrà analizzato nell'ultima parte di questa tesi ha lo scopo di mostrare quali sono i processi necessari per una corretta integrazione di un modello delle competenze in grado di supportare il cambiamento all'interno di un'organizzazione di medie dimensioni. I cambiamenti che verranno tenuti in considerazione sono sia derivanti dall'ambiente esterno: dovuti alla pandemia Covid-19 e alla continua evoluzione digitale; sia interni: cioè i meccanismi di innovazione culturale e di processo.

Il focus sarà sui processi HR e in che misura l'HR insieme alla direzione si pone come principale agente del cambiamento e partner strategico.

Verrà analizzato il processo annuale che porta alla creazione, modifica o conferma di un modello delle competenze in tutte le sue parti. Partendo dalla strategia e l'identificazione delle competenze chiave per l'organizzazione; l'elaborazione di una serie di comportamenti in grado di descrivere le competenze individuate; la disposizione del processo di valutazione e gli attori coinvolti in essa; la raccolta dati e la loro elaborazione. Nella parte conclusiva verranno esposti i risultati e individuati i punti di forza o deboli del modello delle competenze analizzato. Grazie, anche al supporto dell'amministratore delegato di LATI S.p.a. Michela Conterno, verranno proposti dei suggerimenti di miglioramento e spunti per future modifiche.

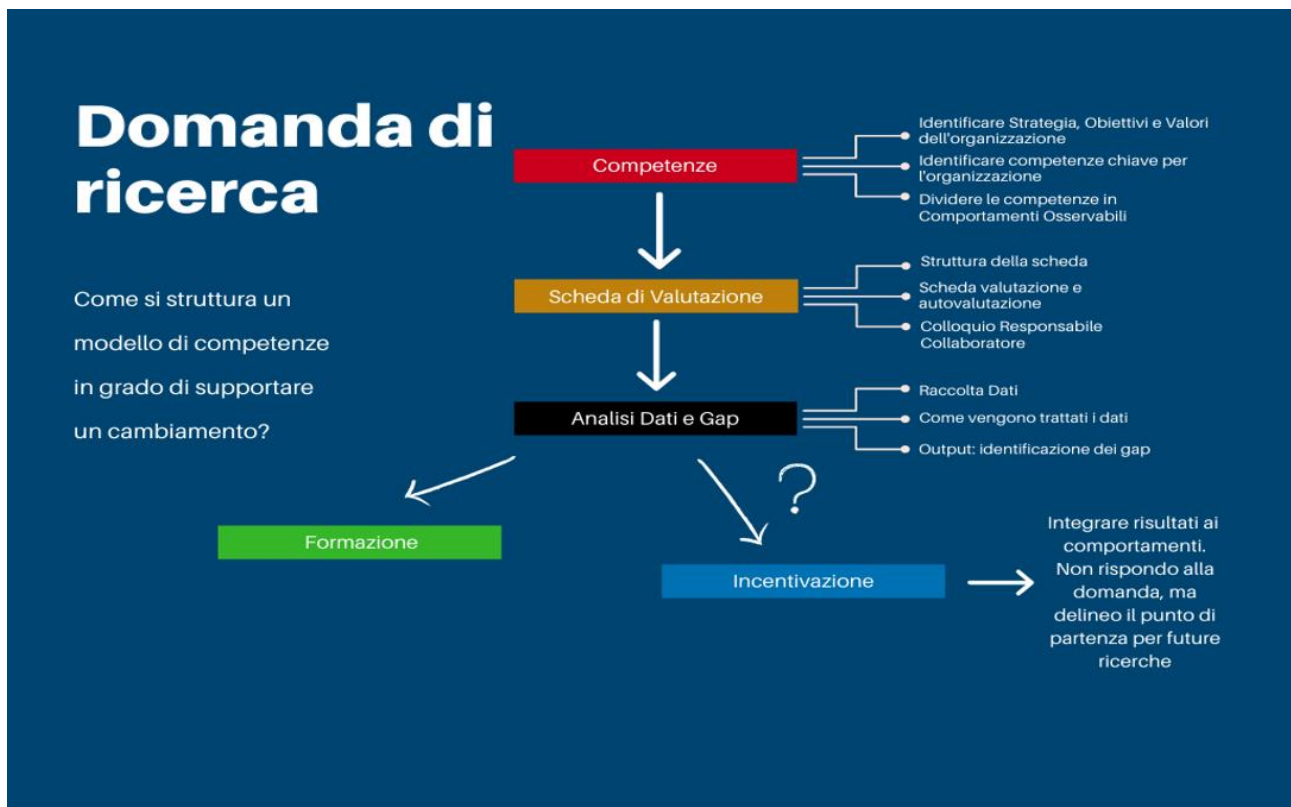


Figura 8: Framework della Domanda di Ricerca

## 4.2 Metodologia di ricerca: l'approccio misto

L'analisi della letteratura ha evidenziato che il modello delle competenze può rappresentare uno strumento molto potente per affrontare un cambiamento. D'altra parte, però la sua complessità può rappresentare una barriera per delle organizzazioni poco strutturate o avvezze alla standardizzazione dei processi HR. Secondo un'indagine del Sole 24 Ore (2019) le PMI rappresentano il 92% delle imprese attive sul suolo italiano. Alla luce di questi dati, per indagare l'impatto delle competenze sul cambiamento organizzativo un caso di studio, di una azienda di medie dimensioni come LATI S.p.a., risulta essere la metodologia più adatta. Questo approccio, inoltre, è in grado porre il focus su una reale applicazione dei principi del modello delle competenze,

non limitandosi, come durante l'analisi della letteratura, ad esporre una serie di “best practice”.

L'approccio utilizzato è quello misto, il modello delle competenze come esposto nell'analisi della letteratura porta con sé elementi sia hard e soft. Verrà adottato un metodo quantitativo basato sulla lettura imparziale dei dati derivante da un campione statisticamente rappresentativo, rappresentato dalla totalità della forza lavoro di LATI S.p.a.; un metodo qualitativo per quanto riguarda l'interpretazione della fattispecie e della realtà in cui opera LATI S.p.a., nonché delle sfide di cambiamento interno e gli stimoli dell'ambiente esterno che sono state affrontate. Bisogna però precisare che il campione seppur significativo per la realtà di LATI S.p.a., non è significativo e produrre risultati in grado di dare una risposta generale alla domanda di ricerca. I risultati che verranno esposti dovranno essere presi in considerazione solamente come esempio, non come rappresentazione di un campione che permette di fare affermazioni per la totalità delle PMI Italiane.

### **Approccio Qualitativo**

Gli strumenti utilizzati sono state interviste a:

- Amministratore Delegato Dott.ssa Michela Conterno:
  - Gennaio 2021: topic dell'intervista è stato le aspettative e la direzione da tenere per la struttura del modello delle competenze, con particolare focus sulla parte valutativa;
  - Marzo 2021: feedback sui nuovi strumenti di valutazione del personale e intervista finalizzata ad individuare futuri possibili miglioramenti.
- HR Training & Development Specialist Dott.ssa Maddalena Castiglioni Rusconi:

- Gennaio 2021: l'obiettivo dell'intervista è stato prendere consapevolezza della realtà LATI e conoscenza del vecchio modello delle competenze.

Le interviste sono state tenute in presenza e per qualsiasi ulteriore informazione è stato possibile avere un contatto diretto sia con la Dott.ssa Conterno che con la Dott.ssa Castiglioni. Sono stati anche fornite diverse presentazioni in PowerPoint riguardanti la presentazione in generale dell'azienda LATI S.p.a., l'approfondimento sulla sua strategia, valori e l'approccio al change management, nonché il loro modello di soft skills. Inoltre, da gennaio a marzo 2021 si è avuto accesso a presentazioni e risultati dei corsi di formazione; feedback, da parte dei dipendenti, riguardanti il modello delle competenze e più in generale la gestione delle risorse umane; dati riguardanti la valutazione delle competenze e degli obiettivi dell'anno 2020 e altri dati riservati.

Intervista Dott.ssa Conterno gennaio 2021:

- ✓ Quali sono i cambiamenti e le sfide che LATI si troverà ad affrontare nei prossimi anni?
- ✓ Con quali obiettivi in mente andranno rinnovate le schede di valutazione delle competenze?
- ✓ Cosa si aspetta dalla valutazione delle competenze per l'anno 2021?
- ✓ Ritiene necessario classificare la popolazione aziendale, facendo una divisione per funzione, per l'analisi delle schede di valutazione delle competenze?
- ✓ Pensa che un modello di competenza diffusa sia applicabile all'interno di LATI S.p.a?
- ✓ Oltre all'HR e alla direzione dove potrebbero essere individuati altri agenti del cambiamento?

Intervista Dott.ssa Conterno marzo 2021:

- ✓ Come valuta nel complesso il modello di valutazione delle competenze applicate in/nella sua azienda?
- ✓ Ha osservato resistenze all'introduzione di questo nuovo sistema?
- ✓ Quali vantaggi sta osservando o prevede dall'attuazione di questo sistema?
- ✓ Pensa che una minore formalizzazione degli strumenti di valutazione delle performance (feedback informale) possa aiutare il sistema a creare maggior valore per i dipendenti?
- ✓ È d'accordo con l'affermazione: "il raggiungimento di un obiettivo ha egual importanza rispetto al comportamento tenuto durante l'attività svolta"?
- ✓ Quali aspettative hai in merito all'evoluzione dei sistemi di valutazione delle performance integrati alla valutazione dei comportamenti?
- ✓ In futuro, pensa ci possa essere un'integrazione totale di questi due sistemi?

Questionari sottoposti alla forza lavoro, escludendo gli operatori di fabbrica per mancanza del computer aziendale. I questionari sono stati diversificati tra Dirigenti, People Manager (persone con deleghe gestionali e di valutazione), Collaboratori. L'obiettivo è stato di avere una buona uniformità sia per reparto sia per responsabilità.



Di seguito verrà riportata la descrizione del campione:

	<b>Campione</b>	<b>Risposte Valide</b>	<b>Percentuale</b>
<b>Collaboratori</b>	<b>88</b>	<b>32</b>	<b>36%</b>
<b>People Manager</b>	<b>31</b>	<b>22</b>	<b>71%</b>
<b>Dirigenti</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>70%</b>

Il questionario per i collaboratori conteneva le seguenti domande:

Come valuti l'importanza del feedback reciproco all'interno del tuo team?	Pensi che il feedback costante possa generare valore aggiunto alla tua attività?	Come valuti l'esperienza della discussione delle competenze e dei comportamenti?	Sei d'accordo che debba esistere un legame tra obiettivi raggiunti e comportamenti nella valutazione di un collaboratore?
---	--	--	---

Il questionario per i People Manager conteneva le seguenti domande:

Come valuti l'importanza del feedback reciproco sia con il tuo responsabile sia tra i colleghi all'interno del tuo team?	Pensi che il feedback costante possa generare valore aggiunto alla tua attività?	Come valuti l'esperienza della discussione degli obiettivi con il tuo responsabile?	Come valuti l'esperienza della discussione delle competenze e dei comportamenti?	Come valuti la sinergia tra valutazione delle performance e valutazione dei comportamenti?	Sei d'accordo che debba esistere un legame tra obiettivi raggiunti e comportamenti nella tua valutazione personale?
--	--	---	--	--	---

Il questionario per i Dirigenti conteneva le seguenti domande:

Come valuti l'importanza del feedback reciproco all'interno del tuo team?	Pensi che il feedback costante possa generare valore aggiunto alla tua attività?	Come valuti l'esperienza della discussione degli obiettivi con i tuoi collaboratori?	Come valuti l'esperienza della discussione delle competenze e dei comportamenti?	Come valuti la sinergia tra valutazione delle performance e valutazione dei comportamenti?	Sei d'accordo che debba esistere un legame tra obiettivi raggiunti e comportamenti nella valutazione di un collaboratore?
---	--	--	--	--	---

Il questionario è stato sottoposto dopo il periodo di valutazione delle competenze. Il periodo di raccolta dati è stato da giugno 2021 a luglio 2021. Su 129 dipendenti tra dirigenti, people manager e collaboratori sono state raccolte 61 risposte. Il campione non è statisticamente significativo, ma le risposte possono supportare le affermazioni che verranno fatte durante l'analisi del caso.

### **Approccio Quantitativo**

Lo strumento utilizzato è stata la scheda di valutazione delle competenze. L'obiettivo delle schede è stato di valutare il livello di competenze di LATI S.p.a.; individuare eventuali GAP tra l'aspettativa strategica e la situazione reale; e GAP tra la percezione dei collaboratori e quella dei valutatori.

Le schede di valutazione sono state sottoposte alla totalità della forza lavoro, suddividendo le schede in due categorie: uffici e operatori di fabbrica. Non avendo accesso ad un pc aziendale, agli operatori di fabbrica è stata data una scheda semplificata in forma cartacea. Mentre per i restanti dipendenti è stato fornito un file Excel. I valutatori in entrambe le modalità compilavano la scheda dopo il collaboratore. Le schede non compilate o compilate in maniera errata o parziale non sono state considerate nell'analisi dei dati.

Su una popolazione di 139 collaboratori, people manager e dirigenti sono state completate correttamente l'85,6% delle schede.

## 5. Anali del caso LATI

### 5.1 Introduzione azienda

Definita dall'AD Dott.ssa Michela Conterno una "multinazionale tascabile" LATI Industria Termoplastici S.p.a. è un'azienda familiare di medie dimensioni. "Ufficialmente enumerata tra i primissimi compoundatori indipendenti di successo" (Applied Market Information, 2018).

L'azienda, con i suoi settant'anni di esperienza nel settore delle materie plastiche, si pone come uno dei "maggiori fornitori di materiali ad alte prestazioni, compound speciali e materiali autoestinguenti, nonché prodotti rinforzati e caricati" (Conterno, 2021). Nel settore LATI gode di una reputazione per qualità dei suoi prodotti e servizio.

Nata ufficialmente nel 1945 su idea del Prof. Cosimo Conterno. LATI grazie ai fondi derivanti dal "Piano Marshall" iniziò la sua attività. A causa della guerra, la famiglia Conterno scelse di ricollocare l'azienda a Veduggio, nel varesotto. I rapporti del Prof. Conterno, insegnante della Bocconi e commercialista nel varesotto, permisero di creare rapporti con i clienti dello studio, operanti nel settore chimico e avviare solide collaborazioni.

Grazie ad una di queste collaborazioni, la partnership con Montedison, l'azienda attraversa una fase di crescita tra gli anni '50 e '60. Il passaggio di proprietà all'Ing. Giovanni Conterno, figlio del fondatore, porta un rinnovamento alla tecnologia produttiva aziendale. In seguito, il fratello dell'ingegnere e attuale presidente Prof. Francesco Conterno, anche egli insegnante alla Bocconi, trasforma l'azienda in un'eccellenza internazionale, rendendola la "multinazionale tascabile che è ora". "Al momento LATI si pone come fornitore leader di compound per uso ingegneristico" (Conterno, 2020). Dire che LATI produce plastica sarebbe riduttivo. LATI produce termoplastica, con proprietà all'avanguardia. La termoplastica può essere stampata, estrusa e riusata come la plastica, ma ha anche le proprietà tipiche della gomma. "Il compound è un granulo trasformato che viene stampato ad iniezione per diventare un componente di un sistema complesso di beni durevoli" (LATI S.p.a, 2020).

Secondo i dati del 2019 LATI conta 295 dipendenti, divisi tra uffici e produzione e 2000 clienti in tutto il mondo, per un fatturato di 155 milioni di euro (dati 2019). Due sono i siti produttivi; lo storico a Vedano Olona e il nuovo a Torba, sempre nel varesotto.

I punti di forza dell'azienda sono l'innovazione unita alla tradizione per la creazione di soluzioni all'avanguardia; lo stretto rapporto con il Cliente per soddisfare ogni esigenza specifica e la possibilità di realizzare prodotti su misura; alto livello di flessibilità rispetto ai verticalizzanti e certificazioni di prodotto come barriere all'entrata per la concorrenza.

La società nel 2016 passa sotto la direzione della Dott.ssa Michela Conterno, figlia del Prof. Francesco Conterno. Il cambio di proprietà ha portato un nuovo approccio alla leadership. L'aspetto valoriale ha assunto grande importanza e le persone sono state messe al centro. LATI si pone oggi l'obiettivo di cambiare insieme alle sue persone per diventare un'azienda in grado di affrontare il rapido cambiamento del mondo del lavoro.

## 5.2 Mappa Strategica LATI S.p.a.

Come primo passaggio per l'analisi di questo caso si è deciso di costruire la mappa strategica dell'azienda.

### Mappa Strategica LATI S.p.a.

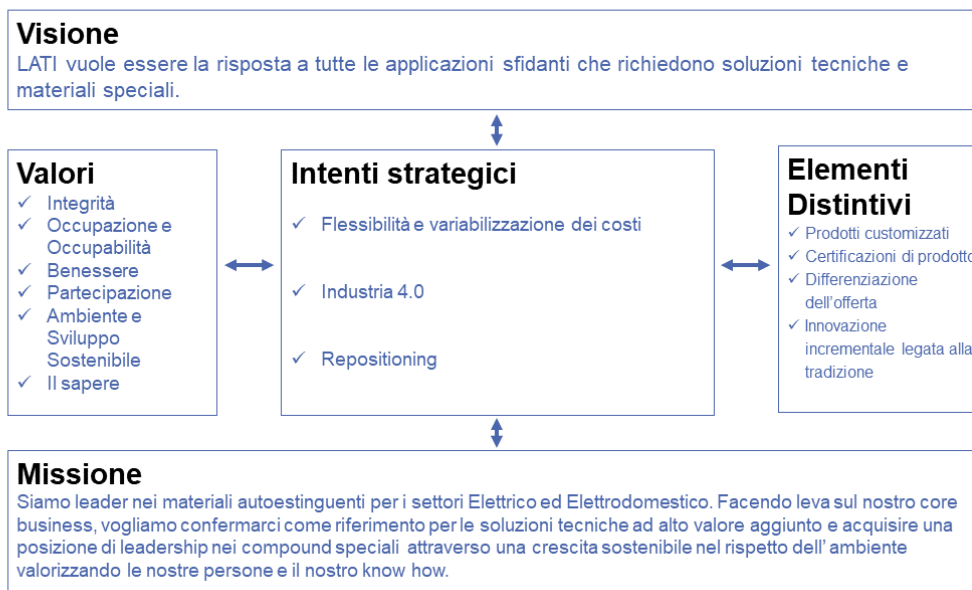


Figura 9: Mappa Strategica LATI S.p.a.

Come precedente affermato la decisione dei valori ha priorità sulle competenze. Stabiliscono i limiti su ciò che l'azienda non può assolutamente fare, quindi è necessario fornire un approfondimento in coerenza con la carta dei valori di LATI.

**Integrità** – la condotta LATI è basata su principi di legalità e di integrità. I rapporti interni e con i terzi sono costruiti in prospettiva di lungo periodo, volti al beneficio reciproco e basati sulla fiducia.

**Occupazione e Occupabilità** – creare occupazione e mantenerla è un obiettivo di LATI. L'azienda investe sulle persone per generare opportunità di sviluppo professionale per i suoi lavoratori, per accrescere il valore dell'organizzazione e per il mercato del lavoro.

**Benessere** – l'azienda ha a cuore il benessere delle persone. L'obiettivo è far sentire i lavoratori coinvolti, stimolati e rispettati. Garantendo la sicurezza e promuovendo la salute psico-fisica dei suoi lavoratori.

Partecipazione – le persone vengono coinvolte nelle scelte strategiche e operative che indirizzano la gestione delle attività aziendali. LATI è presente nelle comunità in cui opera come attore di sviluppo in partnership con istituzioni, associazioni imprenditoriali e organizzazioni della società civile.

Ambiente e sviluppo sostenibile – LATI rispetta l'ambiente, considerato un bene comune. Si impegna a preservarlo attraverso la costante ricerca di soluzioni di prodotto e processo innovative e a promuovere la sostenibilità ambientale in tutti i contesti in cui è presente. Persegue una crescita qualitativa, non quantitativa. L'obiettivo è di generare valore con un consumo di risorse meno che porzionale.

Il sapere – il successo di LATI deriva da una profonda conoscenza dei materiali plastici. Il rinnovamento e l'arricchimento di questo sapere è continuo. L'azienda sensibilizza i clienti e l'opinione pubblica verso un corretto uso dei materiali in tutto il loro ciclo di vita.

I valori sopraelencati sono stati il metronomo per tutte le decisioni strategiche e operative intraprese durante il progetto di rinnovamento del modello delle competenze. A cominciare dagli intenti strategici per cui il progetto è stato avviato.

Per l'analisi dei fattori strategici verrà utilizzato il modello per la lettura del cambiamento organizzativo. Uno strumento in grado di standardizzare gli elementi tipici di un processo di cambiamento organizzativo. Ci si concentrerà non solo sulle diverse variabili ma anche sui processi, che rappresentano il cuore del cambiamento.

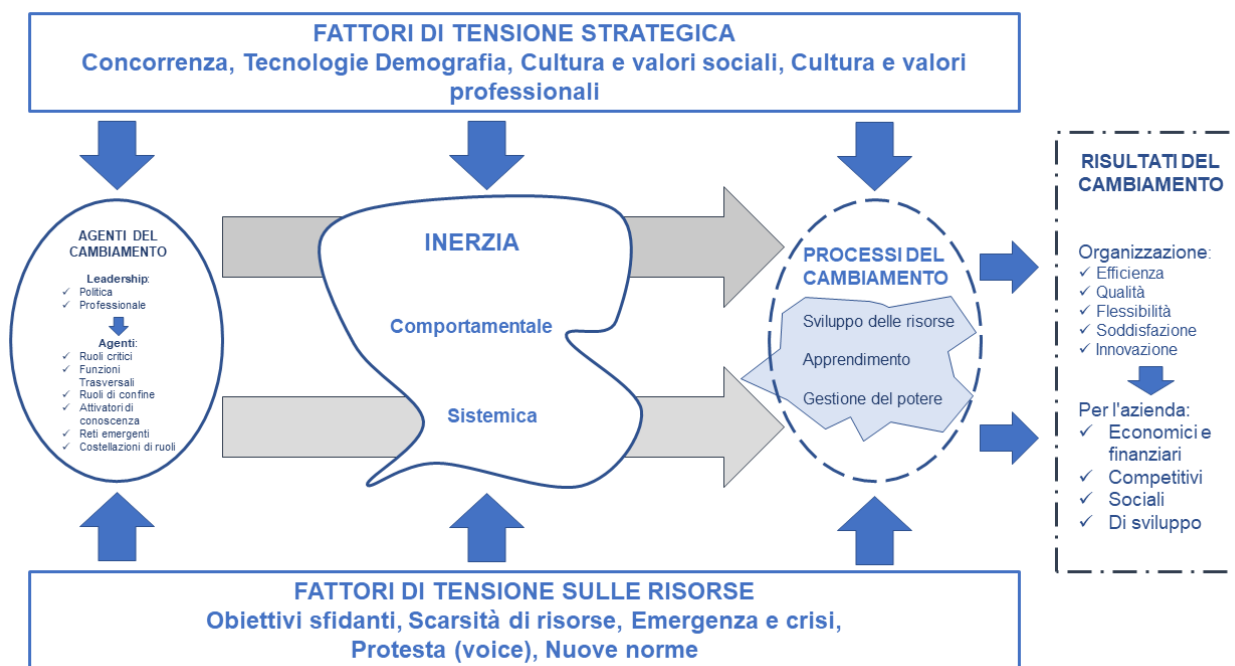


Figura 10: Modello per la lettura del cambiamento organizzativo

## Flessibilità e variabilizzazione dei costi

LATI si pone l'obiettivo di di esternalizzare la produzione di beni commodity (standard) per ridurre i costi fissi. Prevedere l'apertura ad alleanze strategiche che mettano l'azienda nelle condizioni di esternalizzare la produzione dei compound standard affidandola a partner che operano seguendo specifici piani di controllo decisi dall'azienda stessa. L'esternalizzazione porta con sé i seguenti vantaggi: riduzione dei costi fissi; riduzione dei tempi di produzione; accesso a nuove competenze e tecniche produttive. La filosofia LATI è ottimizzare i costi facendo leva sulle migliori competenze di ciascuno. Un progetto di cambiamento di questo tipo ha l'obiettivo di offrire il vantaggio di orientare la produzione interna verso soluzioni con marginalità più elevate, garantendo un'offerta più ampia al costo più competitivo possibile. Le spinte che hanno portato a intraprendere questa strada sono rigidità produttiva ed incidenza dei costi fissi sulla redditività; allungamento dei tempi di produzione, di ordine e consegna se la domanda fosse in crescita; livelli molto alti di BEP tra i fattori di tensione strategica. Tra i fattori di tensione sulle risorse le spinte sono state: obiettivi sfidanti in termini di soddisfazione delle richieste del singolo cliente, customizzazione dei prodotti e diversificazione del

prodotto determinata dalla soddisfazione del cliente, nonché un modo per avere un vantaggio competitivo sulla concorrenza. L'agente del cambiamento dovrà gestire la situazione di inerzia della società e avviare tutti i processi che porteranno l'azienda a cambiare realmente. L'agente del cambiamento è in primis l'AD stesso Dott.ssa Michela Conterno che svolge un ruolo critico, con funzioni trasversali, attività di coscienza e ruoli di confine. Inoltre, mostra una vera leadership che ha come obiettivo la mediazione degli interessi. Caratterizzata da comunicazione, condivisione e trasparenza.

Le inerzie che l'azienda ha dovuto affrontare sono:

- Manifestazioni comportamentali
  - Resistenza del personale di fabbrica: paura della sottrazione del lavoro;
  - Organizzativa: difficoltà a trovare il giusto partner;
  - Timore di non riuscire a mantenere elevati standard di qualità;
  - Insicurezza delle proprie capacità di cambiare;
  - Paura di non essere in grado di farcela;
- Manifestazioni sistemiche
  - Timore di non essere all'altezza degli standard qualitativi;
  - Divario tra risorse e capacità richieste disponibili: mancanza delle competenze di gestione dei flussi esterni;
  - Rischio di carenza di risorse qualificate;

I processi di cambiamento proposti sono trasversali in tutta l'organizzazione e si concentrano su: sviluppo delle risorse caratterizzato dalla volontà di creare una cultura di flessibilità e intelligenza emotive; esternalizzazione dei project manager (apertura al mondo esterno); apprendimento con un re-skilling per i collaboratori, formazione e coaching e sviluppo di competenze tecniche e soft skills. Infine, un cambiamento nella gestione del potere che preveda una leadership basata sulla comunicazione, la spinta sulla delega, l'individuazione di leader interni a sostegno dei progetti di change e una consapevolezza collettiva dell'importanza del cambiamento. Come affermato dall'AD Dott.ssa Michela Conterno inizialmente la resistenza era forte ed i risultati erano lontani dalle



aspettative, successivamente, però il risultato positivo ha giocato a favore. Nel 2019 c'è stata la guerra dei dazi però si è registrato un 16% in meno dei costi con assenza di cassa integrazione. Si può affermare che il sistema si è dimostrato efficace in caso di aumento della domanda, vitale in contrazione.

## **Industria 4.0**

Obiettivo di questo progetto riguarda soprattutto la digitalizzazione del polo logistico e della fabbrica. Valutando anche la possibilità di affiancare al MES aziendale un modulo dedicato alla qualità del processo, lavorare secondo una logica di Open Innovation con i fornitori dell'azienda. Lavorare sull'ottimizzazione del consumo energetico e implementare una tecnologia abilitante, come la stampa 3D. "Industria 4.0" è una strategia nazionale italiana volta ad incoraggiare le imprese ad abbracciare la "rivoluzione digitale" attraverso leggi ed incentivi che stimolino l'acquisizione di software, macchinari, ricerca e sviluppo. Per rafforzare il sistema gestionale dell'azienda, LATI si è impegnata a reingegnerizzare tutti i processi aziendali, integrando nuove piattaforme informatiche come SAP e altre. Il sistema CAD, ad esempio, è stato sviluppato per il rendering 3D dei prodotti, così come il programma MES che, abbinato al sistema IOT, può recuperare automaticamente i dati per l'analisi. Tra i fattori di tensione strategica troviamo la redditività; la registrazione dati manuale; sito di Vedano Olona obsoleto e tecnologia superata; processo produttivo manuale e con molti buffer. È dunque necessario rinnovarsi e rinnovare l'azienda in prospettiva dell'automazione industriale, al fine di migliorare le condizioni di lavoro, creare nuovi modelli di business e aumentare la produttività e la qualità produttiva degli impianti rappresenta il fattore di tensione sulle risorse.

Tra gli agenti del cambiamento oltre alla Dott.ssa Conterno è stato individuato il Direttore di produzione. Seguendo il suo modello di leadership partecipativa, LATI coinvolge il Direttore di Produzione e il team di Ingegneria nel suo progetto. Nonostante un'iniziale scetticismo, gli attori coinvolti portano a termine il loro il progetto e diventano loro stessi gli agenti del cambiamento.

Le inerzie che l'azienda ha dovuto affrontare sono:

- Manifestazioni comportamentali
  - Resistenza del personale di fabbrica di Vedano Olona

- Età media alta (49 anni) e, scarsa dimestichezza con nuovi sistemi tecnologici.
- Manifestazioni sistemiche
  - Scarsità risorse interne da dedicare al progetto;
  - Sostenibilità finanziaria degli investimenti;
  - Valorizzazione sito immobiliare di Vedano;
  - Scarsità di competenze: automazione e digitalizzazione

I risultati ottenuti fin ora sono la creazione di un magazzino SEMI-automatizzato e scaffalato in funzione. Primi impianti automatizzati in produzione. Maggiore tollerabilità da parte dello staff tecnico ai cambiamenti in ambito tecnologico. L'importanza degli investimenti nelle tecnologie 4.0 sono confermati da alcuni dati. Si prevede infatti che, dal 2018 al 2022, Industria 4.0 porterà a un aumento della produttività aziendale dal 15 al 30% (McKinsey, PWC e Accenture, 2017), oltre che a una riduzione mediana dei costi operativi dal 3,6% al 5,4% su base annua (PWC e Capgemini, 2017). L'investimento medio annuo in tecnologie Industry 4.0 per impresa è ora previsto tra il 5% e il 7% dell'intero valore aziendale (Pwc, 2017). Le imprese di produzione stimano che circa il 21% delle loro sedi produttive saranno chiuse entro la fine del 2022.

## **Repositioning**

In un mondo VUCA e con la possibilità dell'entrata di nuovi concorrenti o prodotti sostituivi LATI si è posta l'obiettivo di sondare il terreno per un possibile riposizionamento. Al tal proposito sono stati fatti investimenti per l'aumento di specializzazione in produzione di autoestinguenti di alta gamma, a fronte di una diminuzione degli investimenti per linee standard. Tra i fattori di tensione strategica troviamo la redditività; minori quote di mercato a causa di nuovi entranti; minori margini causati da un aumento dei costi. Tra i fattori di tensione sulle risorse troviamo la diversificazione dei prodotti e la ricerca di competenze distintive. Oltre all'AD tra gli agenti di cambiamento è stata individuata l'area marketing e l'area vendite. Allestimento di una squadra di sviluppatori di business con la presenza di leadership innovativa.

Le inerzie che l'azienda ha dovuto affrontare sono:

- Manifestazioni comportamentali
  - Resistenza del personale di fabbrica
  - Business development manager da avviare
- Manifestazioni sistemiche
  - Forza vendite non abituata allo sviluppo di nuovi clienti
  - Divario tra risorse e capacità richieste e disponibili

Nel 2018 si registra una crescita del fatturato e dei volumi di vendita, tuttavia, essi sono controbilanciati da un aumento del costo delle materie prime e delle risorse, con conseguenti risultati inferiori alle aspettative. Nonostante ciò, il processo di rinnovamento in LATI è costante.

## **5.3 La valutazione delle competenze**

### **5.3.1 Individuare competenze e i comportamenti**

Come si è visto la direzione intrapresa da LATI è di rinnovamento e adattamento ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Per far ciò oltre ai già citati agenti di cambiamento specifici per ogni intento strategico l'AD ha messo al centro dei progetti di cambiamento la funzione HR. Secondo la Dott.ssa Conterno il cambiamento culturale "non è un processo top-down". Dipende dalle persone e da come si sentono. Applicando questa mentalità la funzione delle risorse umane diventa strategica per il processo di cambiamento. L'HR sostiene il cambiamento attraverso la formazione, la selezione e lo sviluppo. In questa parte di analisi del caso si andrà a studiare uno strumento di sviluppo delle risorse umane: la valutazione delle competenze. Come in ogni processo HR l'obiettivo ultimo è la performance aziendale. Ciò che differenzia i processi HR dai più comuni processi aziendali è il "come" si raggiunge la performance aziendale. Il focus non è sugli obiettivi, ma sulle persone. Lo sviluppo delle persone passa attraverso una prestazione orientata alla crescita. Non solo agli obiettivi. Si valuta, inoltre, la coerenza valoriale dei collaboratori. La performance in quest'ottica diventa la base per lo sviluppo delle persone. Non viene vista in chiave punitiva, ma allunga il suo orizzonte temporale. Crescere per poter far carriera.

Per raggiungere questo obiettivo l'AD insieme all'HR ha lanciato nel 2019 il progetto di valutazione delle competenze. Il progetto è partito dall'individuazione di 7 competenze chiave, coerenti con i valori, la tipologia di business e gli obiettivi strategici di LATI. La parte che seguirà avrà l'obiettivo di spiegare le sette competenze con particolare focus al motivo per cui sono state scelte e della loro importanza. Le competenze descrivono i comportamenti attesi dall'organizzazione per tutte le sue funzioni aziendali. Si riferiscono ad un insieme di abilità interpersonali identificate in 7 fattori chiave:

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| ✓ Sostenibilità economica           | ✓ Spirito di Team Trasversale   |
| ✓ Cliente al Centro                 | ✓ Umanamente Intelligenti       |
| ✓ Agilità al servizio del Business  | ✓ Apprezzamento della diversità |
| ✓ Sostenere la crescita del talento |                                 |

Dopo una breve spiegazione di ogni competenza verranno indicati cinque comportamenti osservabili che daranno la possibilità di costruire la scheda di valutazione.

### **Sostenibilità economica**

L'obiettivo è crescere in maniera sostenibile per garantire il futuro, creare un valore economico e sociale. Questo fattore è in linea con il valore dello sviluppo sostenibile elencato nella mappa strategica. Lo sviluppo sostenibile è "lo sviluppo che è in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri" (Brundtland, 1987). D

Da un punto di vista sociale, economico e ambientale, questo tipo di economia necessita il perseguimento di una crescita in linea con la nozione di sostenibilità. Per quanto riguarda l'ambiente, i consumi devono permettere la rigenerazione delle risorse per garantire continuità alle generazioni future. In termini di organizzazione, questo modello deve essere costruito su una riorganizzazione della forza lavoro in termini culturali. Il patrimonio di LATI non è costituito solo dai suoi macchinari, ma è costruito sulla varietà delle persone, caratterizzata da una diversità culturale ed etnica. Per riassumere, questo modello integra nozioni economiche ed ecologiche, per costruire un'economia del patrimonio in grado di supportare l'azienda nel tempo.

I comportamenti individuati sono:

Lavorare con energia e diligenza sugli obiettivi pianificati

Dimostrare integrità, onestà, correttezza nelle proprie azioni

Produrre risultati tangibili, superando gli ostacoli e l'incertezza

Manifestare senso di responsabilità per i propri errori e proporre rimedi

Effettuare dei follow-up regolari sull'avanzamento dei propri obiettivi o attività assegnate

### **Cliente al Centro**

LATI integra le prospettive dei clienti e offre delle soluzioni prodotti/servizi affidabili ed efficaci, con un approccio di sostenibilità reciproco. Per citare il professor. D'amato il cliente è colui che qualifica un'azienda di successo. Il mondo cambia rapidamente e con esso le esigenze dei clienti. Porre il cliente al centro significa porre la propria azienda nelle condizioni di poter cambiare insieme all'ambiente. In un settore come quello plastico, inoltre, l'impatto delle tecnologie è ancora più rilevante. Basti pensare alla stampante 3D strumento che per la prima volta permette di produrre oggetti dall'elevata complessità con costi relativamente bassi.

Però questo non basta. Serve una profonda conoscenza del proprio cliente. Tutti le aree aziendali devono avere una chiara idea di chi siano i clienti, di cosa hanno bisogno e di cosa vogliono o cosa potrebbero volere in futuro. Questo passa per una conoscenza del mercato e del settore in cui si opera. In parte, questo è conseguito grazie al know-how e all'esperienza della forza lavoro. Questa conoscenza però potrebbe essere

ulteriormente ampliata da iniziative come pratiche di ricerca, osservatori e raccolta di feedback sia all'interno che dai proprio stakeholder. L'apertura verso il lavoro da remoto, il lavoro di squadra e la velocità di pensiero e di azione sono fondamentali per assimilare questa competenza.

I comportamenti individuati sono:

**Conoscere i bisogni, le priorità e le problematiche dei clienti\***

**Agire con tempestività anche digitale per rispondere alle richieste dei clienti\***

**Manifestare positività sulla risoluzione delle problematiche per i clienti\***

**Relazionarsi in maniera assertiva e collaborativa con i clienti\* anche da remoto**

**Fare follow-up necessari e sollecitare proattivamente i colleghi per raggiungere il risultato.**

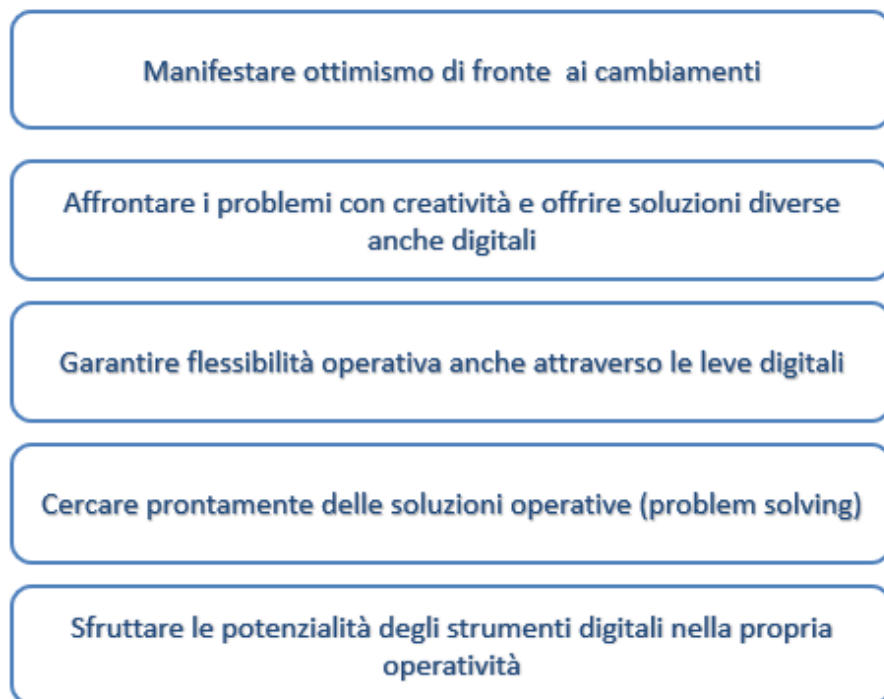
\*: clienti e stakeholder sono da intendere sia come esterni che come interni

## **Agilità al servizio del Business**

LATI ha l'obiettivo di adattarsi con flessibilità e rapidità all'evoluzione del mercato e ai bisogni del settore. Questo fattore riprende un po' il discorso fatto in precedenza per i clienti, ma aggiunge il concetto di agilità. La business agility è un concetto strettamente legato alla tempestività. Tempestività intesa in termini di riconoscimento dei fenomeni; processo decisionale e di esecuzione. Quando avviene un determinato fenomeno, ad esempio la pandemia Covid-19, LATI ha dimostrato di riconoscere in poco tempo la criticità. Senza aspettare neanche un giorno tutti i collaboratori impiegati negli uffici sono stati messi in smart working e gli uffici chiusi. La fabbrica è stata messa in sicurezza e sono stati forniti i necessari strumenti di prevenzione alla diffusione del virus. Inoltre, è stata fatta una convenzione con l'ospedale di Tradate per dare la possibilità a chiunque manifestasse qualche sintomo di effettuare un tampone molecolare in tempi brevi. Quest'esempio è per affermare che nella cultura la tempestività nell'agire è già presente, però l'AD Conterno con uno sguardo al futuro si pone l'obiettivo di continuare ad investire tempo e risorse per rendere l'azienda agile e smart. Il passaggio successivo potrebbe essere collegare la tempestività organizzativa con l'agilità. Questo potrebbe portare a diverse implicazioni per i manager. L'interdipendenza tra agilità e tempestività è un fattore chiave. I manager devono essere sempre in allerta e pronti ad intervenire in caso di un cambiamento. Devono essere in grado di riconoscere una possibile opportunità o minaccia derivante dallo stimolo. Infine, è necessario l'utilizzo di informazioni sempre nuove e non la sola fiducia sulla propria esperienza.



I comportamenti individuati sono:

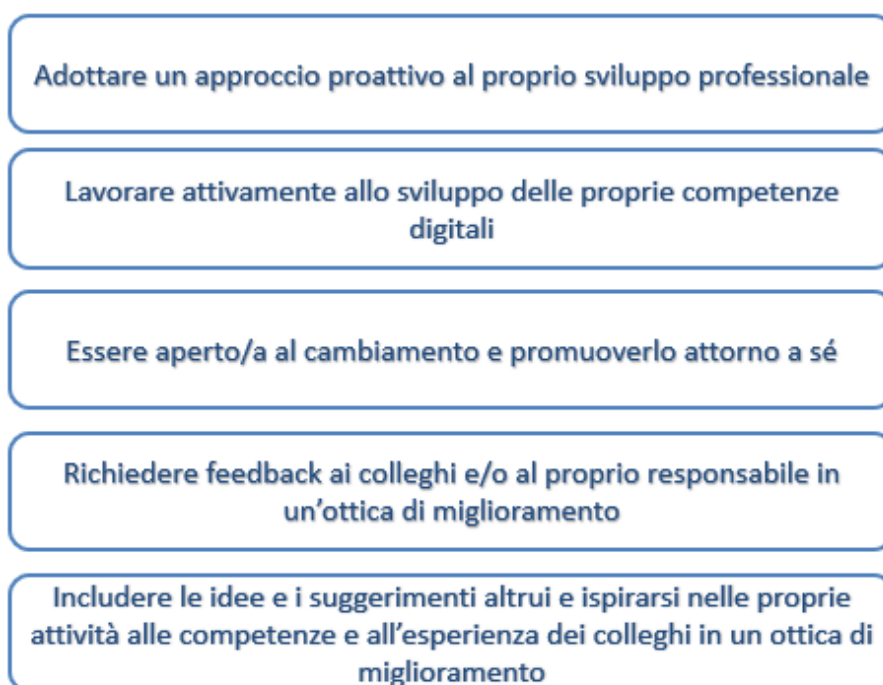


### **Sostenere la crescita del talento**

È stato affermato che lo sviluppo dell'azienda passa principalmente per lo sviluppo delle proprie persone. L'obiettivo di LATI è creare team di collaboratori coinvolti, motivati e orientati alla collaborazione proattiva. Il capitalismo in passato si è basato sulla competizione, sia tra aziende sia tra i stessi colleghi. Negli ultimi anni questo approccio sta venendo abbandonato a favore di un capitalismo sostenibile, in cui le persone hanno preso il posto del denaro come focus principale. Con questo non si vuole affermare che il profitto non sia un obiettivo da ignorare, ma non può rappresentare il solo fine di un'azienda. Se si ripensasse al capitalismo in una versione più sostenibile, verrebbe naturale affermare che la direzione intrapresa da LATI verso il benessere e la crescita delle sue persone sia la scelta giusta. L'azienda non ha l'obiettivo solamente di avere successo, ma di assicurare la crescita di, come li definirebbe la Dott.ssa Conterno, i

“membri della famiglia LATI”. Perseguire una versione più compassionevole e comunitaria del capitalismo, che è spesso criticato, aumenterebbe il sostegno e il favore degli stakeholder e dei membri della comunità, oltre ad aiutare le organizzazioni ad ottenere un vantaggio cooperativo (Prieto, Phipps, 2020). Dando l’opportunità di crescere all’interno dell’azienda LATI vuole raggiungere l’obiettivo di coltivare e tenere i suoi talenti, oltre che creare continuità nella sua forza lavoro, con grande senso di appartenenza verso il territorio in cui opera.

I comportamenti individuati sono:



### **Spirito di team trasversale**

Lavorare in modo sinergico in tutta l’organizzazione per creare una responsabilizzazione trasversale per raggiungere gli obiettivi di team e dell’azienda. La trasversalità delle soft skills non è in discussione. Al contrario delle competenze tecniche una soft skills può essere sì correlata al ruolo o al compito che si deve svolgere, ma tendenzialmente può essere applicata ad ogni dominio di attività. Per esempio, una persona empatica con le giuste competenze potrebbe svolgere in maniera efficace sia il

ruolo di medico che di responsabile delle risorse umane. LATI, in questo senso, vuole fare un passo ulteriore. Lavorare sulle soft skills dei suoi collaboratori per permettere alle funzioni di lavorare in maniera trasversale. Con questo si intende la collaborazione tra funzioni che negli standard tradizionali non “avrebbero nulla a che fare l’una con l’altra”. Capire le esigenze dei propri colleghi per adattare il proprio lavoro a esse potrebbe rappresentare un grande vantaggio competitivo in termini di flessibilità e velocità. Oltre a ciò, intervenire in soccorso di quelle funzioni in difficoltà assegnando risorse e personale per tamponare la crisi può essere realizzato solo se le persone sono disposte e aperte a questo genere di interventi. Si va verso un’organizzazione vista come un “organismo vivente” in cui le risorse vengono assegnate alle aree che più ne necessitano, in cui gli organi collaborano per un unico fine, senza individualismi.

I comportamenti individuati sono:

**Rimuovere le barriere per una buona collaborazione anche virtuale trasversale/internazionale**

**Promuovere una collaborazione interfunzionale aperta e fiduciosa**

**Favorire la condivisione trasparente di situazioni di stallo**

**Intervenire per sbloccare situazioni di stallo**

**Praticare il feedback costruttivo trasversale e incoraggiare i propri collaboratori a fare altrettanto**

## Umanamente intelligenti

L'obiettivo è di creare empatia per favorire un ambiente collaborativo e di reciproco sostegno e apertura, anche nei periodi di incertezza del mercato. Sull'intelligenza emotiva è stato dedicato un intero paragrafo in precedenza. Per quanto riguarda LATI, si può dire che l'azienda ha forti radici tradizionali, l'età media dei suoi dipendenti è più alta della media. L'approccio alle competenze emotive può dunque rappresentare una sfida per l'ufficio HR. In un settore molto tecnico, come quello chimico, poi le competenze cognitive sono considerate il vero indice di eccellenza. Però come affermato da Goleman questo non può bastare, lui anticipando i tempi aveva visto nella gestione delle emozioni il futuro per raggiungere i risultati. Questo sforzo deve essere fatto in primo luogo dal management. L'AD Conterno si pone come esempio da seguire per tutta l'organizzazione, grazie ad un efficace "leadership al femminile" ed, insieme all'ufficio HR sta ponendo le basi per un'organizzazione meno tecnocratica e più "umana".

I comportamenti individuati sono:

Ispirare fiducia, accentare le responsabilità e dimostrare integrità nella azioni

Porsi come esempio di autocontrollo nel mantenere atteggiamenti costruttivi anche in situazioni complesse

Ascoltare con empatia, esprimersi con assertività e generare coinvolgimento e motivazione nel proprio team

Incoraggiare atteggiamenti di apertura e di rispetto nel proprio team

Offrire feedback migliorativi in presenza di reazioni rabbiose o aggressive

## **Apprezzare la diversità**

L'obiettivo è creare un ambiente inclusivo ed innovativo per uno sviluppo internazionale sostenibile. LATI, usando le parole dell'AD, è un "multinazionale tascabile". Non si può escludere che in futuro l'azienda diventi internazionale anche per quanto riguarda la forza lavoro. L'area commerciale è già in collaborazione con persone di varie nazioni, dalla Cina alla Polonia. Inoltre, tra gli operatori di fabbrica sono già presenti collaboratori stranieri o con culture differenti. Questo non può assolutamente rappresentare un ostacolo al lavoro o alla collaborazione. Indipendentemente dal paese di provenienza e dalla propria cultura, background e formazione, ogni lavoratore porta un valore aggiunto all'azienda. Contribuisce attivamente alla soddisfazione del cliente e quindi alla performance di LATI. La diversità culturale può essere un gran vantaggio da sfruttare. Oltre a questo, con diversità si intende quella di opinione. I collaboratori di LATI devono essere aperti al dialogo, ad ascoltare idee, anche fuori dagli schemi tradizionali, che in alcuni casi potrebbero rappresentare una "rivoluzione". Questo deve partire dal management che dovrebbe, nei limiti delle sue mansioni, accogliere le idee dei propri collaboratori e sollecitare il team ad usare il feedback in maniera continua e costruttiva.

I comportamenti individuati sono:

Favorire un ambiente inclusivo valorizzando background formativi, culturali, di età , di genere e di provenienza diversi senza discriminazione o pregiudizio

Dimostrare una sensibilità globale che abbracciare la diversità sfruttando i punti di forza di molte culture.

Incoraggiare nel proprio team l'espressione libera di opinioni per migliorare la qualità delle soluzioni

Ispirarsi ai successi altrui e condividere best practice anche via canali digitali

Crearsi un network esteso all'interno e all'esterno del proprio ambito

### 5.3.2 Assessment e colloquio

Individuate le competenze e i comportamenti si è potuto procedere con la fase di valutazione. Come primo step alla fase di valutazione si è deciso di creare un manuale da fornire a collaboratori e people manager per chiarire tutti punti della valutazione, dalla scala alle competenze stesse. In maniera molto semplificata, rispetto alla spiegazione del paragrafo precedente, è stata inserita una descrizione di ogni competenza e relativi comportamenti. Inoltre, è stata inserita una spiegazione della scala di valutazione. La scala va da 1 a 5 con 1 il punteggio più basso e 5 quello più alto. È stata inoltre fatta una divisione tra la scala valutativa e auto-valutativa. Nel manuale dei collaboratori è stata inserita solo la scala auto-valutativa, non avendo questo cluster risorse assegnate, ma essendo solo individual contributor. La doppia scala è utilizzata dai people manager in quanto saranno le persone responsabili della valutazione delle proprie risorse.

È stata data inoltre una breve introduzione al modello, di seguito si riporterà quella per i people manager che contiene appunto tutte e due le anime della valutazione:

*Un comportamento è la manifestazione visibile, misurabile e valutabile di una competenza, di ciò che la persona effettivamente fa. Il modello di competenze, a livello comportamentale, è stato sviluppato in due versioni: una per i people manager e una per i collaboratori.*

*L'approccio comportamentale dei people manager deve essere infatti orientato anche alla **gestione e valorizzazione** dei collaboratori al fine del raggiungimento degli obiettivi di team e aziendali. Per un collaboratore, il modello delle Competenze definisce le attese comportamentali dell'organizzazione verso ogni membro di un team di lavoro.*

*Ogni comportamento può essere valutato attraverso una scala a 5 punti:*

A seguire la scala valutativa:

RATING	MANAGER	COLLABORATORI
<b>1</b> <b>Bassa</b>	Comportamenti poco efficaci che influenzano negativamente le prestazioni, la motivazione e l'impegno del team	Comportamenti poco efficaci
<b>2</b> <b>Da migliorare</b>	Comportamenti manifestati individualmente, ma non promossi o promossi tra i membri del team	Comportamenti moderatamente efficaci e comunemente facilitati dal supporto degli altri
<b>3</b> <b>Solida</b>	Comportamenti manifestati autonomamente e promossi positivamente tra i membri del team	Comportamenti manifestati autonomamente e adeguatamente
<b>4</b> <b>Molto buona</b>	Comportamenti manifestati pienamente e sistematicamente che incentivano i membri del team a diffonderli in azienda	Comportamenti manifestati pienamente e a supporto degli altri
<b>5</b> <b>Eccezionale</b>	Comportamenti "role model" che ispirano e che modellano la cultura organizzativa	Comportamenti manifestati sistematicamente e che possono influenzare positivamente gli altri



Da segnalare rispetto alla scheda 2020 il passaggio da sette a cinque comportamenti con l'obiettivo di snellire il modello.

A gennaio 2021 è stata fatta la prima intervista all'AD Dott.ssa Conterno e l'HR specialist training and development Dott.ssa Maddalena Castiglioni Rusconi, con l'obiettivo di capire le esigenze a cui la nuova scheda di valutazione doveva andare incontro. Dai feedback dei dipendenti e degli intervistati la scheda dell'anno precedente risultava macchinosa e un po' confusa. Alcuni errori nella compilazione delle vecchie schede erano un altro segnale che era necessario cambiare la struttura. Senza però stravolgere lo schema di base.

Come affermato in precedenza la scheda per i collaboratori degli uffici è stata compilata in maniera digitale, mentre per gli operatori di fabbrica in mancanza del computer aziendale sono state fornite schede cartacee semplificate.



Per entrambe le schede si è arrivati alla conclusione di semplificare il metodo di compilazione. Una scheda ciascuno in cui erano presenti sia la parte valutativa che autovalutativa con uno spazio a margine per eventuali note. L'interfaccia è stata resa più chiara e semplice e con riferimenti visivi al manuale. Inoltre, i colori e lo stile hanno seguito quelli di LATI per dare continuità e senso di appartenenza. Di seguito un esempio di scheda uffici e operatori:

Competenza	Comportamenti di riferimento	Autovalutazione	Comportamenti Autovalutativi	Valutazione Responsabile	Comportamenti Valutativi
 <b>FAVORIRE LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>	Lavorare con energia e diligenza sugli obiettivi pianificati	3	esempio commento autovalutativo	3	esempio di commento valutativo
	Dimostrare integrità, onestà, correttezza nelle proprie azioni	1	.	4	.
	Produrre risultati tangibili, superando gli ostacoli e l'incertezza	4	.	2	.
	Manifestare senso di responsabilità per i propri errori e proporre rimedi	5	.	4	.
	Effettuare dei follow-up regolari sull'avanzamento dei propri obiettivi o attività assegnate	2	.	5	.
<b>FAVORIRE LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>		<b>3</b>		<b>3,6</b>	
 <b>IL CLIENTE AL CENTRO!</b>	Conoscere i bisogni, le priorità e le problematiche dei clienti*	2	.	4	.
	Agire con tempestività anche digitale per rispondere alle richieste dei clienti*	3	.	2	.
	Manifestare positività sulla risoluzione delle problematiche per i clienti*	2	.	4	.
	Relazionarsi in maniera assertiva e collaborativa con i clienti* anche da remoto	4	.	5	.
	Fare follow-up necessari e sollecitare proattivamente i colleghi per raggiungere il risultato.	1	.	2	.
<b>IL CLIENTE AL CENTRO!</b>		<b>2,4</b>		<b>3,4</b>	

*Scheda di valutazione collaboratori uffici digitale*

SCHEDA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE																			
Operatori																			
Dati dell'operatore (nome e cognome)										Periodo analizzato (anno)									
Dati del valutatore (nome e cognome)										Data di compilazione									
Autovalutazione					COMPETENZA					Comportamenti di riferimento					Valutazione Responsabile				
1	2	3	4	5	FAVORIRE LA NOSTRA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA					Lavora con energia e diligenza sulle attività assegnate alla propria area					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	IL CLIENTE AL CENTRO					Manifesta positività sulla risoluzione delle problematiche per i clienti interni ed esterni					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	L'AGILITÀ AL SERVIZIO DEL BUSINESS!					Garantisce flessibilità operativa anche attraverso le innovazioni digitali eventualmente messe a					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	SOSTENERE LA CRESCITA DEL TALENTO					Richiede feedback ai colleghi e/o al proprio responsabile in un'ottica di miglioramento					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	AGIRE CON UNO SPIRITO DI TEAM TRASVERSALE					Offre supporto e disponibilità ai colleghi di altre funzioni					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	UMAMENTE INTELLIGENTI					Reagisce con equilibrio e controlla i propri impulsi aggressivi					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	APPREZZARE LA DIVERSITÀ					Collabora con colleghi di culture, di età, di genere diversi senza discriminazioni e pregiudizi					1	2	3	4	5
Comportamento da Migliorare																			
Note del valutatore su competenze tecniche																			

### Scheda Valutazione Operatori di Fabbrica Cartacea

Il processo di valutazione si è svolto in tre parti principalmente:

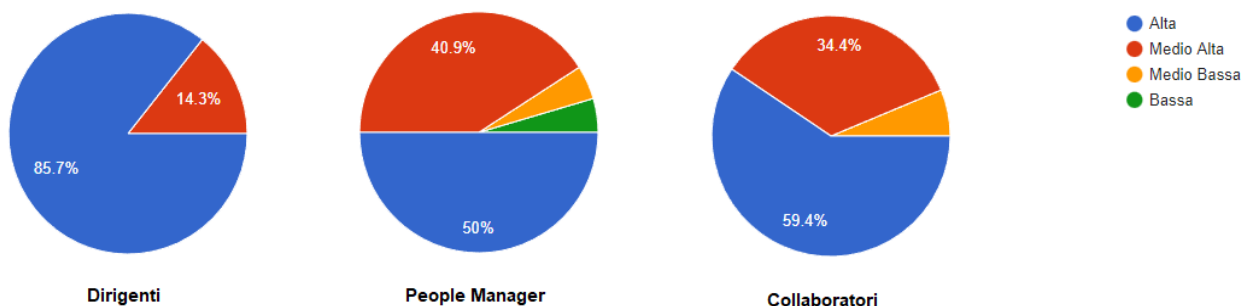
- ✓ autovalutazione
- ✓ valutazione responsabile
- ✓ colloquio collaboratore responsabile

Il periodo di assessment è stato da marzo 2021 a giugno 2021. Si è deciso di lasciare molta flessibilità sui tempi per venire incontro alle esigenze dei singoli dipendenti. Un altro motivo di ciò è l'elemento di novità che rappresenta la scheda di valutazione delle competenze. Alcuni dipendenti avrebbero potuto lamentare insofferenza nei confronti di un altro onere all'interno della loro routine lavorativa.

Il colloquio responsabile collaboratore oltre a rappresentare la chiusura della valutazione è molto importante per l'AD e l'ufficio HR. Rappresenta un momento di discussione di feedback tra le persone di LATI. Un confronto che, con il tempo, può favorire l'avvento di una cultura volta più al dialogo e al feedback.

Il feedback è stato proprio uno dei punti trattati nel questionario e i risultati indicano che tra i rispondenti questo strumento è valutato in maniera molto positiva.

Alla domanda come “valuti l’importanza del feedback all’interno del tuo team” le risposte sono state:



Aggregando i dati solo 4 persone su 61 valutano il feedback in maniera negativa. E tra i dirigenti la totalità è a favore del feedback con uno sbilanciamento sull’”Alta” rispetto a “Medio Alta”. Questo può indicare che l’idea di spingere e favorire una cultura di feedback all’interno dell’azienda è un’iniziativa vista in maniera positiva dai dipendenti.

Alla domanda “Pensi che il feedback costante possa generare valore aggiunto alla tua attività” il 90% dei replicanti ha risposto “SI” e tra i dirigenti il 100% ha dato un feedback positivo. Questo supporta ancora di più la tesi.

Ritornando alla valutazione delle competenze il 93% alla domanda “come valuti l’esperienza di discussione delle competenze e dei comportamenti” ha risposto molto positiva o mediamente positiva. Solo quattro dipendenti hanno valutato l’esperienza negativa.

Si è deciso inoltre di approfondire il rapporto tra valutazione delle competenze e degli obiettivi. Tra i dipendenti con obiettivi (people manager e dirigenti) non c’è differenza tra la percezione della valutazione degli obiettivi e delle competenze. Le variazioni tra le due percezioni sono nulle. Questo può dirci che la valutazione delle competenze seppur

nuova rispetto alla discussione degli obiettivi non è percepita come uno spreco di tempo, oppure che le competenze sono considerate almeno utili quanto gli obiettivi.

Per quanto riguarda la percezione dell'AD Conterno la valutazione delle competenze è stata percepita in maniera positiva. La Dott.ssa Conterno si è ritenuta:

*“Soddisfatta perché customizzata, coerente con la carta dei valori e le intenzioni strategiche, declinato direttamente dagli intenti strategici. Di contro il sistema è ancora complesso. Le competenze sono tante (7), il mio obiettivo è un modello standard è più veloce e intuitivo. Infine, la parte IT è migliorabile”.*

Le difficoltà registrate sono state:

*“Dal punto di vista psicologico c'era il timore di essere valutati. Non c'è abitudine e cultura del feedback, passare direttamente ad un sistema di valutazione ha generato timore verso le conseguenze. Altra resistenza era il timore di non poter integrare l'attività all'operatività con un'attività considerata fuori dal mansionario, deve far parte della routine lavorativa. Soprattutto su livelli non manageriali, nel quale c'è meno propensione ad essere valutati. In Italia c'è una cultura dell'errore piuttosto che di azione migliorativa, alle elementari sottolineavano in rosso dove sbagliavi. Difficoltà di far passare il messaggio del perché è importante questo sistema. Comunicazione è passata deve essere sedimentato anche a causa del Covid”.*

### **5.3.3 Analisi dei dati**

In accordo con l'AD Conterno si è deciso di fare un'analisi dei dati raccolti dalle schede di valutazione. Gli obiettivi sono stati:

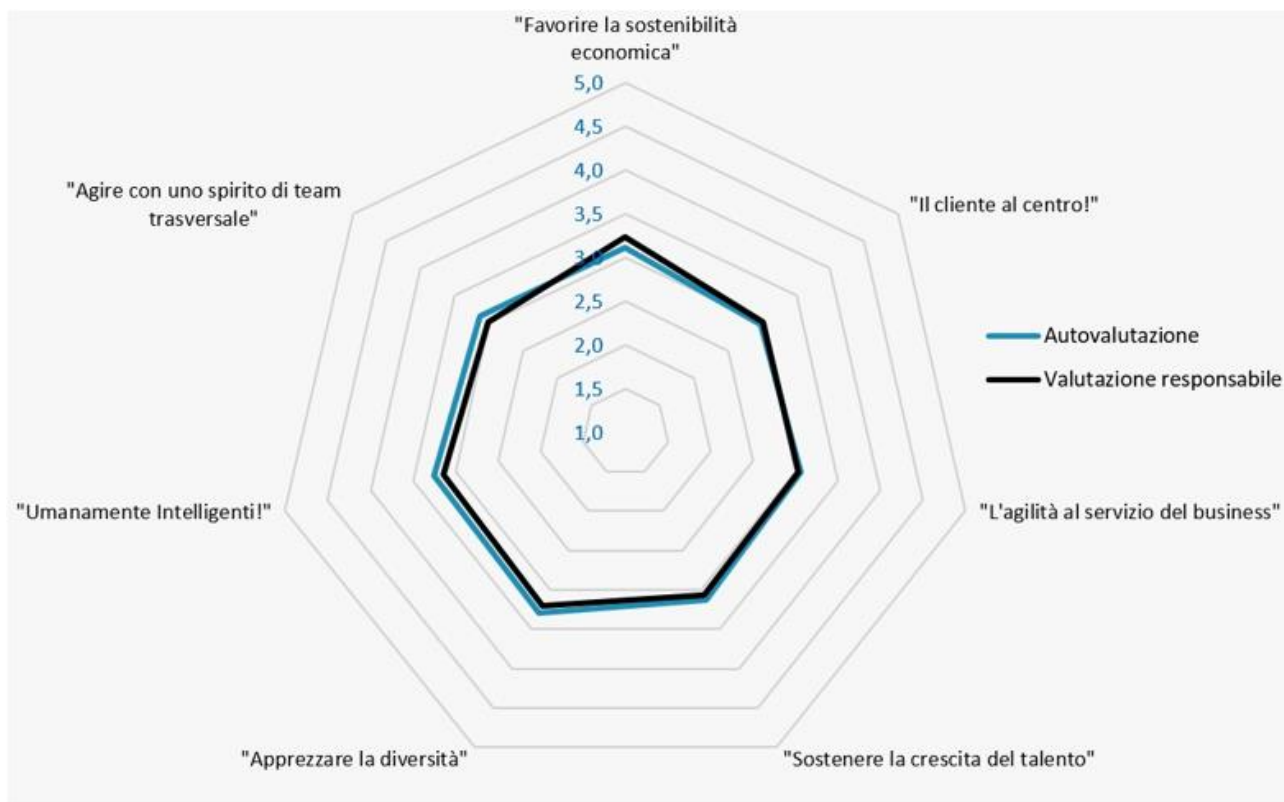
- ✓ Individuare eventuali punti di forza o deboli tra le competenze;
- ✓ Valutare le differenze tra valutazione e autovalutazione.

Durante l'analisi dei dati è saltato subito all'occhio che la sezione commenti è stata sfruttata maggiormente dai dipendenti dell'ufficio e quasi per niente dagli operatori di fabbrica. Questo può darci lo spunto per semplificare ulteriormente la scheda degli operatori di fabbrica eliminando la sezione commenti. O in alternativa fare un maggiore lavoro di comunicazione sull'importanza della valutazione delle competenze verso l'area fabbrica.

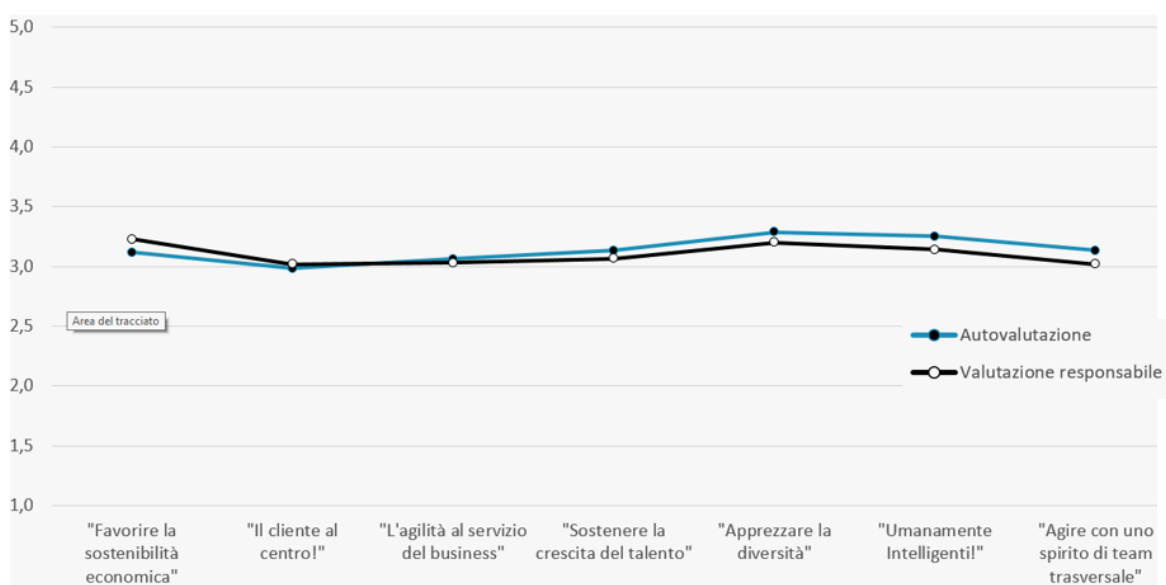
#### **Analisi Dati Uffici**

Su 139 schede proposte 119 sono state ritenute correttamente compilate per l'analisi dei dati. Un campione dell'85,6% ritenuto statisticamente rilevante ai fini dell'analisi.

Il riassunto degli output del campione non evidenzia marcate differenze tra i punteggi auto valutativi e valutativi. Leggerissimi scostamenti si hanno tra i fattori: "Agire con uno spirito di team trasversale"; "Umanamente Intelligenti!"; "Favorire la sostenibilità economica".



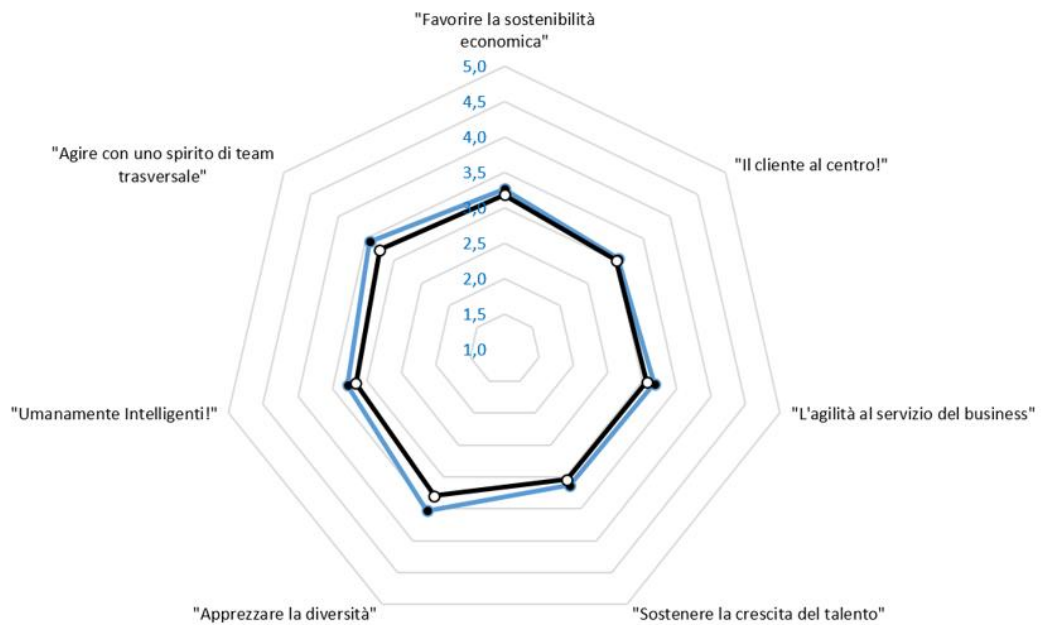
L'analisi non ha evidenziato punti di forza o deboli. Il fattore "Apprezzare la diversità" ha registrato il punteggio più alto. Le medie si assestano tutte intorno al punteggio medio con variazione tra 3 e 3,3.



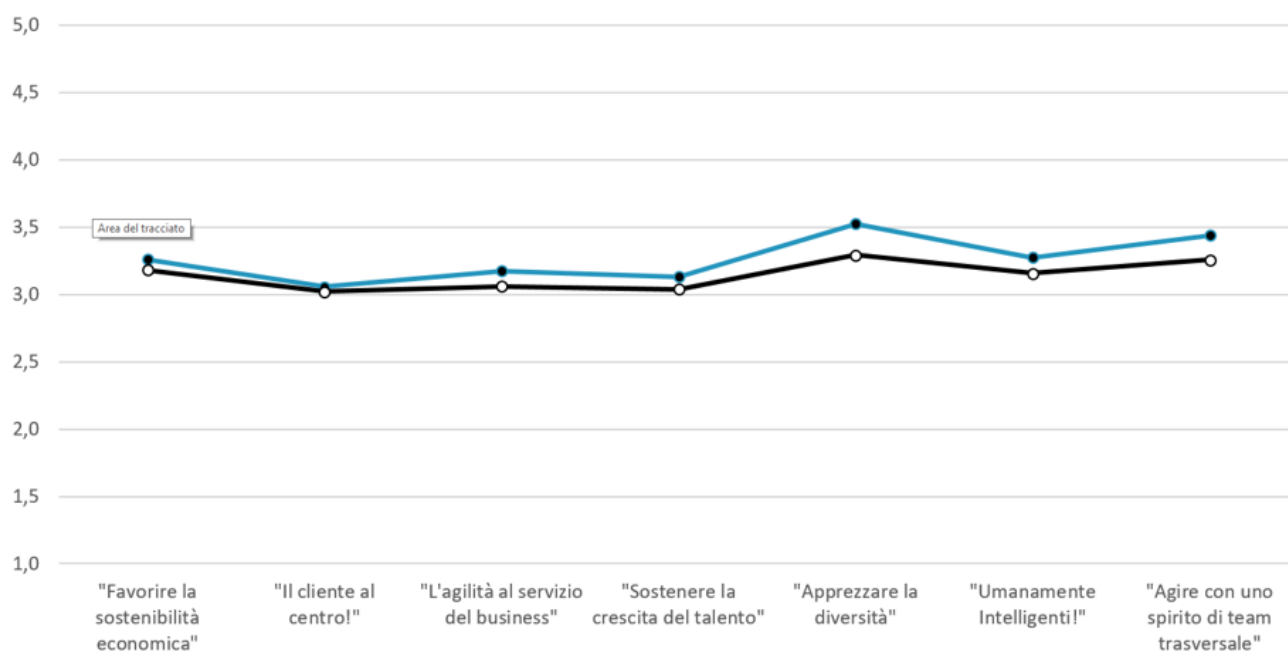
## Analisi Dati Fabbrica

Su una popolazione di 100 collaboratori, sono state completate correttamente il 91% delle schede. Un campione considerato statisticamente rilevante per l'analisi.

Il riassunto degli output dell'intero campione non evidenzia marcate differenze tra i punteggi auto valutativi e quelli valutativi. Leggerissimi scostamenti si hanno nelle aree: "Agire con uno spirito di team trasversale"; "Umanamente Intelligenti!"; "Apprezzare la diversità".



L'analisi non ha evidenziato punti di forza o deboli. Il fattore "Apprezzare la diversità" ha registrato il punteggio più alto. Le medie si assestano tutte intorno al punteggio medio con variazione tra 3 e 3,5.





## **5.4 Discussione dei risultati e considerazioni**

I risultati si avvicinano molto alla media 3. Non danno un'indicazione sulla presenza di punti di eccellenza o carenti. Le considerazioni che si possono fare a riguardo è che l'approccio dei dipendenti alla valutazione è ancora di tipo prudente. Seppur vero che avendo un alto numero di schede le medie possano tendere alla media. Ma soprattutto tra gli uffici le prevedibili aree di forza e deboli non sono state confermate dai risultati. Durante l'analisi considerati gli obiettivi di miglioramento individuati dall'AD Conterno mi aspettavo una carenza nei fattori "Umanamente Intelligenti" e "Agire con uno spirito di team trasversale". Per dimostrare se la vicinanza alla media sia un fattore di prudenza o una reale immagine dell'organizzazione consiglio nei prossimi anni di provare ad utilizzare una scala pari invece che dispari, portando i collaboratori a sbilanciarsi durante la valutazione.

Da segnalare la tendenza positiva verso l'apprezzamento della diversità tra gli operatori di fabbrica, in cui la multiculturalità è presente in maniera maggiore.

Per il raggiungimento degli intenti strategici, consiglio a LATI di continuare a investire tempo nella valutazione delle competenze. Però questo non può bastare.

Seguono alcuni suggerimenti di possibili iniziative ulteriori che, a mio avviso, potrebbero aiutare LATI nei suoi intenti di sviluppo e cambiamento.

### **Development Center**

Nel caso LATI volesse ulteriormente investire nello sviluppo delle proprie persone potrebbe introdurre tra i processi HR un "Development Center". Individuare tra i dipendenti, anche sfruttando lo strumento di valutazione, dei "champion" o "dreamers" in grado di crescere e diventare loro stessi agenti del cambiamento. I Development Center riguardano il singolo individuo. Percorsi personalizzati finalizzati alla crescita individuale. Così facendo queste persone possono prendere coscienza del loro talento e della stima che LATI versa in loro. Percepire meglio i propri limiti o punti di forza. E nel tempo capire

se hanno la volontà di assumere il ruolo di leader. Per fare ciò è necessaria una giusta comunicazione e supporto. Bisogna essere chiari riguardo le prospettive di sviluppo e il ruolo che in futuro una persona potrebbe ricoprire. Inoltre, sarebbe necessario il supporto dei manager. I corsi di formazione per quanto utili non bastano per lo sviluppo di una risorsa. È necessario un “training on the job”. I manager devono diventare coach per queste persone e permetterli di imparare osservando e capendo da chi ha più esperienza di loro. Questa iniziativa potrebbe portare a pensare che l'azienda faccia dei favoritismi verso alcune persone piuttosto che altre. Ricordiamo infatti che tra le prerogative di LATI c'è “non lasciare nessuno indietro”. Però il processo di individuazione dei talenti e dei futuri leader è imprescindibile. Tra i requisiti, infatti, per essere un futuro leader è la volontà di esserlo. Non tutti hanno l'ambizione di essere un leader. Ed è giusto dare la possibilità alle persone ambiziose e competenti di crescere, anche ad una velocità maggiore rispetto ai suoi colleghi. Starà all'ufficio HR e al management gestire queste possibili criticità.

### **Focus Group**

Nel caso in cui LATI esprimesse la volontà di approfondire la padronanza di alcuni fattori potrebbe pensare di introdurre dei focus group con l'obiettivo di discutere su uno dei fattori scelti.

Il focus group si pone l'obiettivo di portare le persone a parlare e a confrontarsi nei riguardi di un tema. Il tema scelto va a determinare l'area di analisi. Ad esempio, si potrebbe organizzare un focus group tra i collaboratori della funzione acquisti sul tema del “Cliente al Centro”.

In questo caso la funzione HR avrebbe il ruolo di moderatore dell'incontro. E avrebbe il compito di intervistare i partecipanti.

Il focus group può approfondire l'atteggiamento delle persone verso un tema e scoprire inclinazioni non valutabili dalla sola scheda di valutazione.

#### **Attività di team building 4.0**

Nei prossimi anni la tecnologia permetterà di sperimentare attività di gruppo, un tempo riservate solamente agli eventi outdoor, anche in azienda. La realtà virtuale sta raggiungendo dei livelli tecnici elevatissimi, contenendo però sempre di più i costi e diventando accessibile a molti. Le classiche attività di team building come le “escape room” o “la caccia al tesoro” potrebbero essere vissute dai dipendenti comodamente da una stanza in azienda. Questo tipo di attività è ritenuto utile per migliorare lo spirito di team e la collaborazione, ma richiede molto tempo e risorse. Utilizzando la tecnologia invece si potrebbero ridurre significativamente i costi e il tempo necessario.

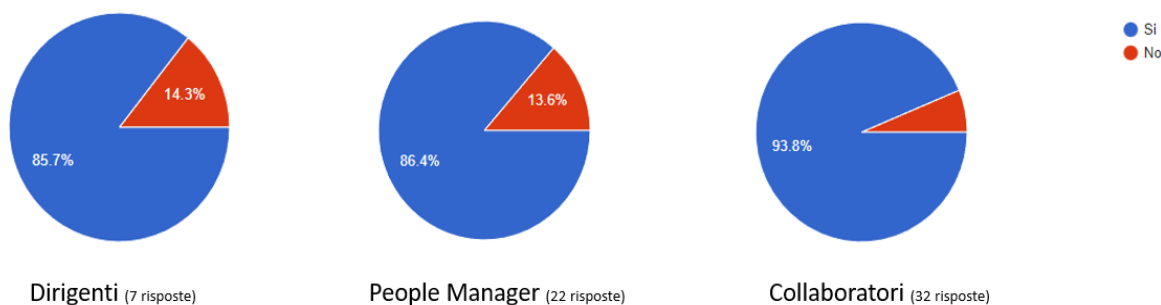
#### **Cambiamenti sul lato IT**

Microsoft Excel per quanto si sia rilevato efficace nella valutazione, ha reso il lavoro a monte e l'analisi dei dati molto lunga e complessa. Bisogna dare la possibilità all'ufficio HR di lavorare alla valutazione delle competenze in maniera agile, senza dedicare la maggior parte del lavoro di una risorsa ad essa. Inoltre, anche per una questione di continuità dei sistemi, si dovrebbe utilizzare un solo sistema sia per la valutazione degli obiettivi che delle competenze. L'obiettivo è evitare di creare ambiguità tra i dipendenti sui sistemi HR. Il consiglio che do a LATI è di utilizzare SAP, software gestionale che grazie alla sua modularità permetterebbe ai dipendenti di doversi aggiornare solo per il loro ambito lavorativo. Inoltre, il software SAP è personalizzabile, quindi molto flessibile e in grado di adattarsi a molti scenari.

#### **Mettere le basi per l'integrazione tra obiettivi e competenze**

I limiti temporali della ricerca non mi hanno permesso di approfondire il tema della dualità tra obiettivi e competenze. Alcune considerazioni però si possono fare sulla base dei questionari e delle interviste.

Alla domanda “Sei d'accordo che debba esistere un legame tra obiettivi raggiunti e comportamenti nella valutazione di un collaboratore?”. I risultati sono stati indicativi di una tendenza verso una valutazione anche valoriale piuttosto che ad obiettivi.



In tutte e tre le categorie rispondenti la propensione a considerare i comportamenti ugualmente importante rispetto agli obiettivi raggiunti è molto elevata.

L'opinione dello stesso AD Dott.ssa Conterno è in favore di un sistema integrato tra comportamenti e obiettivi.

*“Sì, la scheda degli obiettivi di performance è “il cosa”. Gli obiettivi devono essere portati avanti perché portano vantaggio all’azienda, ma anche il come è importante, gli obiettivi devono essere studiati per non andare contro i valori dell’azienda. Il comportamento tenuto è di egual importanza. Non è ancora possibile dire quanto pesa, perché il regime dei bonus è incentrato sugli obiettivi”.*

*“Vorrei che si integrassero in maniera naturale, la valutazione delle competenze potrebbe incidere sull’erogazione del premio, i numeri della simulazione hanno dimostrato che non ci sarebbero state penalizzazioni. La resistenza è di fiducia in un sistema ancora poco rodato. La componente di soggettività crea resistenze”.*

*“In futuro possono essere integrati attraverso un percorso di fiducia e comunicazione che richiede tempo. Compensation da parte dell’HR. Economie d’apprendimento ed esercitazioni al fine di farlo diventare un’abitudine per l’azienda, I costi iniziali di progettazione del sistema riguardano principalmente l’integrazione con i software HR. Sistema di trasmissione della scheda può aiutare l’accettazione della stessa”.*

Ricordiamo che il campione non può essere considerato rilevante, ma se si volesse fare un commento puramente qualitativo anche considerando la volontà dell'AD, LATI potrebbe iniziare a sondare il terreno per modificare la propria gestione degli obiettivi

Con questo intendo considerare nel processo di MBO i valori, quindi i comportamenti. Le difficoltà che si potrebbero incontrare con questo processo sono la soggettività di una valutazione dei comportamenti rispetto agli obiettivi, facilmente quantificabili. Per risolvere questo problema la funzione HR si pone come elemento di calibrazione tra il valutatore e il collaboratore. I “calibration meeting” servono appunto a determinare se la valutazione del responsabile sia stata fatta in maniera equa tra tutti i collaboratori.

In questo senso alcune aziende hanno già cominciato ad adottare il sistema di “valuefitness”. “La performance viene definita sia dal livello di adesione ai Valori sia dai Risultati” (DeCatri, 2021).



Un approccio di questo tipo consentirebbe ad esempio di facilitare eventuali job rotation. Per quelle persone che risultano molto in coerenza con i valori dell'organizzazione, ma che con un basso raggiungimento degli obiettivi, il problema

potrebbe essere il ruolo all'interno dell'azienda. Dopo una discussione con l'interessato si decide se spostarlo ad una funzione più adatta alle sue capacità. Mentre per quelle persone con alto raggiungimento degli obiettivi e poca coerenza con i valori si potrebbe aprire un dialogo per vedere se ci sono margini di miglioramento in quel senso. Una considerazione ulteriore va fatta. In questo modello i valori sono la priorità. Il "come" vengono portati a termini gli obiettivi deve avere la priorità sul raggiungimento degli obiettivi stessi per evolvere la cultura di LATI. Per concludere posso dire che le resistenze a questo sistema potrebbero essere solo di natura culturale piuttosto che operativa. Insieme all'AD e alla Dott.ssa Castiglioni è stata fatta una simulazione sulle persone con obiettivi. Dalla simulazione nessuna delle persone avrebbe avuto penalizzazioni dalla valutazione delle competenze. Il lavoro che dovrà essere fatto sarà principalmente di comunicazione verso i dipendenti. Nei prossimi anni però continuando in questa direzione LATI potrà venire incontro alle esigenze dell'ambiente esterno lavorando sulle persone e non sul profitto.

## 6. Spunti per il futuro

L'esperienza in LATI ha fatto capire che la risorsa principale su cui lavorare durante i processi di cambiamento sono le persone. A causa della pandemia questo concetto ha assunto ancora più valore. Negli stati uniti post pandemia 8,3 milioni di persone hanno dato le dimissioni. Mini-tendenza che non riguarda solamente i giovani, ma anche gli over-40, e che è stata denominata "the big quit". Riflettendo su questo fenomeno possiamo prendere coscienza che per trattenere i propri talenti non sia più sufficiente lo stipendio. Il mondo del lavoro del futuro potrebbe essere diverso da quello attuale. Non solo per l'introduzione del remote working, ma anche diverso in termini di gestione delle risorse umane. Negli ultimi mesi si è cominciato a parlare di "YOLO economy". I lavoratori, in particolare tra i Millennial (26-41 anni) e la generazione Z (under 25) stanno cambiando le loro priorità quando si tratta di scegliere l'azienda in cui lavorare. Una ricerca del Sole 24 ore afferma che mediamente più del 40% della forza lavoro globale ha la volontà di lasciare la propria azienda. In Italia la percentuale scende a 33%, dato che però sfiora il 50% tra i giovani.

Nella gestione delle risorse umane due forti tendenze sono in atto: sviluppo e valori. Le prestazioni cambiano orizzonte temporale, passando dagli obiettivi (caratteristici degli eventi passati), allo sviluppo (concentrato sul futuro). Le prestazioni vengono valutate con l'orientamento alla crescita del singolo, non con l'obiettivo di migliorare la prestazione nel periodo successivo.

Anche la valutazione cambia di conseguenza. Si valuta la coerenza valoriale, non più il raggiungimento dell'obiettivo.

Una ricerca che LATI potrebbe seguire è la ridefinizione del ruolo dell'impresa. L'azienda ha dimostrato maturità dal punto di vista della gestione dei valori. Si può affermare che l'organizzazione sia "fondata sui valori e va oltre il finito senso di profitto" (DeCastri, 2021).

L'obiettivo della ricerca sarebbe andare ad analizzare come cambia il performance management al cambiare dell'orizzonte temporale: da obiettivi a sviluppo. Il performance management assume un nuovo ruolo, diventa uno strumento per far crescere le persone e favorirne lo sviluppo. La crescita non fine a sé stessa, ma finalizzata ad avanzamenti di carriera. Il performance management potrebbe diventare uno strumento di valutazione del coinvolgimento delle persone. Uno strumento in grado di valutare se le persone sono ingaggiate e credono in quello che fanno. Con questa filosofia "gli obiettivi passerebbero dal fine alla conseguenza".

Oltre a questo, LATI potrebbe avviare sperimentazioni sul "job crafting". Una filosofia che consiste nel modellare il lavoro di un dipendente a seconda delle sue esigenze e bisogni.

Un altro spunto degno di riflessione è il passaggio da Industry 4.0 a Society 5.0. La nuova rivoluzione del mondo del lavoro si baserà sulla felicità e il benessere delle persone. La society 5.0 sarà concentrata sui Big Data e la creazione di nuove intelligenze artificiali. Dal punto di vista culturale questo può rappresentare un ostacolo. Nella cultura dei lavoratori c'è ancora il timore che la tecnologia possa in futuro sostituire l'uomo, ma questo dipende solo come le organizzazioni saranno in grado di implementare le nuove tecnologie. Il cambiamento tecnologico è un processo complesso e riguarda l'intera organizzazione. Per far sì che la trasformazione digitale sia efficace è necessario cambiare i propri modelli e processi, non solo acquistare i nuovi prodotti. Se le organizzazioni saranno in grado di abbracciare il cambiamento tecnologico, tutta la forza lavoro ne ricaverà beneficio sia nel breve che nel lungo termine.

Mettendo il benessere psico-fisico delle persone al centro anche una maggiore sostenibilità del talento sarà raggiungibile. Un esempio riguarda i compiti ad alto livello di rischio. Una ricerca dell'Inail afferma che da gennaio ad agosto del 2021 i morti sul lavoro sono 772. Con l'introduzione di robot in grado di sostituire l'uomo in questi lavori pericolosi il numero dei morti potrebbe diminuire drasticamente.



## 7. Conclusioni

LATI si sta muovendo verso la giusta direzione. Il progetto del modello delle competenze nonostante la pandemia è stato portato avanti in maniera decisa e allocando le giuste risorse ad esso. La diminuzione dei comportamenti da sette a cinque ha portato uno snellimento della scheda e un conseguente aumento della tollerabilità del processo da parte dei dipendenti. La misurazione delle competenze deve continuare e deve diventare integrata con i sistemi IT dell'azienda. L'ufficio delle risorse umane ha rappresentato il vero agente del cambiamento in LATI, il lavoro di monitoraggio, selezione, formazione e valutazione è condotto in maniera lineare con le indicazioni e gli obiettivi sono stati raggiunti in maniera soddisfacente. Un ulteriore ampliamento del roster permetterebbe di svolgere il lavoro in maniera ancora più precisa. Le competenze individuate da LATI sono coerenti con i trend organizzativi e pongono le basi per una rivoluzione culturale di cui LATI potrebbe aver bisogno nei prossimi anni. In particolare, l'intelligenza emotiva, la capacità di lavorare in team e l'apprezzamento della diversità sono punti imprescindibili per LATI. Sono tre fattori non dipendenti dal business in cui opera LATI, ma generali per ogni organizzazione. Non ci dovremmo sorprendere se in futuro queste competenze diventeranno da competenze distintive a competenze soglia. Una barriera all'entrata per ogni nuovo lavoratore che si avvicina alle aziende. Il tema della sostenibilità è un altro punto delicato. LATI opera nel settore plastico. La percezione dall'esterno sulla plastica è negativa, è simbolo di inquinamento e di mal gestione dei rifiuti. LATI si pone come ambasciatore del corretto uso della plastica. Non solo dal punto di vista tecnologico con termo-plastiche riciclabili. Ma anche come punto di riferimento per tutte quelle organizzazioni che non sono in grado di produrre in maniera sostenibile. La gestione dei rifiuti, degli scarti aziendali e delle tecnologie del prodotto sono un'eccellenza a cui tutti potrebbero ispirarsi. È corretto che LATI continui a investire tempo in iniziative di condivisione come workshop o la partecipazione ad osservatori.

Dal punto di vista operativo la rivisitazione dei sistemi di compensazione sarà il prossimo grande passo per l'HR e per l'AD. Affermare che le persone sono al centro e poi ragionare per obiettivi, risulterà essere contraddittorio.

La leadership "al femminile" che porta avanti l'AD Dott.ssa Conterno è da traino a tutta l'organizzazione. Nonostante le resistenze, dovute alla mancata percezione dell'utilità dei nuovi strumenti e della nuova direzione, la capacità di coinvolgere e la visione dell'AD stanno cambiando l'azienda in meglio. LATI sta diventando un terreno fertile per i ragazzi che, a seguito del fisiologico ricambio generazionale, prenderanno posto in azienda. Starà anche a loro lasciarsi contagiare dallo spirito della Dott.ssa Conterno e rivoluzionare in positivo l'azienda.

## 8. Bibliografia

- AGID. (2020). Competenze digitali per i cittadini: proposte operative, pp. 3-15.
- Applied Market Information. (2018). Technical Compounders - A review of Europe's 50 largest players.
- Armstrong. M. (2004). Truth and Truthmakers.
- Armstrong. M. Brown. D. (2006). Strategic Reward: making it happen.
- Armstrong. M. (2009). Armstrong's handbook of Management and leadership A guide to managing for results.
- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. pp. 2-15.
- Athey, R. Orth, S. (1999). Emerging competency methods for the future. pp. 216.
- Audia, P.G. Locke, E.A. Smith, K.G. (2000). "The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change." Academy of Management Journal 43. no. 5: 837-853.
- Baartman, L.K.J. de Bruijn, E. (2011). Integrating knowledge. skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. pp. 126.
- Baran, Benjamin. Woznyj, E. M. Haley. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility, pp. 2-5.
- Bass, B. M. Avolio, B. J. (1996). La leadership Trasformativa.
- Boudreau, J. Rice, S. (2015). "Bright. Shiny Objects and the Future of HR." Harvard Business Review 93. 72-78.
- Boyatzis, E. (1982). The Competent Manager.
- Boyatzis, E. (2008). Competencies in the 21st century. Vol. 27. n° 1.
- Boyatzis, E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. Vol. 28. n° 9.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century.

Boyatzis, Richard E. (2009). "Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence". Journal of Management Development. Vol. 28 Iss 9 pp. 749 – 770.

Bratton e Gold. (2000). Human Resource Management Theory and Practice.

Brundtland, G.R. (1987). Our Common Future, rapporto Brundtland.

Burgoyne, J. (1989). Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development. pp.56-61.

Caldwell, C. Hayes, L. A. Bernal, P. Karri, R. (2008). Ethical stewardship - implications for leadership and trust: JBE. Journal of Business Ethics. 78(1-2). 153-164.

Cappelli, P. Tavis, A. (October 2016). "The Performance Management Revolution". Harvard Business Review 94. 58-67.

Cedefop, European Parliament and council of the European union. (2008). definition of competencies.

Cedefop. (2021). Skillset and Match. magazine promoting learning for work.

Cheetham, G. Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. Vol. 22 No. 7. pp. 267-276.

Chemers, M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. pp. 376-399.

Chouhan, V. K. Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. pp. 14-22.

Cinque, M. (2020). Competenze trasversali e interdisciplinarietà come contenuti core per la formazione dei professionisti dell'educazione. pp. 170-173.

Cira, J. Benjamin, E. (1998). Competency-based pay: A concept in evolution. Compensation and Benefits Review. pp. 21 – 27.

Cook e Bernthal. (1996). Jobhole competencies practices survey report.

D'Amato, V. (2014). Management 3.0. Il manifesto e le nuove competenze per un manager 3.0.

Des Dorides, C. Iacci, P. (2013). I sistemi di valutazione del personale. AIDP.

Donato. F. (2000). La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica.

Donnellan, M. Trzesniewski, H. Robins, R. Moffitt, Caspi, T. A. (2005). Low Self-Esteem Is Related to Aggression. Antisocial Behavior. and Delinquency. pp. 328-334.

Du Gay, P. Salaman, G. Rees, B. (1996). The Conduct of Management and the Management of Conduct: Contemporary Managerial Discourse and the Constitution of the 'Competent' Manager. pp. 263-282.

Dubois, D. (1998). The Competency Casebook.

ESCO (Commissione Europea). (2020). definizione di competenza.

ESDC. (2020). International Society for Performance Improvement. and the Organization for Economic Co-operation and Development.

European Company Survey (ECS). (2019).

Fertonani, M. (2000). Le Competenze Manageriali. dalla valutazione delle prestazioni e del potenziale alla valutazione delle competenze manageriali.

Fishbein, I. Ajzen. M. (2005). The Influence of Attitudes on Behavior. pp.10-27

Fombrun, C. J. Tichy, N. M. Devanna, M. A. (1984). Strategic Human Resource Management.

Gerstner, C. Day, D. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. pp- 827-844.

Gil, Alfonso J. Rodrigo-Moya, Beatriz. Morcillo-Bellido, Jesús. (2018) "The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective". Leadership & Organization Development Journal.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence.

Goleman, D. (2000). Lavorare con intelligenza emotiva.

Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2002). Primal Leadership.

Gorbatov, S. Lane, A. (2018). Is HR missing the point on performance feedback? MIT Sloan Management Review. 59(3). 1-10.

Gunnigle, P. Moore, S. (1994). Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. pp. 61-83.

Gwynne, P. (2002). How consistent are performance review criteria? MIT Sloan Management Review. 43(4). 15.

Hersey, P. Blanchard, K. H. Johnson, D. E. (2001). Management of Organizational Behavior Leading Human Resources.

Hitt. M. A. (2006). Strategic Management Concepts.

Hogan, R. Hogan, J. (2008). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. Vol. 9. n° 1-2. pp. 40-51.

Hogan, R. Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. Academy of Management Learning and Education. Vol. 2. n° 1. pp. 74-84.

Hollister, R. Tecosky, R. Watkins, M. Wolpert, C. (2021). Why every executive should be focusing on culture change now. MIT Sloan Management Review. 63(1). 1-6.

Hoole, C. Hotz, B. (2016). The impact of a total reward system of work engagement.

Hunter, J. Schmidt, F. Judiesch, M. (1990). Individual differences in output as a function of job complexity. Journal of Applied Psychology 75(1):28-42

Ittner. C.D. Larcker. D.F. (1995) Total quality management and the choice of information and reward systems. journal of accounting research. vol. 33. 1-34.

Kane, G. C. Phillips, A. N. Copulsky, J. Andrus, G. (Spring 2019). How digital leadership is(n't) different. MIT Sloan V. 60. Issue #3.

Kierstead, J. (1998). Competencies and KSAO's.

Kluger, A.N. DeNisi, A. (1996). "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review. a MetaAnalysis. and a Preliminary Feedback Intervention Theory." Psychological Bulletin 119. no. 2: 254-284

Knasel, E. Meed, J. (1994). Becoming competent: Effective Learning for Occupational Competence.

Koopmans, L. Hildebrandt, V. Bernaards, C. De Vet, H. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. pp. 63- 75.

Lam, C.F. DeRue, D.S. Karam, E.P. Hollenbeck, J.R. (2011). "The Impact of Feedback Frequency on Learning and Task Performance: Challenging the 'More Is Better' Assumption." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116. no. 2: 217-228.

Lawler, E. Nadler, D.A. Camman, C. (1980). *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Working Life* (Wiley Series on Organizational Assessment and Change). pp. 669.

Le Deist, F. Winterton, J. (2007). What Is Competence. pp. 27-46.

Levati, W. Saraò, M. V. (1998). Il modello delle competenze.

Levinson, H. (2005). Managementi by Whose Objectives. *Harward Business Review on Appraising Employee Performance*.

Lisbona. 2008. Trattato sull'Unione europea. Titolo 1.

Lombardo, M.M. Eichinger, R.W. (2007). "The Leadership Machine". *Lominger International: A Korn/Ferry Company*. p. 127.

London, M. Smither, J.W. (2002). "Feedback Orientation. Feedback Culture. and the Longitudinal Performance Management Process." *Human Resource Management Review* 12. no. 1: 81-100.

M. Helms. J. Nixon. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now. pp. 215-240.

Mansfield, R. Mathews, D. (1985). *Job Competence: A Description for Use in Vocational Education and Training*.

McCall, M. Lombardo, M. (1983). What makes a top executive. pp. 165-169.

Miggiano, C. (2020). Soft skills, leadership and culture to change: LATI S.p.a. case study, tesi magistrale presso Università Carlo Cattaneo LIUC, pp. 13

Mintzberg, H. Waters, A. (1985). Of strategies. deliberate and emergent. strategic management journal. Vol. 6. n° 3. pp. 257-272.

Munkacsi. (2021). competencies required for the implementation of an efficient supply chain from the perspectives of students and the labour market. budapest management review. pp. 53-54.

Parry. (1996). The quest for competencies. pp. 48 - 56.

Parry. (1998). Just what is a competency. pp. 58 - 64.

Prahalad, C. Hamel, G. (2001). The core competence of the corporation.

Prieto. Leon C. Phipps. Simone T.A (2020). Cooperative Advantage: Rethinking the Company's Purpose.

Punnitamai, W. (2014). The Application of Competency Modeling for Human Resource Management: A Holistic Inquiry. pp. 113-124.

R.Galbraith, J. Nathanson, D. A. (1978). Strategy Implementation: The Role of Structure and Process.

Raccomandazione del Consiglio. (22 maggio 2018). relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (Testo rilevante ai fini del SEE) (2018/C 189/01).

Reio, G. Sutton, C. (2006). Employer assessment of work-related competencies and workplace adaptation. pp. 305-324.

Rinaldi, M. Montanari, R. Bottani, E. (2015). Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation. Business Process Management Journal. Vol. 21. Issue #2.

Rodrigues, M. Fernandez-Macias, E. Sostero, M. (2021). A unified conceptual framework of tasks. skills and competences. pp. 9-16.

Rychen, D. S. (2004). An overarching conceptual framework for assessing key competences in an international context Lessons from an interdisciplinary and policy-oriented approach, pp. 321.



Said Al-Jarradi, K. (2011). An Investigation into the Effectiveness of the Reward System in the Government Sector in the Sultanate of Oman and the Potential for Introducing a Total Reward Strategy. pp. 25-90.

Sauber, M. McSurely, B. Tummala, R. (2008). Developing supply chain management program: A competency model. pp. 375.

Schuler, R. Jackson, S. (1987). Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of HRM Practices". Human Resource Planning. Vol. 10. n°1.

Schuster. J.R. Zingheim. P.K. (1993). The New Variable Pay: Key Design Issues.

Shafieva, Y. Kovalenkova, O. Tekucheva, S. (2020). Competency-based approach to the development of a regional anti-crisis strategy based on the development of transport and logistics infrastructure. pp. 1-3.

Simoncini, Dario. De Simone, Marinella. (2017). Le intelligenze relazionali – Una prospettiva complessa per il benessere e l'azione organizzativa.

Spencer & Spencer. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance.

Taggar, S. Sulsky, L. MacDonald, H. (2008). Subsystem configuration: A model of strategy. context. and human resources management alignment. pp. 317-376.

Tyagi, U. (2021). Culture's role in successful technology transformation. MIT Sloan Management Review. 62(4). 1-4.

White. R. (2005). A Strategic Approach to Building a Consistent Global Rewards Program. Compensation & Benefits Review 37(4): 23-40.

Worldatwork. (2007). The WorldatWork Handbook of Compensation. Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for Hr Professionals.

Zheng, Chen. L. Yang, W. Bai, S. (2016). "Transformational leadership. social capital and organizational innovation". Leadership & Organization Development Journal. Vol. 37 No. 7. pp. 843-859

Zwell, M. (2000). Creating a culture of competence.