



# PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO

2° EDIZIONE – ANNO 2022

*Abstract Tesi Vincitrice*

**UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO - LIUC**

**SCUOLA DI ECONOMIA E MANAGEMENT**

**Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Classe LM-77**



**Tesi di Laurea Magistrale**

**AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO CON LE COMPETENZE:  
IL CASO LATI**

**Relatore:**

**CANDIDATO/A**

**Prof. Eliana Minelli**

**Dott. Luca Tuporini**

**A.A. ACCADEMICO 2020-2021**

## Abstract

### Coerenza della tesi con i temi indicati nel bando del Premio Taliercio:

Negli ultimi anni ci sono state diverse innovazioni di business che hanno caratterizzato le grandi rivoluzioni 3.0 e 4.0. Poco si è fatto, invece, per rinnovare il management e i processi HR a supporto. La tesi si pone l'obiettivo di analizzare come devono cambiare le competenze per venire incontro alle nuove esigenze di innovazione digitale, sostenibilità e frenesia caratteristiche del mondo VUCAD. L'obiettivo è stato definire un framework in grado di aiutare le piccole-medie imprese nel loro percorso di innovazione manageriale e HR. Fornendo un esempio pratico, derivante dall'esperienza in LATI S.p.a. I temi trattati di performance management, gestione delle risorse umane e processi/strumenti HR a supporto vengono incontro alla missione di Fondirigenti di arricchire il dibattito accademico sui temi della cultura manageriale di impresa e per lo sviluppo sostenibile e inclusivo.

### Obiettivi della tesi:

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

### Attività di ricerca svolte per l'elaborazione: (es. sperimentazioni, questionari, interviste, utilizzo di strumenti digitali, applicativi, analisi desk o ricerche field, ecc.):

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.

Analisi qualitativa si è basata su:

- interviste all'Amministratore Delegato Dott.ssa Michela Conterno e all'HR Training & Development Specialist Dott.ssa Maddalena Castiglioni Rusconi.
- 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.

Lo strumento utilizzato per l'analisi quantitativa 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

### Conclusioni determinate dai risultati ottenuti dai punti di cui sopra:

Il progetto del modello delle competenze nonostante la pandemia è stato portato avanti in maniera decisa e allocando le giuste risorse ad esso. 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. Le competenze individuate da LATI sono coerenti con i trend organizzativi e pongono le basi per una rivoluzione culturale e di innovazione 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 approccia alle aziende. Dal punto di vista operativo la rivisitazione dei sistemi di compensazione sarà il prossimo grande passo per l'HR e per l'AD. 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.