

COMPETENZE TRASVERSALI

COMPETENZE REALIZZATIVE	Orientamento al risultato
	Accuratezza
	Autonomia
	Proattività
	Problem solving
	Time Management
	Creatività
COMPETENZE COMUNICATIVE/ RELAZIONALI	Comunicazione interpersonale
	Lavoro di gruppo
	Autocontrollo emotivo
	Assertività
	Competenze relazionali
	Public speaking
COMPETENZE DI EFFICACIA	Persuasività e influenza
	Flessibilità
	Consapevolezza di sé
	Autoefficacia
	Resistenza allo stress
	Apertura al cambiamento
	Consapevolezza organizzativa
COMPETENZE MANAGERIALI	Senso di appartenenza all'organizzazione
	Leadership (del gruppo)
	Sviluppo degli altri
	Delega
	Visione strategica
	Decisionalità
	Negoziazione
	Gestione dei conflitti
Pianificazione e monitoraggio	

COMPETENZE REALIZZATIVE

Modalità comportamentali che caratterizzano la predisposizione ad agire della persona nella realtà organizzativa, al fine di organizzare, eseguire e portare a termine efficacemente le proprie attività.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO
ACCURATEZZA
AUTONOMIA
PROATTIVITÀ
PROBLEM SOLVING
TIME MANAGEMENT
CREATIVITÀ

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Capacità di soddisfare i propri obiettivi lavorativi, avendo chiare le priorità ed essendo capaci di prendere decisioni concrete ed efficaci al momento opportuno.

Impulso a migliorare e a soddisfare uno standard di eccellenza, che dà luogo ad un continuo perfezionamento della propria prestazione.

ALTO	Ha un elevato impulso a soddisfare obiettivi e standard lavorativi elevati. Pragmatico, nello svolgere il proprio lavoro, è accurato e organizzato: procede con ordine e metodo, definendo le priorità e prendendo decisioni efficaci al momento opportuno. E' orientato a migliorare sempre le proprie prestazioni.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Abbastanza accurato e organizzato, ha un buon impulso a soddisfare i propri obiettivi e standard. Tende a portare a termine i compiti assegnati, definendo le priorità e prendendo tendenzialmente decisioni al momento opportuno.
MEDIO BASSO	
BASSO	Poco accurato e organizzato, dà scarsa importanza all'ordine e alla precisione, tende a fornire risultati di scarsa qualità. Incontra inoltre difficoltà nell'individuare prontamente soluzioni ai problemi e nel prendere decisioni.

ACCURATEZZA

Attenzione all'ordine e alla qualità: bisogno di ridurre l'incertezza nella realtà lavorativa circostante, effettuando regolarmente verifiche sul lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.

ALTO	Svolge un lavoro di elevata qualità applicando le procedure in modo rigoroso e utilizzando correttamente gli strumenti a disposizione. Opera costantemente un controllo sulle attività proprie e tiene monitorato lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità e scadenze.
MEDIO ALTO	
MEDIO	In generale, svolge un lavoro di qualità intermedia, che può richiedere l'intervento da parte degli altri. Verifica abbastanza regolarmente lo stato di avanzamento dell'operato e dei progetti rispetto a criticità o scadenze.
MEDIO BASSO	
BASSO	Lavora in modo approssimativo: è in grado solo a volte di applicare correttamente le procedure previste e di utilizzare gli strumenti a disposizione. Raramente verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità o scadenze.

AUTONOMIA

Capacità di darsi dei metodi di lavoro e di organizzare e condurre il proprio lavoro in maniera indipendente e svincolata. Sapersi auto-attivare senza la necessità di stimoli o controlli esterni.

ALTO	Identifica da solo tempi e metodi con cui gestire efficacemente la propria attività lavorativa. Svolge il proprio lavoro in maniera indipendente e autosufficiente organizzando le proprie attività autoregolandosi.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Non sempre identifica da solo tempi e metodi con cui gestire un'attività. Svolge il proprio lavoro cercando il supporto di altri, dopo input e/o rassicurazioni esterne.
MEDIO BASSO	
BASSO	Spesso non è in grado di darsi tempi e modalità per svolgere le attività che gli vengono assegnate. Svolge il proprio lavoro cercando costantemente input e/o rassicurazioni esterne.

PROATTIVITÀ

Capacità di cercare opportunità, prendere l'iniziativa nel migliorare le circostanze attuali o nel crearne delle nuove e perseverare nel tentativo di determinare un cambiamento significativo. Agire di propria ispirazione, svolgere i compiti prima che siano richiesti, inventare nuovi modi di fare le cose e concludere in modo diverso compiti o processi.

ALTO	Cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e dell'organizzazione; spesso propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni e soluzioni, anche innovative. Agisce coinvolgendo sé stesso e gli altri in sforzi extra
MEDIO ALTO	
MEDIO	Talvolta espone le proprie idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni o domande per comprendere la realtà organizzativa e gli avvenimenti. Si attiva in prima persona assumendosi a volte anche incarichi extra.
MEDIO BASSO	
BASSO	Tende a non esporsi, non proponendo le proprie idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni o domande per comprendere la realtà organizzativa e gli avvenimenti. Tende a sottrarsi nell'affrontare le situazioni e nello sfruttare le occasioni; non cerca attivamente stimoli che permettano il miglioramento del proprio lavoro e dell'organizzazione.

PROBLEM SOLVING

Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.

ALTO	In tempi rapidi, individua il problema e lo colloca all'interno di una specifica cornice di riferimento; è inoltre in grado di individuare la soluzione più efficace, definendo correttamente le priorità d'azione e strutturando le azioni da intraprendere.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Rispettando le scadenze, è in grado di cogliere la natura problematica del contesto e di analizzarne gli elementi caratterizzanti, ma le soluzioni identificate sono talvolta poco strutturate e non sempre adatte.
MEDIO BASSO	
BASSO	Spesso ha difficoltà a indentificare con precisione il nucleo del problema, fallendo nell'analisi degli aspetti che lo caratterizzano e proponendo soluzioni in tempi dilatati. Non trova di conseguenza una soluzione efficace e funzionale.

TIME MANAGEMENT

Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione.

ALTO	Assegna a se stesso e ai propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) in maniera efficace ed efficiente i tempi di lavoro sulla base di priorità e obiettivi da raggiungere. Sa elaborare un piano d'azione a lungo termine, rispettando scadenze.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Possiede una capacità di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) discreta in un arco temporale a medio termine. Non identifica sempre correttamente le priorità e quindi fatica a rispettare le scadenze.
MEDIO BASSO	
BASSO	Ha evidenti difficoltà nella gestione dei tempi di lavoro proprio e dei propri collaboratori (se richiesto da ruolo). Tende a non identificare le priorità e a non rispettare le scadenze, anche quelle a breve termine.

CREATIVITÀ

Capacità di analisi e combinazione di informazioni esistenti al fine di generarne di nuove. Capacità di immaginare e proporre idee originali e differenti da quelle già in uso, dalle quali ricavare elementi applicativi anche non convenzionali.

ALTO	Ha un'ottima capacità di analisi delle informazioni disponibili e sa proporre in modo spontaneo e con entusiasmo novità e idee non convenzionali, diverse da quelle già in uso e fino a quel momento previste.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Ha una discreta capacità di analisi delle informazioni disponibili e talvolta sa proporre in modo abbastanza spontaneo idee non convenzionali, diverse da quelle già in uso e fino a quel momento previste.
MEDIO BASSO	
BASSO	Ha scarsa capacità di analisi delle informazioni disponibili, quasi mai sa proporre idee alternative e non convenzionali, tendendo a riproporre quelle già in uso e consolidate.

COMPETENZE COMUNICATIVE/RELAZIONALI

Capacità di comunicare efficacemente e di instaurare relazioni positive e collaborare con interlocutori differenti, grazie alla comprensione delle caratteristiche specifiche dell'altro, del contesto e della relazione in cui avviene una comunicazione.

COMUNICAZIONE INTERPERSONALE
LAVORO DI GRUPPO
AUTOCONTROLLO EMOTIVO
ASSERTIVITÀ
COMPETENZE RELAZIONALI
PUBLIC SPEAKING
CAPACITÀ DI NETWORKING
PERSUASIVITÀ E INFLUENZA

COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale (gestualità, tono della voce, ecc.) rispetto alle diverse finalità della comunicazione e a seconda del contesto.

Capacità di informare ed esporre fatti ed il proprio punto di vista, raccogliere informazioni, convincere, motivare ed interessare.

ALTO	Ha uno stile comunicativo fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. Comprende le posizioni dell'altro e gestisce con facilità il contraddittorio. Ascolta attivamente: fa domande, riformula opportunamente e gestisce con padronanza sia aspetti verbali che non verbali del messaggio. Riformula il proprio pensiero basandosi su feedback ricevuti.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Esprime una comunicazione non sempre efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro, con il giusto equilibrio di analisi e sintesi. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Ha discreta capacità di esprimere la propria opinione sulle posizioni altrui, accompagnandola talvolta con modalità non verbali coerenti con ciò che dice.
MEDIO BASSO	
BASSO	Se può, tende a evitare le situazioni di scambio comunicativo: nelle discussioni infatti resta in disparte o smette di parlare se interrotto; quando interviene, lo fa in maniera confusa e disordinata, con comunicazioni incomplete nei contenuti e poco chiare per il ricevente. Spesso tende a manifestare una comunicazione non verbale incongruente con ciò che dice.

LAVORO DI GRUPPO

Capacità di collaborare e cooperare per il raggiungimento di obiettivi comuni. Saper riconoscere e valorizzare le risorse degli altri all'interno del gruppo. . Capacità di adattarsi in modo funzionale alle esigenze del gruppo, partecipando attivamente e sintonizzandosi al gruppo.

ALTO	Collabora con il gruppo, condividendo informazioni e risorse, e promuovendo un clima armonioso e cooperativo. E' capace di coinvolgere attivamente tutti i componenti del gruppo per raggiungere gli obiettivi comuni. Sa adattarsi alle esigenze del contesto, modulando il proprio contributo efficacemente.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Sufficientemente in grado di cooperare con gli altri per raggiungere gli scopi comuni del gruppo. E' intenzionato ad attivare uno spirito di squadra collaborativo fra i membri del gruppo ma non sempre riesce nel suo intento. E' in grado di dare contributi differenti ma non sempre è capace di adattarli alle situazioni.
MEDIO BASSO	
BASSO	Manifesta difficoltà nel lavorare in gruppo, partecipando con distacco alle attività. Non favorisce un'atmosfera positiva ostacolando il dialogo. Non sempre percepisce il senso d'appartenenza al gruppo e si riconosce in esso. Ha difficoltà a differenziare i propri contributi a seconda delle situazioni.

AUTOCONTROLLO EMOTIVO

Capacità di gestire efficacemente emozioni positive e negative in diverse situazioni. Capacità di padroneggiare gli impulsi e reagire in modo equilibrato anche in situazioni stressanti.

ALTO	È riflessivo e paziente, padrone di sé e rispettoso degli altri. Erega una prestazione di qualità con serenità e calma, anche nei momenti stressanti. Sa gestire le proprie reazioni emotive.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Si dimostra abbastanza tollerante verso gli altri e possiede discrete capacità di gestione delle proprie emozioni. A volte è in grado di autoregolarsi nell'espressione delle proprie emozioni.
MEDIO BASSO	
BASSO	Appare impulsivo e poco tollerante verso gli altri. Spesso si lascia sopraffare dai propri stati d'animo e dalle emozioni.

ASSERTIVITÀ

Capacità di affermare i propri punti di vista senza prevaricare gli altri né essere prevaricati, rispettando l'individualità e mostrando apertura e disponibilità a rivedere, se necessario, le proprie posizioni.

ALTO	È aperto al confronto con le altre persone e a comprendere i punti di vista altrui. Possiede la capacità di affermare i propri punti di vista senza prevaricare o essere prevaricato. Manifesta il proprio accordo e disaccordo rispetto alle opinioni altrui, esprimendosi con sincerità, convinzione e sinteticità e comprendendo il punto di vista dell'altro.
MEDIO ALTO	
MEDIO	È consapevole della legittimità delle proprie opinioni non necessariamente coincidenti con quelli altrui, ma non sempre è in grado di esprimerle in modo efficace. In un contesto relazionale si dimostra talvolta accomodante se ritiene che possano scatenare un conflitto o in alternativa, prevaricante, laddove non riesca a trovare uno spazio di confronto con l'altro.
MEDIO BASSO	
BASSO	Tende a manifestare difficoltà nell'esprimere il proprio punto di vista e a difenderlo; tende in maniera eccessiva ad essere accondiscendente e a mettere in atto un comportamento remissivo e facilmente influenzabile. In alternativa, tende ad imporre le proprie idee in modo autoritario o con poca disponibilità al confronto. Le relazioni interpersonali sono vissute con ansia e aggressività.

COMPETENZE RELAZIONALI

Capacità di ascoltare attentamente e di capire il punto di vista dell'altro e di rispondere ai sentimenti e stati d'animo, anche se non manifestati o parzialmente espressi. Capacità di costruire relazioni con facilità basate sul rispetto reciproco e considerando le proprie esigenze e quelle degli altri.

ALTO	Tende ad instaurare buoni rapporti con gli altri basati sul rispetto reciproco e la cordialità; sa ascoltare le persone, percependone sentimenti e stati d'animo. Fa sentire facilmente a proprio agio le persone e sa andare incontro alle esigenze degli altri, anche sacrificando le proprie quando necessario.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Sa ascoltare gli altri ed è abbastanza disponibile ad accettare ciò che gli altri sentono e manifestano. Tende ad agire nei confronti degli altri con una certa attenzione e disponibilità, gestendo le relazioni in modo equilibrato; non è sempre disponibile a sacrificare le proprie esigenze per andare incontro a quelle dell'altro.
MEDIO BASSO	
BASSO	Ha difficoltà ad ascoltare gli altri e a capire sino in fondo i loro stati d'animo, mostrandosi spesso poco comunicativo e disponibile. Privilegia le proprie priorità ed interessi, e a causa di questa inclinazione può correre il rischio di sviluppare relazioni difficili.

PUBLIC SPEAKING

Saper tenere un discorso di fronte a numerosi e diversificati interlocutori, organizzando adeguatamente le argomentazioni proposte, trasmettendo con sicurezza ed efficacia le proprie idee e dando un senso di fiducia e autorevolezza.

ALTO	Oratore carismatico e trascinante, sa tenere un discorso di fronte a numerosi e diversificati interlocutori, trasmettendo in modo convincente e persuasivo le proprie idee. Adotta un registro coerente con il contesto e comprensibile agli altri. E' a suo agio di fronte al proprio pubblico, con il quale interagisce trasmettendo energia e riuscendo a coinvolgerlo attivamente.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Sa tenere un discorso di fronte a diversi interlocutori, organizzando in maniera adeguata le argomentazioni proposte e trasmettendo il messaggio in modo poco chiaro. Non appare sempre sereno e disinvolto di fronte al proprio pubblico, con il quale ha talvolta difficoltà a sintonizzarsi.
MEDIO BASSO	
BASSO	Nel tenere un discorso di fronte a diversificati interlocutori, può andare in ansia e sentirsi sopraffatto dalle proprie emozioni. È insicuro e scarsamente comprensibile nella comunicazione, proponendo le argomentazioni in maniera disordinata e poco coerente. Non interagisce con il proprio pubblico, con il quale ha difficoltà ad instaurare un legame.

PERSUASIVITÀ E INFLUENZA

Capacità di avere un'influenza o un effetto specifico sugli altri, in modo da convincerli o indurli ad aderire alle proprie idee.

ALTO	Mostra pazienza, tenacia e determinazione nelle trattative e sa calibrare bene le proprie iniziative in funzione degli interlocutori e delle situazioni. Per ottenere l'effetto voluto, applica molteplici strategie di influenzamento, formando talvolta coalizioni ed alleanze con altre persone ed esperti per promuovere azioni di sostegno a largo raggio alle proprie idee. Lascia filtrare o intercetta informazioni e notizie per ottenere effetti specifici, riuscendo quindi a strutturare le situazioni per incoraggiare i comportamenti desiderati.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Dimostra una discreta abilità nella scelta e nella modulazione dello stile comunicativo e delle argomentazioni al fine di influenzare gli altri, non riuscendo talvolta nel suo intento. Non sempre adotta la strategia più efficace e/o si sa muovere per creare alleanze/coalizioni.
MEDIO BASSO	
BASSO	Ha poca abilità e pazienza nel confronto dialettico ed è incapace di adottare le strategie migliori per riuscire ad avere l'effetto desiderato sul comportamento degli altri. Non dimostra sufficiente rapidità ed acutezza di riflessi nel cogliere i punti deboli dell'argomentazione dell'interlocutore, sprecando così l'opportunità di affermare con successo il proprio punto di vista.

COMPETENZE DI EFFICACIA

Abilità dell'individuo di regolare efficacemente la propria condotta in relazione al contesto e agli altri. Comprendono capacità di gestire emozioni, di autovalutazione di sé, in merito alle proprie risorse interiori e ai propri limiti e la capacità di far fronte a situazioni nuove.

FLESSIBILITÀ
CONSAPEVOLEZZA DI SÉ
AUTOEFFICACIA
RESISTENZA ALLO STRESS
APERTURA AL CAMBIAMENTO
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA
SENSO DI APPARTENENZA ALL'ORGANIZZAZIONE

FLESSIBILITÀ

Capacità di adattarsi al contesto e alle diverse richieste situazionali: implica il saper affrontare le situazioni, problematiche e non, al fine di raggiungere gli esiti attesi.

ALTO	Risponde alle richieste del contesto, adattando il proprio comportamento e modificandolo nel tempo. Questo è supportato da un'apertura mentale che consente alla persona di comprendere l'ambiente e di agire di conseguenza in modo funzionale. Pertanto è disponibile a rinunciare ai vecchi assunti per approfittare delle opportunità che il contesto offre.
MEDIO ALTO	
MEDIO	È abbastanza flessibile nel modificare i propri comportamenti, mettendo in atto azioni diverse da quelle precedentemente pensate, secondo l'evoluzione delle situazioni.
MEDIO BASSO	
BASSO	Poco incline ad adattarsi al contesto e a rispondere in maniera consona alle richieste. Predilige agire in contesti conosciuti e routinari, caratterizzati da procedure ben definite.

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

Capacità di riconoscere le proprie capacità, limiti ed emozioni e dei loro effetti sul proprio comportamento, sulla propria prestazione e sulla capacità di prendere decisioni.

ALTO	Riflette di frequente su sé stesso/a e si dimostra consapevole delle proprie emozioni. Possiede una percezione realistica delle proprie capacità e delle proprie aree di criticità e di miglioramento. In generale, riconosce l'impatto che i comportamenti messi in atto possono avere su se stesso/a e sulle persone.
MEDIO ALTO	
MEDIO	In generale possiede una discreta conoscenza delle proprie potenzialità e aree di miglioramento. Ha la tendenza a riflettere su sé stessa e sulle proprie emozioni ma non sempre è in grado di prevedere gli effetti dei propri comportamenti su se stesso e sulle altre persone.
MEDIO BASSO	
BASSO	Non dimostra una profonda conoscenza delle proprie emozioni e talvolta è inconsapevole delle conseguenze dei propri comportamenti su sé stesso/a e sulle altre persone. Possiede una scarsa conoscenza dei propri punti di forza e di debolezza.

AUTOEFFICACIA

Essere fiduciosi delle proprie capacità, necessarie per arrivare al meglio alla conclusione di un dato compito.

ALTO	Sicuro di sé, delle proprie azioni e delle proprie capacità, ha un'alta autostima, un'automotivazione orientata all'eccellenza che gli consente di svolgere efficacemente la propria attività, anche in presenza di incertezze e pressioni. È capace di far fronte alle diverse situazioni e non si arrende di fronte alle difficoltà. Non generalizza sconfitte e vittorie, attribuendole alle giuste cause.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Abbastanza sicuro di sé. Possiede una discreta automotivazione e autostima in relazione allo svolgimento delle proprie attività. È abbastanza fiducioso delle proprie capacità, di saper far fronte alle situazioni e di risolvere le criticità.
MEDIO BASSO	
BASSO	Ha scarsa autostima e si percepisce come poco capace di risolvere le criticità che incontra nello svolgimento della propria attività. Ha una bassa automotivazione e ha la tendenza ad arrendersi facilmente alle prime difficoltà.

RESISTENZA ALLO STRESS

Capacità di gestire situazioni legate al proprio ruolo caratterizzate da un livello di stress significativo, mettendo in atto risorse che consentono comunque di conseguire una prestazione efficace.

ALTO	Possiede un'elevata capacità di gestire situazioni connotate da un livello di stress elevato mettendo in atto azioni di successo in tempi adeguati. E' in grado di fronteggiare imprevisti e ha una buona tolleranza in situazioni critiche e/o poco chiare.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Di norma è in grado di gestire situazioni stressanti, o caratterizzate da incertezza e ambiguità. Ha talvolta difficoltà ad individuare le strategie d'azione e/o a metterle in atto nel modo e nei tempi efficaci.
MEDIO BASSO	
BASSO	Spesso, ha difficoltà a gestire situazioni stressanti lasciandosi spesso sopraffare dalle stesse. Non è in grado di individuare e scegliere la strategia migliore per gestire la situazione.

APERTURA AL CAMBIAMENTO

Capacità di innescare, gestire e rispondere al cambiamento. Essere aperti a recepire nuove informazioni, rinunciando ai vecchi assunti, e modificando il proprio modo di lavorare di fronte a situazioni nuove.

ALTO	Incline all'innovazione, è capace di affrontare con entusiasmo le situazioni nuove e sa riconoscere la necessità di cambiare. Tende a stimolare anche gli altri a cambiare, trasmettendo loro l'importanza che il cambiamento riveste.
MEDIO ALTO	
MEDIO	È in grado di affrontare il cambiamento in modo sereno; tuttavia, può non sempre riconoscere i benefici derivanti dai cambiamenti stessi, nei confronti dei quali si attiva con un impegno sufficiente.
MEDIO BASSO	
BASSO	Conservativo, preferisce operare in ambienti protetti su cui può facilmente avere il controllo. Fa molta fatica ad affrontare con serenità nuovi contesti e ad accettare prontamente i cambiamenti.

CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Capacità di percepire in modo realistico i meccanismi impliciti che regolano l'organizzazione, riconoscendo con facilità le reti sociali essenziali e le sottostanti dinamiche sociali e politiche.

ALTO	Sa interpretare correttamente i rapporti di potere fondamentali dell'organizzazione, individuando in maniera realistica le reti sociali essenziali e le sottostanti dinamiche sociali e i centri di potere non ufficiali. Ha un'acuta percezione della struttura informale dell'organizzazione, che gli permette di interpretare accuratamente le situazioni e comprendere a fondo i problemi organizzativi.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Generalmente è in grado di interpretare in modo appropriato i procedimenti informali dell'organizzazione e i fondamenti che regolano i rapporti di potere, anche quelli di natura più implicita.
MEDIO BASSO	
BASSO	Ha scarsa capacità d'interpretazione delle dinamiche organizzative, formali ed informali, essendo poco consapevole dei meccanismi e delle reti sociali essenziali su cui si fonda l'organizzazione.

SENSO DI APPARTENENZA ALL'ORGANIZZAZIONE

Sensazione di sentirsi parte di un tutto organizzativo; ragionare in termini di "noi" e riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale (riconoscere se stessi nell'identità dell'organizzazione).

ALTO	Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'azienda per la quale manifesta elevata fiducia. Altamente motivato nello svolgere il proprio lavoro, conosce i valori aziendali e li condivide appieno. È disposto a prodigarsi in sforzi extra, che comportano un forte investimento emotivo, oltre che di energie e risorse.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Si identifica solo in parte nell'organizzazione per la quale manifesta una discreta fiducia. Mediamente motivato nello svolgere il proprio lavoro, conosce i valori aziendali e li condivide solo in parte, impegnando energie e risorse per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, nei limiti dei propri compiti e responsabilità connesse al ruolo.
MEDIO BASSO	
BASSO	Non sempre si identifica nell'organizzazione e condividere limitatamente obiettivi, strategie e valori aziendali. Scarsamente motivato, esprime il minimo sforzo per svolgere la propria attività.

COMPETENZE MANAGERIALI

Il saper interagire fluidamente con gli altri, ponendosi come punto di riferimento ed esercitando abilità di influenzamento finalizzate al raggiungimento di specifici obiettivi o effetti sul contesto e sugli altri.

LEADERSHIP (DEL GRUPPO)
SVILUPPO DEGLI ALTRI
DELEGA
VISIONE STRATEGICA
DECISIONALITÀ
NEGOZIAZIONE
GESTIONE DEI CONFLITTI
PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO

LEADERSHIP (DEL GRUPPO)

Capacità di guidare un gruppo in una direzione condivisa, con entusiasmo ed energia, stimolando la motivazione del team e sostenendone la crescita professionale; capacità di assegnare obiettivi, gestire le attività e il tempo propri e altrui; capacità di gestire le dinamiche, anche conflittuali, di gruppo.

ALTO	È molto efficace nel guidare e motivare individui e gruppi. Infonde entusiasmo ed energia, riuscendo a spingere i singoli o un intero gruppo in una determinata direzione, valorizzando la loro crescita. Si pone come esempio per gli altri, sa dare supporto e gestisce le dinamiche relative alle gerarchie formali e informali in modo costruttivo.
MEDIO ALTO	
MEDIO	È abbastanza capace di guidare e motivare individui e gruppi. Infonde un certo entusiasmo ed energia, che in alcune situazioni può spingere il singolo o il gruppo a raggiungere buone performance. Non sempre ha la capacità di indirizzare le persone nella direzione desiderata. È una persona abbastanza orientata allo sviluppo degli altri ma talvolta non è del tutto efficace nel fornire supporto.
MEDIO BASSO	
BASSO	È scarsamente efficace e poco energico nel guidare le persone i gruppi, dai quali ha difficoltà ad essere riconosciuto. Tende a valorizzare poco le persone che ha intorno a sé e si dimostra poco capace di ispirarle e motivarle.

SVILUPPO DEGLI ALTRI

Capacità di valorizzare, motivare e valutare i collaboratori, individuando leve di sviluppo specifiche e coerenti con le competenze possedute e le necessità formative di ciascuno, favorendo così la crescita professionale ed il coinvolgimento dei propri collaboratori.

ALTO	All'interno del gruppo, riconosce le abilità ed il contributo dei singoli alla soluzione dei problemi e favorisce un clima di confronto e fiducia. Valuta attentamente le capacità e le attitudini dei collaboratori, e pianifica lo sviluppo dei membri del gruppo promuovendo esperienze di crescita mirate, ed assegna le attività lasciando loro la giusta autonomia. Utilizza efficacemente il feedback, sia positivo che negativo, con i propri collaboratori, e fornisce loro incoraggiamento e supporto nei momenti di difficoltà.
MEDIO ALTO	
MEDIO	È abbastanza consapevole delle caratteristiche individuali dei propri collaboratori anche se talvolta ha difficoltà a pianificare azioni di sviluppo e a consentire spazi di autonomia lavorativa in un'ottica di promozione della crescita. Solo in alcuni casi fornisce feedback efficaci e non sempre riesce a mantenere un clima di lavoro sereno.
MEDIO BASSO	
BASSO	Generalmente non è capace di riconoscere le caratteristiche dei collaboratori e, di conseguenza, valorizzarle. Ha spesso difficoltà a gestire il lavoro degli altri considerando l'autonomia come strumento di crescita. Non riconosce l'importanza della motivazione e dei feedback, a scapito del clima del gruppo di lavoro.

DELEGA

Capacità di individuare le persone adeguate, alle quali affidare attività e responsabilità, comunicando chiaramente obiettivi e margini di autonomia della delega. Capacità di gestire efficacemente la relazione e la motivazione del delegato, esercitando in maniera equilibrata l'attività di supervisione e offrendo fiducia e sostegno in situazioni critiche e non previste.

ALTO	È in grado di individuare le persone alle quali affidare attività e responsabilità, comunicando con chiarezza obiettivi e riconoscendo loro l'adeguata libertà di azione. Sa monitorare l'attività degli altri mantenendo il giusto equilibrio senza invadere l'autonomia degli altri. Motiva i propri delegati e offre fiducia e sostegno in situazioni critiche.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Non sempre è in grado di assegnare le attività alle giuste persone, sulla base delle loro competenze e non sempre comunica con chiarezza tutte le informazioni. Tende a delegare attività routinarie e non particolarmente rilevanti. In alcuni casi non sa rispettare i margini di autonomia assegnata, esercitando un controllo sproporzionato in eccesso o in difetto. Non sempre motiva i propri delegati e offre sostegno.
MEDIO BASSO	
BASSO	Tende a non assegnare le attività alle giuste persone, sulla base delle loro competenze e comunica con scarsa chiarezza le informazioni necessarie. Tende a distribuire le attività in modo inefficace, esercitando uno stile di autoritario ed eccessivamente controllante, oppure mostrando una propensione alla delega incontrollata. Non riconosce il valore della motivazione e del sostegno.

VISIONE STRATEGICA

Capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro e della propria organizzazione, sapendo collocare le dinamiche nel contesto organizzativo di riferimento. Capacità di formulare ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni, individuare e selezionare i cambiamenti prevedendo gli andamenti e le evoluzioni della realtà.

ALTO	Possiede una visione complessiva del proprio lavoro, dei processi e dei diversi obiettivi da raggiungere: si attiva in prima persona per avere una percezione realistica del tessuto organizzativo, collocando le dinamiche nel contesto di riferimento e anticipando le ricadute, anche relative al lungo periodo.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Possiede una visione sommaria del proprio lavoro, dei processi e dei diversi obiettivi da raggiungere: non sempre si attiva in prima persona per avere una percezione realistica del tessuto organizzativo, e talvolta fatica a collocare le dinamiche nel contesto di riferimento. In alcuni caso è in grado di anticipare le ricadute, limitandosi nel medio periodo.
MEDIO BASSO	
BASSO	Possiede una visione limitata del proprio lavoro e del tessuto organizzativo e fatica ad attivarsi per averne una percezione realistica. Molto focalizzato sul presente, generalmente non è in grado di anticipare scenari futuri, se non nel breve periodo.

DECISIONALITÀ

Capacità di scegliere autonomamente tra diverse alternative e di prendere decisioni finali efficaci, mediante l'analisi e la sintesi di dati ed informazioni, anche in condizioni di incertezza e complessità.

ALTO	È in grado di analizzare il contesto, valutare attentamente e scegliere tra varie alternative e di prendere decisioni efficaci sulla base degli obiettivi da raggiungere, anche in situazioni complesse e incerte. È in grado di prevenire criticità e anticipare gli effetti delle proprie decisioni sul contesto. Si assume l'onere e l'impegno di prendere decisioni che devono essere prese anche se non ricadono nella propria sfera di responsabilità.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Non sempre è in grado di leggere ed interpretare il contesto. Talvolta sa valutare e scegliere tra varie alternative e non sempre prende decisioni efficaci in riferimento agli obiettivi da raggiungere. Generalmente prende decisioni in situazioni routinarie e poco complesse, con ricadute marginali. A volte tende a non assumersi l'onere e l'impegni di prendere decisioni, anche se ricadono nella sua sfera di responsabilità.
MEDIO BASSO	
BASSO	Non riesce spesso a leggere ed interpretare il contesto, travisando le situazioni. Ha difficoltà a scegliere le alternative, rimandando agli altri la responsabilità di prendere decisioni. Si focalizza generalmente su situazioni semplici, limitandosi a valutazioni superficiali e spesso le sue decisioni possono risultare tardive ed inefficaci.

NEGOZIAZIONE

Capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo, trovando un equilibrio tra gli obiettivi personali prefissati ed i limiti imposti dall'interlocutore. Capacità di individuare le possibilità di accordo tra le parti, accettando nuove posizioni al fine di concludere la trattativa nel modo migliore.

ALTO	Ha ottime capacità persuasive: ha chiari i propri obiettivi e i possibili margini di trattativa, si adatta con flessibilità all'evoluzione del confronto, nonché ad eventuali imprevisti e agli stili adottati dall'interlocutore. Per influenzare gli altri, utilizza strategie complesse e strumenti di persuasione anche indiretta, indirizzando le richieste dell'interlocutore nell'ambito dei margini prefissati.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Ha discrete capacità persuasive: ha abbastanza chiari i propri obiettivi ma meno i possibili margini di trattativa. Fatica ad adattarsi all'evoluzione inattesa del confronto e agli stili adottati dall'interlocutore. Per influenzare gli altri, predilige strategie consolidate basate su fatti concreti, come dati di fatto, esempi, dimostrazioni pratiche.
MEDIO BASSO	
BASSO	Ha capacità persuasive non efficaci: non sempre ha chiari i propri obiettivi e i possibili margini di trattativa. Quasi mai si adatta all'evoluzione inattesa del confronto e agli stili adottati dall'interlocutore, lasciandosi spesso influenzare dagli altri. Tenta di influenzare gli altri, utilizzando principalmente strategie semplici e poco flessibili, che difficilmente hanno l'effetto desiderato sull'interlocutore.

GESTIONE DEI CONFLITTI

Capacità di individuare gli elementi che possono produrre conflittualità e fare in modo di prevenirli, evitando tensioni. In caso di conflitti, implica il saper fronteggiare in modo determinato e costruttivo il conflitto agito, mantenendo la calma, l'equilibrio, la tolleranza.

ALTO	Si adopera per creare un buon clima relazionale, rafforzando morale e cooperazione e anticipando possibili situazioni conflittuali. In situazioni di conflitto, sia individuale che di gruppo, mitigare le tensioni. Fa emergere produttivamente conflitti latenti e dà feedback per dipanarli. Costruisce accordi anche in situazioni complesse, agendo direttamente o coinvolgendo gli altri nel compiere sforzi straordinari per risolvere efficacemente le controversie.
MEDIO ALTO	
MEDIO	Generalmente si adopera per creare un buon clima relazionale, riuscendo talvolta ad anticipare possibili situazioni conflittuali. In situazioni di conflitto, sia individuale che di gruppo, riesce generalmente a stemperare le tensioni, agendo direttamente ma talvolta non riuscendo a coinvolgere gli altri nel compiere sforzi in tal senso.
MEDIO BASSO	
BASSO	Non si preoccupa di creare un clima relazionale sereno. In situazioni di conflitto, con interlocutori decisi può tacere, non esprimendo la propria opinione, o, viceversa, diventare aggressivo, alzando i toni di voce, provocando gli altri o chiudendo la discussione.

PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO

Capacità di distribuire correttamente compiti e responsabilità, di stabilire le priorità, di equilibrare risultati e risorse disponibili, di articolare tempi di lavoro e azioni coerentemente con gli obiettivi da raggiungere, assicurando un monitoraggio costante.

ALTO	Pianifica efficacemente il proprio lavoro e quello dei collaboratori, stabilendo obiettivi sfidanti ma raggiungibili, in termini di risorse disponibili e tempi e monitorando l'andamento del piano. Sa riconoscere le priorità e anticipare e gestire gli imprevisti, ripianificando le attività se necessario. Istituisce dei momenti di monitoraggio e verifica ufficiali (riunioni, report, ...).
MEDIO ALTO	
MEDIO	Pianifica discretamente il proprio lavoro e quello dei collaboratori, stabilisce obiettivi ma non è sempre in grado di equilibrare carichi di lavoro e tempistiche. Talvolta non riconosce l'importanza del monitoraggio e quindi non è sempre puntuale nell'istituire momenti di monitoraggio e verifica ufficiali (riunioni, report, ...). Non sempre riesce a gestire efficacemente priorità, urgenze e azioni stabilite precedentemente.
MEDIO BASSO	
BASSO	Spesso non pianifica efficacemente il proprio lavoro e quello dei collaboratori, opera esclusivamente sull'urgenza o su fattori non prioritari rispetto ai compiti. Proceede in maniera disordinata e disorganizzata, assegnando ai collaboratori compiti e priorità in maniera scorretta, concentrandosi esclusivamente sulle emergenze. Raramente crea momenti di monitoraggio e verifica formali.