

Soft Skills for Talent

Le competenze trasversali, intese come l'insieme di "qualità professionali di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali, atteggiamenti", diventano oggi il vero valore aggiunto che lo stesso possa esprimere nel contesto lavorativo.

ManpowerGroup ha svolto una indagine in collaborazione con il Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia dell'Università degli Studi di Firenze al fine di creare le basi per lo sviluppo di un **osservatorio nazionale sulle competenze trasversali (o soft skills) riconosciute e richieste dal mercato del lavoro.**

Le basi della Ricerca

- Grazie al suo know how consolidato, ManpowerGroup ha identificato un set di competenze trasversali pensate in ottica evolutiva sui 3 livelli di ruoli organizzativi fondamentali: **ruoli operativi, ruoli manageriali e ruoli dirigenziali.**
- ManpowerGroup ha inoltre selezionato un elenco di "nuove" competenze che occorrerà sviluppare in futuro in modo trasversale a tutti i ruoli per far fronte efficacemente ai cambiamenti del contesto socioeconomico attuale e dei prossimi anni.
- Al fine di testare l'efficacia della matrice individuata, ManpowerGroup ha coinvolto un campione di aziende per verificare l'attinenza del panel di competenze in relazione ai bisogni del mercato del lavoro.

Il modello delle competenze

Il modello proposto prevede tre set di competenze, uno per ciascun ruolo organizzativo. Le competenze che afferiscono a quattro aree differenti e che esprimono le specificità del ruolo ricoperto, sono disposte in ottica evolutiva, ossia di sviluppo sulla base delle esperienze del singolo e del suo sviluppo nel contesto organizzativo.

	OPERATIVI	MANAGER	EXECUTIVE
Area cognitiva	Analisi	Problem solving	Visione strategica
	Sintesi	Decision making	Pensiero critico
	Apertura al nuovo	Flessibilità	Innovazione
Area realizzativa	Iniziativa	Concretezza	Assunzione del rischio
	Accuratezza	Visione d'insieme	Controllo
	Energia	Perseveranza	Resilienza
	Risultato	Pianificazione	Organizzazione
Area sociale	Comunicazione	Persuasione	Negoziazione
	Supporto	Orientamento	Sviluppo del talento
	Collaborazione	Coinvolgimento	Leadership
Area emotiva	Autostima	Autoefficacia	Intraprendenza
	Stabilità	Proattività	Tolleranza allo stress
	Consapevolezza di sé	Empatia	Intelligenza emotiva

Competenze ruoli entry level/operativi

Competenza	Declaratoria
ANALISI	Capacità di leggere e decodificare le informazioni date in forma scritta e/o verbale, ricercando attivamente elementi utili ad approfondire e scomporre i problemi affrontati.
SINTESI	La capacità di riorganizzare elementi di un problema, evidenziando le parti importanti e individuando rapporti di causa-effetto, prima di impostare un'azione o fornire una risposta.
APERTURA AL NUOVO	Mostrare interesse e curiosità costanti nell'acquisire nuove conoscenze al fine di promuovere la crescita del proprio bagaglio di saperi ed esperienze, anche non strettamente legate alla propria attività lavorativa.
INIZIATIVA	Descrive la predisposizione ad agire autonomamente, senza stimoli esterni e senza pressioni, anche allo scopo di migliorare o perfezionare i risultati o di evitare/anticipare i problemi.
ACCURATEZZA	Si intende l'inclinazione a produrre risultati di qualità in termini di dettagli e precisione, curando i particolari e non limitandosi alla sola esecuzione del compito assegnato.
ENERGIA	Mostrare passione e dinamismo nelle attività svolte, impegnandosi con costanza nei compiti assegnati e trasmettendo entusiasmo all'interlocutore.
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Ottenere risultati apprezzabili focalizzando le proprie energie al superamento di difficoltà crescenti a fronte di standard condivisi.
COMUNICAZIONE EFFICACE	La capacità di spiegare, descrivere qualcosa ad altri attraverso una presentazione o un discorso, condividendo efficacemente le informazioni e i dati all'interno del gruppo di lavoro.
SUPPORTO	Fornire il proprio aiuto agli altri anche senza una richiesta esplicita, mostrando altruismo e agendo senza secondi fini nelle situazioni sociali.
COLLABORAZIONE	Lavorare efficacemente con colleghi e in gruppo, con clienti interni/esterni, integrando i diversi ruoli per il raggiungimento degli obiettivi comuni.
AUTOSTIMA	La valutazione positiva delle proprie capacità prese nel loro insieme e la comprensione del proprio valore all'interno di un gruppo e/o di una funzione organizzativa.
STABILITÀ EMOTIVA	La capacità di sapersi riprendere da sconfitte ed insuccessi; in altre parole è il modo in cui vengono gestite le proprie emozioni e controllati gli impulsi in situazioni difficili.
CONSAPEVOLEZZA DI SE'	Conoscenza dei propri limiti e dei propri punti di forza, del modo di reagire di fronte alle situazioni e delle proprie necessità e motivazioni.

Competenze ruoli manageriali

Competenza	Declaratoria
PROBLEM SOLVING	La capacità di fornire possibili alternative di soluzione ad un problema, stimandone l'implicazione sui risultati attesi. È la tendenza a fornire soluzioni concrete che ottimizzano le attività in risposta ai vincoli presenti.
DECISION MAKING	Sono i processi che portano a valutare tutti i pro e contro delle possibili alternative considerate, scegliendo quella più efficace alla soluzione di un problema o all'impostazione di un'azione.
FLESSIBILITÀ	Sapersi adattare a situazioni differenti e a cambiamenti di contesto, mostrando interesse per il confronto con idee diverse dalla propria e disponibilità riorganizzare il proprio pensiero sulla base di nuove informazioni.
CONCRETEZZA	La capacità di rendere operativi piani e progetti calando azioni e soluzioni nella pratica ed evidenziando gli elementi accessori che accrescono i tempi complessivi di esecuzione.
VISIONE D'INSIEME	Tendenza ad operare facendo confluire i vari contributi in modo armonioso in ottica d'insieme e salvaguardando il senso estetico
PERSEVERANZA	È la capacità di mettere in atto comportamenti orientati al mantenimento dell'impegno per conseguire gli obiettivi personali e di gruppo, non arretrando di fronte alle difficoltà.
PIANIFICAZIONE	Gettare le basi per una corretta programmazione delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi, stabilendo le adeguate priorità in funzione di urgenza e importanza delle azioni.
PERSUASIONE	La capacità comunicativa rivolta ad influenzare gli altri della correttezza e positività delle proprie posizioni e delle proprie opinioni.
ORIENTAMENTO	Porsi come figura di riferimento per accompagnare gli altri verso la crescita professionale, aiutandoli ad acquisire fiducia in loro stessi e dimostrando l'interesse per il benessere dei collaboratori e per il clima di gruppo.
COINVOLGIMENTO	Sono i comportamenti orientati a stimolare negli altri l'interesse e motivare verso una specifica attività o obiettivo da perseguire abbattendo eventuali resistenze e difficoltà.
AUTOEFFICACIA	La convinzione circa le proprie capacità di organizzare ed eseguire le azioni necessarie per produrre determinati risultati, dimostrando di essere all'altezza della situazione.
PROATTIVITÀ	Capacità di reagire agli eventi in modo consapevole e responsabile non lasciandosi condizionare dalle circostanze ambientali esterne e dimostrando un atteggiamento misurato e positivo.
EMPATIA	È la capacità di comprendere appieno lo stato d'animo altrui, sia in momenti di gioia che di difficoltà, arrivando a sentire dentro di sé le emozioni altrui.

Competenze ruoli executives

Competenza	Declaratoria
VISIONE STRATEGICA	Saper risolvere le situazioni rapportando le conseguenze delle azioni in una catena di cause e effetti, funzionali allo sviluppo nel medio periodo delle attività e del business.
PENSIERO CRITICO	Creare nuovi modelli astratti e teorie che possano spiegare fenomeni complessi, riconciliando informazioni discrepanti o non evidenti agli altri, in virtù dell'esperienza acquisita.
INNOVAZIONE	Tendenza a formulare molte risposte ad uno stesso problema e a concepire soluzioni originali, rompendo gli schemi e allontanando la convenzionalità.
ASSUNZIONE DEL RISCHIO	Saper dare avvio velocemente alle nuove attività anche in condizioni carenti di informazioni, assumendosi rischi calcolati basati sull'esperienza e sull'intuito, conservando comunque la responsabilità sui risultati.
CONTROLLO	Concerne la verifica della congruenza tra la direzione presa realmente dal gruppo e quella stabilita in sede progettuale, verificando sistematicamente gli scostamenti rispetto agli standard e evidenziando le anomalie che possono diventare ostacoli.
RESILIENZA	Capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi avversi e di riorganizzare positivamente le proprie attività dinanzi alle difficoltà, restando sensibili alle opportunità che il contesto offre.
ORGANIZZAZIONE	Gestire le diverse attività e processi organizzativi programmando e coordinando interventi articolati, in modo tale da ottimizzare l'uso delle risorse materiali e le esigenze di personale.
NEGOZIAZIONE	Stabilire accordi e soluzioni vantaggiose in condizioni di conflitto di interesse tra due o più parti, utilizzando strategie comunicative appropriate tese a massimizzare i profitti e ad evitare situazioni di stallo.
SVILUPPO DEL TALENTO	Individuare le qualità e le prestazioni di ogni risorsa, servendosi dei mezzi necessari per far crescere i potenziali interni all'organizzazione ai fini del raggiungimento di standard d'eccellenza, agendo secondo logiche meritocratiche e imparziali.
LEADERSHIP	Usare nei rapporti interpersonali uno stile appropriato al fine di guidare e motivare gli altri verso il raggiungimento degli obiettivi, utilizzando la delega e ponendosi come modello d'esempio.
INTRAPRENDENZA	Attitudine a ideare e attuare nuove attività mostrando capacità di affrontare con risolutezza e spirito di competizione situazioni sfidanti e difficili.
TOLLERANZA ALLO STRESS	Saper mantenere il controllo sul proprio comportamento in modo equilibrato anche in situazioni di alta tensione emotiva, di elevata conflittualità o di una pluralità di pressioni provenienti dal contesto.
INTELLIGENZA EMOTIVA	Sviluppata capacità di provare emozioni, riconoscerle e viverle in modo consapevole riuscendo così ad essere pienamente assertivo ed espressivo nelle relazioni interpersonali.

Competenze per il futuro delle organizzazioni

Competenza	Declaratoria
INTERCULTURALITÀ	Capacità di operare in diversi contesti culturali, integrando e valorizzando le differenze presenti nei diversi sistemi sociali e organizzativi.
SENSE-MAKING	Capacità di individuare il significato più profondo di ciò che viene espresso.
INTELLIGENZA SOCIALE	Capacità di comunicare e connettersi ad altri in modo veloce e diretto, al fine di facilitare e stimolare la comunicazione e le interazioni desiderate.
PENSIERO IDEATIVO	Capacità di trovare e pensare soluzioni non convenzionali ai nuovi problemi, al di là di regole e schemi imposti.
PENSIERO ELABORATIVO	Capacità di tradurre dati e statistiche in concetti astratti e, viceversa, di estrarre dati dalle argomentazioni.
ALFABETIZZAZIONE MULTIMEDIALE	Capacità di valutare criticamente e sviluppare contenuti che utilizzano nuove tecnologie e forme di media, sfruttando al meglio questi mezzi di comunicazione ai fini persuasivi.
MENTALITÀ PROGETTUALE	Capacità di rappresentare, pianificare e sviluppare le attività e i processi di lavoro per ottenere i risultati desiderati.
MULTIDISCIPLINARIETÀ	Capacità di spaziare in ambiti diversi, per comprendere i concetti e operare attraverso discipline multiple.
GESTIONE DELLE INFORMAZIONI	Capacità di discriminare e filtrare informazioni per importanza e di capire come massimizzare il funzionamento cognitivo, usando una varietà di strumenti e tecniche che agevolino attenzione, concentrazione e memoria.
COLLABORAZIONE VIRTUALE	Capacità di lavorare in maniera produttiva, motivare e gestire la partecipazione come membro virtuale, o a distanza, di un team.
INTELLIGENZA ECOLOGICA	Capacità di cogliere le implicazioni del proprio operato e le ripercussioni sull'intero sistema di ogni scelta personale, per la salvaguardia dell'ambiente circostante.
MULTITASKING	Capacità di eseguire e portare avanti più compiti e attività contemporaneamente, garantendo attenzione e accuratezza.
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	Capacità di individuare velocemente i punti di riferimento interni ed esterni adeguati, al fine di creare reti e/o scambiare informazioni utili per gli obiettivi organizzativi.
PROPENSIONE LINGUISTICA	Capacità di apprendere velocemente nuove lingue e per una comunicazione efficace sia scritta che orale in contesti multinazionali.
ETICA PROFESSIONALE	Agire responsabilmente in considerazione dell'impatto che possono avere le proprie azioni sugli altri e nel pieno rispetto delle norme giuridiche, etiche e morali.
DIFFUSIONE DEI SAPERI	Capacità di capitalizzare e diffondere nuove conoscenze, esperienze e innovazioni per utilizzarle nel proprio lavoro e per aggiungere valore all'organizzazione e migliorarne i risultati.
MINDFULNESS	Consapevolezza generale come abilità nell'individuare e correggere gli errori prima che la situazione peggiori o esploda sotto forma di crisi, anticipando i pericoli e reagendo in modo flessibile.

Caratteristiche del campione

Il campione che ha risposto all'indagine risulta abbastanza omogeneo rispetto alla distribuzione geografica delle aziende sul territorio, alla localizzazione su base nazionale, internazionale e con riferimento alla classe dimensionale.

Rispetto al settore merceologico predomina, invece, quello produttivo.

Anche la distribuzione dei ruoli aziendali è piuttosto equa nelle percentuali degli impiegati, dei manager e dei dirigenti che hanno risposto all'indagine. Si registra, inoltre una prevalenza di risposte provenienti dalla funzione Risorse Umane, rispetto ad altre aree funzionali aziendali.



GEOGRAFIA



LOCALIZZAZIONE



SETTORE MERCEOLOGICO



CLASSE DIMENSIONALE



RUOLO AZIENDALE



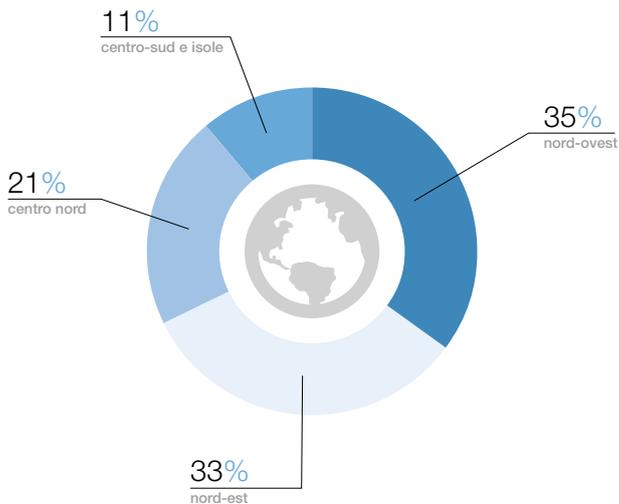
FUNZIONE AZIENDALE

Il profilo delle aziende:

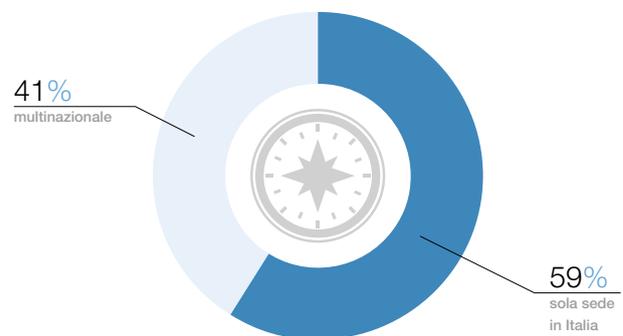
La ricerca è stata condotta nel periodo compreso tra il 3 Dicembre 2013 e il 24 Gennaio 2014 e ha raccolto complessivamente 616 risposte.

Il 68% delle aziende rispondenti è localizzato nel Nord Italia e complessivamente il 59% è rappresentato da aziende con sola sede in Italia, mentre il 41% appartiene ad una multinazionale presente anche con altre sedi fuori dal territorio italiano.

Distribuzione geografica



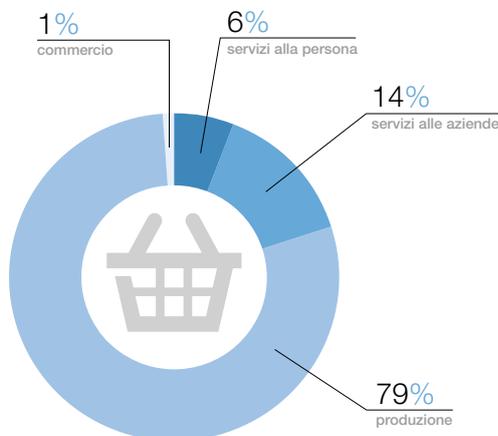
Localizzazione



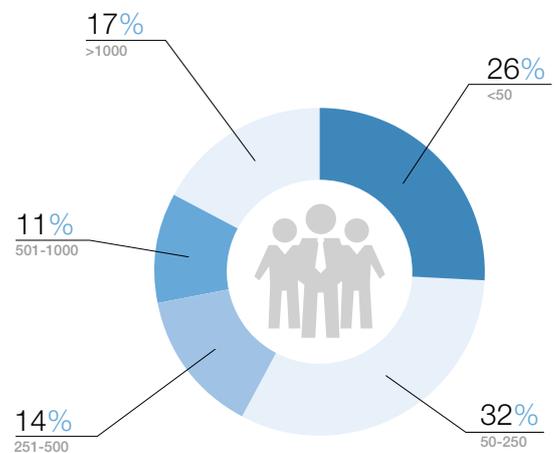
Il 79% delle aziende che hanno partecipato all'indagine opera nel settore produttivo.

Tutte le dimensioni aziendali sono rappresentate nel campione di partecipanti alla survey con una prevalenza, pari al 58%, di aziende di piccole-medie dimensioni. Complessivamente il 28% dei rispondenti rappresenta l'opinione di aziende di grandi dimensioni con più di 500 dipendenti.

Settore merceologico



Classe dimensionale

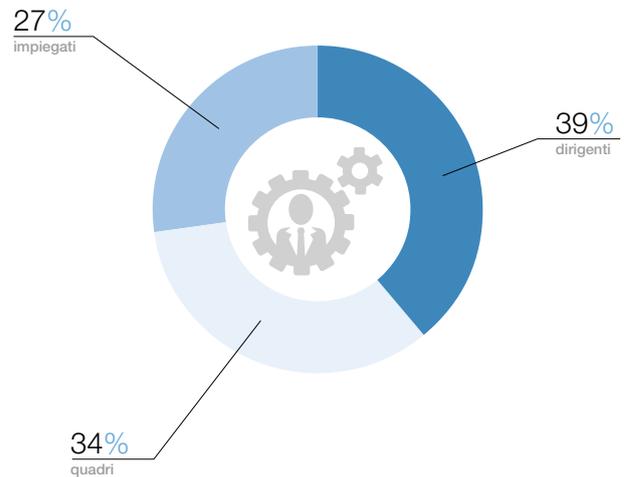


Il profilo delle aziende:

Ruoli coinvolti

C'è un sostanziale equilibrio tra ruoli dirigenziali (o executives), ruoli manageriali (o quadri) e ruoli operativi (o impiegati) che hanno risposto all'indagine.

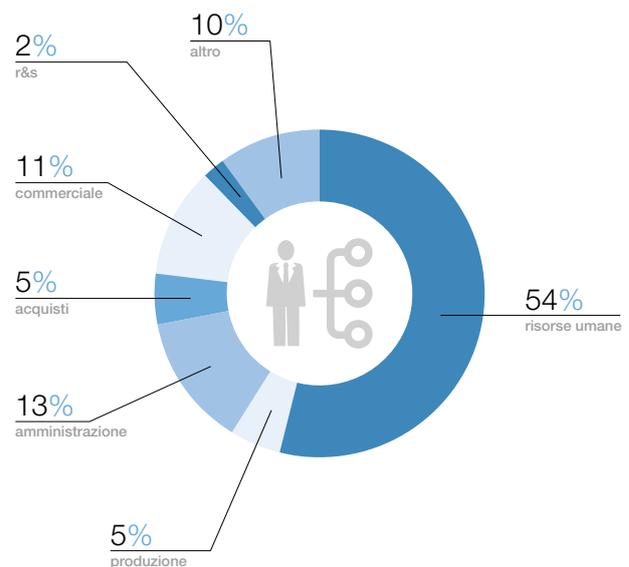
E' da sottolineare come dato positivo la percentuale (39%) di partecipazione dei ruoli dirigenziali sul campione totale.



Aree funzionali coinvolte

La maggioranza assoluta delle risposte arrivano dalla funzione Risorse Umane che ha più familiarità con le tematiche trattate dalla presente indagine.

Tuttavia è importante notare che le risposte di altre funzioni coinvolte incidono in maniera importante sui risultati generali delle analisi, consentendone un'interpretazione più ampia in seno alle necessità dell'organizzazione nel suo insieme.



INDAGINE 01

Quali sono le soft skills più richieste per i profili entry level o ruoli operativi?



Quali ritiene che siano le tre principali competenze/caratteristiche, tra quelle di seguito elencate, che una risorsa operativa deve possedere per essere efficace nel suo ruolo?



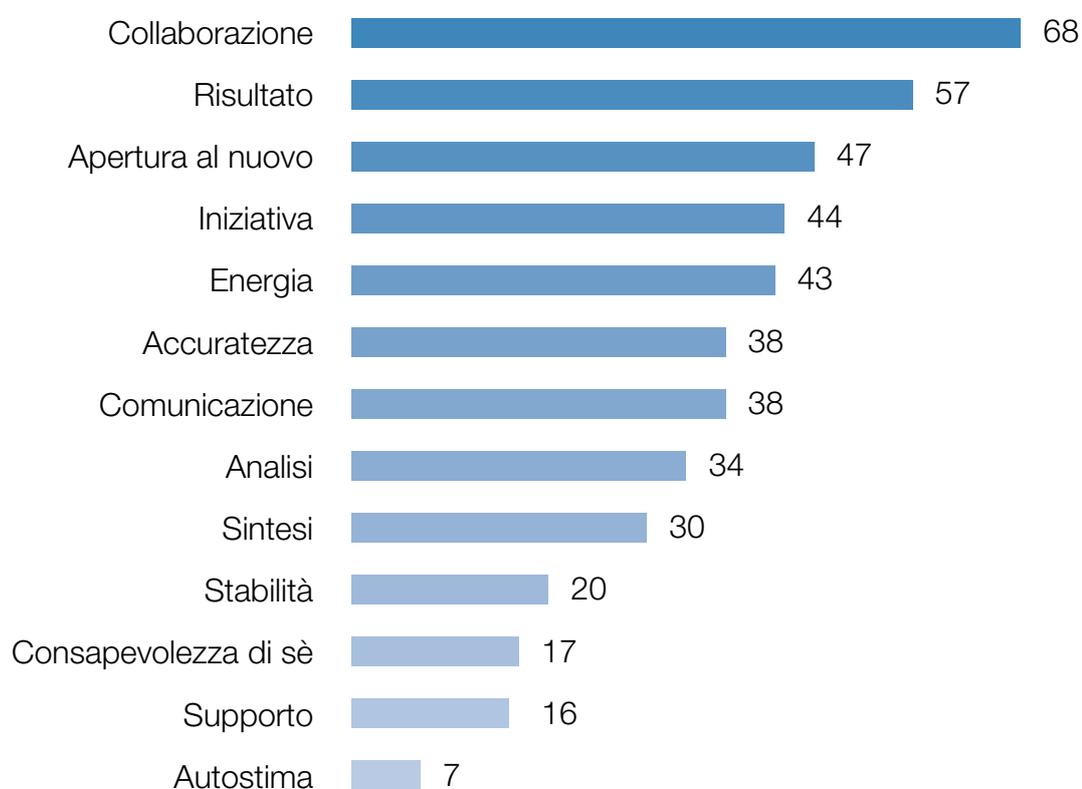
Ciascun partecipante è stato invitato a selezionare 5 tra le 13 competenze proposte e designate per i ruoli operativi/entry level. L'obiettivo generale è quello di valutare quali competenze sono ritenute indispensabili per garantire una performance adeguata al ruolo di riferimento. Un'analisi delle risposte per le diverse variabili della ricerca permette un approfondimento sul set di competenze in modo da comprenderne le esigenze specifiche di ciascun contesto di lavoro.

Overview risultati

L'indagine rileva che le competenze più richieste per i ruoli operativi e di entry level riguardano la **capacità di saper lavorare in un gruppo** e l'**orientamento al raggiungimento di un risultato**, non arretrando di fronte alle difficoltà. A livello individuale è richiesta anche una certa **flessibilità cognitiva** ossia l'attitudine a mostrare interesse e curiosità verso le nuove opportunità. Chiudono il set ideale di caratteristiche altre due competenze che rientrano nella sfera operativa, ossia l'**iniziativa** e l'**energia**, essenziali per emergere in un gruppo e fare la differenza.

Competenze entry level positions e ruoli operativi

I dati sono riportati in percentuali di risposta sul totale del campione. Era possibile esprimere 5 preferenze.



Collaborazione e **orientamento al risultato** spiccano tra le competenze più richieste a livello generale per i ruoli operativi. Anche l'**apertura al nuovo** ottiene preferenze in più del 50% dei casi. Minore rilievo viene invece dato all'**autostima** seguita dalla **consapevolezza di sé**, dimensioni queste legate alla sfera emotiva.

Competenze ruoli entry level/operativi per tipologia d'azienda

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili della tipologia d'azienda e il modello di competenze previsto.

	Sola sede in Italia	Multinazionale	TOT
Analisi	34,6	32,5	33,8
Sintesi	31,3	28,2	30
Apertura al nuovo	47,6	47,1	47,4
Iniziativa	41,8	47,8	44,3
Accuratezza	39,1	35,7	37,7
Energia	41,3	45,1	42,9
Risultato	47,9	70,2	57,1
Comunicazione	37,4	40	38,5
Supporto	17,7	14,5	16,4
Collaborazione	64,8	72,9	68,2
Autostima	8	4,7	6,7
Stabilità	19,4	20,4	19,8
Consapevolezza di sé	19,1	13,3	16,7

Dall'analisi emerge che le aziende multinazionali hanno particolare sensibilità verso l'**orientamento al risultato** (70% di preferenze) ed è richiesta anche una maggiore **collaborazione** tra i membri del team.

Competenze ruoli entry level/operativi per area geografica

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili dell'area geografica e il modello di competenze previsto.

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro-Nord	Centro-Sud e isole	TOT
Analisi	32,7	31	39,2	34,8	33,8
Sintesi	28,6	32	31,5	26,1	30
Apertura al nuovo	46,5	48	44,6	53,6	47,4
Iniziativa	49,8	39	44,6	42	44,3
Accuratezza	42,9	32	40	33,3	37,7
Energia	46,5	43,5	37,6	39,1	42,9
Risultato	53,9	57	55,4	71	57,1
Comunicazione	40,1	36	40,8	36,2	38,5
Supporto	15,2	15,5	16,9	21,7	16,4
Collaborazione	71,9	64,5	71,5	60,9	68,2
Autostima	3,7	9,5	3,8	13	6,7
Stabilità	14,7	21,5	22,3	26,1	19,8
Consapevolezza di sé	16,6	18	16,9	13	16,7

La localizzazione geografica delle aziende influisce sulla percezione d'importanza di alcune competenze. L'**orientamento al risultato** diventa essenziale per le aziende del Sud Italia con un 71% di preferenze. Anche l'**apertura al nuovo** ottiene alcune variazioni percentuali che portano questa competenza ad essere segnata in un caso su due per le aziende del sud.

Competenze ruoli entry level/operative per dimensione aziendale

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili della dimensione aziendale e il modello di competenze previsto.

	<50	50-250	251-500	501-1000	>1000	TOT
Analisi	31,9	37,5	32,5	25,7	35,9	33,8
Sintesi	33,8	29	28,9	27,1	29,1	30
Apertura al nuovo	52,5	44	43,4	51,4	46,6	47,4
Iniziativa	39,4	47,5	48,2	42,9	43,7	44,3
Accuratezza	45,6	33,5	34,9	38,6	35	37,7
Energia	40,6	43,5	36,1	48,6	46,6	42,9
Risultato	37,5	52,5	66,3	80	73,8	57,1
Comunicazione	37,5	37,5	49,4	31,4	37,9	38,5
Supporto	20,6	16,5	21,7	12,9	7,8	16,4
Collaborazione	66,2	67,5	66,3	70	72,8	68,2
Autostima	8,8	7,5	7,2	1,4	4,7	6,7
Stabilità	17,5	20,5	22,9	18,6	20,4	19,8
Consapevolezza di sé	21,2	15,5	12	22,9	11,7	16,7

Analizzando le frequenze di risposte per dimensione aziendale, si nota come l'**orientamento al risultato** sia ritenuto più importante al crescere della dimensione aziendale. È facile intuire come al crescere della complessità organizzativa ci sia una maggiore necessità di condivisione di standard operativi e quindi di attenzione all'output complessivo.

Competenze ruoli entry level/operativi per settore

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili del settore merceologico e il modello di competenze previsto.

	Servizi persona	Servizi aziende	Produzione	Commercio	TOT
Analisi	41	40	32,7	29	33,8
Sintesi	28,2	26,2	26,7	38,7	30
Apertura al nuovo	35,9	46,2	47	54,8	47,4
Iniziativa	30,8	43,8	46,4	51,6	44,3
Accuratezza	41	37,5	34,5	38,7	37,7
Energia	25,6	47,5	46,1	41,9	42,9
Risultato	46,2	61,3	63,6	64,5	57,1
Comunicazione	43,6	41,2	37,6	45,2	38,5
Supporto	12,8	16,2	17	6,5	16,4
Collaborazione	61,5	70	70,6	71	68,2
Autostima	2,6	5	6,4	3,2	6,7
Stabilità	23,1	26,2	19,7	6,5	19,8
Consapevolezza di sé	17,9	13,8	17	16,1	16,7

Per quanto concerne il settore merceologico, si rileva come la capacità di **analisi** ossia la capacità di leggere e decodificare le informazioni, diventi più importante per le aziende di servizi sia alla persona che alle aziende. Nel commercio risulta invece maggiormente rilevante l'**apertura al nuovo** e la capacità di **iniziativa** come caratteristiche utili per interfacciarsi con il mondo esterno.

Competenze ruoli entry level/operativi per ruolo rispondenti

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili del ruolo dei rispondenti e il modello di competenze previsto.

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	TOT
Analisi	31,3	36,5	33,9	33,8
Sintesi	31,7	30,3	27,3	30
Apertura al nuovo	47,9	48,8	44,8	47,4
Iniziativa	43,8	47,4	41,2	44,3
Accuratezza	39,6	37,4	35,2	37,7
Energia	46,3	41,2	40	42,9
Risultato	56,3	62,6	51,5	57,1
Comunicazione	37,1	37	42,4	38,5
Supporto	17,5	12,3	20	16,4
Collaborazione	66,3	68,7	70,3	68,2
Autostima	8,3	5,2	6,1	6,7
Stabilità	18,8	23,2	17	19,8
Consapevolezza di sé	13,8	16,1	21,8	16,7

Sostanziale equilibrio si riscontra tra la visione dei tre ruoli di rispondenti. I quadri chiedono ai ruoli operativi più **orientamento al risultato**, mentre per gli impiegati è più importante **collaborazione** e **comunicazione**.

INDAGINE 02

Quali sono le soft skills più richieste per i ruoli manageriali?



Quali ritiene che siano le tre principali competenze/caratteristiche, tra quelle di seguito elencate, che un dirigente/executive deve possedere per essere efficace nel suo ruolo?



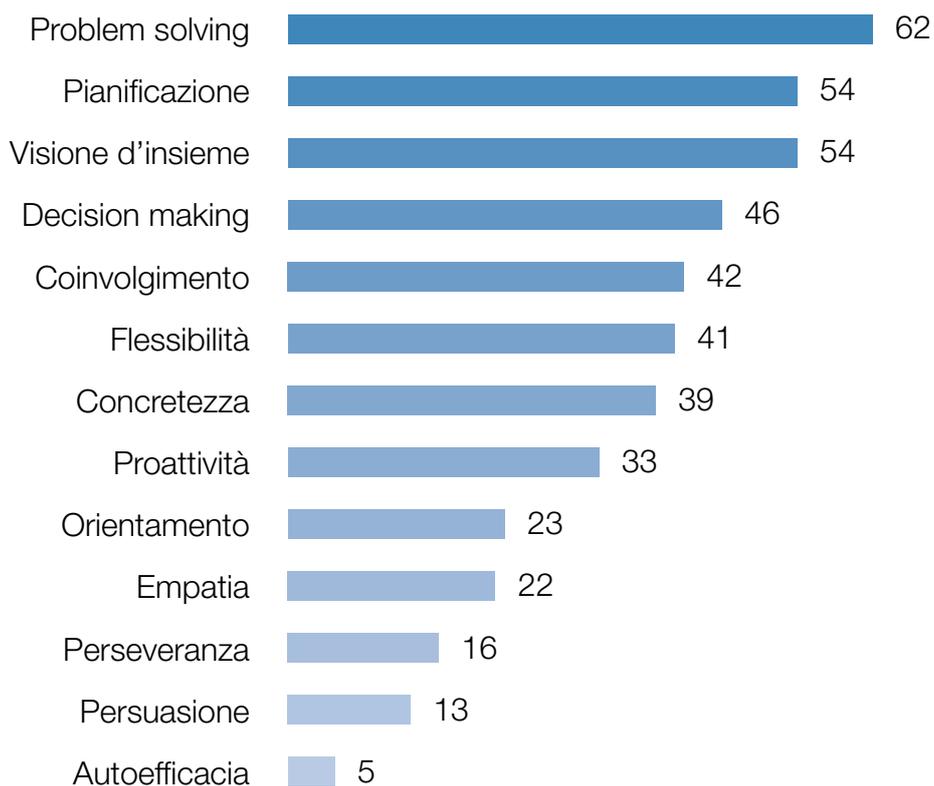
Ciascun partecipante è stato invitato a selezionare 5 tra le 13 competenze proposte e designate per i ruoli executives, ossia i dirigenti ai vertici aziendali, responsabili delle scelte strategiche dell'azienda e dell'assetto generale. L'obiettivo generale è quello di valutare quali competenze sono ritenute indispensabili per garantire una performance adeguata al ruolo di riferimento. Un'analisi delle risposte per le diverse variabili della ricerca, permette un approfondimento sul set di competenze in modo da comprenderne le esigenze specifiche di ciascun contesto di lavoro.

Overview Risultati

La fotografia che emerge a livello generale dalle competenze segnalate per i ruoli manageriali delega a questo livello la **necessità di fornire soluzioni concrete e/o alternative ai problemi quotidiani**, facendo confluire e armonizzando i contributi dei vari collaboratori. La **capacità** poi **di pianificare le attività** definendo urgenza e importanza di ogni singola fase chiude il quadro delle tre caratteristiche essenziali. Prevalgono, dunque, e a questo livello competenze di tipo cognitivo e operativo, rispetto a quelle relazionali o emotive.

Competenze ruoli manageriali

I dati sono riportati in percentuali di risposta sul totale del campione. Era possibile esprimere 5 preferenze.



Per i ruoli manageriali a livello generale spiccano la capacità di **problem solving**, la **visione d'insieme** e la **pianificazione** come competenze essenziali per il successo nel ruolo. Data la caratteristica di gestione di risorse insita nel ruolo, queste sono sicuramente competenze che devono predominare per il buon funzionamento del gruppo di lavoro.

Competenze ruoli manageriali per tipologia d'azienda

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili della tipologia d'azienda e il modello di competenze previsto.

	Sola sede in Italia	Multinazionale	TOT
Problem solving	61,8	61,2	61,5
Decision making	37,1	58,4	45,9
Flessibilità	37,4	45,1	40,6
Concretezza	42,4	32,9	38,5
Visione di insieme	52,1	55,7	53,6
Perseveranza	18,6	12,5	16,1
Pianificazione	58,4	47,8	54,1
Persuasione	13,3	13,3	13,3
Orientamento	23,8	22,4	23,2
Coinvolgimento	40,7	44,3	42,2
Autoefficacia	4,4	5,9	5
Proattività	28,2	39,6	32,9
Empatia	19,3	25,5	21,9

Ai ruoli manageriali di aziende multinazionali è richiesto di prendere **decisioni** in autonomia così come una maggiore **proattività**, mentre le aziende con sola sede in Italia descrivono maggiore importanza rispetto alla capacità di **pianificazione** e senso di **concretezza**.

Competenze ruoli manageriali per area geografica

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili dell'area geografica e il modello di competenze previsto.

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro-Nord	Centro-Sud e isole	TOT
Problem solving	59,4	65	58,5	63,8	61,5
Decision making	48,8	44,5	44,6	43,5	45,9
Flessibilità	43,8	35,5	45,4	36,2	40,6
Concretezza	36,4	40	40,8	36,2	38,5
Visione di insieme	55,8	51	51,5	58	53,6
Perseveranza	18	14,5	13,1	20,3	16,1
Pianificazione	54,8	52,5	51,5	60,9	54,1
Persuasione	12,9	14,5	13,1	11,6	13,3
Orientamento	21,2	21,5	28,5	24,6	23,2
Coinvolgimento	38,2	41	48,5	46,4	42,2
Autoefficacia	7,4	3	4,6	4,3	5
Proattività	37,3	32,5	28,5	30	32,9
Empatia	22,1	24,5	17,7	21,7	21,9

Le aziende del sud apprezzano ancora di più la capacità di **pianificazione** nei ruoli manageriali, mentre nel nord Italia ottiene maggior consensi la **proattività** rispetto al resto d'Italia.

Competenze ruoli manageriali per dimensione aziendale

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili della dimensione aziendale e il modello di competenze previsto.

	<50	50-250	251-500	501-1000	>1000	TOT
Problem solving	62,5	56	69,9	61,4	64,1	61,5
Decision making	36,9	43,5	53	48,6	57,3	45,9
Flessibilità	35,6	44	39,8	42,9	48,8	40,6
Concretezza	47,5	37,5	39,8	20	37,9	38,5
Visione di insieme	46,3	53,5	57,8	57,1	59,2	53,6
Perseveranza	23,1	15,5	15,7	10	10,7	16,1
Pianificazione	63,1	51,5	55,4	52,9	44,7	54,1
Persuasione	13,1	11,5	14,5	14,3	14,6	13,3
Orientamento	21,3	25	26,5	20	22,3	23,2
Coinvolgimento	38,8	43	37,3	51,4	43,7	42,2
Autoefficacia	4,4	5,5	7,2	4,3	3,9	5
Proattività	25,6	31	31,3	50	37,9	32,9
Empatia	15,6	25	21,7	24,3	24,2	21,9

I processi di **decision making** sembrano diventare più importanti via via che cresce la dimensione aziendale, mentre l'ottimale **pianificazione** serve maggiormente alle aziende più piccole.

Competenze ruoli manageriali per settore

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili del settore merceologico e il modello di competenze previsto.

	Servizi persona	Servizi aziende	Produzione	Commercio	TOT
Problem solving	56,4	60	62,1	61,3	61,5
Decision making	41	55	46,1	54,8	45,9
Flessibilità	38,5	33,8	44,2	41,9	40,6
Concretezza	25,6	38,8	36,1	38,7	38,5
Visione di insieme	56,4	66,3	51,8	48,4	53,6
Perseveranza	12,8	11,3	14,5	9,7	16,1
Pianificazione	46,2	50	53,5	58,1	54,1
Persuasione	20,5	11,3	13,6	12,9	13,3
Orientamento	20,5	23,8	25,5	16,1	23,2
Coinvolgimento	38,5	45	42,1	45,2	42,2
Autoefficacia	2,6	12,5	4,8	3,2	5
Proattività	23,1	27,5	39,4	38,7	32,9
Empatia	16,7	27,5	23,9	22,6	21,9

La **visione di insieme** è più importante nelle aziende di servizi che in quelle di produzione, ma sono queste ultime insieme alle aziende del commercio a segnalare anche la **proattività** come maggiormente rilevante.

Competenze ruoli manageriali per ruolo intervistato

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili del ruolo dei rispondenti e il modello di competenze previsto.

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	TOT
Problem solving	56,3	64	66,1	61,5
Decision making	39,6	51,7	47,9	45,9
Flessibilità	38,6	48,3	33,9	40,6
Concretezza	40	33,6	42,4	38,5
Visione di insieme	53,8	57,8	47,9	53,6
Perseveranza	21,7	13,3	11,5	16,1
Pianificazione	51,7	55,5	55,8	54,1
Persuasione	15	10,4	14,5	13,3
Orientamento	20,4	25,6	24,2	23,2
Coinvolgimento	47,1	38,4	40	42,2
Autoefficacia	4,6	4,7	6,1	5
Proattività	35	36	26	32,9
Empatia	22,5	22,7	20	21,9

Le competenze per i ruoli manageriali visti proprio dagli stessi occhi dei quadri che tendono ad avere maggiore rilievo, rispetto alla descrizione che ne danno dirigenti e impiegati, sono quelle di **flessibilità** e **visione d'insieme**.

INDAGINE 03

Quali sono le soft skills più richieste per i ruoli dirigenziali?



Quali ritiene che siano le tre principali competenze/caratteristiche tra quelle di seguito elencate, che un manager/quadro deve possedere per essere efficace nel suo ruolo?



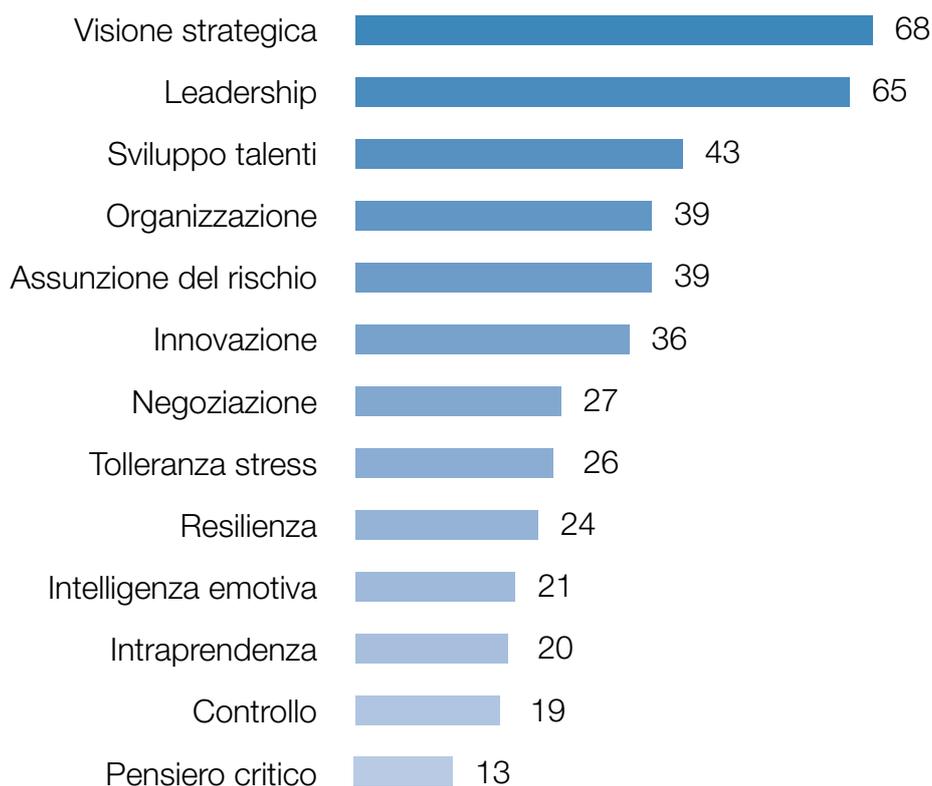
Ciascun partecipante è stato invitato a selezionare 5 tra le 13 competenze proposte e designate per i ruoli manageriali, ossia quadri organizzativi che rispondono di risorse da coordinare e che impostano le attività per il raggiungimento di obiettivi assegnati. L'obiettivo generale è quello di valutare quali competenze sono ritenute indispensabili per garantire una performance adeguata al ruolo di riferimento. Un'analisi delle risposte per le diverse variabili della ricerca, permette un approfondimento sul set di competenze in modo da comprenderne le esigenze specifiche di ciascun contesto di lavoro.

Overview Risultati

Due competenze emergono quasi all'unanimità per i ruoli designati ai vertici dell'azienda: **leadership** e **visione strategica**. La prima è connotata dalle caratteristiche di influenza, carisma e motivazione, essenziali per trasmettere alle risorse valori anche a livello emotivo. La visione strategica rappresenta il vero timone dell'azienda ed è una caratteristica che si acquisisce con l'esperienza ma anche con l'intuito. In generale emergono competenze sia legate alla sfera cognitiva che a quella relazionale, come il saper riconoscere i talenti e coltivarli ai fini del raggiungimento di standard d'eccellenza.

Competenze ruoli executives

I dati sono riportati in percentuali di risposta sul totale del campione. Era possibile esprimere 5 preferenze.



Per i ruoli dirigenziali/executives si mostrano preponderanti le competenze di **leadership** e **visione strategica**, essenziali per tenere salde le redini del contesto organizzativo. Sicuramente interessante è il risultato raggiunto dalla capacità di **sviluppare talenti** ossia di far crescere i potenziali interni all'organizzazione ai fini del raggiungimento di standard d'eccellenza.

Competenze ruoli executives per tipologia d'azienda

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili della tipologia d'azienda e il modello di competenze previsto.

	Sola sede in Italia	Multinazionale	TOT
Visione strategica	59,6	73,7	65,4
Pensiero critico	14,4	10,2	12,7
Innovazione	34,3	39,2	36,4
Assunzione del rischio	35,7	44,7	39,4
Controllo	24,1	11,8	19
Resilienza	22,7	25,1	23,7
Organizzazione	44	32,9	39,4
Negoziazione	28,5	25,9	27,4
Sviluppo del talento	38,2	49,4	42,9
Leadership	62,6	75,3	67,9
Intraprendenza	22,4	16,1	19,8
Tolleranza allo stress	24,7	27,8	26
Intelligenza emotiva	19,4	22,7	20,8

Le aziende multinazionali prediligono maggiormente la **visione strategica** e la **leadership** in questi ruoli, mentre in Italia si dà più rilievo alla capacità di **organizzare** nella pratica un'azienda.

Competenze ruoli executives per area geografica

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili dell'area geografica e il modello di competenze previsto.

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro-Nord	Centro-Sud e isole	TOT
Visione strategica	67,7	63	62,3	71	65,4
Pensiero critico	10,1	11	20	11,6	12,7
Innovazione	40,6	34	33,8	34,8	36,4
Assunzione del rischio	40,6	37	40,8	40,6	39,4
Controllo	16,1	18,5	23,8	20,3	19
Resilienza	24,9	22	21,5	29	23,7
Organizzazione	35,9	42,5	40,8	39,1	39,4
Negoziazione	32,7	22,5	26,2	27,5	27,4
Sviluppo del talento	42,9	45,5	43,1	34,8	42,9
Leadership	72,4	69	61,5	62,3	67,9
Intraprendenza	18	19	4,6	27,5	19,8
Tolleranza allo stress	24	30,5	28,5	24,6	26
Intelligenza emotiva	21,2	20,5	17,7	26,1	20,8

La capacità di **leadership** sembra essere più apprezzata al nord, anche se la distanza è minima e il consenso generale molto ampio. In generale i risultati su come viene visto il ruolo di dirigente è assai omogeneo in tutto lo stivale.

Competenze ruoli executives per dimensione aziendale

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili della dimensione aziendale e il modello di competenze previsto.

	<50	50-250	251-500	501-1000	>1000	TOT
Visione strategica	53,1	65,5	74,7	72,7	71,8	65,4
Pensiero critico	15	13	15,7	10	7,8	12,7
Innovazione	32,5	34,5	34,9	35,7	47,6	36,4
Assunzione del rischio	35,6	35,5	43,4	42,9	47,6	39,4
Controllo	26,9	20,5	16,9	10	11,7	19
Resilienza	21,3	22,5	25,3	25,7	27,2	23,7
Organizzazione	54,4	36	42,2	31,4	21,4	39,4
Negoziazione	29,4	30,5	26,5	24,3	21,4	27,4
Sviluppo del talento	35	42,5	44,6	48,6	50,5	42,9
Leadership	53,1	68	72,3	80	78,6	67,9
Intraprendenza	26,9	17,5	19,3	21,4	12,6	19,8
Tolleranza allo stress	25,6	23,5	32,5	24,3	27,2	26
Intelligenza emotiva	13,1	25,5	15,7	22,9	26,2	20,8

L'**assunzione del rischio** è una caratteristica contemplata prevalentemente nelle aziende più grandi dove in margine di incertezza forse si riduce di più. Da notare come diventa più importante la **leadership** nei contesti più complessi. D'altro canto nelle piccole aziende è richiesta una maggiore capacità di **organizzazione** per garantire il corretto funzionamento del contesto.

Competenze ruoli executives per settore

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili del settore merceologico e il modello di competenze previsto.

	Servizi persona	Servizi aziende	Produzione	Commercio	TOT
Visione strategica	53,8	70	70,3	61,3	65,4
Pensiero critico	12,8	11,3	13,6	12,9	12,7
Innovazione	25,6	43,8	35,8	38,7	36,4
Assunzione del rischio	33,3	46,3	41,5	29	39,4
Controllo	20,5	16,3	17,3	22,6	19
Resilienza	23,1	26,3	24,2	22,6	23,7
Organizzazione	33,3	25	39,4	41,9	39,4
Negoziiazione	28,2	26,3	27,3	25,8	27,4
Sviluppo del talento	41	47,5	43,3	54,8	42,9
Leadership	59	77,5	72,7	67,7	67,9
Intraprendenza	12,8	17,5	18,5	12,9	19,8
Tolleranza allo stress	23,1	30	25,2	32,3	26
Intelligenza emotiva	17,9	25	22,4	29	20,8

L'**innovazione** è una caratteristica che prende maggiore piede nei servizi alle aziende, così come lo **sviluppo del talento** è un'esigenza più sentita nel settore commerciale.

Competenze ruoli executives per ruolo intervistato

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili del settore merceologico e il modello di competenze previsto.

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	TOT
Visione strategica	65,8	68,7	60,6	65,4
Pensiero critico	10	10,9	18,8	12,7
Innovazione	32,1	43,1	33,9	36,4
Assunzione del rischio	38,8	36,5	44,2	39,4
Controllo	19,2	17,1	21,2	19
Resilienza	21,7	25,1	24,8	23,7
Organizzazione	42,9	33,6	41,8	39,4
Negoziiazione	27,5	30,3	23,6	27,4
Sviluppo del talento	40,8	47,9	39,4	42,9
Leadership	67,9	73,9	60	67,9
Intraprendenza	22,5	16,6	20	19,8
Tolleranza allo stress	23,3	27,5	27,9	26
Intelligenza emotiva	22,9	21,3	17	20,8

Qualche differenza di visione del ruolo executive è presente per l'**organizzazione** e l'**innovazione**, caratteristiche queste imputate maggiormente dai quadri ai propri dirigenti.

INDAGINE 04

Quali sono le soft skills più richieste per il futuro e trasversali a tutta l'organizzazione?



Quali ritiene che siano le cinque principali competenze/caratteristiche, tra quelle di seguito elencate, che nei prossimi anni occorrerà sviluppare, in modo trasversale a tutti i ruoli e del suo contesto organizzativo, per rimanere al passo con le esigenze evolutive dello scenario socio/economico?



Partendo dagli spunti di una ricerca dell'Istituto di ricerca dell'Università di Phoenix che individuava 10 competenze che saranno utili nel 2020, è stato creato un set di 17 competenze sulla base delle attuali esigenze delle aziende. Queste competenze sono frutto sia di un'analisi della letteratura scientifica sul tema che delle istanze dirette delle aziende che molto spesso richiedono la valutazione di competenze specifiche come quelle informatiche o di capacità necessarie allo svolgimento di alcune mansioni come il multi-tasking. Anche in questo caso le analisi differenziate per tipologia di azienda consentono una fotografia più precisa delle esigenze dei prossimi anni in tema di competenze da sviluppare.

Overview risultati

I risultati di questa parte dell'indagine rappresentano il vero valore aggiunto della ricerca, dal momento che offrono numerosi spazi di riflessione. Innanzitutto il dato si presenta più frammentato dal momento che non esiste una base di esperienza comune sul quale fondare risposte certe o interpretare con sicurezza le necessità future. L'**agilità**, intesa come l'essere capaci di svolgere più attività contemporaneamente e generare idee valide e innovative per il proprio contesto, è sicuramente caratteristica desiderabile. Ma più di una persona su tre segnala l'esigenza di etica professionale come capacità di valutare l'impatto delle proprie azioni sugli altri nel rispetto di norme giuridiche e morali come caratteristica essenziale per il futuro. Infine, date le attuali condizioni lavorative altamente instabili, la **capacità di adattamento** e veloce **integrazione** nel contesto lavorativo di riferimento diventano essenziali per individuare velocemente i corretti referenti e avviare collaborazioni proficue.

Competenze per il futuro

I dati sono riportati in percentuali di risposta sul totale del campione. Era possibile esprimere 5 preferenze.



Tra le competenze riferite come necessarie per il futuro, a livello generale emergono dati più frammentati che comunque individuano nelle capacità di **multitasking**, l'**etica professionale** e il **pensiero ideativo** le caratteristiche più rilevanti per l'affermazione nello scenario economico dei prossimi anni.

Competenze per il futuro per tipologia d'azienda

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili della tipologia d'azienda e il modello di competenze previsto.

	Sola sede in Italia	Multinazionale	TOT
Interculturalità	18,6	35,3	25,5
Sense-making	5,5	6,3	5,8
Intelligenza sociale	20,6	38,8	25,4
Pensiero ideativo	34,6	38,8	36,3
Pensiero elaborativo	10,2	12,5	11,2
Alfabetizzazione multimediale	19,9	11	16,2
Mentalità progettuale	37,1	30,6	34,4
Multidisciplinarietà	22,4	29	25,1
Gestione delle informazioni	31,8	32,5	32,1
Collaborazione virtuale			
Intelligenza ecologica	13,3	10,1	12
Multitasking	36,1	38	37,5
Integrazione organizzativa	36,6	32,5	34,9
Propensione linguistica	25,5	26,7	25,9
Etica professionale	36,6	36,5	36,5
Diffusione dei saperi	29,6	25,5	27,9
Mindfulness	26,6	27,4	26,9

Le aziende multinazionali esprimono un'esigenza più spiccata di competenze legate alla sfera relazionale, particolarmente legate al contesto internazionale.

Competenze per il futuro per area geografica

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili dell'area geografica e il modello di competenze previsto.

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro-Nord	Centro-Sud e isole	TOT
Interculturalità	25,8	27,5	23,1	23,2	25,5
Sense-making	8,3	4,5	6,9	0	5,8
Intelligenza sociale	27,1	26,5	12,6	23,1	25,4
Pensiero ideativo	33,6	32,5	41,5	46,3	36,3
Pensiero elaborativo	11,1	8,5	14,6	13	11,2
Alfabetizzazione multimediale	15,7	13	24,6	12,5	16,2
Mentalità progettuale	38,2	33	33,8	27,5	34,4
Multidisciplinarietà	24,4	28	23,8	21,7	25,1
Gestione delle informazioni	31,8	33	26,9	40,6	32,1
Collaborazione virtuale	15,7				
Intelligenza ecologica	11,5	15,5	10	7,2	12
Multitasking	39,1	37,5	33,8	39,1	37,5
Integrazione organizzativa	35	34	30,8	44,9	34,9
Propensione linguistica	25,3	30	23,8	20,3	25,9
Etica professionale	37,8	32	39,2	40,5	36,5
Diffusione dei saperi	24,9	32	26,1	28,9	27,9
Mindfulness	27,6	27,5	26,9	23,2	26,9

Il **pensiero ideativo** è ritenuto più importante nel centro-sud Italia, così come l'**integrazione organizzativa** e dunque la capacità di adattarsi velocemente al contesto e di generare nuove idee.

Competenze per il futuro per dimensione aziendale

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili della dimensione aziendale e il modello di competenze previsto.

	<50	50-250	251-500	501-1000	>1000	TOT
Interculturalità	19,3	25	40,5	38,6	31,1	25,5
Sense-making	1,8	6,5	8,4	1,4	11,6	5,8
Intelligenza sociale	16,9	24	25,3	34,2	11,7	25,4
Pensiero ideativo	35	36,5	28,9	45,7	37,8	36,3
Pensiero elaborativo	7,5	15	12	8,6	10,7	11,2
Alfabetizzazione multimediale	21,9	14,5	9,6	11,4	19,4	16,2
Mentalità progettuale	40	33	37,3	31,4	28,1	34,4
Multidisciplinarietà	23,8	24,5	30,1	24,2	25,2	25,1
Gestione delle informazioni	33,1	29,5	41	25,7	33	32,1
Collaborazione virtuale	16,2	10,5	21,7	18,6	20,4	16,1
Intelligenza ecologica	17,5	10	12	7,1	10,7	12
Multitasking	31,9	36,5	43,3	44,3	38,8	37,5
Integrazione organizzativa	34,4	38	38,5	37,1	25,2	34,9
Propensione linguistica	29,3	26,5	26,5	12,8	28,1	25,9
Etica professionale	35,6	37,5	34,9	35,7	37,8	36,5
Diffusione dei saperi	29,4	30	28,9	27,1	21,3	27,9
Mindfulness	25	25	26,5	24,2	35,9	26,9

L'**interculturalità** è rilevante soprattutto per le aziende di medie dimensioni e la **capacità di multitasking** diventa necessaria via via che il contesto cresce in numero di dipendenti. Anche la **piena consapevolezza organizzativa** (Mindfulness) è importante nei contesti maggiormente strutturati.

Competenze per il futuro per settore

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili del settore merceologico e il modello di competenze previsto.

	Servizi persona	Servizi aziende	Produzione	Commercio	TOT
Interculturalità	30,7	23,7	29,7	9,7	25,5
Sense-making	11,5	8,7	5,4	3,2	5,8
Intelligenza sociale	35,6	25	29,3	29	25,4
Pensiero ideativo	37,5	37,5	37	41,9	36,3
Pensiero elaborativo	10,6	12,5	10,9	9,7	11,2
Alfabetizzazione multimediale	19,2	28,7	11,5	12,9	16,2
Mentalità progettuale	27,9	32,5	34,8	45,1	34,4
Multidisciplinarietà	25	23,7	27,6	32,2	25,1
Gestione delle informazioni	32,7	35	31,2	32,2	32,1
Collaborazione virtuale	20,1	17,5	17,2	19,3	16,1
Intelligenza ecologica	10,6	8,2	10,3	16,1	12
Multitasking	38,4	45	37,9	45,1	37,5
Integrazione organizzativa	25	36,2	34,2	35,4	34,9
Propensione linguistica	27,9	18,7	27,5	9,7	25,9
Etica professionale	37,5	41,2	37,3	38,7	36,5
Diffusione dei saperi	21,1	20	30	29	27,9
Mindfulness	35,6	22,5	28,8	41,9	26,9

L'**interculturalità** non sembra essere una caratteristica di rilievo per i settori commerciali che, al contrario, prediligono una **mentalità progettuale** come capacità essenziale e il **multitasking** come modalità operativa.

Competenze per il futuro per ruolo intervistato

La tabella analizza la variazione delle frequenze percentuali di risposta tra le variabili del settore merceologico e il modello di competenze previsto.

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	TOT
Interculturalità	28,3	28,9	17	25,5
Sense-making	5,8	8	3	5,8
Intelligenza sociale	21,2	28,4	27,9	25,4
Pensiero ideativo	38,3	34,6	35,7	36,3
Pensiero elaborativo	12,1	11,8	9	11,2
Alfabetizzazione multimediale	14,2	17,6	17,5	16,2
Mentalità progettuale	38,7	31,3	32,1	34,4
Multidisciplinarietà	22,5	28	25,4	25,1
Gestione delle informazioni	33,7	30,3	32,1	32,1
Collaborazione virtuale				
Intelligenza ecologica	13,3	7,6	15,7	12
Multitasking	34,6	40,8	37,5	37,5
Integrazione organizzativa	38,2	39,3	27,2	34,9
Propensione linguistica	23,3	27	28,4	25,9
Etica professionale	38,7	37,9	31,5	36,5
Diffusione dei saperi	28,7	29,3	24,8	27,9
Mindfulness	28,3	28	23,6	26,9

La **mentalità progettuale** sembra essere la competenza ritenuta mediamente più importante sui tre ruoli organizzativi.

KEY FACTS

I risultati di questa indagine possono essere utili su due fronti: aziende e candidati.

Le aziende possono definire i propri modelli di competenze e le soft skills necessarie sulla base delle evidenze emerse per i tre ruoli individuati presenti in tutti i contesti lavorativi. Questi modelli di competenze costituiranno la base su cui impostare sia i processi di selezione e ingresso che di valutazione del potenziale e sviluppo interno, nonché gli eventuali programmi di coaching e formazione differenziati per i vari ruoli.

Sul piano individuale invece i candidati che intendono proporsi alle aziende, grazie a questo osservatorio, sanno ora quali sono le caratteristiche ricercate e quali sono le competenze da sviluppare per avere maggiori possibilità di crescita all'interno dei contesti organizzativi.

Monitorare negli anni l'andamento delle esigenze aziendali in termini di soft-skill vuol dire soprattutto riuscire a sviluppare profili completi a 360 gradi rispetto alle necessità espresse.

Lo sviluppo delle competenze trasversali dovrebbe partire già dai livelli di istruzione superiore, università e master, così da ridurre lo scarto tra le richieste e le reali capacità dei singoli, individuando i talenti al di là delle competenze tecniche specifiche e facilitare così l'integrazione delle risorse e il reale sviluppo del potenziale delle aziende.