



# **MBA – NET**

## **Manager, Basket and Athletics**

### **for New Enterprise Targets**

**REPORT FOCUS GROUP 1 COMPETENCES - LINEE GUIDA  
PER AGE MANAGEMENT**



**PROGETTO MBA-NET**  
**REPORT FOCUS GROUP 1**  
**COMPETENCES - LINEE GUIDA PER AGE MANAGEMENT**

1 ottobre 2019

Learning Center Kohler Lombardini Reggio Emilia

**OBIETTIVI DEL FOCUS GROUP LAB 1**

Obiettivo generale della ricerca è stato generare output utili per la Modellizzazione dell'approccio Age Management, in relazione alla fase di determinazione delle competenze chiave aziendali e dei gap di criticità eventuali sui senior managers, output intesi come tools base e processi metodologici. Si sottolinea che in questa sede è importante dare rilievo ai risultati in termini di individuazione di tools e processi metodologici, più che ai risultati statistici rilevati sul campione la cui capacità rappresentativa dell'universo è evidentemente condizionata dalla tipologia degli intervistati.

Di seguito vengono indicati gli obiettivi specifici della ricerca:

1. Condivisione del concetto di “*competenze aziendali chiave*”
2. *Esercizio per messa a punto metodologica: produzione di una mappa base delle competenze aziendali chiave, da utilizzarsi come tool adattabile alle specifiche situazioni aziendali*
3. *Esercizio per messa a punto metodologica: confronto tramite lo strumento mappa base tra il ranking di importanza delle competenze per l'azienda e la corrispondente presenza di tali competenze negli over 45 piuttosto che nei junior managers con meno di 45 anni, con conseguente evidenziazione di gap di criticità/plus degli over 45 sia verso le competenze base aziendali che verso i manager junior.*
4. *Esercizio per messa a punto metodologica: evidenziazione dei punti di forza e debolezza degli over 45: esempi di linee d'intervento ritenute appropriate*

**METODOLOGIA**

Il progetto metodologico del Focus Group 1 viene riportato in allegato.

**RISULTATI EMERSI:**

**1. DEFINIZIONE COMUNE DEL CONCETTO DI COMPETENZA AZIENDALE**

Il termine “Competenze aziendali” comprende sinteticamente due ambiti:

le competenze Professionali, intese come abilità *tecniche contestualizzate* (sapere e saper fare) quali ad esempio

- Conoscenze professionali

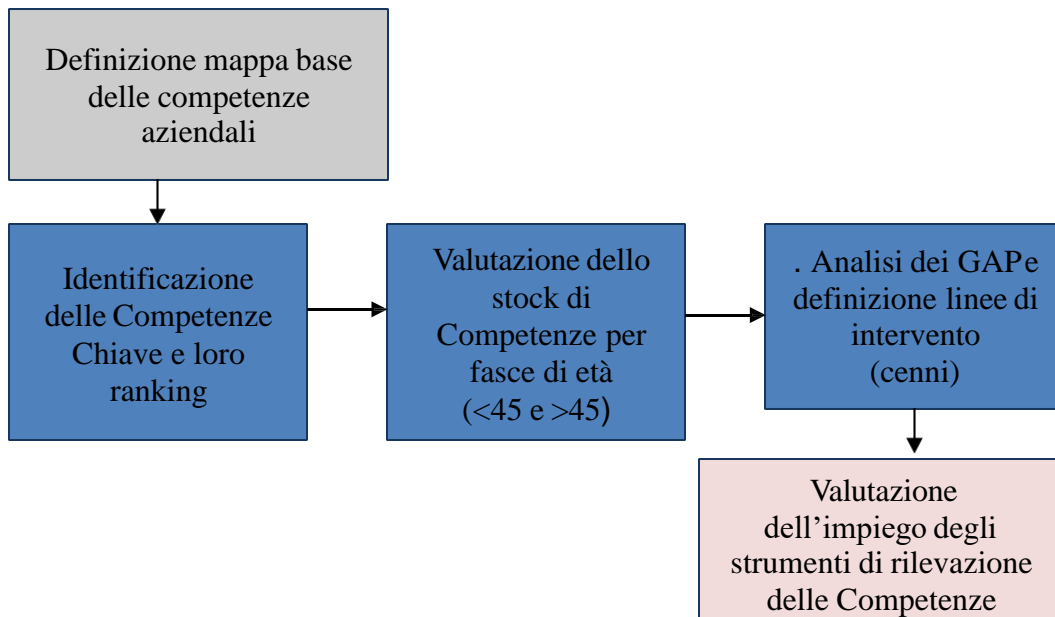
- Sapere empirico - esperienza
- Meta conoscenze

e le competenze comportamentali, intese come abilità trasversali, utilizzabili in situazioni differenti (saper essere) quali ad esempio:

- Cognitive
- Relazionali
- Realizzative
- Emotive

Il concetto di *competenza chiave* è per definizione «contestuale» rispetto al settore in cui opera l'impresa, alla tipologia di azienda, alla strategia aziendale ed alle linee guida HR, all'ambito organizzativo specifico, al particolare ruolo-mansione preso in considerazione. E' cioè "firm specific".

Si precisa dunque che l'esercizio del Focus Group 1 è elaborare delle linee guida e degli strumenti base condivisi, ma flessibili e adattabili ad una successiva specifica contestualizzazione aziendale. L'iter logico che è stato seguito per il raggiungimento degli obiettivi della ricerca viene di seguito rappresentato.



## 2. PRODUZIONE DEL TOOL “MAPPA BASE DELLE COMPETENZE AZIENDALI CHIAVE”

*Alla domanda “Quali competenze ritenete chiave per la vostra azienda” in fase spontanea le risposte più citate dagli intervistati riguardano le seguenti aree:*

- *Decision making (21% delle citazioni)*
- *Competenze specifiche richieste dal ruolo (20% delle citazioni)*
- *Capacità di comunicazione e di interrelazione (19% delle citazioni)*
- *Capacità di Team Working e People management Management (15%)*
- *Apertura al cambiamento (12%)*
- *Leadership (5%)*
- *Capacità realizzative (5%)*

*(v. dettaglio in allegato Questionario D3.1)*

**Alla domanda quali competenze aggiungere e quali modifichere in questa lista (fase sollecitata) le indicazioni sono le seguenti:**

Aggiunte alla mappa base proposta:

- *apertura a adeguamento culturale e capacità di adattamento e integrazione interculturale (22%) + interesse e curiosità in senso generale anche al di fuori del proprio perimetro professionale (1%)*
- *capacità di autoanalisi, autovalutazione, autocritica (20%)*
- *competenze linguistiche (20%)*
- *capacità di sintesi nella comunicazione (15%) + capacità di sintesi nella visione (1%) + capacità di comunicazione (1%)*
- *intelligenza sociale e capacità relazionali + capacità di ascolto (8%)*
- *imprenditorialità (5%)*

Modifiche alla mappa base proposta

- *item n.23 " salute, abilità e resistenza fisica" in "resilienza"*
- *item n. 7 "rispetto della gerarchia" in "rispetto dei ruoli"*
- *items n.7-8 " capacità relazionali nella gerarchia" in "capacità relazionali in generale con i diversi ruoli ovvero sia con i dipendenti, che con i colleghi, che con i capi"*
- *item n.9 "sensibilità e fedeltà agli interessi dell'azienda" in "integrità"*
- *item n.20 "dinamicità" in "dinamicità e velocità di reazione"*
- *item n. 21 "capacità di gestione delle risorse" in "empowerment"*
- *item n.22 "disponibilità a lavori fisicamente e psicologicamente pesanti" da modificarsi in "capacità di gestione di stress fisico e psicologico"*

In conclusione, risulta prodotta la seguente Mappa Base delle competenze aziendali chiave

<b>Progetto MBA-NET</b> <b>FOCUS GROUP 1 - MAPPA BASE DELLE COMPETENZE AZIENDALI</b>
<i>preparazione professionale</i>
<i>livelli di istruzione</i>
<i>esperienza lavorativa</i>
<i>competenze tecnologiche e digitali</i>
<i>familiarità con gli ambienti tecnologici</i>
<i>familiarità con gli ambienti digitali</i>
<i>rispetto della gerarchia, rispetto dei ruoli</i>
<i>capacità relazionali nella gerarchia, capacità relazionali con i diversi ruoli (con i dipendenti, con i colleghi, con i capi)</i>
<i>sensibilità e la fedeltà agli interessi dell'impresa, integrità</i>
<i>senso di responsabilità individuale</i>
<i>leadership</i>
<i>capacità di pianificazione</i>
<i>visione strategica</i>
<i>capacità direttive</i>
<i>capacità di decision making</i>

<i>. problem solving</i>
<i>. automotivazione</i>
<i>. capacità di motivare i propri collaboratori</i>
<i>. capacità di comunicazione</i>
<i>. predisposizione e disponibilità a sostenere e far crescere i collaboratori</i>
<i>. capacità di gestione delle risorse, empowerment</i>
<i>. disponibilità ai lavori fisicamente e psicologicamente pesanti, capacità di gestione dello stress fisico e psicologico</i>
<i>. salute, abilità e resistenza fisica, resilienza</i>
<i>. concentrazione</i>
<i>. affidabilità e precisione</i>
<i>. prestazione lavorativa</i>
<i>. accuratezza nel lavoro</i>
<i>. flessibilità, elasticità mentale</i>
<i>. dinamicità e velocità di reazione</i>
<i>. creatività</i>
<i>. apertura e disponibilità all'innovazione</i>
<i>. capacità di adattarsi al cambiamento</i>
<i>. predisposizione e la disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro</i>
<i>. orientamento al lavoro di Team ed agli obiettivi di squadra</i>
<i>. capacità di integrazione nel gruppo</i>
<i>. utilizzabilità complessiva del manager</i>
<i>. apertura a adeguamento culturale e capacità di adattamento e integrazione interculturale</i>
<i>. competenze linguistiche</i>
<i>. capacità di sintesi nella comunicazione, nella visione,</i>
<i>. intelligenza sociale, capacità relazionali, capacità di ascolto e di comunicazione,</i>
<i>. capacità di autoanalisi, autovalutazione, autocritica</i>

(v. allegati D3.2 e Mappa Base)

**3. CONFRONTO TRAMITE LO STRUMENTO MAPPA BASE TRA IL RANKING DI IMPORTANZA DELLE COMPETENZE PER L'AZIENDA E LA CORRISPONDENTE PRESENZA DI TALI COMPETENZE NEI MANAGER OVER 45 E UNDER 45. EVIDENZIAMENTO DI GAP DI CRITICITÀ/PLUS DEGLI OVER 45 SIA VERSO LE COMPETENZE BASE AZIENDALI CHE VERSO I MANAGER JUNIOR.**

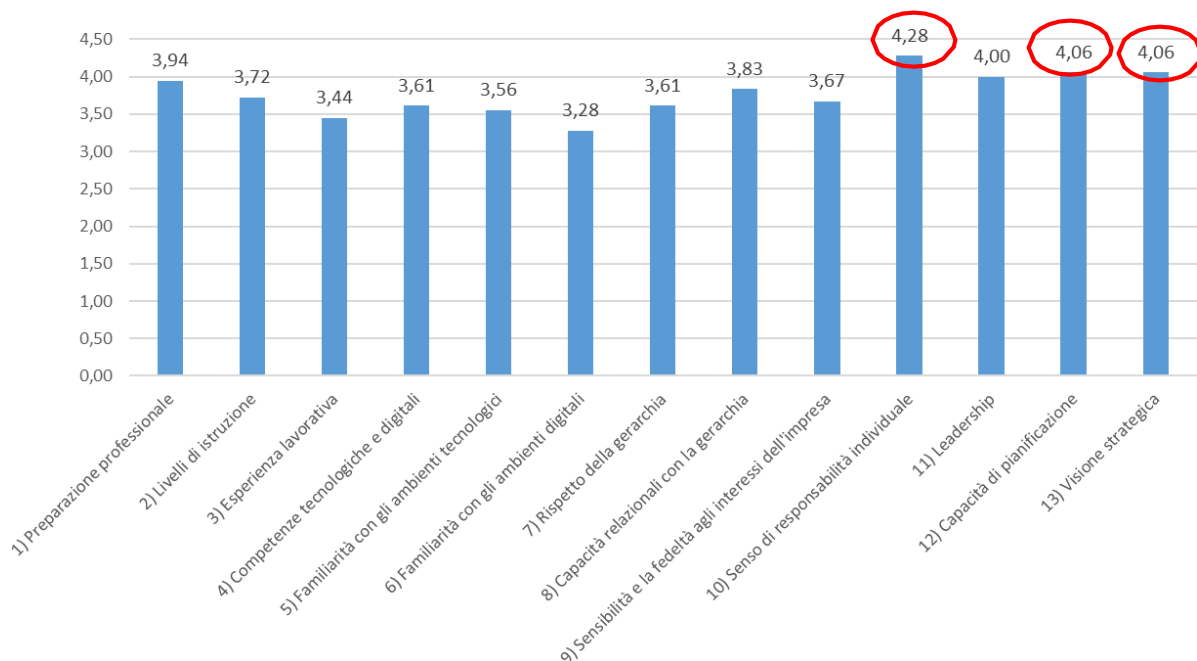
*Alla domanda “A suo parere quali sono per la sua azienda le competenze manageriali chiave? le indicazioni sono le seguenti.*



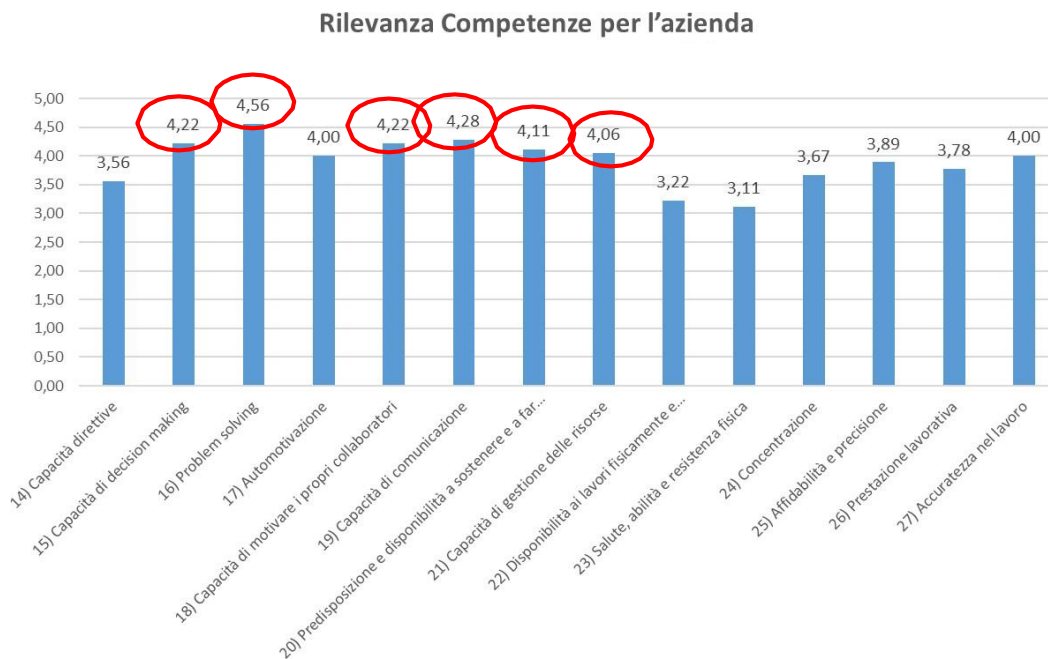
*Alla domanda “A suo parere quanto è importante per la sua azienda la seguente competenza manageriale indicata su questa Mappa base? le indicazioni sono le seguenti.*

L'esercizio metodologico consente di evidenziare le competenze ritenute chiave dall'azienda. Sul campione esaminato risulta in primo piano il senso di responsabilità, la capacità di pianificazione, la visione strategica, la capacità di decision making, di problem solving.

**Rilevanza Competenze per l'azienda**

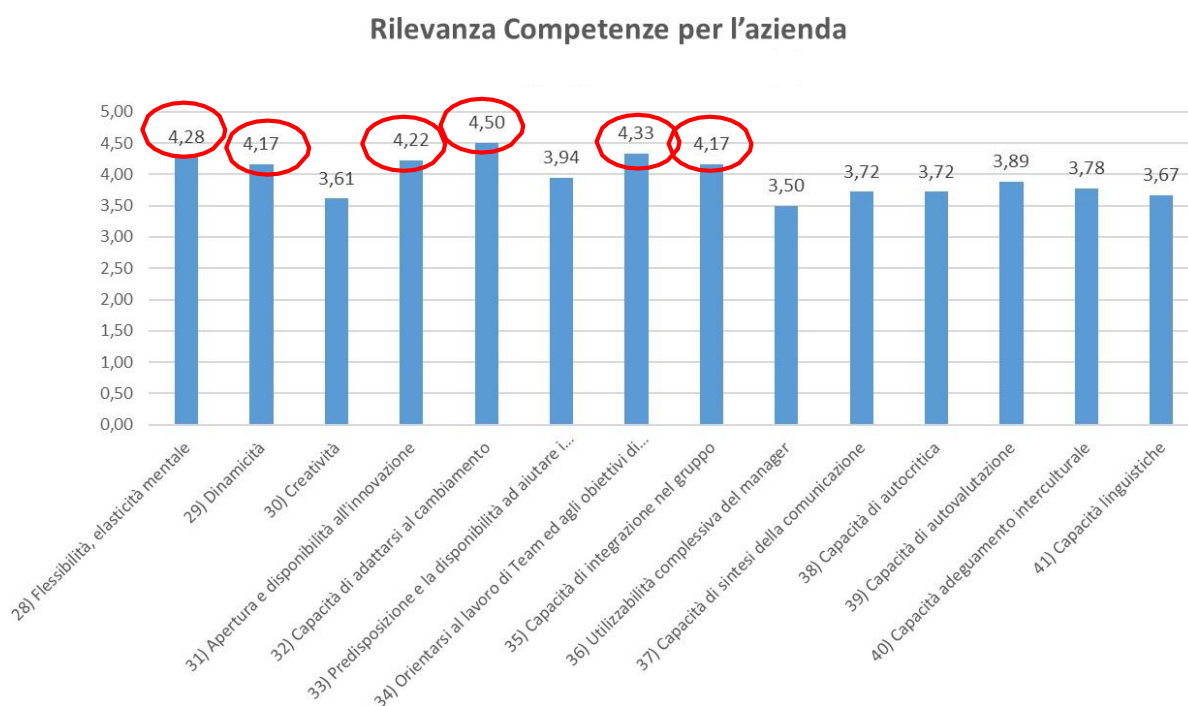


Così come risultano di rilievo le competenze relative alla gestione dei propri collaboratori ovvero la capacità di motivare, di comunicare, saper gestire, sostenere e far crescere le risorse affidate.



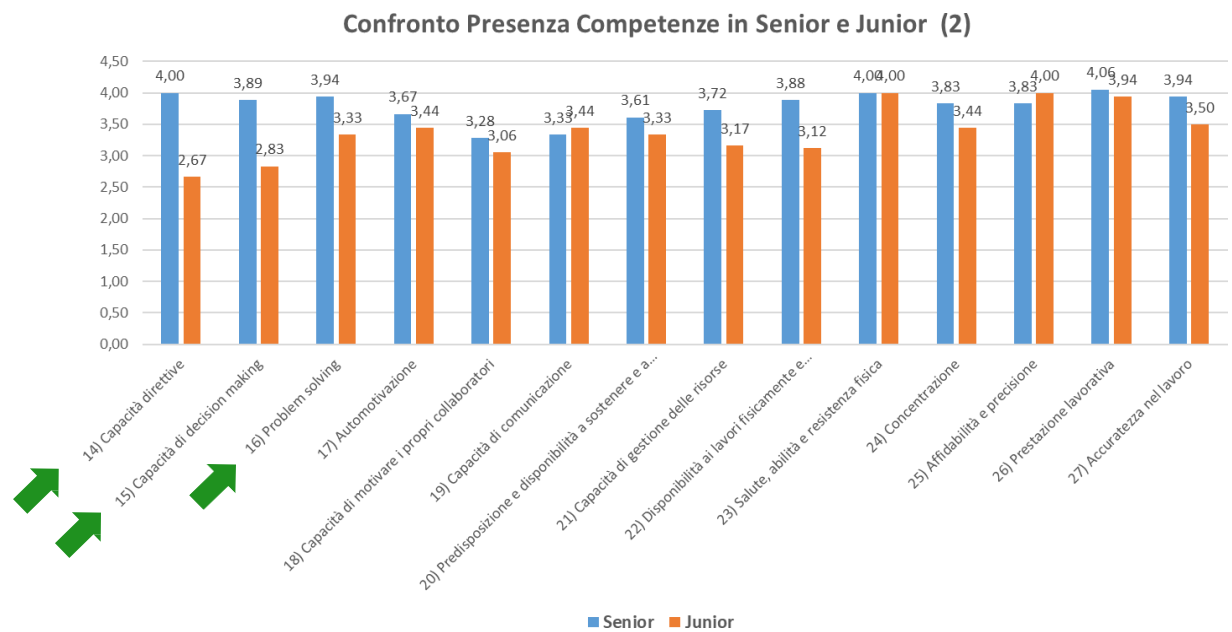
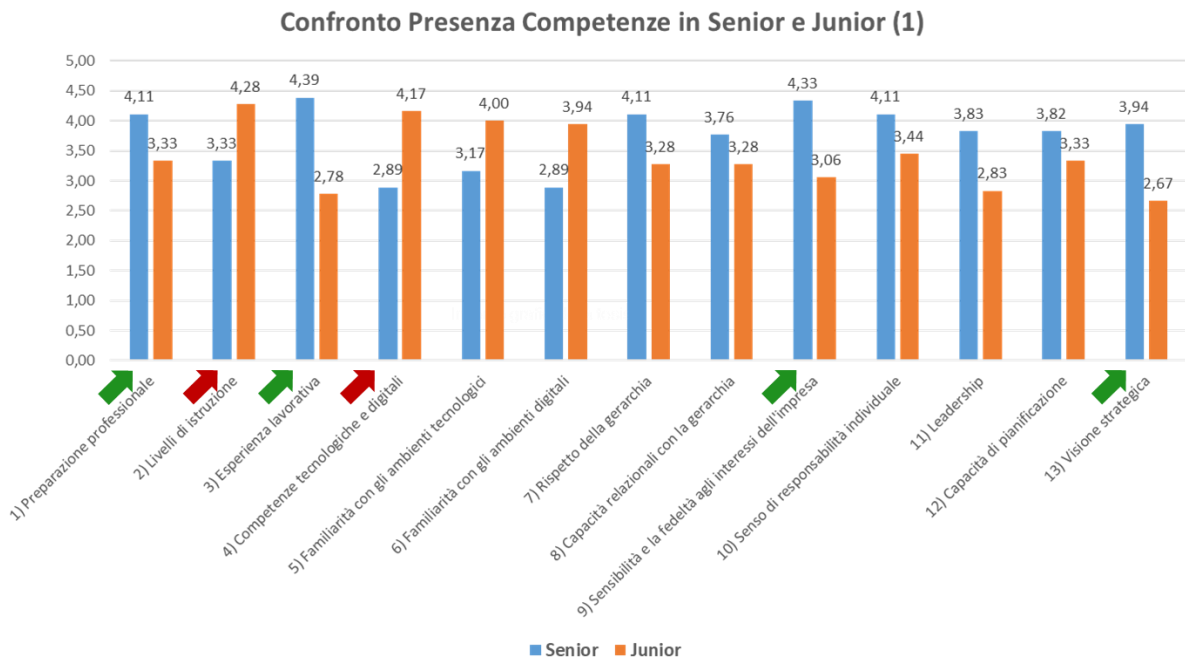
E risulta in primo piano certamente tutta la batteria di competenze relative alla capacità di adattamento, apertura e disponibilità all'innovazione, flessibilità, elasticità mentale, dinamicità.

Infine, competenze chiave sono ritenute dal campione anche la capacità di lavorare in squadra integrandosi col gruppo per il perseguimento di obiettivi non individuali, ma comuni.

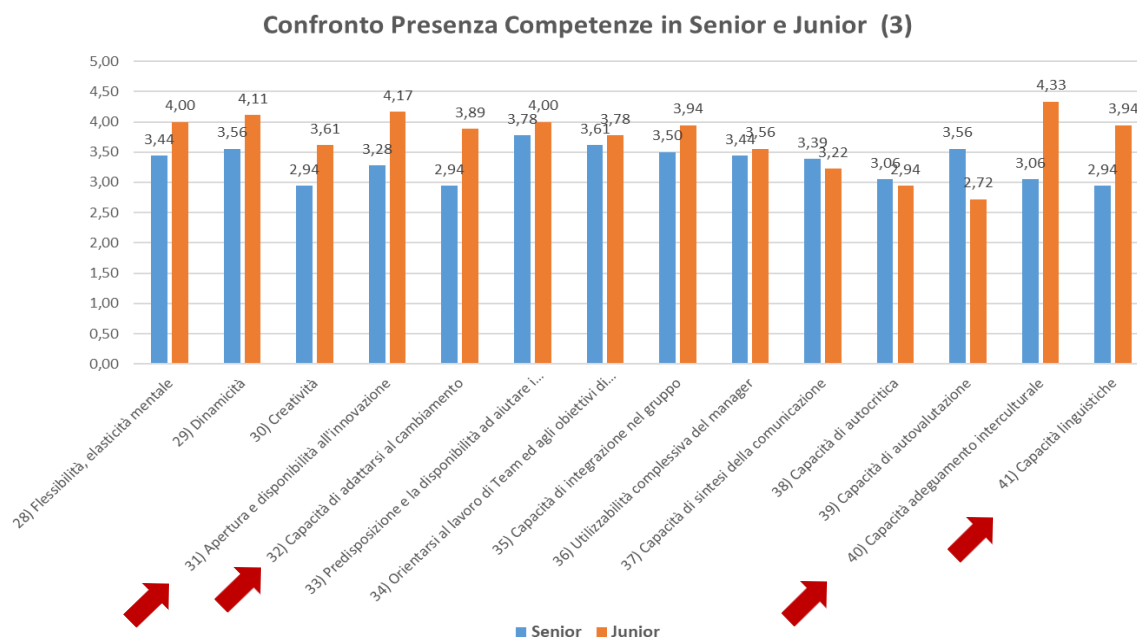


**La domanda successiva è la seguente: “quanto le singole competenze chiave sono presenti nella classe d’età inferiore a 45 anni e over 45?”.**

L’esercizio metodologico consente l’evidenziazione dei gap a favore dei senior managers (freccie verdi) e i gap a favore dei junior manager (freccie rosse).







***E si è infine proceduto ad un esercizio di messa a fuoco di una Mappa di criticità di competenze tra strategia HR aziendale e Status Quo sui Manager Senior.***

Il campione ha evidenziando, in conclusione, i seguenti temi come competenze potenzialmente critiche negli over 45 rispetto alle esigenze aziendali:

apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento  
capacità di adeguamento

capacità linguistiche

familiarità con ambienti tecnologici

capacità di motivare e aiutare i propri collaboratori

manca di motivazione

orientamento al team e agli obiettivi di squadra

capacità di integrazione nel gruppo

capacità di autocritica

capacità direttive

capacità di semplificare

flessibilità, elasticità mentale

dinamicità

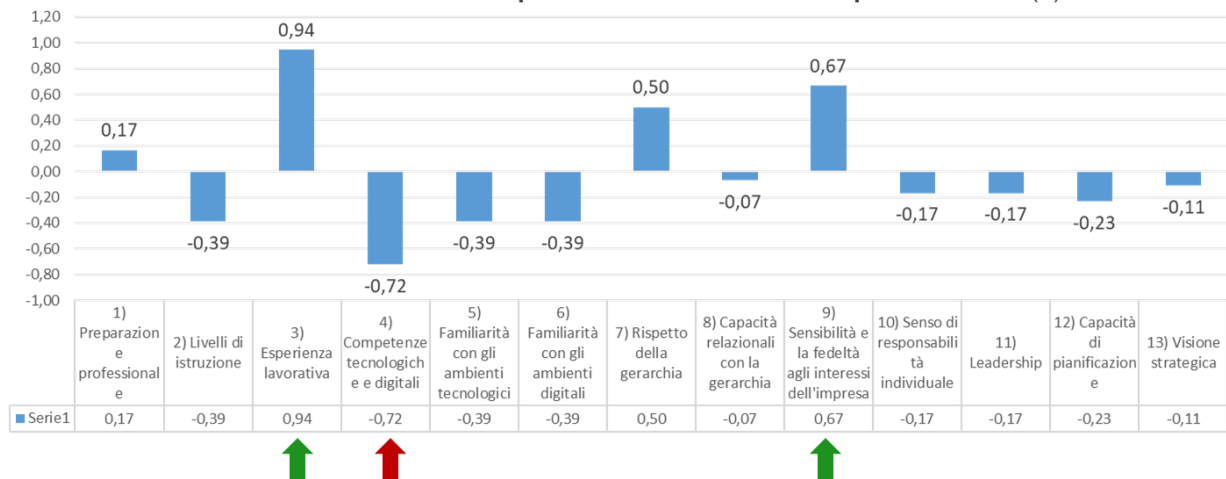
creatività

rapporti con le generazioni junior della proprietà nelle PMI

*(v. allegato D4.1 e D4.2)*

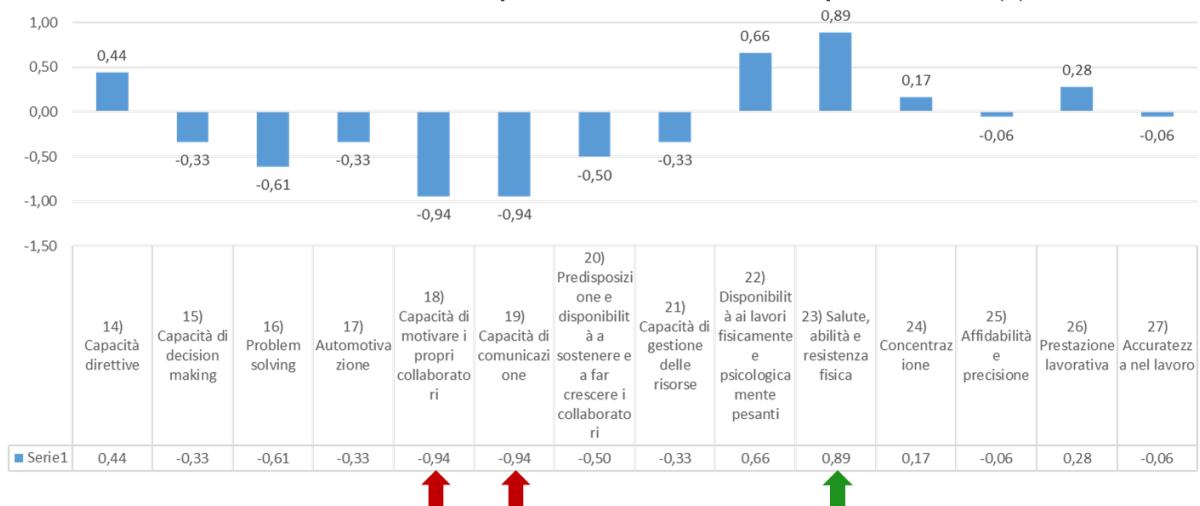
## Competenze

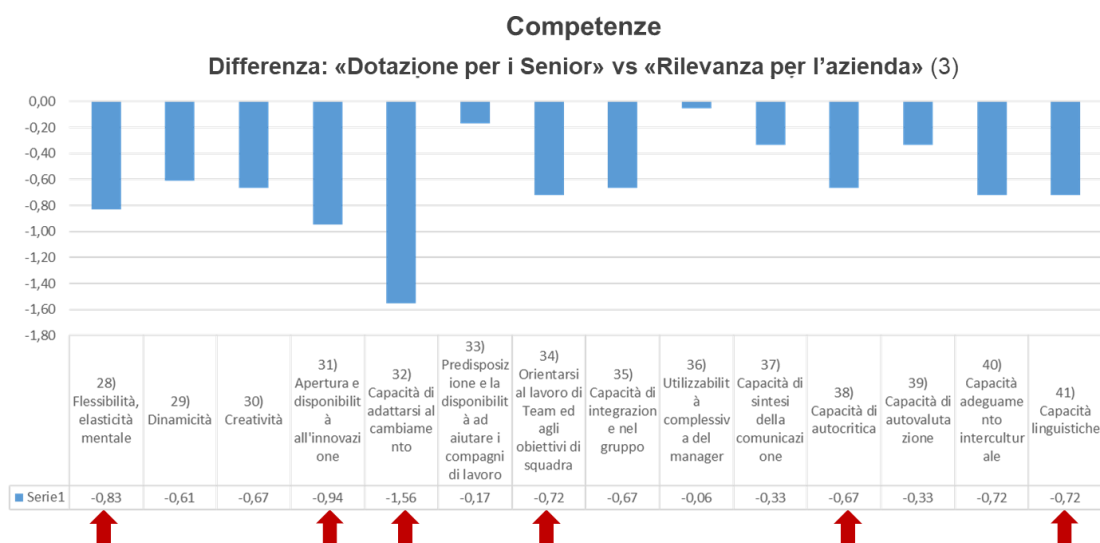
Differenza: «Dotazione per i Senior» vs «Rilevanza per l'azienda» (1)



## Competenze

Differenza: «Dotazione per i Senior» vs «Rilevanza per l'azienda» (2)





#### 4. PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DEGLI OVER 45 : LINEE D'INTERVENTO RITENUTE APPROPRIATE

*Alla domanda “Quale è il principale punto di forza e punto di debolezza del target over 45, perché e quale intervento suggerireste?” le indicazioni sono le seguenti.*

Principali punti di forza citati:

- **problem solving**
- **capacità relazionali**
- **sensibilità e fedeltà agli interessi dell'impresa**
- preparazione professionale
- capacità di decision making
- affidabilità e precisione
- conoscenza del mercato
- competenze tecniche
- conoscenza degli ambienti culturali internazionali
- esperienza
- stretto collegamento tra obiettivi aziendali e personali
- reputazione costruita negli anni
- senso di responsabilità individuale
- team leadership
- capacità di comunicazione
- orientamento al team working
- leadership orientata ai risultati
- cultura della formazione
- resilienza

Principali punti di debolezza citati:

- **apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento**
- **familiarità con ambienti tecnologici**
- **capacità di motivare e aiutare i propri collaboratori**
- **capacità di autocritica**
- capacità linguistiche
- capacità direttive
- mancanza di motivazione
- capacità di semplificare
- rapporti con le generazioni junior della proprietà nelle PMI

In relazione ai suddetti punti di debolezza sono state ritenute appropriate le seguenti linee di intervento:

***apertura e disponibilità all'innovazione e al cambiamento:***

formazione e informazione, sostituzione della risorsa, coaching, individuazione della motivazione personale al cambiamento, comprensione della preferenza alla tipologia di apprendimento, valorizzazione di quanto è coerente al cambiamento richiesto, utilizzo dell'esperienza personale per costruire percorsi ad hoc, affiancamento a risorse junior.

***familiarità con ambienti tecnologici:***

*formazione mirata alla evoluzione futura della tecnologia, formazione di change management*

***capacità di motivare e aiutare i propri collaboratori:***

affiancamento e condivisione del lavoro, coaching

***capacità linguistiche:***

team di lavoro intergenerazionali con working language stranieri

***capacità di autocritica:***

stimolazione della riflessione e analisi degli insuccessi professionali, stimolazione di una maggiore consapevolezza, lavoro in team intergenerazionali

***capacità direttiva:***

coaching

***mancanza di motivazione:***

maggior coinvolgimento e responsabilizzazione sui risultati di efficienza generale, ad esempio stimolando la propositività di progetti di interventi migliorativi

***capacità di semplificare:***

formazione, job rotation, visual management

***rapporti con le generazioni junior della proprietà nelle PMI:***

formazione continua contro l'obsolescenza professionale e lo sviluppo di soft skills specifici relazionali.