



**IUSS**

Scuola Universitaria Superiore Pavia

## **Allegato 1 - Elenco dei comportamenti organizzativi valutabili**

I comportamenti organizzativi sono elencati per “famiglie di competenza”. La loro declinazione segue i due assi possibili di sviluppo (manageriale e professionale) correlando i comportamenti alle seguenti meta-capacità: problem solving complesso, problem solving operativo, innovazione, decisione, realizzazione, organizzazione, gestione risorse umane, relazioni esterne, relazioni interne.

Le famiglie di competenza sono :

<b>Asse di sviluppo manageriale</b>	<b>Asse di sviluppo professionale</b>
Multifunctional Manager	Consultant
Manager	Professional
Middle manager	Specialist
Employee	

Ciascun macro ruolo sopra definito viene ripartito su 4 processi:

- **INTEGRAZIONE**
- **AMMINISTRATIVO**
- **PRODUZIONE**
- **RELAZIONI ESTERNE (DISTRIBUZIONE)**

## Processo Integrazione

### Famiglia Multifunctional Manager di Integrazione

#### Problem Solving Complesso

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture governate.
- Riesce a delineare nel tempo le possibili integrazioni e coerenze tra strategie definite e strutture, tecnologie, risorse e processi.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema esula dal suo raggio di competenza grazie ad una visione complessiva.

#### Problem Solving Operativo

- Delinea le soluzioni più efficaci per risolvere problemi operativi in situazioni conflittuali interne.
- Fornisce gli indirizzi per trovare soluzioni a possibili disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che intervengono sui processi presidiati sia direttamente sia dalle strutture gestite, garantendo coerenza a livello di Ateneo.
- Utilizza la sintesi e in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### Innovazione

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative.
- Si mantiene costantemente aggiornato sull'evoluzione delle metodologie e dei modelli che indirizzano il cambiamento in un contesto di Ateneo.
- Comprende l'evoluzione del mercato: modelli di business, metodologie e tecnologie provenienti dall'ambiente esterno che trasferisce all'interno dell'Ateneo.

#### Decisione

- Nel contesto decisionale valuta con precisione vantaggi e svantaggi della scelta effettuata ed il suo impatto sull'Ateneo in termini di rapporto costi/benefici.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sul cambiamento in coerenza con le strategie definite assumendosene la responsabilità.

#### Realizzazione

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di cambiamento assegnati valorizzando le competenze interne all'Ateneo con forte orientamento al risultato.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che le strutture governate siano orientate e responsabilizzate sugli obiettivi assegnati.
- Gestisce lo stress raggiungendo gli obiettivi definiti nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti

#### Organizzazione

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire le priorità per l'Ateneo in coerenza agli obiettivi di cambiamento derivanti dalle strategie definite.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, degli impegni, dei costi e dei vincoli imposti dal contesto interno e di Ateneo.
- Gestisce la delega e nel caso di disfunzione è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive

#### Gestione risorse umane

- Usa le leve a sua disposizione per indirizzare un sistema premiante nella struttura governata.
- Sa motivare le strutture gestite e riesce a creare una buona coesione nel team.
- Sensibilizza i suoi primi riporti alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane a loro assegnate valutandone la capacità di coaching e di valutazione.

#### Relazioni esterne - negoziazione

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l'Ateneo.
- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle dell'interlocutore esterno in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

#### Relazioni Interne - cooperazione

- Favorisce sinergie all'interno dell'Ateneo e della struttura governata; tende a non originare rivalità tra le strutture.

- In presenza di conflitti con altre funzioni li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti per l'Ateneo.

### **Famiglia Manager di Integrazione**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture governate e sull' Ateneo.
- Riesce a delineare nel tempo l'integrazione e la coerenza delle politiche generali a lui delegate con le strutture, le tecnologie, le risorse e i processi.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Affronta l'emergenza operativa con realismo ed attiva le soluzioni più efficaci per eliminare il problema.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e dell' Ateneo.
- Anche in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### **Innovazione**

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative che fa proprie e veicola all'interno di Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e dei modelli di cambiamento.
- Coglie le informazioni ed i modelli provenienti dall'ambiente esterno per produrre miglioramenti nel sistema.

#### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sul sistema in termini di rapporto costi/benefici.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sul cambiamento in coerenza con le politiche generali assumendosene la responsabilità.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nel sistema la spinta ad attuare la decisione.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di cambiamento assegnati valorizzando le competenze interne all' Ateneo.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che ogni collaboratore sia orientato e responsabilizzato sugli obiettivi assegnati.
- Sa stabilire un chiaro indirizzo al proprio lavoro che mantiene nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti, gestendo lo stress.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi per il gruppo di lavoro governato.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi ed è in grado di ripartire efficacemente nel sistema compiti e ruoli in relazione ai processi di cui è responsabile.
- Controlla regolarmente l'impatto dei processi governati sulle strutture, sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure, ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).
- Sa motivare e valutare i propri collaboratori.
- Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del team.
- Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni contribuendo a rappresentare l' Ateneo.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e degli interlocutori esterni in modo da evidenziare e sfruttare le opportunità offerte dal contesto.

- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali (consulenti, fornitori, associazioni, ecc.), tenendo conto della strategia perseguita dall' Ateneo con un forte orientamento all'obiettivo.

#### **Relazioni interne – cooperazione**

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia con le altre strutture di Ateneo.
- Nelle situazioni di conflitto interfunzionali che si vengono a creare, media efficacemente la propria posizione con le altre con l'obiettivo di perseguire il migliore risultato possibile per l' Ateneo.
- In presenza di conflitti con altre funzioni individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui processi messi in atto e sui conseguenti risultati.

#### **Famiglia Middle Manager di Integrazione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sull'Ateneo.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito dei processi presidiati.
- Interviene direttamente nella risoluzione di problemi contingenti in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività.

##### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che impattino sul risultato, migliorando il processo di integrazione nell'Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e dei modelli di cambiamento.
- Fa proprie le innovazioni prodotte dai cambiamenti e li veicola all'interno dell'Ateneo.

##### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione l'impatto in termini di rapporto costi/benefici.
- In accordo con le politiche definite decide le azioni più opportune per agevolare l'attuazione dei processi in atto.
- Nelle situazioni in cui è richiesta una risposta rapida, anche in condizione di incertezza ed in mancanza di punti di riferimento, decide autonomamente nel rispetto dei propri ambiti di competenza.

##### **Realizzazione**

- Persegue gli obiettivi assegnati e, in caso di insuccesso, mantiene alta la motivazione.
- Accetta positivamente il controllo periodico operato dalla struttura gerarchica e/o funzionale con la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'Ateneo.
- Si attiva, se necessario, in prima persona in caso di situazioni di carenza di organico o surplus di lavoro o di richieste di supporto da parte delle strutture dell'Ateneo.

##### **Organizzazione**

- Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza, quelli che necessitano di un intervento di modifica/miglioramento.
- Verifica la coerenza del processo presieduto e valuta le eventuali disfunzioni attuando adeguate misure correttive.

##### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.

- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.
- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.
- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Instaura, quando richiesto, proficue relazioni sociali con interlocutori esterni.
- Riesce a gestire e mantenere rapporti con gli interlocutori esterni, contribuendo a sfruttare le opportunità offerte dal contesto.
- Nei contesti negoziali in cui è coinvolto con gli interlocutori esterni (fornitori, associazioni, consulenti, ecc.) manifesta un adeguato grado di flessibilità.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Sa comunicare e concretizza le relazioni con le altre strutture dell' Ateneo, condividendo con le stesse gli obiettivi e i valori dell'organizzazione al fine di raggiungere un risultato comune.
- In presenza di conflitti con le altre strutture all'interno dell' Ateneo, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Nell'ambito dei processi che richiedono integrazione con altri concorrenti, governati da componenti diverse, è flessibile e media le varie posizioni definendo soluzioni condivise.

#### **Famiglia Consultant di Integrazione**

##### **Problem Solving Complesso**

- A fronte di un problema richiedente analisi e studio, propone soluzioni alternative individuando le cause e tenendo conto dei possibili impatti sull'Ateneo.
- Risolve i problemi dopo averli analizzati approfonditamente utilizzando conoscenze e metodologie specifiche.
- Le sue analisi ed osservazioni risultano efficaci per la varietà di aspetti ed interconnessioni individuati nel problema.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza profonda della disciplina derivante dall'integrazione di conoscenze tecniche ed esperienza.
- Suggerisce le modalità di intervento per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa.

##### **Innovazione**

- E' parte attiva nei processi di cambiamento e propone nuove soluzioni in grado di contribuire al miglioramento dei processi di integrazione all'interno dell'Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore, anche a livello internazionale, e contribuisce al loro sviluppo.

##### **Decisione**

- Decide con razionalità sulla base delle conoscenze possedute per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sull' Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per indirizzare coerentemente ad esse la decisione dei responsabili.

##### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Dimostra costanza e determinazione nell'accrescere e nel costruire la sua conoscenza tramite l'aggiornamento e l'esperienza.
- Riesce ad utilizzare le sue conoscenze per fornire soluzioni tempestive ed efficaci anche in situazioni di eccessivi carichi di lavoro.

### **Organizzazione**

- Utilizza la sua conoscenza dei processi interni per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze nel definire i processi, tenendo conto delle interrelazioni le strutture di Ateneo.

### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.
- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta l'area in azioni di coaching e tutoring dei team in termini di sviluppo di competenze.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e interpretare le richieste/proposte degli interlocutori esterni con cui interagisce (consulenti, associazioni di categoria, altre imprese, ecc.) allo scopo di individuare adeguate soluzioni per soddisfare le esigenze di Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine del Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Riesce a rendersi efficace rispetto ai vari contesti negoziali in cui è coinvolto.

### **Relazioni interne - cooperazione**

- Instaura relazioni centrate sull'ascolto e valuta le esigenze degli altri in relazione all'importanza, all'urgenza e alle conseguenze sulle strutture del Ateneo.
- Attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali con le altre funzioni, veicola il consenso sui processi di cambiamento in atto o da attuare.
- La sua autorevolezza lo aiuta a migliorare la comunicazione e, in particolare, a risolvere le controversie in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

### **Famiglia Specialist di Integrazione**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sviluppa soluzioni alternative a problemi, prevedendone le conseguenze a livello di Ateneo.
- Affronta problemi tecnico/organizzativi in base ad un lavoro di analisi e approfondimento dei dati.
- Di fronte ad un problema, richiedente analisi e studio, riconosce sistematicamente le cause ed è in grado di prevedere le conseguenze degli effetti sui processi interni all' Ateneo.

#### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce soluzioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta del processo seguito.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa.

#### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure e processi organizzativi.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo ambito di competenza.
- Sviluppa nuove idee tese al miglioramento dei processi.

#### **Decisione**

- Decide con razionalità dopo aver selezionato le informazioni necessarie per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui processi.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei colleghi la spinta ad attuare la decisione.

#### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.

- Si attiva con costanza per affrontare problemi insoliti impegnandosi fino al raggiungimento di una soluzione eccellente.
- Non si fa scoraggiare da insuccessi e si prefigge di raggiungere risultati validi nel tempo.
- Accetta in modo costruttivo il controllo sulle proprie attività operato dalla struttura gerarchica o dalle strutture funzionali.

#### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi.
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nel processo gestito e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare coerenza e integrazione a livello di Ateneo.

#### **Gestione risorse umane**

- Sa proporsi come punto di riferimento anche se solo come guida funzionale.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Sa proporsi come elemento utile al team in termini di competenza e professionalità.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa comprendere le richieste degli interlocutori esterni, interagendo con loro costruttivamente per il soddisfacimento delle esigenze dell' Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine del' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità nei più vari contesti negoziali e verso ogni tipologia di interlocutore esterno.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Sa ascoltare e valutare le esigenze degli altri sulla base delle caratteristiche, dell'importanza e dell'urgenza dei problemi manifestati.
- Attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali con le altre funzioni dell' Ateneo, veicola il consenso sui processi direttamente gestiti.
- Sa come prendere l'iniziativa per chiarire un malinteso o quando intervenire per risolvere una controversia in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Employee di Integrazione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Seleziona e individua le informazioni più significative rispetto al problema esistente.
- È in grado di cogliere le informazioni risolutive e salienti anche in presenza di situazioni lavorative non codificate.
- È in grado di rappresentare il problema nella sua totalità e di proporre ipotesi e risposte adeguate.

##### **Problem Solving Operativo**

- Sulla base dei dati e delle informazioni in suo possesso, fornisce valutazioni in tempo reale e propone soluzioni efficaci in relazione al tipo di problema presentatosi.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza diretta del processo seguito.
- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura pratica.

##### **Innovazione**

- Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.
- Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.
- Trasforma e concretizza in proposte i segnali e le informazioni di cambiamento provenienti dalle altre strutture dell' Ateneo e dal mondo esterno.

##### **Decisione**

- Sceglie e prende l'iniziativa autonomamente anche in un contesto operativo caratterizzato da incertezza e mancanza di direttive, nell'ambito dei suoi margini di discrezionalità.
- Sceglie con sicurezza e tempestività chiare linee di azione e cerca di ampliare la componente discrezionale del proprio ruolo offrendo un valido apporto personale anche quando non specificamente richiesto.
- Crea consenso sulle proprie scelte.

### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Svolge le attività assegnate con precisione e accuratezza nel rispetto dei tempi richiesti.
- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

### **Organizzazione**

- Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate.
- Organizza e programma la propria attività lavorativa definendo con metodo i tempi, le fasi e le priorità.
- Valuta e controlla il processo di lavoro e i risultati delle attività intraprese, intervenendo sulle eventuali anomalie con efficaci azioni correttive.

### **Gestione risorse umane**

- Fornisce e ottiene collaborazione all'interno del team rappresentando un punto di riferimento per lo stesso.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Riesce ad intervenire tempestivamente nelle situazioni critiche fornendo un valido contributo per chiarire e risolvere un problema all'interno del team.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce ed intrattiene relazioni con l'interlocutore esterno individuando le possibili esigenze da soddisfare.
- Contribuisce a promuovere e a valorizzare l'immagine dell' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Mostra disponibilità e professionalità nei rapporti di lavoro in cui è richiesta una relazione con gli interlocutori esterni.

### **Relazioni interne - cooperazione**

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.
- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al raggiungimento degli obiettivi del team.
- Si dimostra flessibile e attivo nel cercare accordi e soluzioni comuni riducendo al minimo gli elementi di conflittualità.

## **Processo Relazioni Esterne**

### **Famiglia Multifunctional Manager Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture di Ateneo.
- Riesce a delineare gli sviluppi dei business possibili nel medio e lungo termine e ne garantisce la coerenza all'interno dell'Ateneo
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema esula dal suo raggio di competenza grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Delinea le soluzioni più efficaci per risolvere problemi operativi in situazioni conflittuali interne.
- Fornisce gli indirizzi per trovare soluzioni a possibili disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che intervengono sui processi presidiati sia direttamente sia dalle strutture gestite, garantendo coerenza a livello di Ateneo.
- Utilizza la sintesi e in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### **Innovazione**

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative.
- Si mantiene costantemente aggiornato sull'evoluzioni del comparto universitario sia a livello nazionale e internazionali, individuando benchmark di riferimento per lo sviluppo di nuove idee.

- Comprende l'evoluzione del necessità complessive di mercato: nuovi modelli di servizi/prodotti che trasferisce all'interno dell'Ateneo.

#### **Decisione**

- Nel contesto decisionale valuta con precisione vantaggi e svantaggi della scelta effettuata ed il suo impatto sulle diverse strutture di Ateneo.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sull'Ateneo assumendosene la responsabilità.
- Condivide e trasmette le scelte relative all'Ateneo attivandosi prontamente per stimolare le strutture coinvolte a decidere conseguentemente.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di Ateneo cogliendo le opportunità offerte dal mercato con un forte orientamento al risultato.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che le strutture di business siano orientate e responsabilizzate sugli obiettivi assegnati.
- Gestisce lo stress raggiungendo gli obiettivi definiti nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire le priorità in coerenza agli obiettivi di Ateneo.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, degli impegni, dei costi e dei vincoli imposti dal contesto esterno (mercato) su cui agisce, in modo da ripartire efficacemente le responsabilità sulle diverse strutture di Ateneo.
- Gestisce la delega e nel caso di disfunzione è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Usa le leve a sua disposizione per indirizzare un sistema premiante nella struttura governata.
- Sa motivare le strutture gestite e riesce a creare una buona coesione nel team.
- Sensibilizza i suoi primi riporti alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane a loro assegnate valutandone la capacità di coaching e di valutazione.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando e valorizzando il marchio MPS.
- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle della controparte in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto di business.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Favorisce sinergie all'interno dell' Ateneo e della struttura governata; tende a non originare rivalità tra strutture di Ateneo.
- In presenza di conflitti con altre funzioni, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti dall' Ateneo.

#### **Famiglia Manager Relazioni Esterne**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e sul mercato.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi dei business e li traduce in specifici obiettivi per l' Ateneo.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta l'emergenza operativa con realismo ed attiva le soluzioni più efficaci per eliminare il problema.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e dei processi relazionali di Ateneo.
- Anche in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise per individuare soluzioni efficaci sui business.

### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che migliorino il risultato richiesto.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il mercato (concorrenza, prodotti ecc.).
- Coglie le informazioni ed i modelli provenienti dall'ambiente esterno per produrre miglioramenti nel sistema governato: strutture commerciali tradizionali, altri canali di business, o sistemi di acquisto.

### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sui risultati economici di Ateneo.
- Dimostra chiare responsabilità nel lavoro assumendo autonomamente su di sé il rischio, sempre nell'ambito delle deleghe assegnate.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei collaboratori la spinta ad attuare la decisione.

### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di business assegnati.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che ogni collaboratore sia orientato e responsabilizzato sugli obiettivi assegnati.
- Sa stabilire un chiaro indirizzo al proprio lavoro che mantiene nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti gestendo lo stress.

### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi relativi ai business su cui le stesse intervengono.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi, ed è in grado di ripartire efficacemente compiti e ruoli sui collaboratori.
- Controlla regolarmente il lavoro degli altri sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

### **Gestione risorse umane**

- Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).
- Sa motivare e valutare i propri collaboratori.
- Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del team.
- Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Riesce ad agevolare, promuovere e gestire le relazioni commerciali verso gli interlocutori esterni fin dal primo approccio.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, tenendo conto della strategia perseguita dall' Ateneo con un forte orientamento al risultato.

### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia tra le funzioni di Ateneo; tende a non originare rivalità tra le varie funzioni/trutture.
- In presenza di conflitti con altre funzioni individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti.

### **Famiglia Middle Manager Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sui risultati.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.

### **Problem Solving Operativo**

- Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e dei processi commerciali presidiati che investono l'Ateneo.
- Interviene direttamente nella risoluzione di problemi contingenti in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività.

### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che impattino sui risultati.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il mercato (concorrenza, prodotti ecc.).
- Fa proprie le innovazioni prodotte dai cambiamenti e li trasmette alle strutture dell' Ateneo interessate e a quella governata.

### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sui risultati economici dell'Ateneo.
- In base alle politiche definite a livello di Ateneo e alla conoscenza del business, veicola le decisioni prese in accordo con le strutture commerciali o d'acquisto.
- Nelle situazioni in cui è richiesta una risposta rapida, anche in condizione di incertezza ed in mancanza di punti di riferimento, decide autonomamente nel rispetto delle deleghe attribuite.

### **Realizzazione**

- Persegue gli obiettivi assegnati e, in caso di insuccesso, mantiene alta la motivazione.
- Accetta positivamente il controllo periodico operato sui suoi risultati dalle strutture interne e dalla gerarchia.
- Si attiva, se necessario, in prima persona in caso di situazioni di carenza di organico o surplus di lavoro o scadenze rigide.

### **Organizzazione**

- Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza e della conoscenza del business, quelli che necessitano di un intervento di modifica/miglioramento.
- Tiene sotto costante monitoraggio gli andamenti dei vari business e attiva le soluzioni più efficaci in caso di scostamenti.

### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.
- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.
- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.
- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Riesce ad agevolare, promuovere e gestire le relazioni commerciali verso gli interlocutori esterni fin dal primo approccio.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, tenendo conto delle politiche commerciali o d'acquisto perseguite dall'Ateneo con un forte orientamento al risultato.

### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Sa comunicare e concretizza le relazioni con le altre strutture dell'Ateneo senza creare rivalità tra le funzioni/strutture.

- In presenza di conflitti con altre funzioni, siano essi interni all'Ateneo, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Alimenta la fiducia e la qualità della relazione creando la condivisione sui risultati ottenuti.

### **Famiglia Consultant Relazioni Esterne**

#### **Problem Solving Complesso**

- A fronte di un problema richiedente analisi e studio, posto dal mercato o dalle esigenze d'acquisto di beni/servizi, propone soluzioni alternative, individuando le cause e tenendo conto delle possibili ricadute sulle diverse strutture dell'Ateneo.
- Risolve i problemi dopo averli analizzati approfonditamente utilizzando conoscenze e metodologie specifiche.
- Le sue analisi ed osservazioni risultano efficaci per la varietà di aspetti ed interconnessioni individuati nel problema.

#### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza profonda della disciplina derivante dall'integrazione di conoscenze tecniche ed esperienza in ambito commerciale.
- Suggerisce le modalità di intervento per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che investono le strutture commerciali o d'acquisto dell'Ateneo.

#### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno proponendo nuove soluzioni che influenzano i risultati economici dell'Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore e contribuisce al loro sviluppo.
- Sperimenta le nuove idee allo scopo di migliorare l'efficienza e l'efficacia commerciale dell'Ateneo.

#### **Decisione**

- Decide con razionalità sulla base delle conoscenze possedute per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui risultati in un'ottica di Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per indirizzare coerentemente ad esse la decisione dei responsabili.

#### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Dimostra costanza e determinazione nell'accrescere e nel costruire la sua conoscenza tramite l'aggiornamento e l'esperienza.
- Riesce ad utilizzare le sue conoscenze per fornire soluzioni tempestive ed efficaci anche in situazioni di eccessivi carichi di lavoro.

#### **Organizzazione**

- Verifica la congruenza tra l'evoluzione del business e quella delle strutture rivolte all'esterno di Ateneo.
- Utilizza la sua conoscenza dei business per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze nel definire i processi che assicurano alle strutture di Ateneo un servizio coerente con le esigenze dell'utenza, sia essa esterna o interna.

#### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.
- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta l'area in azioni di coaching e tutoring del team in termini di sviluppo di competenze.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e valorizzare i bisogni del proprio interlocutore esterno allo scopo di evidenziare le tecniche e le metodologie più coerenti per soddisfarli.

- Promuove e valorizza l'immagine di Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Grazie ad una visione complessiva riesce a rendere le politiche commerciali o di acquisto più efficaci rispetto ai vari contesti negoziali e alle varie tipologie di interlocutore.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Instaura relazioni centrate sull'ascolto e valuta le esigenze degli altri in relazione all'importanza, all'urgenza e alle conseguenze.
- Sa intrattenere relazioni formali e informali con le altre funzioni di Ateneo.
- La sua autorevolezza lo aiuta a migliorare la comunicazione e, in particolare, a risolvere le controversie in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Specialist Relazioni Esterne**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sviluppa soluzioni alternative a problemi, derivanti dal mercato, prevedendone le conseguenze sul sistema.
- Affronta problemi tecnico/organizzativi in base ad un lavoro di analisi e approfondimento dei dati.
- Di fronte ad un problema, richiedente analisi e studio, riconosce sistematicamente le cause ed è in grado di prevedere le conseguenze degli effetti sul mercato.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta del processo seguito.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che investono il mercato.

##### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure, risultati economici e processi organizzativi.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore di business.
- Sviluppa nuove idee tese al miglioramento dei processi che gestisce.

##### **Decisione**

- Decide con razionalità dopo aver selezionato le informazioni necessarie per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui risultati da raggiungere.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei colleghi la spinta ad attuare la decisione.

##### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Si attiva con costanza per affrontare problemi insoluti impegnandosi fino al raggiungimento di una soluzione eccellente.
- Non si fa scoraggiare da insuccessi e si prefigge di raggiungere risultati competitivi nel tempo.
- Accetta in modo costruttivo il controllo sulle proprie attività operato dalla struttura gerarchica o dalle strutture funzionali.

##### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nel processo d'interazione con il mercato e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare al mercato un servizio coerente con le esigenze dell'utenza/mercato.

##### **Gestione risorse umane**

- Sa proporsi come punto di riferimento anche se solo come guida funzionale.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del gruppo di lavoro (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.

- Sa proporsi come elemento utile al gruppo in termini di competenza e professionalità.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e valorizzare i bisogni dell'utenza con opportune azioni di coinvolgimento e di sensibilizzazione all'acquisto.
- Promuove e valorizza l'immagine dell'Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso l'utenza acquisita e potenziale.
- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità commerciale nei più vari contesti negoziali e verso ogni tipologia di interlocutore.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Sa ascoltare e valutare le esigenze degli altri sulla base delle caratteristiche, dell'importanza e dell'urgenza dei problemi manifestati.
- Sa intrattenere relazioni formali e informali con le altre funzioni.
- Sa come prendere l'iniziativa per chiarire un malinteso o quando intervenire per risolvere una controversia in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Employee Relazioni Esterne**

##### **Problem Solving Complesso**

- Seleziona e individua le informazioni più significative rispetto al problema esistente.
- È in grado di cogliere le informazioni risolutive e salienti anche in presenza di situazioni lavorative non codificate.
- È in grado di rappresentare il problema nella sua totalità e di proporre ipotesi e risposte adeguate.

##### **Problem Solving Operativo**

- Sulla base dei dati e delle informazioni raccolte fornisce valutazioni e previsioni in tempo reale in relazione ai bisogni dell'interlocutore.
- Riesce ad identificare il prodotto più idoneo tenendo conto sia delle esigenze e delle potenzialità dell'interlocutore che delle priorità di budget.
- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura pratica.

##### **Innovazione**

- Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.
- Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.
- Trasforma e concretizza in proposte i segnali e le informazioni di cambiamento provenienti dal mercato.

##### **Decisione**

- Sceglie e prende l'iniziativa autonomamente anche in un contesto operativo caratterizzato da incertezza e mancanza di direttive, nell'ambito dei suoi margini di discrezionalità.
- Sceglie con sicurezza e tempestività chiare linee di azione e cerca di ampliare la componente discrezionale del proprio ruolo offrendo un valido apporto personale anche quando non specificamente richiesto.
- Crea consenso sulle proprie scelte.

##### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Utilizza correttamente gli strumenti e aggiorna le informazioni/sistemi, allo scopo di controllare e monitorare costantemente la situazione.
- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

##### **Organizzazione**

- Organizza e controlla le fasi del processo lavorativo gestito e i risultati delle attività intraprese sulla base di urgenze, priorità e informazioni disponibili rispettando le procedure stabilite.
- Organizza e programma la propria attività lavorativa definendo con metodo i tempi, le fasi e le priorità.
- Valuta e controlla il processo di lavoro e i risultati delle attività intraprese intervenendo sulle eventuali anomalie con efficaci azioni correttive.

##### **Gestione risorse umane**

- Fornisce e ottiene collaborazione all'interno del team rappresentando un punto di riferimento per lo stesso.

- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Riesce ad intervenire tempestivamente nelle situazioni critiche fornendo un valido contributo per chiarire e risolvere un problema all'interno del team.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce ed intrattiene relazioni con l'interlocutore, individuando le esigenze da soddisfare e le potenzialità del mercato.
- Sulla base delle esigenze dell'interlocutore fornisce/chiede la documentazione necessaria per la migliore comprensione del prodotto da acquisire/distribuire accelerando le procedure relative ai processi commerciali e d'acquisto.
- Segue attentamente il mercato di competenza, siano essi fornitori o utenza, mostrando disponibilità e professionalità nei rapporti indirizzati a costruire una relazione di fiducia.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.
- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al raggiungimento degli obiettivi.
- Si dimostra flessibile e attivo nel cercare accordi e soluzioni comuni riducendo al minimo gli elementi di conflittualità.

## **Processo Amministrativo**

### **Famiglia Multifunctional Amministrativo**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture di Ateneo.
- Riesce a delineare nel tempo le possibili integrazioni e coerenze tra strategie definite e i sistemi governati di Ateneo.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema esula dal suo raggio di competenza grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Delinea le soluzioni più efficaci per risolvere problemi operativi in situazioni conflittuali interne all'Ateneo.
- Stabilisce le modalità di risoluzione di disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che intervengono sui processi presidiati sia direttamente sia dalle strutture gestite.
- Utilizza la sintesi e in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### **Innovazione**

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative che fa proprie e trasmette alle strutture dell'Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato sulla normativa e sull'evoluzione delle tecniche e dei processi in logica di miglioramento continuo.
- Comprende l'evoluzione del mercato modelli di business, metodologie e tecniche che trasferisce all'interno dell'Ateneo.

#### **Decisione**

- Nel contesto decisionale valuta con precisione vantaggi e svantaggi della scelta effettuata ed il suo impatto sull'Ateneo in termini di rapporto costi/benefici.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sul cambiamento in coerenza con le strategie definite assumendosene la responsabilità.
- Condivide con le tutte le strutture le variazioni decise sui processi governati a livello di Ateneo.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di cambiamento assegnati valorizzando le competenze interne alla struttura con forte orientamento al risultato.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che le strutture governate siano orientate e responsabilizzate sugli obiettivi assegnati.

- Gestisce lo stress raggiungendo gli obiettivi definiti nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire le priorità in coerenza agli obiettivi di cambiamento sulla struttura governata.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, degli impegni, dei costi e dei vincoli imposti dal contesto interno.
- Gestisce la delega e nel caso di disfunzione è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Usa le leve a sua disposizione per indirizzare un sistema premiante nella struttura governata.
- Sa motivare le strutture gestite e riesce a creare una buona coesione nel team.
- Sensibilizza i suoi primi riporti alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane a loro assegnate valutandone la capacità di coaching e di valutazione.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Ateneo.
- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle dell'interlocutore esterno in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Favorisce sinergie all'interno dell' Ateneo della struttura governata; tende a non originare rivalità tra le strutture di Ateneo.
- In presenza di conflitti con altre funzioni, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti per l' Ateneo.

#### **Famiglia Manager Amministrativo**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono all'interno del proprio ambito di competenza.
- Riesce a delineare nel tempo l'impatto delle soluzioni proposte all'interno della propria funzione sull'Ateneo.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta l'emergenza operativa con realismo ed attiva le soluzioni più efficaci per eliminare il problema.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e del' Ateneo.
- Anche in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

##### **Innovazione**

- Si attiva per l'individuazione di soluzioni innovative atte al miglioramento dei processi interni all' Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e tecnologie relative al proprio ambito di competenza.
- Coglie le informazioni ed i modelli provenienti dall'ambiente esterno per produrre miglioramenti nel sistema da lui governato.

##### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sul sistema in termini di rapporto costi/benefici.
- Si assume la responsabilità delle scelte relative ai cambiamenti operati nella propria struttura e al loro impatto sulle strutture di Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nel sistema la spinta ad attuare la decisione.

##### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi assegnati, nel rispetto delle scadenze fissate.

- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che ogni collaboratore sia orientato e responsabilizzato sugli obiettivi assegnati.
- Sa stabilire un chiaro indirizzo al proprio lavoro che mantiene nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti, gestendo lo stress.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi per il team governato.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi ed è in grado di ripartire efficacemente nel sistema compiti e ruoli in relazione ai processi di cui è responsabile.
- Controlla regolarmente l'impatto dei processi governati, sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure, ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).
- Sa motivare e valutare i propri collaboratori.
- Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del team.
- Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Ateneo.
- Riesce ad individuare le posizioni proprie e degli interlocutori esterni in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal contesto.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali (consulenti, fornitori, associazioni di categoria, ecc.), tenendo conto delle necessità della propria funzione in relazione agli obiettivi di Ateneo.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia con le altre strutture di Ateneo.
- In presenza di conflitti con altre funzioni li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui processi messi in atto e sui conseguenti risultati.

#### **Famiglia Middle Manager Amministrativo**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito dei processi da lui presidiati.
- Interviene direttamente nella risoluzione di problemi contingenti in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività.

##### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che migliorino il processo gestito.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e tecnologie relative al suo ambito di competenza.
- Fa proprie le innovazioni relative ai propri ambiti di competenza e li veicola all'interno dell' Ateneo.

##### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione l'impatto sull' Ateneo in termini di rapporto costi/benefici.
- In accordo con le politiche definite decide le azioni più opportune per agevolare il miglioramento dei propri processi.

- Nelle situazioni in cui è richiesta una risposta rapida, anche in condizione di incertezza ed in mancanza di punti di riferimento, decide autonomamente nel rispetto dei propri ambiti di competenza.

#### **Realizzazione**

- Persegue gli obiettivi assegnati e, in caso di insuccesso, mantiene alta la motivazione.
- Accetta positivamente il controllo periodico operato dalla struttura gerarchica e/o funzionale con la consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell' Ateneo.
- Si attiva, se necessario, in prima persona in caso di situazioni di carenza di organico o surplus di lavoro o di richieste di supporto.

#### **Organizzazione**

- Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza, quelli che necessitano di un intervento di modifica/miglioramento.
- Verifica la coerenza del processo presieduto e valuta le eventuali disfunzioni attuando adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.
- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.
- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.
- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Instaura, quando richiesto, proficue relazioni sociali con interlocutori esterni.
- Riesce a gestire e mantenere rapporti con gli interlocutori esterni, contribuendo a sfruttare le opportunità offerte dal contesto.
- Nei contesti negoziali in cui è coinvolto con gli interlocutori esterni (fornitori, associazioni, consulenti, ecc.) manifesta un adeguato grado di flessibilità.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Concretizza le relazioni con le altre strutture di Ateneo, condividendo con le stesse gli obiettivi al fine di fornire un servizio utile.
- In presenza di conflitti con le altre funzioni, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Nell'ambito delle relazioni con le altre strutture, è flessibile e contribuisce a individuare soluzioni condivise.

#### **Famiglia Consultant Amministrativo**

##### **Problem Solving Complesso**

- A fronte di un problema richiedente analisi e studio, propone soluzioni alternative individuando le cause e tenendo conto dei possibili impatti sui processi presidiati.
- Risolve i problemi dopo averli analizzati approfonditamente utilizzando conoscenze e metodologie specifiche.
- Le sue analisi ed osservazioni risultano efficaci per la varietà di aspetti ed interconnessioni individuati nel problema.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza profonda della disciplina derivante dall'integrazione di conoscenze tecniche ed esperienza.
- Suggerisce le modalità di intervento per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa.

### **Innovazione**

- E' parte attiva nei processi di cambiamento e propone nuove soluzioni in grado di contribuire al miglioramento dei processi e delle procedure direttamente presidiati dalla funzione, per fornire all' Ateneo un servizio efficiente.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore e contribuisce al loro sviluppo.
- Sperimenta nuovi modelli e tecnologie nel quadro evolutivo relativo ai processi di Ateneo afferenti al suo ambito di competenza.

### **Decisione**

- Decide con razionalità sulla base delle conoscenze possedute per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze sui processi presidiati e il relativo impatto sull' Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per indirizzare coerentemente ad esse la decisione dei responsabili.

### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Dimostra costanza e determinazione nell'accrescere e nel costruire la sua conoscenza tramite l'aggiornamento e l'esperienza.
- Riesce ad utilizzare le sue conoscenze per fornire soluzioni tempestive ed efficaci anche in situazioni di eccessivi carichi di lavoro.

### **Organizzazione**

- Nello sviluppo dei progetti delegati, verifica la loro congruenza con il contesto organizzativo a cui fanno riferimento.
- Utilizza la sua conoscenza dei processi interni presidiati per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze nel definire i processi, tenendo conto delle scadenze e delle esigenze di qualità del "cliente interno" in relazione al servizio fornito.

### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.
- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta la direzione in azioni di coaching e tutoring del team in termini di sviluppo di competenze.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e interpretare le richieste/proposte degli interlocutori esterni con cui interagisce (consulenti, associazioni di categoria, fornitori, altre imprese, ecc.) allo scopo di individuare adeguate soluzioni per soddisfare le esigenze dell' Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine dell' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Riesce a rendersi efficace rispetto ai vari contesti negoziali in cui è coinvolto.

### **Relazioni interne - cooperazione**

- Instaura relazioni centrate sull'ascolto e valuta le esigenze del "cliente interno" in relazione all'importanza, all'urgenza e alle conseguenze sui processi presidiati.
- Attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali con le altre funzioni, veicola il consenso sui servizi forniti.
- La sua autorevolezza lo aiuta a migliorare la comunicazione e, in particolare, a risolvere le controversie in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

### **Famiglia Specialist Amministrativo**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sviluppa soluzioni alternative a problemi, prevedendone le conseguenze a livello di Ateneo.
- Affronta problemi tecnico/organizzativi in base ad un lavoro di analisi e approfondimento dei dati.

- Di fronte ad un problema, richiedente analisi e studio, riconosce sistematicamente le cause ed è in grado di prevedere le conseguenze degli effetti sui processi presidiati.

#### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce soluzioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta del processo seguito.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa.

#### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure e processi interni alla propria funzione.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo ambito di competenza.
- Sviluppa nuove idee tese al miglioramento dei processi interni.

#### **Decisione**

- Decide con razionalità dopo aver selezionato le informazioni necessarie per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui processi presidiati.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei colleghi la spinta ad attuare la decisione.

#### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Si attiva con costanza per affrontare problemi insoliti impegnandosi fino al raggiungimento di una soluzione eccellente.
- Non si fa scoraggiare da insuccessi e si prefigge di raggiungere risultati validi nel tempo.
- Accetta in modo costruttivo il controllo sulle proprie attività operato dalla struttura gerarchica o dalle altre strutture.

#### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi.
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nel processo gestito e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare coerenza e integrazione fra differenti procedure di Ateneo.

#### **Gestione risorse umane**

- Sa proporsi come punto di riferimento anche se solo come guida funzionale.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Sa proporsi come elemento utile al team in termini di competenza e professionalità.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa comprendere le richieste degli interlocutori esterni, interagendo con loro costruttivamente per il soddisfacimento delle esigenze di Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine dell' Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità nei più vari contesti negoziali e verso ogni tipologia di interlocutore esterno.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Sa ascoltare e valutare le esigenze degli altri sulla base delle caratteristiche, dell'importanza e dell'urgenza dei problemi manifestati.
- Attraverso un buon utilizzo delle relazioni formali e informali con le altre strutture, veicola il consenso sui processi direttamente gestiti.
- Sa come prendere l'iniziativa per chiarire un malinteso o quando intervenire per risolvere una controversia in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

## **Famiglia Employee Amministrativo**

### **Problem Solving Complesso**

- Seleziona e individua le informazioni più significative rispetto al problema esistente.
- È in grado di cogliere le informazioni risolutive e salienti anche in presenza di situazioni lavorative non codificate.
- È in grado di rappresentare il problema nella sua totalità e di proporre ipotesi e risposte adeguate.

### **Problem Solving Operativo**

- Sulla base dei dati e delle informazioni in suo possesso, fornisce valutazioni in tempo reale ed propone soluzioni efficaci in relazione al tipo di problema presentatosi.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza diretta del processo seguito.
- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura pratica.

### **Innovazione**

- Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.
- Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.
- Trasforma e concretizza in proposte i segnali e le informazioni di cambiamento provenienti dalle strutture e dal mondo esterno.

### **Decisione**

- Sceglie e prende l'iniziativa autonomamente anche in un contesto operativo caratterizzato da incertezza e mancanza di direttive, nell'ambito dei suoi margini di discrezionalità.
- Sceglie con sicurezza e tempestività chiare linee di azione e cerca di ampliare la componente discrezionale del proprio ruolo offrendo un valido apporto personale anche quando non specificamente richiesto.
- Crea consenso sulle proprie scelte.

### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Svolge le attività assegnate con precisione e accuratezza nel rispetto dei tempi richiesti.
- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

### **Organizzazione**

- Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate.
- Organizza e programma la propria attività lavorativa definendo con metodo i tempi, le fasi e le priorità.
- Valuta e controlla il processo di lavoro e i risultati delle attività intraprese, intervenendo sulle eventuali anomalie con efficaci azioni correttive.

### **Gestione risorse umane**

- Fornisce e ottiene collaborazione all'interno del team rappresentando un punto di riferimento per lo stesso.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Riesce ad intervenire tempestivamente nelle situazioni critiche fornendo un valido contributo per chiarire e risolvere un problema all'interno del team.

### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Gestisce ed intrattiene relazioni con l'interlocutore esterno individuando le possibili esigenze da soddisfare.
- Contribuisce a promuovere e a valorizzare l'immagine dell'Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Mostra disponibilità e professionalità nei rapporti di lavoro in cui è richiesta una relazione con gli interlocutori esterni.

### **Relazioni interne - cooperazione**

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.
- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento nel tentativo di ottenere stabili e efficaci sinergie e di contribuire al raggiungimento degli obiettivi del team.

- Si dimostra flessibile e attivo nel segnalare l'eventuale problema e nel cercare accordi e soluzioni comuni.

## **Processo Produzione**

### **Famiglia Multifunctional di Produzione**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture di Ateneo.
- Riesce a delineare l'impatto delle strategie definite sui servizi e prodotti offerti.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema esula dal suo raggio di competenza grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Delinea le soluzioni più efficaci per rendere fluidi i processi in tutta la catena del business che è chiamato a presidiare.
- Fornisce gli indirizzi per trovare soluzioni a possibili disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che intervengono sui processi presidiati sia direttamente sia dalle strutture gestite, garantendo coerenza a livello di Ateneo.
- Utilizza la sintesi e in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise.

#### **Innovazione**

- Contribuisce all'individuazione di soluzioni innovative che fa proprie e trasmette all' Ateneo.
- Si mantiene costantemente aggiornato sul comparto universitario e sui prodotti/servizi offerti a livello nazionale e internazionale, individuando benchmark di riferimento per lo sviluppo di nuove idee.
- Comprende l'evoluzione del contesto esterno: nuovi prodotti e servizi provenienti dall'ambiente esterno che trasferisce all'interno

#### **Decisione**

- Nel contesto decisionale valuta con precisione vantaggi e svantaggi della scelta effettuata ed il suo impatto sul risultato complessivo di Ateneo.
- Effettua scelte che hanno impatto diretto sull' Ateneo assumendosene la responsabilità.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire i propri obiettivi e nel supportare le strutture di Ateneo a raggiungere gli obiettivi definiti.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che le strutture governate siano orientate e responsabilizzate sugli obiettivi assegnati.
- Gestisce lo stress raggiungendo gli obiettivi definiti nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire le priorità in coerenza agli obiettivi di Ateneo.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, degli impegni, dei costi e dei vincoli imposti dal contesto, in modo da ripartire efficacemente le responsabilità sulle strutture governate.
- Gestisce la delega e nel caso di disfunzione è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Usa le leve a sua disposizione per indirizzare un sistema premiante nella struttura governata.
- Sa motivare le strutture gestite e riesce a creare una buona coesione nel team.
- Sensibilizza i suoi primi riporti alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane a loro assegnate valutandone la capacità di coaching e di valutazione.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Promuove e gestisce le relazioni sociali verso gli interlocutori esterni rappresentando l' Ateneo.
- Riesce ad individuare le proprie posizioni e quelle del contesto esterno in modo da evidenziare e cogliere le opportunità offerte dal mercato.
- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, muovendosi con senso della strategia ed un forte orientamento all'obiettivo.

### **Relazioni interne – cooperazione**

- Favorisce sinergie all'interno dell' Ateneo e della struttura governata; tende a non originare rivalità tra le strutture.
- In presenza di conflitti individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti per l' Ateneo.

### **Famiglia Manager di Produzione**

#### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere un punto di riferimento davanti ai problemi che si verificano nel suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sulle strutture governate.
- Riesce a delineare l'impatto delle politiche commerciali sui prodotti/servizi forniti dall' Ateneo.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva.

#### **Problem Solving Operativo**

- Affronta l'emergenza operativa con realismo ed attiva le soluzioni più efficaci per eliminare il problema.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita.
- Anche in presenza di informazioni parziali riesce a fornire valutazioni coerenti e precise per individuare soluzioni efficaci.

#### **Innovazione**

- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione dei prodotti/servizi offerti dal comparto universitario sia in ambito nazionale che internazionale.
- Coglie le informazioni ed i modelli provenienti dall'ambiente esterno per produrre miglioramenti nel sistema da lui governato.

#### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sui risultati economici di Ateneo.
- Dimostra chiare responsabilità nel lavoro assumendo autonomamente su di sé il rischio, sempre nell'ambito delle deleghe assegnate.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei collaboratori la spinta ad attuare la decisione.

#### **Realizzazione**

- Dimostra tenacia nel perseguire gli obiettivi di business assegnati.
- Sa come e quando alimentare la tensione al risultato in modo che ogni collaboratore sia orientato e responsabilizzato sugli obiettivi assegnati.
- Sa stabilire un chiaro indirizzo al proprio lavoro che mantiene nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti gestendo lo stress.

#### **Organizzazione**

- Sa valutare correttamente le risorse a disposizione e sa stabilire gli obiettivi relativi alla catena del business su cui le stesse intervengono.
- Sa definire piani d'azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi, ed è in grado di ripartire efficacemente compiti e ruoli sui collaboratori.
- Controlla regolarmente il lavoro degli altri sia nella qualità del risultato che nel rispetto delle procedure ed è in grado di mettere a punto adeguate misure correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Senza ricorrere a leve gestionali (sistema premiante) riesce a gestire e risolvere autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni).
- Sa motivare e valutare i propri collaboratori.
- Interviene con tempestività e fermezza nelle situazioni critiche per chiarire e risolvere il problema all'interno del team.
- Riesce a responsabilizzare il collaboratore attraverso l'uso razionale e ponderato della delega.

#### **Relazioni esterne – negoziazione**

- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.

- Sa essere flessibile nei differenti contesti negoziali, tenendo conto della strategia perseguita dall' Ateneo con un forte orientamento al risultato.

#### **Relazioni Interne – cooperazione**

- Si muove secondo una prospettiva non settoriale. Costruisce relazioni che producono sinergia con le altre strutture di Ateneo; tende a non originare rivalità interfunzionali.
- In presenza di conflitti con altre funzioni li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando condivisione sui risultati ottenuti.

#### **Famiglia Middle Manager di Produzione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sa essere punto di riferimento per i problemi che investono il suo ambito di responsabilità e che si ripercuotono sui risultati.
- Riesce a delineare nel tempo i probabili sviluppi e le ricadute future di un problema attuale.
- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali.

##### **Problem Solving Operativo**

- Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa nell'ambito della struttura gestita e dei processi relativi alla catena del business.
- Interviene direttamente nella risoluzione di problemi contingenti in modo da minimizzare l'impatto sull'operatività.

##### **Innovazione**

- E' in grado di rilevare eventuali anomalie, disfunzioni e mancanze nei processi presidiati, per fornire indicazioni e soluzioni innovative che impattino sul risultato migliorando la catena del business.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione dei prodotti/servizi offerti dalla concorrenza sia in ambito nazionale che internazionale.
- Fa proprie le innovazioni prodotte dai cambiamenti e li trasmette alle strutture di Ateneo interessate e a quella governata.

##### **Decisione**

- Riesce a costruirsi un quadro completo del contesto decisionale e sa valutare con precisione le possibili ricadute sui risultati economici di Ateneo.
- In accordo con le politiche definite relative ai prodotti/servizi presidiati decide le azioni più opportune da effettuare sulle strutture di Ateneo e stimola i collaboratori ad attuarle.
- Nelle situazioni in cui è richiesta una risposta rapida, anche in condizione di incertezza ed in mancanza di punti di riferimento, decide autonomamente nel rispetto dei propri ambiti di competenza.

##### **Realizzazione**

- Persegue gli obiettivi assegnati e, in caso di insuccesso, mantiene alta la motivazione.
- Accetta positivamente il controllo periodico operato dalla struttura gerarchica e/o funzionale con la consapevolezza del proprio ruolo nella catena del valore.
- Si attiva, se necessario, in prima persona in caso di situazioni di carenza di organico o surplus di lavoro o scadenze rigide.

##### **Organizzazione**

- Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Valuta e controlla i processi gestiti individuando, sulla base della propria esperienza e della conoscenza dei prodotti/servizi, quelli che necessitano di un intervento di modifica/miglioramento.
- Verifica l'allineamento con gli obiettivi di risultato e attiva le soluzioni più efficaci di breve periodo in caso di scostamenti.

##### **Gestione risorse umane**

- Comunica ai collaboratori quali competenze sono richieste in relazione al ruolo ricoperto e quali risultati sono richiesti all'unità.
- Osserva costantemente le capacità espresse, le conoscenze possedute e i risultati ottenuti dalle risorse gestite valutandone gli scostamenti in relazione a quanto richiesto al ruolo.

- Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.
- Valuta lo sviluppo professionale dei propri collaboratori con cognizione attenendosi a eventi o situazioni osservate e comunicate, sapendo cogliere le differenze e discriminando le valutazioni su basi oggettive.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Riesce ad individuare le posizioni proprie e quelle della controparte in modo da chiarire possibili margini di negoziazione.
- Contribuisce alla costruzione delle relazioni sociali verso gli interlocutori esterni.

#### **Relazioni Interne - cooperazione**

- Sa comunicare e concretizza le relazioni con le altre strutture senza creare rivalità interfunzionali.
- In presenza di conflitti con altre funzioni li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.
- Alimenta la fiducia e la qualità della relazione creando la condivisione sui valori dell'organizzazione.

#### **Famiglia Consultant di Produzione**

##### **Problem Solving Complesso**

- A fronte di un problema richiedente analisi e studio, relativo al prodotto/mercato, propone soluzioni alternative individuando le cause e tenendo conto dei possibili impatti sull' Ateneo.
- Risolve i problemi dopo averli analizzati approfonditamente utilizzando conoscenze e metodologie specifiche.
- Le sue analisi ed osservazioni risultano efficaci per la varietà di aspetti ed interconnessioni individuati nel problema.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza profonda della disciplina derivante dall'integrazione di conoscenze tecniche ed esperienza in relazione alla collocazione del prodotto/servizio sul mercato.
- Suggerisce le modalità di intervento per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che investono la diffusione dei prodotti/servizi sul mercato.

##### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno nazionale ed internazionale, proponendo nuove soluzioni in grado di soddisfare i bisogni reali e/o potenziali del mercato.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore e contribuisce al loro sviluppo.
- Sperimenta le nuove idee allo scopo di migliorare l'impatto dei prodotti/servizi sul mercato.

##### **Decisione**

- Decide con razionalità sulla base delle conoscenze possedute per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sui risultati in un'ottica di Ateneo.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per indirizzare coerentemente ad esse la decisione dei responsabili.

##### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Dimostra costanza e determinazione nell'accrescere e nel costruire la sua conoscenza tramite l'aggiornamento e l'esperienza.
- Riesce ad utilizzare le sue conoscenze per fornire soluzioni tempestive ed efficaci anche in situazioni di eccessivi carichi di lavoro.

##### **Organizzazione**

- Verifica la congruenza tra l'evoluzione delle caratteristiche dei prodotti sul mercato e il loro eventuale impatto sulle strutture di Ateneo.
- Utilizza la sua conoscenza del mercato/prodotto per predisporre miglioramenti e correttivi per mantenere/ripristinare le condizioni di efficienza.

- Programma tempi e sequenze nel definire i processi che assicurano alle strutture di Ateneo un prodotto/servizio coerente con le esigenze del mercato.

#### **Gestione risorse umane**

- Grazie alla sua autorevolezza svolge in ogni circostanza una efficace funzione di riferimento per le competenze possedute.
- Attraverso l'utilizzo e la padronanza del suo bagaglio di competenze, riesce ad intervenire con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team.
- Supporta l'area in azioni di coaching e tutoring del team in termini di sviluppo di competenze.

#### **Relazioni esterne – negoziazione**

- Sa valutare e interpretare i bisogni dell'utenza allo scopo di individuare e proporre prodotti/servizi più coerenti al soddisfacimento delle esigenze.
- Promuove e valorizza l'immagine di Ateneo, procurandosi consensi e fiducia presso gli interlocutori esterni.
- Grazie ad una visione di Ateneo, riesce a rendere le politiche commerciali più efficaci rispetto ai vari contesti negoziali ed alle varie tipologie di utenza.

#### **Relazioni interne – cooperazione**

- Instaura relazioni centrate sull'ascolto e valuta le esigenze degli altri in relazione all'importanza, all'urgenza ed alle conseguenze.
- Sa intrattenere relazioni formali e informali con le altre funzioni di Ateneo.
- La sua autorevolezza lo aiuta a migliorare la comunicazione e, in particolare, a risolvere le controversie in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Specialist di Produzione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Sviluppa soluzioni alternative a problemi, derivanti dal prodotto/servizio, prevedendone le conseguenze sul sistema.
- Affronta problemi tecnico/organizzativi in base ad un lavoro di analisi e approfondimento dei dati.
- Di fronte ad un problema, richiedente analisi e studio, riconosce sistematicamente le cause ed è in grado di prevedere le conseguenze degli effetti sul business.

##### **Problem Solving Operativo**

- Valuta e fornisce previsioni anche in presenza di informazioni parziali.
- Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta del processo seguito.
- Sa come intervenire per circoscrivere e risolvere disfunzioni/interferenze di natura procedurale ed organizzativa che investono la collocazione del prodotto/servizio sul mercato.

##### **Innovazione**

- Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure, risultati economici e processi organizzativi.
- Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sulle innovazioni che investono il suo settore: mercato – prodotto/servizio.
- Sviluppa nuove idee tese al miglioramento dei processi che gestisce.

##### **Decisione**

- Decide con razionalità dopo aver selezionato le informazioni necessarie per ridurre il rischio di inconvenienti e approssimazioni.
- Si assume la responsabilità diretta rispetto alle proprie scelte valutandone le conseguenze e l'impatto sul mercato.
- Crea consenso sulle proprie scelte e si attiva prontamente per stimolare nei colleghi la spinta ad attuare la decisione.

##### **Realizzazione**

- Svolge il proprio lavoro seguendo l'indirizzo che stabilisce nonostante gli ostacoli e gli inconvenienti intervenuti.
- Si attiva con costanza per affrontare problemi insoliti impegnandosi fino al raggiungimento di una soluzione eccellente.
- Non si fa scoraggiare da insuccessi e si prefigge di raggiungere risultati validi nel tempo.

- Accetta in modo costruttivo il controllo sulle proprie attività operato dalla struttura gerarchica o dalle strutture funzionali.

#### **Organizzazione**

- È puntuale e tempestivo nel verificare la congruenza tra il processo gestito e gli standard attesi.
- Sa valutare gli effetti immediati e futuri di anomalie riscontrate nel processo di diffusione del prodotto/servizio sul mercato e sa come predisporre i correttivi necessari per ripristinare le condizioni di efficienza.
- Programma tempi e sequenze del processo gestito in modo da assicurare alla struttura di Ateneo o un prodotto/servizio coerente con le esigenze dell'utenza/mercato.

#### **Gestione risorse umane**

- Sa proporsi come punto di riferimento anche se solo come guida funzionale.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Sa proporsi come elemento utile al team in termini di competenza e professionalità.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Sa valutare e valorizzare i bisogni dell'utenza con opportune azioni di informazione sul prodotto/servizio atte a rafforzare l'azione commerciale di Ateneo.
- Promuove e valorizza l'immagine di Ateneo, procurandosi consensi e fiducia nei momenti di supporto alle azioni commerciali presso l'utenza acquisita e potenziale.
- Riesce a sviluppare la propria efficacia/sensibilità commerciale nei più vari contesti negoziali.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Sa ascoltare e valutare le esigenze degli altri sulla base delle caratteristiche, dell'importanza e dell'urgenza dei problemi manifestati.
- Sa intrattenere relazioni formali e informali con le altre funzioni.
- Sa come prendere l'iniziativa per chiarire un malinteso o quando intervenire per risolvere una controversia in cui è coinvolto direttamente o indirettamente.

#### **Famiglia Employee di Produzione**

##### **Problem Solving Complesso**

- Seleziona e individua le informazioni più significative rispetto al problema esistente.
- È in grado di cogliere le informazioni risolutive e salienti anche in presenza di situazioni lavorative non codificate.
- È in grado di rappresentare il problema nella sua totalità e di proporre ipotesi e risposte adeguate.

##### **Problem Solving Operativo**

- Sulla base dei dati e delle informazioni raccolte contribuisce a fornire valutazioni e previsioni in tempo reale in relazione alla tipologia del prodotto.
- Riesce ad identificare il prodotto più idoneo tenendo conto delle esigenze e delle caratteristiche del mercato in relazione ai vincoli operativi e di budget della struttura di Ateneo.
- Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura pratica.

##### **Innovazione**

- Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.
- Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.
- Trasforma e concretizza in proposte i segnali e le informazioni di cambiamento provenienti dal mercato.

##### **Decisione**

- Sceglie e prende l'iniziativa autonomamente anche in un contesto operativo caratterizzato da incertezza e mancanza di direttive, nell'ambito dei suoi margini di discrezionalità.
- Sceglie con sicurezza e tempestività chiare linee di azione e cerca di ampliare la componente discrezionale del proprio ruolo offrendo un valido apporto personale anche quando non specificamente richiesto.
- Crea consenso sulle proprie scelte.

##### **Realizzazione**

- È in grado di realizzare e perfezionare attività e compiti definiti sulla base della normativa e delle procedure accettando positivamente le azioni di controllo e verifica.
- Aggiorna i dati di mercato, archivia e mantiene le informazioni relative ai prodotti/servizi, allo scopo di renderle facilmente fruibili alle strutture che le richiedono.

- Comprende e affronta con disponibilità i momenti di sovraccarico di lavoro anche qualora richiedano un impegno straordinario.

#### **Organizzazione**

- Organizza e controlla le fasi del processo lavorativo gestito e i risultati delle attività intraprese sulla base di urgenze, priorità e informazioni disponibili rispettando le procedure stabilite.
- Organizza e programma la propria attività lavorativa definendo con metodo i tempi, le fasi e le priorità.
- Valuta e controlla il processo di lavoro e i risultati delle attività intraprese intervenendo sulle eventuali anomalie con efficaci azioni correttive.

#### **Gestione risorse umane**

- Fornisce e ottiene collaborazione all'interno del team rappresentando un punto di riferimento per lo stesso.
- Interviene con tempestività e obiettività nelle situazioni critiche del team (cambiamenti improvvisi, situazioni di stallo, conflitti di diversa natura) per conseguire gli obiettivi.
- Riesce ad intervenire tempestivamente nelle situazioni critiche fornendo un valido contributo per chiarire e risolvere un problema all'interno del team.

#### **Relazioni esterne - negoziazione**

- Quando richiesto, gestisce ed intrattiene relazioni con l'utenza individuando le esigenze da soddisfare in relazione all'offerta.
- Sulla base dei prodotti/servizi gestiti, supporta la struttura di Ateneo nelle situazioni specifiche di commercializzazione.
- Segue attentamente l'evoluzione del mercato e dei comportamenti dell'utenza, mostrando disponibilità e professionalità nei rapporti indirizzati a costruire una relazione di fiducia.

#### **Relazioni interne - cooperazione**

- Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.
- A seconda dell'ambiente lavorativo in cui opera, collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al raggiungimento degli obiettivi.
- Si dimostra flessibile e attivo nel cercare accordi e soluzioni comuni riducendo al minimo gli elementi di conflittualità.