

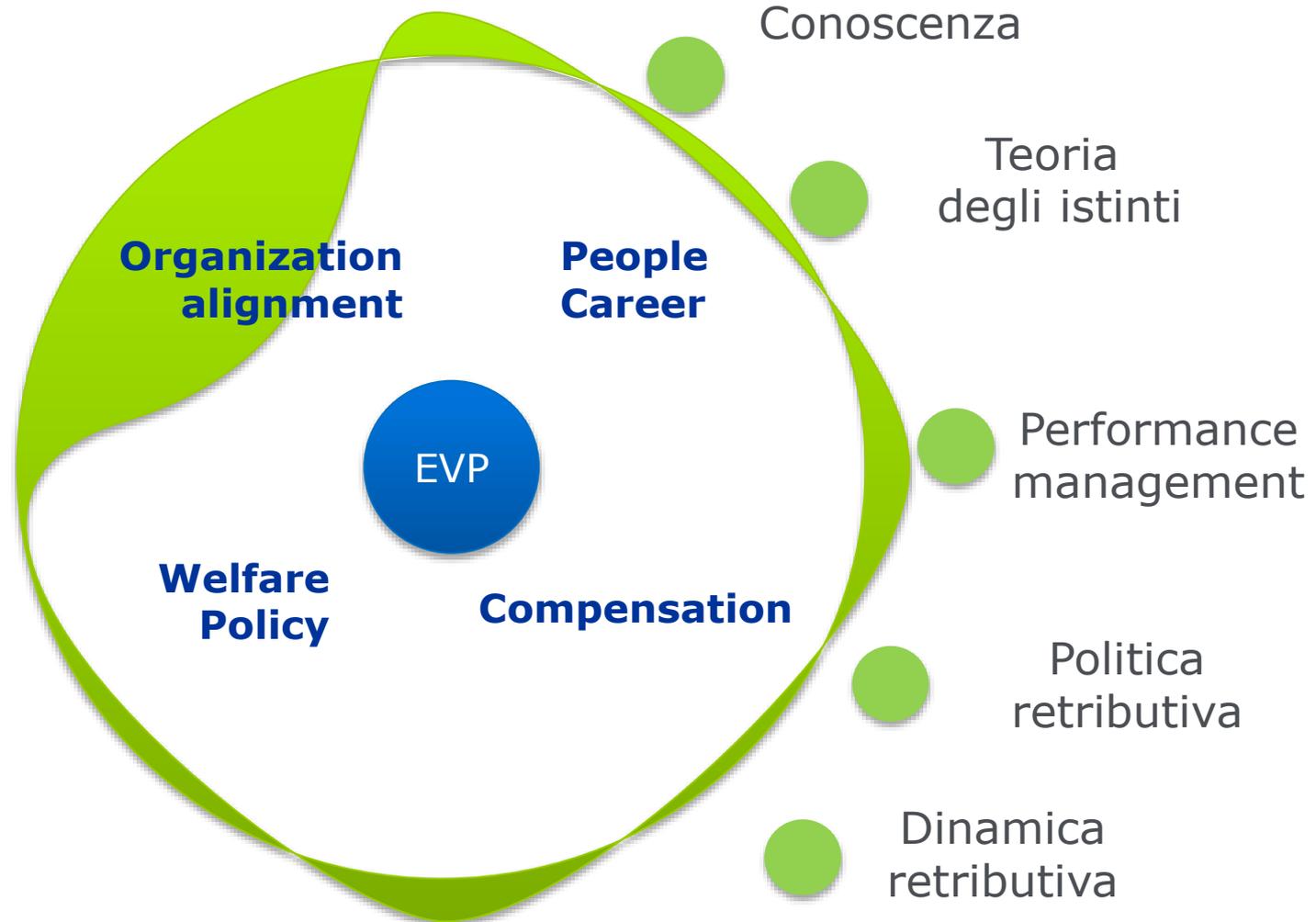
Improve organization
performance

Convivio,
Milano 21 marzo

Dinamica retributiva: dalla
valutazione al sistema premiante

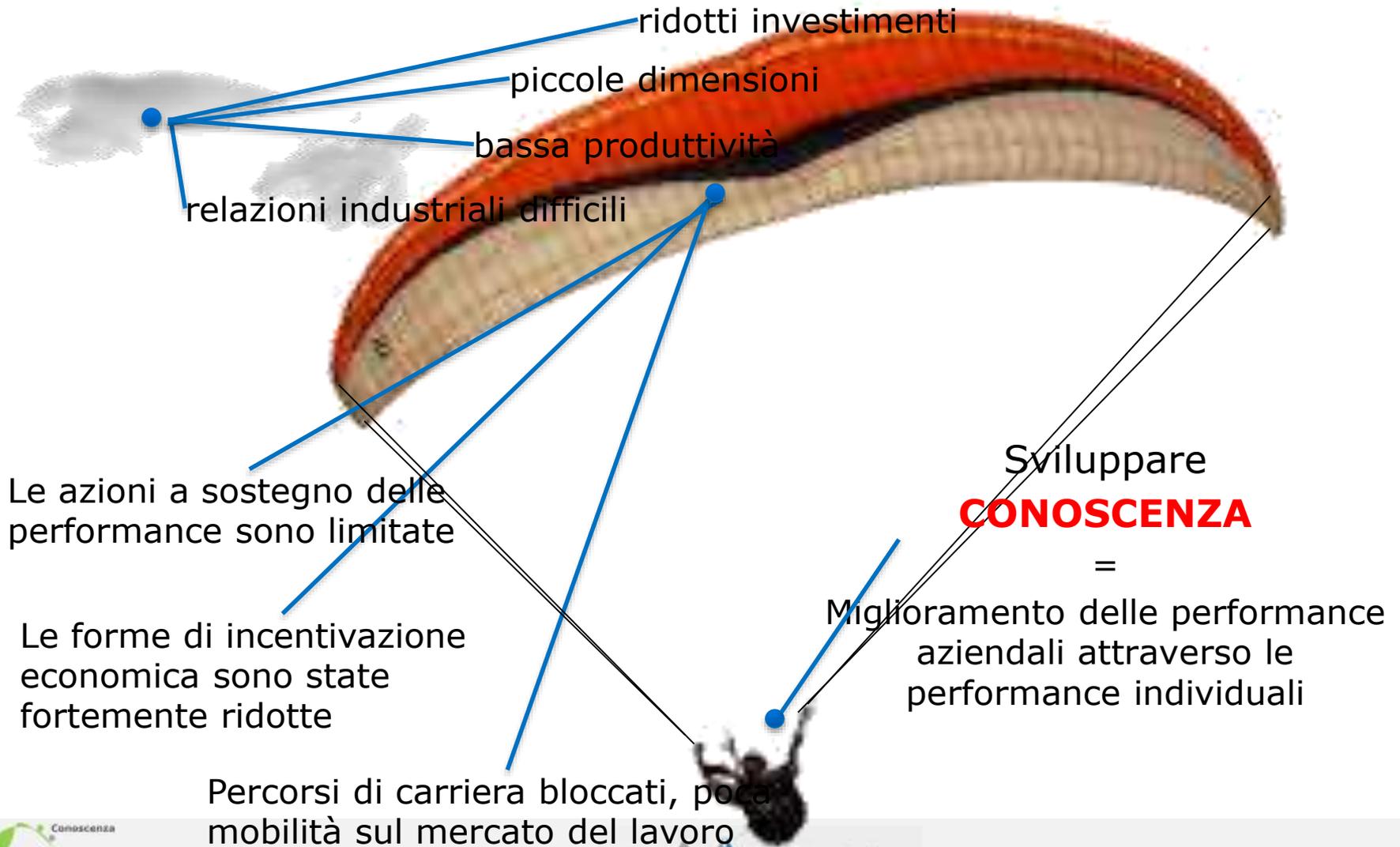
A photograph of three mountaineers ascending a steep, snow-covered mountain slope. The climbers are wearing colorful gear and carrying large backpacks. The sky is blue with scattered white clouds. The image is used as a background for the lower half of the slide.

Employee value proposition



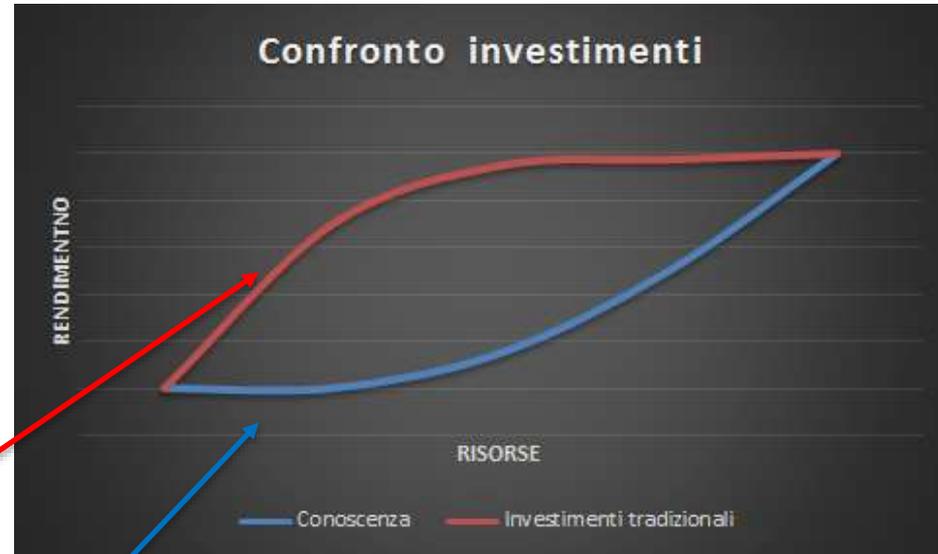
L'attuale contesto

Da 6 anni le imprese operano in un contesto difficile



La conoscenza come fattore di performance

Le organizzazioni sono dei sistemi il cui fine ultimo è quello di gestire le diverse forme di conoscenza esistenti nell'impresa per giungere alla creazione di nuova conoscenza distintiva, fonte di vantaggio competitivo
(**Grant, 1996**).



all'aumentare delle risorse impiegate il rendimento aumenta in **misura decrescente**.

l'investimento nelle prime unità di conoscenza non porta risultati immediati. Esiste infatti un **livello minimo di conoscenza** per ottenere anche un minimo risultato. All'aumentare di risorse impiegate, la curva cresce con un **tasso crescente**.

Come affrontare le sfide di oggi?

- Creare le condizioni per la realizzazione di organizzazioni in grado di **acquisire e trasferire conoscenze** e capaci di **modificare il proprio comportamento** coerentemente alle nuove conoscenze acquisite
- Intervenire sulla **persone** introducendo in modo **stabile e strutturato** lo sviluppo della conoscenza in una logica di **risultati** e cambiamento continuo

Risorse umane e performance

✓ *Innovazione e generazione di business ideas, qualità dei prodotti, miglioramento del livello di servizio, comunicazione, assistenza al cliente, riduzione dei costi* sono i principali processi che consentono di intervenire sulle performance dell'impresa.

✓ Tutti questi processi saranno modificabili in funzione della conoscenza acquisita e della velocità di trasferimento nell'organizzazione.



L'individuo è il principale canale per il trasferimento della conoscenza.

✓ Lo sviluppo competitivo dipende dalla capacità delle organizzazioni di sviluppare e sostenere nel tempo un patrimonio di competenze.

Motivazione e conoscenza

PRESTAZIONE

=

MOTIVAZIONE

(intensità e direzione del
comportamento)

X

CONOSCENZA

(intelligenza; abilità; conoscenza
tecnica)

Teoria degli Istinti



Acquisire



Unirsi

Comprendere



Difendere



Fonte: P. R. Lawrence e N. Nohria, 2002
Harward Business Review

Il modello EVP Emme Delta



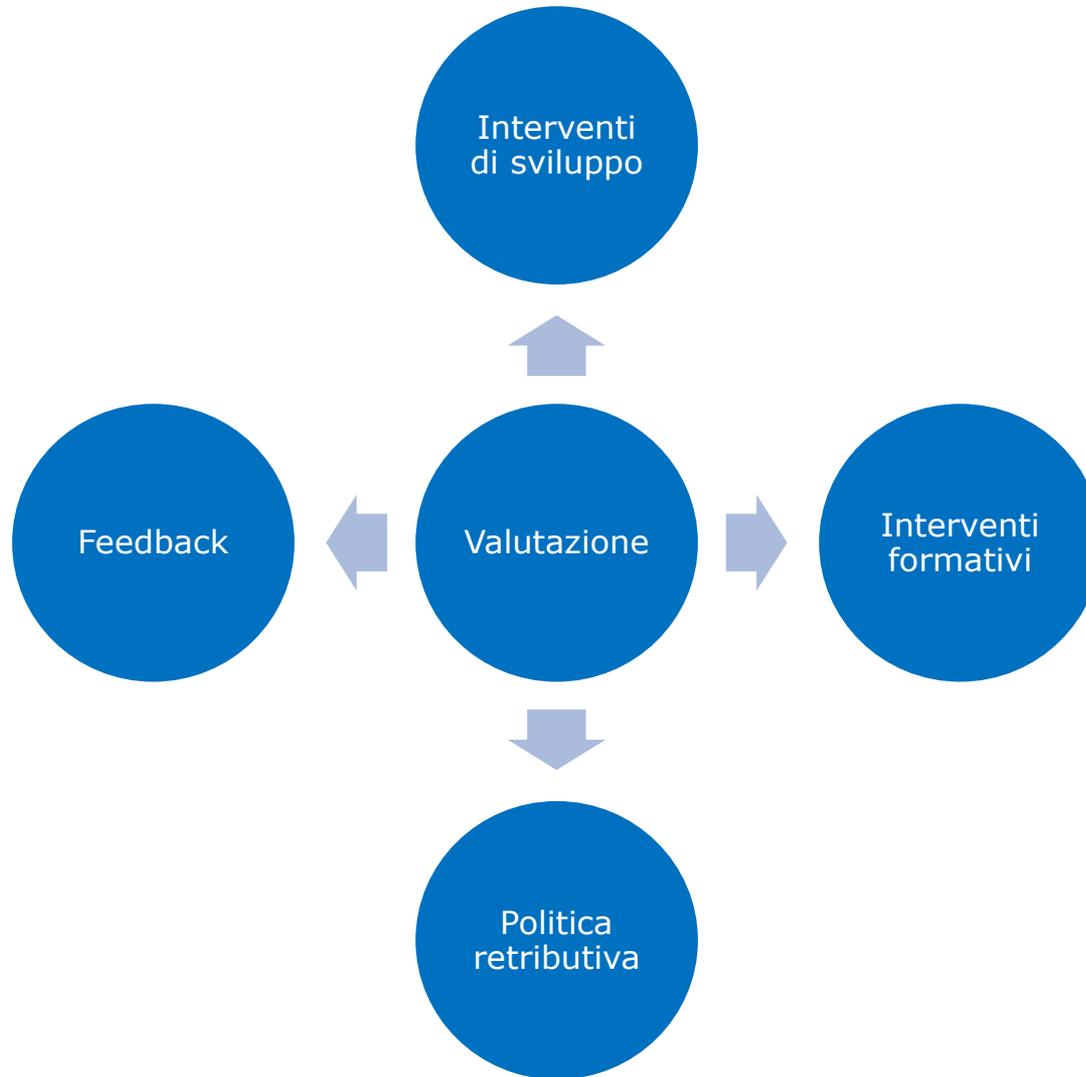
Come HR può affrontare il contesto

La grande instabilità di questo momento ci ha già insegnato

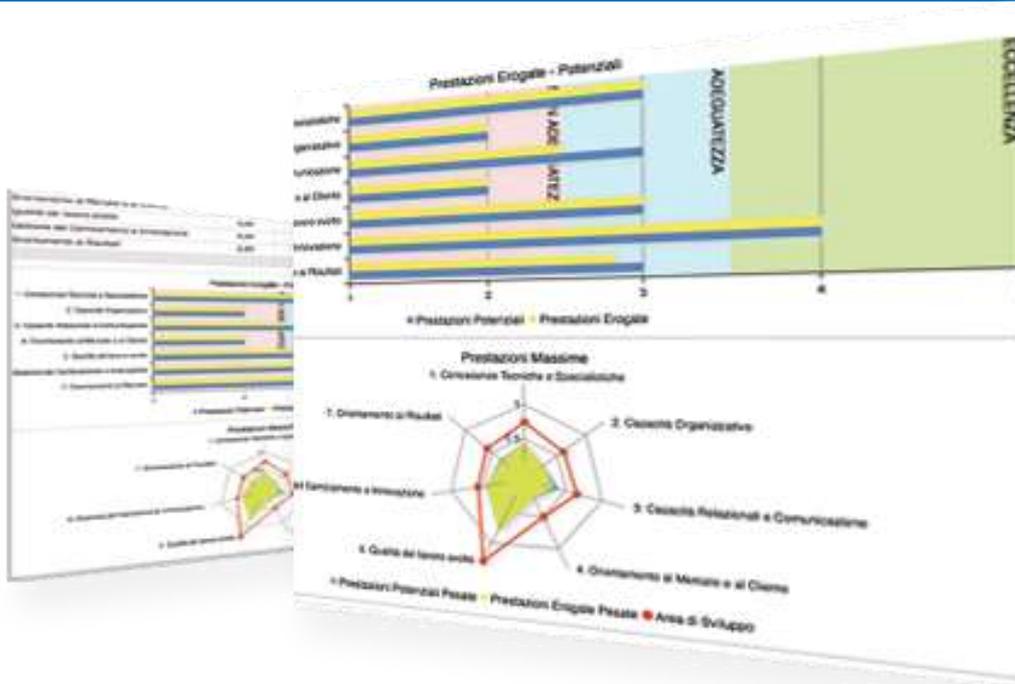
alcune cose concrete:

1. Le imprese hanno bisogno, ora più che mai, di grandissima **competenza e persone motivate** ad operare in condizioni avverse e altamente complesse
2. Occorre **adottare un metodo** nella gestione delle risorse umane che offra chiarezza e trasparenza oltre a incentivazione e motivazione. **L'esperienza non è più sufficiente**
3. Il **sistema premiante**, nel senso esteso del termine, risulta essere leva fondamentale sulla quale agire per mantenere la competitività dell'impresa
4. Il **ruolo dei Direttori HR** appare sempre più strategico e determinante nella definizione e nell'orientamento ai risultati aziendali

Performance management



Valutazione P&P - modello



SCHEDA DI VALUTAZIONE ADDETTI

Nome e Cognome _____ al _____
 Posizione ricoperta _____
 Anzianità nella posizione (anni) _____

Pesi = rilevanza

| FATTORI VALUTATI | PESATO | POTENZIALE | PESO | Prestazioni Erogate Pesate | Prestazioni Potenziali Pesate |
|------------------|--------|------------|-------------|----------------------------|-------------------------------|
| | | | | | |
| FA 1 | | | | | |
| FA 2 | | | | | |
| FA 3 | | | | | |
| FA 4 | | | | | |
| FA 5 | | | | | |
| FA 6 | | | | | |
| FA 7 | | | | | |
| TOTALE | | | 1,09 | | |

Fattori = confrontabilità

Quali sono i punti deboli rilevati? _____

Gap = sviluppabilità

Quali interventi a riguardo? _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE ADDETTI

| Fattori | Indicatore | Prestazioni Potenziali | Prestazioni Erogate |
|------------------------|--------------|------------------------|---------------------|
| 1 | indicatore 1 | | |
| | indicatore 2 | | |
| Media Fattore 1 | | | |
| 2 | indicatore 1 | | |
| | indicatore 2 | | |
| | indicatore 3 | | |
| | indicatore 4 | | |
| Media Fattore 2 | | | |
| 3 | indicatore 1 | | |
| | indicatore 2 | | |
| | indicatore 3 | | |
| | indicatore 4 | | |
| | indicatore 5 | | |
| Media Fattore 3 | | | |
| 4 | indicatore 1 | | |
| | indicatore 2 | | |
| | indicatore 3 | | |
| Media Fattore 4 | | | |
| 5 | indicatore 1 | | |
| | indicatore 2 | | |
| | indicatore 3 | | |
| | indicatore 4 | | |
| | indicatore 5 | | |
| Media Fattore 5 | | | |
| 6 | indicatore 1 | | |
| | indicatore 2 | | |
| | indicatore 3 | | |
| Media Fattore 6 | | | |
| 7 | indicatore 1 | | |
| | indicatore 2 | | |
| | indicatore 3 | | |
| | indicatore 4 | | |
| | indicatore 5 | | |
| Media Fattore 7 | | | |

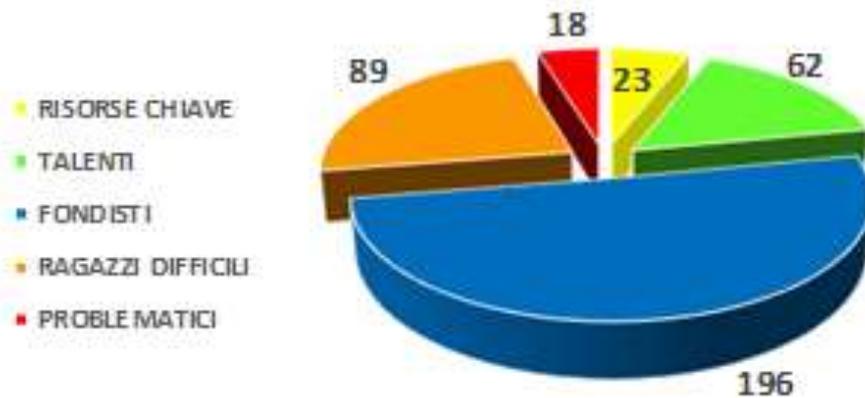
Erogato = performance

Potenziale = previsione

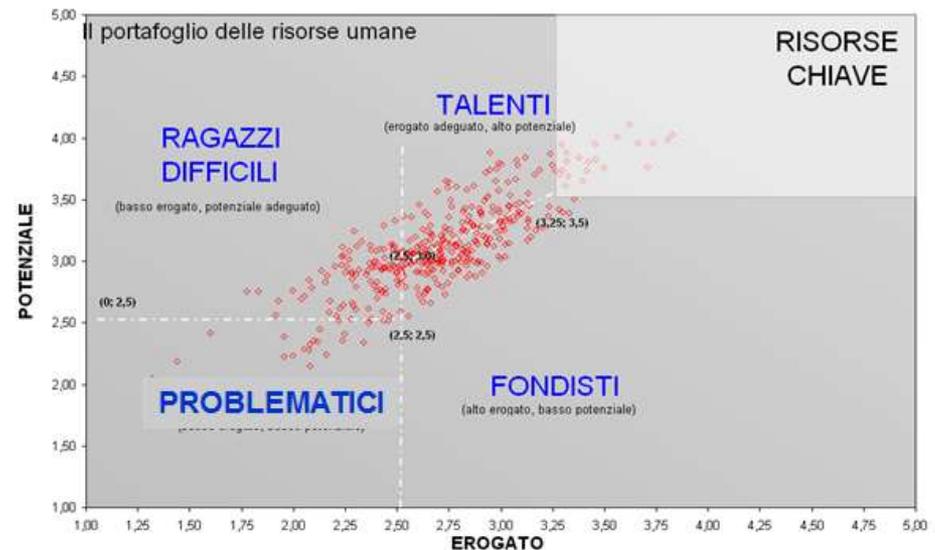
Indicatori = oggettività

Gli elementi chiave del modello

Il portafoglio delle Risorse Umane

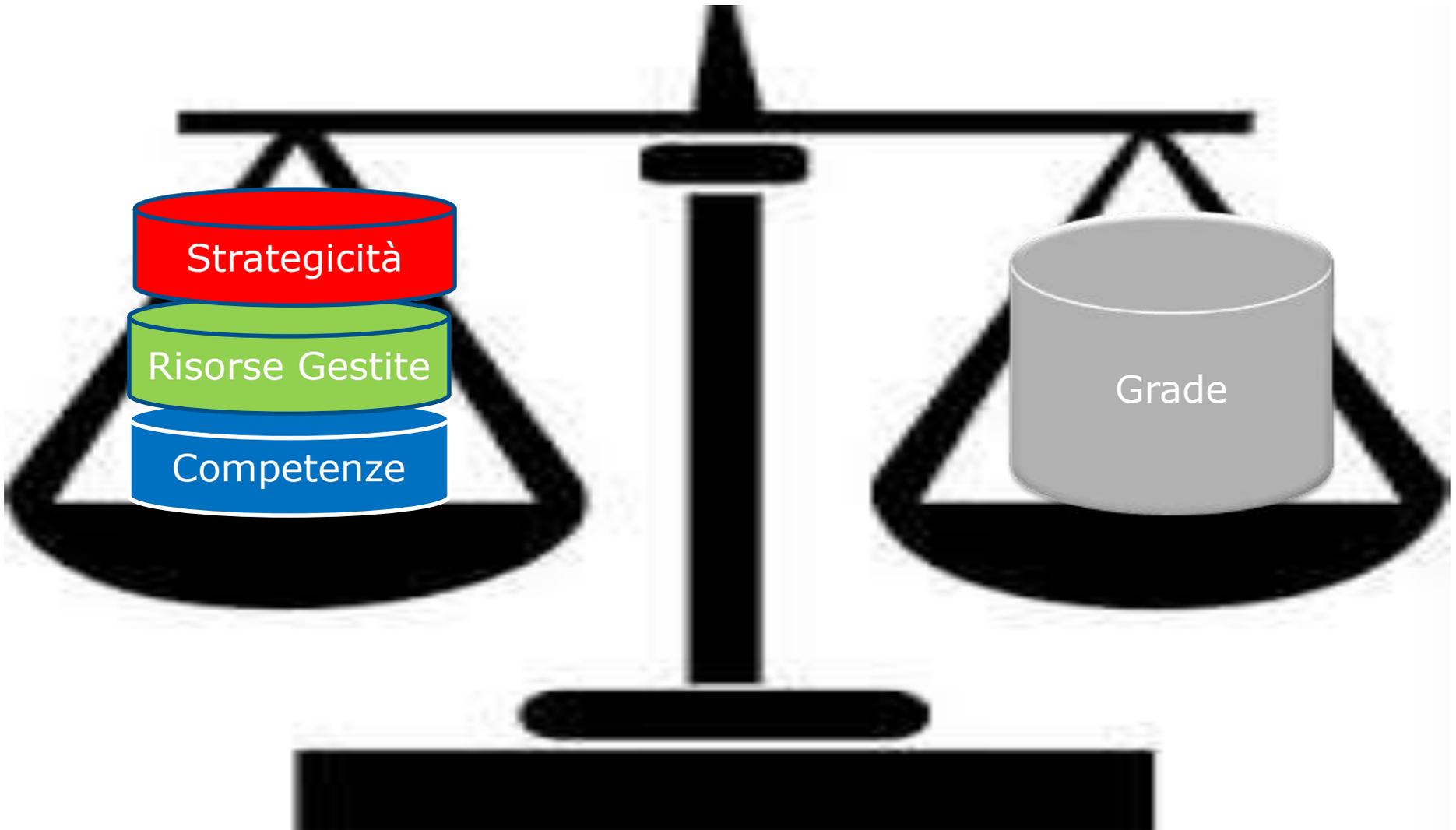


Potenziale: la sviluppabilità a breve termine della prestazione

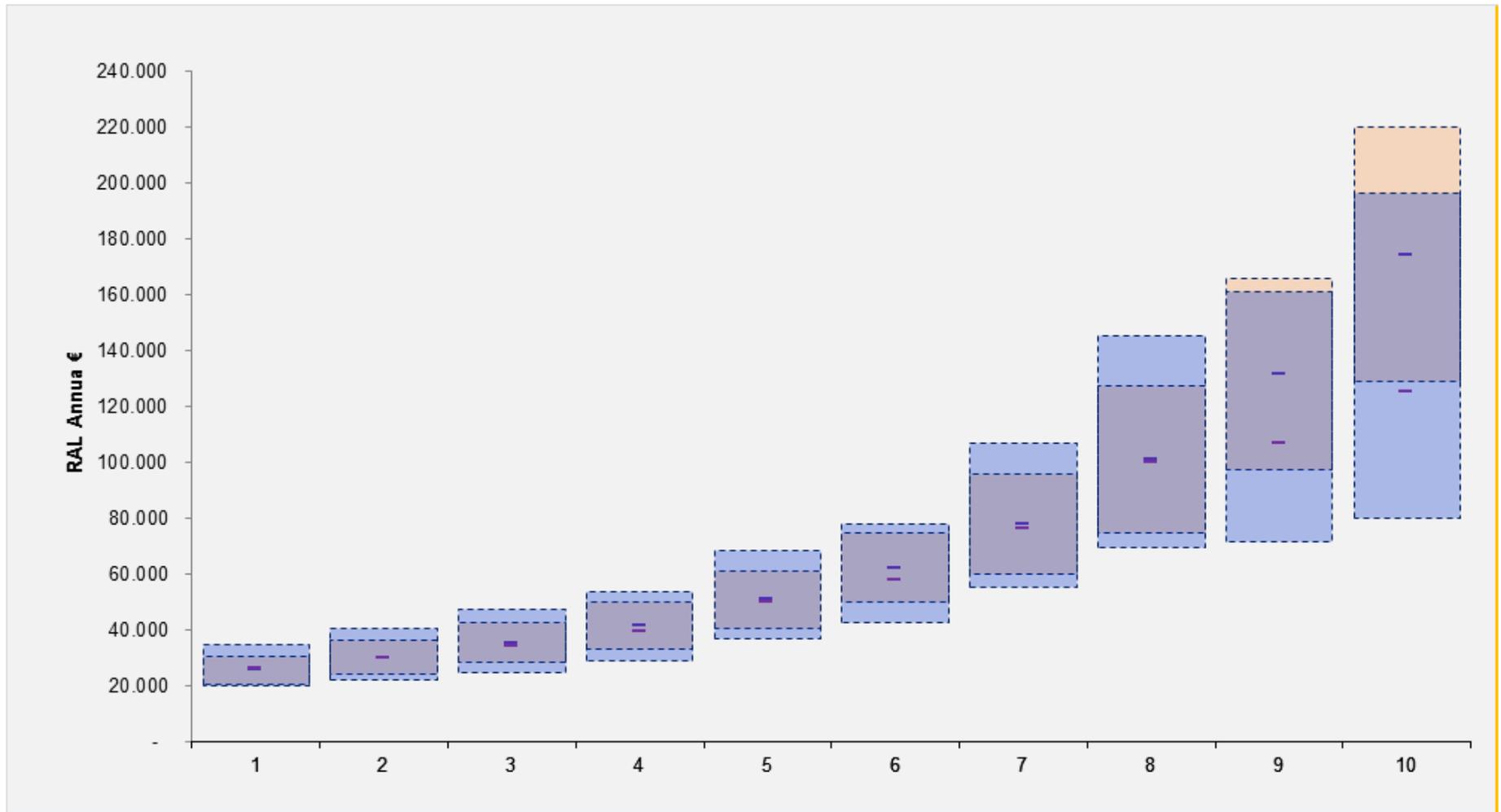


Prestazione: performance lavorativa riferita ad un dato intervallo di tempo

Job Grading



Confronto mercato – politica retributiva



La Gestione del Sistema Premiante

Nella gestione del sistema premiante l'attenzione deve essere posta sull'utilizzo delle leve gestionali **COERENTI** con ciò che si vuole sviluppare o premiare

LA POSIZIONE SI INQUADRA

Categoria contrattuale

Livello retributivo

Classe retributiva

LA PRESTAZIONE SI PREMIA

Aumenti di merito

Incentivi

Una tantum

Bonus

IL POTENZIALE SI SVILUPPA

Carriera

Mobilità

Formazione

Politica retributiva

- La politica retributiva consente di:
- Costruire una linea retributiva che sia:
 - Coerente ed equa al proprio interno
 - Ben posizionata rispetto al mercato
- Determinare le componenti fisse e variabili, e stabilire i criteri:
 - Di incremento della retribuzione fissa
 - Di erogazione dei premi variabili

Politica retributiva

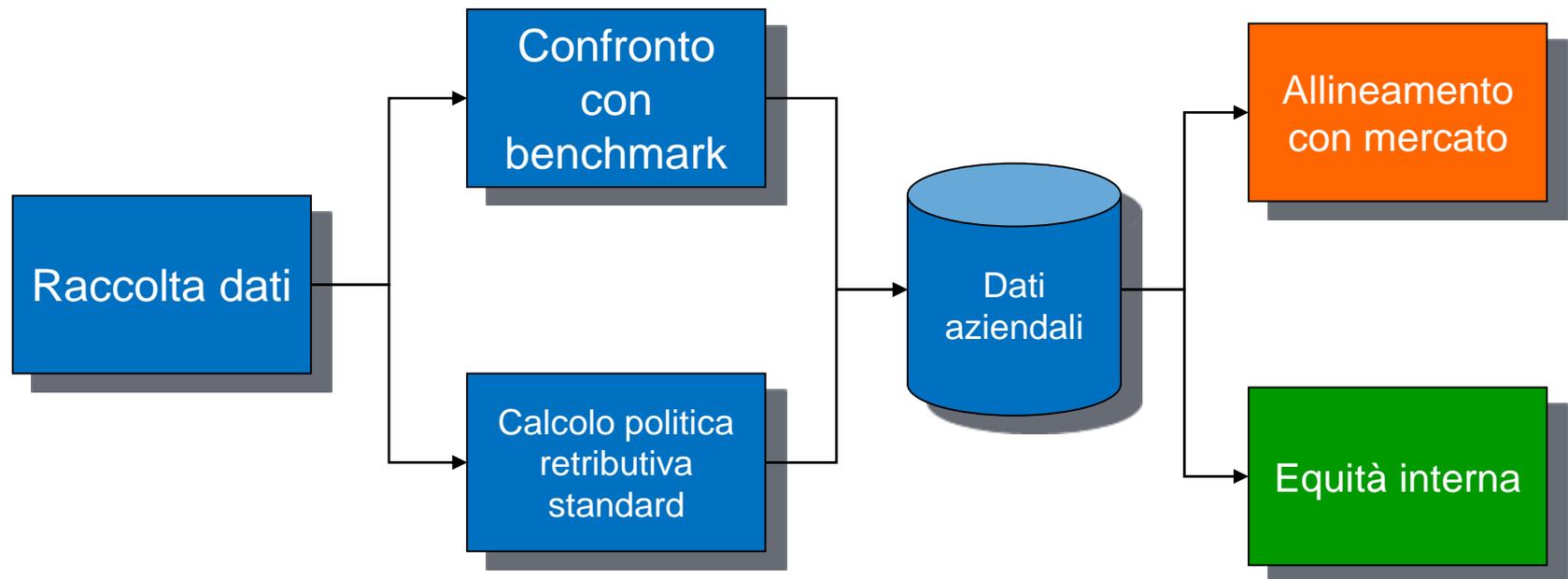
Retribuzione fissa: determinata in base alla posizione e alle competenze attraverso sistema di valutazione

Retribuzione variabile: determinata in base a piani di incentivazione e risultati effettivi sui quali la persona può intervenire direttamente o indirettamente

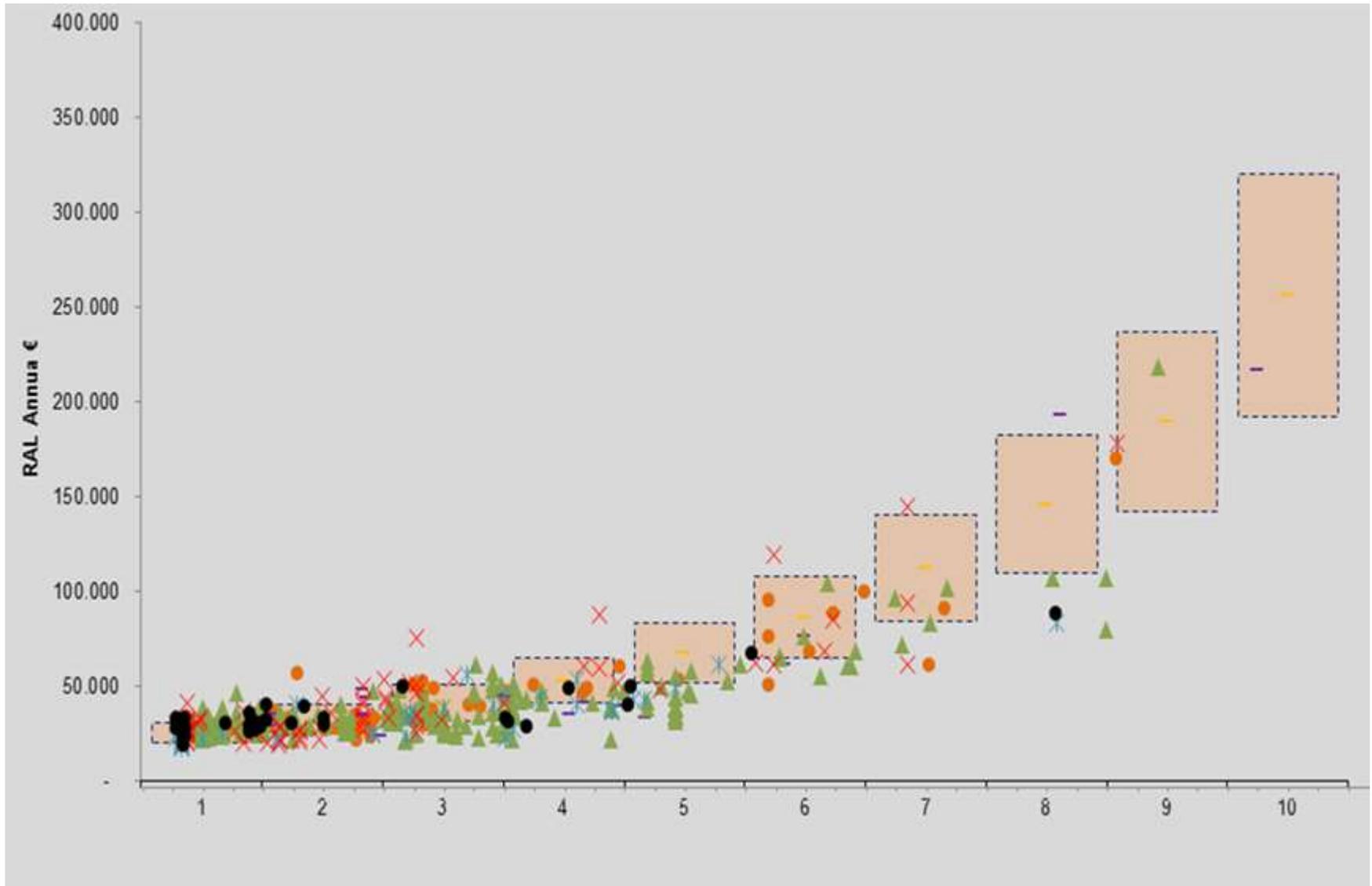
Analisi Retributiva

L'analisi retributiva permette all'azienda di avere un output che dia un giudizio circa:

- La congruenza con il benchmark retributivo (mercato esterno)
- L'equità interna della propria politica retributiva

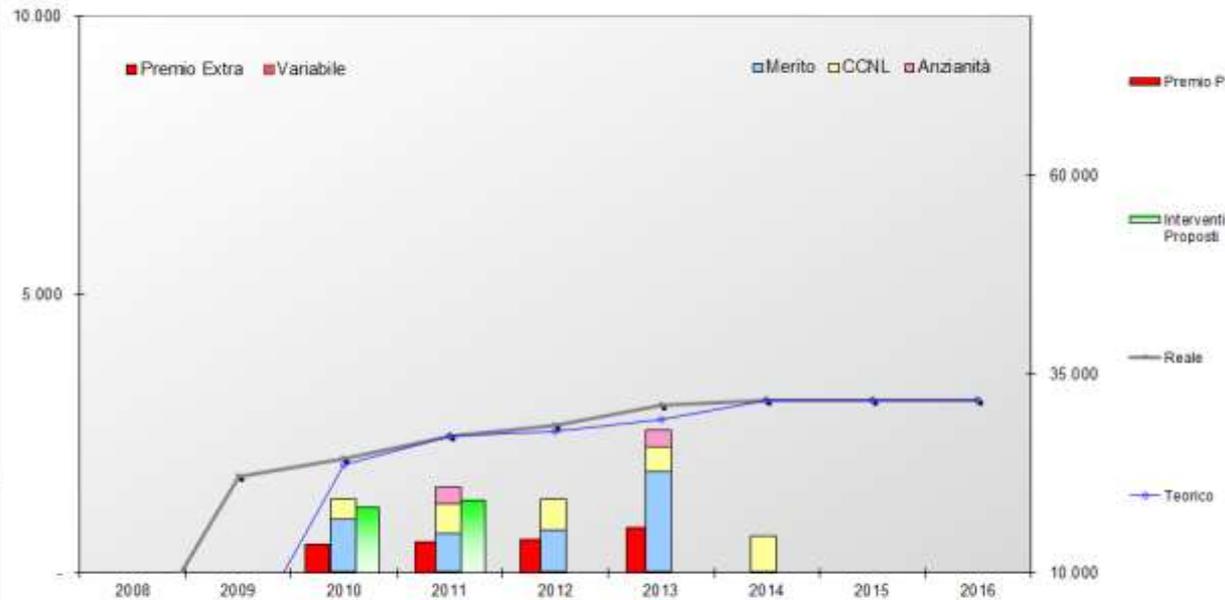


Confronto politica retributiva - attuale



Dinamica retributiva

| | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------------|----------------|---------------|-------------------|--------------------------|------------|---------------|------|
| Nome | Rossi Alessandro | | Mansione | IT Project Leader | | Valutatore | Verdi Luca | |
| Livello | 5S | Tipo contratto | INDETERMINATO | | Tipo intervento | OVER.GRADE | Incremento | 0.0% |
| Età | 30 | Anzianità | Posizione | 4,7 | Mese aumento merito | Gennaio | Scatto An. | |
| Valutazione Erogato | 2,85 | GRADE | 5 | | | | | |
| RBA 2014 | [esclusi aumenti di merito] | | 31.716 | | Salario Obiettivo | | 29.130 | |

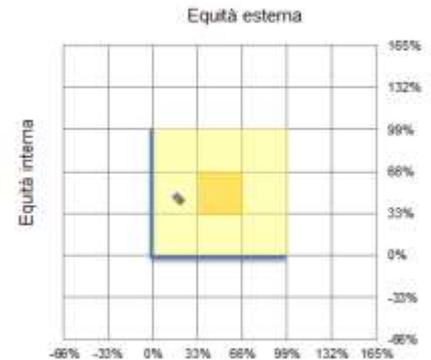


* Gli incrementi di merito sono stati rappresentati nell'anno di erogazione

| RBA | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Reale | n.p. | 22.186 | 24.426 | 27.231 | 28.531 | 31.068 | 31.716 | 31.716 | 31.716 |
| Teorico | n.p. | n.p. | 23.609 | 27.134 | 27.777 | 29.282 | 31.716 | 31.716 | 31.716 |
| Teorico precedente | n.p. | n.p. | 23.609 | 27.134 | 27.777 | 29.282 | 29.282 | 29.282 | 29.282 |
| Incrementi | | | | | | | | | |
| Proposti | n.d. | | 1.183 | 1.292 | - | - | - | - | - |
| Effettuali | Merito | n.p. | 936 | 700 | 754 | 1.786 | | | |
| | CCNL | n.p. | 364 | 520 | 546 | 455 | 647 | | |
| | Anzianità | n.p. | - | 296 | - | 296 | - | | |
| | Totale | - | 1.300 | 1.516 | 1.300 | 2.538 | | | |
| | Premio P. | n.p. | 500 | 580 | 600 | 800 | | | |

CONFRONTO CON IL MERCATO

Riferimento: Project leader IT MO (C)
 (Mercato: Compatto Nazionale Servizi, Regione Lombardia, Media Impresa)

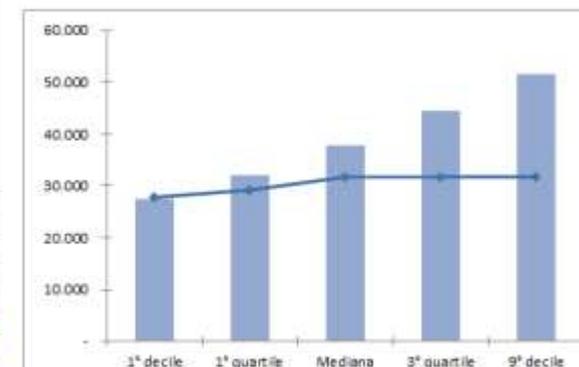


Posizione rispetto all'intervallo del mercato: **17,3%**

Posizione rispetto all'intervallo del Grade: **46%**

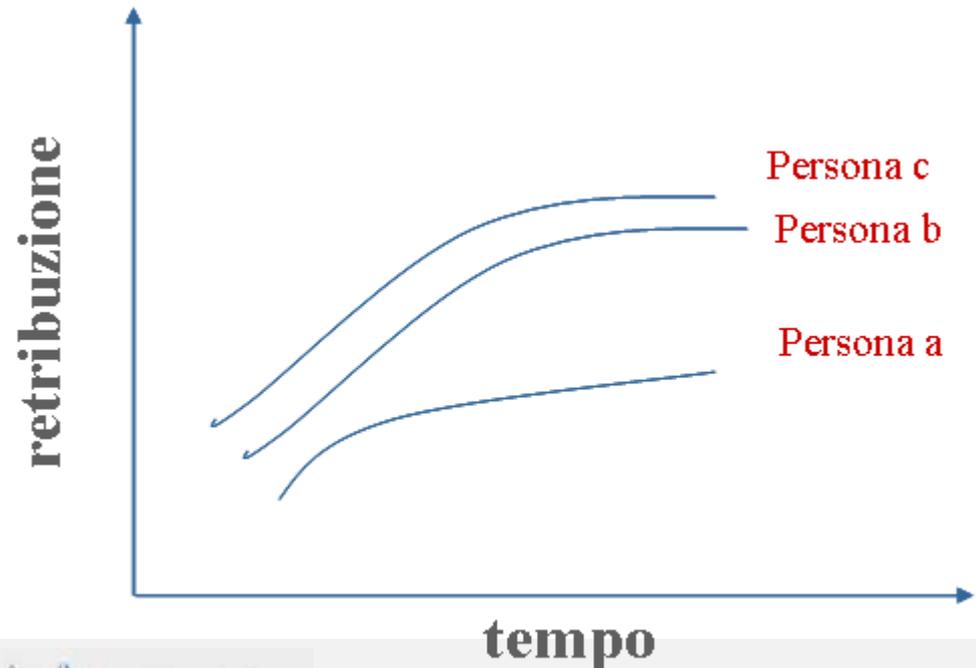
Valori Mercato

| 1° decile | 1° quartile | Mediana | 3° quartile | 9° decile |
|-----------|-------------|---------|-------------|-----------|
| 27.568 | 31.975 | 37.692 | 44.434 | 51.547 |



Dinamica retributiva

- La dinamica retributiva rappresenta la parte della politica retributiva che definisce le variazioni salariali nel tempo.
- Tali dinamiche sono in buona parte negoziate contrattualmente ai fini di ridistribuire la produttività, regolare i salari rispetto ai profitti, per riequilibrare la retribuzione tra diverse categorie di lavoratori, per compensare l'inflazione, ecc.
- Alcuni elementi della dinamica retributiva sono variabili esterne altri sono variabili controllate dall'azienda.



Scheda Obiettivi

Scheda MBO — Valutazione Professionale + Scheda Obiettivi

| SISTEMA MBO MANAGER | | | | | | |
|---------------------------------------|--|-----------|--|----------------------|--|---------------------|
| Dati e Esposti | | Stato MBO | | Performance rispetto | | DIREZIONE COMMERCIO |
| Area di Sviluppo e Innovazione | | | | | | |
| Budget | | 100% | | 1,00 | | 100% |
| V. M. (Mio Euro) | | 100% | | 100% | | 100% |
| 1. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 2. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 3. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 4. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 5. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 6. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 7. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 8. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 9. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 10. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 11. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 12. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 13. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 14. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 15. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 16. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 17. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 18. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 19. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 20. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 21. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 22. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 23. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 24. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 25. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 26. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 27. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 28. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 29. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 30. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 31. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 32. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 33. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 34. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 35. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 36. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 37. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 38. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 39. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 40. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 41. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 42. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 43. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 44. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 45. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 46. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 47. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 48. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 49. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 50. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 51. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 52. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 53. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 54. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 55. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 56. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 57. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 58. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 59. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 60. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 61. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 62. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 63. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 64. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 65. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 66. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 67. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 68. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 69. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 70. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 71. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 72. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 73. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 74. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 75. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 76. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 77. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 78. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 79. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 80. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 81. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 82. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 83. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 84. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 85. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 86. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 87. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 88. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 89. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 90. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 91. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 92. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 93. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 94. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 95. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 96. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 97. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 98. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 99. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |
| 100. Strategie | | 100% | | 100% | | 100% |



Obiettivi Quantitativi

Obiettivi Qualitativi

Performance Management

- La valutazione del manager è la sintesi di due momenti:
 - Valutazione della professionalità (Prestazione e Potenziale)
 - Raggiungimento obiettivi

Performance Management

SCHEDA DI VALUTAZIONE MANAGER

Nome e Cognome

Mario Rossi

Posizione ricoperta

DIREZIONE COMMERCIALE

Anzianità nella Posizione

6

Periodo di valutazione

dal

01-gen-07

al

31-dic-07

| FATTORI VALUTATI | VALUTAZIONE EROGATO | PESO | VALUTAZIONI PESATE |
|--|---------------------|-------------|--------------------|
| 1 VALUTAZIONE PROFESSIONALITA' | 2,6 | 0,30 | 0,8 |
| Marginalità netta mercato Italia | 5,0 | 0,26 | 1,3 |
| Fatturato Mercato Italia | 2,0 | 0,18 | 0,4 |
| Spese di marketing e merchandising | 4,0 | 0,18 | 0,7 |
| Acquisizione nuovi clienti direzionali Italia | 3,0 | 0,09 | 0,3 |
| Obiettivo 5 (Livello 4: Personale Qualitativo) | INS | 0,00 | |
| TOTALE | | 1,00 | 3,4 |

Valutazione Professionalità:
Erogato

Valutazione livello raggiungimento
obiettivi

Peso: la valutazione della professionalità incide per il 30%
sulla valutazione totale

Gli obiettivi a seconda della loro importanza (determinata
dai punti assegnati)

Performance Management

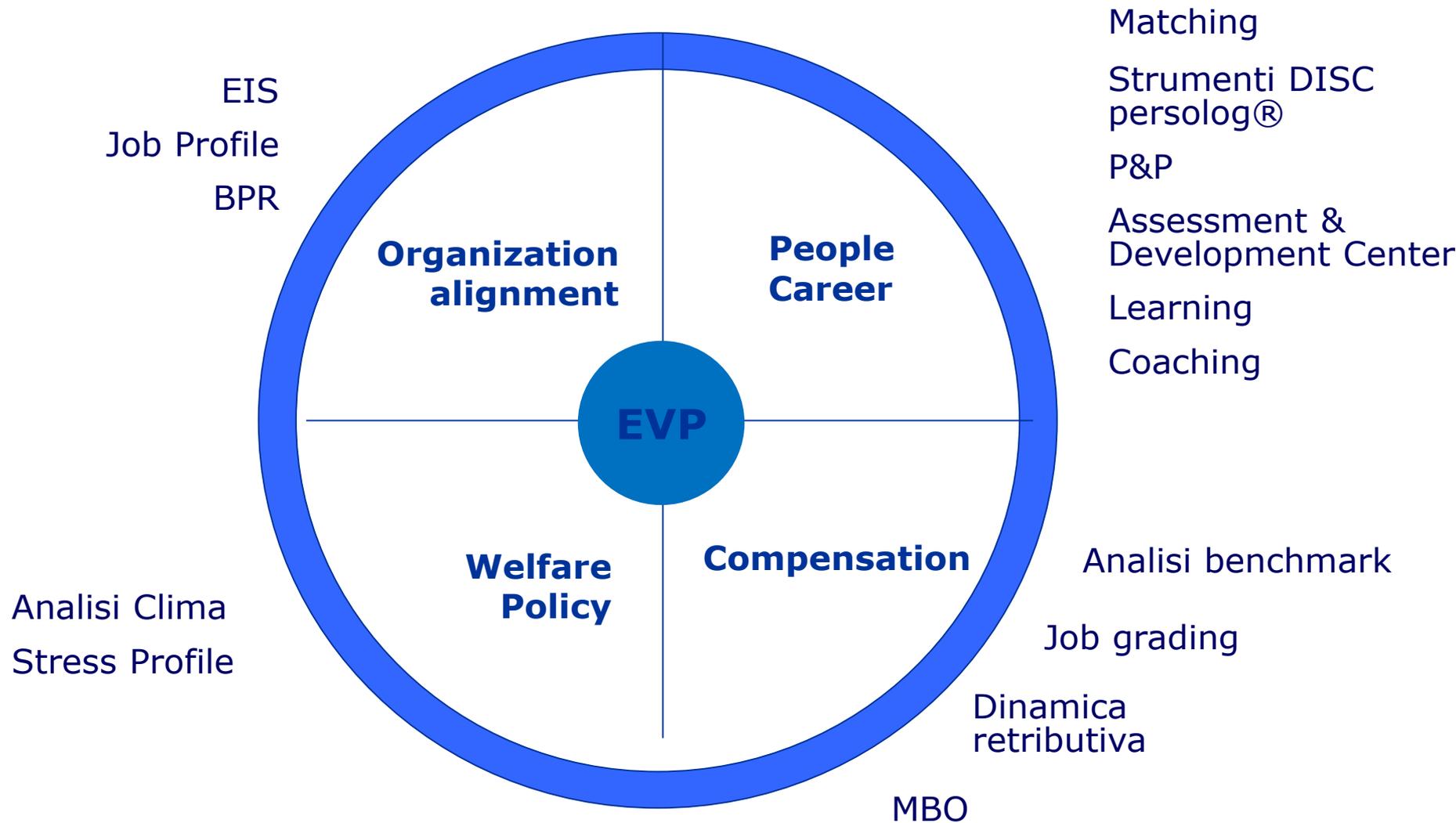
| Organization alignment | Compensation | | |
|---|---|----------------------|-------------------------|
| Assegnata la responsabilità per il nuovo Brand | Componente fissa | RAL 2013 | € 103.000 |
| | Componente variabile € 9.998 | RAL 2014 | € 112.998 |
| | Componente variabile | ACCESSIBILE | |
| | MBO Valore Punto € 250 | BENEFITS | Auto aziendale |
| | Variabile 2013 € 4.800 | | Cellulare aziendale |
| RTA 2013 € 107.800 | | Pensione integrativa | |
| | | | Assicurazione sanitaria |
| Welfare Policy | People Career | | |
| Stress management Accesso a servizi alla persona | gestione della rete di vendita sviluppo delle competenze negoziali sviluppo dell'orientamento al raggiungimento degli obiettivi | | |

Il modello EVP

L'**Employee Value Proposition** (EVP) rappresenta "l'esperienza" complessivamente offerta dall'azienda alle persone in cambio di produttività e performance.

EVP e Total Reward strategicamente progettati aiutano ad attrarre, trattenerne, motivare e coinvolgere i dipendenti al fine di raggiungere il successo aziendale.

Il modello EVP Emme Delta



Per concludere: alcuni consigli

- Utilizziamo il sistema premiante come **leva competitiva**
- Lavorare su tutti gli aspetti del sistema premiante: **monetari e non monetari**
- **Chiarezza e trasparenza** rendono più efficace il sistema premiante
- **Misurare la conoscenza** attraverso strumenti di valutazione di competenze, prestazioni e potenziale risulta oggi indispensabile
- Correlare la retribuzione fissa alla valutazione di competenze/prestazioni. **Ricerca equità interna e allineamento al mercato**
- Esistono ampi spazi per lavorare sulla **variabilizzazione retributiva** da estendere non solo al management

Per concludere: alcuni consigli

Definire **obiettivi SMART**

Per trattenerne talenti e risorse chiave servono **strumenti di medio periodo**: benefit e percorsi di sviluppo

Finalizzare la formazione al miglioramento professionale con adeguati spazi di verifica

Offrire un costante **supporto alla performance**: le persone ne hanno davvero bisogno

Non sottovalutare gli aspetti soft legati al **clima organizzativo**: sviluppino sicurezza, identificazione, appartenenza e orientamento ai risultati

... da oggi tutta la nostra metodologia è web



Organizzazione



Performance management

HRTOOLS
hrtools.it



Knowledge management



Compensation