

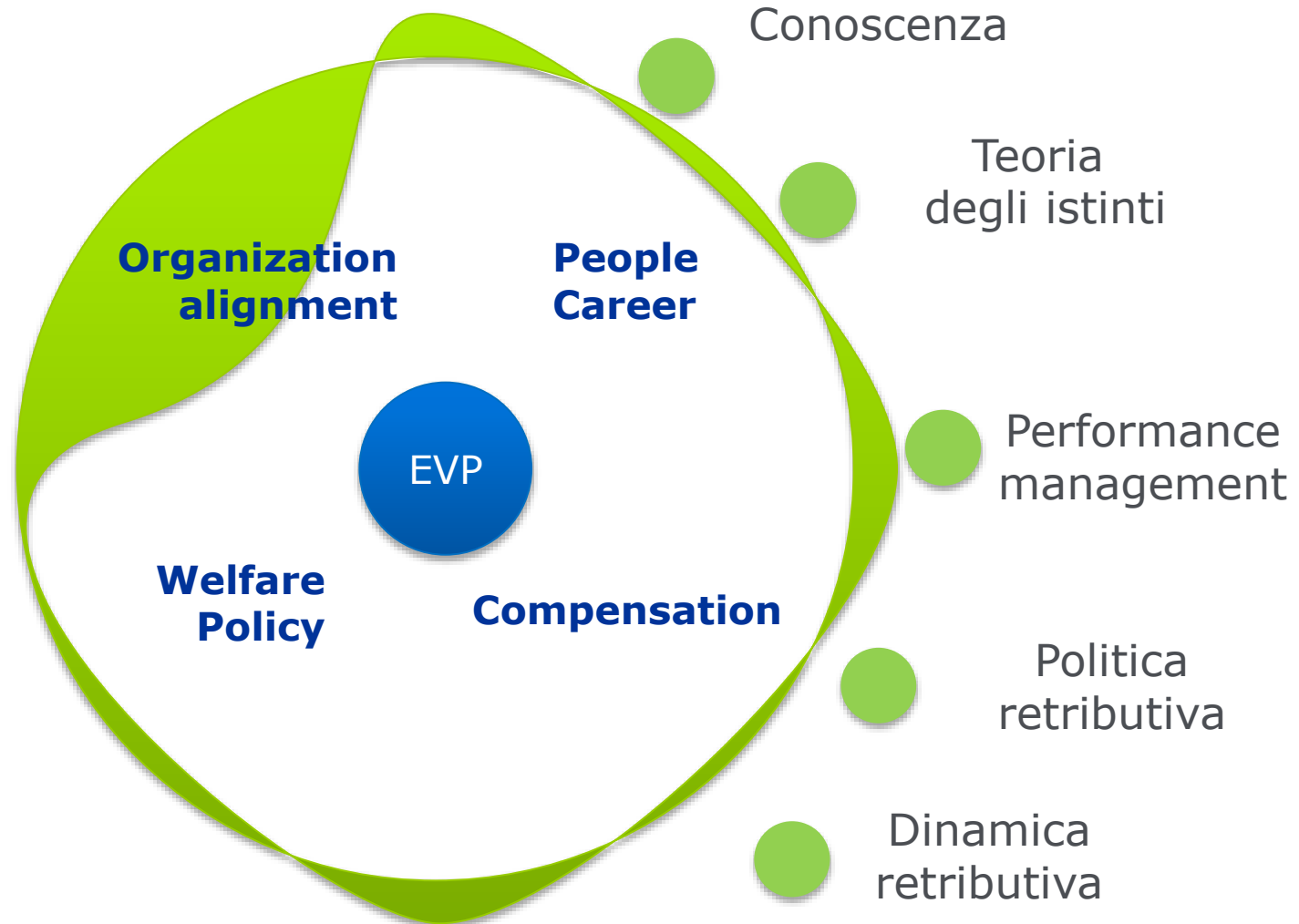
Improve organization  
**performance**

Convivio,  
Milano 21 marzo

Dinamica retributiva: dalla  
valutazione al sistema premiante

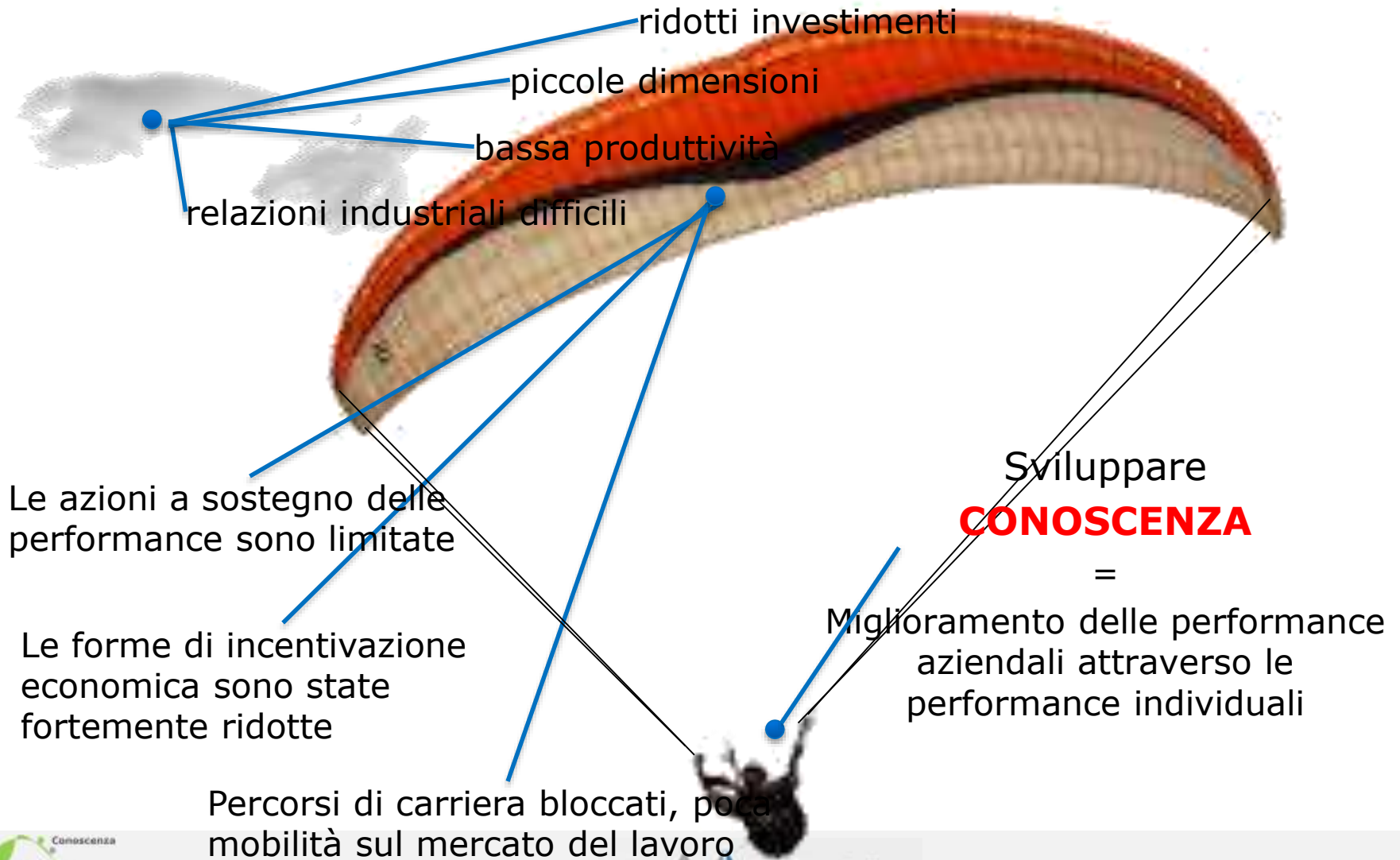
A photograph of three mountaineers ascending a steep, snow-covered mountain slope. The climbers are wearing colorful gear and carrying large backpacks. The sky is blue with scattered white clouds. The image is used as a background for the lower portion of the slide.

# 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**).



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**.

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

# 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**



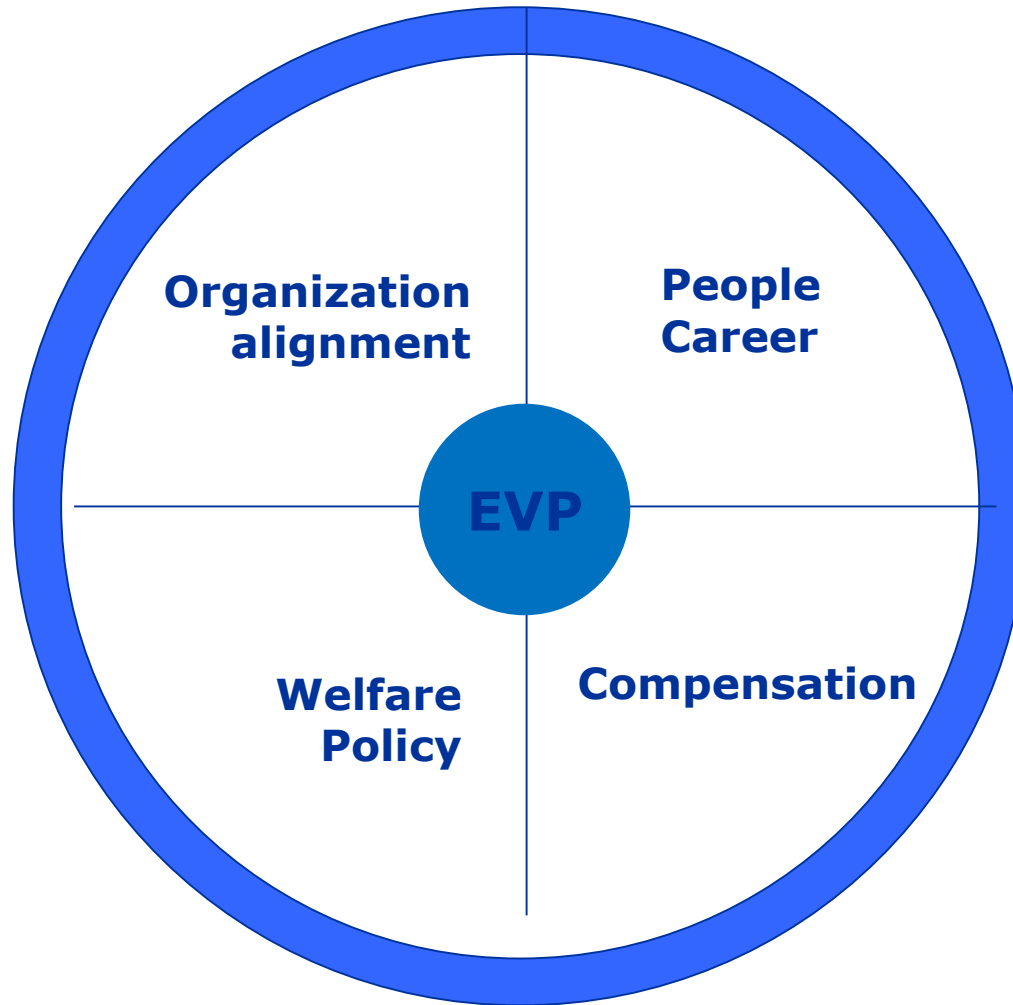
**Difendere**



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



# Il modello EVP Emme Delta



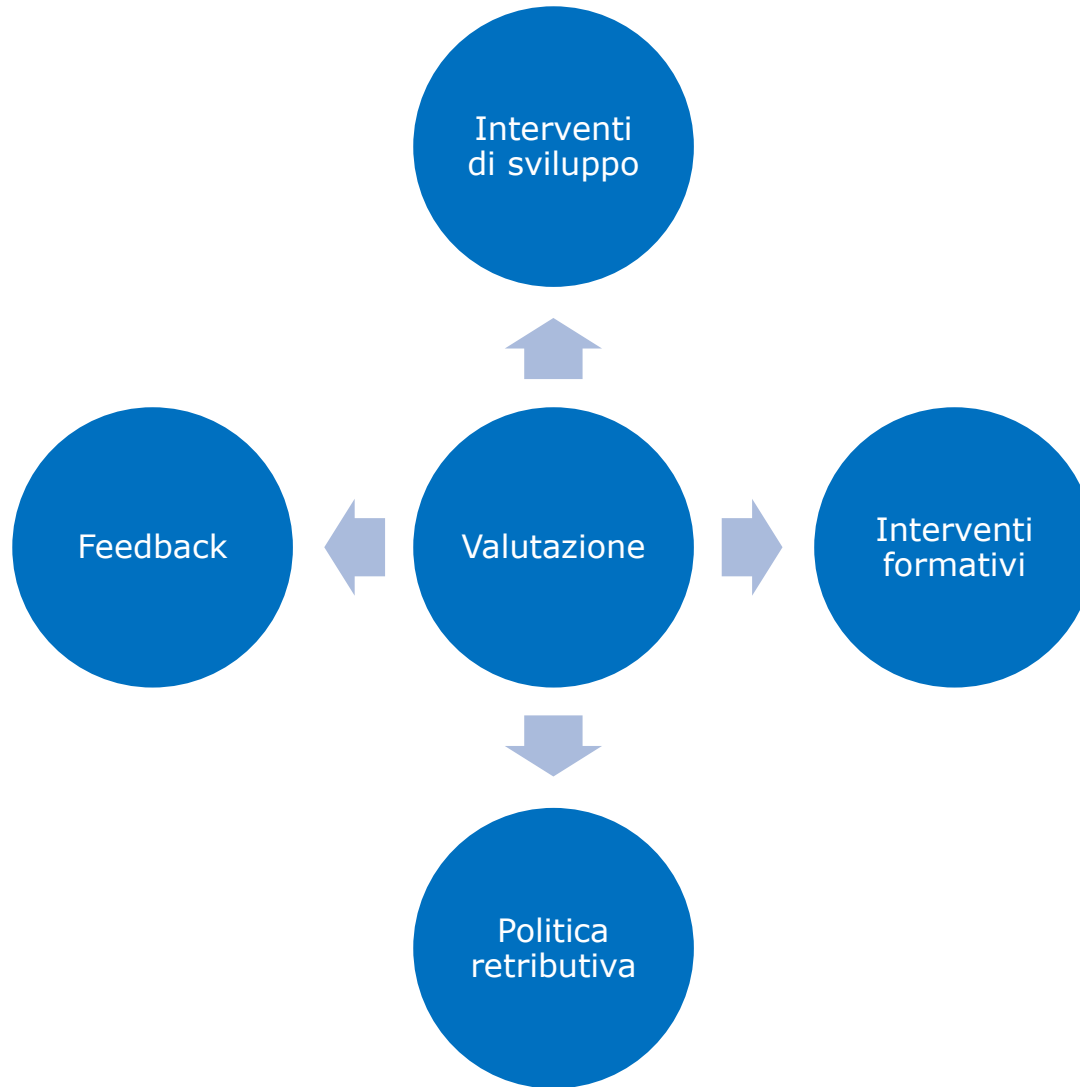
# Come HR può affrontare il contesto

La grande instabilità di questo momento ci ha già insegnato

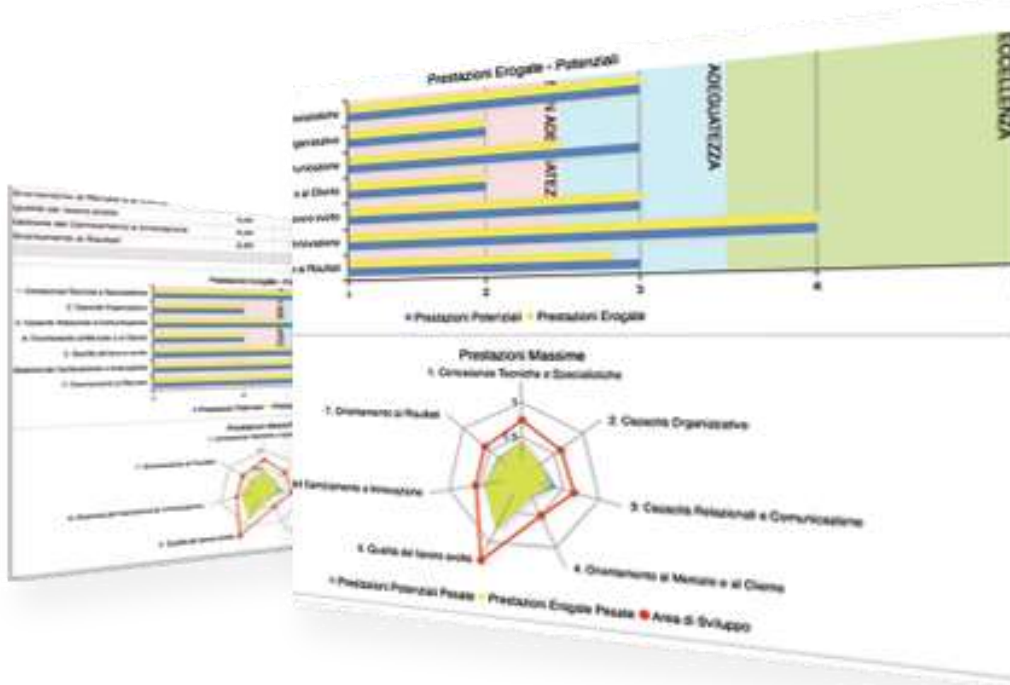
alcune cose concrete:

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 \_\_\_\_\_  
 Posizione ricoperta \_\_\_\_\_  
 Anzianità nella posizione (anni) \_\_\_\_\_

**Pesi = rilevanza**

FATTORI VALUTATI	PROBLEMI	POTENZIALI	PESE	PRESTAZIONI EROGATE PESATE	PRESTAZIONI POTENZIALI PESATE
FA 1					
FA 2					
FA 3					
FA 4					
FA 5					
FA 6					
FA 7					
FA 8					
FA 9					
FA 10					
FA 11					
FA 12					
FA 13					
FA 14					
FA 15					
FA 16					
FA 17					
FA 18					
FA 19					
FA 20					
FA 21					
FA 22					
FA 23					
FA 24					
FA 25					
FA 26					
FA 27					
FA 28					
FA 29					
FA 30					
TOTALE			1,00		

**Fattori = confrontabilità**

Quali sono i punti deboli rilevati? \_\_\_\_\_

Quali interventi a riguardo? \_\_\_\_\_

**Gap = svilupppabilità**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE ADDETTI**

Fattori	Indicatore	PROBLEMI	POTENZIALI
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			

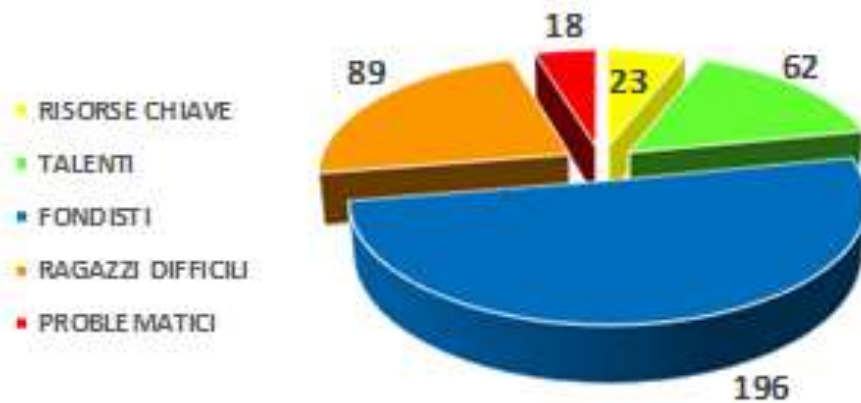
**Erogato = performance**

**Potenziale = previsione**

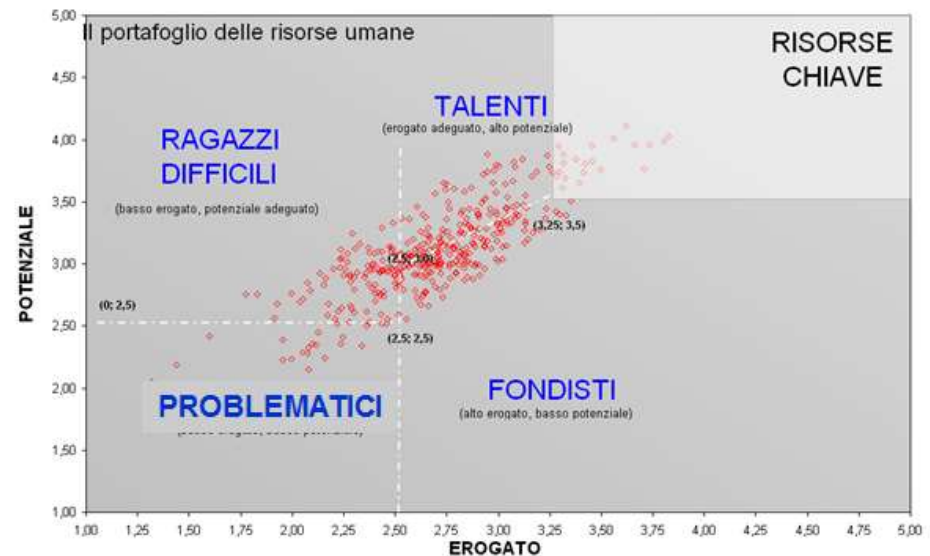
**Indicatori = oggettività**

Gli elementi chiave del modello

# Il portafoglio delle Risorse Umane

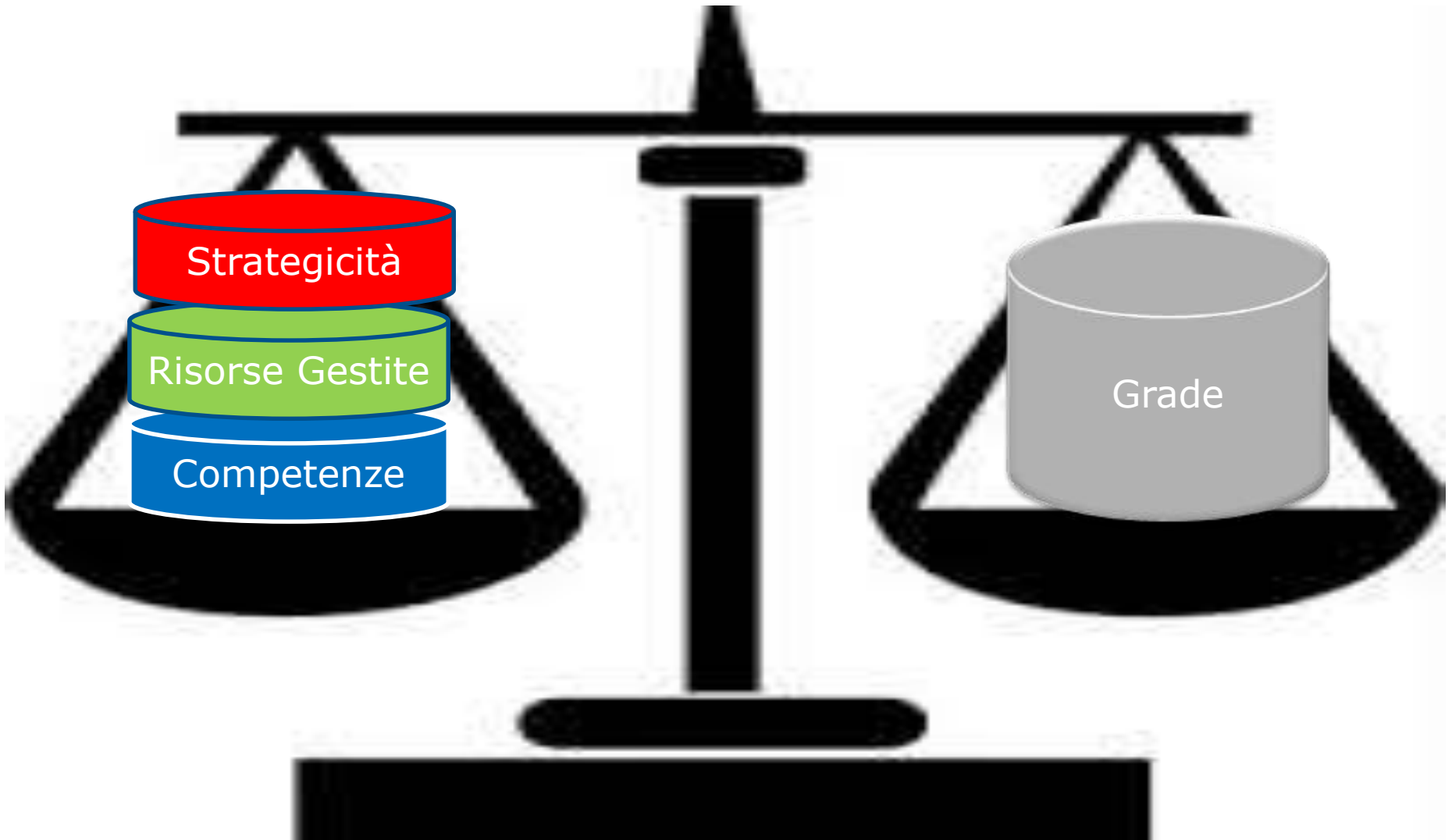


**Potenziale:** la sviluppabilità a breve termine della prestazione

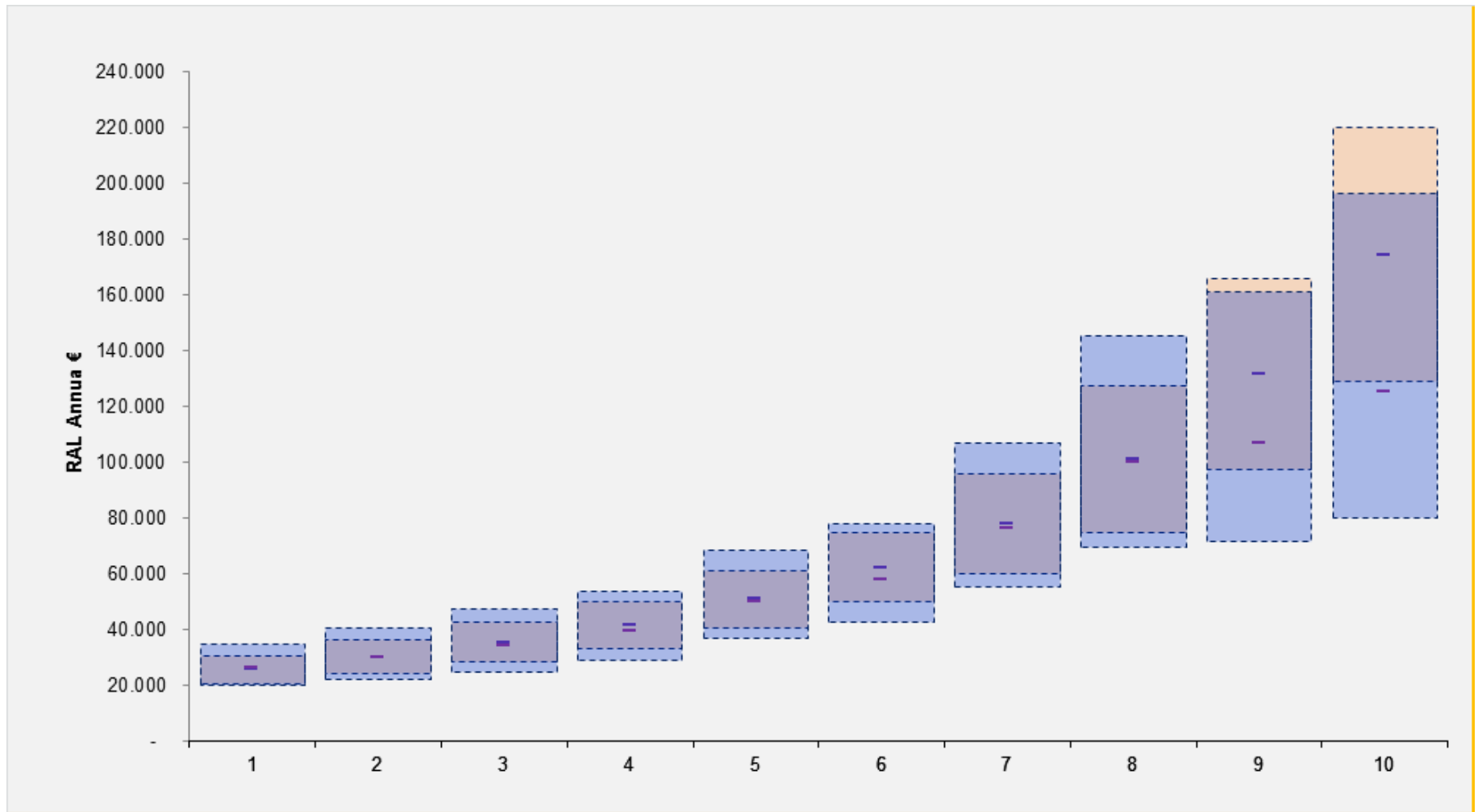


**Prestazione:** performance lavorativa riferita ad un dato intervallo di tempo

# 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

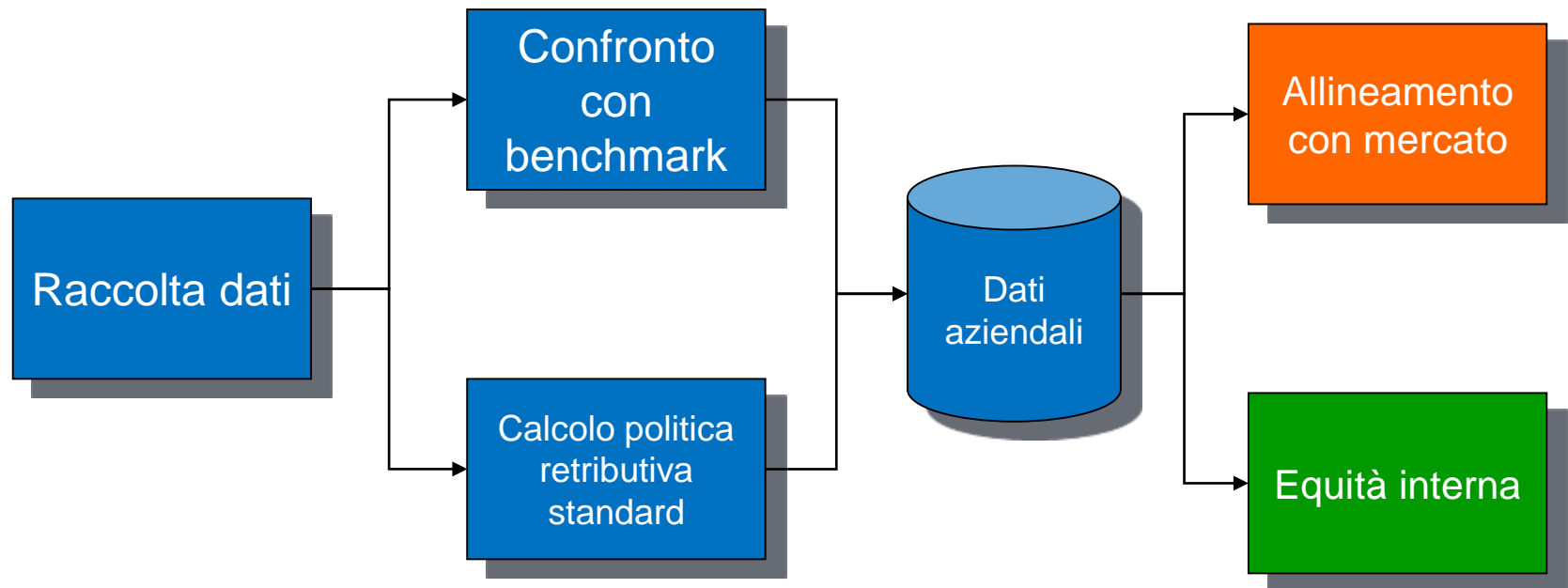
**Retribuzione fissa:** determinata in base alla posizione e alle competenze attraverso sistema di valutazione

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

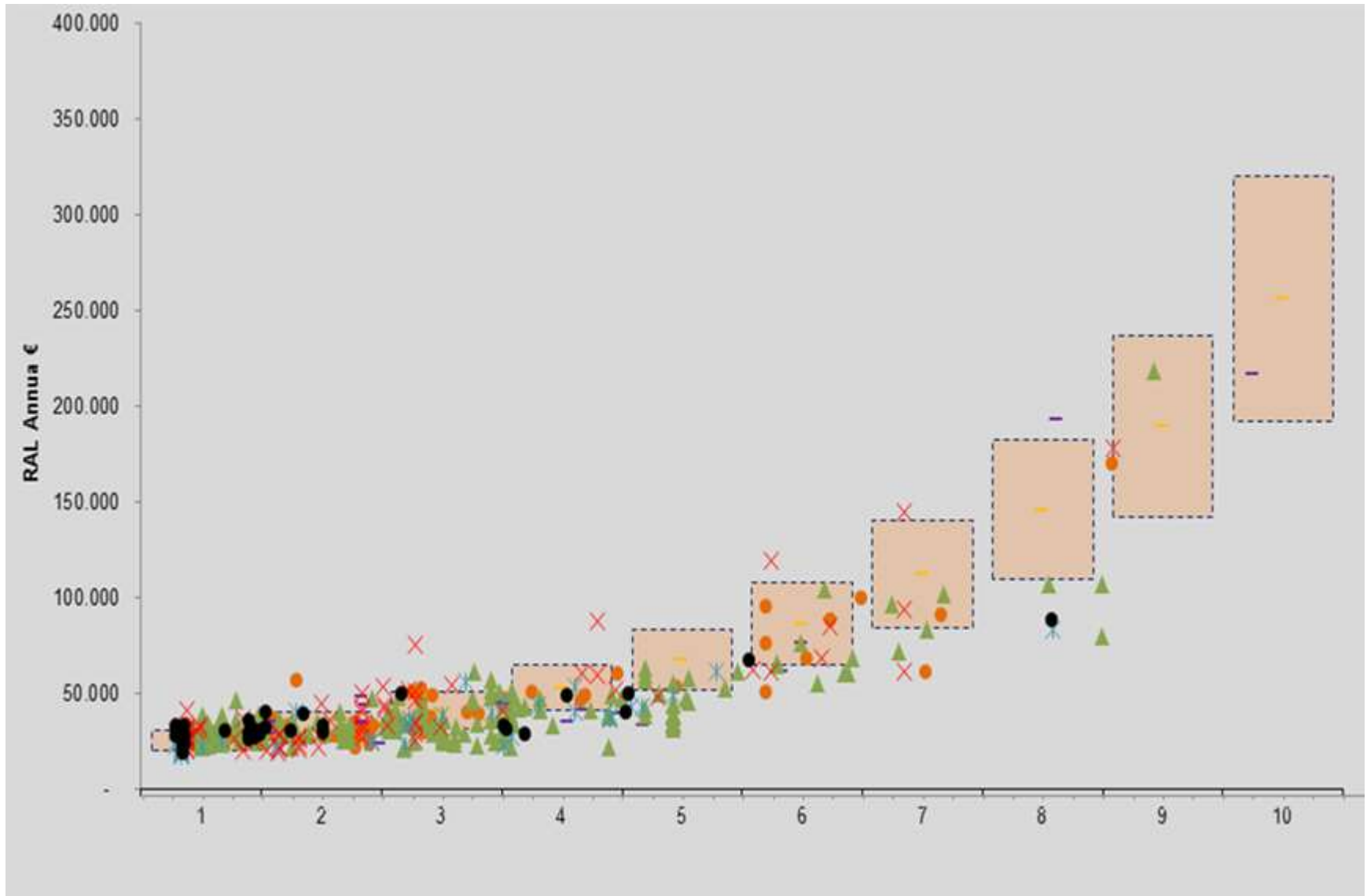
# Analisi Retributiva

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

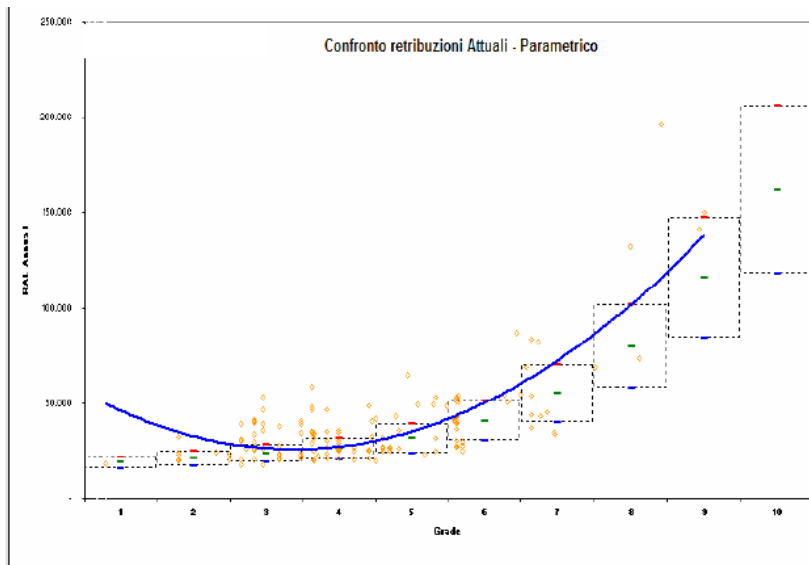


# Dinamica retributiva

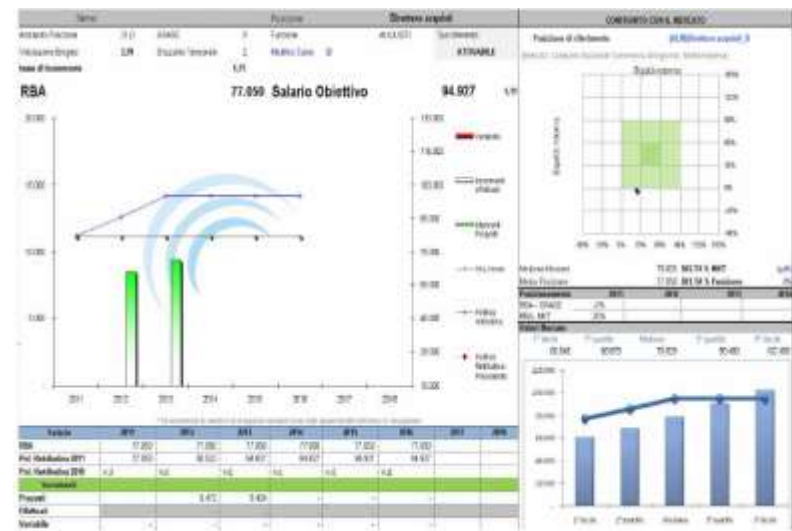
Obiettivo dell'azienda è di gestire e controllare tali variabili interne, quali ad esempio superminimi individuali e aumenti discrezionali.

Gestire e controllare significa creare delle logiche che consentano di definire dei meccanismi secondo cui le retribuzioni individuali si muovono nel tempo.

## Analisi retributiva

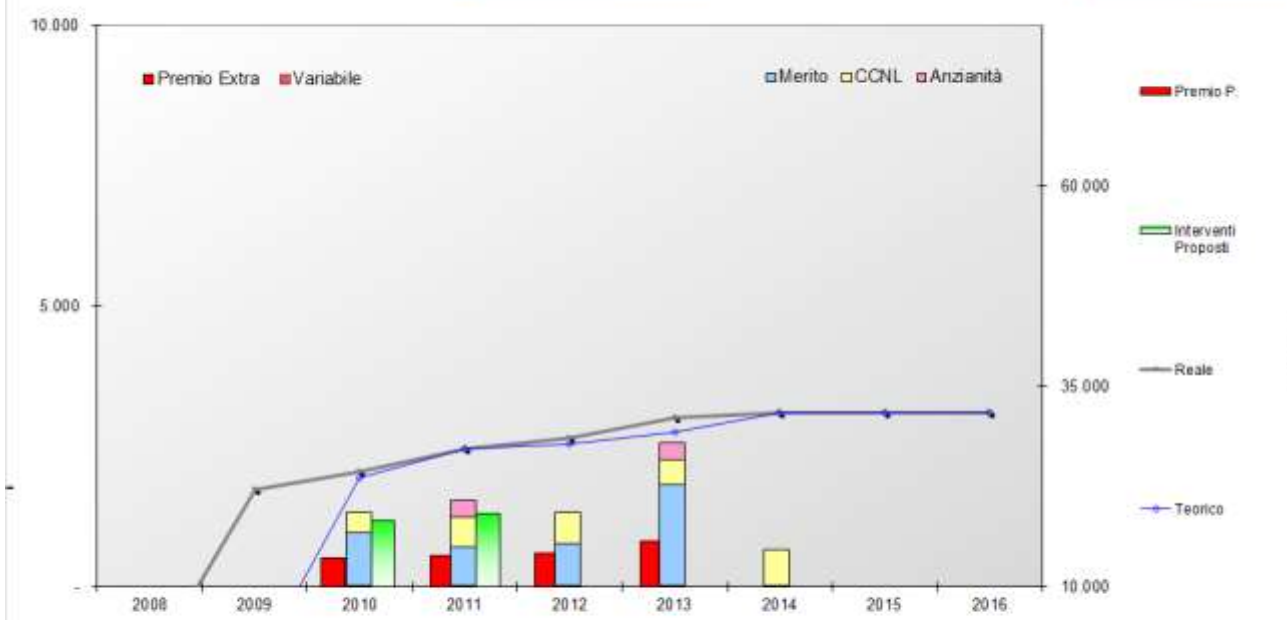


## Dinamica retributiva



# 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					
<b>RBA 2014</b>	[esclusi aumenti di merito]		<b>31.716</b>		<b>Salario Obiettivo</b>		<b>29.130</b>	



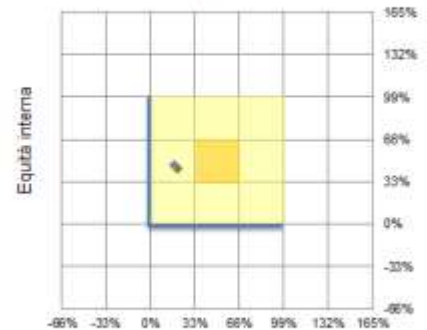
\* Gli incrementi di merito sono stati rappresentati nell'anno di erogazione

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
<b>Incrementi</b>									
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)

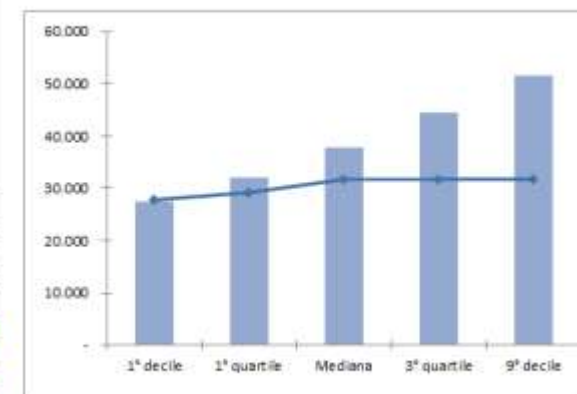
### Equità esterna



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

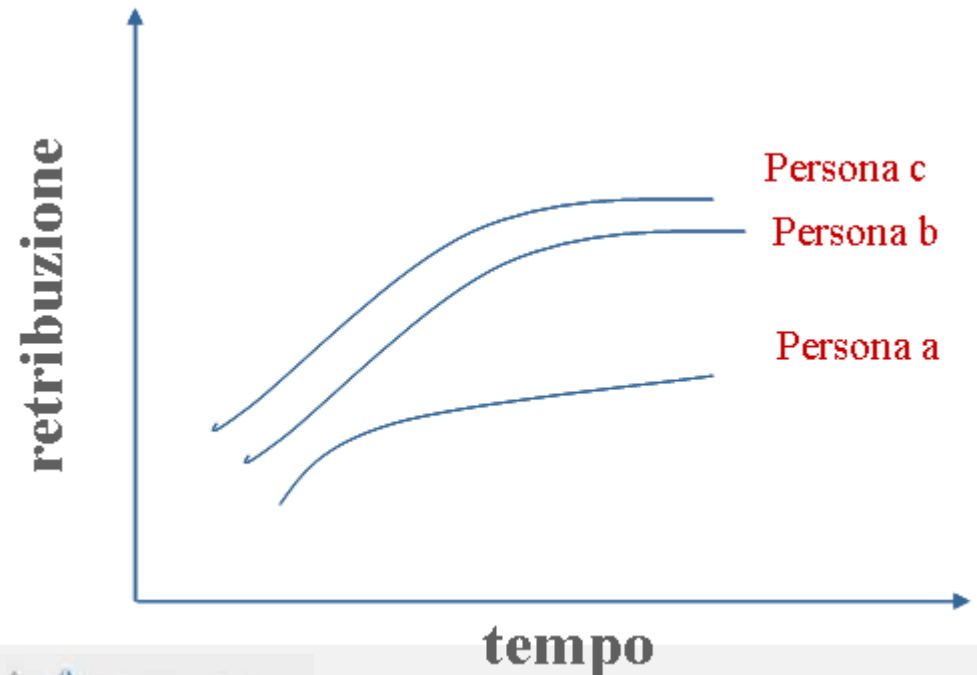
Posizione rispetto all'intervallo del Grade: **46%**

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

Area di Responsabilità		Indicatore			Misure		Ponderazione		BUDGETO (CORRETO DEI F)	
Struttura di Direzione Generale		Struttura di Direzione Generale			1,40		20,00%		Punti Assegnati	
Budget	100%	Punti Assegnati	Valutazione	Punti Assegnati						
115%	100%	3,5	3							
105% - 110%	100%	0,45	4							
95% - 104%	100%	0	5							
75% - 94%	20	0	6							
< 75%	0%	0	7							
Struttura di Direzione Generale		Struttura di Direzione Generale			1,40		20,00%		Punti Assegnati	
Budget	100%	Punti Assegnati	Valutazione	Punti Assegnati						
115%	100%	0,8	8							
105% - 110%	100%	0,2	4							
95% - 104%	100%	0	5							
75% - 94%	20	0	6							
< 75%	0%	0	7							
Struttura di Direzione Generale		Struttura di Direzione Generale			1,40		20,00%		Punti Assegnati	
Budget	100%	Punti Assegnati	Valutazione	Punti Assegnati						
115%	100%	0,8	8							
105% - 110%	100%	0,2	4							
95% - 104%	100%	0	5							
75% - 94%	20	0	6							
< 75%	0%	0	7							
Struttura di Direzione Generale		Struttura di Direzione Generale			1,40		20,00%		Punti Assegnati	
Budget	100%	Punti Assegnati	Valutazione	Punti Assegnati						
115%	100%	0,8	8							
105% - 110%	100%	0,2	4							
95% - 104%	100%	0	5							
75% - 94%	20	0	6							
< 75%	0%	0	7							
Struttura di Direzione Generale		Struttura di Direzione Generale			1,40		20,00%		Punti Assegnati	
Budget	100%	Punti Assegnati	Valutazione	Punti Assegnati						
115%	100%	0,8	8							
105% - 110%	100%	0,2	4							
95% - 104%	100%	0	5							
75% - 94%	20	0	6							
< 75%	0%	0	7							
Struttura di Direzione Generale		Struttura di Direzione Generale			1,40		20,00%		Punti Assegnati	
Budget	100%	Punti Assegnati	Valutazione	Punti Assegnati						
115%	100%	0,8	8							
105% - 110%	100%	0,2	4							
95% - 104%	100%	0	5							
75% - 94%	20	0	6							
< 75%	0%	0	7							
Struttura di Direzione Generale		Struttura di Direzione Generale			1,40		20,00%		Punti Assegnati	
Budget	100%	Punti Assegnati	Valutazione	Punti Assegnati						
115%	100%	0,8	8							
105% - 110%	100%	0,2	4							
95% - 104%	100%	0	5							
75% - 94%	20	0	6							
< 75%	0%	0	7							
Struttura di Direzione Generale		Struttura di Direzione Generale			1,40		20,00%		Punti Assegnati	
Budget	100%	Punti Assegnati	Valutazione	Punti Assegnati						
115%	100%	0,8	8							
105% - 110%	100%	0,2	4							
95% - 104%	100%	0	5							
75% - 94%	20	0	6							
< 75%	0%	0	7							

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
<b>1 VALUTAZIONE PROFESSIONALITA'</b>	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	
<b>TOTALE</b>		<b>1,00</b>	<b>3,4</b>

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

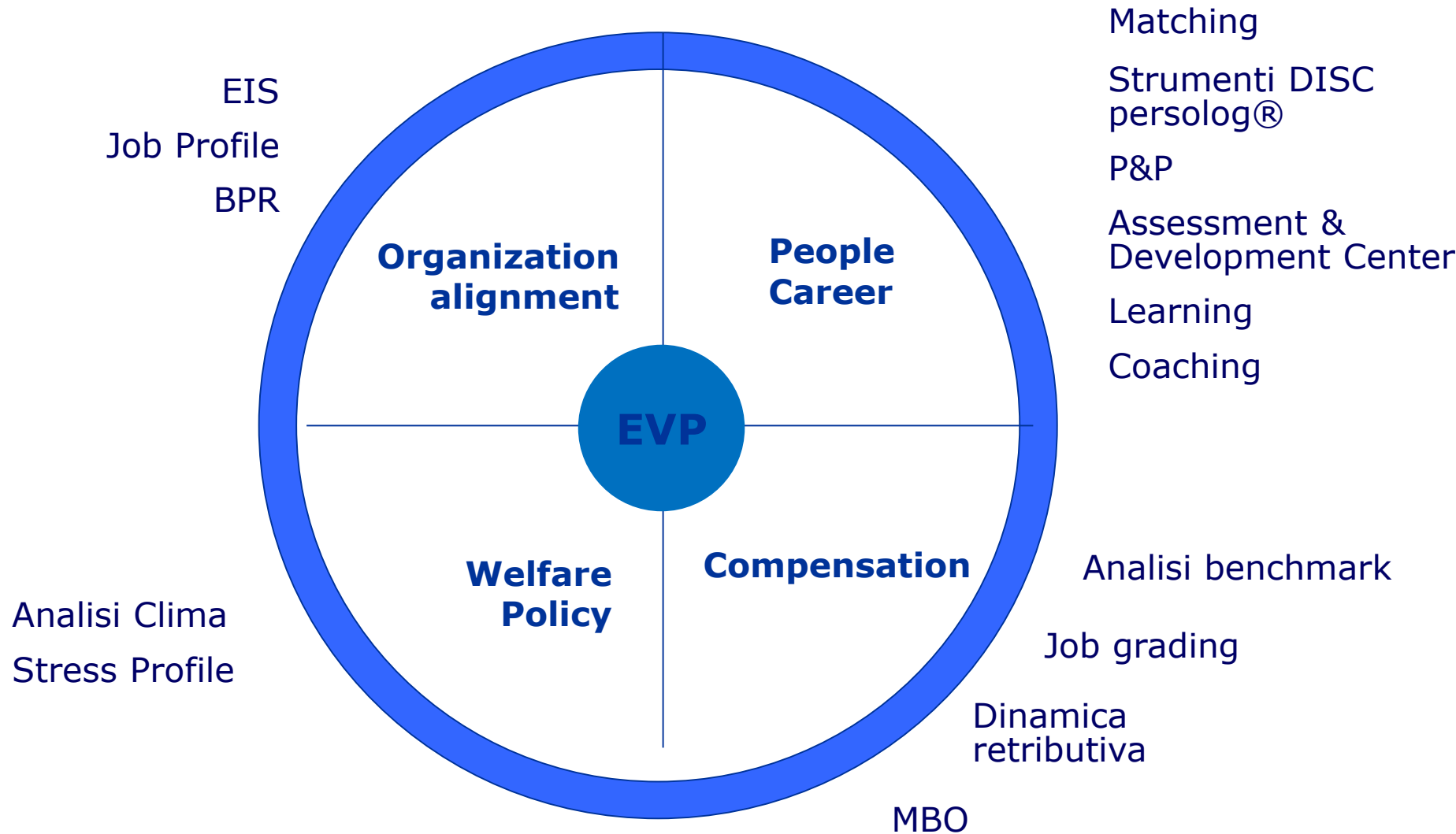
Organization alignment	Compensation		
Assegnata la responsabilità per il nuovo Brand	<b>Componente fissa</b>	RAL 2013	€ 103.000
	<b>Componente variabile</b> € 9.998	RAL 2014	€ 112.998
	<b>Componente variabile</b>	<b>ACCESSIBILE</b>	
	MBO Valore Punto € 250	<b>BENEFITS</b>	Auto aziendale
	Variabile 2013 € 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 trattenere 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

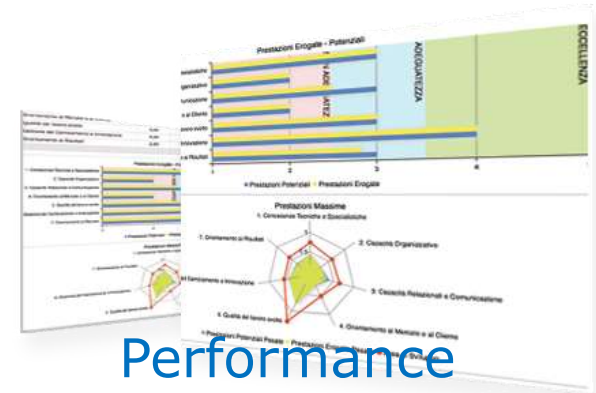
Offrire un costante **supporto alla performance**: le persone ne hanno davvero bisogno

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

The screenshot shows a knowledge management interface. It includes a list of competencies on the left and a table on the right. The table has columns for 'Competenza' (Competency), 'Livello' (Level), and 'Livello Richiesto' (Required Level). The competencies listed are: '1. Interazione al cliente (interno/esterno), qualità del lavoro svolto, affidabilità', '2. Flessibilità, gestione del cambiamento, innovatività', '3. Spirito di squadra', '4. Capacità di collaborazione, gestione di risorse', '5. Capacità organizzativa, programmazione dell'attività, gestione del tempo', and '6. Capacità relazionali e comunicative'.

Knowledge management



Compensation

