



Scuola di Management per le Università, gli Enti di ricerca e le Istituzioni Scolastiche



Le competenze e i sistemi di remunerazione

Domenico Tellarini NEXT CONSULTING®

Temi



1. L'evoluzione delle organizzazioni
 1. Da Ford – Taylor e l'evoluzione attraverso Ohno - Toyoda
 2. L'avvento dell'informazione: la complessità, i processi e l'automazione, i lavoratori della conoscenza, le competenze...
 3. Il significato della misura
2. Le organizzazioni come organismi complessi
 1. Il contesto
 2. Le componenti
 3. La tassonomia
3. Le persone
 1. I bisogni
 2. Le misure
 3. Le ricompense
4. I metodi e i modelli
 1. La valutazione delle posizioni
 2. Il modello delle competenze
 3. Il compensation

L'evoluzione delle organizzazioni

Da Wikipedia :

*Un'organizzazione (dal greco antico
οργανον -organon- attrezzo) è un
gruppo di persone formalmente unite
per raggiungere uno o più obiettivi
comuni*



L'evoluzione delle organizzazioni

La globalizzazione
Le organizzazioni planetarie



Microprocessore
Fine del lavoro
Boom delle competenze
La complessità

Boom economico
Guerra fredda
Sbarco sulla luna
Nascita di nuove figure:
I professional



Psicologia delle organizzazioni

Toyoda Ohno Hay

Psicologia del lavoro



Psicologia Industriale

Nasce con Taylor e Ford
l'organizzazione del lavoro

1900

Seconda guerra mondiale

Anni 60 70

Anni 80 90

2000....

20 Years
t e c h n e

L'evoluzione delle organizzazioni

“Nel nostro tempo diventa sempre più rilevante il ruolo del lavoro umano, come fattore produttivo delle ricchezze immateriali e materiali; diventa, inoltre, evidente come il lavoro di un uomo si intrecci naturalmente con quello di altri uomini. Oggi più che mai lavorare è un lavorare con gli altri e un lavorare per gli altri: è un fare qualcosa per qualcuno. Il lavoro è tanto più fecondo e produttivo, quanto più l'uomo è capace di conoscere le potenzialità produttive della terra e di leggere in profondità i bisogni dell'altro uomo, per il quale il lavoro è fatto”

Centesimus Annus Giovanni Paolo II (1991)

20
Years
t e c h n e

L'evoluzione delle organizzazioni

***“Non sappiamo esattamente in cosa consista
il giusto salario.***

Non lo sapremo forse mai.

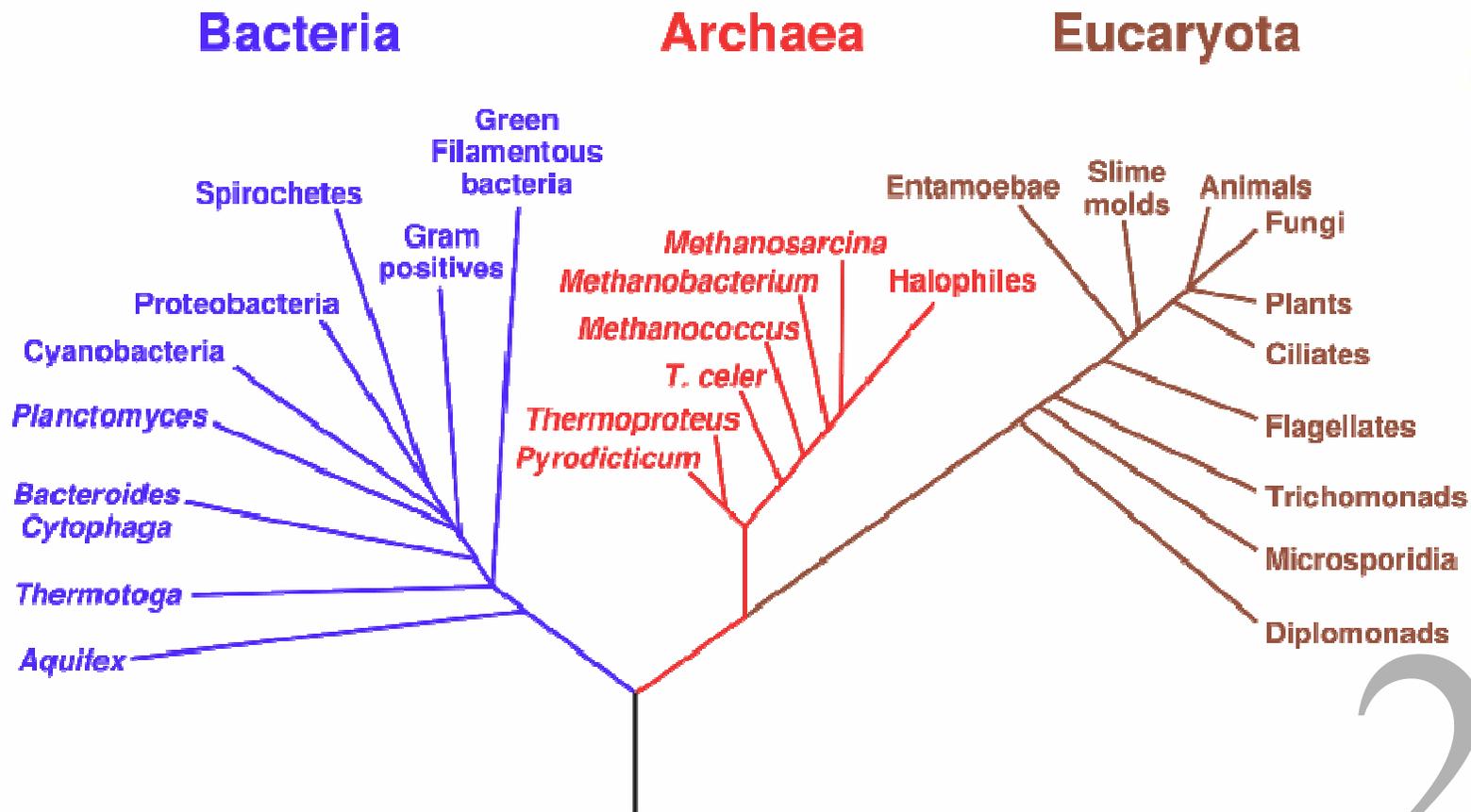
***Ma significa ostacolare il progresso se si prova a
determinare il livello dei salari
indipendentemente dai dati di fatto.***

***Il mondo non ha mai guardato all'industria dal
punto di vista del movente dei salari, ovvero
sotto un angolazione che permettesse di
spiegare perché potessero esistere salari elevati***

Henry Ford 1926

20 Years
t e c h n e

Le organizzazioni come organismi complessi



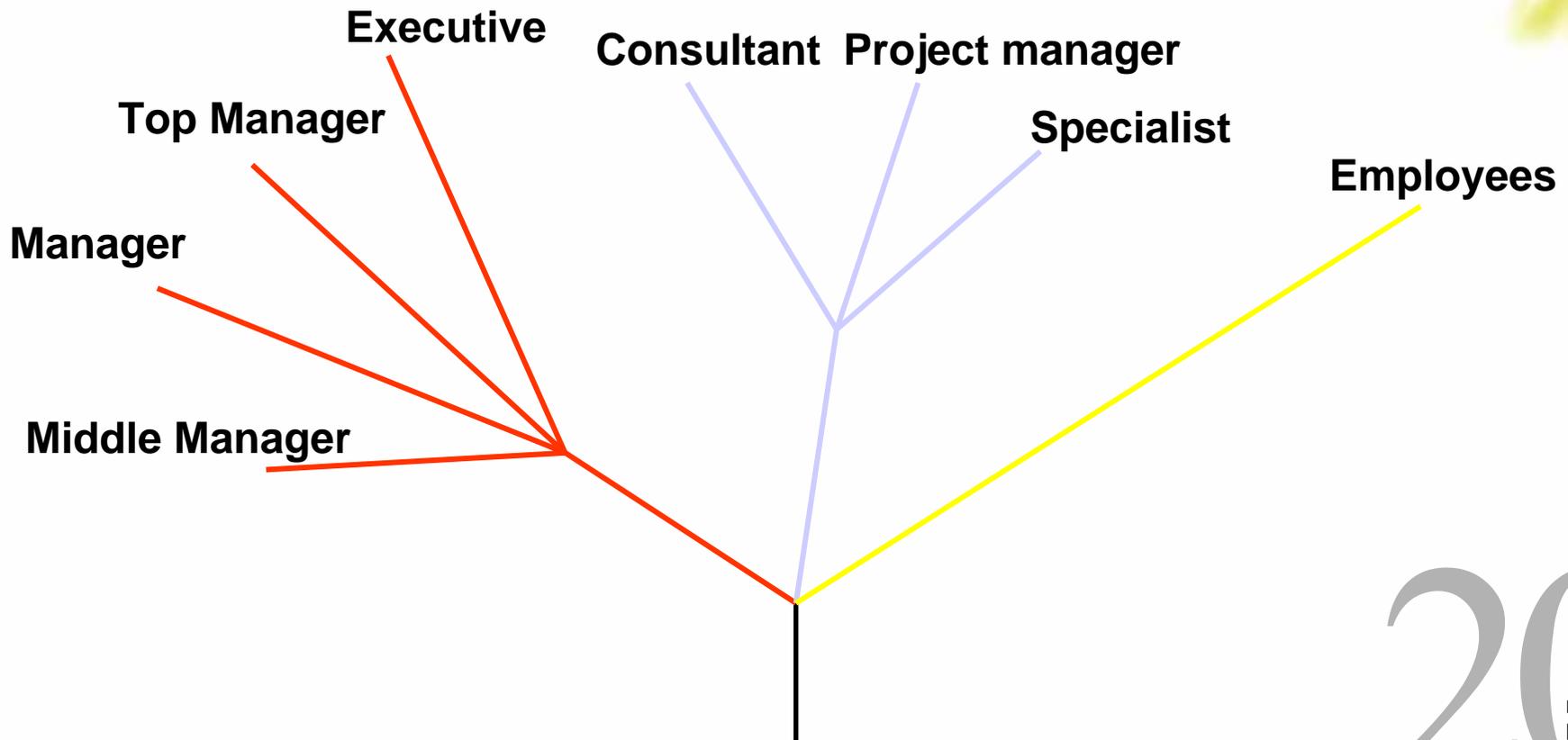
Le organizzazioni come organismi complessi



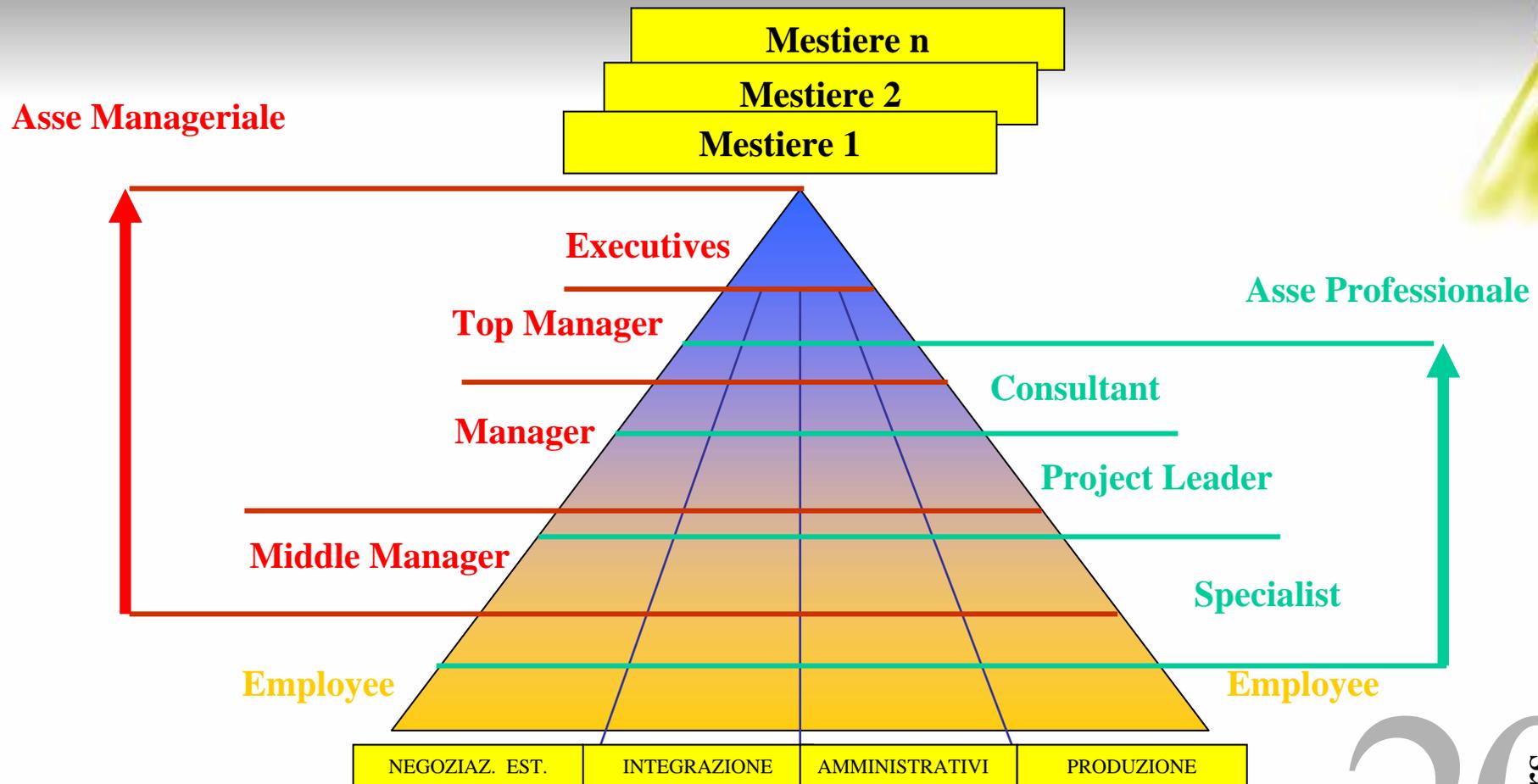
Managers

Professionals

Employees



Le organizzazioni come organismi complessi



Le organizzazioni come organismi complessi

La Tassonomia di Linneo

CATEGORIA TASSONOMICA	CLASSIFICAZIONE DEL Gorilla del Borneo	CLASSIFICAZIONE DELLA Patata Rossa
Regno	Animali	Piante
<i>Phylum</i> (Divisione)	Cordati	Angiosperme
<i>Subphylum</i>	Vertebrati	-
Classe	Mammiferi	Dicotiledoni
Ordine	Primati	Solanali
Famiglia	Pongidi	Solanacee
Genere	<i>Gorilla</i>	<i>Solanum</i>
Specie	<i>Gorilla gorilla</i>	<i>Solanum tuberosum</i>
Sottospecie	<i>Gorilla gorilla beringei</i>	<i>Patata Rossa</i>

Le organizzazioni come organismi complessi

La Tassonomia Organizzativa

CATEGORIA TASSONOMICA	CLASSIFICAZIONE DEL Direttore R.U. e Organizzazione Italia	CLASSIFICAZIONE Del Programmatore web senior	CLASSIFICAZIONE Del Addetto amministrazione personale
Gruppo	Managers	Professionals	Employees
Sottogruppo	Top manager	Specialisti	-
Processo	Integrazione	Produzione	Amministrazione
Mestiere	Personale e Organizzazione	Information Technology & Communication	Personale e Organizzazione
Sotto Mestiere	Personale	Sviluppo	Personale
Job Standard	Direttore R.U.	Analisti programmatori	Employee Amministrativo
Job	Responsabile R.U. Grandi Strutture	Programmatore senior	Addetto Personale
Classe	23	13	8
Punti	1217	305	153
Posizione Organizzativa	Direttore R.U. e Organizzazione Italia	Programmatore web senior	Addetto amministrazione personale

Le organizzazioni come organismi complessi

Il Gruppo

Elementi del gruppo	Managers	Professionals	Employees
Competenze (tipologia)	Ampie	Profonde	Generaliste
Esperienza	Almeno 4 anni	Almeno 1 anno	-
Attività	Responsabilità di risorse	Presidio di processi	Attuazione compiti

Elementi del sottogruppo	Elementi del sottogruppo	Consultant	Project Manager	Specialist	Manager
Competenze (tipologia)	Competenze (tipologia)	Presidio di una o più discipline chiave per il business	Profonda conoscenza di "tecniche o metodologie"	Conoscenza specialistica comprovata	Essenziale a struttura
Esperienza	Esperienza	Almeno 8 anni	Almeno 4 anni	Almeno 1 anno	anni
Attività	Attività	Governo di progetti complessi	Conduzione di progetti trasversali	Realizzazione di parti specialistiche di uno o più progetti	di unità operativa

Le organizzazioni come organismi complessi

Le altre componenti la tassonomia



Processo	Commerciale	Integrazione	Produzione	Amministrazione
Mestiere	Personale e Organizzazione	Information Technology & Communication	Commerciale & Marketing

} Individuazione competenze e ruoli chiave

Job Standard Catalogo posizioni di riferimento	Direttore R.U.	Analisti programmatori	Employee Amministrativo
Posizione standard qualificazione della job standard all'interno del business	Responsabile R.U Grandi Strutture	Programmatore senior	Addetto Personale

} Qualificazione del ruolo all'interno dell'organizzazione

Classe	23	13	8
---------------	----	----	---

} Misura in termini di Global Grade per politiche retributive "gestionali"

Punti	1217	305	153
--------------	------	-----	-----

} Metodologia per il posizionamento nel grade e per il benchmarking di politiche retributive in logica di governance o confronti con diversi mercati

Posizione Organizzativa, descrizione atomica della Job all'interno dell'entità organizzativa ove opera la risorsa	Direttore R.U. e Organizzazione Italia	Programmatore web senior	Addetto amm. personale
--	--	--------------------------	------------------------



L'evoluzione delle organizzazioni

Il significato della misura

Dal sito di Kaplan

No description, No measurement
No measurement, No management

No description = non conoscenza di cosa viene richiesto

No measurement = impossibilità di valorizzare il contributo richiesto a me e ai miei collaboratori

No management = non gestione delle proprie risorse per mancanza di strumenti e metodi

20
Years
t e c h n e

Riflessioni sul concetto di misura



1. È una convenzione
2. È sempre relativa al contesto
3. È dipendente dall'osservatore
4. È sempre sbagliata



Il grado di evoluzione di un sistema sociale può essere misurato con la sua capacità di effettuare misure

- | | |
|---|------------------------------|
| 1. È una convenzione | Ampiamente condivisa |
| 2. È <u>sempre</u> relativa al contesto | Ha chiaro il perché |
| 3. È dipendente dall'osservatore | Ne è cosciente |
| 4. È sempre sbagliata | Usa gli strumenti con rigore |

20
Years
t e c h n e



l'osservatore

E' parte integrante della valutazione.

Il risultato è dipendente dall'interazione tra i diversi attori.

La misura fornisce sempre un risultato relativo e mai assoluto.



I'errore

Non esiste misura giusta.

Conoscere gli errori che si possono compiere.

Conoscere gli strumenti, sapere utilizzarli, non banalizzare ed essere consapevoli della responsabilità delegata.

Aiuta a produrre un risultato migliore.

20
Years
t e c h n e

Per misurare una posizione, una prestazione, un potenziale un risultato conseguito, ecc.. bisogna avere ben definito la convenzione



Esempio: convenzione che adottiamo per la valutazione delle posizioni:

Definiamo che la valutazione delle posizioni identifichi una grandezza in grado di esprimere il livello di contribuzione richiesto alla posizione

20
Years
t e c h n e

Le persone

Criticità MKT

Performance individuali
Ancoraggi a famiglie professionali

Sistemi di reward mirati alla persona

**Il reward oggi:
Un Possibile Modello**

Criticità Business

Outsourcing
Contratto
Politiche In-Banding
posizionamento collegato a performance

Performance individuali, BSC
politiche Broad Banding su ruoli chiave e performances superiori

20
Years
t e c h n e

Le persone

Sistemi di reward mirati alla persona



Quadrante delle risorse Chiave :

- Performance positiva
- Presidio del Know-How di business
- Capacità espresse sul ruolo e condivisione valori e cultura.

Reward :

- Broad Banding rispetto al MKT
- Ricerca di elementi differenzianti su più assi e funzione delle attese (massimizzazione del valore per la persona, minimizzazione del costo per l'impresa)
 - Partecipazione ai processi decisionali
 - Formazione out dor
 - Deburocratizzazione del rapporto di lavoro
 - Benefits
 - Sistemi di incentivazione di medio lungo periodo
 -

*Criticità
Business*



20
Years
t e c h n e

Quadrante delle risorse Sviluppabili :

- Normalmente risorse con esperienza non ancora consolidata (junior su processi e ruoli chiave con buona scolarizzazione)
- Know –How ancora “acerbo”
- Capacità da valutare con attenzione in relazione al possibile sviluppo

Reward :

- Broad Banding solo per i potenziali sulla RGA
- Valutazione attenta delle performance individuali con + sistemi
 - BSC
 - 360°
- Incentivazione dei risultati di breve
- Piani di sviluppo e formazione mirati

Criticità
Business



20
Years
t e c h n e

Le persone

Criticità MKT
Performance individuali
Ancoraggi a famiglie professionali

Quadrante dei ruoli Chiave per il governo dei processi interni:

- Risorse con esperienza consolidata
- Know – How maturato nel business
- Capacità dimostrate in relazione al ruolo ricoperto,
 (sono normalmente motori di integrazione)

Criticità Business →



Reward :

- Ancoraggi alle famiglie professionali
- Differenziazione rispetto alla performance
- Incentivazione dei risultati di medio lungo, ancorati ai risultati di impresa
- “Potere” nell’applicazione e realizzazione dei processi di innovazione e cambiamento

20 Years
 t e c h n e



Le persone

*Outsourcing, Contratto, Politiche In-Banding
posizionamento collegato a performance*



Quadrante dei ruoli operativi o specialistici non chiave:

- Risorse giovani (poca esperienza, con competenze scolastiche non approfondite)
- Risorse mature il cui Know – How si è sviluppato all'interno del mestiere

**Criticità
Business**

Reward :

- Per le posizioni più operative guidati dal contratto e dal mercato
- Differenziazione rispetto alla performance su politiche ancorate a mercato generale
- Attenzione alle performance superiori in logica di sviluppo delle competenze (possibili potenziali)

**Criticità
MKT**

Human Intelligence by NEXT™

20
Years
t e c h n e

Valutazione posizioni

Censire e valutare le posizioni aziendali allo scopo di:

- Evidenziare eventuali incoerenze o possibili sovrapposizioni in struttura
- Ipotizzare un 'meccanismo' per l'assegnazione di qualifiche identificando possibili soglie di accesso anche in relazione al mercato.
- Realizzare la base logica di partenza per la definizione delle politiche retributive e i percorsi di sviluppo

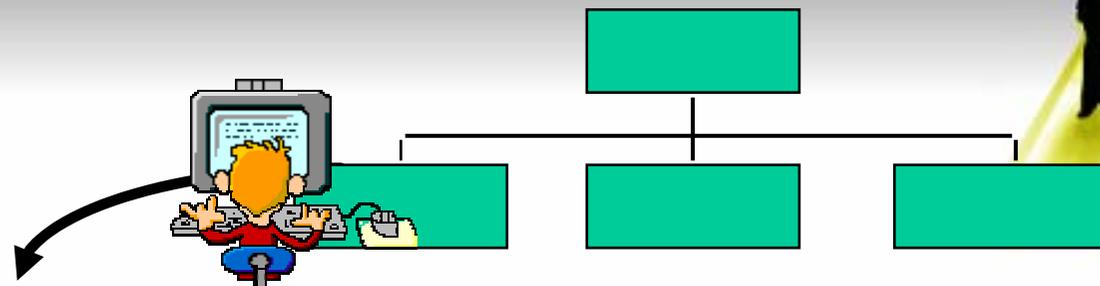
COME SI FA – Valutazione Posizioni



Processo:



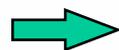
COME SI FA – Valutazione Posizioni



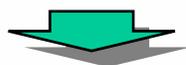
Adempiere ad una Missione



Risultati



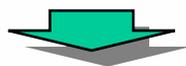
Misurare le responsabilità



Risolvere problemi



Misurare la complessità



Competenze



*Misurare profondità,
ampiezza e
contesto relazionale*

20
Years
t e c h n e

COME SI FA – Valutazione Posizioni

I DIECI FATTORI:

1. SCOLARITA'
2. ESPERIENZA
3. ATTIVITA' SVOLTE
4. RISORSE
5. CONTESTO
6. VINCOLI NEL PROPORRE
7. PROBLEM SOLVING
8. CONTROLLO
9. DIMENSIONE ECONOMICA
10. INFLUENZA

competenze

complessità

responsabilità

Il Metodo e i suoi contenuti

Quick Job è uno strumento di Job Evaluation basato su tecnologia informatica (CAJE - Computer Aided Job Evaluation) in grado di garantire:

- flessibilità e possibilità di personalizzazione in funzione del business e dell'azienda;
- semplicità d'uso e velocità nella sua applicazione, basandosi su supporti tecnologici;
- confrontabilità con altre metodologie in uso.

I fattori di valutazione

Il modello è strutturato in dieci fattori di valutazione, riconducibili a tre classiche categorie:

	Descrizione	Fattori
Competenze	Conoscenze acquisite ed esperienza necessaria, ampiezza e profondità delle competenze, applicate al contesto ed alla struttura gestita.	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Grado di scolarità 2 - Esperienza di lavoro 3 - Attività svolte 4 - Numero Persone Gestite 5 - Contesto di relazione
Problem Solving	Complessità delle problematiche da affrontare e risolvere.	<ul style="list-style-type: none"> 6 - Vincoli nel proporre 7 - Processi mentali
Risultati	Impatto sui risultati e assunzione di responsabilità.	<ul style="list-style-type: none"> 8 - Vincoli nell'agire 9 - Volume economico gestito 10 - Influenza sul volume

Grado di scolarità

Questo fattore identifica il livello di profondità di conoscenze necessario alla posizione per poter svolgere le attività assegnate.

La scelta non si deve riferire al titolo di studio conseguito da chi ricopre la posizione, quanto all'insieme di conoscenze necessarie a ricoprire la posizione stessa.



Esperienza di Lavoro

Il fattore identifica gli anni di esperienza di lavoro (complementari alla formazione scolastica), acquisiti internamente o in precedenza, necessari per ricoprire la posizione per assumersi in maniera adeguata le responsabilità delegate.

MINORE DI 1
ANNO

DA 1 A 3 ANNI

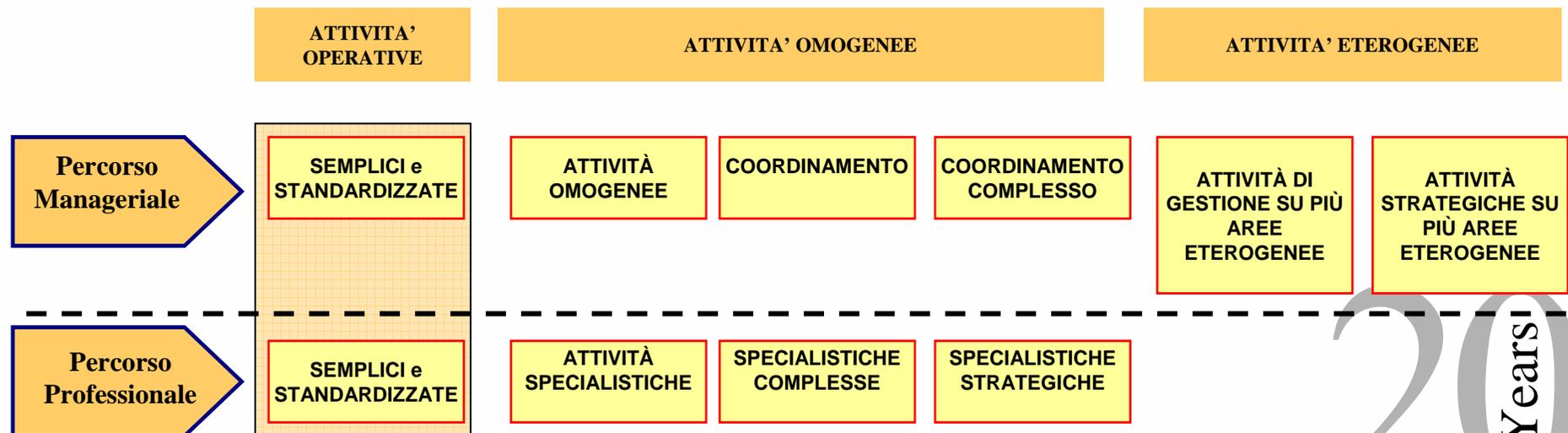
DA 4 A 7 ANNI

8 - 15
ANNI

> 15
ANNI

Attività svolte

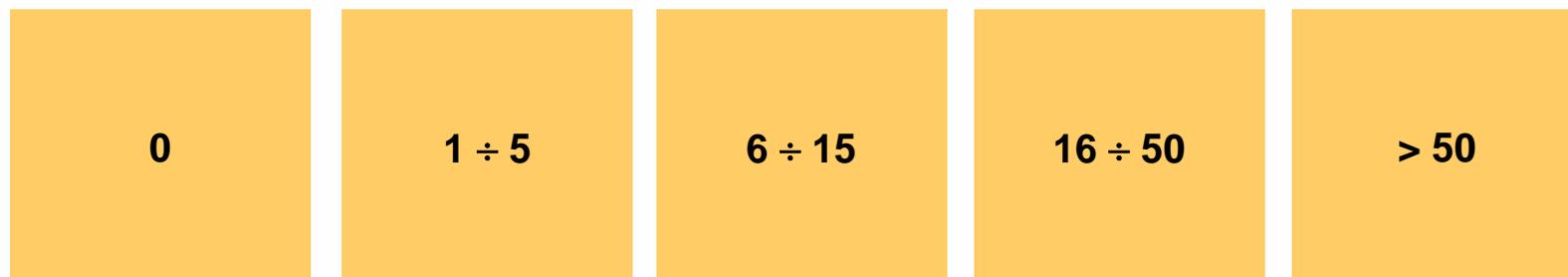
Attraverso questo fattore si indentifica il tipo di attività delegate e gestite dalla posizione, considerando che alcune di queste attività sono proprie di ruoli a contenuto Professionale e altre sono tipiche di ruoli a contenuto Manageriale.





Numero persone gestite

Attraverso il n° di collaboratori che la posizione coordina o gestisce possiamo esplicitare la complessità della struttura gestita, sia essa gerarchica o funzionale .



Contesto di relazione

Il fattore mira ad identificare il contesto in cui opera la posizione in relazione ai rapporti verso l'esterno del Gruppo

SOLO INTERNO

QUALIFICANTE
INTERNO

QUALIFICANTE
ESTERNO

SOLO ESTERNO

Vincoli nel proporre

Questo fattore richiede di identificare quale tipo di logiche indirizzano la libertà di proporre della posizione all'interno del processo di comunicazione dell'impresa o del Gruppo.



Processi mentali

Il fattore richiede di identificare quali fonti di riferimento la posizione utilizza nel momento in cui deve risolvere i problemi derivanti dalle attività delegate (da un pensiero di routine, al pensiero innovativo)

SITUAZIONI
PREGRESSE

UTILIZZO
CONOSCENZE

SVILUPPO
CONOSCENZE

SVILUPPO
NUOVE IDEE

20
Years
t e c h n e

I Fattori di valutazione dell'impatto sui Risultati

I successivi 3 fattori afferiscono a quella parte del metodo di valutazione che misura l'impatto sui risultati della posizione in esame.

Per una corretta valutazione di tale elemento è necessario che i tre fattori vadano considerati nel loro complesso, in quanto è la loro combinazione che identifica correttamente (sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo) l'impatto della posizione sui risultati aziendali.

Vincoli nell'agire



Questa domanda chiede di identificare il tipo di controllo cui è soggetta la posizione in relazione ai risultati.

Il controllo deve essere sempre posto in relazione alla dimensione economica prevista e alla responsabilità che la posizione ha sulla stessa (*).

CONTROLLO
COSTANTE

CONTROLLO
FREQUENTE

CONTROLLO
PERIODICO

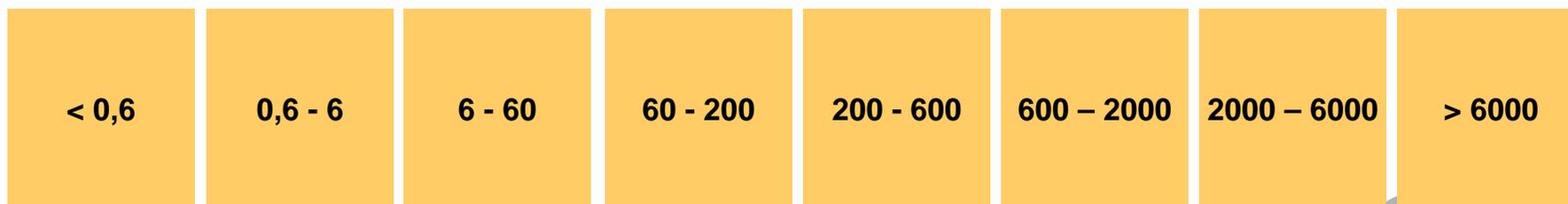
CONTROLLO
OCCASIONALE

CONTROLLO
FORMALE E NON
SOSTANZIALE

NESSUN
CONTROLLO

Volume economico gestito

Il fattore chiede di quantificare il volume economico gestito. Tale valore fa riferimento ad una singola variabile già predeterminata e specifica per l'area di appartenenza della posizione, come già definito nella descrizione della posizione (vedi elenco dimensioni economiche)



(*) Le fasce di riferimento sono espresse in milioni di euro.

Influenza sul volume economico

Questa domanda richiede di definire sempre ed esclusivamente l'influenza che la posizione ha sul volume economico precedentemente individuato.



COME SI FA – Valutazione Posizioni

Misura omogenea indipendente dal business

Personalizzazione in
relazione al business

The screenshot shows a software window titled 'Quick Job' with a job evaluation form. The job title is 'capo filiale da 8'. The selected question is '9 Volume economico gestito' with a value of 17. The interface includes a list of 10 evaluation criteria, a list of possible values for the selected question, and a sidebar with buttons for 'AZIENDA', 'Parziali', 'Scheda', 'OK', and 'Annulla'. A red arrow points from the title 'COME SI FA' to the 'Domande' section, and a blue arrow points from the vertical text to the question description.

Domande	Valori
1 Grado di scolarita'	
2 Esperienza di lavoro	
3 Attivita' svolte	
4 Numero di persone gestite	
5 Prevalenza nei contatti	
6 Vincoli nel proporre	
7 Processi mentali	
8 Vincoli nell'agire	
9 Volume economico gestito	Da 101 a 350
10 Influenza sul volume economico	

Domande

Fino a 1
Da 1 a 10
Da 11 a 100
Da 101 a 350
Da 351 a 1000
Da 1001 a 3500
Da 3501 a 10000
Oltre 10000

Uniti: 594
Livello: 17

AZIENDA
Parziali
Scheda
OK
Annulla

Questa domanda richiede di identificare il volume economico cui fa riferimento la posizione. Tale valore dovrà essere quello più direttamente collegato all'attività svolta dalla posizione. Se la posizione non avesse un 'budget' assegnato consigliamo di salire nella scala gerarchica fino a trovare un volume cui fare riferimento.

I VALORI INDICATI SONO ESPRESSI IN MILIARDI.

La chart

Anteprima report

Stampa | Esporta | Copia | Pagina intera | Esci

Next Reward Studio EC **TECHNICAL AREA DIR** **Scheda di valutazione**

OPERATIONS/MANAGER

Punti: 1238 Livello: 23 Livello aziendale: 23 41

Grado di scolarità	Scuola dell'obbligo	Media superiore	Diploma di laurea	Università	Specializzazione post universitaria
Esperienza di lavoro	Minore di 1 anno	Da 1 a 3	Da 4 a 7	Da 8 a 15	Maggiore di 15
Attività svolte	Semplici e/o Standardizzate	Omogenee Specialistiche	Coordinamento/Spec. complesse	Complesse/Spec. strategiche	Gestione su più aree eterogenee
Numero di persone gestite	0	Fino a 5	Da 6 a 15	Da 16 a 50	Oltre 50
Prevalenze nei contatti	Solo interni all'azienda	Prevalentemente interni all'azienda	Prevalentemente esterni all'azienda	Solo esterni all'azienda	
Vincoli nel proporre	Norme definite	Norme generali	Procedure definite	Procedure generali	Politiche definite
Processi mentali	Situazioni pregresse	Utilizzo conoscenze	Sviluppo conoscenze	Sviluppo nuove idee	
Vincoli nell'agire	Controllo costante	Controllo frequente	Controllo periodico	Controllo occasionale	Controllo formale non sostanziale
Volume economico gestito	Fino a 0,6 milioni	Da 0,6 a 6	Da 6 a 60	Da 60 a 200	Da 200 a 600
Influenza sul volume economico	Minima	Contributoria	Contributoria pesante	Condivisa	Diretta



Years

Perché il compensation oggi più di ieri è strumento di governance : si parte dall'alto

Scenario

- La competizione globale
- Le fusioni e gli accorpamenti in tutti i settori

Compensation

- Presidiare i ruoli e le risorse chiave
- Migliorare il clima
- Creare sistemi più efficienti

I dirigenti sono le risorse che richiedono la maggiore attenzione e che inducono le politiche sui funzionari e sul resto della popolazione

Verso un modello di Total Reward



Visione contrattuale:
Indirizzi retributivi
del CCNL o CIA

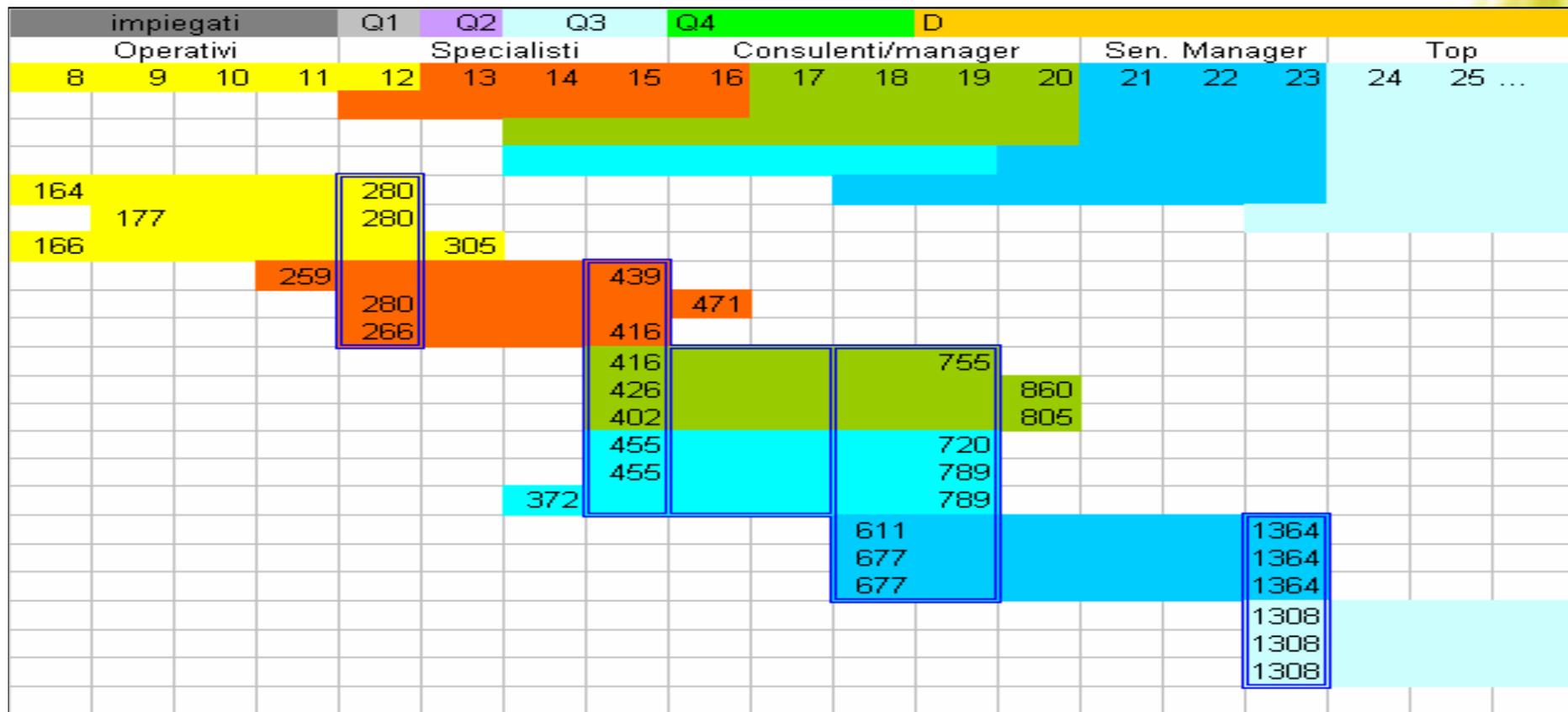
B-C				D				EP				Dirigenti			
1	2	3	...	1	2	3	...	1	2	3	...	1	2	3	...

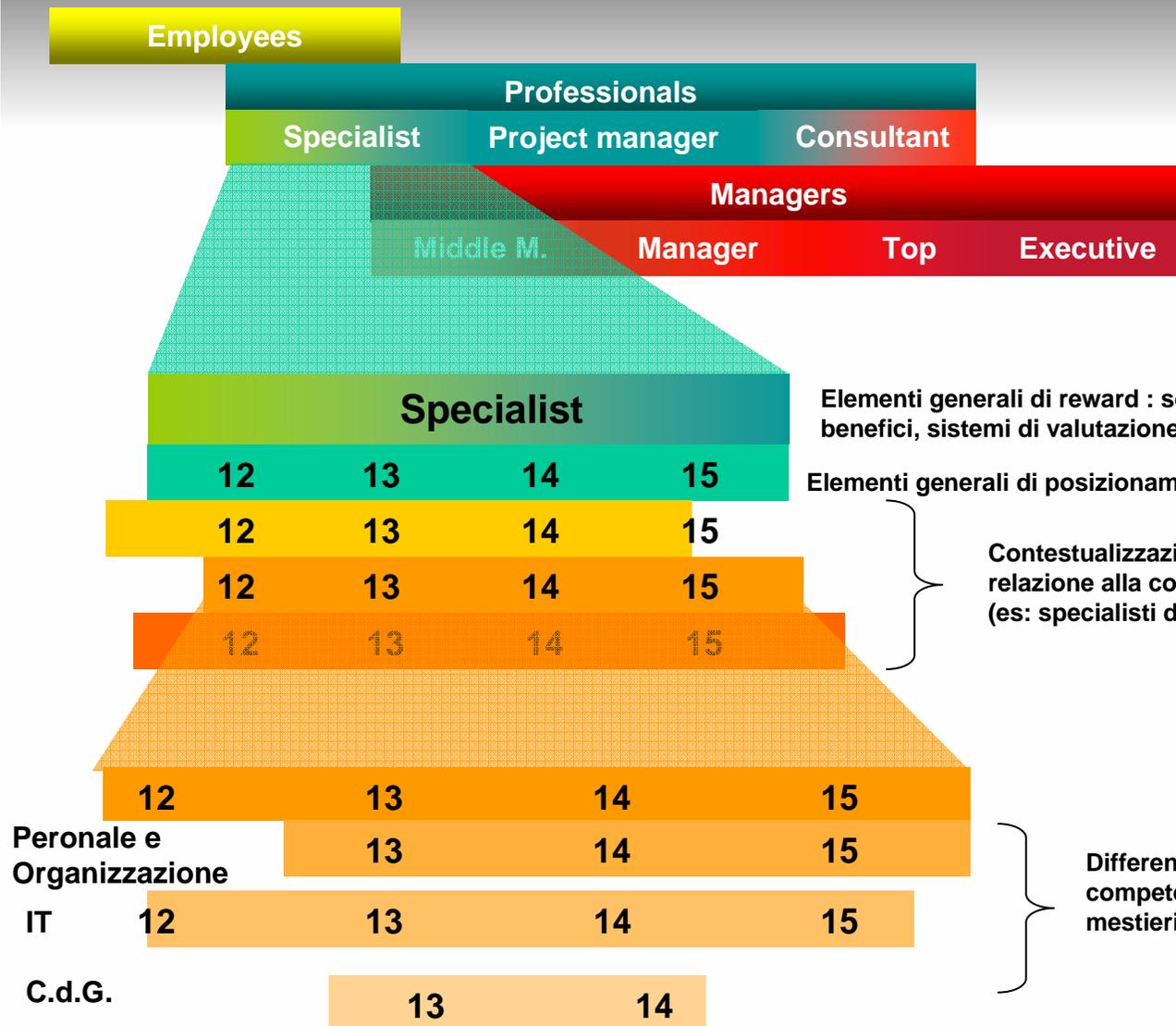
Visione gestionale:
Differenziazione
delle logiche
di compensation,
funzione
del gruppo di
appartenenza.
Global Grade
per i diversi
sottogruppi



Esempio concreto

Contestualizzazione del cosa avviene in un esempio reale. Processo bottom-up





Elementi generali di reward : soglie retributive min-max, formazione, benefici, sistemi di valutazione, percorsi di sviluppo orizzontali e verticali

Elementi generali di posizionamento retributivo nel grade funzione del mercato

Contestualizzazione del posizionamento retributivo in relazione alla comunità professionale di appartenenza (es: specialisti di integrazione)

Differenziazione ulteriore per competenze e ruoli chiave nei diversi mestieri

20
Years
t e c h n e

Il concetto del Global Grade

- NEXT REWARD collega il Global Grade alla metodologia

Global Grade: Profilo Standard:
IT PMC



Diverse metodologie collegabili, compensation broad banding e sistema di governance

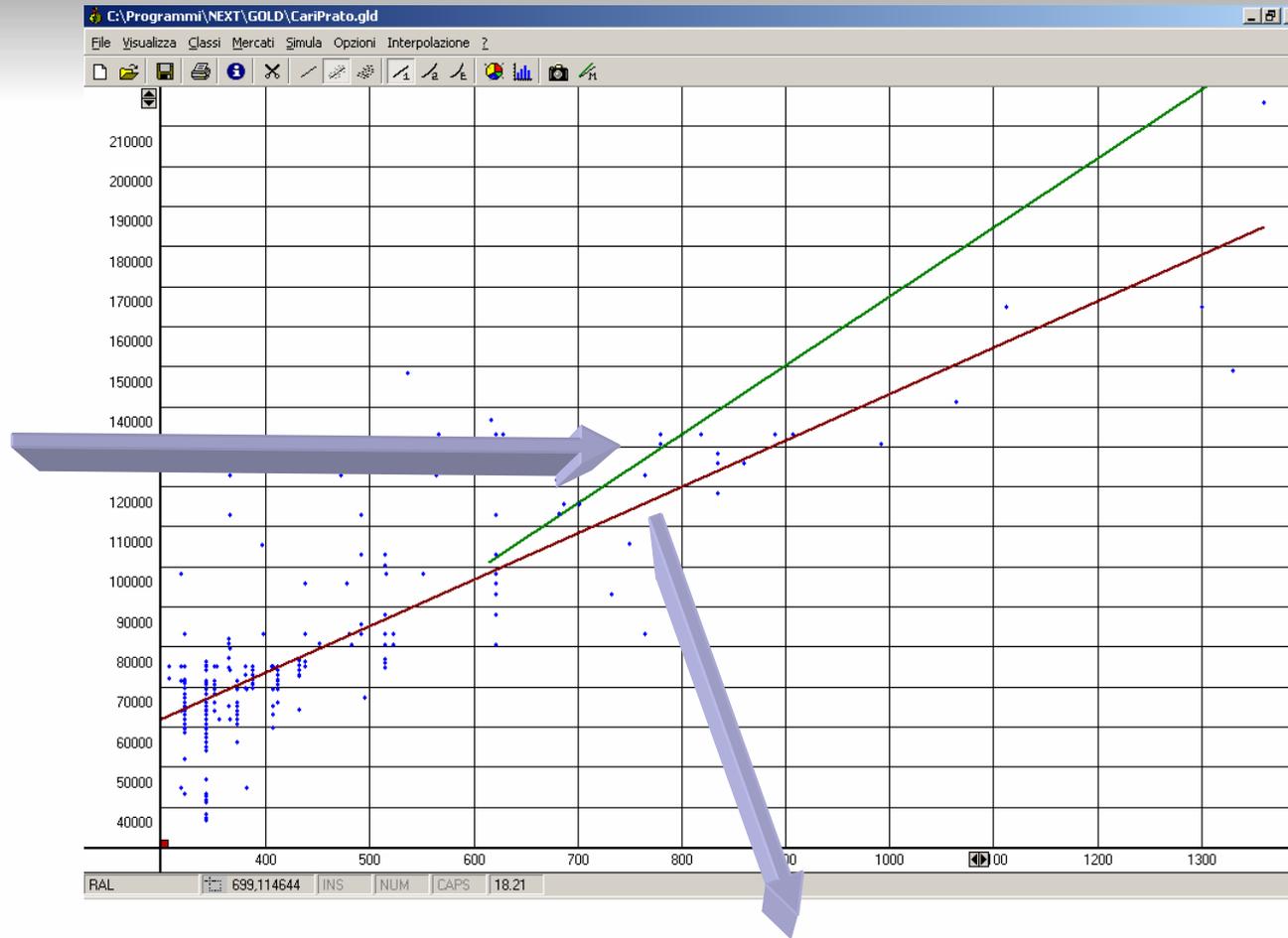
Definizione intervallo di punti

Le posizioni da definire devono rientrare in questo intervallo oppure devono essere approvate attraverso un processo di workflow

20
Years
t e c h n e

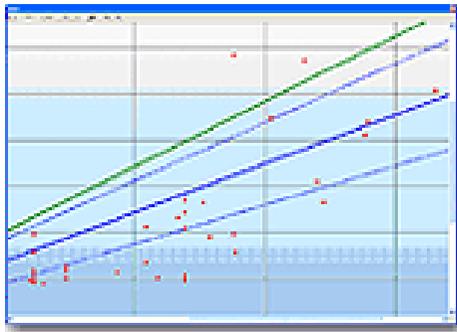
Il Compensation

Personalizzazione in
relazione al business



Prassi aziendale

20
Years
t e c h n e



Equità interna
Competitività esterna
Presidio ruoli chiave
Ancoraggi a famiglie
professionali
Politiche retributive
broad-banding

20
Years
t e c h n e