

# L'oggetto di analisi: le aree

Le aree in cui si possono raggruppare le capacità sono:

- **Area intellettuale**  
(insieme di capacità che permettono alla persona di individuare in modo corretto ed efficace i termini di un problema, trovandone la soluzione adeguata)
- **Area gestionale**  
(insieme di capacità che si riferiscono alle modalità comportamentali che caratterizzano l'agire della persona nella realtà organizzativa)
- **Area relazionale**  
(insieme di capacità che mettono in grado sia di comprendere le situazioni interpersonali e di gruppo in modo da attivare strategie di comportamento adeguate, sia di influire sugli interlocutori per ottenere ciò che si desidera)

## Gli strumenti di rilevazione

Gli strumenti attraverso i quali si possono ricavare i dati necessari alla costruzione della diagnosi sono:

- I test psicologici e i questionari di personalità
- Il colloquio e l'intervista
- L'Assessment Center

## Il metodo di interpretazione

Il metodo che si segue nella diagnosi può essere definito un **sistema indiziaro**

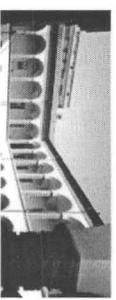
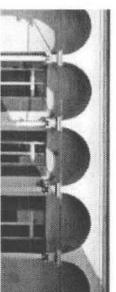
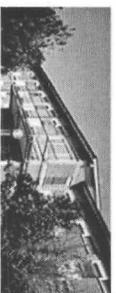
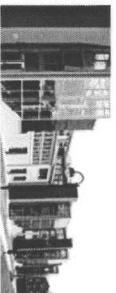
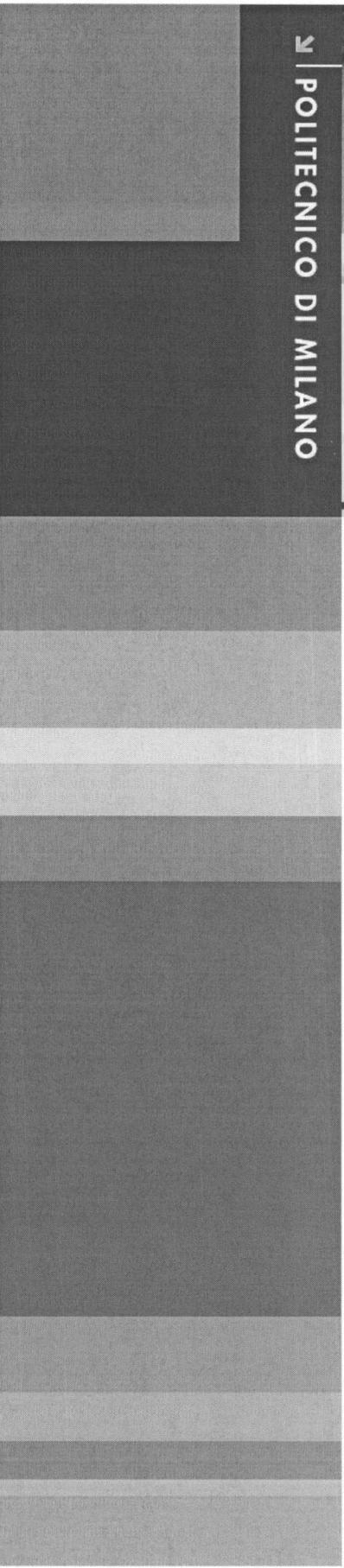
- Gli **indizi** sono costituiti da **dati** coerenti con un quadro di riferimento generale
- I dati vengono correlati e aggregati in **informazioni**
- La correlazione e l'aggregazione delle informazioni permette di costituire una **spiegazione** del sistema psicologico osservato



POLITECNICO DI MILANO



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



# Dall'organizzazione alle competenze – Il caso Polimi

Dott. Antonio Marcato

Area Risorse Umane e Organizzazione



## Il quadro di riferimento

2

Il mutamento di contesto  
("quasi mercato", servizi come fattore competitivo)



Il capitale umano come fattore critico di successo per  
l'organizzazione



Dal concetto di "costo del personale" al concetto di  
"investimento in capitale umano"



Diventano necessari strumenti per il controllo degli investimenti  
e per la crescita del capitale

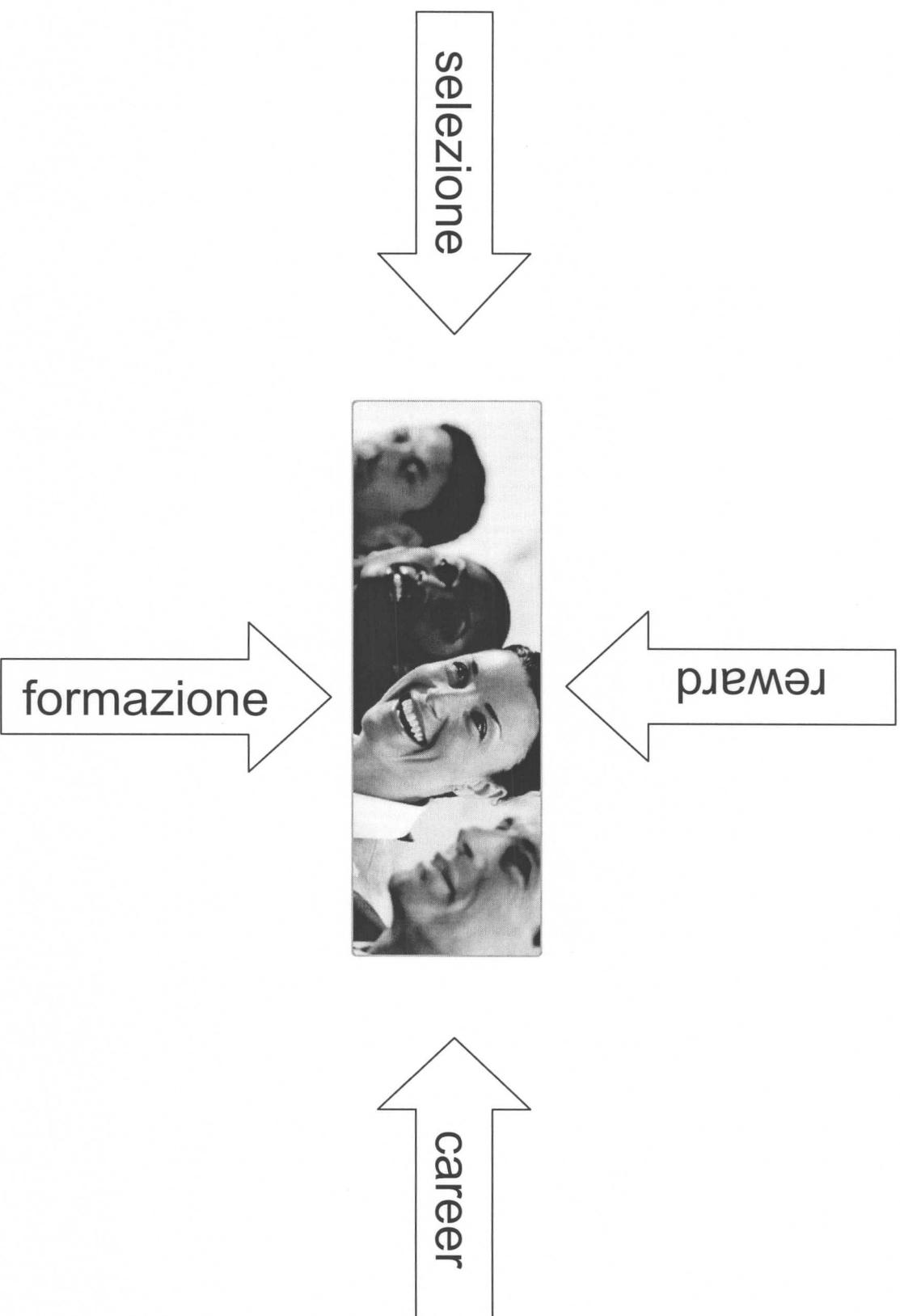


Sono necessari strumenti diversi da quelli esclusivamente  
basati sull'efficienza (% assenteismo, costo del lavoro, ecc.) e  
che si focalizzano sugli asset (conoscenza, competenza)



## I sistemi di gestione – la necessità di una rifocalizzazione

3



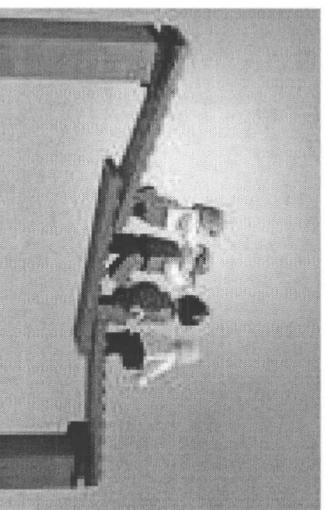


## Il concetto di ruolo come driver nei sistemi di gestione

4

IL RUOLO COME "PONTE"

TRA LE COMPETENZE INDIVIDUALI E L'ORGANIZZAZIONE

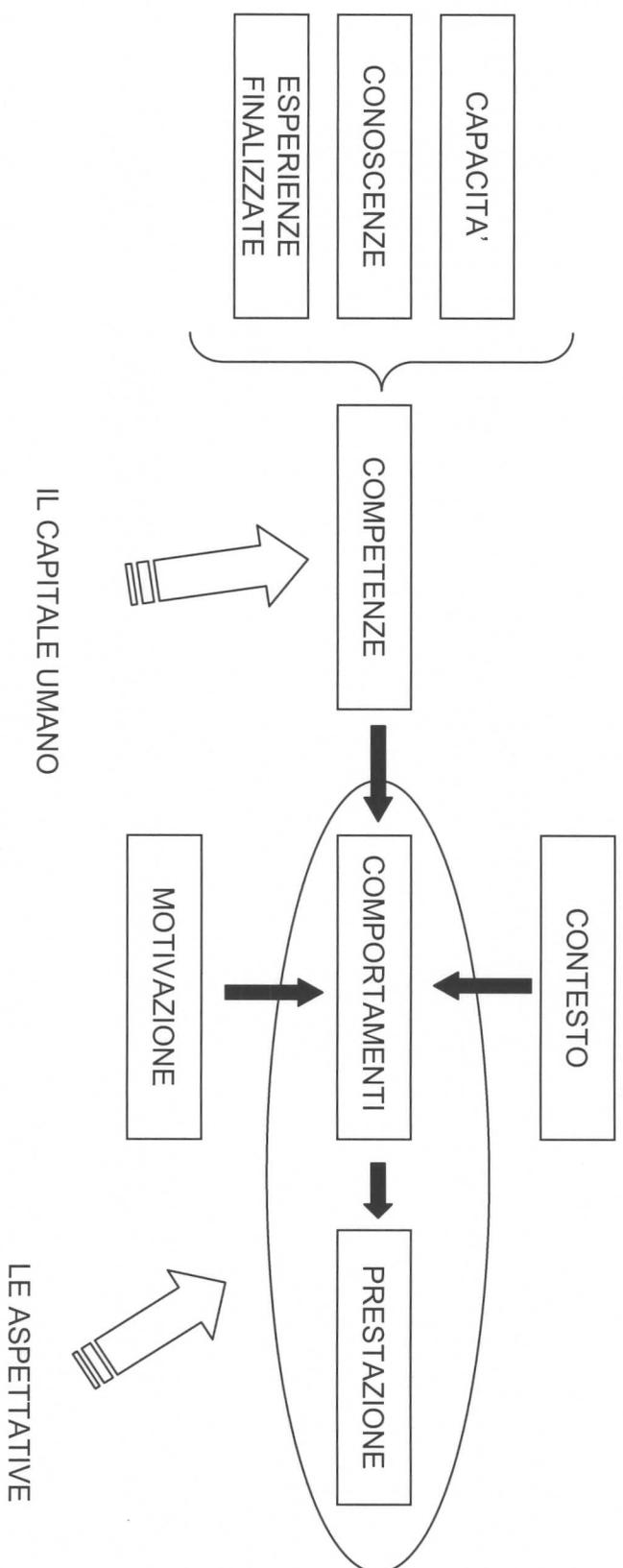


IL RUOLO COME INSIEME DI ASPETTATIVE / ATTESE

NEI CONFRONTI DELL'INDIVIDUO ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE



# Ruolo & competenze: il modello concettuale





## Ruolo & competenze: l'applicazione

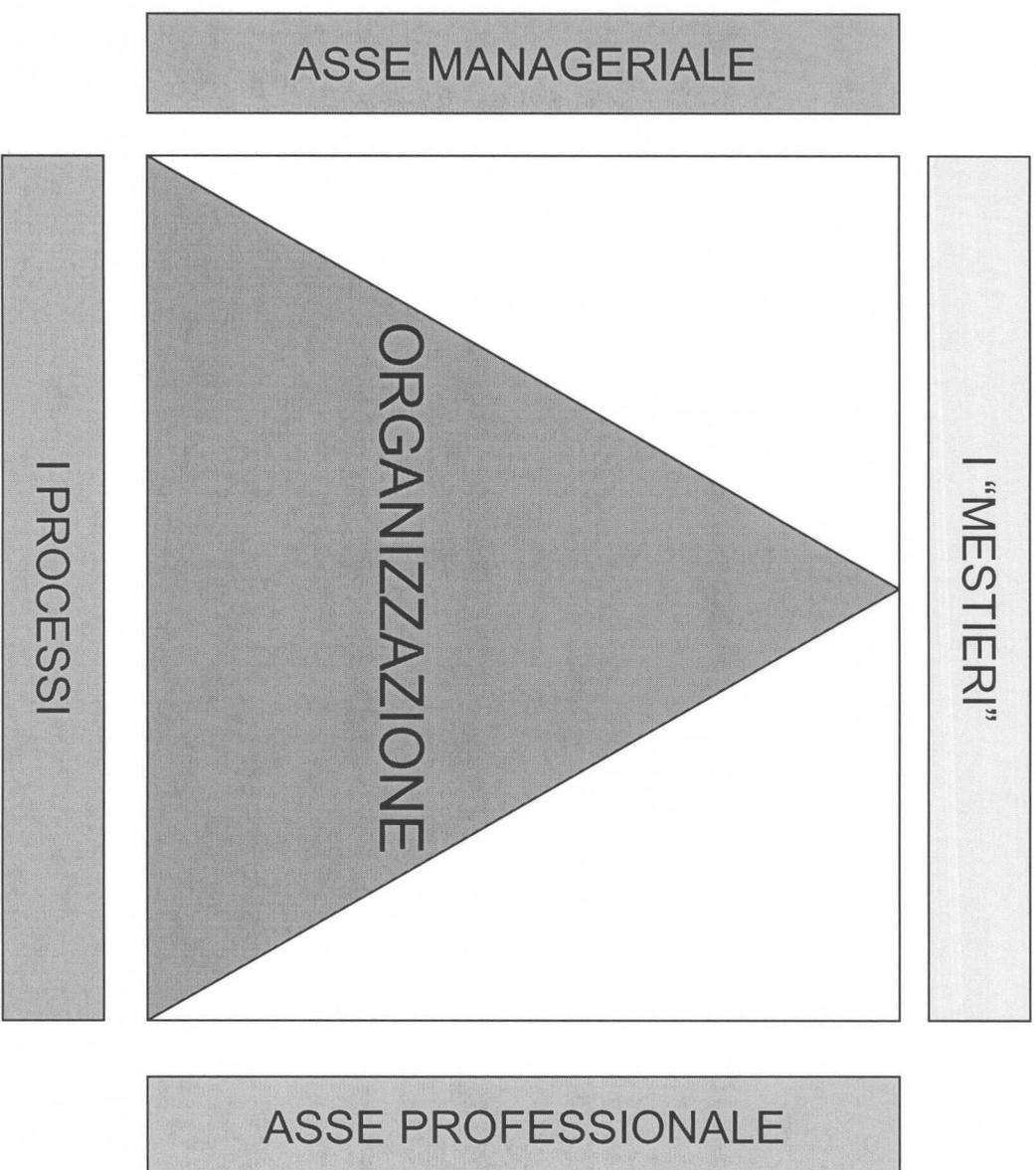
6

### LE SCELTE METODOLOGICHE

- Applicazione all'intero personale tecnico e amministrativo di Politecnico (1100 persone)
- La gestione del trade off: definizione puntuale per i ruoli gestionali più elevati vs clusterizzazione dei ruoli operativi



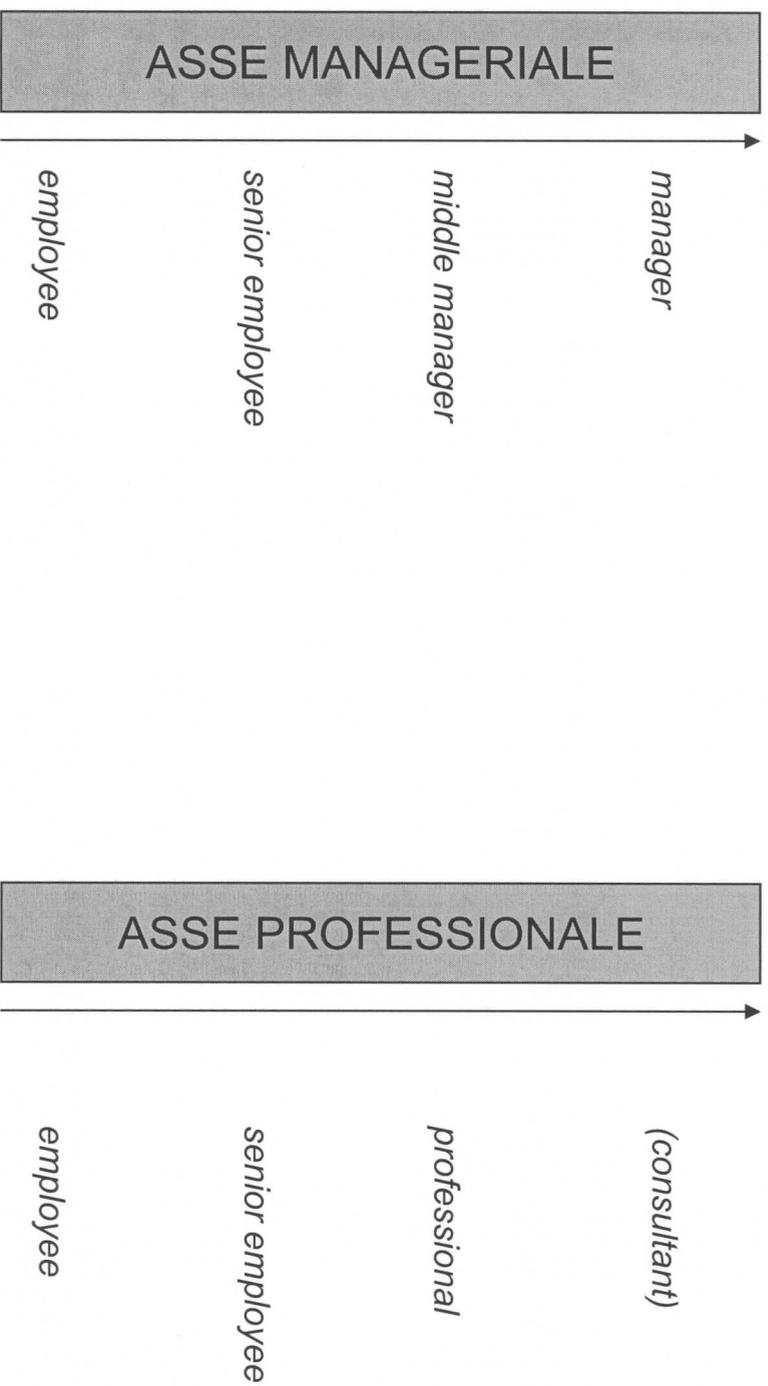
# Ruolo & competenze: l'applicazione – il modello





## Ruolo & competenze: l'applicazione – il modello

8





## Ruolo & competenze: l'applicazione – il modello

9

- *Back office*
- *Front office*
- *Integrazione*
- *Produzione*

I PROCESSI



## Ruolo & competenze: l'applicazione – il modello

10

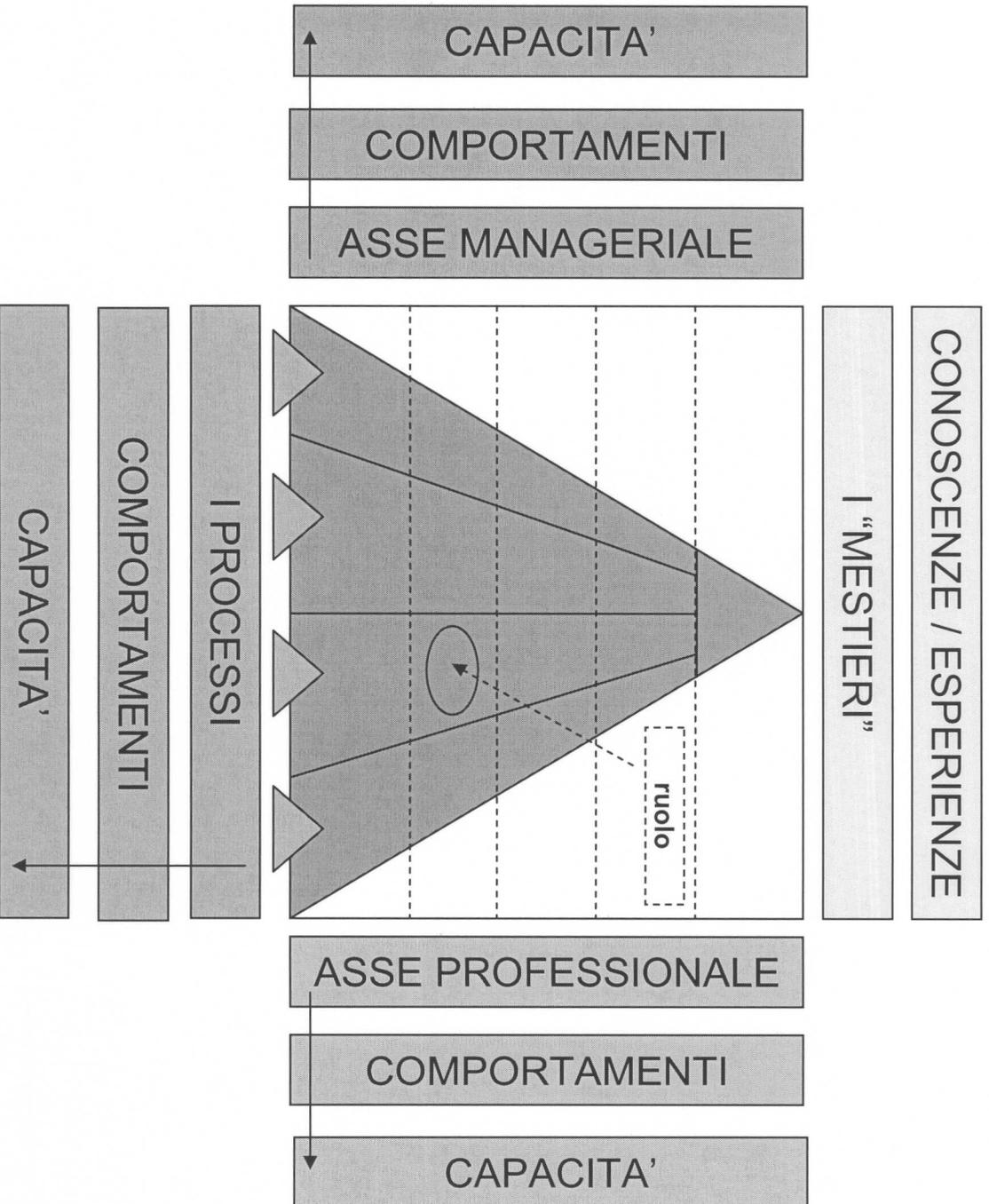
### I "MESTIERI"

- *Contabilità*
- *Discipline giuridiche*
- *.....*
- *Ricerca*
- *Servizi agli studenti*
- *Gestione del libro*

Mestiere =  
mix di discipline



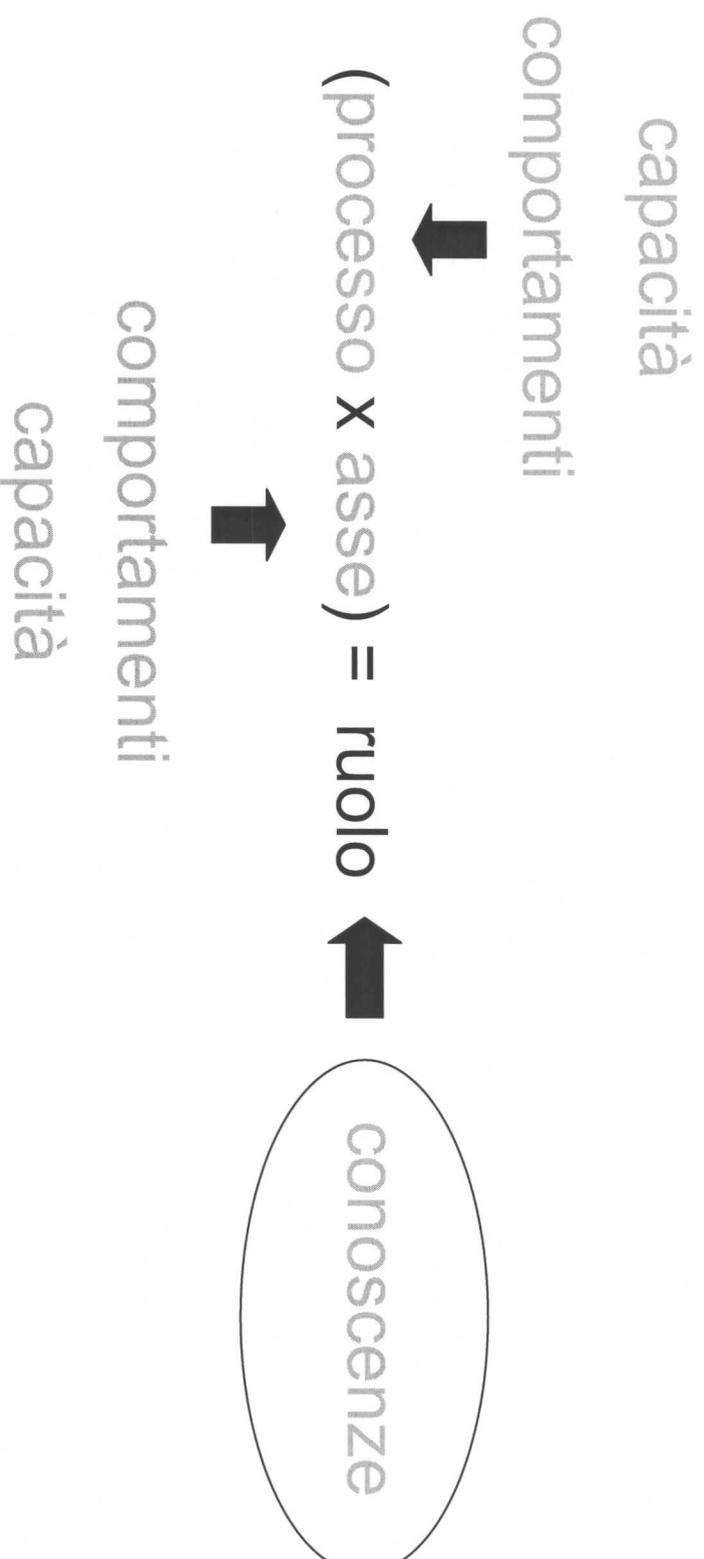
# Ruolo & competenze: l'applicazione – il modello





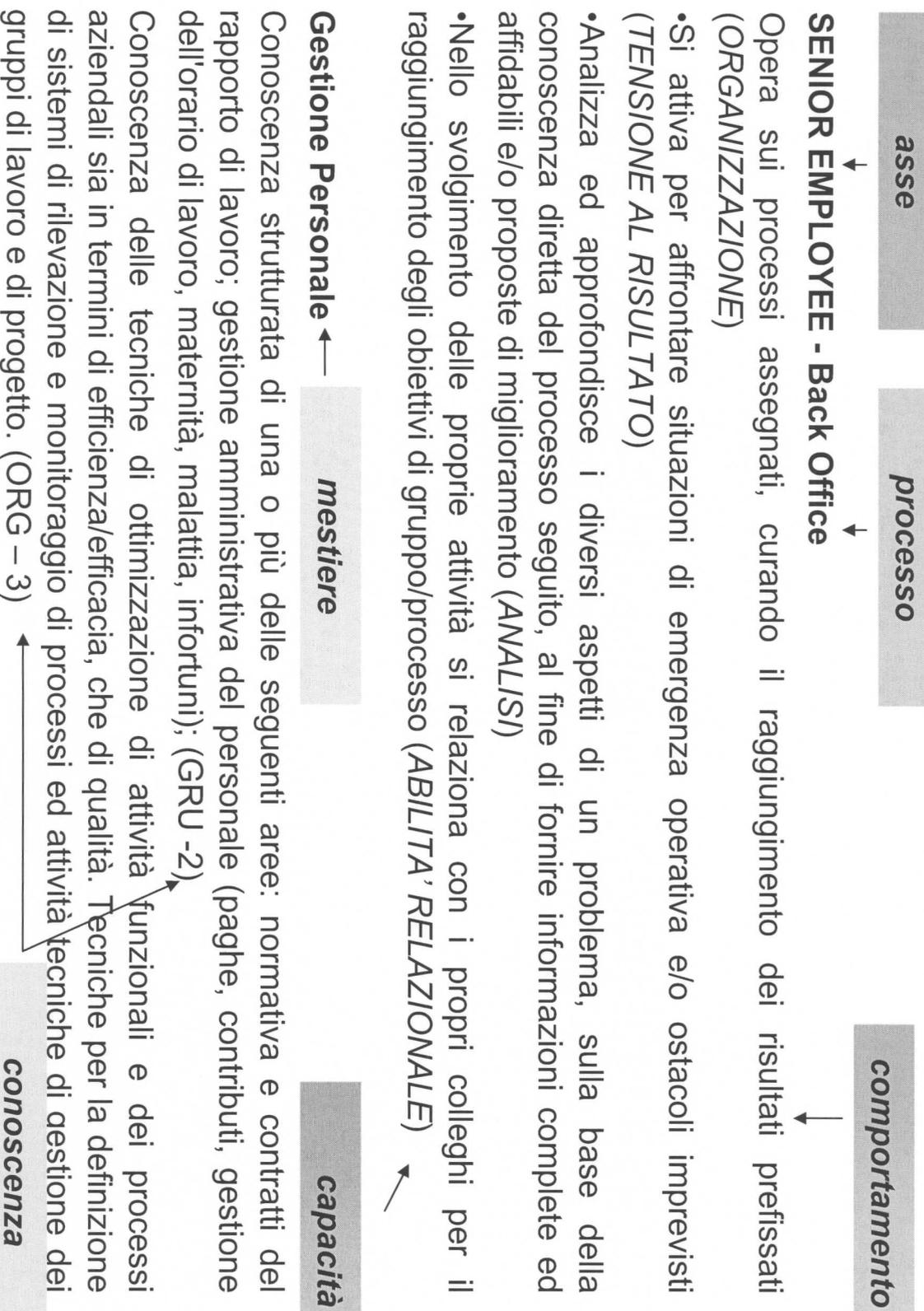
## Ruolo & competenze: l'applicazione – il modello

12



## Ruolo & competenze: l'applicazione – un esempio

13





# Ruolo & competenze: l'applicazione – la valutazione delle prestazioni & formazione

**ANAGRAFICA**

COGNOME \_\_\_\_\_

NOME \_\_\_\_\_

MATRICOLA \_\_\_\_\_

STRUTTURA \_\_\_\_\_

**COMPORAMENTI RICHIESTI DAL RUOLO**

COMPORAMENTO	ANALISI	VALUTAZIONE
Guidare e motivare i propri collaboratori		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Curare la formazione, lo sviluppo e la valutazione dei collaboratori		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Decidere in modo rapido rispetto al proprio ambito di competenze		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Organizzare i processi assegnando le risorse e monitorando l'andamento delle attività		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Fornire risposte puntuali rispetto ai bisogni dei propri clienti - utenti		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Garantire il flusso informativo tra la dirigenza e i collaboratori		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Favorire collegamenti e integrazione con le altre strutture dell'Ateneo		<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Sintesi della valutazione</b>		___ / 10

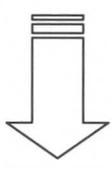
raramente     poco     spesso     sempre

**comportamento**

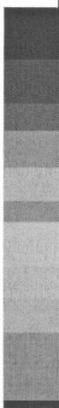


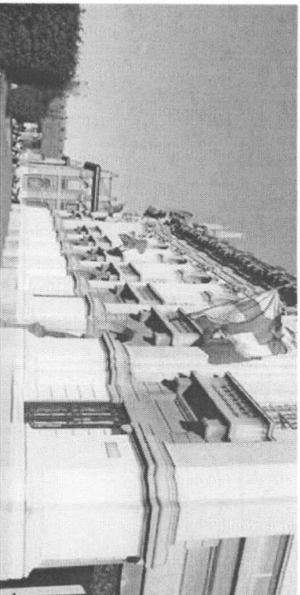
**capacità**

**ORG -organizzazione**

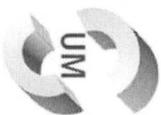


**formazione**

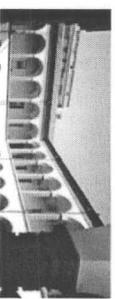
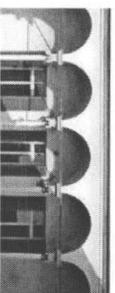
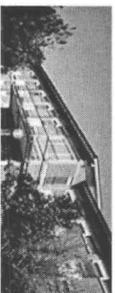
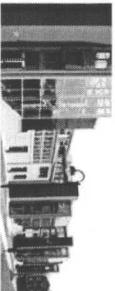
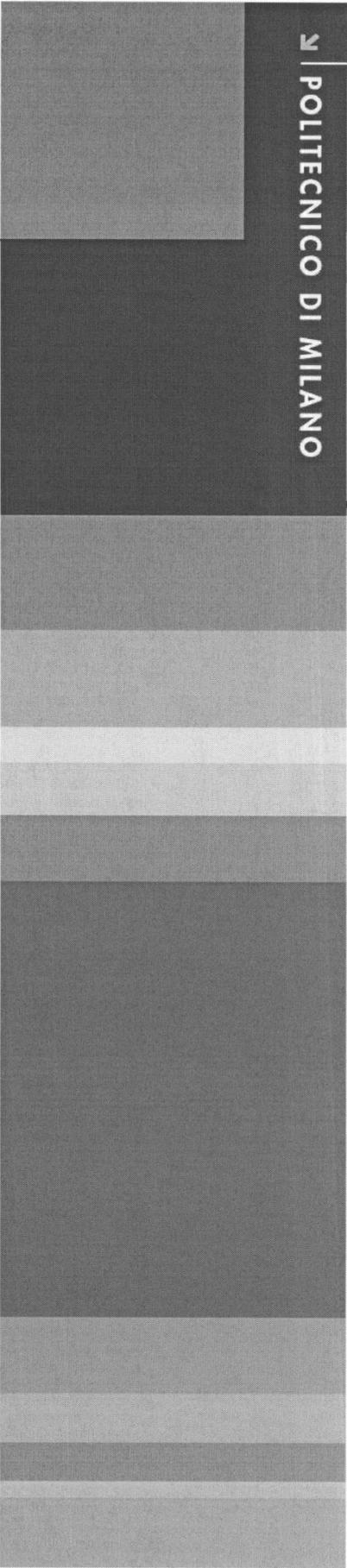




POLITECNICO DI MILANO



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



# La valutazione delle posizioni al Politecnico di Milano

Dott. Gabriele Rizzetto

Responsabile Servizio Organizzazione e Sviluppo



## Struttura dell'intervento

2

- Il quadro di riferimento teorico
- Finalità e ambito della valutazione delle posizioni Polimi
- La metodologia utilizzata
- Il processo e attori della valutazione delle posizioni Polimi
- Gli strumenti a supporto della valutazione
- L'impatto sulle politiche retributive



## Il quadro di riferimento teorico

3

Valutazione come ...					
	Legittimazione e certificazione	Controllo	Feedback e guida	Attori Principali	Strumenti
<b>Valutazione della posizione</b>	Definisce il valore della posizione in relazione ad altre posizioni ai fini dell'inquadramento contrattuale e della retribuzione	Verifica congruenza tra i contenuti della posizione ed esigenze dell'organizzazione, tra posizione ed inquadramento contrattuale	Definisce il valore di un'ottica di costruzione dei contenuti della posizione (job design)	Analista di organizzazione, staff specialistico, Direzione Risorse Umane	Job evaluation

(Fonte: Costa G., Gianecchini M. 2005)



## Finalità e ambito di applicazione della valutazione delle posizioni in Politecnico

4

- Presidio delle politiche retributive
  - (corrispondenza tra retribuzione e organizzazione)
- Risposta alla richiesta di equità retributiva
  - (analisi di clima)
- Rispetto della previsione contrattuale (in logica *pull*)
  - (CCNL e CIL)
- Applicata alle figure manageriali o ad elevata specializzazione in ambito tecnico (circa 200 posizioni)



# La metodologia utilizzata

5

Job evaluation – metodo del punteggio

Le fasi della job evaluation

- **job analysis**  
(esame approfondito delle posizioni di lavoro – razionalizzazione organizzativa)
- **Job description**  
(descrizione dei compiti, risorse, responsabilità di ogni posizione)
- **Job specification**  
(esposizione scritta dei fattori relativi ad ogni posizione)
- **Job evaluation**  
(definizione del valore relativo di ogni posizione)



## Il processo e attori della valutazione delle posizioni Polimi

6

Fasi	Attività	Attori
Job analysis	A seguito della riorganizzazione Polimi 2004 (Amministrazione da 3 a 2 livelli), nuova descrizione di compiti e responsabilità di ogni struttura e ridefinizione (formalizzata) dei ruoli manageriali; analisi del sistema dei laboratori.	Area Risorse Umane, analista di organizzazione interno (processo top down)
Job description		
Job specification	Definizione dei fattori di valutazione; definizione delle <i>chart</i> di valutazione (associazione di range di oscillazione all'interno di ogni singolo fattore per gruppi omogenei di posizioni organizzative - <i>cluster</i> )	Gruppo di Progetto composto da 2 persone Area Risorse Umane e 2 consulenti - fornitori software; Direzione Amministrativa per validazione risultati Ateneo e Collegio Direttori per validazione risultati Dipartimenti; OO.SS. Informate del modello di valutazione
Job evaluation	Valutazione delle singole posizioni attraverso <i>Quick Job</i>	

4 mesi



# Esempio di Job description

7



## Quick Job 5

Scheda di valutazione

### Posizione: Dirigente Area Amministrativa e Finanziaria

Riferisce a: DIRETTORE AMMINISTRATIVO

#### 1. SCOPO DELLA POSIZIONE

Assicurare il presidio delle variabili economiche e finanziarie dell'Ateneo, attraverso l'attuazione delle politiche in materia amministrativa, contabile, fiscale, di bilancio, di pianificazione e controllo, garantendo il rispetto degli adempimenti, la gestione ottimale delle risorse finanziarie, l'integrazione contabile delle diverse strutture, il supporto ai processi decisionali e informativi.

#### 2. AREE DI RESPONSABILITA'

Assicura la definizione delle politiche, dell'organizzazione e dei meccanismi operativi in materia di: pianificazione e monitoraggio dei flussi economico – finanziari dell'Ateneo, predisposizione dei bilanci preventivi, consuntivi e consolidati, gestione del piano dei conti, assicurandone la realizzazione e il rispetto negli adempimenti di legge;

Individua, analizza e progetta le opportunità di ottimizzazione delle risorse finanziarie, definendo e attuando le procedure e gli strumenti realizzativi;

Realizza l'integrazione contabile delle diverse strutture e il bilancio consolidato di Ateneo, ottimizzando i flussi tra l'Amministrazione Centrale e le altre strutture a gestione autonoma;

Assicura, attraverso la struttura dedicata, la gestione efficiente, tempestiva e completa dei processi, delle procedure e dei sistemi amministrativi, contabili e di tesoreria;

Contribuisce alla progettazione e realizzazione integrata di soluzioni contabili e soluzioni informatiche

Cura l'aggiornamento della normativa e lo sviluppo di metodologie e strumenti relativi agli ambiti di competenza e la successiva diffusione all'interno dell'Ateneo.

Fornisce, per le materie di competenza, consulenza e supporto alle strutture in particolare sull'analisi di costo (per sostenere progetti full cost).

Gabriele Rizzetto

POLITECNICO DI MILANO



## Esempio di Job specification

### Chart Aree Dirigenziali

<b>Formazione Richiesta</b>	Scuola dell'obbligo		Media superiore		Laurea 1° Livello		Laurea Specialistica		Specializzazione post universitaria							
<b>Esperienza</b>	Minore di 1 anno		Da 1 a 3		Da 4 a 7		Da 8 a 15		Maggiore di 15							
<b>Attività</b>	Semplici e/o Standardizzate		Omogenee /Specialistiche		Coordinamento /Spec. complesse		Complesse /Spec. Strategiche		Complesse eterogenee		Strategiche su più aree eterogenee					
<b>Risorse / Struttura</b>	Nessuna		Piccolo Gruppo		Piccola Struttura		Struttura medie Dimensioni		Struttura grandi Dimensioni							
<b>Contesto</b>	Solo interno		Qualificante Interno		Qualificante Esterno		Solo Esterno									
<b>Processo Decisionale</b>	Norme definite		Norme generali		Procedure definite		Politiche definite		Politiche generali		Strategie definite		Strategie generali			
<b>Difficoltà Processo</b>	Situazioni pregresse				Utilizzo conoscenze				Sviluppo conoscenze							
<b>Autonomia Delegata</b>	Controllo costante		Controllo frequente		Controllo periodico		Controllo occasionale		Controllo formale non sostanziale		Controllo Informale					
<b>Volume (milioni di Euro)</b>	Fino a 0.6		Da 0.6 a 6		Da 6 a 60		Da 60 a 200		Da 200 a 600		Da 600 a 2000		Da 2000 a 6000		Oltre 6000	
<b>Influenza</b>	Minima		Contributoria		Contributoria pesante		Contributoria		Condivisa		Diretta					

# Esempio di Job evaluation

9

## Valutazione Posizioni Sistema Dipartimentale

Posizione	Punti	Classe
Direttore Dipartimento Grande	1364	23
Direttore Dipartimento Medio	1300	23
Direttore Dipartimento Piccolo	1158	22
Coordinatore Laboratori	523	16
Responsabile Laboratorio Grande	495	16
Segretario amministrativo - elevata complessità gestionale	479	16
Segretario amministrativo - media complessità gestionale	451	15
Responsabile Laboratorio	440	15
Specialista di Laboratorio Sr	414	15
Segretario amministrativo - bassa complessità gestionale	363	14
Specialista di Laboratorio	326	13

# Il sistema informativo – Quick Job® di Next Consulting

C:\Documents and Settings\Administrator\Desktop\polim\metodi\valutazione 2007 - 04 - 12.qj5

File Modifica Visualizza Labela 2

valutazione 2007 - 04 - 12.qj5

Job ID	Titolo	Punti	Livello	Descrizione
001	Project Manager - Grandi Progetti	393	52	
002	Project Manager - Piccoli Progetti	307	50	
003	Project manager - Servizi	393	52	
004	Responsabile Funzionale	393	52	
005	Addetto Junior	218	47	
006	Specialista Funzionale	247	48	

Quick Job

Valuta Parziali Scheda Conferma

**1 Grado di scolarita'**

Identifica il livello di profondita' di conoscenze necessario alla posizione per poter svolgere le attivita' assegnate. La scelta del grado di scolarita' non si deve necessariamente riferire al 'titolo di studio conseguito', quanto alla somma di conoscenze acquisibile da processi mentali che da tali livelli culturali derivano, anche recepiti al di fuori delle strutture istituzionali predisposte.

**SCUOLA DELL'OBBLIGO:** Questa scelta identifica delle posizioni alle quali non e' richiesto alcun tipo particolare di conoscenza e si ritenga, pertanto, sufficiente, per poter svolgere le

Scuola dell'obbligo  
Media superiore  
Diploma di laurea  
Università

**1 Grado di scolarita'**

- 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
- 10 Influenza sul volume economico

Universita'  
Da 4 a 7  
Omogenee/Specialistiche  
Fino a 5  
Prevalentemente Interni all'azienda  
Procedure definite  
Utilizzo conoscenze  
Controllo periodico  
Da 0,5 a 6  
Minima

Scheda di valutazione Item di valutazione

Job: Project Manager - Piccoli Progetti

Punti 307 Livello 13 Liv. Ferrero 50

start

Politecnico di Milano

Gestione archivi

- valutazione 2007 - 04 - 12.qj5
- valutazione 2007 - 01 - 30.qj5
- Altri documenti...

Help e guide on line

- guida metodologica
- guida operativa

Altri prodotti

- Job Profile
- Linea Express

Template e azioni predefinite

- Ranking per livello
- Ranking per livello e punteggio
- Template originale

www.nextgroup.com

17:44

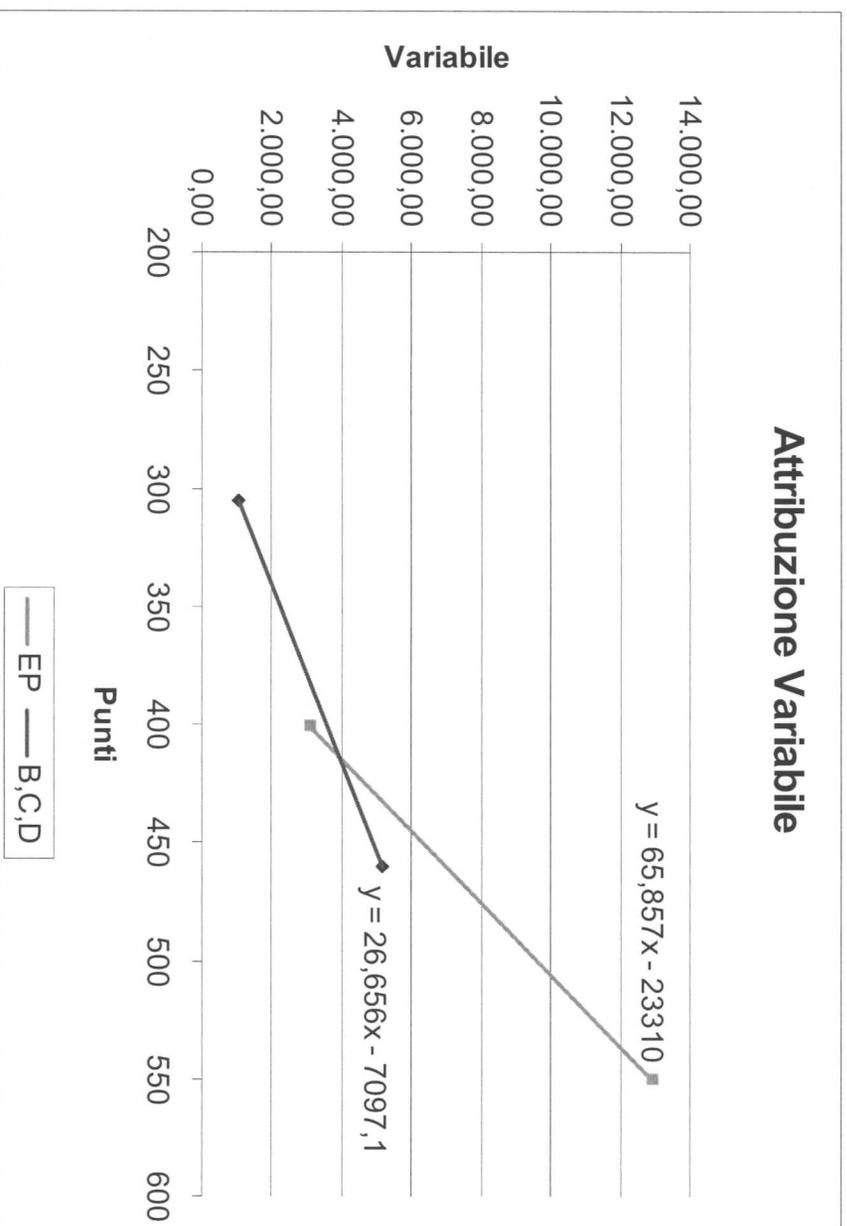
Gabriele Rizzetto

POLITECNICO DI MILANO



## L'impatto sulle politiche retributive - 1

La graduazione delle indennità di posizione e di responsabilità





## L'impatto sulle politiche retributive - 2

12

La graduazione delle indennità di posizione e di responsabilità

Fascia QJ	Pti Min	Pti Max	B,C,D		EP	
			min	max	min	max
fino 12	0	305	1.032,91	1.032,91	3.098,74	3.098,74
13	305	350	1.032,91	2.232,50	3.098,74	3.098,74
14	350	400	2.232,50	3.565,30	3.098,74	3.098,74
15	400	460	3.565,30	5.164,57	3.098,74	6.984,22
16	460	528	5.164,57	5.164,57	6.984,22	11.462,50
17	528	608	5.164,57	5.164,57	11.462,50	12.911,42



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®

[www.nextconsulting.eu](http://www.nextconsulting.eu)

Human Intelligence by NEXT™

20  
Years  
t e c h n e

# 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*

*οργάνω -organon- attrezzo) è un*

*gruppo di persone formalmente unite*

*per raggiungere uno o più obiettivi*

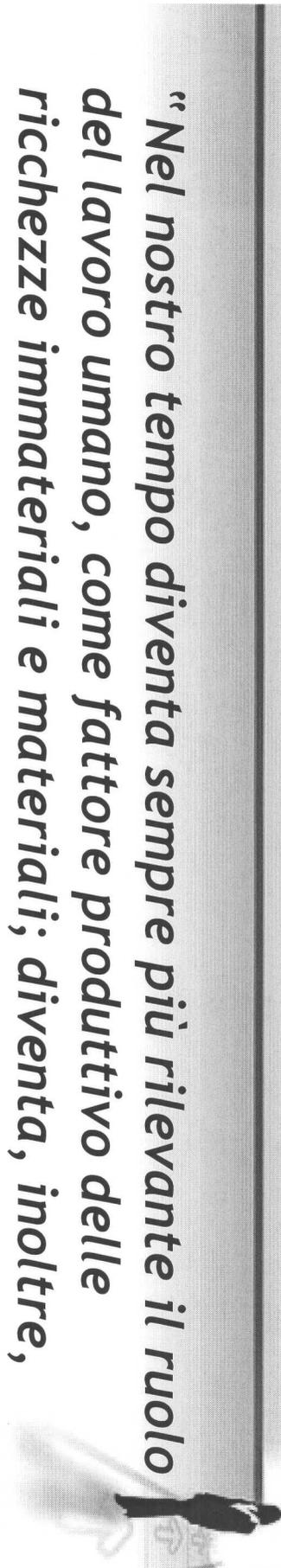
*comuni*



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)

# 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

Years

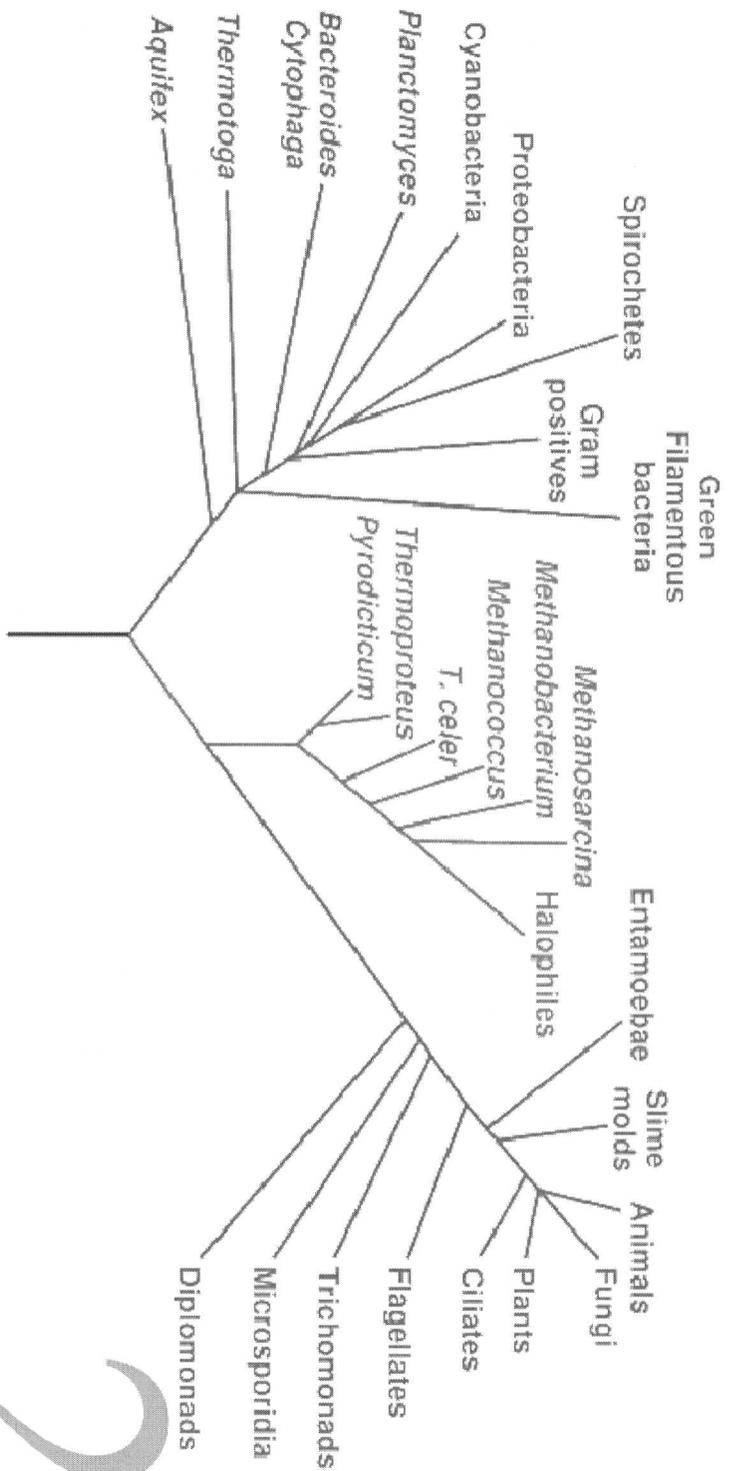
# Le organizzazioni come organismi complessi



**Bacteria**

**Archaea**

**Eucaryota**

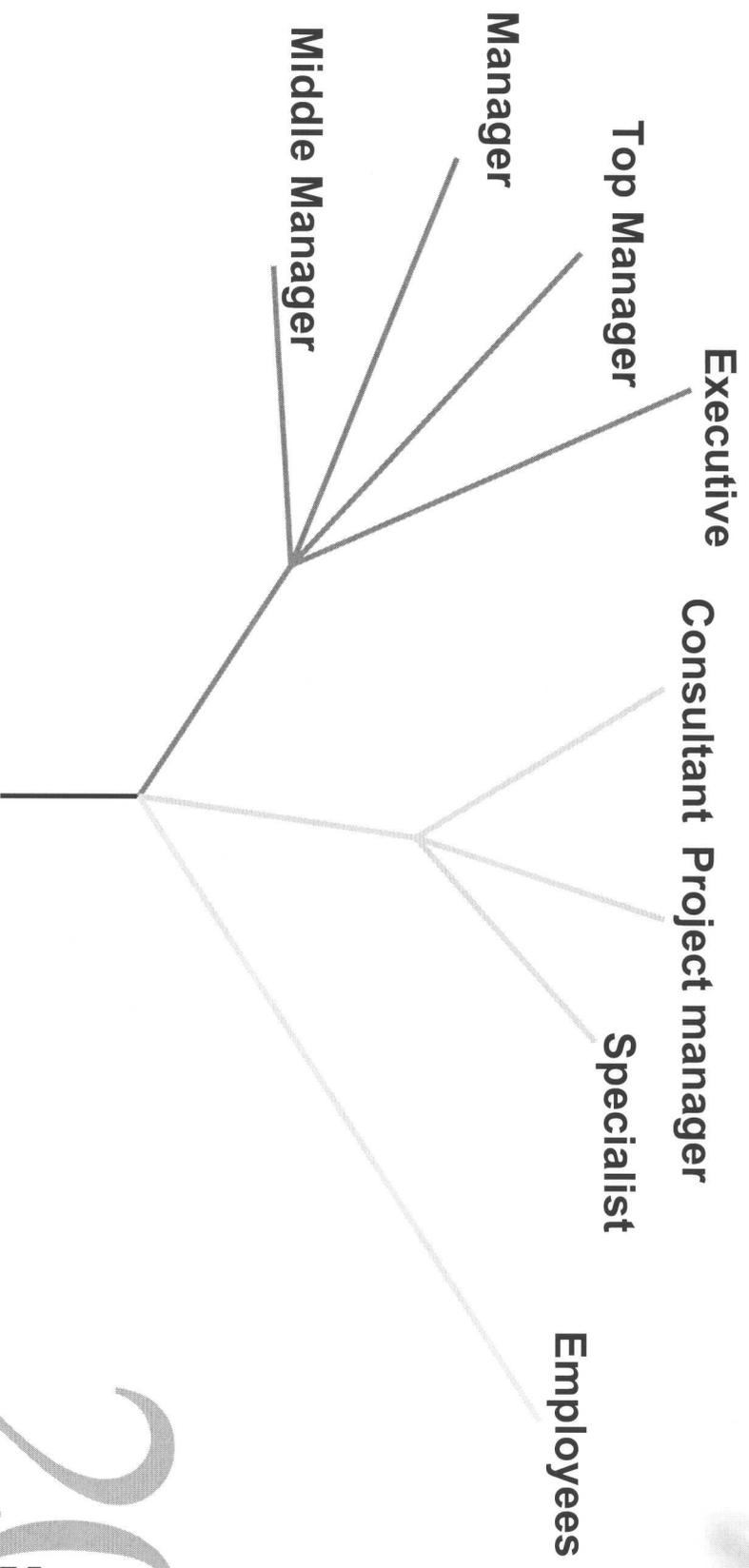


# Le organizzazioni come organismi complessi

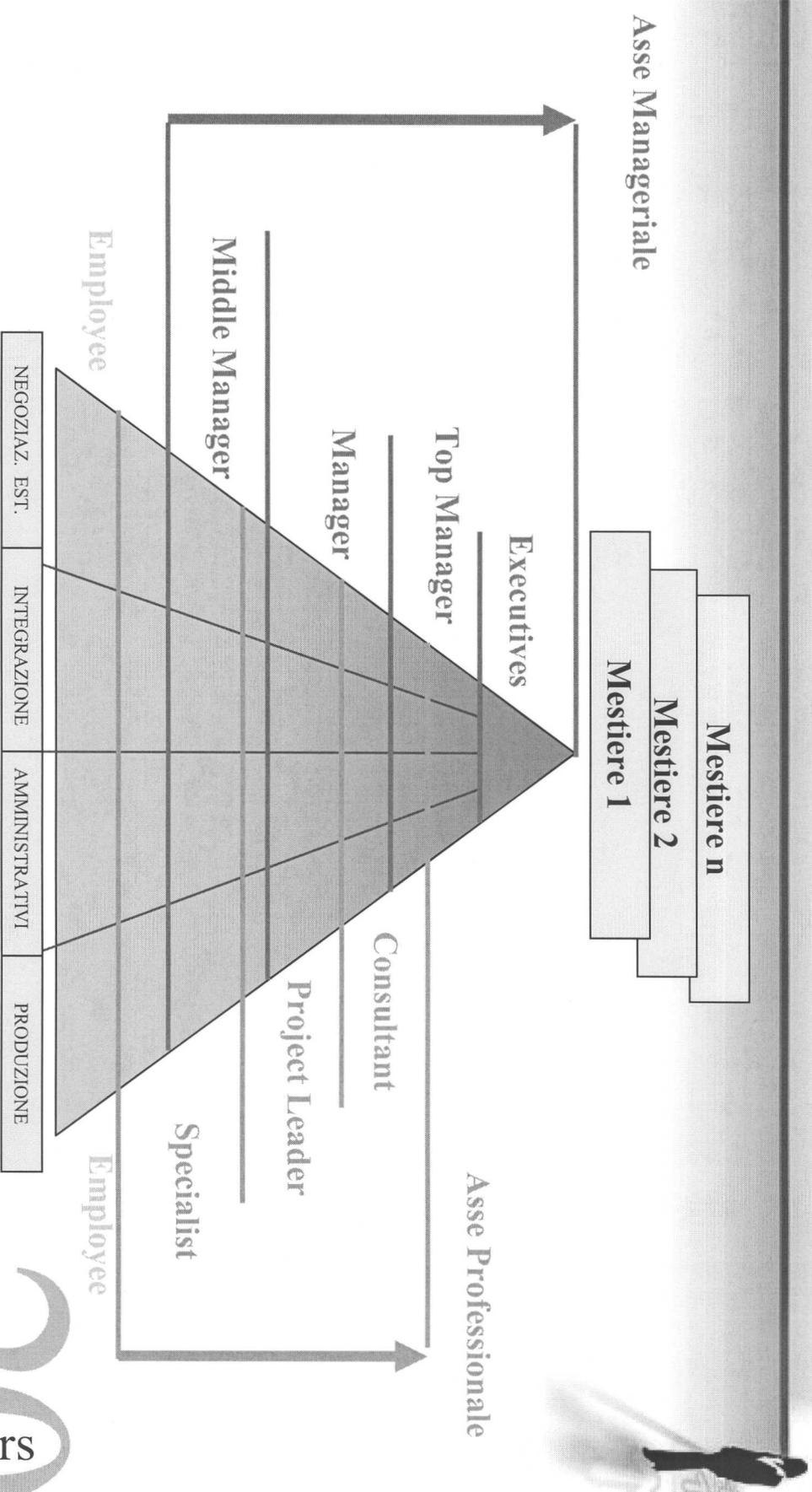
*Managers*

*Professionals*

*Employees*



# Le organizzazioni come organismi complessi



Le organizzazioni come organismi complessi

# La Tassonomia di Linneo

CATEGORIA TASSONOMICA	CLASSIFICAZIONE DEL	CLASSIFICAZIONE DELLA
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	Essarie 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

# 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

# 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 sempre relativa al      Ha chiaro il perché  
contesto
3. È dipendente      Ne è cosciente  
dall'osservatore
4. È sempre sbagliata      Usa gli strumenti con  
rigore

# 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.

# L'errore

Non esiste misura giusta.

Conoscere gli errori che si possono compiere.

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

Aiuta a produrre un risultato migliore.



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

# Le persone



Criticità MKT

Performance individuali  
Ancoraggi a famiglie  
professionali

Sistemi di reward mirati  
alla persona

## Il reward oggi:

Criticità  
Business +

## Un Possibile Modello

Outsourcing  
Contratto  
Politiche In-Banding  
posizionamento collegato a  
performance

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

# 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

# Le persone

*Performance individuali,  
BSC politiche Broad Banding*



## 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* +

# 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