

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

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

20 Years

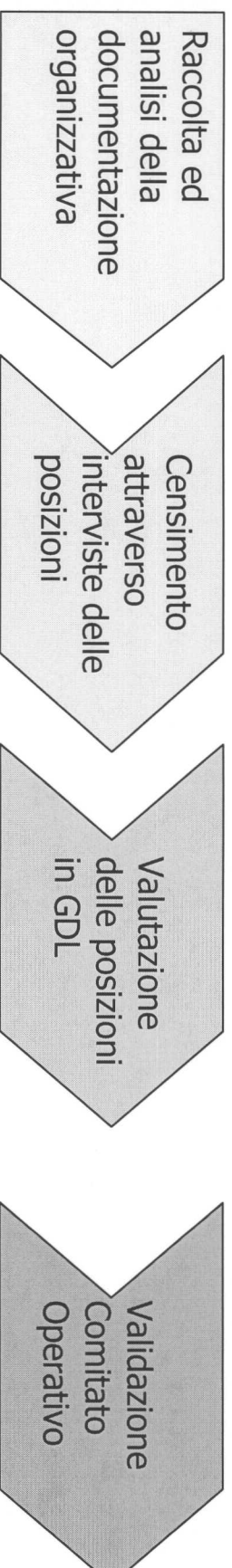
Valutazione posizioni

Censire e valutare le posizioni aziendali allo scopo di:

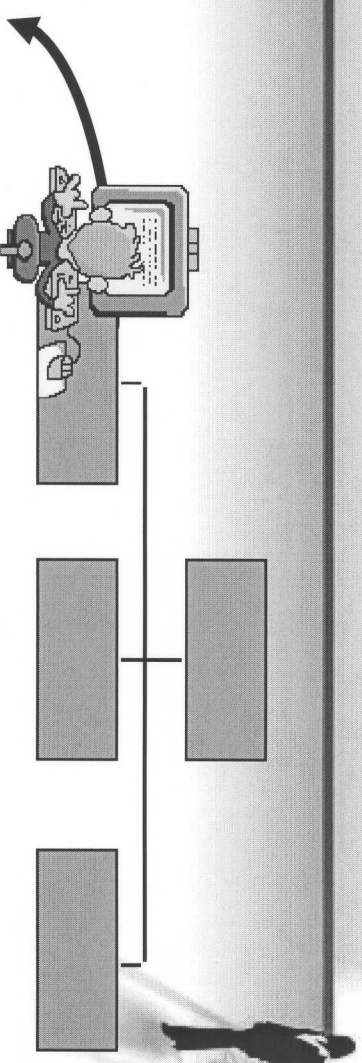
- Evidenziare eventuali incoerenze o possibili sovrapposizioni in struttura
- Ipotizzare un 'meccanismo' per l'assegnazione di qualifiche identificando possibili soglie di accesso anche in relazione al mercato.
- Realizzare la base logica di partenza per la definizione delle politiche retributive e i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

COME SI FA – Valutazione Posizioni

Processo:



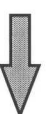
COME SI FA – Valutazione Posizioni



Adempiere ad una Missione



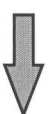
Risultati



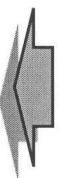
Misurare le responsabilità



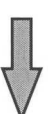
Risolvere problemi



Misurare la complessità



Competenze



*Misurare profondità,
ampiezza e
contesto relazionale*

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:

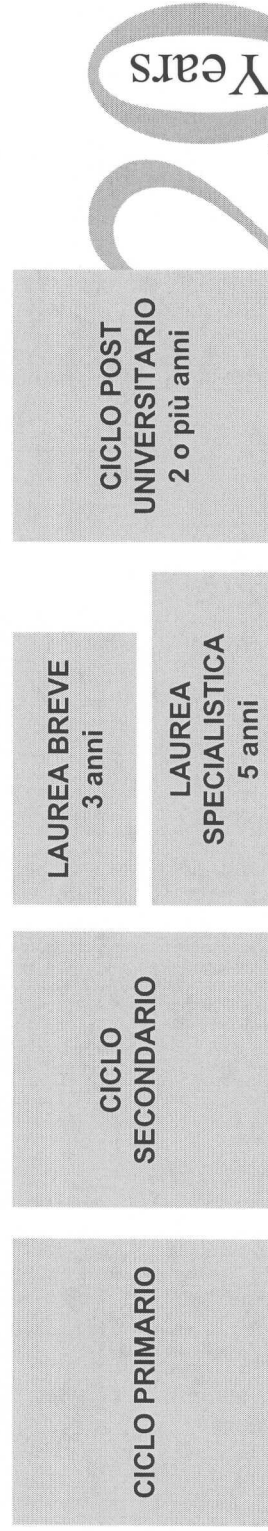
	Descrizione	Fattori
Competenze	Conoscenze acquisite ed esperienza necessaria, ampiezza e profondità delle competenze, applicate al contesto ed alla struttura gestita.	1 - Grado di scolarità
		2 - Esperienza di lavoro
Problem Solving	Complessità delle problematiche da affrontare e risolvere.	3 - Attività svolte
		4 - Numero Persone Gestite
Risultati	Impatto sui risultati e assunzione di responsabilità.	5 - Contesto di relazione
		6 - Vincoli nel proporre
		7 - Processi mentali
		8 - Vincoli nell'agire
		9 - Volume economico gestito
		10 - Influenza sul volume

Years

Grado di scolarità

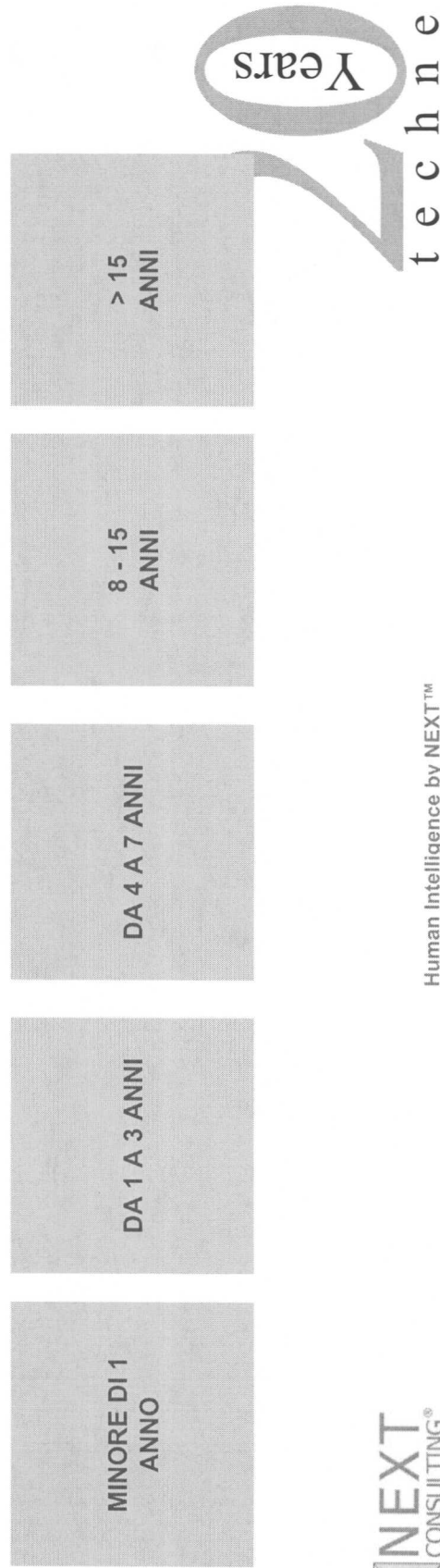
Questo fattore identifica il livello di profondità di conoscenze necessario alla posizione per poter svolgere le attività assegnate.

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.



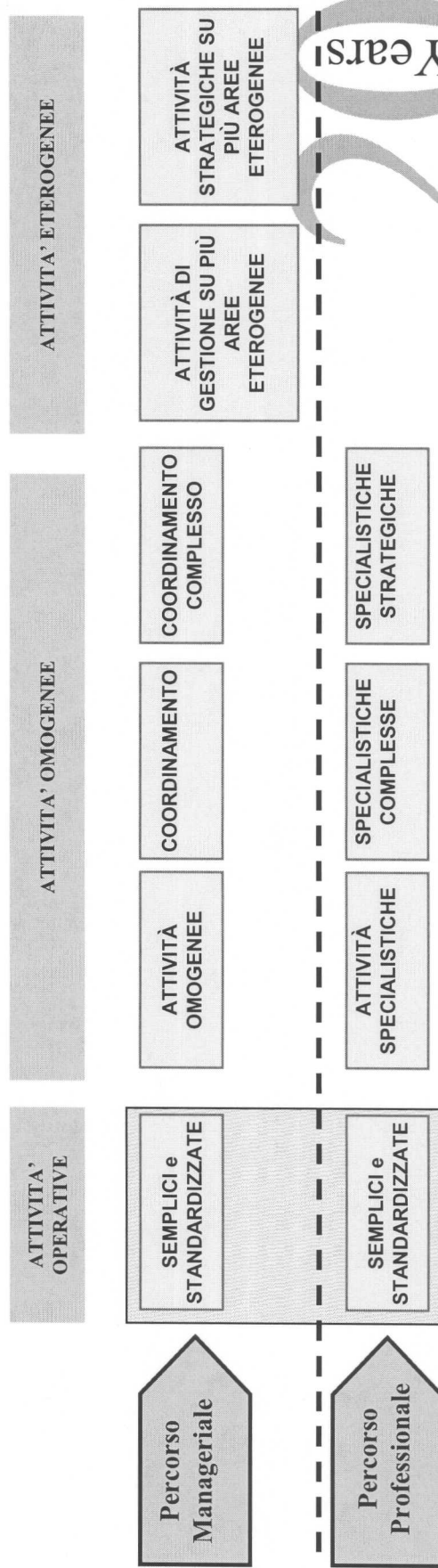
Esperienza di Lavoro

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.



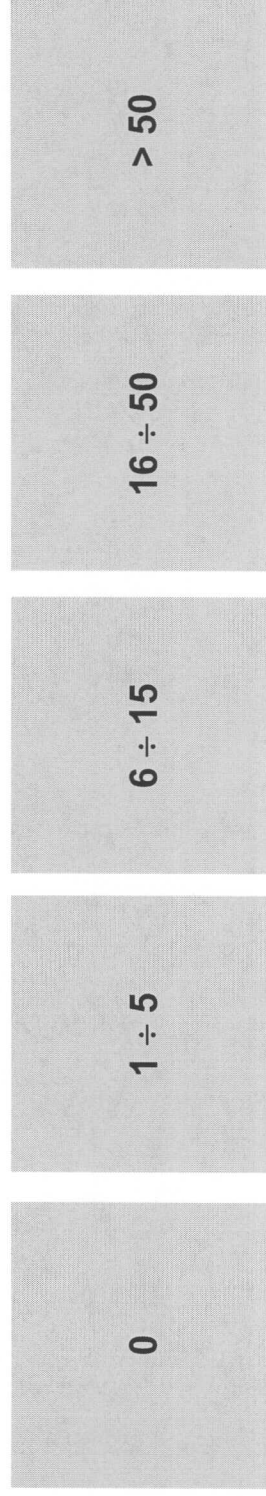
Attività svolte

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

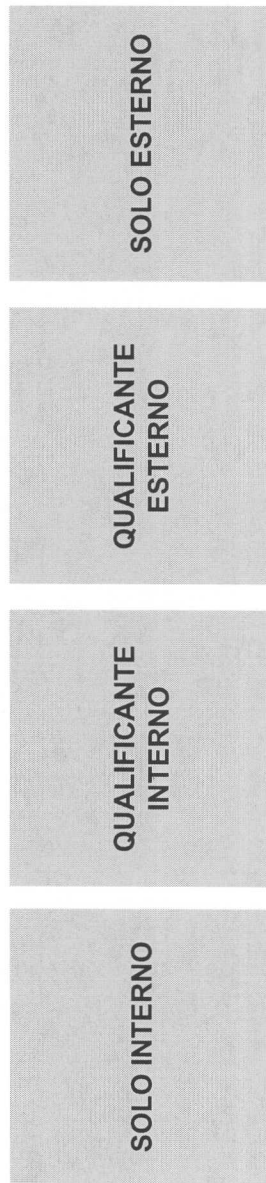
Attraverso il n° di collaboratori che la posizione coordina o gestisce possiamo esplicitare la complessità della struttura gestita, sia essa gerarchica o funzionale .



20
Years
t e c h n e

Contesto di relazione

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



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.



20
Years
t e c h n e

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

I Fattori di valutazione dell'impatto sui Risultati

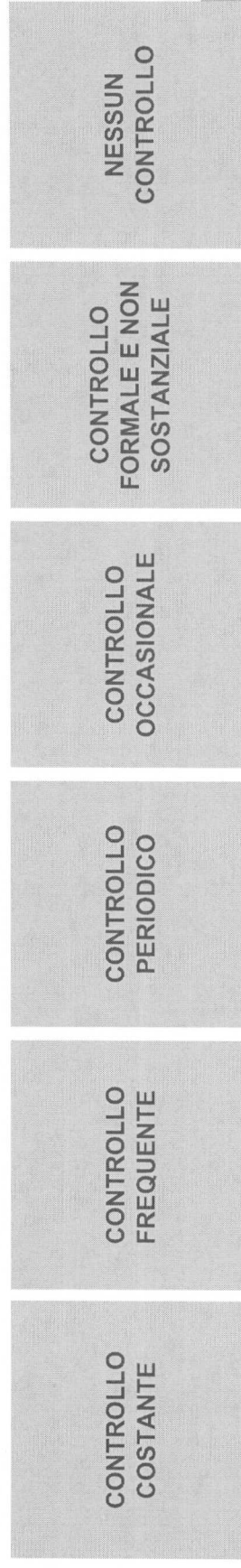
I successivi 3 fattori afferiscono a quella parte del metodo di valutazione che misura l'impatto sui risultati della posizione in esame.

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

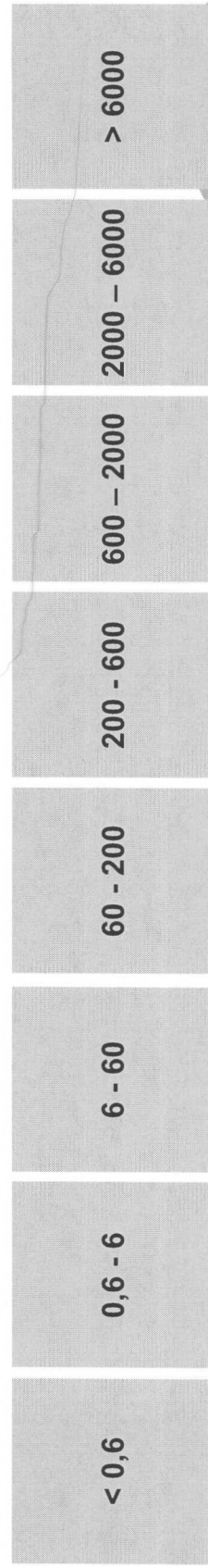
Questa domanda chiede di identificare il tipo di controllo cui è soggetta la posizione in relazione ai risultati.

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



Volume economico gestito

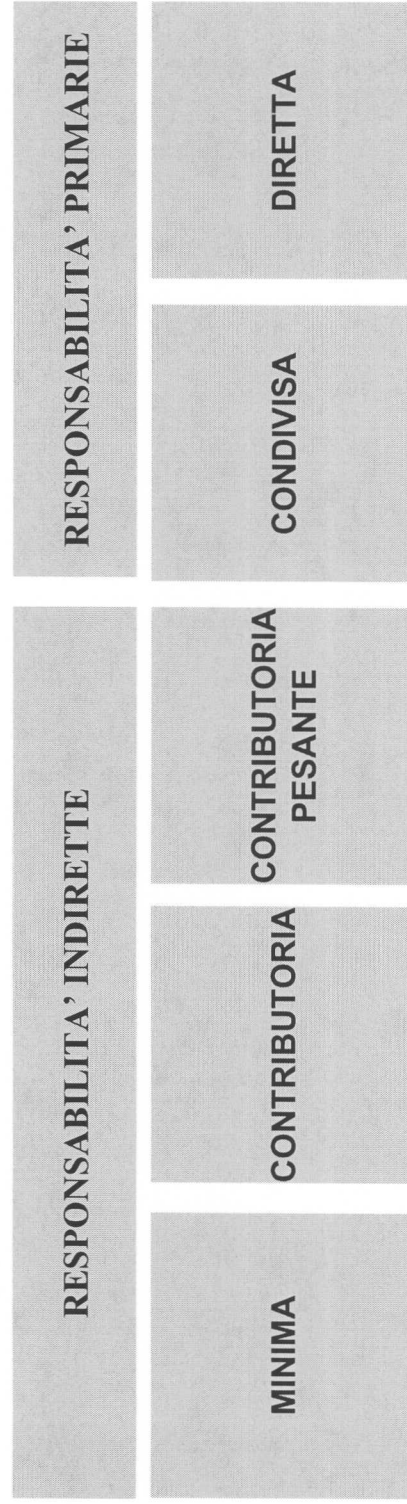
Il fattore chiede di quantificare il volume economico gestito. Tale valore fa riferimento ad una singola variabile già predeterminata e specifica per l'area di appartenenza della posizione, come già definito nella descrizione della posizione (vedi elenco dimensioni economiche)



(*) 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

Quick Job

capo filiale da 8

9 Volume economico gestito

Domande

Unità: 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 rilevante collegato all'attività svolta dalla posizione. Se la posizione non avesse un 'budget' assegnato consigiamo di salire nella scala gerarchica fino a trovare un volume cui fare riferimento.

I VALORI INDICATI SONO ESPRESSI IN MILIARDI.

1 Grado di scolarità	Diploma di laurea
2 Esperienza di lavoro	Da 4 a 7
3 Attività svolte	Coordinamento/Spec. complesse
4 Numero di persone gestite	Da 6 a 15
5 Prevalenza nei contatti	Prevalentemente esterni all'azienda
6 Vincoli nel proporre	Procedure generali
7 Processi mentali	Sviluppo conoscenze
8 Vincoli nell'agire	Controllo periodico
9 Volume economico gestito	Da 101 a 350
10 Influenza sul volume economico	Diretta

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

Personalizzazione in relazione al business

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

49

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
Atti vitasvolte	Semplici e/o Standardizzate	Omo genee Specialistiche	Coordinamento/Specie complesse	Complesse/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 generali
Processi mentali	Situazioni pregresse	Utilizzo conoscenze	Sviluppo conoscenze	Sviluppo nuove idee	
Vincoli nell'agire	Controllo costante	Controllo frequente	Controllo periodico	Controllo formale non sostanziale	Nessun controllo
Volume economico gestito	Fino a 0,8 milioni	Da 0,8 a 6	Da 6 a 60	Da 60 a 200	Da 200 a 600
Influenza sul volume economico	Minima	Contributoria	Contributoria pesante	Condivisa	Diretta

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

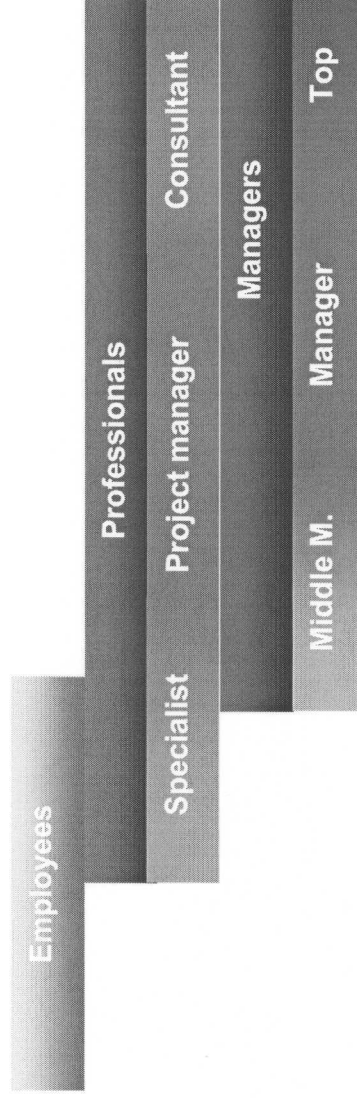
Verso un modello di Total Reward



Visione contrattuale:
Indirizzi retributivi
del CCNL o CIA

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

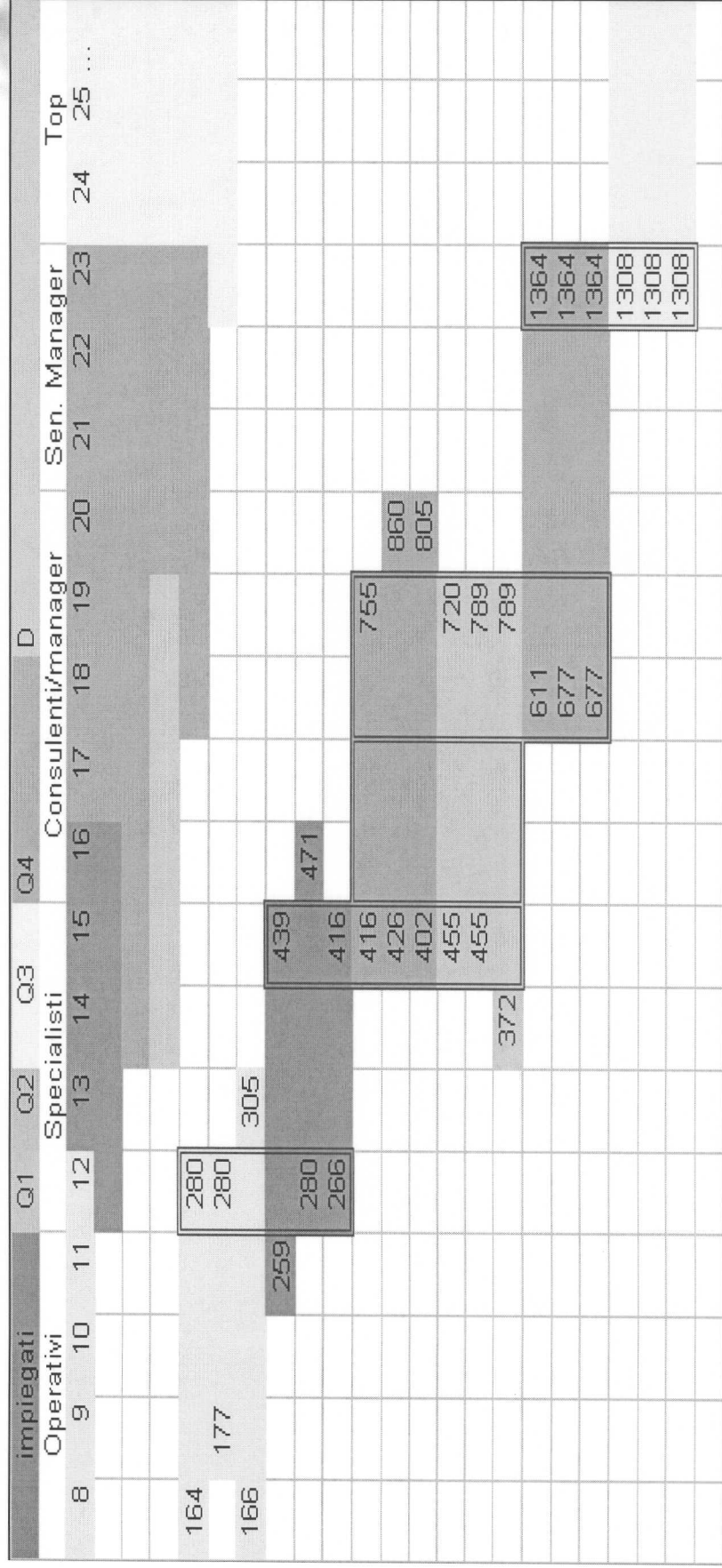
Visione gestionale:
Differenziazione
delle logiche
di compensation,
funzione
del gruppo di
appartenenza.
Global Grade
per i diversi
sottogruppi

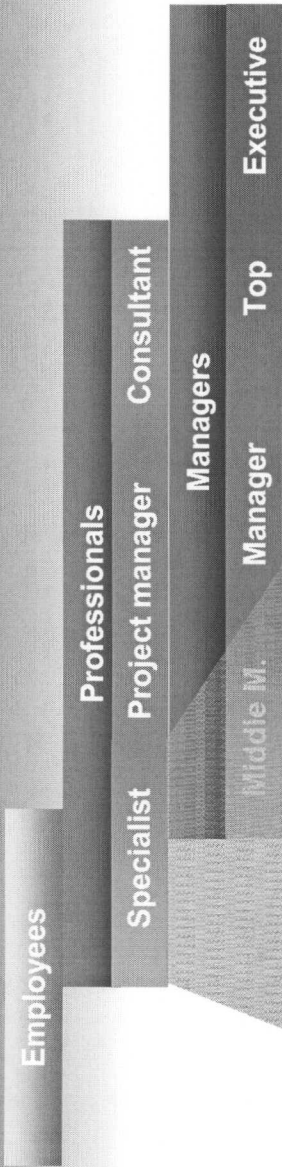
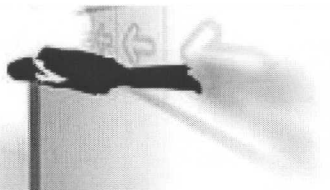


20 Years
t e c h n e

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

Specialist

12	13	14	15
12	13	14	15
12	13	14	15
12	13	14	15

12

Peronale e Organizzazione

12

13

14

15

C.d.G.

13

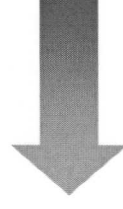
14

15

Il concetto del Global Grade

- NEXT REWARD collega il Global Grade alla metodologia

Global Grade: Profilo Standard:
IT PMC

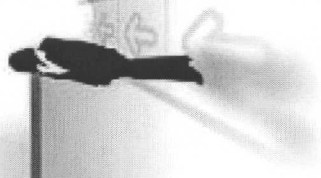


Definizione

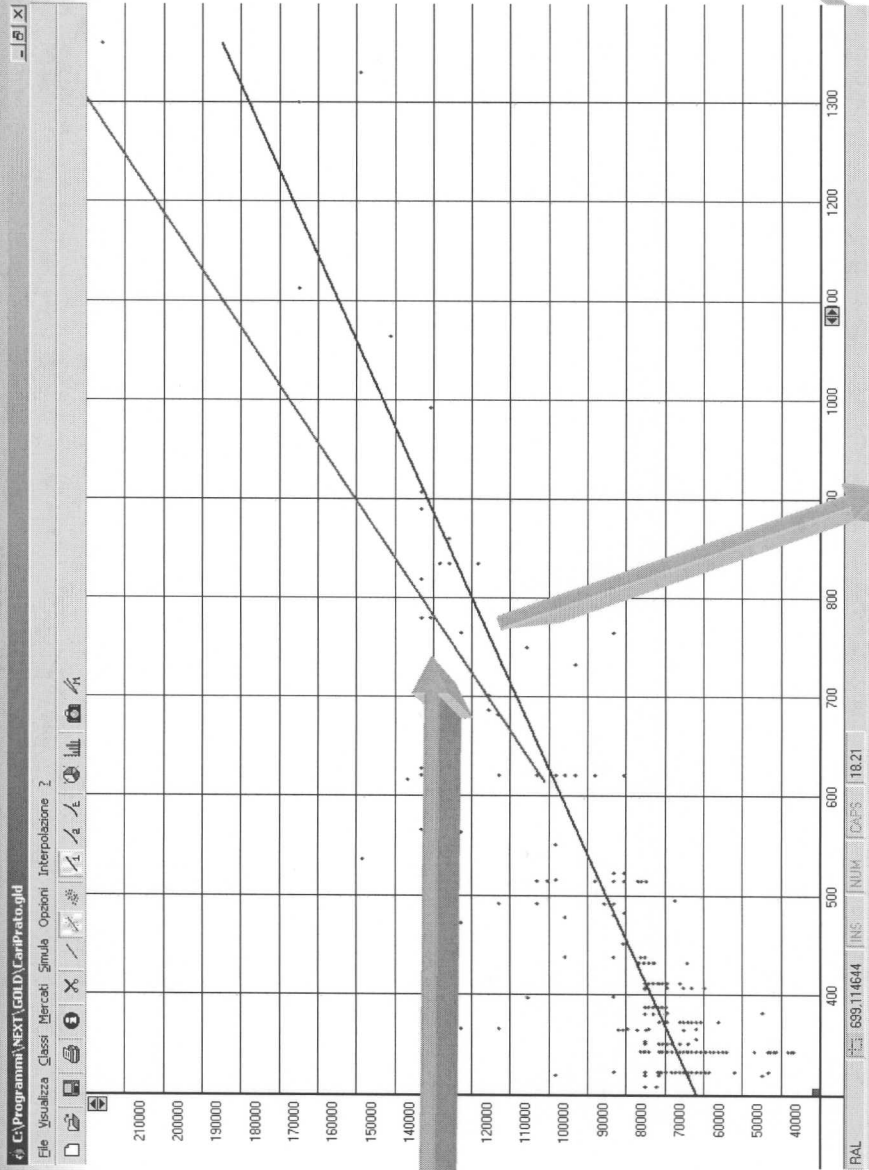
intervallo di punti

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

Diverse
metodologie
collegabili,
compensation
broad banding e
sistema di
governance



Personalizzazione in relazione al business



Il Compensation

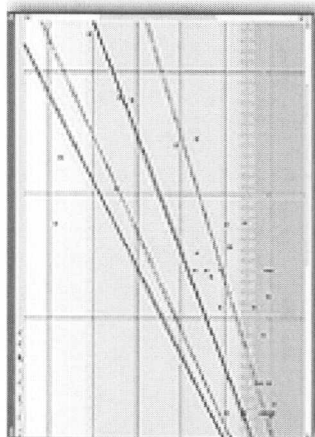


20 Years
t e c h n e

Prassi aziendale

Human Intelligence by NEXT™

www.nextconsulting.eu



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

20
Years
t e c h n e