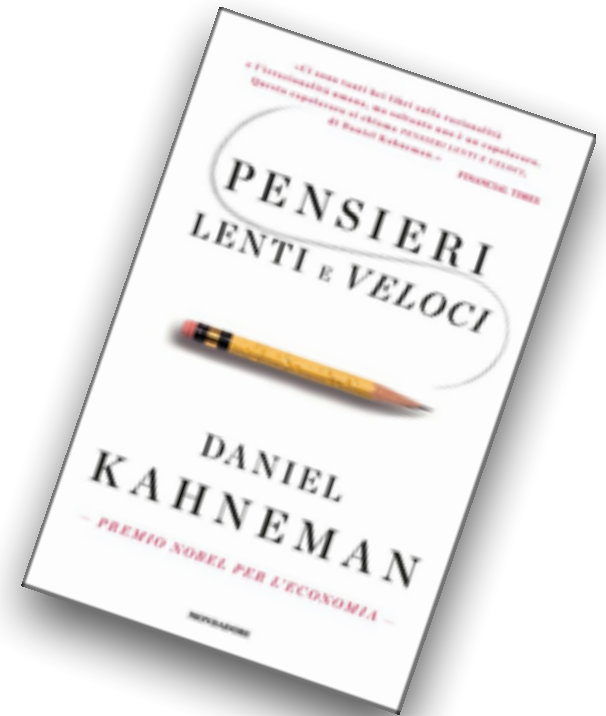




**IL RAZIONALE DELLE  
PEOPLE ANALYTICS**

# DANIEL KAHNEMAN

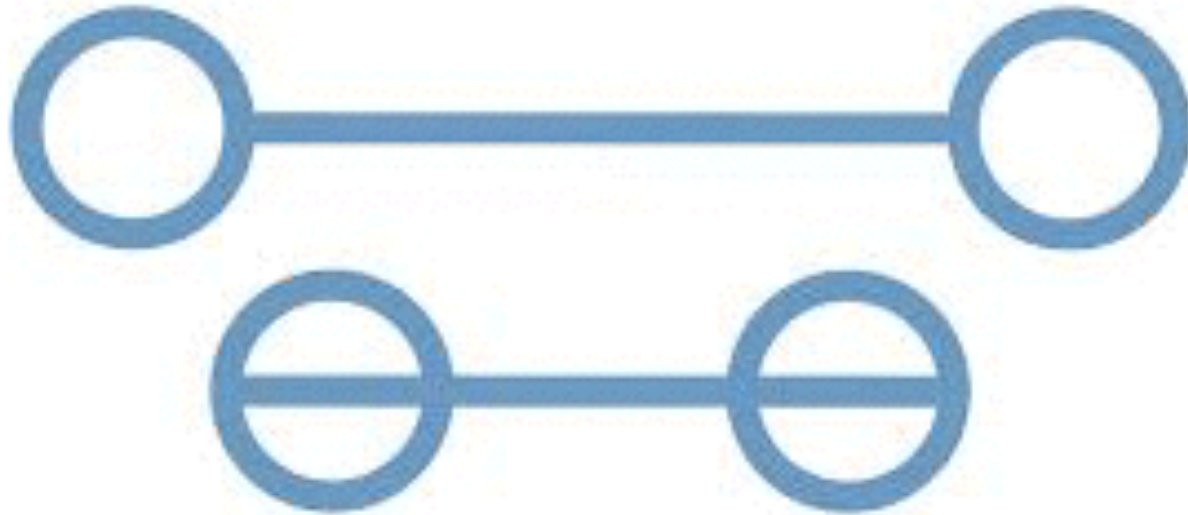
LA NOSTRA MENTE È  
FORMATA DA DUE  
PROCESSI DI PENSIERO  
DISTINTI



SISTEMA 1 - VELOCE,  
INTUITIVO, AUTOMATICO

SISTEMA 2 - LENTO,  
LOGICO E RIFLESSIVO

# ILLUSIONI OTTICHE



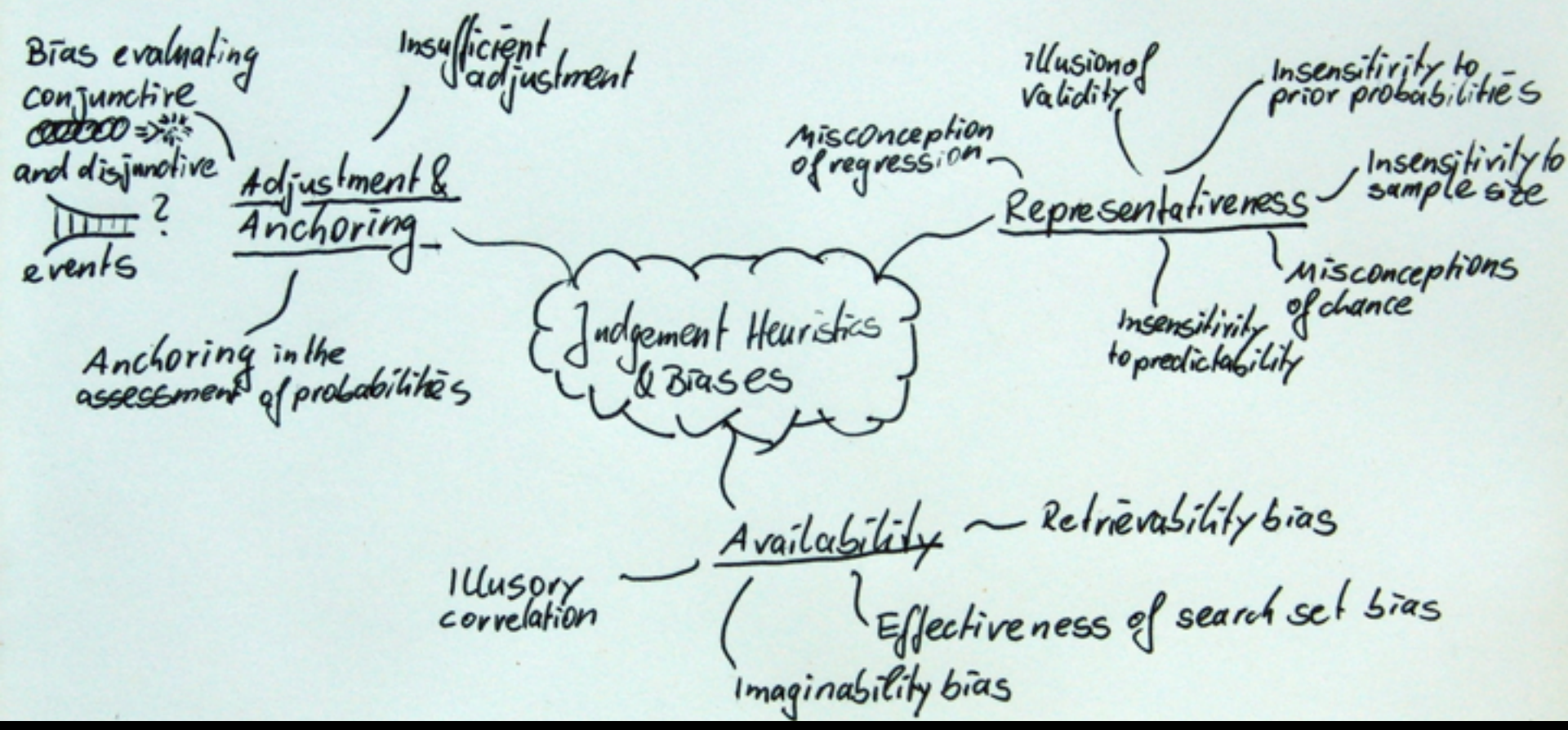
**ABBIAMO ANCHE  
ILLUSIONI COGNITIVE  
CAUSATE DA  
BIAS E EURISTICHE!**

UNA MAZZA DA  
BASEBALL E UNA  
PALLA COSTANO  
10,50 EURO.

LA MAZZA COSTA  
10 EURO IN PIÙ  
DELLA PALLA.

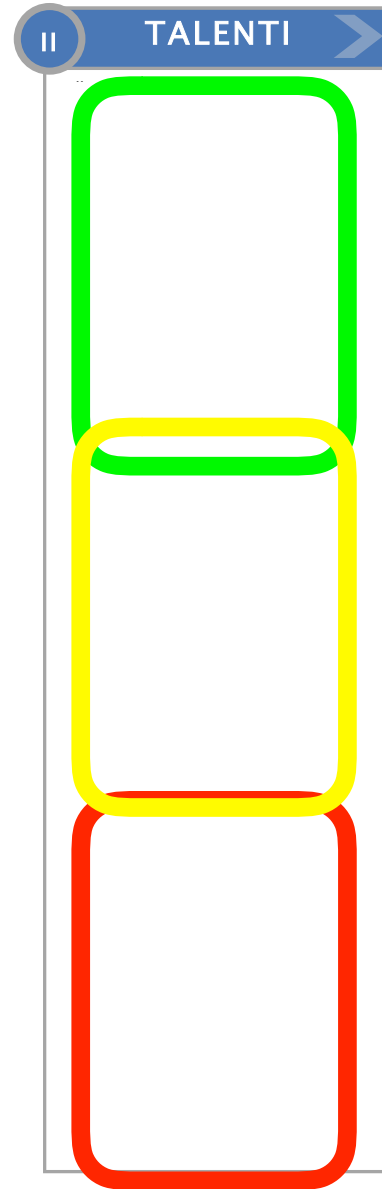
QUANTO COSTA  
LA PALLA?





**“WE THINK, EACH OF  
US, WE ARE MUCH  
MORE RATIONAL  
THAN WE ARE...”**

**DANIEL KAHNEMAN**



30%

30%

40%



MGMTLAB.EU  
PEOPLE INTELLIGENCE

HR DEVELOPMENT  
INSIGHTS

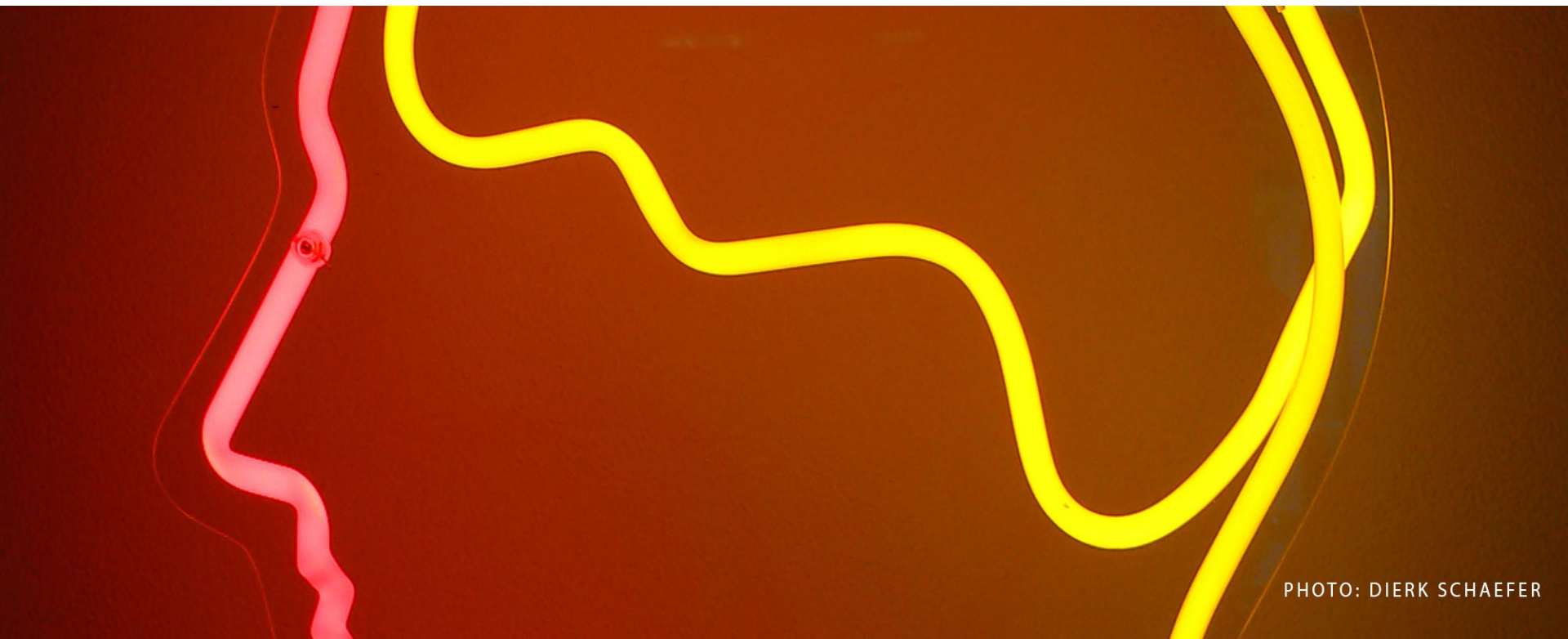


PHOTO: DIERK SCHAEFER

# HIGH RETURN ON DEVELOPMENT



# COMPETENZE CON MAGGIORE RITORNO

## SULL'INVESTIMENTO E IMPATTO SUI RISULTATI

NON SEMPRE SVILUPPARE ULTERIORMENTE I PUNTI FORZA O LAVORARE ESCLUSIVAMENTE SUI PUNTI DI DEBOLEZZA È LA MIGLIORE STRATEGIA PER OTTENERE RISULTATI.

L'APPROCCIO EVIDENCE-BASED DELLA METODOLOGIA HIGH RETURN, TRAMITE L'UTILIZZO DI MODELLI STATISTICI AVANZATI IN GRADO DI PREDIRE LE PERFORMANCE, PERMETTE DI IDENTIFICARE LE DIMENSIONI SU CUI PUNTARE PER OTTENERE IL MASSIMO RITORNO SULL'INVESTIMENTO.

ATTRAVERSO UN SISTEMA PREVISIONALE STATISTICO ABBIAMO LA POSSIBILITÀ DI CREARE GLI SCENARI DI IMPATTO DELLE COMPETENZE SUI RISULTATI:

QUANTO AUMENTANO I RISULTATI SE LE COMPETENZE A MAGGIORE RITORNO SULL' INVESTIMENTO CRESCONO DI 1%, 5% E 10%?

AUMENTO  
DEL 1%

AUMENTO  
DEL 5%

AUMENTO  
DEL 10%

POTENZIALE INCREMENTO DI EFFICACIA

1

RESILIENCE

1.44%

2.58%

3.81%

2

PRIORITIZING

1.35%

2.24%

3.26%

**TEAMX**

**INTELLIGENCE  
PER LA  
TEAM PERFORMANCE**

# COME FUNZIONA

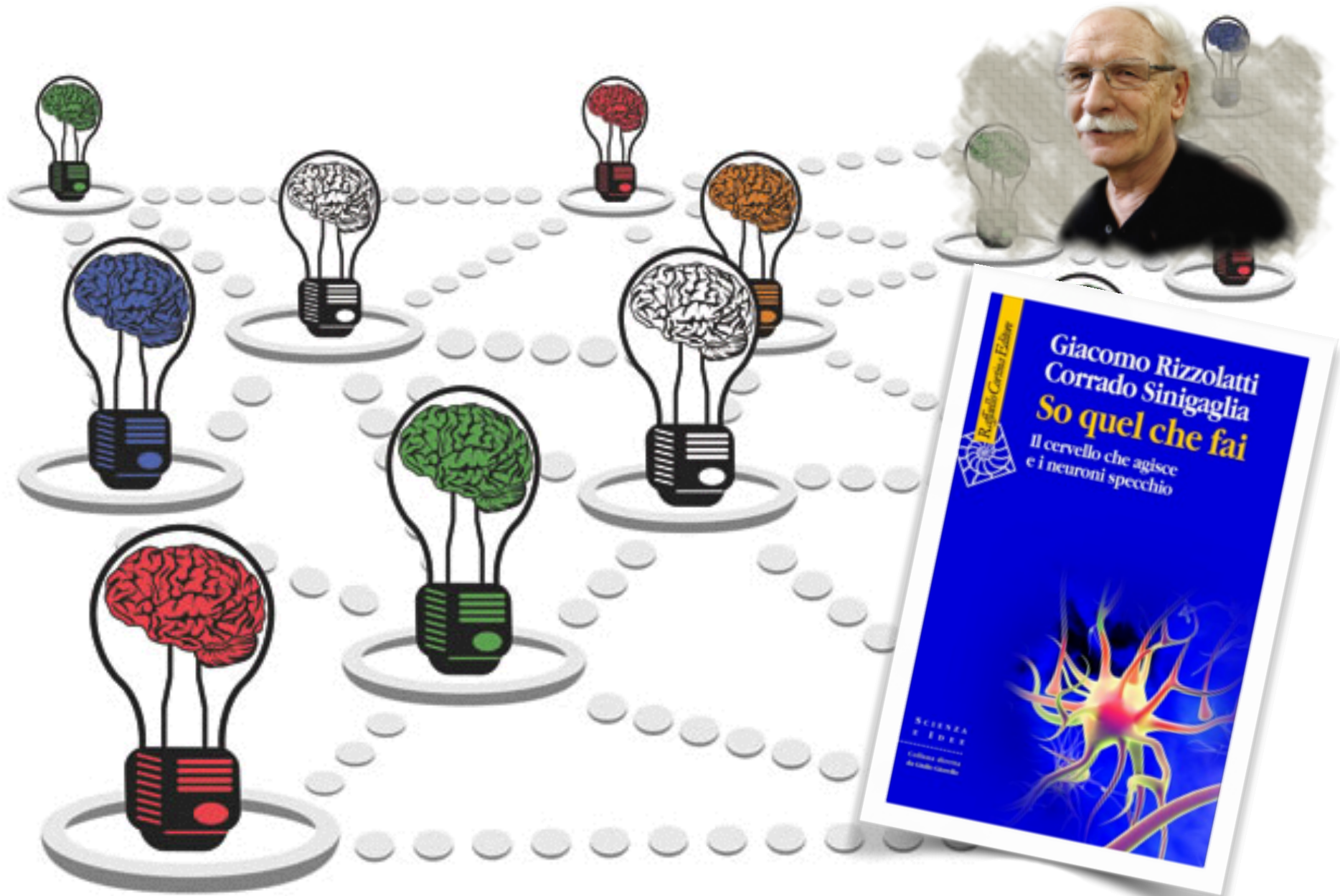
TEAMX È LO STRUMENTO IDEALE PER L'AZIENDA COLLABORATIVA. ATTRAVERSO UNA SURVEY PSICOMETRICAMENTE VALIDATA A LIVELLO INTERNAZIONALE (63 ITEM, 10 MINUTI DI COMPILAZIONE), IL SISTEMA CARICA I DATI PER PRODURRE UNA DESCRIZIONE DELLE CARATTERISTICHE DEL TEAM (MAPREPORT), UN APPROFONDIMENTO TRIMESTRALE SUI DRIVER DELLA PERFORMANCE (WAYREPORT), UTILE SUPPORTO DECISIONALE PER MIGLIORARE I RISULTATI, E GRAZIE A UNA PULSE SURVEY, 1 ITEM E 1 TWEET, INVIA MENSILMENTE UNA EMAIL (GPSREPORT) CON IL TEAM SENTIMENT PER MANTENERE IL FOCUS SUL PERCEPITO DELLE PERSONE.



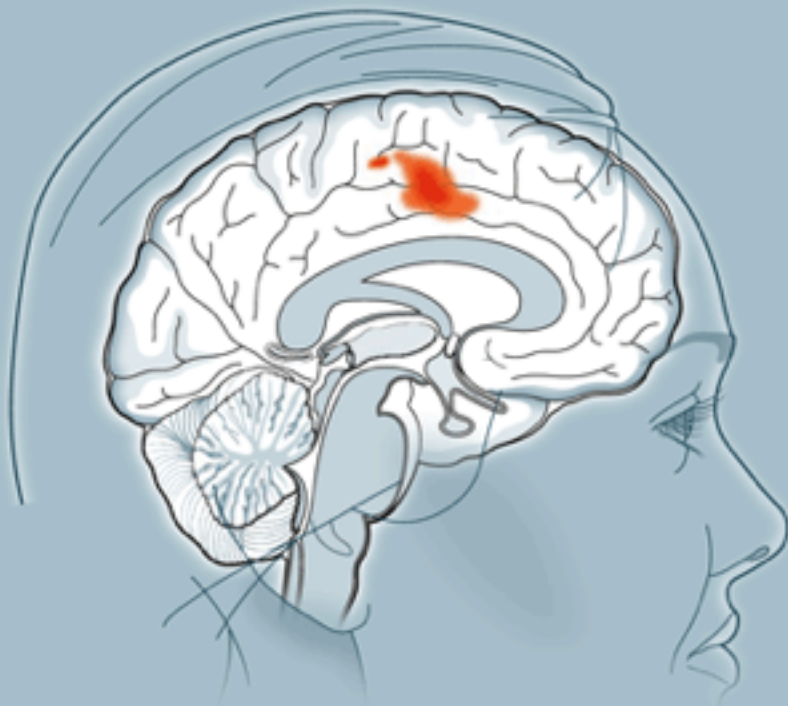


**BRAIN  
RULES**

# NEURONI SPECCHIO



**Social  
Pain**

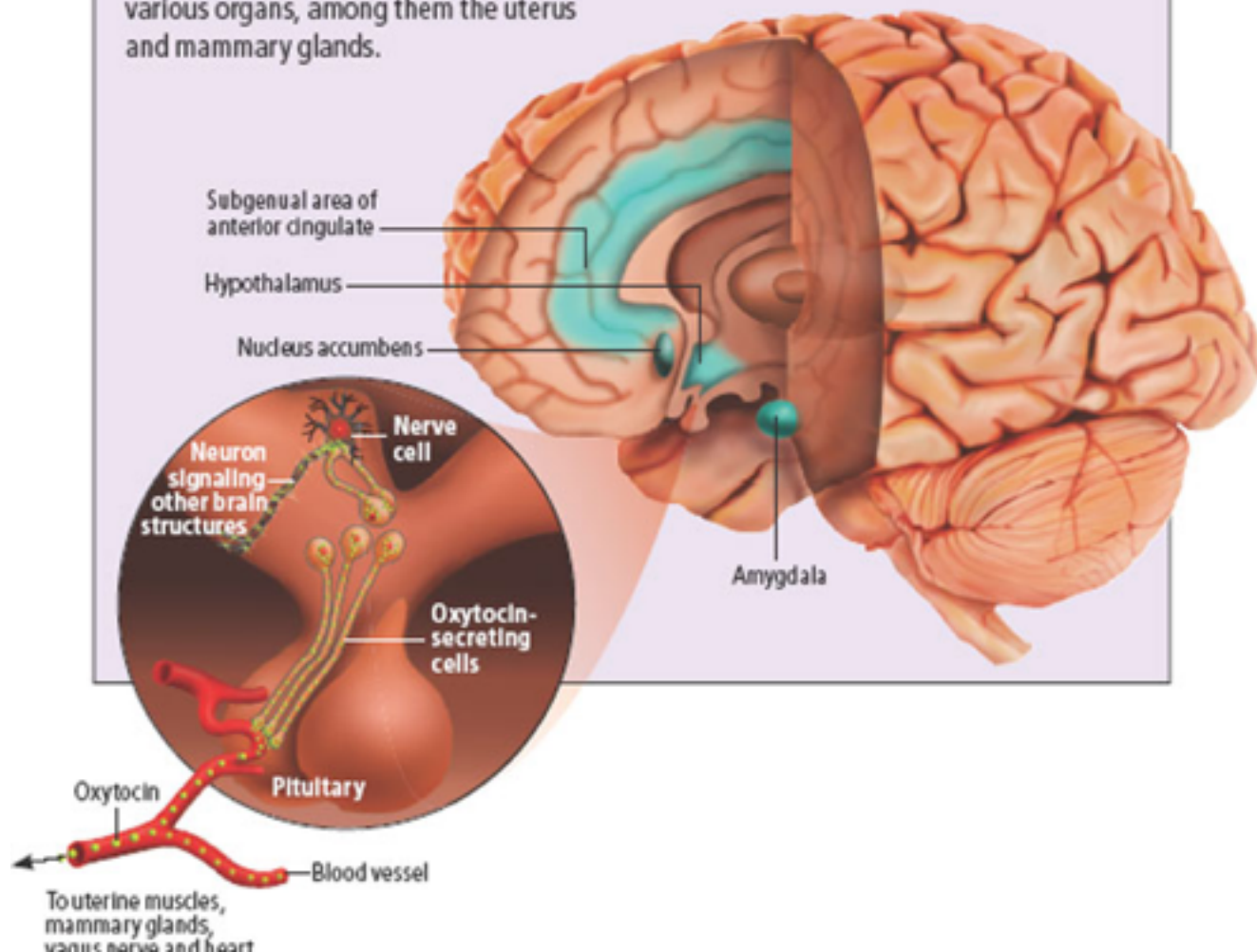


**Physical  
Pain**



# OXYTOCIN AND THE BRAIN

Several brain structures (*highlighted in green*) are involved in the release and response to oxytocin. These structures share three features: they have dense fields of oxytocin receptors, which convey oxytocin's "messages" to nerve cells; they control emotions and social behavior; and they modulate midbrain dopamine release, which makes people feel good and so rewards and reinforces specific behaviors. Although the trust-related effects of oxytocin stem from its activity in the brain, the chemical acts elsewhere as well. Some brain cells secrete it into the bloodstream (*detail at bottom left*) to influence various organs, among them the uterus and mammary glands.





# ENGAGEMENT

A CURA DI

MASSIMILIANO GHINI



# ARGOMENTO DEL GIORNO

## Engagement

<b>Retribuzione</b>	
Retribuzione fissa (come ci posizionamo rispetto al mercato)	
Retribuzione variabile (per quale popolazione, individuale o di team, cosa la fa scattare)	
Benefit (valore assegnato alle persone in servizi, tipo auto o assicurazioni)	
<b>Ambiente di lavoro</b>	
Fisico (come sono arredati gli uffici, quali spazi hanno a disposizione le persone)	
Relazionale (il livello delle relazioni tra colleghi, il clima di lavoro)	
Rapporto capo-collaboratore (livello di delega, life balance, percezione di importanza)	
<b>Motivazione</b>	
Misurare la motivazione (strumenti utilizzati e frequenza della rilevazione)	
Piani di miglioramento (processi utilizzati, ownership del progetto e coinvolgimento)	
Sistemi di feedback e monitoraggio degli obiettivi definiti	
Altre informazioni importanti:	

# IL COSTO DEL PERSONALE

## BUSTA PAGA

Azienda XXXX  
Via San Godenzo  
00189 Roma  
CF 10464210581

## Dipendente

Luca Bianchi Impiegato 3° Cat. CCNL Metalmeccanici Industria

Minimo	Superminimo	TOTALE
1.506,69	259,08	€ 1.765,77

	Trattenute	Competenze
Retribuzione ordinaria 26 gg.		1.765,77 €
Ticket (quota imponibile) 21 gg.		(161,91 €)
Imponibile previdenziale 1.928,00 €		
Contributo Inps (9,49%)	182,97 €	
Imponibile fiscale 1.744,71 €		
Irpef lorda 421,07 €		
Detrazioni lavoro dip. 79,53 €		
Detrazioni familiari a carico (2 figli al 50% > 3 anni) 64,05 €		
<b>Irpef netta</b>	277,49 €	
<b>Addizionale Regionale</b> (rata anno 2012)	44,22 €	
<b>Addizionale Comunale</b> (rata anno 2012)	16,01 €	
<b>Acc. Addiz. Comunale</b>	8,44 €	
<b>Netto</b>		<b>1.236,64 €</b>



## COSTO DATORE DI LAVORO

Retribuzione	1.765,77 €
Contributi Inps	569,82 €
Inail (tasso del 12 per mille)	23,14 €
Irap	72,16 €
<b>Totale</b>	<b>2.430,89 €</b>
Accantonamento TFR	121,97

## CUNEO FISCALE

COSTO C/AZIENDA

**2.430,89 €** -

NETTO MESE DIPENDENTE

**1.236,64 €** =

**1.194,25 €**

# La leva retributiva

---

**La retribuzione è uno dei fattori chiave del sistema premiante contemporaneo.**

**Va suddivisa in tre fasce principali**

- retribuzione di base (fisso)**
- retribuzione variabile**
- benefici addizionali (fringe benefits)**

# Retribuzione di base

---

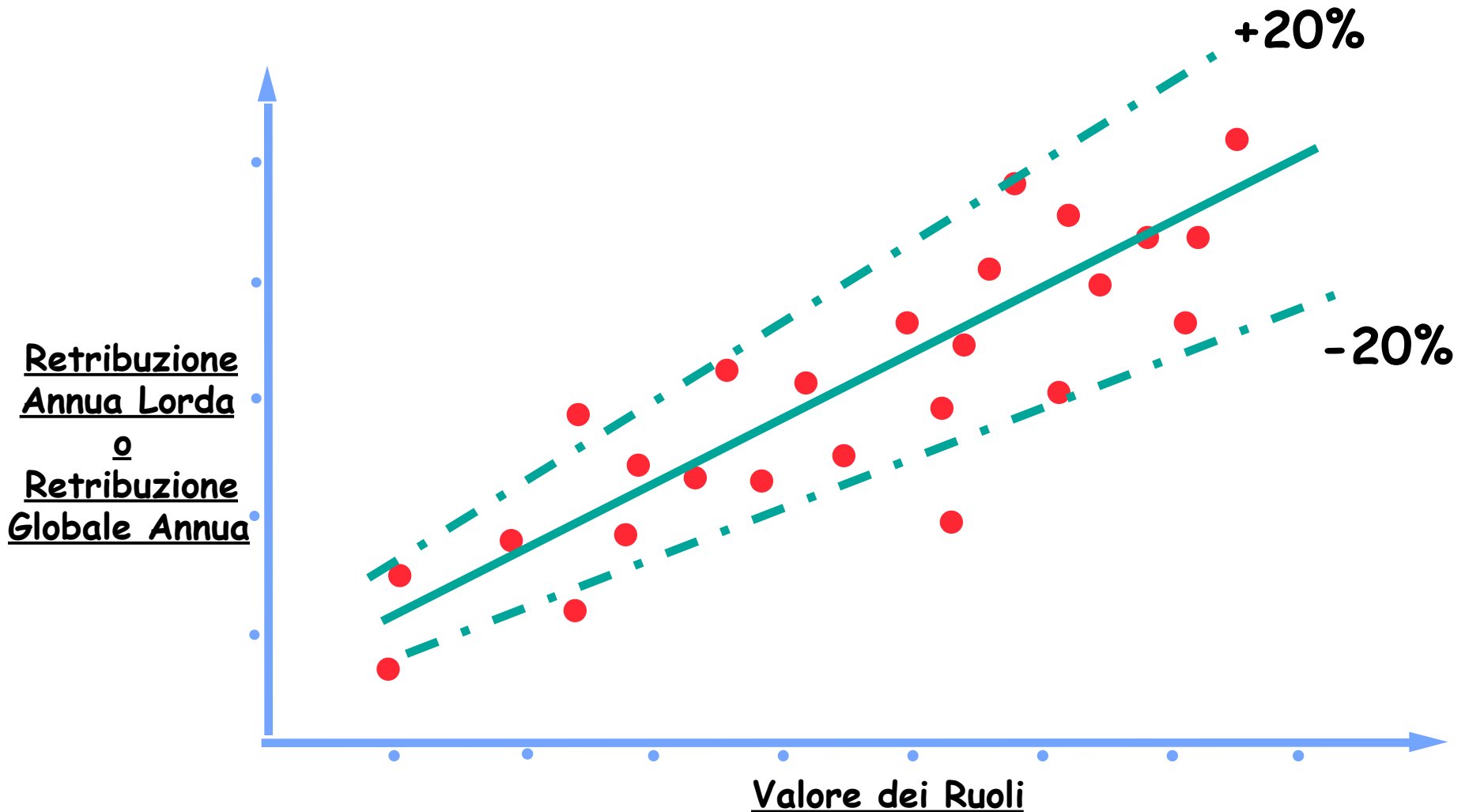
- **Garantita dal contratto di lavoro**
- **Legata alla complessità del lavoro svolto**
- **Copertura del ruolo**
- **Potenziale**
- **Anzianità della persona (anagrafica e in azienda)**

# Retribuzione variabile

---

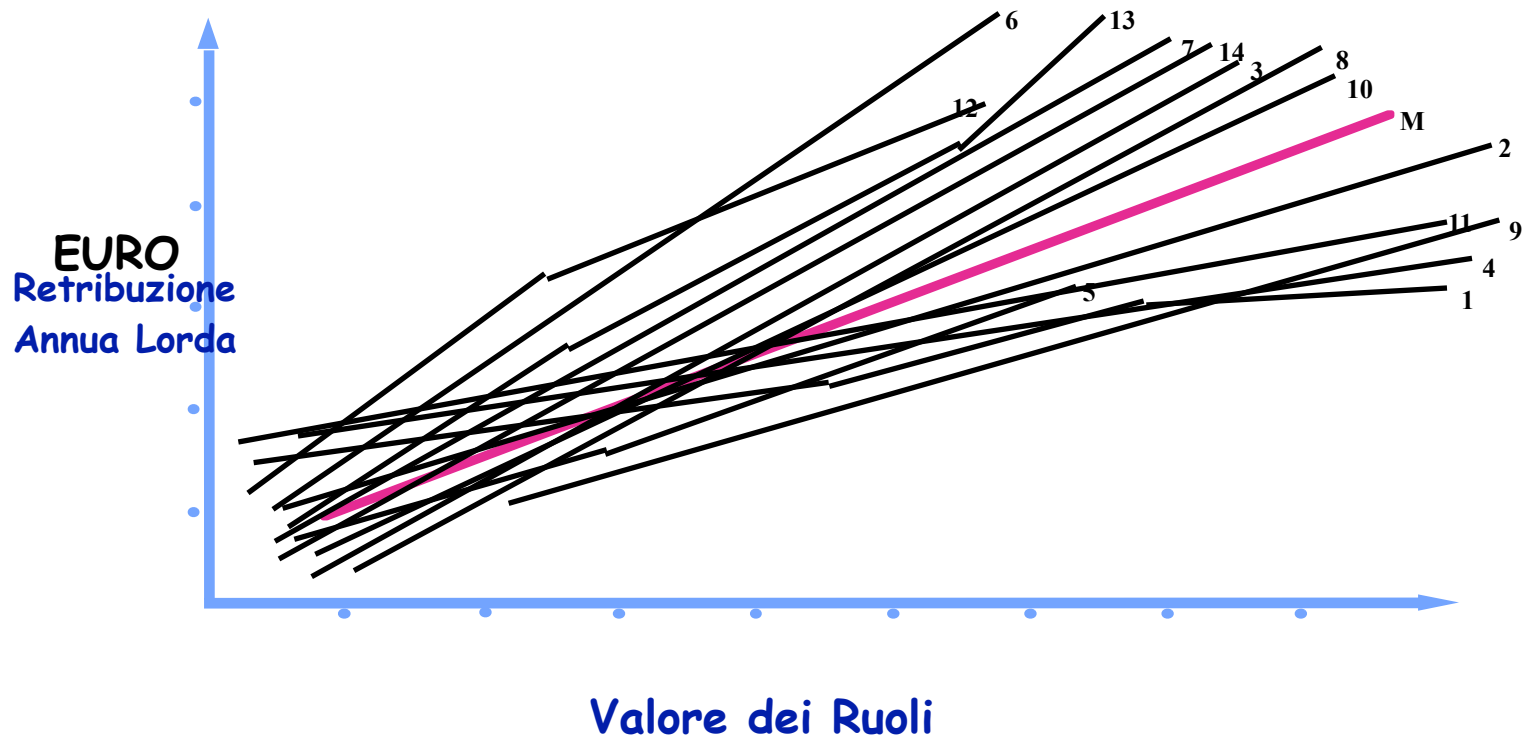
- **E' legata ad obiettivi specifici**
- **Rischia di far sorgere problemi, legati a**
  - **Competizione interna**
  - **Costi per l'organizzazione**

# Linee di tendenza della struttura retributiva

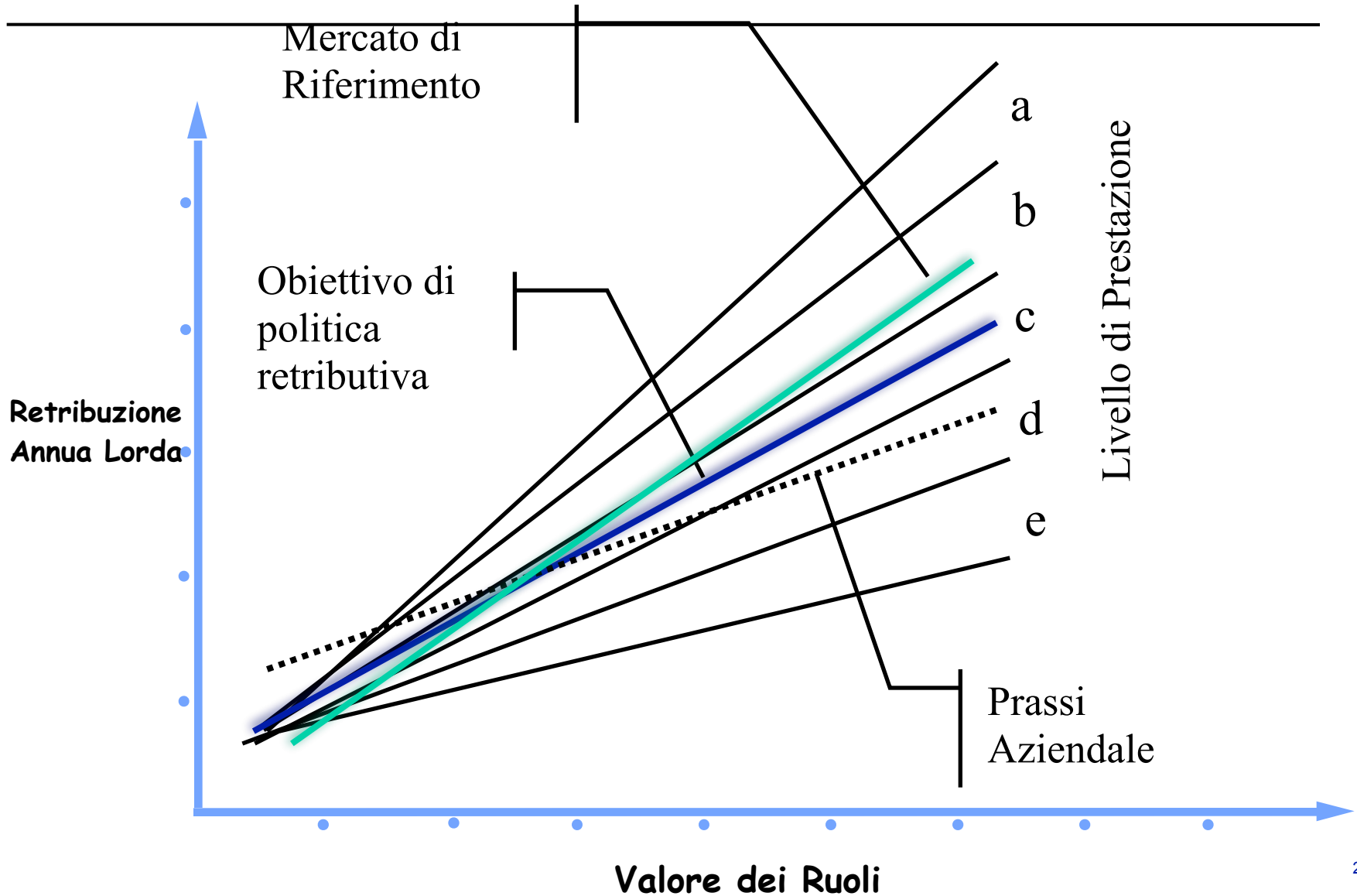


# L'analisi retributiva

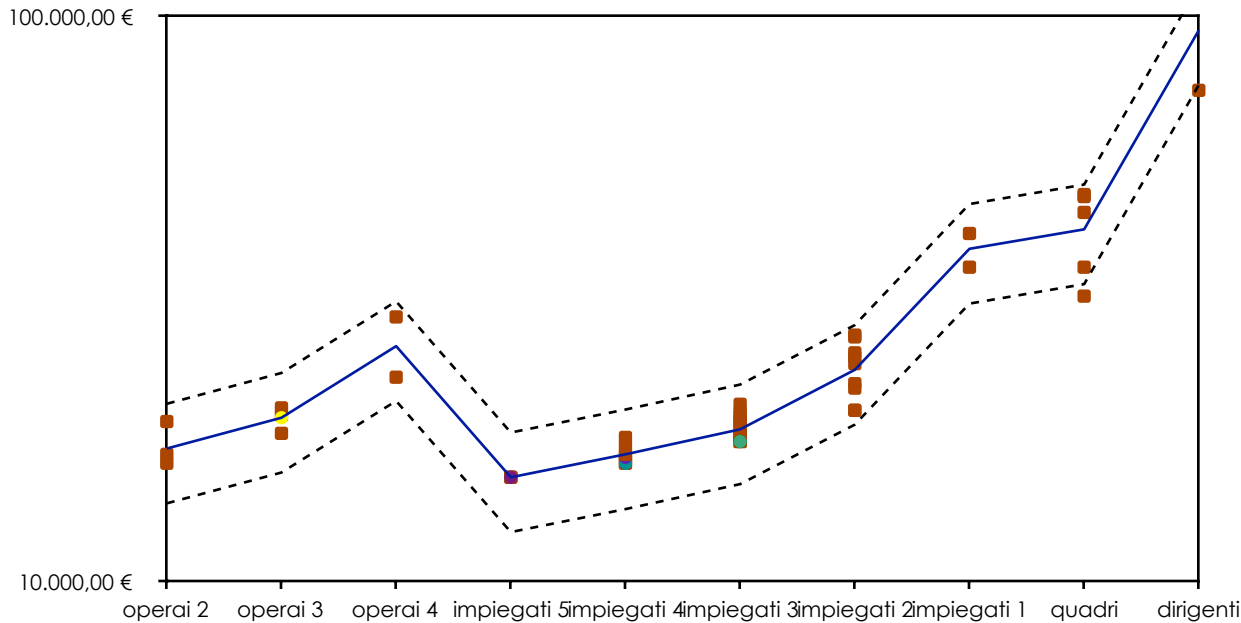
Analisi e indagini retributive permettono all'azienda di confrontarsi con il mercato



# Politica retributiva



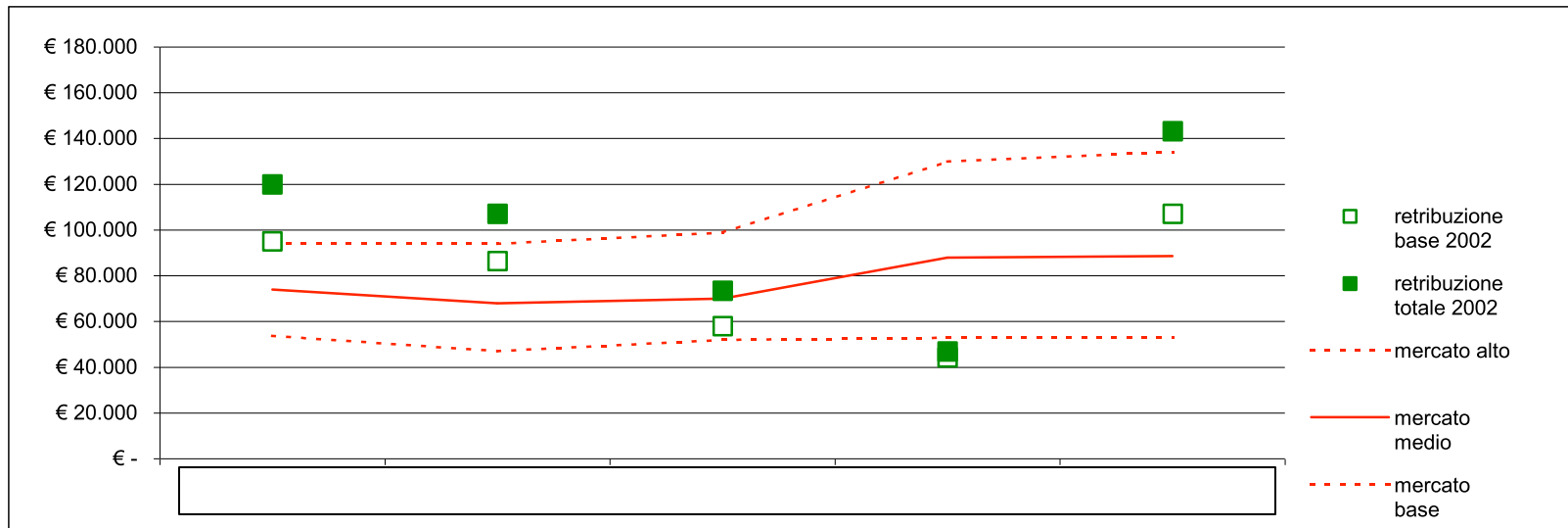




- ❖ La curva retributiva (RAL/inquadramento) è stata trovata unendo la media delle retribuzioni per ogni inquadramento. A questa sono state aggiunte due curve che rappresentano il + e - 20% della retribuzione. Un primo segnale di corretta politica retributiva consiste nell'avere l'insieme dei punti all'interno del +/- 20%
- ❖ E' interessante inoltre vedere la pendenza della retta che dimostra le scelte aziendali: operai autonomi rispetto agli altri inquadramenti, a livello impiegatizio scarsa rilevanza dell'inquadramento rispetto alla retribuzione fino al primo livello, poi crescita verticale.

## TOP MANAGEMENT

	direttore vendite	cfo	direttore mktg	direttore prod	ad
retribuzione 2000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 133.458
retribuzione 2001	€ -	€ 103.291	€ 69.722	€ -	€ 139.449
retribuzione base 2002	€ 95.000	€ 86.393	€ 57.988	€ 44.366	€ 107.057
premi 2002	€ 25.000	€ 20.658	€ 15.493	€ 2.500	€ 36.151
<b>retribuzione totale 2002</b>	<b>€ 120.000</b>	<b>€ 107.051</b>	<b>€ 73.481</b>	<b>€ 46.866</b>	<b>€ 143.208</b>
mercato alto	€ 53.700	€ 47.000	€ 52.000	€ 53.000	€ 53.000
mercato medio	€ 74.000	€ 68.000	€ 70.000	€ 88.000	€ 88.600
mercato base	€ 94.000	€ 94.000	€ 98.900	€ 130.000	€ 134.200





## ATTIRARE

- Autonomia del ruolo
- Formazione e sviluppo
- Retribuzione
- Opportunità
- Compiti e progetti speciali
- Bonus
- Percorso di sviluppo di carriera
- Internazionalità
- Flessibilità
- Opzioni azionarie



## TRATTENERE

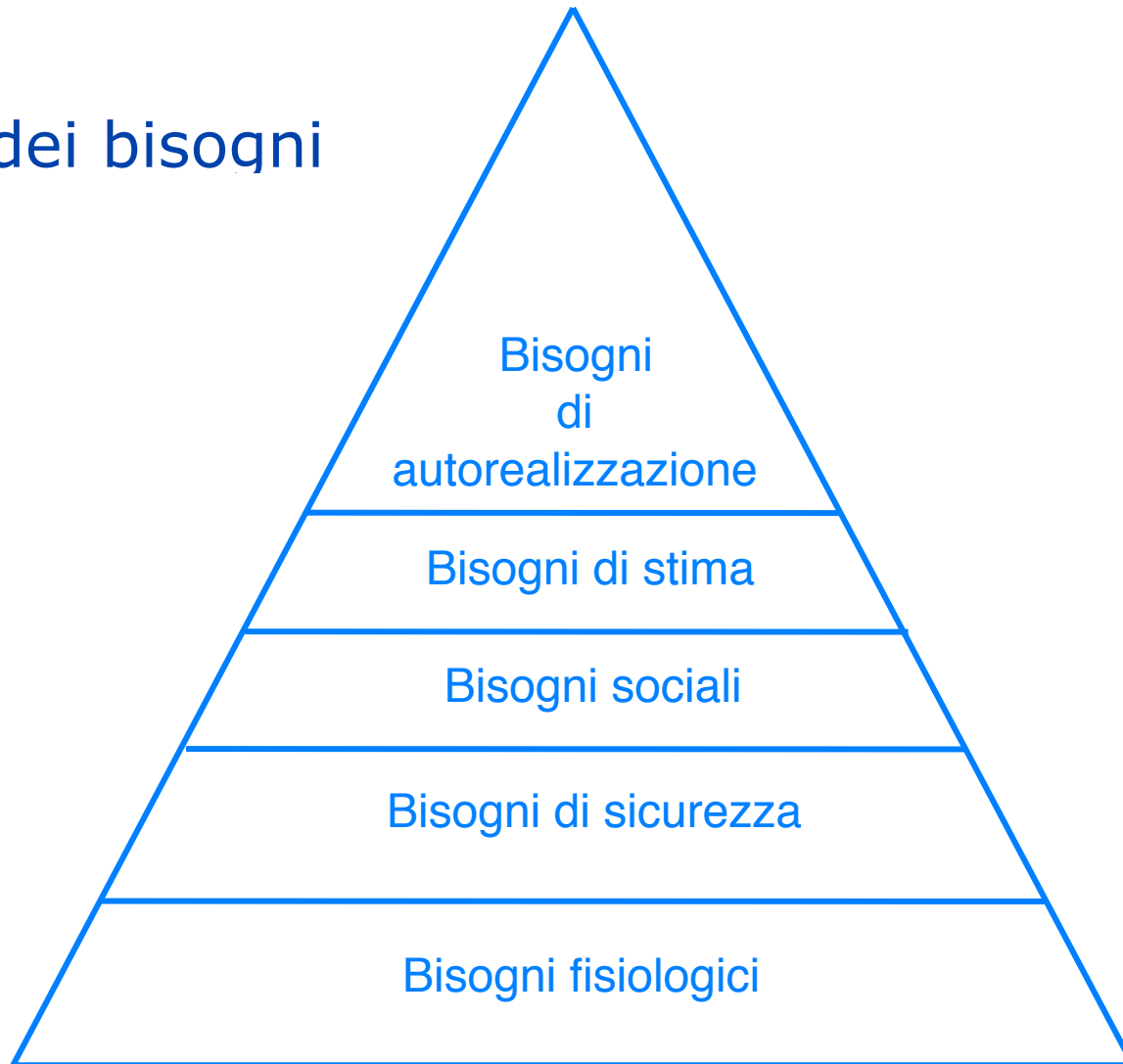
- Formazione e sviluppo
- Autonomia
- Compiti e progetti speciali
- Bonus
- Opportunità continue
- Coinvolgimento nelle decisioni strategiche
- Retribuzione
- Internazionalità
- Percorso di sviluppo di carriera
- Trattamento VIP



*Data from Towers Perrin - Tomorrow's leaders:  
European attraction & retention survey summer 2001*

# MOTIVAZIONE: MASLOW

Gerarchia dei bisogni



# MOTIVAZIONE: HERZBERG

## FATTORI IGIENICI

(insoddisfazione/non  
insoddisfazione)

- × politiche e procedure d'impresa
- × modalità di supervisione
- × relazioni interpersonali
- × ambiente fisico di lavoro
- × condizioni di sicurezza
- × livello retributivo

## FATTORI MOTIVANTI

(non soddisfazione/soddisfazione)

- × raggiungimento di risultati
- × riconoscimento dei contributi
- × contenuto del lavoro
- × livello di responsabilità
- × possibilità di crescita
- × autonomia

## **MOTIVAZIONE: McCLELLAND**

McClelland supera il concetto di bisogno innato per arrivare a quello di bisogno appreso

## **MOTIVAZIONE: FREUD**

La motivazione può essere sia un fattore conscio che inconscio



## APPROCCIO TRADIZIONALE

### COMPENSATION & BENEFITS

- Retribuzione fissa
- Retribuzione variabile
- Long Term Incentive (LTI)
- Benefits

### FORMAZIONE & SVILUPPO

- Sviluppo carriera
- Mobilità professionale
- Percorsi di formazione e sviluppo
- Opportunità di stage/ esperienze all'estero



## NUOVE SENSIBILITA'

### STATUS

- Ruolo nell'organizzazione
- Autonomia
- Visibilità interna ed esterna
- Riconoscimento

### AMBIENTE DI LAVORO

- Clima organizzativo (positivo e stimolante)
- Supporto alla performance
- Orientamento alla leadership
- Propensione all'innovazione e al rischio
- Attenzione alla qualità di vita (bilanciamento vita/lavoro)





VOTO DISGIUNTO  
 $M = f(A, V)$   
VOTO RIFIUTO



# GESTIONE RISORSE UMANE

MASSIMILIANO.GHINI2@UNIBO.IT