

Cosa è un Sistema Premiante

*Questo articolo partendo dai sistemi premianti vuole dimostrare il valore della simulazione di progetto nell'ambito di una Certificazione per Project Manager (vedi la certificazione TSPM™). Molti spunti e immagini provengono dal "Rapporto realizzato da **OD&M Consulting** in collaborazione con Manager Ricerche Direzionali di Bologna per **Unindustria Bologna**".*

Definizione di sistema premiante

Un sistema premiante è uno strumento per valutare la prestazione di un gruppo di persone incentivato a raggiungere e superare determinati obiettivi. Il sistema è efficace se è completo di metriche per le valutazioni senza scadere nella solita soggettività.

Un sistema premiante completo si basa sulla definizione dei seguenti processi:



Il sistema così concepito può essere applicato all'intera azienda, ad un reparto, ad un programma di progetti correlati **oppure ad un singolo progetto**.

Dimensione di progetto

Tutti i progetti hanno lo scopo di raggiungere degli obiettivi attraverso attività che rilasciano deliverable. Gli obiettivi in relazione alla loro natura possono essere: obiettivi economico-finanziari; di processo; di progetto; comportamentali.

Anche ad un progetto si può applicare un sistema premiante definendo a priori:

- Il budget spendibile in incentivazioni e il monte incentivi individuale.
- La struttura del sistema incentivante.
- Assegnazione degli obiettivi al gruppo di progetto o ai singoli membri del team.
- Sistema di valutazione o autovalutazione della prestazione.
- Monitorare o assegnare i premi raggiunti.
- Aggregare i dati per confrontare le prestazioni evidenziando carenze e eccellenze.

Il sistema premiante si basa su politiche retributive di ampio respiro, anche se la pressione competitiva giustifica ormai l'applicazione a singoli progetti. A maggior ragione, questo sistema viene stressato nelle simulazioni volte a verificare le competenze di un Project Manager, senza prescindere dal quadro di riferimento generale che orienta l'individuo e l'intera organizzazione.

Gli elementi che compongono il **Total Reward** sono:

1. Retribuzione fissa
2. Retribuzione variabile
3. Benefit
4. Ambiente di lavoro

Leva retributiva	Come viene definita/progettata	Impatto sull'individuo	Obiettivo organizzativo
Retribuzione fissa	<ul style="list-style-type: none"> Definizione del valore di mercato di una posizione (analisi esterna) Pesatura delle posizioni e job evaluation (analisi interna) 	Fornisce sicurezza finanziaria	Attrarre e trattenere
Retribuzione variabile	<ul style="list-style-type: none"> Con obiettivi individuali Con obiettivi organizzativi 	Allinea i comportamenti dell'individuo a quelli dell'organizzazione	Motivare
Benefit	<ul style="list-style-type: none"> Di solito assegnati su base gerarchica 	Rispondono a bisogni non monetari	Attrarre e trattenere
Ambiente di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> In base a piani di sviluppo, carriera, formazione 	Appaiano bisogni superiori e di autorealizzazione	Trattenere e motivare

Il principale elemento incentivante è la **retribuzione variabile** che può essere caratterizzata da:

- Lavoro straordinario
- Bonus e premi una tantum
- Premi di risultato
- Incentivazione di breve termine
- Incentivazione di lungo termine.

I benefit e l'ambiente di lavoro costituiscono un'altra riserva di elementi motivazionali per il personale.

Bisogna fare attenzione a non confondere le strategie aziendali nella politica retributiva con i bisogni contingenti di un progetto che rischia di mancare gli obiettivi. In questi casi, oltre agli strumenti di base dell'organizzazione se ne possono attivare anche altri più mirati a superare l'ostacolo. L'importante è che **vengano comunicati a priori** per non far saltare il sistema premiante.

I modelli di incentivazione con maggiore effetto sulle persone nell'ordine sono:

- Incentivi individuali
- Incentivi di gruppo
- Gain sharing (contenimento dei costi)
- Profit sharing (condivisione dei profitti)
- Premi di risultato
- Premi discrezionali

L'incentivo è definito come uno stimolo che serve per dirigere e potenziare i comportamenti delle persone. Quindi il sistema è incentivante se gli obiettivi possono essere condivisi, se c'è la possibilità di influire sul risultato e se mette in gioco una percentuale della propria retribuzione di base.

Ognuno di questi sistemi incentivanti ha vantaggi e svantaggi per l'azienda e per l'individuo. L'importante, una volta adottati, è che siano basati su elementi misurabili con la massima trasparenza.

Meritano un particolare commento i **"Sistemi Pay for Competence"**, perché riguarda competenze operative, tecniche ma anche manageriali. Questi sistemi considerano più le competenze richieste in un determinato ruolo, piuttosto che il ruolo stesso. Lo scopo è valorizzare la flessibilità e la polivalenza, garantendo un contributo maggiore all'organizzazione o al progetto.

Per competenza si intende l'insieme di skills, conoscenze, abilità e comportamenti che consentono di ottenere delle prestazioni superiori.

Questo sistema identifica a priori le competenze necessarie, associando delle schede di valutazione al singolo ruolo in cui vengono codificati i comportamenti strategici per quel ruolo. La quota di incentivazione è proporzionale al punteggio ottenuto con la valutazione.

Vantaggi: è costruito direttamente sui comportamenti o le competenze richieste.

Svantaggi: è necessario impostare una metrica di valutazione a fronte di ogni azione.

Ecco un esempio di **Pay for Competence**:

Are di valutazione	Descrizione	OK +	OK	OK -	OK --
1. Orientamento al risultato	Raggiunge gli obiettivi pianificati e richiesti al ruolo e al proprio gruppo di lavoro secondo standard prefissati di qualità, quantità, tempi, sicurezza, ambientali ed etici.	5%	3%	2%	1%
2. Gestione del cambiamento	Reagisce rapidamente ai cambiamenti affrontando positivamente i problemi che ne derivano ed è in grado di dirigere l'organizzazione verso l'obiettivo desiderato.	5%	3%	2%	1%
3. Gestione RU	Valuta le persone in modo oggettivo, fornisce stimoli appropriati per migliorare la loro professionalità con messaggi chiari e convincenti al fine di ottenere delle prestazioni elevate.	5%	3%	2%	1%
4. Gioco di squadra	Affronta e risolve problemi e/o divergenze che sorgono nel gruppo dirigenziale, ottiene il consenso e ricompona eventuali situazioni di conflitto favorendo il gioco di squadra.	5%	3%	2%	1%

Scala di giudizio	
OK +	Supera ampiamente le aspettative; è un modello da seguire
OK	Ha raggiunto il livello atteso
OK -	Ha quasi raggiunto il livello atteso; può migliorare
OK --	Deve migliorare sensibilmente

Scelta del sistema di incentivazione

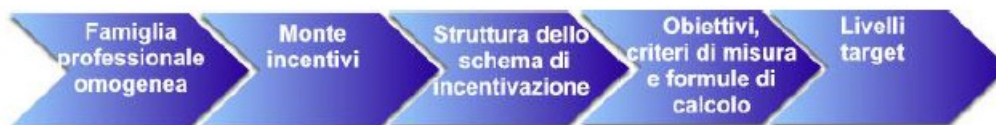
I sistemi di incentivazione non sono interscambiabili, pertanto la scelta dipende esclusivamente dagli obiettivi dell'organizzazione.

Per un singolo progetto la scelta è ancora più delicata, perché il sistema tende a stressare il team di progetto con ovvie ricadute su schedulazione, budget e livello di qualità delle deliverable.

Anche in un tool di simulazione tale scelta deve essere ben ponderata e consolidata nel tempo, in modo da emettere valutazioni della prestazioni omogenee.

Un valido sistema di incentivazione comprende due elementi base:

1. **Schema di incentivazione:** lo strumento tecnico: obiettivi,, criteri di misura, target di risultato e formule di calcolo sottotanti.



Gli obiettivi sono i risultati attesi in un arco di tempo prefissato e dovrebbero essere **SMART**:

- **Specifici** (riguardanti l'attività dell'individuo o un gruppo di persone);
 - **Misurabili** (in termini di quantità, qualità, costi, volumi, ecc.);
 - **Adeguati** (in relazione alle risorse disponibili o da acquisire);
 - **Rilevanti** (di reale impatto sull'organizzazione);
 - **Temporizzati** (con l'indicazione di quando devono essere raggiunti).
2. **Processo di incentivazione:** modalità con le quali si utilizza lo strumento come leva di gestione delle risorse umane



Da notare che gli obiettivi si possono mancare, raggiungere o superare come in due casi nell'esempio. In sostanza le valutazioni potenziali sono state rapportate a quelle effettivamente misurate per determinare l'incentivo e calcolare la quota di obiettivo raggiunto o superato.

Un simulatore di progetto, contiene le stesse informazioni e le applica ad ogni azione comportamentale del Project Manager sotto esame. E' sempre disponibile il dettaglio degli eventi proposti dal simulatore e la reazione comportamentale del candidato alla certificazione da Project Manager.

Ecco un esempio di risultati ai quali si può pervenire con l'aiuto di un tool di controllo di gestione:

Assegnazi...	AutoValut...	Valutazione	RBA	RVA Potenziale	RVA Effettiva	RTA	% Raggiu Obiettivi
Tutte	Tutte	Tutte					
✘			-	0% = € 0,00	€ 0,00	-	0%
✔		!	€ 60.000,00	10% = € 6.000,00	€ 4.800,00	€ 64.800,00	80%
✔		!	€ 38.000,00	10% = € 3.800,00	€ 3.914,00	€ 41.914,00	103%
✔		!	€ 87.000,00	15% = € 13.050,00	€ 11.745,00	€ 98.745,00	90%
✔		!	€ 25.000,00	10% = € 2.500,00	€ 2.450,00	€ 27.450,00	98%
✔		!	€ 45.000,00	10% = € 4.500,00	€ 3.060,00	€ 48.060,00	68%
✔		!	€ 70.000,00	15% = € 10.500,00	€ 11.130,00	€ 81.130,00	106%

Ecco come può apparire il cruscotto di una **simulazione completa di progetto**.



La simulazione evidenzia che non sono stati raggiunti pienamente gli obiettivi di budget, schedulazione e livello di qualità, mentre sono stati abbondantemente superati gli obiettivi di motivazione del team di progetto e di gestione del rischio.

Tutto ciò per dimostrare che la simulazione di un progetto con un tool software non è uno scherzo, né una cosa alla portata di tutti.

Promozione

Occorrono conoscenze specifiche dei sistemi di monitoraggio per poter tradurre il comportamento delle persone in percentuali, senza cascare nel solito soggettivismo all'italiana. Se vuoi una prova di quanto affermato, puoi liberamente accedere alla DEMO dal link: www.simultrain.com.

Se non hai tempo da perdere, fidati di noi!

Noi utilizziamo **SimulTrain** per verificare le capacità personali e sociali dei candidati alla **Certificazione TenStep Project Manager (TSPM™)**.

Il candidato assume il ruolo di Project Manager di un progetto complesso, gestendone budget, schedulazione, livelli di qualità, motivazione del team di lavoro e soddisfazione del cliente.

Ripeto, tutti questi aspetti simultaneamente per un progetto di 55 giorni, concentrato in alcune ore di simulazione su due o tre sessioni.

Se il candidato non raggiunge almeno l'80% di score, non ottiene la certificazione.

Certificazione TenStep Project Manager (TSPM™)

Prossima edizione 10-14 Novembre a Roma

Modulo di iscrizione

Il Valore della Certificazione TSPM™