



Le retribuzioni in Italia e le professioni degli ingegneri

Ordine degli Ingegneri
29 giugno 2007

Mario Vavassori
Sara Pavesi

- Analisi del mercato italiano delle retribuzioni
- Analisi delle professioni degli ingegneri
- Elementi di politica retributiva



Il mercato italiano delle retribuzioni

Metodologia (1)

- I dati retributivi vengono collezionati grazie a diversi siti internet che permettono di raggiungere in modo capillare nel territorio operai, impiegati, quadri, dirigenti di ogni tipo di lavoro/professione.
- Le rilevazioni si basano sulle dichiarazioni di individui e aziende e analizzano le posizioni professionali occupate.
- I dati retributivi non vengono acquisiti intervistando direttamente le persone: è l'individuo che, libero da qualsiasi obbligo, fornisce il proprio profilo retributivo. Il servizio che OD&M fornisce in cambio è un confronto fra la retribuzione in questione e la retribuzione media relativa alla sua professione.
- Questa modalità di scambio di informazioni (transaction information) permette all'individuo di avere un'informazione gratuita preziosa per i suoi scopi, e permette ad OD&M di acquisire grandi quantità di dati, che rappresentano la risorsa fondamentale dell'azienda.
- Con questa metodologia si persegue l'obiettivo di monitorare il "valore di mercato" di una professione e quanto il mercato per quella stessa professione è disposto a spendere. Non è oggetto di analisi, invece, la crescita retributiva relativa ad una singola persona.

Metodologia (2)

- Le professioni osservate riguardano tutti i dipendenti del settore imprese (grandi, medie e piccole) e si riferiscono a un universo di oltre 10 milioni di persone. Sono esclusi dall'analisi i dipendenti della Pubblica Amministrazione.
- Tutte le informazioni sulle retribuzioni pubblicate in questa presentazione sono estratte dal database di OD&M, il più ampio e completo esistente in Italia in materia di stipendi e costituito da oltre 1 milione e 500mila profili retributivi.
- Dal punto di vista scientifico, ogni valore trattato, prima di essere considerato attendibile e quindi accettato, deve superare particolari filtri di compatibilità e coerenza costruiti in maniera specifica per ogni professione.
- Per la raccolta ed elaborazione delle informazioni OD&M si avvale di algoritmi di calcolo basati sul metodo della "regressione multipla" e della "media mobile".

1.575.210 buste paga analizzate

- Il Rapporto elabora 1.575.210 profili retributivi (dichiarazioni) di dipendenti privati (dirigenti, quadri, impiegati ed operai) raccolte nell'arco degli ultimi 6 anni (2001-2006).

Nazionale	database OD&M 2001-2006	
	n°	%
Dirigenti	156.191	9,9%
Quadri	333.592	21,2%
Impiegati	987.646	62,7%
Operai	97.691	6,2%
Totale	1.575.120	100,0%

- Per "profilo retributivo" s'intende un sistema di informazioni collegate alla retribuzione: settore e comparto di appartenenza, dimensione e fatturato dell'azienda, area territoriale, professione e mansione, categoria d'inquadramento, età, anzianità professionale e sesso.

Variazione RTA lorda al netto dell'Inflazione (2001-2006)

- La tabella riporta le variazioni nominali della RTA (Retribuzione Totale Lorda) nel periodo 2001-2006 e i relativi trend al netto dell'inflazione (espressi in termini % ed assoluti)

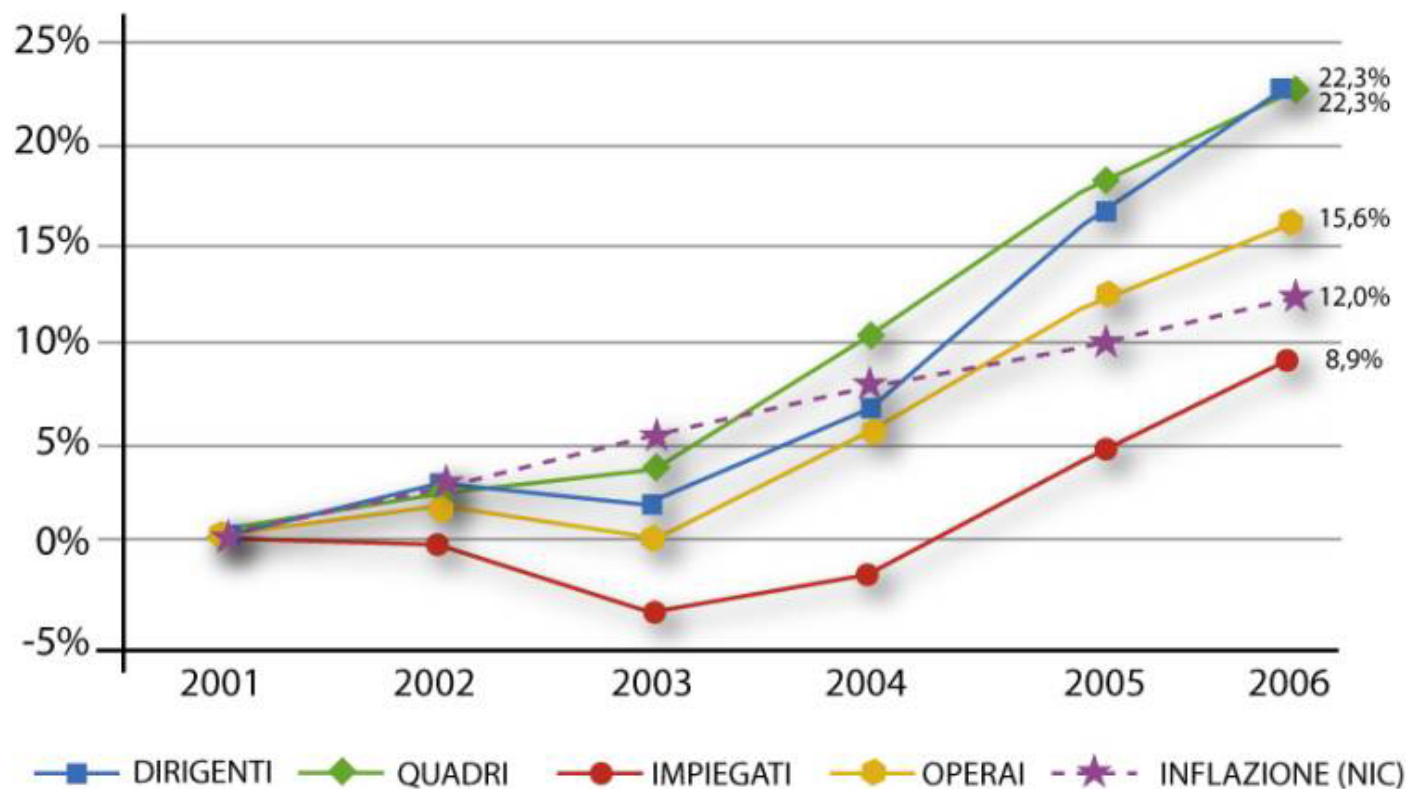
Nazionale	RTA 2001	RTA 2006	diff. 2006 - 2001	trend al netto dell'inflazione	
				%	€
Dirigenti	€ 81.346	€ 99.447	22,3%	10,3%	€ 8.339
Quadri	€ 40.885	€ 49.996	22,3%	10,3%	€ 4.205
Impiegati	€ 24.226	€ 26.383	8,9%	-3,1%	-€ 750
Operai	€ 18.690	€ 21.607	15,6%	3,6%	€ 674

- L'inflazione per il periodo di tempo considerato (2001-2006) è pari al 12,0% (Fonte ISTAT Indice NIC*)
- Il **NIC** misura l'inflazione a livello dell'intero sistema economico, in altre parole considera l'Italia come se fosse un'unica grande famiglia di consumatori, all'interno della quale le abitudini di spesa sono ovviamente molto differenziate. Il NIC rappresenta, per gli organi di governo, il parametro di riferimento per la realizzazione delle politiche economiche, ad esempio, per indicare nel Documento di programmazione economica e finanziaria (DPEF) il tasso d'inflazione programmata, cui sono collegati i rinnovi dei contratti collettivi di lavoro.

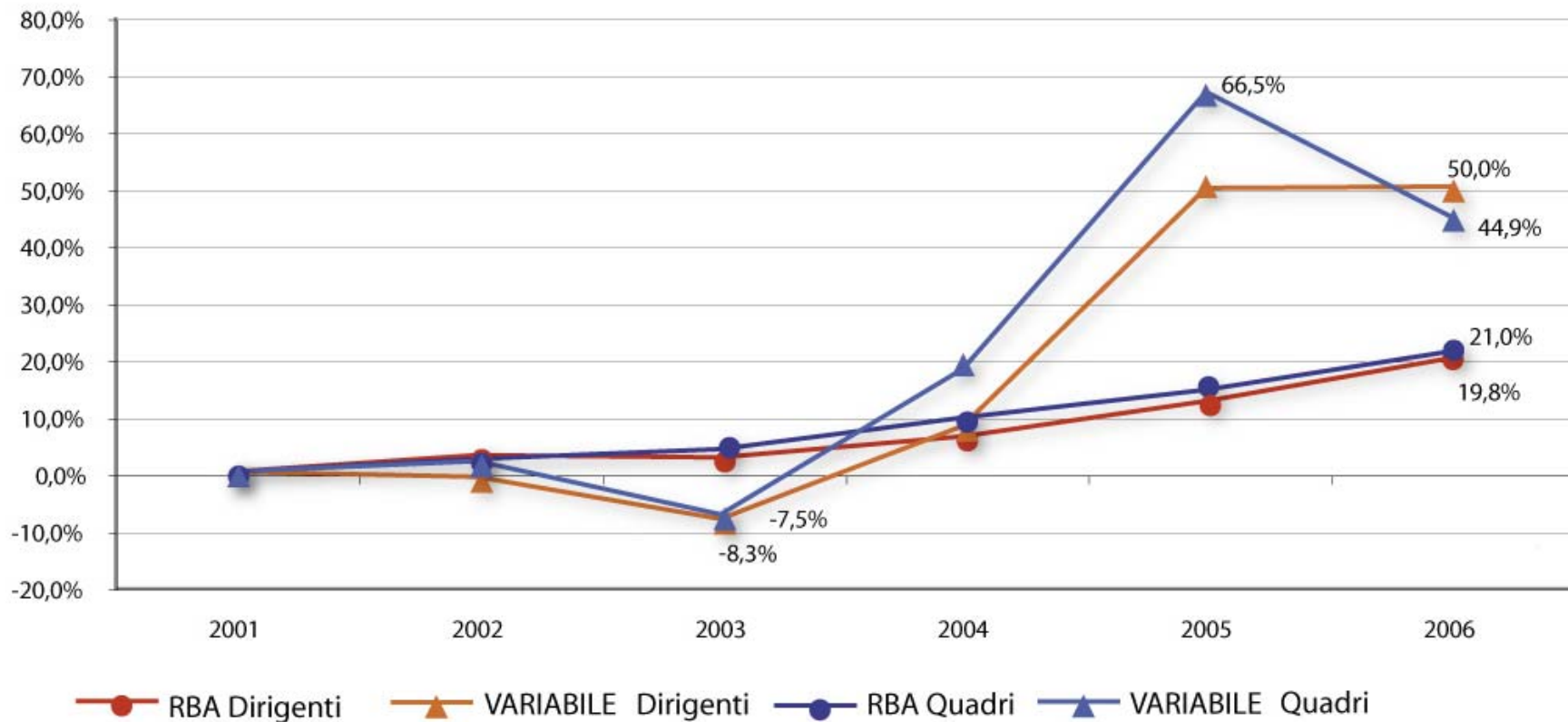
Mercato nazionale

- Evoluzione retributiva dal 2001 al 2006 delle 4 categorie d'inquadramento del mercato: dirigenti, quadri, impiegati e operai

TREND NAZIONALE 2001 - 2006



CRESCITA RETRIBUTIVA RBA / VARIABILE



Fonte: VIII° Rapporto sulle Retribuzioni in Italia 2007

I Giovani under 30 (362.749 osservazioni in 6 anni)

- La tabella riporta le variazioni nominali della RTA (Retribuzione Totale Lorda) nel periodo 2001-2006 e i relativi trend al netto dell'inflazione (espressi in termini % ed assoluti)

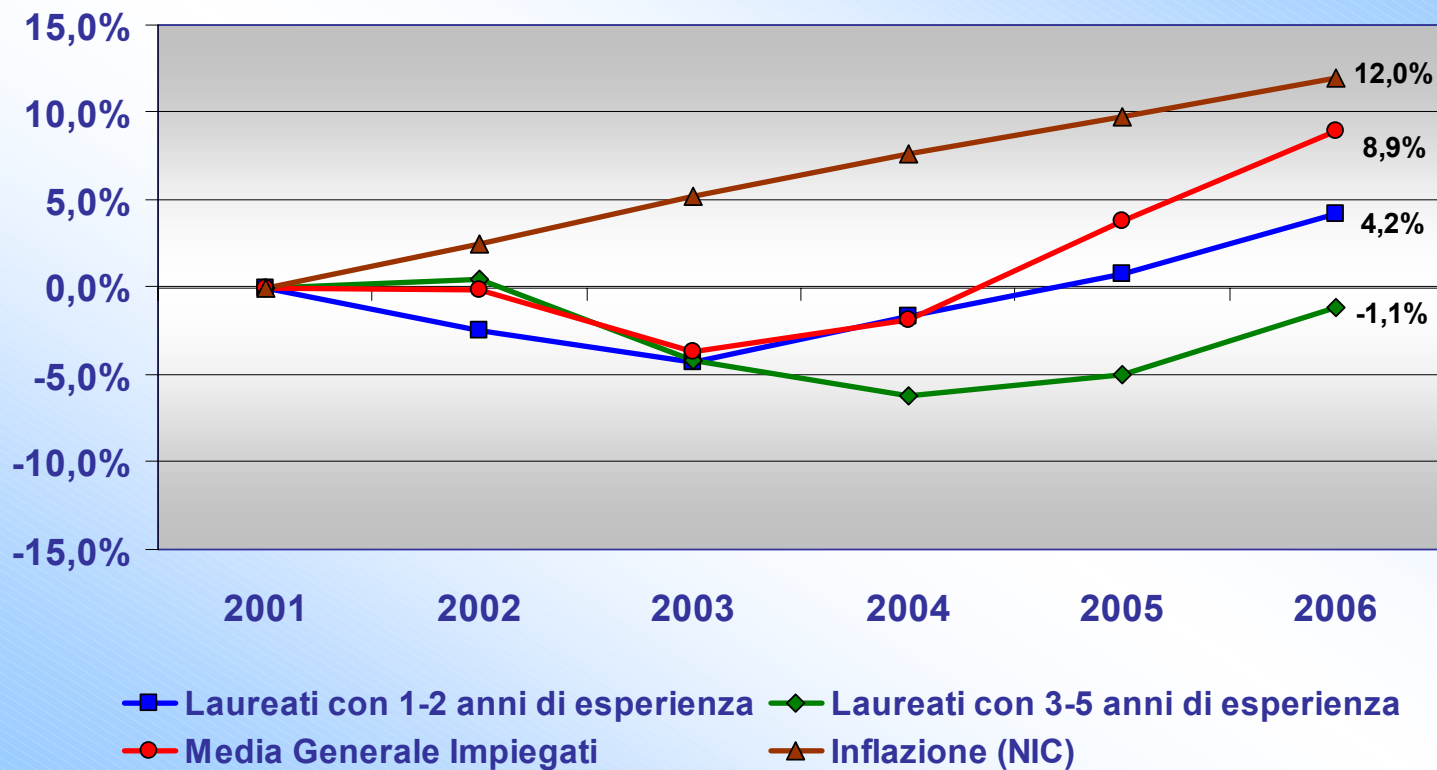
Giovani under 30 anni (Nazionale)	RTA 2001	RTA 2006	diff. 2006 - 2001	trend al netto dell'inflazione	
				%	€
Laureati con 1-2 anni di esperienza	€ 22.676	€ 23.626	4,2%	-7,8%	-€ 1.771
Laureati con 3-5 anni di esperienza	€ 26.803	€ 26.504	-1,1%	-13,1%	-€ 3.515
Non laureati con 1-2 anni di esperienza	€ 19.162	€ 21.747	13,5%	1,5%	€ 286
Non laureati con 3-5 anni di esperienza	€ 21.210	€ 22.213	4,7%	-7,3%	-€ 1.542

- L'inflazione per il periodo di tempo considerato (2001-2006) è pari al 12,0% (Fonte ISTAT Indice NIC*)

Mercato giovani laureati

- Evoluzione retributiva dal 2001 al 2006 dei giovani laureati (impiegati con età compresa tra 24 e 30 anni)

TREND GIOVANI LAUREATI 2001-2006

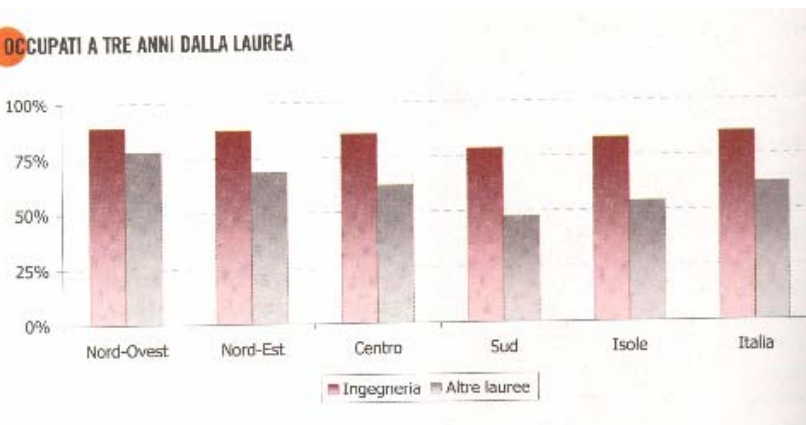




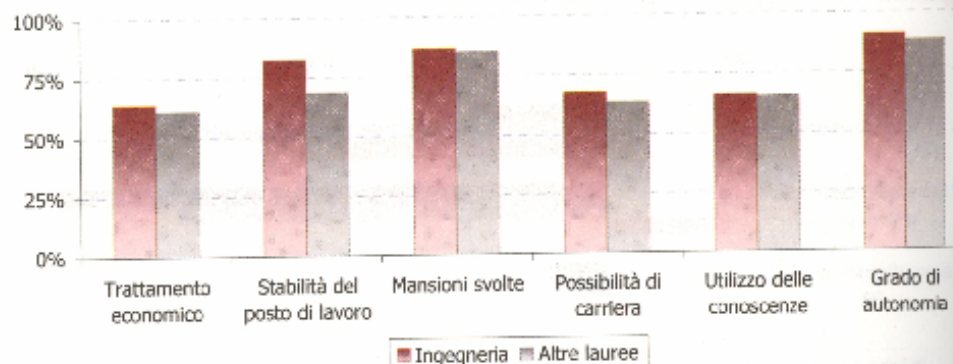
Le professioni degli ingegneri

Le assunzioni programmate

Totale assunzioni previste nel 2007 (settori industria e servizi)	839.460
Di cui Laureati	75.330
Di cui ingegneri elettronici	9.000
Di cui ingegneri industriali	6.450
Altri indirizzi ingegneria	2.370



LA SODDISFAZIONE SUL LAVORO DEI LAUREATI



Lo squilibrio tra domanda e offerta (anno 2006)

	Squilibrio per eccesso di offerta	Squilibrio per carenza di offerta	
Economico statistico		16810	
Politico Sociale	-14970		
Ingegneria		12214	
Medico		8407	
Giuridico	-6451		
Psicologico	-6016		
Letterario	-4989		
Linguistico	-4872		
Non specificato		3762	
Geo-biologico	-3692		
Scientifico		2062	
Agrario	-1135		
Architettura	-998		
Difesa e sicurezza	-703		
Scienze motorie	-423		
Chimico-farmaceutico		357	
Insegnamento	-51		Squilibrio totale
Totale	-44.300	43611	87911

Forze lavoro (laureati del 2001 nel 2004)

CORSI	Valori assoluti						Composizioni percentuali						Svolgono un lavoro continuativo iniziato dopo la laurea per 100 laureati
	Lavorano		Non lavorano			Totale	Lavorano		Non lavorano			Totale	
	Totale	di cui svolgono un lavoro iniziato dopo la laurea	Cercano lavoro	Non cercano			Totale	di cui svolgono un lavoro iniziato dopo la laurea	Cercano lavoro	Non cercano			
				Totale	di cui svolgono una attività di formazioni retribuita	Totale				di cui svolgono una attività di formazioni retribuita			
MASCHIE FEMMINE													
Totale	113.176	95.025	19.244	20.450	9.129	152.869	74,0	62,1	12,5	13,3	5,9	100,0	56,3
Gruppo scientifico	2.950	2.623	480	824	598	4.254	69,3	61,6	11,2	19,3	14,0	100,0	57,0
Matematica	1.087	1.004	204	217	89	1.507	72,1	66,6	13,5	14,3	5,8	100,0	58,9
Fisica	691	608	214	481	419	1.386	49,8	43,8	15,4	34,6	30,2	100,0	40,8
Scienze dell'informazione, informatica e altri corsi del gruppo scientifico (b)	1.173	1.012	62	126	91	1.361	86,1	74,3	4,5	9,2	6,6	100,0	71,4
Gruppo chimico-farmaceutico	4.237	3.963	428	657	515	5.323	79,6	74,4	8,0	12,3	9,6	100,0	72,5
Chimica	833	780	156	274	228	1.263	65,9	61,7	12,3	21,6	18,0	100,0	59,3
Chimica industriale	335	320	41	47	42	423	79,2	75,5	9,6	11,1	9,8	100,0	73,3
Farmacia	1.926	1.744	113	119	69	2.158	89,2	80,7	5,2	5,5	3,2	100,0	79,6
Chimica e tecnologia farmaceutiche e Biotecnologie farmaceutiche	1.143	1.119	119	216	176	1.478	77,3	75,7	8,0	14,6	11,8	100,0	73,3
Gruppo geo-biologico	4.243	3.862	1.078	1.134	869	6.455	65,7	59,8	16,7	17,5	13,4	100,0	52,8
Scienze geologiche	873	787	154	123	89	1.150	75,8	68,4	13,3	10,7	7,7	100,0	57,2
Scienze naturali	752	604	196	141	105	1.089	69,0	55,4	17,9	12,9	9,6	100,0	45,9
Scienze biologiche	2.121	2.006	666	727	550	3.514	60,3	57,0	18,9	20,6	15,6	100,0	52,4
Scienze ambientali e Biotecnologie (indirizzi vari)	497	465	63	142	125	702	70,7	66,2	8,9	20,2	17,7	100,0	58,4
Gruppo medico	2.518	2.449	227	4.621	3.974	7.365	34,1	33,2	3,0	62,7	53,9	100,0	19,4
Medicina e chirurgia	1.619	1.577	189	4.572	3.964	6.381	25,3	24,7	2,9	71,6	62,1	100,0	10,7
Odontoiatria e protesi dentaria	898	872	38	49	10	985	91,2	88,5	3,8	4,9	1,0	100,0	74,8
Gruppo ingegneria	16.655	15.656	836	842	546	18.333	90,8	85,3	4,5	4,5	2,9	100,0	81,6
Ingegneria meccanica	2.771	2.596	102	119	91	2.993	93,5	86,7	3,4	3,9	3,0	100,0	82,2
Ingegneria elettrica, elettronica ed elettrotecnica	4.069	3.755	225	166	121	4.460	91,2	84,1	5,0	3,7	2,7	100,0	82,8
Ingegneria chimica	717	704	93	28	16	838	85,5	84,0	11,0	3,3	1,9	100,0	81,7
Ingegneria aerospaziale e Ingegneria aeronautica	593	576	32	38	19	663	89,4	86,9	4,8	5,7	2,7	100,0	85,6
Ingegneria civile ed ingegneria edile	3.434	3.212	163	188	95	3.786	90,7	84,8	4,3	4,9	2,5	100,0	76,9
Ingegneria informatica	1.197	1.141	23	81	50	1.300	92,0	87,7	1,7	6,2	3,8	100,0	84,7
Ingegneria delle telecomunicazioni	892	866	32	40	34	964	92,5	89,7	3,3	4,1	3,5	100,0	87,5
Ingegneria gestionale	1.413	1.329	47	34	21	1.493	94,6	89,0	3,1	2,2	1,3	100,0	88,6
Ingegneria per l'ambiente e il territorio	1.021	995	88	60	47	1.169	87,3	85,0	7,5	5,1	3,9	100,0	79,2
Altri corsi del gruppo ingegneria (b)	549	482	30	87	54	667	82,4	72,3	4,4	13,1	8,1	100,0	68,7

Retribuzione media dopo 3 anni (2004)

Tavola 5.9 - Laureati del 2001 che nel 2004 lavorano in modo continuativo (a tempo pieno) per classi di guadagno mensile netto, sesso, gruppo di corsi e ripartizione geografica - (valori assoluti in euro e composizioni percentuali)(a)

GRUPPI DI CORSI RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE (b)	Valori assoluti						Composizioni percentuali						Reddito medio mensile netto (c)
	Fino a 800	Da 800,01 a 1100	Da 1100,01 a 1500	Oltre 1500	Non indicato	Totale	Fino a 800	Da 800,01 a 1100	Da 1100,01 a 1500	Oltre 1500	Non indicato	Totale	
MASCHI E FEMMINE													
GRUPPI DI CORSI													
Gruppo scientifico	59	674	1.247	286	139	2.405	2,4	28,0	51,8	11,8	5,7	100,0	1.281,85
Gruppo chimico-farmaceutico	24	830	2.001	554	307	3.716	0,6	22,3	53,8	14,8	8,2	100,0	1.364,25
Gruppo geo-biologico	265	1.208	1.228	349	216	3.265	8,1	37,0	37,5	10,6	6,6	100,0	1.207,65
Gruppo medico	62	167	174	458	209	1.070	5,8	15,6	16,2	42,7	19,5	100,0	1.877,51
Gruppo ingegneria	262	2.443	8.768	3.052	993	15.518	1,6	15,7	56,4	19,6	6,4	100,0	1.429,29
Gruppo architettura	700	1.477	1.519	800	867	5.363	13,0	27,5	28,3	14,9	16,1	100,0	1.271,97
Gruppo agrario	177	742	550	196	188	1.854	9,5	40,0	29,6	10,5	10,1	100,0	1.218,21
Gruppo economico-statistico	567	5.676	9.805	2.742	1.104	19.893	2,8	28,5	49,2	13,7	5,5	100,0	1.309,17
Gruppo politico-sociale	599	3.351	3.743	1.387	498	9.579	6,2	34,9	39,0	14,4	5,1	100,0	1.273,81
Gruppo giuridico	1.602	2.975	3.583	1.017	1.504	10.682	14,9	27,8	33,5	9,5	14,0	100,0	1.196,71
Gruppo letterario	720	3.107	1.906	357	522	6.612	10,8	46,9	28,8	5,3	7,8	100,0	1.104,79
Gruppo linguistico	320	2.192	1.096	434	335	4.377	7,3	50,0	25,0	9,9	7,6	100,0	1.152,50
Gruppo insegnamento	283	1.988	956	166	166	3.559	7,9	55,8	26,8	4,6	4,6	100,0	1.091,13
Gruppo psicologico	90	724	527	199	68	1.609	5,5	45,0	32,7	12,3	4,2	100,0	1.224,70
Gruppo educazione fisica	19	126	298	79	43	565	3,3	22,3	52,7	13,9	7,6	100,0	1.355,08
Totale	5.750	27.682	37.400	12.075	7.160	90.067	6,3	30,7	41,5	13,4	7,9	100,0	1.280,89
RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE													
Nord-ovest	1.205	8.414	14.352	4.244	2.125	30.340	3,9	27,7	47,3	13,9	7,0	100,0	1.318,48
Nord-est	1.056	7.205	8.263	2.353	1.365	20.241	5,2	35,5	40,8	11,6	6,7	100,0	1.255,26
Centro	1.315	6.634	8.641	2.792	1.462	20.843	6,3	31,8	41,4	13,3	7,0	100,0	1.263,70
Sud	1.404	3.720	4.198	1.435	1.634	12.392	11,3	30,0	33,8	11,5	13,1	100,0	1.226,11
Isole	740	1.650	1.689	670	463	5.211	14,1	31,6	32,4	12,8	8,8	100,0	1.232,33
Totale (d)	5.750	27.682	37.400	12.075	7.160	90.067	6,3	30,7	41,5	13,4	7,9	100,0	1.280,89
(a) Sono esclusi dall'analisi quanti hanno conseguito un'altra laurea prima del 2001.													
(b) Le ripartizioni si riferiscono alla residenza dei laureati al momento dell'indagine.													
(c) Esclusi quanti non lo hanno indicato.													
(d) Inclusi i non residenti in Italia.													

Fonte ISTAT

Professioni dei dirigenti

- Evoluzione retributiva dal 2003 al 2006 di 7 professioni dirigenziali suddivisi per dimensione aziendale con relativo trend al netto dell'inflazione

PROFESSIONE	DIMENSIONE AZIENDALE	RTA 2003	RTA 2006	trend 06-03	trend al netto dell'inflazione
Direttore area tecnica	Piccola azienda	€ 66.523	€ 79.900	20,1%	13,7%
	Media azienda	€ 83.071	€ 89.249	7,4%	1,0%
	Grande azienda	€ 93.380	€ 111.638	19,6%	13,2%
Direttore sistemi informativi	Piccola azienda	€ 74.264	€ 82.668	11,3%	4,9%
	Media azienda	€ 84.204	€ 86.472	2,7%	-3,7%
	Grande azienda	€ 116.347	€ 114.927	-1,2%	-7,6%
Direttore delle operazioni	Piccola azienda	€ 82.344	€ 80.584	-2,1%	-8,5%
	Media azienda	€ 100.899	€ 96.695	-4,2%	-10,6%
	Grande azienda	€ 135.725	€ 109.036	-19,7%	-26,1%
Direttore ricerca e sviluppo	Piccola azienda	€ 72.038	€ 79.887	10,9%	4,5%
	Media azienda	€ 89.996	€ 93.553	4,0%	-2,4%
	Grande azienda	€ 117.783	€ 105.030	-10,8%	-17,2%
Direttore commerciale	Piccola azienda	€ 77.364	€ 88.174	14,0%	7,6%
	Media azienda	€ 100.552	€ 104.219	3,6%	-2,8%
	Grande azienda	€ 118.558	€ 120.658	1,8%	-4,6%
Direttore risorse umane	Piccola azienda	€ 67.903	€ 79.011	16,4%	10,0%
	Media azienda	€ 86.246	€ 95.191	10,4%	4,0%
	Grande azienda	€ 122.817	€ 125.254	2,0%	-4,4%
Direttore vendite	Piccola azienda	€ 73.687	€ 84.560	14,8%	8,4%
	Media azienda	€ 89.007	€ 97.207	9,2%	2,8%
	Grande azienda	€ 106.036	€ 105.942	-0,1%	-6,5%

- L'inflazione per il periodo di tempo considerato (2003-2006) è pari al 6,4% (Fonte ISTAT Indice NIC*)

Professioni dei quadri

- Evoluzione retributiva dal 2003 al 2006 di 9 professioni dei quadri con relativo trend al netto dell'inflazione

PROFESSIONE	RTA 2003	RTA 2006	trend 06-03	trend al netto dell'inflazione
Responsabile area tecnica	€ 42.680	€ 48.855	14,5%	8,1%
Responsabile di produzione	€ 40.786	€ 48.892	19,9%	13,5%
Responsabile ingegneria	€ 43.856	€ 50.720	15,7%	9,3%
Responsabile ricerca e sviluppo	€ 44.434	€ 49.816	12,1%	5,7%
Responsabile sistemi informativi	€ 46.160	€ 51.183	10,9%	4,5%
Responsabile commerciale	€ 46.780	€ 54.150	15,8%	9,4%
Responsabile risorse umane	€ 44.505	€ 50.731	14,0%	7,6%
Responsabile vendite	€ 47.990	€ 56.721	18,2%	11,8%
Responsabile amministrazione e finanza	€ 41.464	€ 48.709	17,5%	11,1%

- L'inflazione per il periodo di tempo considerato (2003-2006) è pari al 6,4% (Fonte ISTAT Indice NIC*)

Professioni degli impiegati

- Evoluzione retributiva dal 2003 al 2006 di 8 professioni impiegatizie con relativo trend al netto dell'inflazione

PROFESSIONE	RTA 2003	RTA 2006	trend 06-03	trend al netto dell'inflazione
Architect engineer	€ 28.794	€ 32.272	12,1%	5,7%
Network engineer	€ 25.676	€ 28.222	9,9%	3,5%
Process engineer	€ 25.653	€ 28.126	9,6%	3,2%
Progettista	€ 21.694	€ 26.091	20,3%	13,9%
System engineer	€ 26.327	€ 30.790	17,0%	10,6%
Responsabile formazione	€ 24.066	€ 26.321	9,4%	3,0%
Responsabile selezione	€ 23.004	€ 26.008	13,1%	6,7%
Specialista di marketing	€ 27.268	€ 28.328	3,9%	-2,5%

- L'inflazione per il periodo di tempo considerato (2003-2006) è pari al 6,4% (Fonte ISTAT Indice NIC*)



Analisi per Categorie Professionali e per Aree funzionali

Mario Vavassori
Sara Pavesi

Bergamo, 29 Giugno 2007

Introduzione

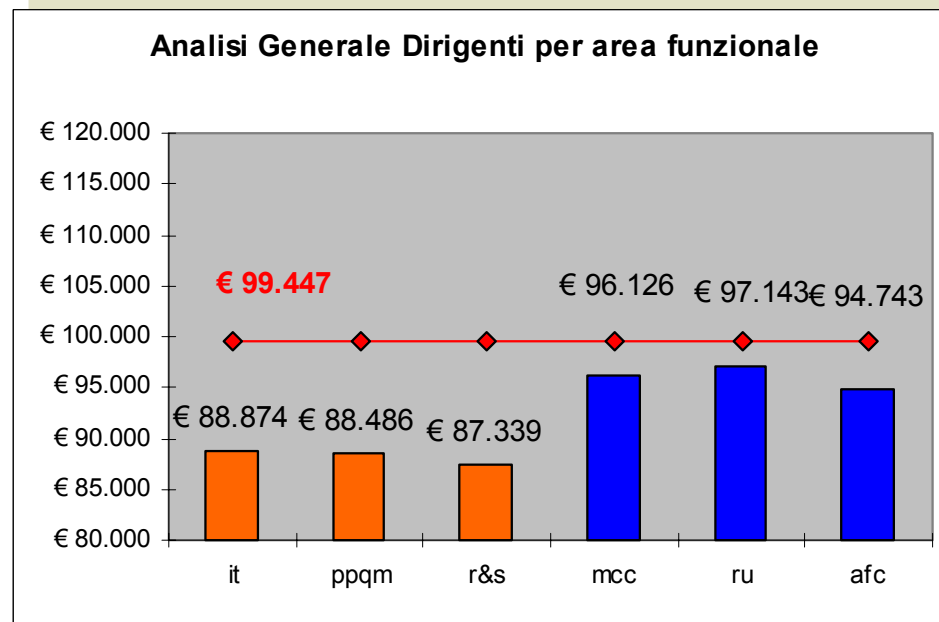
Nella sezione seguente abbiamo individuato due **tipologie** di aree funzionali:

1. costituita da aree funzionali "ad elevata densità di ingegneri": IT (information technology), PPQM (produzione, produzione del servizio, qualità, manutenzione), R&S (ricerca e sviluppo). Queste aree sono indicate in arancio.
2. costituita da aree funzionali "a minore densità di ingegneri": MCC (marketing, comunicazione, commerciale), RU (risorse umane), AFC (amministrazione, finanze, controllo). Queste aree sono indicate in blu.

Per entrambe le tipologie sopra indicate e per le categorie di inquadramento di: Dirigenti, Quadri ed Impiegati, abbiamo considerato le seguenti segmentazioni:

- a. Settore;
- b. Dimensione aziendale;
- c. Età;
- d. Genere.

Retribuzioni medie dei Dirigenti

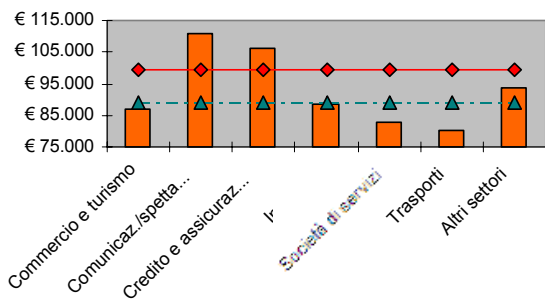


Considerando le remunerazioni medie dei dirigenti:

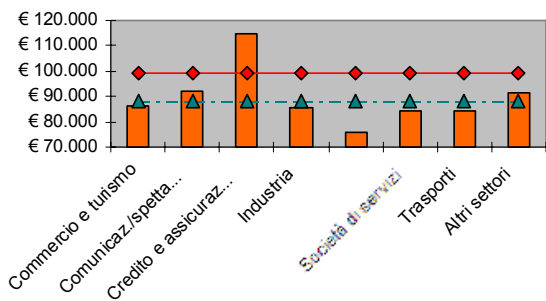
- Tutte le aree considerate presentano medie retributive al di sotto della media (non sono state considerate altre aree con remunerazione mediamente più elevata, ad esempio la direzione generale).
- Il gap dalla media delle aree IT, Operations e R&S è superiore rispetto alle aree marketing, risorse umane e amministrazione finanza e controllo.

Analisi delle retribuzioni dei Dirigenti per area funzionale e settore

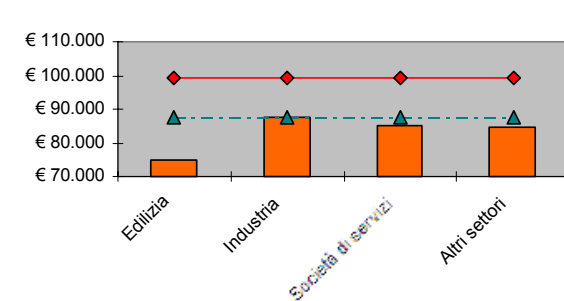
Retribuzioni Dirigenti IT (Information Technology)



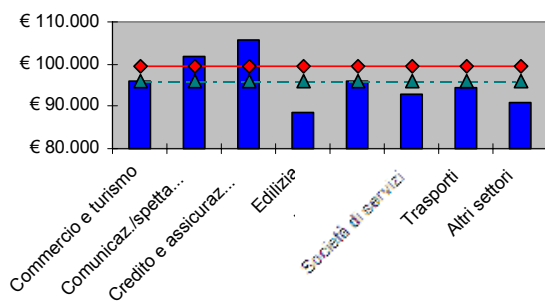
Retribuzioni Dirigenti PPQM (Produzione, Qualità, Manutenzione)



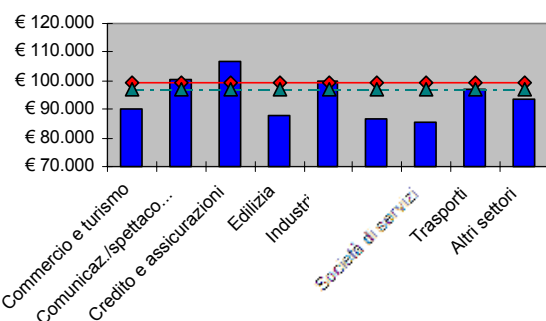
Retribuzioni Dirigenti R&S (Ricerca e Sviluppo)



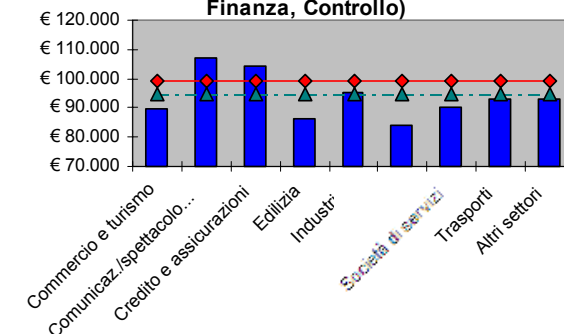
Retribuzioni Dirigenti MCC (Marketing, Comunicazione, Commerciale)



Retribuzioni Dirigenti RU (Risorse Umane)

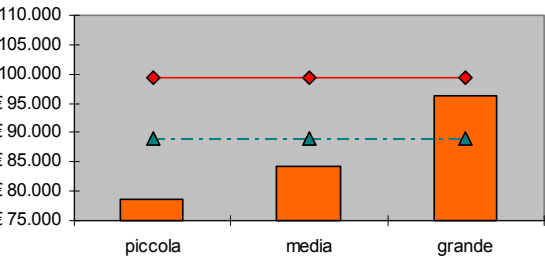


Retribuzioni Dirigenti AFC (Amministrazione, Finanza, Controllo)

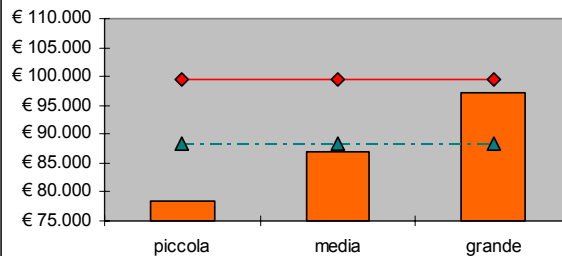


- I dirigenti nel Credito e Assicurazioni presentano le medie retributive più elevate nelle aree funzionali analizzate;
- R&S risulta al di sotto della media dei dirigenti in tutti i settori analizzati. Addirittura nell'edilizia i dirigenti presentano una retribuzione media al di sotto della media dell'area;
- Il settore comunicazione e spettacolo presenta, per i dirigenti delle aree IT, marketing, operations e amministrazione retribuzioni medie più elevate della media dei dirigenti italiani.

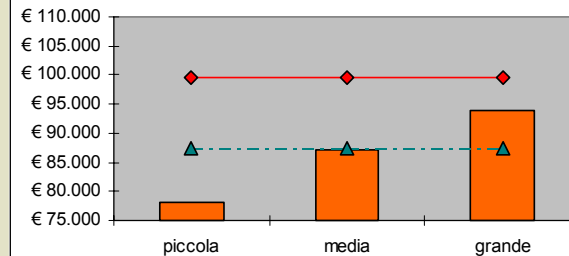
Retribuzioni Dirigenti IT (Information Technology)



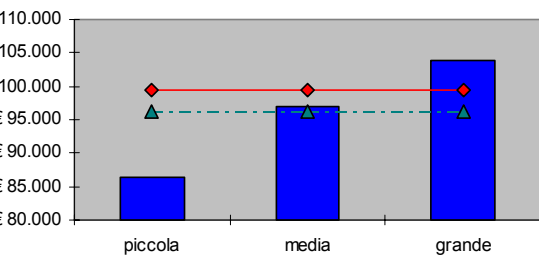
Retribuzioni Dirigenti PPQM (Produzione, Qualità, Manutenzione)



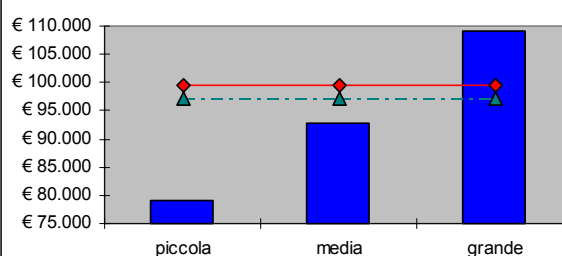
Retribuzioni Dirigenti R&S (Ricerca e Sviluppo)



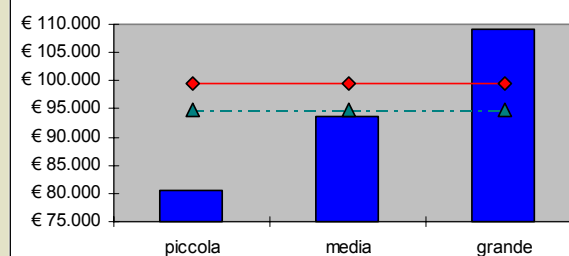
Retribuzioni Dirigenti MCC (Marketing, Comunicazione, Commerciale)



Retribuzioni Dirigenti RU (Risorse Umane)

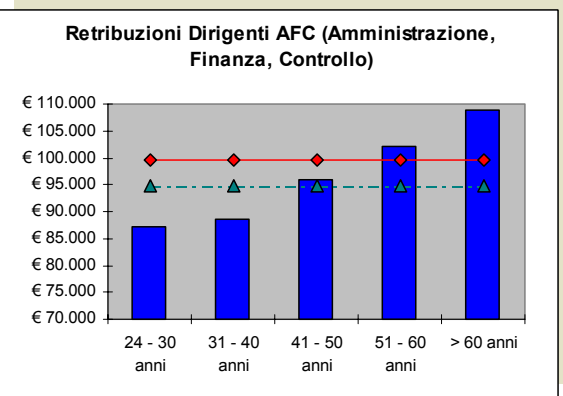
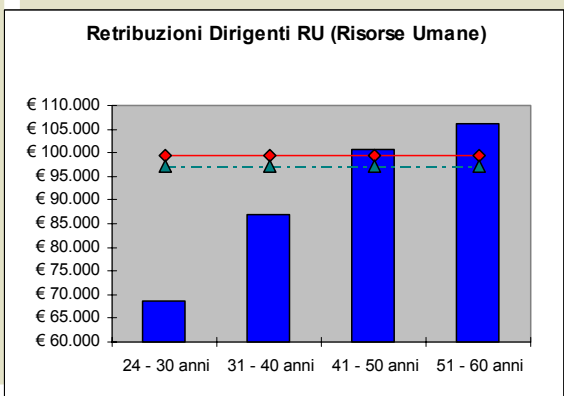
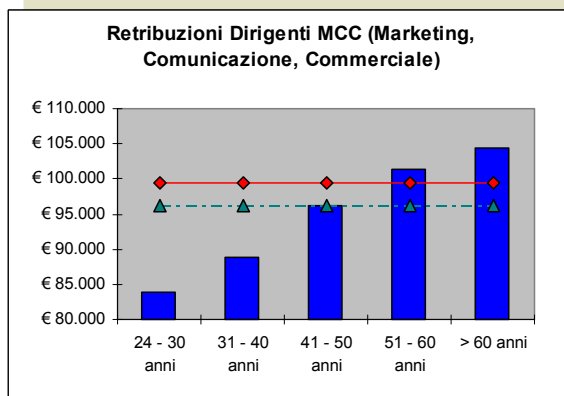
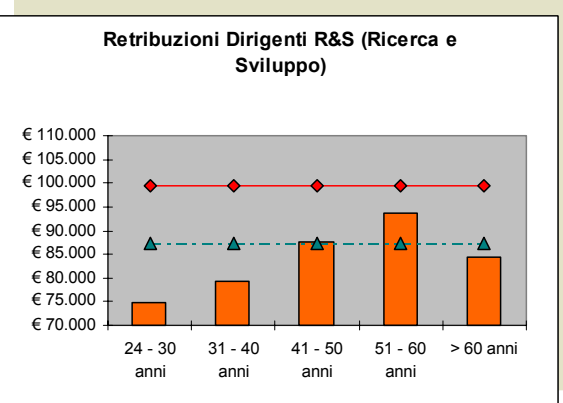
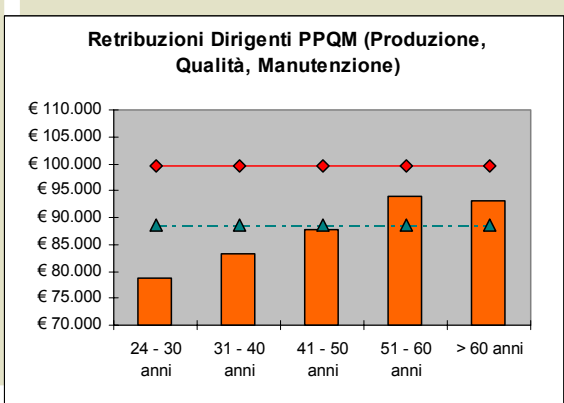
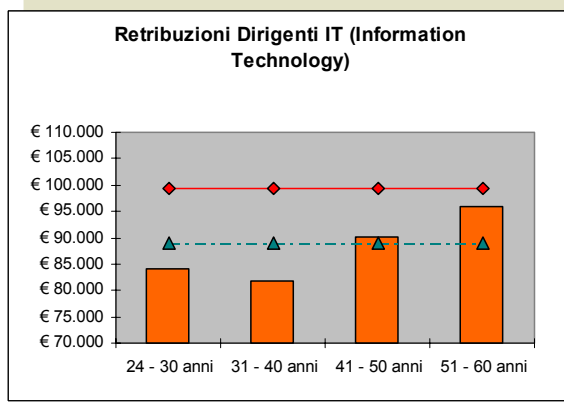


Retribuzioni Dirigenti AFC (Amministrazione, Finanza, Controllo)



- All'aumentare della dimensione aziendale aumenta la media retributiva per i dirigenti di tutte le aree considerate;
- Nelle aree operations e R&S, tuttavia, anche la retribuzione nella grande azienda rimane al di sotto della media generale dei dirigenti.

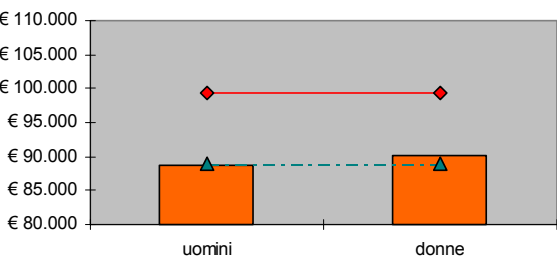
Analisi delle retribuzioni dei Dirigenti per area funzionale ed età anagrafica



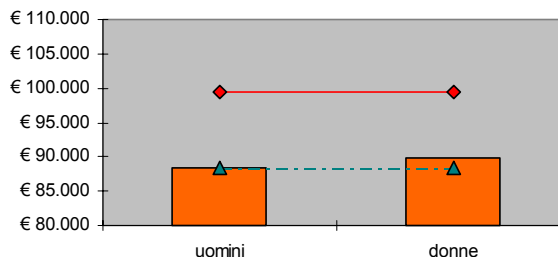
- All'aumentare dell'età aumenta la media retributiva per i dirigenti di tutte le aree considerate;
- Tuttavia, nelle aree IT, operations e R&S i valori retributivi oltre i 50 anni rimangono al di sotto della media dei dirigenti, mentre nelle aree marketing, risorse umane e amministrazione a circa 40 anni si raggiunge la media retributiva dei dirigenti;
- I giovani dirigenti dell'IT presentano medie retributive più elevate rispetto ai coetanei in gran parte delle aree (a parte amministrazione e finanza).

Analisi delle retribuzioni dei Dirigenti per area funzionale e sesso

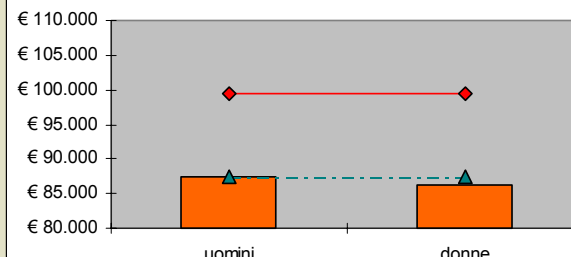
Retribuzioni Dirigenti IT (Information Technology)



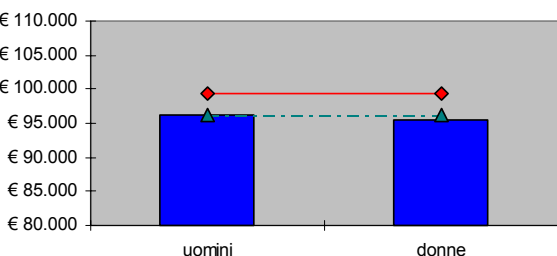
Retribuzioni Dirigenti PPQM (Produzione, Qualità, Manutenzione)



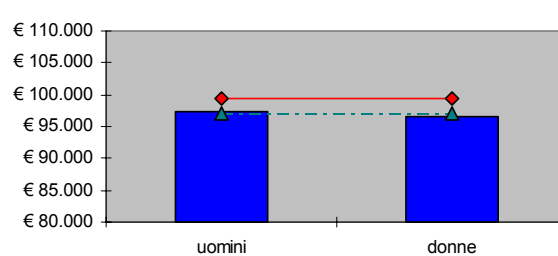
Retribuzioni Dirigenti R&S (Ricerca e Sviluppo)



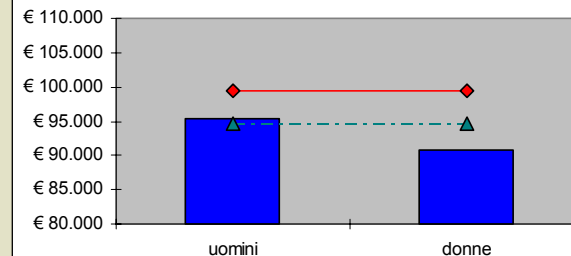
Retribuzioni Dirigenti MCC (Marketing, Comunicazione, Commerciale)



Retribuzioni Dirigenti RU (Risorse Umane)

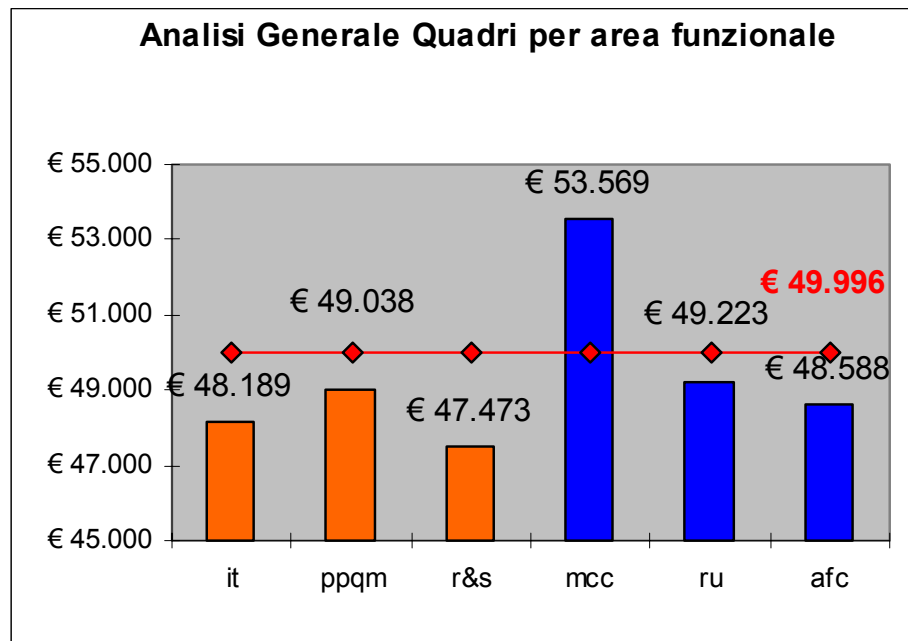


Retribuzioni Dirigenti AFC (Amministrazione, Finanza, Controllo)



- Le donne dirigenti sembrano riportare medie retributive più elevate in area: IT e operations;
- Al contrario riportano medie retributive significativamente più basse dei colleghi uomini in area amministrativa
- Nelle altre aree presentano retribuzioni abbastanza vicine ai colleghi.

Retribuzioni medie dei quadri

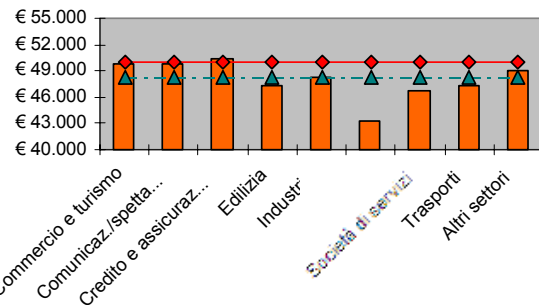


Considerando le remunerazioni medie dei quadri:

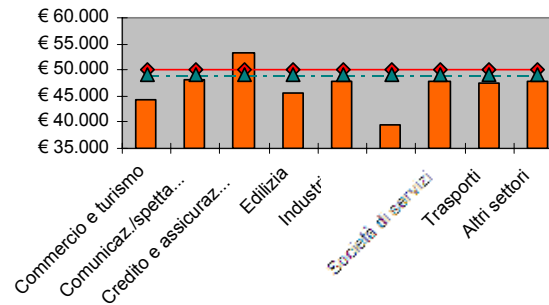
- Tra le aree funzionali considerate, IT, operations e R&S presentano retribuzioni al di sotto della media dei quadri (soprattutto IT e R&S);
- Risorse Umane e Amministrazione presentano medie retributive al di sotto della media dei quadri, ma comunque superiori alle aree IT e R&S;
- Marketing, comunicazione e commerciale presenta una media retributiva più alta di circa 4.000 € rispetto alla media dei quadri.

Analisi delle retribuzioni dei Quadri per area funzionale e settore

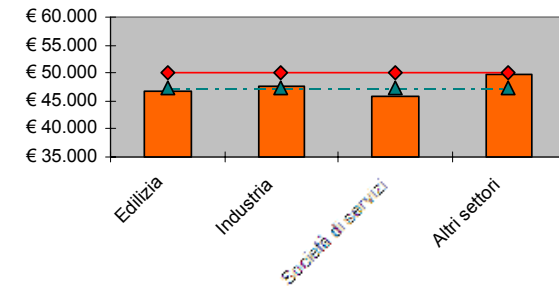
Retribuzioni Quadri IT (Information Technology)



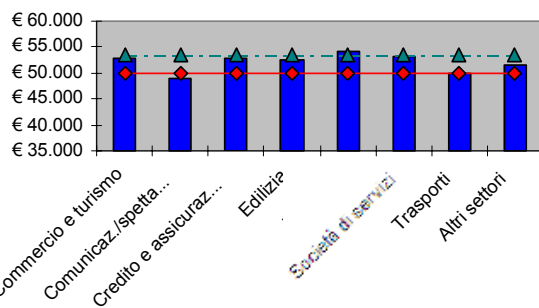
Retribuzioni Quadri PPQM (Produzione, Qualità, Manutenzione)



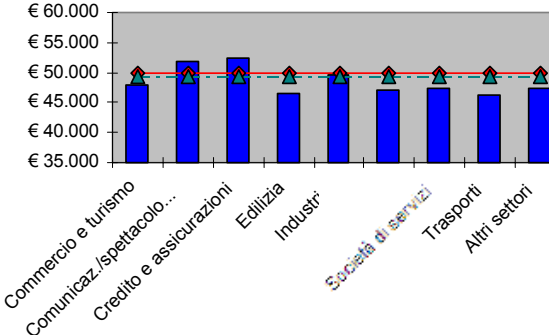
Retribuzioni Quadri R&S (Ricerca e Sviluppo)



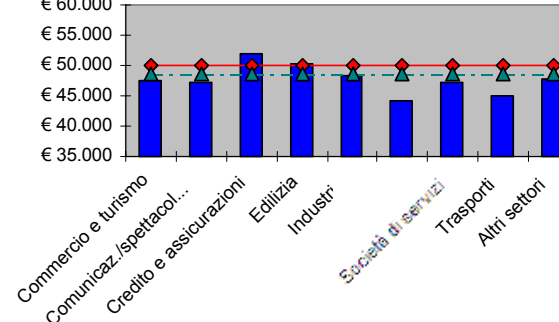
Retribuzioni Quadri MCC (Marketing, Comunicazione, Commerciale)



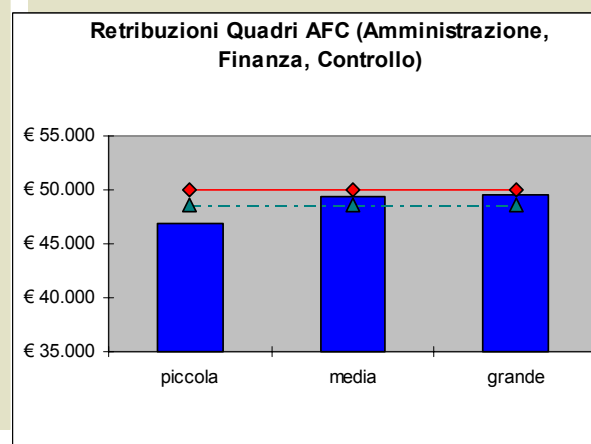
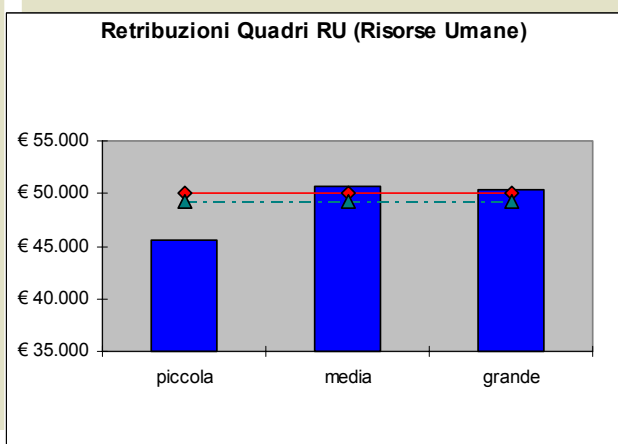
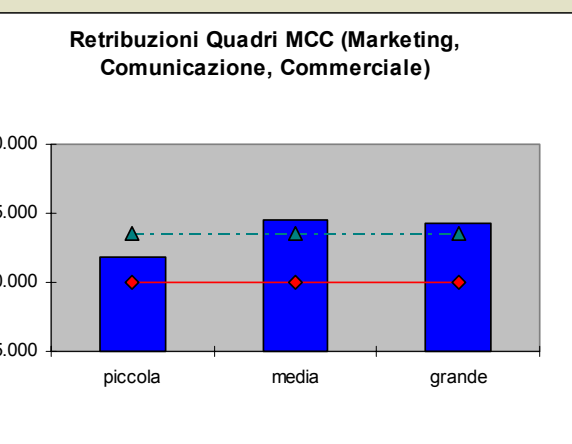
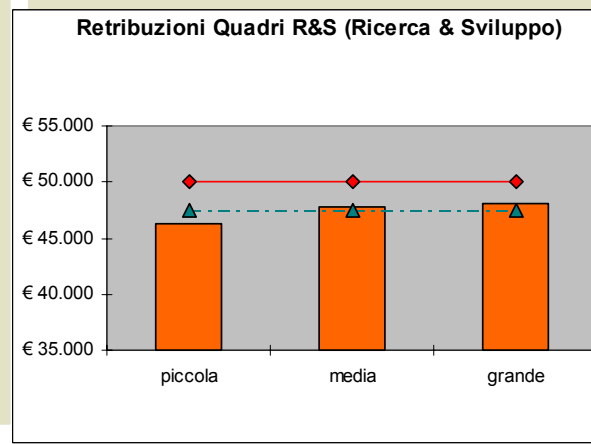
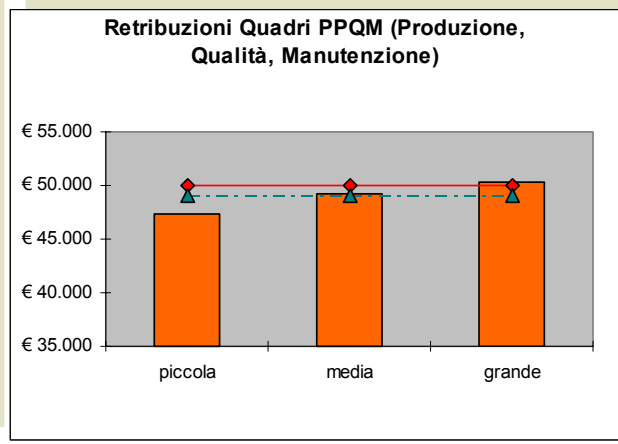
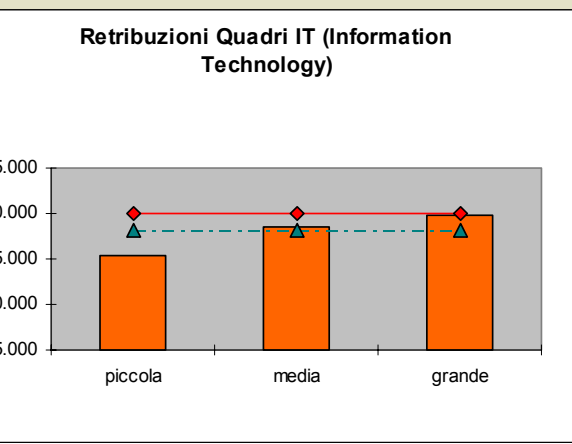
Retribuzioni Quadri RU (Risorse Umane)



Retribuzioni Quadri AFC (Amministrazione, Finanza, Controllo)



- Rispetto ai settori, sembra che a livello di quadri esista un allineamento maggiore delle medie retributive rispetto al caso dei dirigenti;
- Credito e assicurazioni sembra comunque presentare retribuzioni medie leggermente più elevate soprattutto nel caso delle operations del marketing, delle risorse umane e dell'amministrazione;
- Sembra poi che i quadri nel settore sanità in area IT e operations riportino retribuzioni significativamente al di sotto della media, cosa che non accade per le aree di marketing, RU e amministrazione.

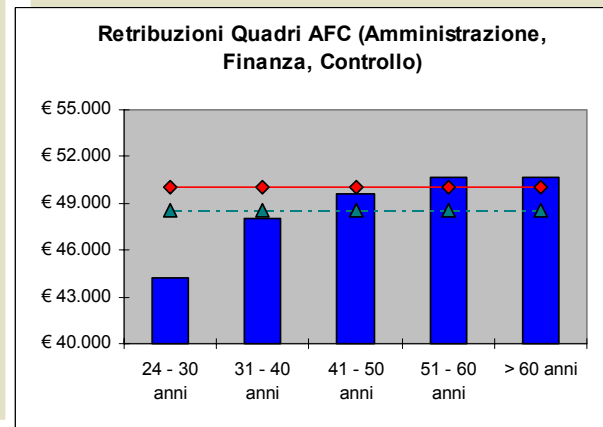
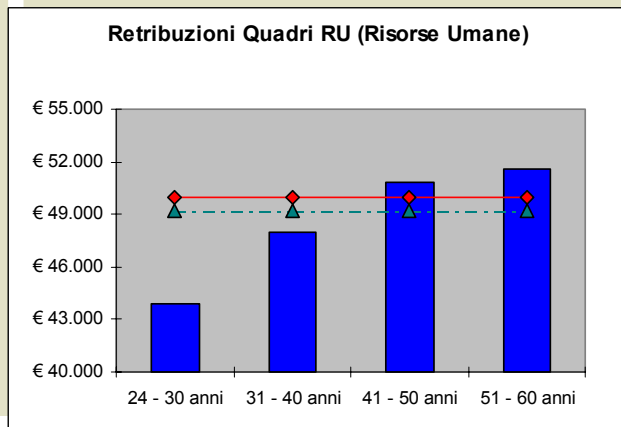
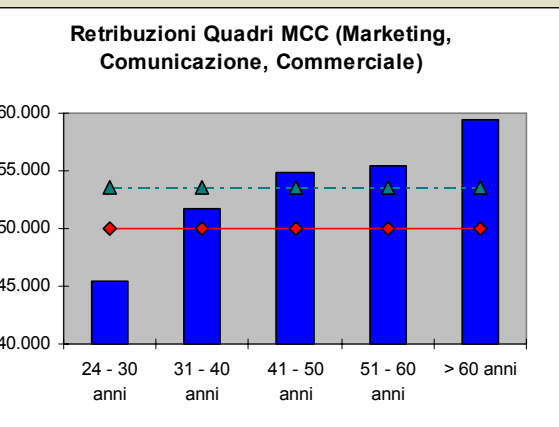
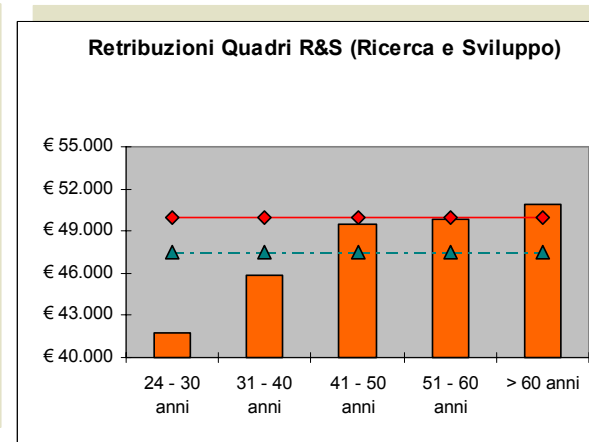
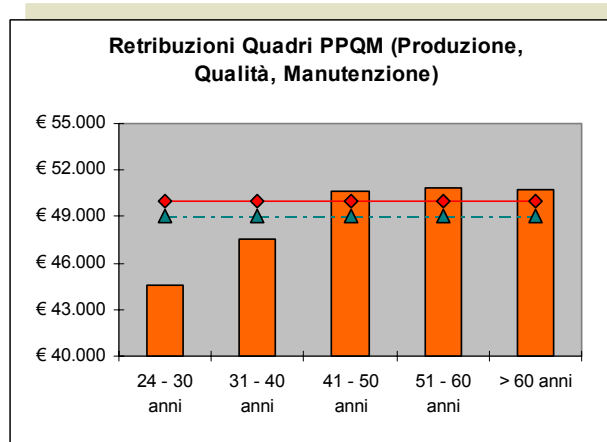
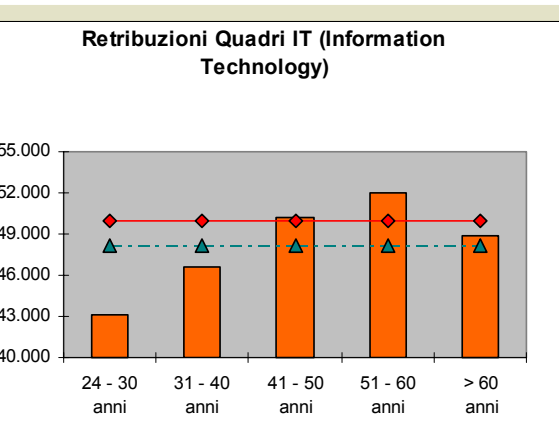


All'aumentare della dimensione aziendale aumenta la media retributiva per i quadri di tutte le aree considerate, ma con un gap tra grande e piccola impresa decisamente inferiore rispetto ai dirigenti (nel caso dei dirigenti era dell'ordine del 20%, per i quadri è meno del 10%).

In generale le retribuzioni dei quadri di media e grande impresa sono in linea con la media di area e non distanti dalla media generale dei quadri. Unica eccezione è il marketing dove anche nella media impresa le retribuzioni sono superiori alla media dei quadri

Nelle aree marketing, risorse umane e amministrazione le retribuzioni dei quadri della media impresa sono abbastanza in linea con quelle della grande impresa.

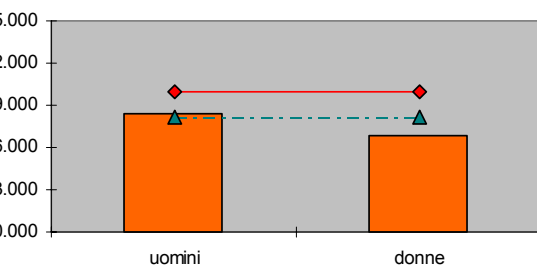
Analisi delle retribuzioni dei Quadri per area funzionale ed età anagrafica



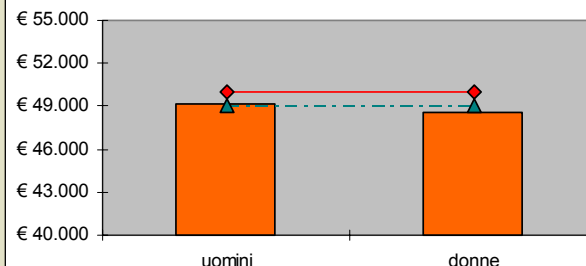
- All'aumentare dell'età aumenta la media retributiva per i quadri di tutte le aree considerate;
- In generale, a circa 40 anni si raggiunge la media retributiva di area. Uniche eccezioni: marketing e amministrazione dove la media di area si raggiunge a 30 anni, ma mentre nel caso dell'amministrazione si presenta un livellamento della retribuzione dopo i 40 anni, nel caso del marketing si registra una crescita notevole anche dopo i 50 anni.

Analisi delle retribuzioni dei Quadri per area funzionale e sesso

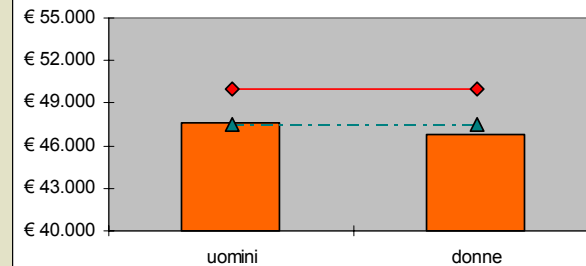
Retribuzioni Quadri IT (Information Technology)



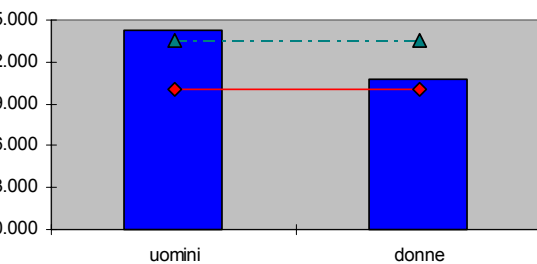
Retribuzioni Quadri PPQM (Produzione, Qualità, Manutenzione)



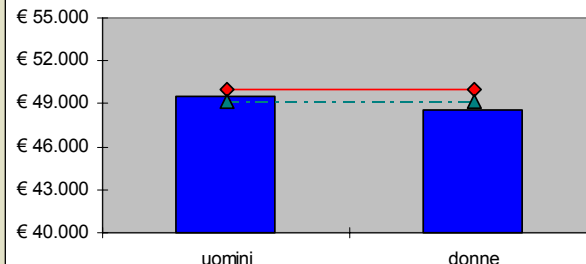
Retribuzioni Quadri R&S (Ricerca e Sviluppo)



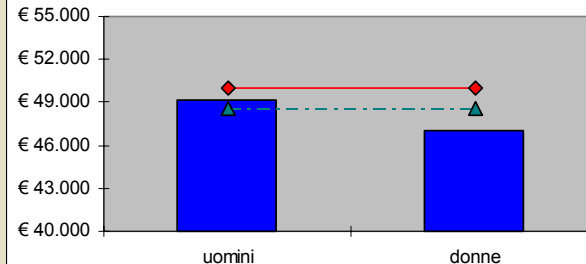
Retribuzioni Quadri MCC (Marketing, Comunicazione, Commerciale)



Retribuzioni Quadri RU (Risorse Umane)

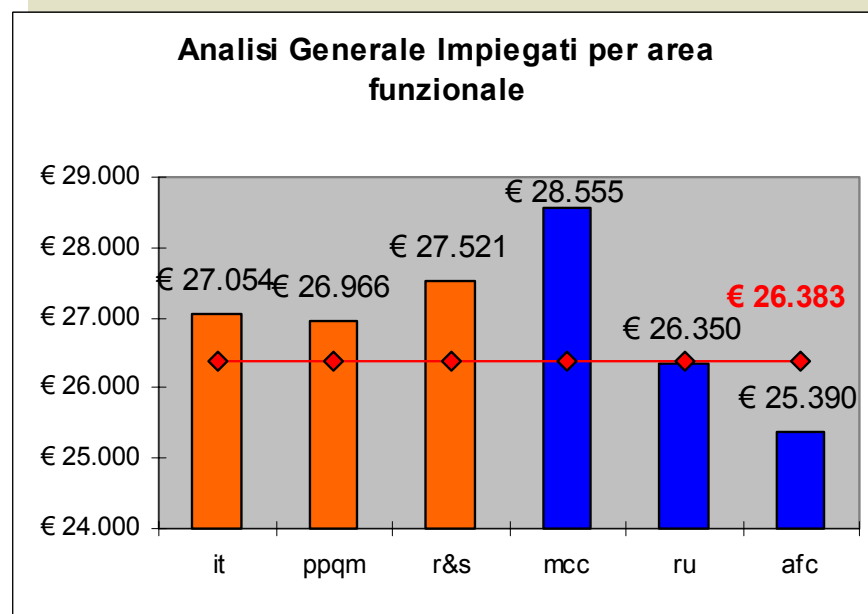


Retribuzioni Quadri AFC (Amministrazione, Finanza, Controllo)



- Le donne quadri sembrano riportare medie retributive più basse dei colleghi uomini in tutte le aree funzionali;
- Le differenze più marcate si evidenziano nel marketing e commerciale e nell'amministrazione.

Retribuzioni medie degli impiegati

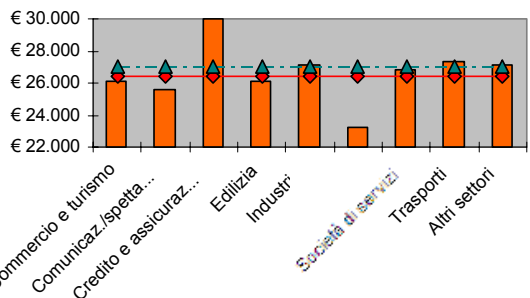


Considerando le remunerazioni medie degli impiegati:

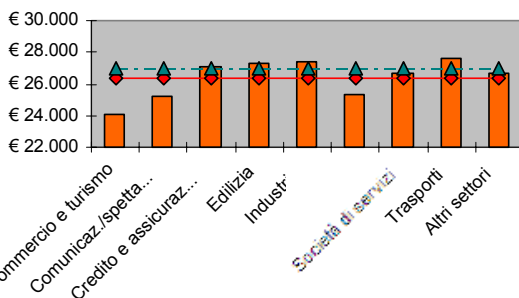
- Tra le aree funzionali considerate, le uniche aree al di sotto della media degli impiegati sono l'amministrazione e le risorse umane;
- Tutte le aree più tecniche riportano retribuzioni superiori alla media degli impiegati;
- L'area con media retributiva più elevata è il marketing, commerciale e comunicazione.

Analisi delle retribuzioni degli Impiegati per area funzionale e settore

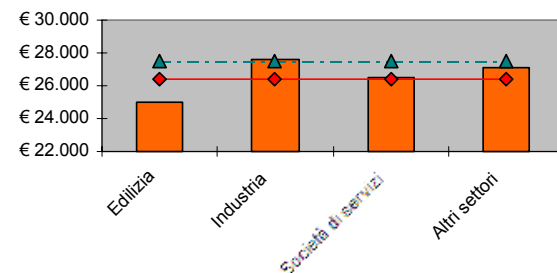
Retribuzioni Impiegati IT (Information Technology)



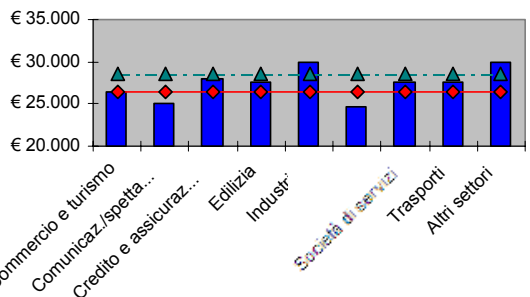
Retribuzioni Impiegati PPQM (Produzione, Qualità, Manutenzione)



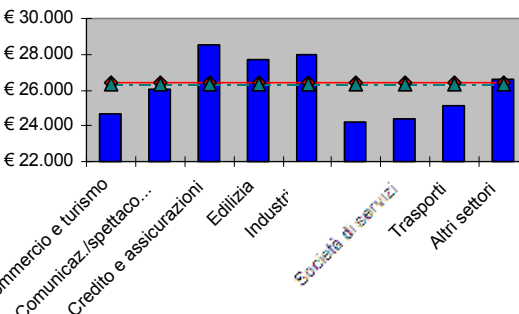
Retribuzioni Impiegati R&S (Ricerca e Sviluppo)



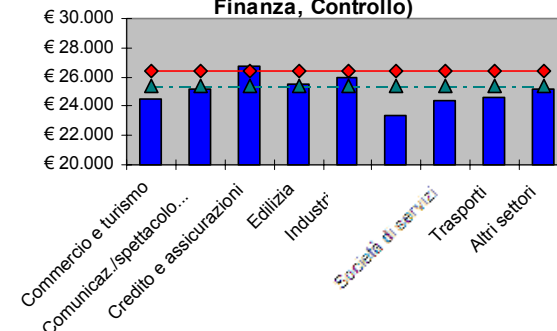
Retribuzioni Impiegati MCC (Marketing, Comunicazione, Commerciale)



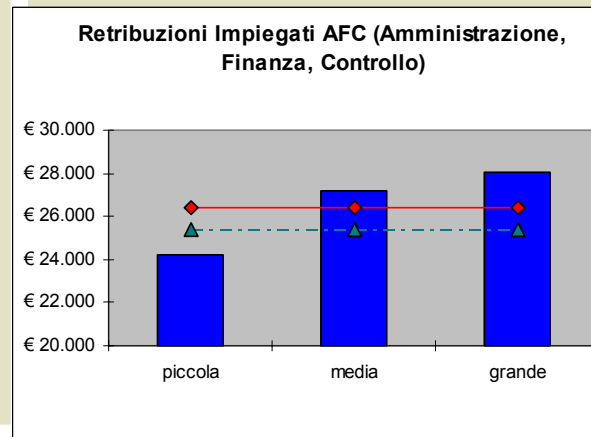
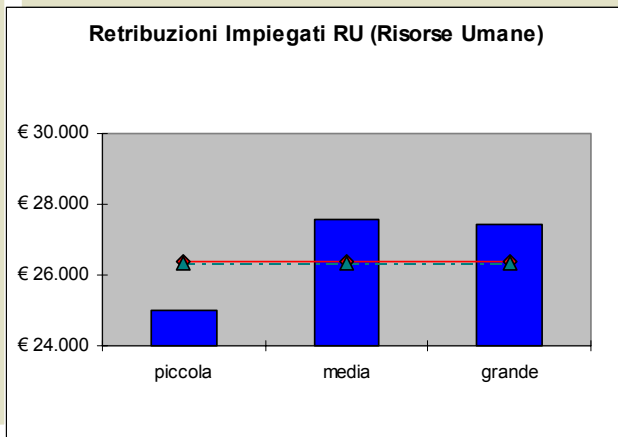
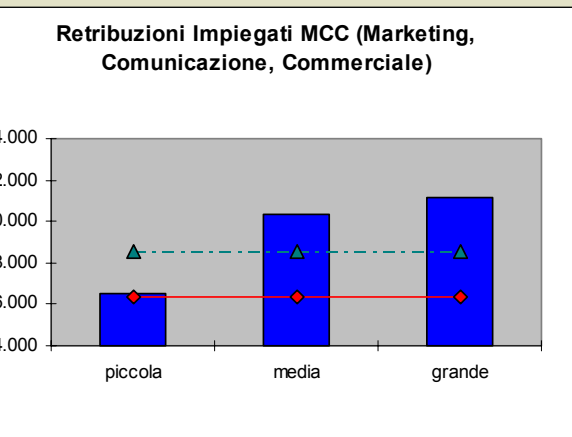
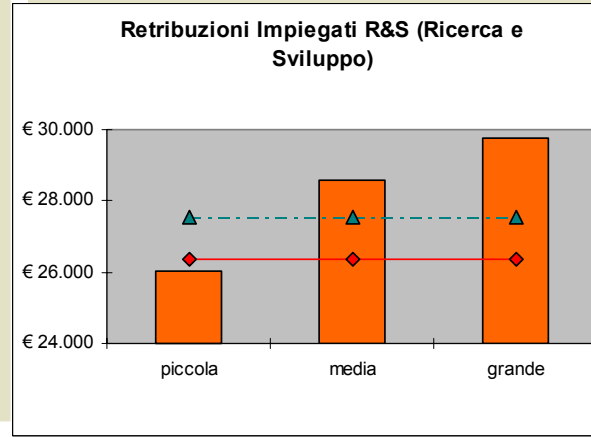
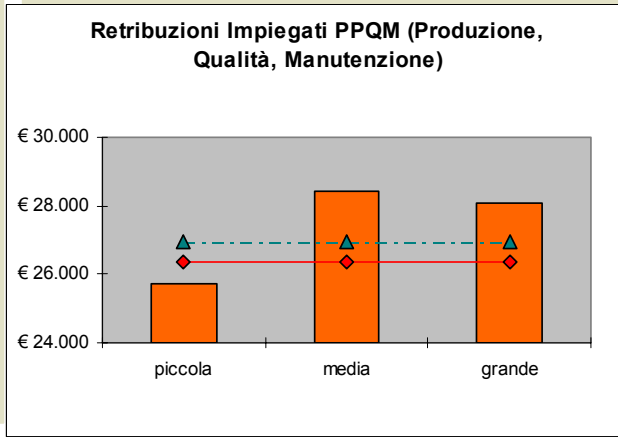
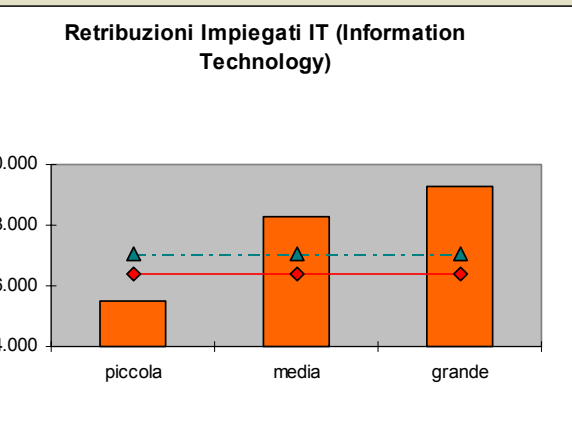
Retribuzioni Impiegati RU (Risorse Umane)



Retribuzioni Impiegati AFC (Amministrazione, Finanza, Controllo)



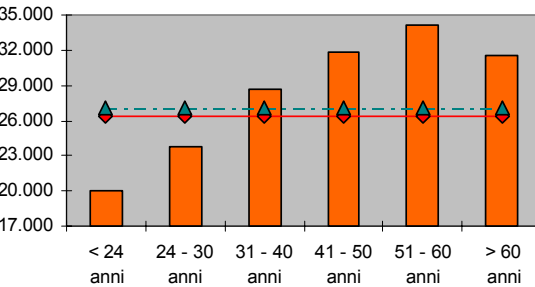
- Rispetto ai settori, spicca la posizione del credito e assicurazioni soprattutto nelle aree IT, risorse umane e amministrazione;
- Sanità e società di servizi invece sembrano riportare medie retributive inferiori soprattutto nelle aree IT, operations, marketing, risorse umane e amministrazione.



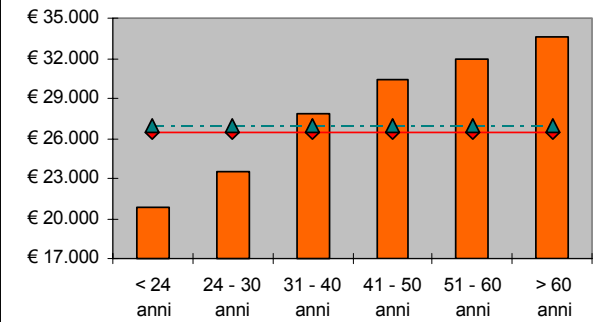
All'aumentare della dimensione aziendale aumenta la media retributiva per gli impiegati di tutte le aree considerate, a parte alcune eccezioni: nelle operations e nelle risorse umane sembra che la media retributiva della grande azienda sia leggermente inferiore rispetto alla media impresa.

In generale le retribuzioni degli impiegati di media e grande impresa sono superiori alla media di area e alla media generale degli impiegati. La piccola impresa è sempre inferiore alla media generale degli impiegati. Unica eccezione è il marketing dove anche nella piccola impresa le retribuzioni in linea con la media generale degli impiegati.

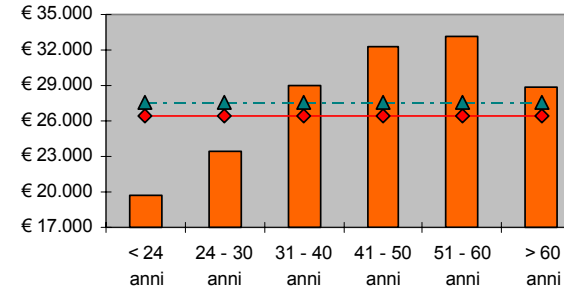
Retribuzioni Impiegati IT (Information Technology)



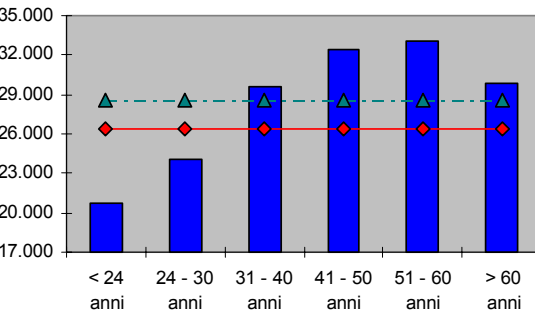
Retribuzioni Impiegati PPQM (Produzione, Qualità, Manutenzione)



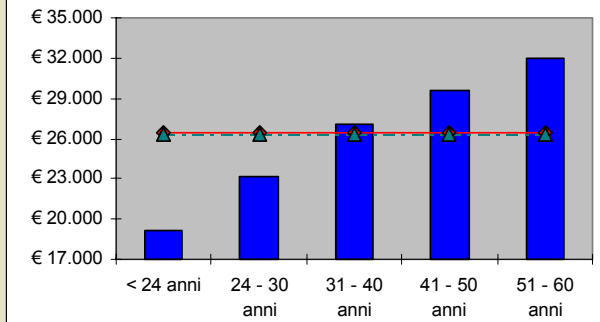
Retribuzioni Impiegati R&S (Ricerca e Sviluppo)



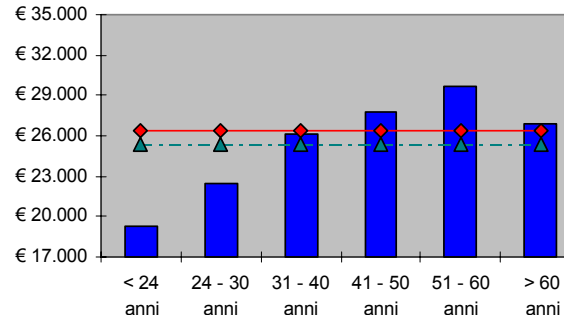
Retribuzioni Impiegati MCC (Marketing, Comunicazione, Commerciale)



Retribuzioni Impiegati RU (Risorse Umane)

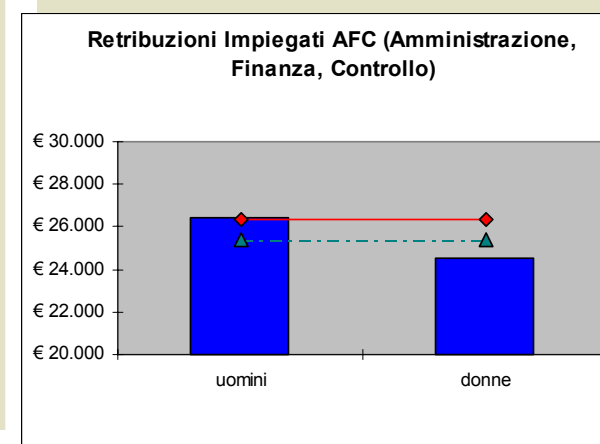
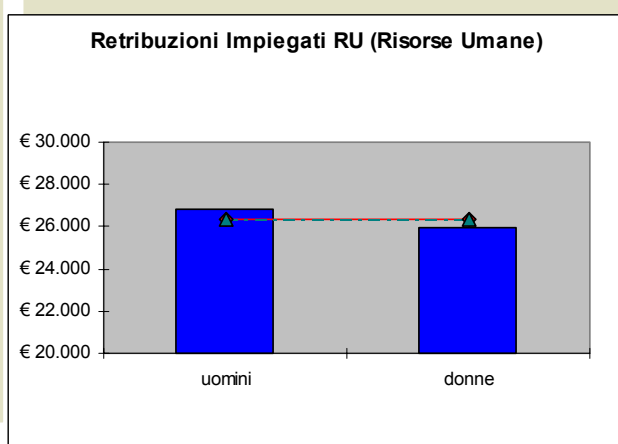
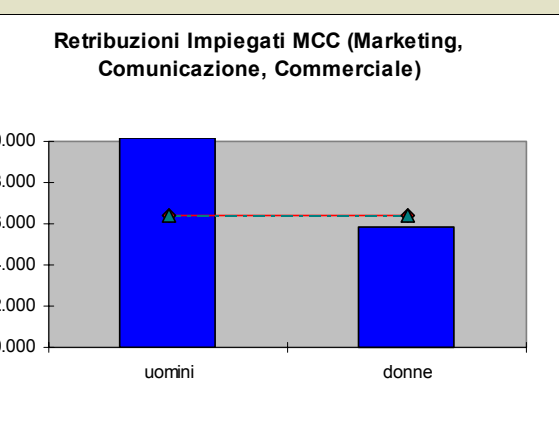
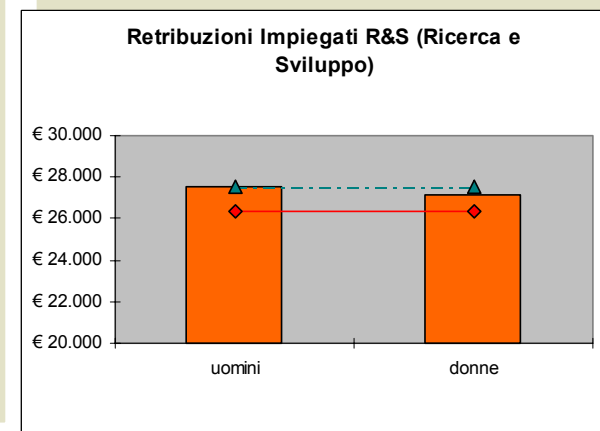
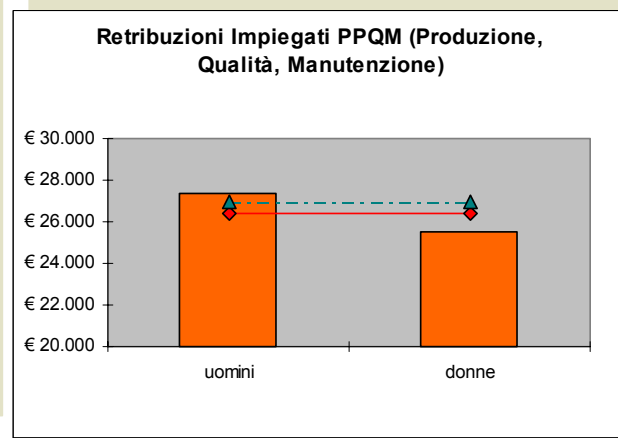
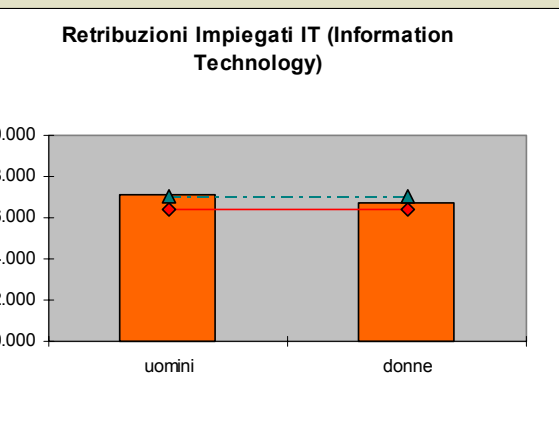


Retribuzioni Impiegati AFC (Amministrazione, Finanza, Controllo)



- All'aumentare dell'età aumenta la media retributiva per gli impiegati. Tuttavia:
 - Nelle aree IT, R&S, marketing (a differenza dei quadri) e amministrazione si riscontra un effetto di saturazione dopo i 50 anni
- In tutte le aree considerate gli impiegati raggiungono le medie di area e la media degli impiegati tra i 30 e i 40 anni.

Analisi delle retribuzioni degli Impiegati per area funzionale e sesso



- Le donne impiegate sembrano riportare medie retributive più basse dei colleghi uomini in tutte le aree funzionali;
- Le differenze più marcate si evidenziano nel marketing e commerciale, nell'amministrazione e nelle operations.



Approfondimenti:

- Elementi di politica retributiva

Ricerca OD&M: Lo stipendio attuale è adeguato?

- Ritiene che il suo stipendio sia (dati 2007 comparati a quelli del 2006):

Risposte	Totale							
	Rispetto al ruolo		Rispetto all'esperienza		Rispetto all'impegno		Rispetto ai risultati	
	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006
Troppo basso	21%	5%	22%	3%	33%	2%	31%	3%
Basso	60%	-2%	60%	0%	54%	1%	57%	-1%
Adeguato	18%	-3%	17%	-3%	12%	-3%	11%	-3%
Alto	1%	0%	1%	0%	1%	0%	1%	1%
Troppo Alto	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Totale	100%		100%		100%		100%	

- Rispetto ai risultati dello scorso anno, si riscontra un incremento della percentuale dei rispondenti che rilevano uno stipendio troppo basso rispetto a tutte le variabili (ruolo, esperienza, impegno e risultati).
- La discrepanza maggiore si riscontra a livello di ruolo: rispetto al ruolo lo stipendio è percepito troppo basso dal 5% in più dei rispondenti dell'anno passato.
- Il proprio stipendio è percepito adeguato al ruolo, esperienza, impegno e risultati da una percentuale di persone più bassa nel 2007 rispetto al 2006.
- L'analisi è basata su 5.644 interviste condotte attraverso internet su persone di ogni qualifica di inquadramento (dirigenti, quadri, impiegati e operai) occupate nelle imprese italiane

- soldi per + tempo libero (comparazione dati 2006)

- Rinuncerebbe ad un aumento del suo stipendio in cambio di una migliore qualità della vita (ad esempio maggior tempo libero)?

	Totale		Dirigenti		Quadri		Impiegati		Operai	
	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006
Certamente NO	13%	2%	12%	2%	13%	2%	9%	-2%	17%	1%
Probabilmente NO	26%	-2%	29%	2%	31%	5%	24%	-6%	28%	-3%
Probabilmente SI'	41%	1%	37%	-4%	40%	-6%	46%	7%	36%	4%
Certamente SI'	20%	-1%	22%	0%	16%	-1%	21%	1%	19%	-2%
Totale	100%		100%		100%		100%		100%	

- Si può osservare una leggera riduzione di coloro che rinuncerebbero ad un aumento di stipendio per maggiore tempo libero a livello complessivo, dovuto soprattutto alle risposte di quadri e dirigenti.

Prospettive (comparazione dati 2006)

- Ritieni di poter ottenere un aumento di stipendio nei prossimi 12 mesi (escludendo cambio di lavoro e/o di azienda)?

	Totale		Dirigenti		Quadri		Impiegati		Operai	
	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006
Certamente NO	30%	4%	18%	-2%	19%	5%	30%	3%	33%	2%
Probabilmente NO	44%	3%	36%	-6%	40%	-2%	43%	2%	46%	7%
Probabilmente SI'	23%	-6%	38%	4%	35%	-1%	25%	-4%	18%	-6%
Certamente SI'	3%	-1%	8%	4%	6%	-2%	2%	-1%	3%	-3%
Totale	100 %		100%		100%		100%		100%	

- Rispetto ai risultati dello scorso anno, si riscontra maggiore fiducia per i dirigenti: una quota maggiore pensa di ottenere aumenti di stipendio nel prossimo anno.
- Si riscontra maggiore sfiducia in quadri, impiegati ed operai: è maggiore la percentuale di rispondenti che sono certi di non ottenere aumenti di stipendio nei prossimi 12 mesi.

Quando l'ultimo aumento di stipendio?

- Quando ha avuto l'ultimo aumento di stipendio (escludendo cambio di lavoro e/o di azienda)?

Risposte					
	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Nel corso del 2007	15%	28%	22%	15%	15%
Nel 2006	20%	30%	24%	18%	19%
Nel 2005	12%	15%	16%	11%	12%
Nel 2004	6%	7%	8%	6%	6%
Nel 2003	4%	4%	5%	5%	4%
Prima del 2003	8%	7%	11%	8%	8%
Non ricordo	4%	2%	2%	3%	7%
Non ho mai avuto aumenti (da meno di 1 anno in azienda)	10%	3%	4%	11%	10%
Non ho mai avuto aumenti (da più di 1 anno in azienda)	21%	4%	8%	23%	19%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

Entità dell'aumento

- Di quanto è stato l'ultimo incremento di stipendio rispetto alla retribuzione lorda?

Risposte					
	TOTALE	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
Nulla o meno del 5%	76%	44%	55%	77%	80%
Tra 5% e 10%	18%	31%	29%	18%	17%
Superiore al 10%	6%	25%	16%	5%	3%
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%

Forbice retributiva (dati 2007 comparati al 2006)

- Ritiene che il divario retributivo tra le posizioni aziendali più pagate e quelle meno pagate sia cambiato nell'ultimo anno? Se sì come?

	Totale		Dirigenti		Quadri		Impiegati		Operai	
	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006	2007	Delta 2006
E' fortemente aumentato	24%	3%	14%	0%	24%	5%	23%	1%	26%	-2%
E' leggermente aumentato	27%	-3%	24%	-9%	28%	-4%	28%	-4%	26%	2%
E' rimasto costante	43%	1%	47%	3%	40%	0%	44%	4%	41%	-3%
E' leggermente diminuito	4%	-1%	12%	4%	6%	0%	4%	0%	4%	2%
E' fortemente diminuito	2%	0%	3%	2%	2%	-1%	1%	-1%	3%	1%
Totale	100%		100%		100%		100%		100%	

- Rispetto ai risultati dello scorso anno sembra che venga percepito un aumento del divario retributivo a livello dei quadri: l'anno scorso il 19% (contro il 24% attuale) dei quadri indicava che il divario retributivo era fortemente aumentato.
- A livello di dirigenti, invece sembra che la percezione del divario sia o rimasta costante o comunque diminuita

Cosa è il Total Reward

Per sistema di ricompensa si intende l'insieme di azioni manageriali per:

- Attrarre
- Trattenere
- Motivare

le Risorse Umane che meglio rispondono agli obiettivi ed alle strategie aziendali.

Retribuzione base

- Minimo contrattuale
- Scatto di anzianità
- Contingenza
- Superminimo

Retrib. Variabile

- Straordinario
- Bonus saltuari
- Incentivi di breve termine
- Incentivi di lungo termine
- Stock option

Benefit

- Previdenza integrativa
- Assicurazioni
- Coperture mediche
- Pasti
- Auto
- Telefono cell.
- PC portatile
- Alloggio
- Carta di credito
- ...

Ambiente di lavoro

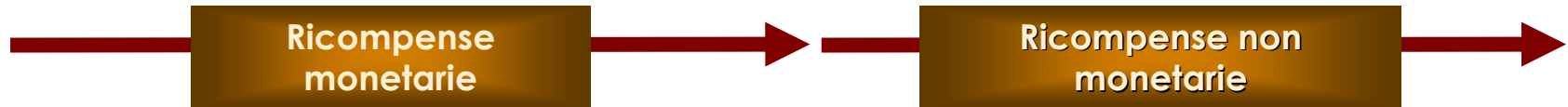
- Opportunità di apprendimento
- Formazione
- Carriera (verticale/orizzontale)
- Riconoscimenti formali
- Stabilità dell'impiego
- Natura del lavoro
- Stili di leadership
- Coaching/mentoring
- Job posting
- Ergonomia del lavoro

TOTAL COMPENSATION

TOTAL REWARD

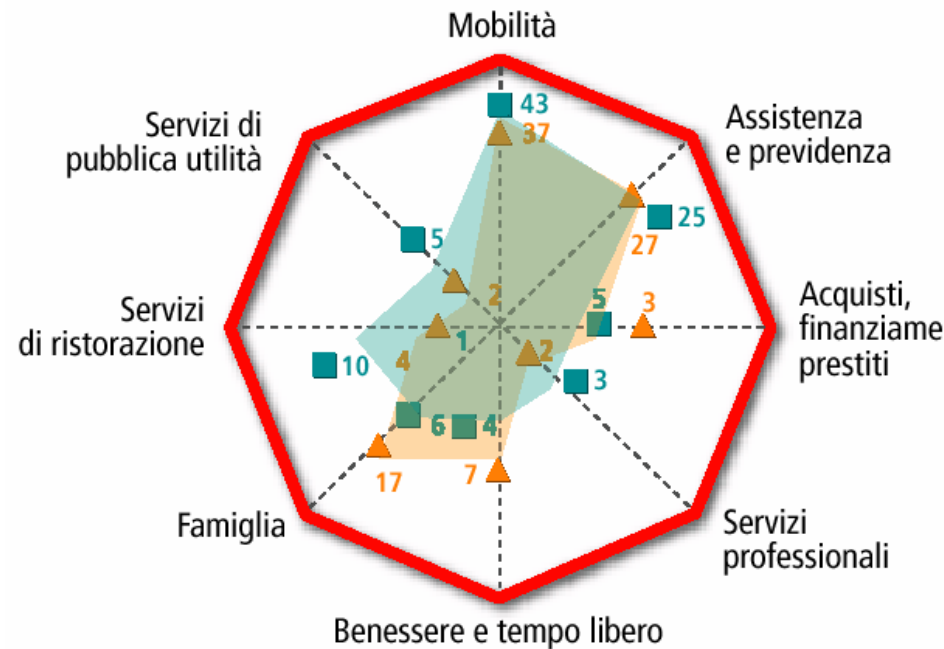
Strategie di Ricompensa

Fornire sicurezza finanziaria	Allineare i comportamenti individuali agli obiettivi dell'organizzazione	Bilanciare la vita professionale e la sfera personale	Appagare i bisogni superiori
Retribuzione fissa	Retribuzione variabile	Benefit	Sviluppo professionale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valore di mercato ▪ Job evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuale (performance, skill and knowledge) ▪ Organizzativa (gainsharing, profit sharing, stock options) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Di solito assegnati su base gerarchica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opportunità di apprendimento ▪ Formazione ▪ Carriera
Attrarre e trattenere	Motivare	Attrarre e trattenere	Trattenere e motivare



I benefit

- I benefits hanno lo scopo di soddisfare i bisogni non finanziari di un individuo



- Nel corso degli anni si è passati dai semplici fringe benefits ad un largo uso di strumenti per coprire un ampio e diversificato insieme di fabbisogni

Da survey Benefit OD&M 2007
www.odmconsulting.com

Indagine benefit 2007

Dirigenti

BENEFIT POSSEDUTI (TOP 10)

TIPOLOGIA	BENEFIT	%
Mobilità	PC PORTATILE	85,9%
Mobilità	CELLULARE	84,8%
Mobilità	AUTOVETTURA AZIENDALE	79,9%
Assistenza e previdenza	COPERTURA SPESE MEDICHE (DENTISTICHE, OCULISTICHE, ECC.)	68,1%
Assistenza e previdenza	PREVIDENZA INTEGRATIVA	67,6%
Mobilità	RIMBORSO CARBURANTE O CHILOMETRICO	64,8%
Assistenza e previdenza	POLIZZE ASSICURATIVA VITA/MORTE	64,0%
Assistenza e previdenza	POLIZZA INFORTUNI	64,0%
Mobilità	CARTA DI CREDITO	60,4%
Assistenza e previdenza	COPERTURA SPESE OSPEDALIERE	59,1%

BENEFIT DESIDERATI (TOP 10)

TIPOLOGIA	BENEFIT	%
Mobilità	AUTOVETTURA AZIENDALE	64,1%
Assistenza e previdenza	PREVIDENZA INTEGRATIVA	46,0%
Assistenza e previdenza	COPERTURA SPESE MEDICHE (DENTISTICHE, OCULISTICHE, ECC.)	42,7%
Mobilità	PC PORTATILE	38,2%
Assistenza e previdenza	CHECK UP MEDICO	36,4%
Mobilità	CARTA DI CREDITO	33,1%
Assistenza e previdenza	POLIZZE ASSICURATIVA VITA/MORTE	27,9%
Famiglia	PIANI PROTEZIONE FAMIGLIA IN CASO DI DECESSO DEL DIPENDENTE	27,8%
Mobilità	RIMBORSO SPESE VIAGGIO CASA-LAVORO	21,9%
Mobilità	RIMBORSO CARBURANTE O CHILOMETRICO	21,9%

BENEFIT POSSEDUTI (TOP 10)

TIPOLOGIA	BENEFIT	%
Mobilità	PC PORTATILE	72,3%
Mobilità	CELLULARE	71,3%
Servizi di ristorazione	BUONI PASTO / TICKET RESTAURANT	46,2%
Mobilità	RIMBORSO CARBURANTE O CHILOMETRICO	43,3%
Mobilità	AUTOVETTURA AZIENDALE	43,2%
Servizi di ristorazione	MENSA, BAR AZIENDALE, RISTORANTI CONVENZIONATI	43,2%
Mobilità	CARTA DI CREDITO	39,1%
Assistenza e previdenza	COPERTURA SPESE MEDICHE (DENTISTICHE, OCULISTICHE, ECC.)	35,3%
Assistenza e previdenza	POLIZZA INFORTUNI	34,7%
Mobilità	PARCHEGGIO AGEVOLATO O CONVENZIONATO	30,4%

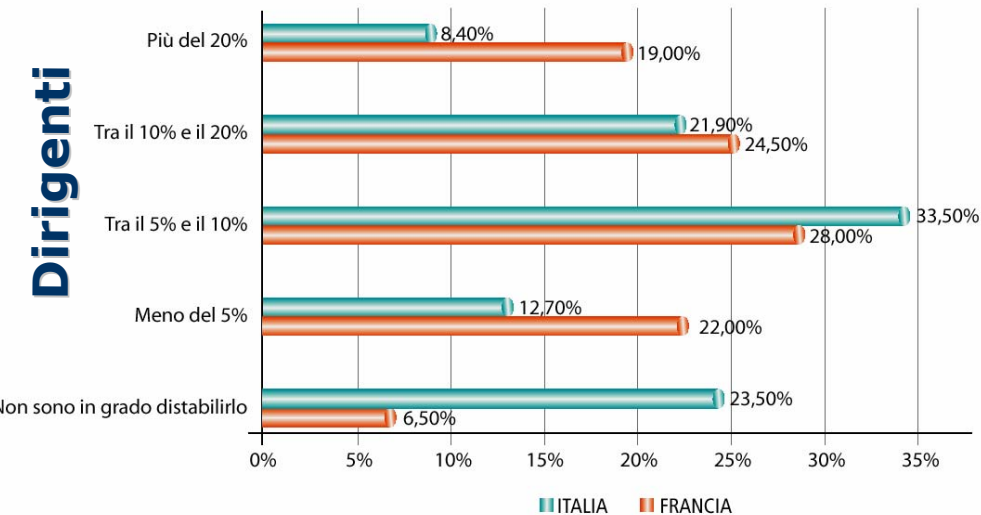
BENEFIT DESIDERATI (TOP 10)

TIPOLOGIA	BENEFIT	%
Mobilità	AUTOVETTURA AZIENDALE	78,9%
Assistenza e previdenza	COPERTURA SPESE MEDICHE (DENTISTICHE, OCULISTICHE, ECC.)	52,3%
Assistenza e previdenza	PREVIDENZA INTEGRATIVA	41,1%
Famiglia	COPERTURE MEDICHE PER TUTTA LA FAMIGLIA	37,7%
Mobilità	CELLULARE	30,5%
Mobilità	PC PORTATILE	30,3%
Famiglia	PIANI PROTEZIONE FAMIGLIA IN CASO DI DECESSO DEL DIPENDENTE	22,8%
Mobilità	CARTA DI CREDITO	21,7%
Assistenza e previdenza	POLIZZE ASSICURATIVA VITA/MORTE	21,0%
Mobilità	RIMBORSO SPESE VIAGGIO CASA-LAVORO	20,0%

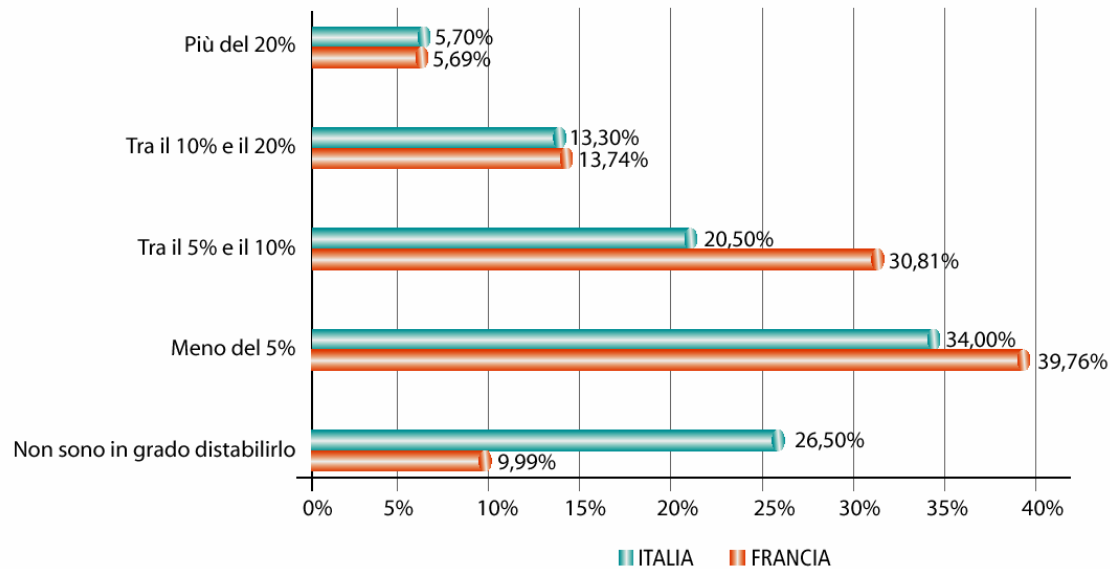
Quadri

La valorizzazione del pacchetto benefit

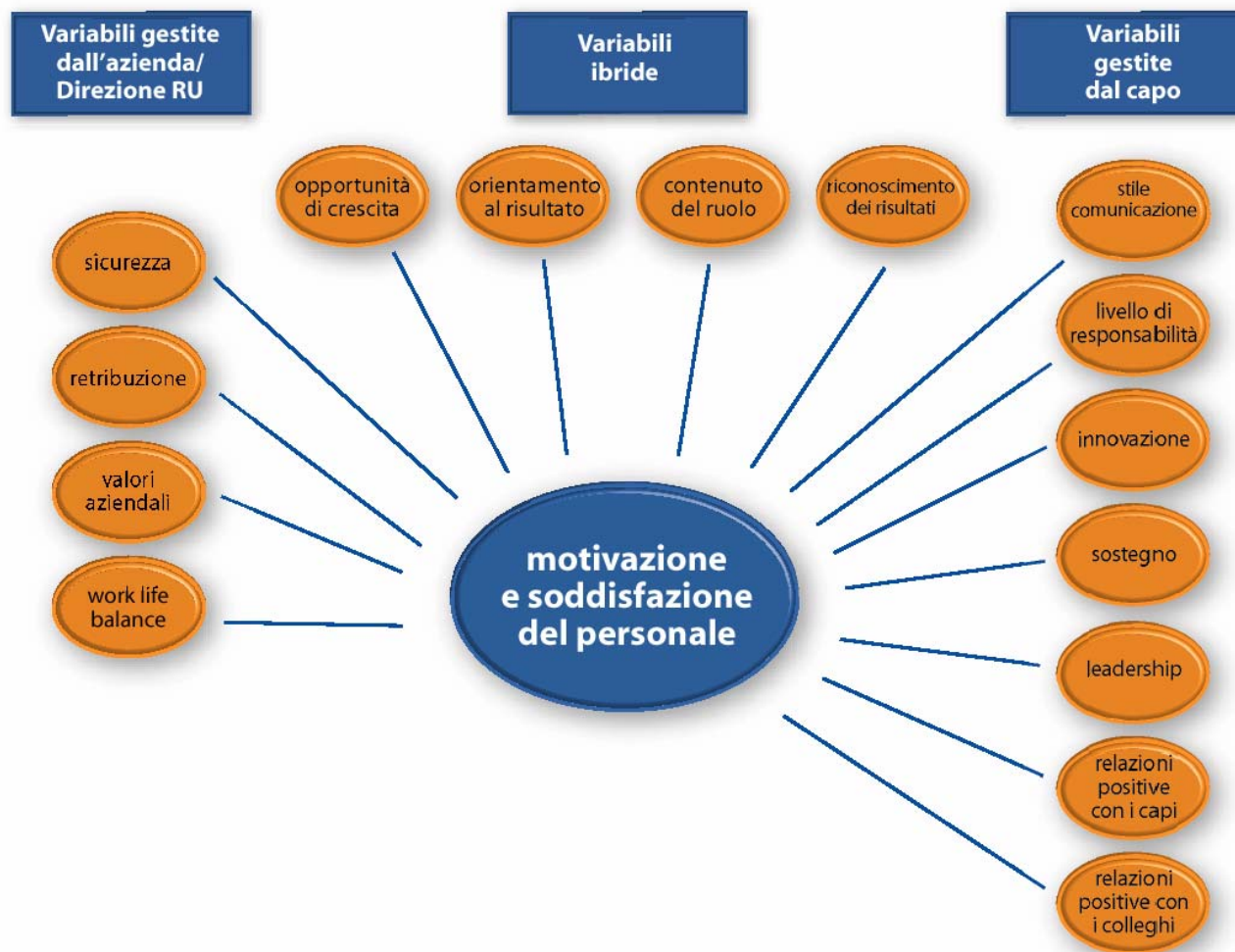
Dirigenti



Quadri



Ambiente di lavoro: soddisfazione e motivazione



Da survey Job satisfaction OD&M 2007
www.odmconsulting.com

Ambiente di lavoro: la scala della soddisfazione



	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI	OPERAI
COSA PUÒ FARE IL CAPO	Comunicazione Riconoscimento e apprezzamento Gestione dei problemi Lasciare maggiore delega	Comunicazione Riconoscimento e apprezzamento	Comunicazione Riconoscimento e apprezzamento	Riconoscimento e apprezzamento Comunicazione Ascoltare le idee dei collaboratori
PRINCIPALI FATTORI MOTIVANTI "SECONDO LIVELLO"	Carico di lavoro ben gestito Comunicazione	Carico di lavoro ben gestito Autonomia e delega	Carico di lavoro ben gestito Rapporto con i colleghi Rapporto con i capi	Rapporto con i colleghi Rapporto con i capi
PRINCIPALI FATTORI MOTIVANTI "PRIMO LIVELLO"	Opportunità di carriera Delega e autonomia nelle decisioni	Opportunità di carriera Riconoscimento e apprezzamento	Opportunità di carriera Riconoscimento e apprezzamento	Riconoscimento e apprezzamento Carico di lavoro ben gestito
PRINCIPALI FATTORI DI BASE	Retribuzione Lavoro interessante Vicinanza a casa	Retribuzione Lavoro interessante Vicinanza a casa Flessibilità nell'orario di lavoro Sicurezza	Retribuzione Lavoro interessante Vicinanza a casa Sicurezza	Retribuzione Lavoro interessante Vicinanza a casa Sicurezza

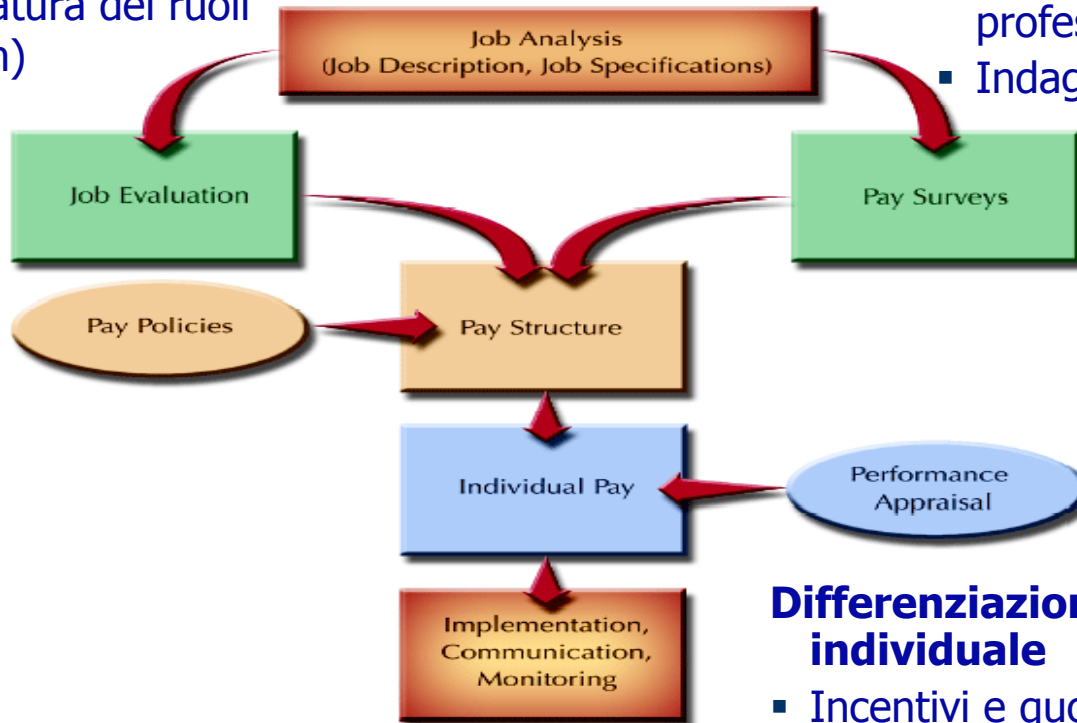
La Politica retributiva: concetti chiave

Equità interna

- Valore interno di una posizione
- Sistemi di pesatura dei ruoli (job evaluation)

Equità esterna

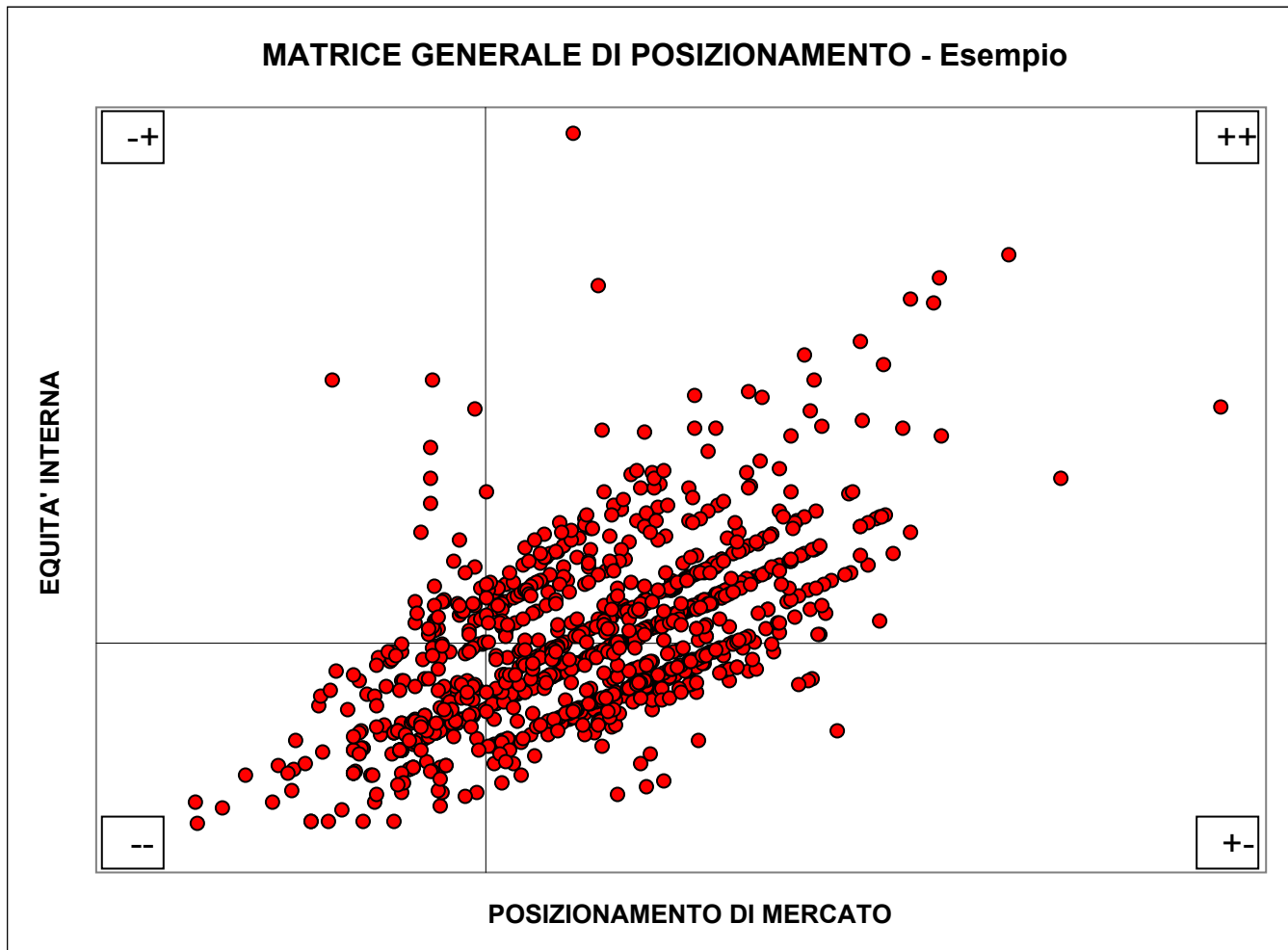
- Valore di mercato di una professione
- Indagine retributive



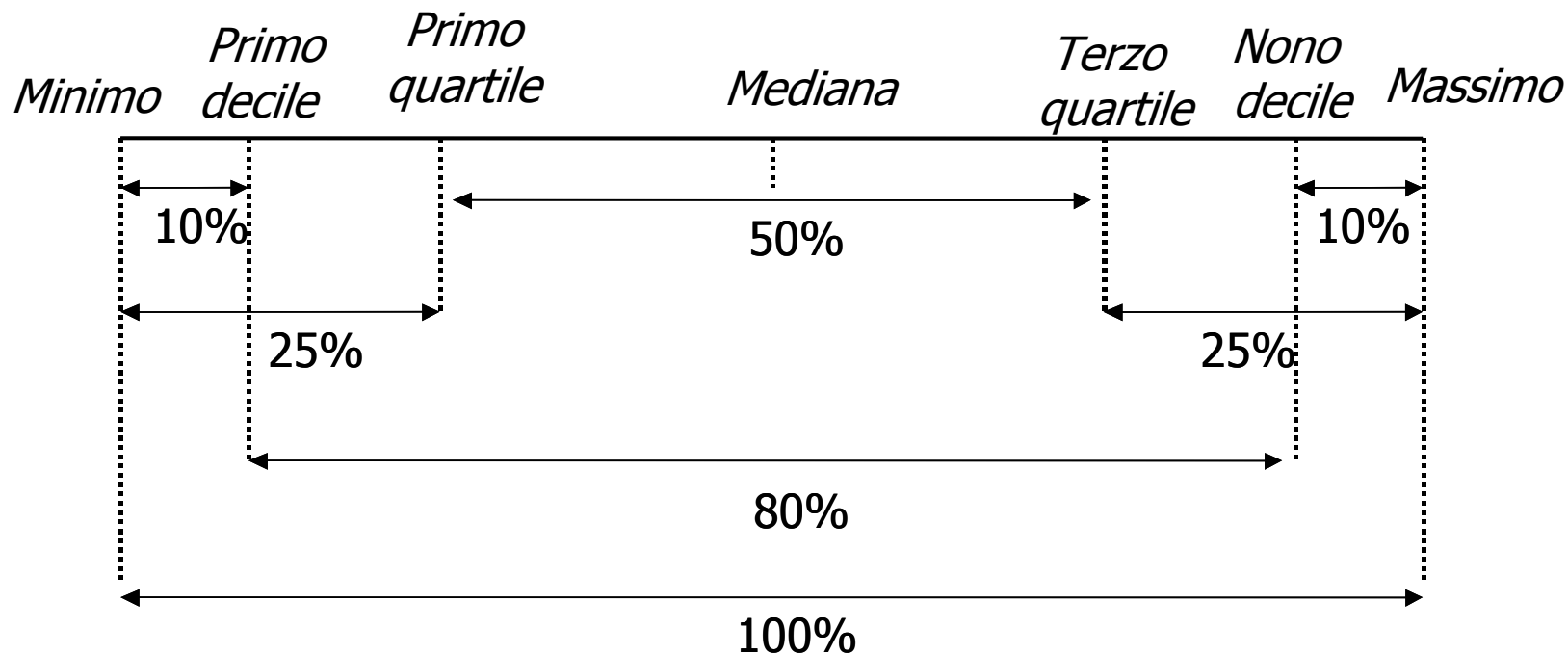
Differenziazione individuale

- Incentivi e quota variabile
- Collegamento con performance management

L'equilibrio tra equità interna e posizionamento di mercato



Il posizionamento sul mercato



- **1° decile:** disposte le retribuzioni raccolte in ordine crescente, è il limite al di sopra del quale stanno il 90% delle osservazioni: serve a identificare un minimo che scarti il 10% delle osservazioni più basse.
- **1° quartile:** disposte le retribuzioni raccolte in ordine crescente, è il limite al di sopra del quale stanno il 75% delle osservazioni: serve a identificare un minimo che scarti il 25% delle osservazioni più basse.
- **mediana:** disposte le retribuzioni raccolte in ordine crescente, è il limite al di sopra e al di sotto del quale stanno il 50% delle osservazioni: viene utilizzata in maniera complementare e/o alternativa alla media.
- **3° quartile:** disposte le retribuzioni raccolte in ordine crescente, è il limite al di sopra del quale stanno il 25% delle osservazioni: serve a identificare un massimo che scarti il 25% delle osservazioni più alte.
- **9° decile:** disposte le retribuzioni raccolte in ordine crescente, è il limite al di sopra del quale stanno il 10% delle osservazioni: serve a identificare un massimo che scarti il 10% delle osservazioni più alte.

Esempio di politica retributiva

Prerequisiti:

- Contingentamento per famiglia professionale dei low, average e best performer
- Definizione degli individui junior, full job e senior

Lo spostamento da **Junior, Full Job a Senior** è funzione di un meccanismo che unisce anzianità nel ruolo e performance (*esempio*: il passaggio da Junior a Full job avviene o dopo 5 anni di esperienza nel ruolo oppure a fronte di best performance per 2 anni consecutivi o di average performance per 4 anni consecutivi)

Low performer			
	RBA		RTA
Junior	1° quartile	-->	1° quartile
Full Job	media	-->	media
Senior	3° quartile	-->	3° quartile

Average Performer			
	RBA		RTA
Junior	1° quartile	-->	media
Full Job	media	-->	3° quartile
Senior	3° quartile	-->	9° decile

Best Performer			
	RBA		RTA
Junior	1° quartile	-->	3° quartile
Full Job	media	-->	9° decile
Senior	3° quartile	-->	> 9° decile

OD&M Consulting

- Oltre 1.500 aziende clienti in Italia
- Leader nel settore delle indagini retributive
- Know how: Risorse Umane - Organizzazione Aziendale - Comunicazione Interna
- Attività operative in Spagna, Francia e Germania
- Media partner:
 - JOB 24 de Il Sole 24 Ore
 - Radio24
- Maggiori informazioni su www.odmconsulting.com

Le informazioni e i dati citati in questa presentazione sono tratti da:

- **CompensationKit** - www.compensation.it/kit
- **JPE – Job & Performance Evaluation** - <http://jpe.odmconsulting.com/jpe>
- **SurveyLab** - www.odmconsulting.com/survey/surveylab/surveylab.asp
- **Rapporto Benefit 2007** - www.odmconsulting.com/survey/benefit07.asp
- **Rapporto Job Satisfaction 2007** - www.odmconsulting.com/survey/jobsatisfaction/index.asp
- **8° Rapporto sulle Retribuzioni in Italia** - www.odmconsulting.com/compensation/rapporto.as
- **Il Manuale del Capo** - www.odmconsulting.com/survey/mancapo/index.asp
- Benchmark retributivo: www.quantomipagano.com