
CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

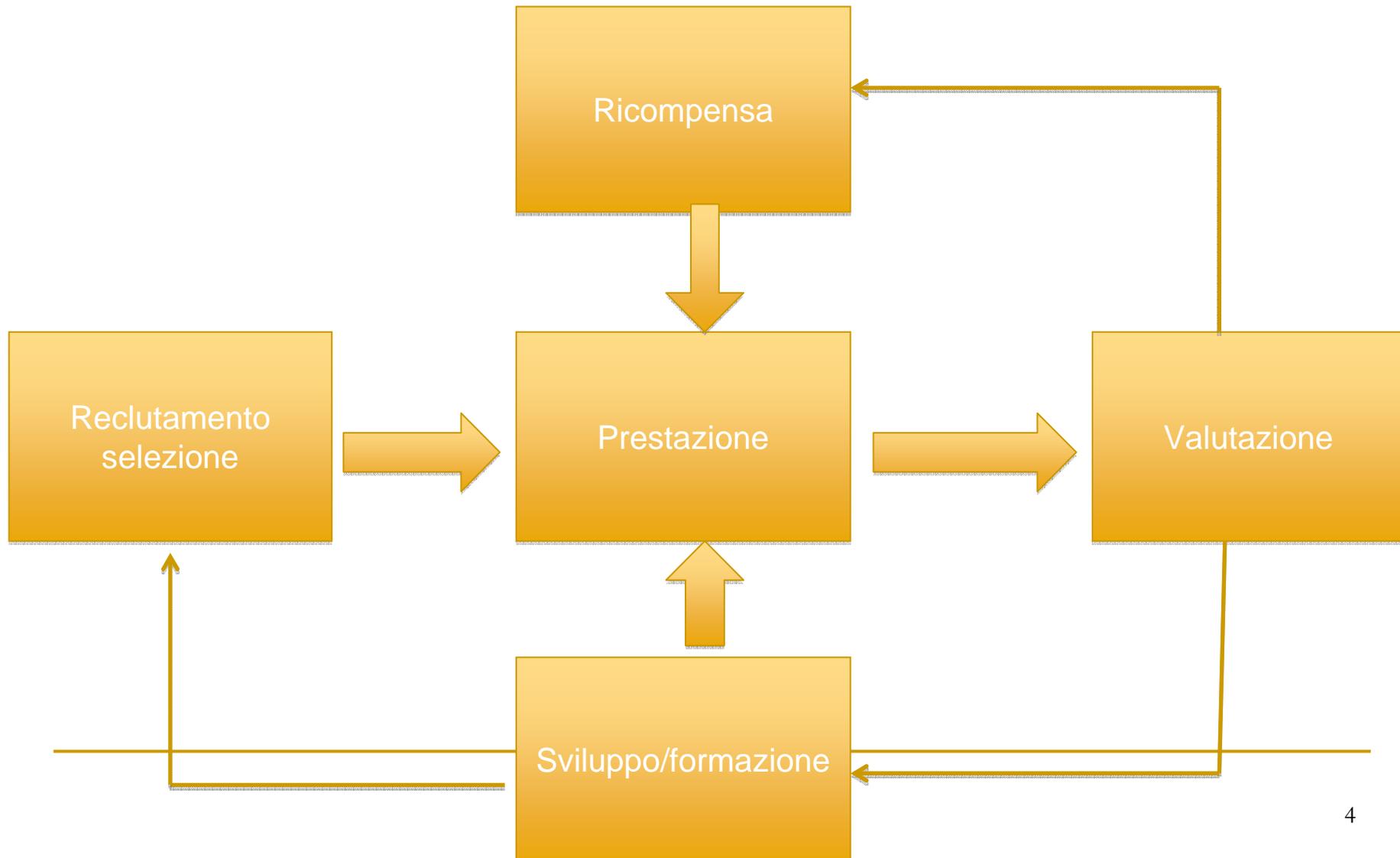
Gianni Maria Strada

La politica retributiva e l'incentivazione del personale

Anno Accademico 2013 - 2014
Sistemi organizzativi



Il ciclo della gestione del personale



Analisi aziendale

- Analisi contesto
- Analisi posizioni
- Assegnazione range

Confronto con il mercato

- Confronto mercato interno
- Confronto mercato esterno

Politiche retributive

- Definizione nuove politiche retributive
- Revisione

La politiche retributive: asimmetrie dello scambio retributivo

- Le quantità economiche sono diverse tra impresa e lavoratore:
 - il lavoratore calcola la retribuzione netta
 - l'impresa calcola il costo totale del lavoro (al lordo di contributi), cui vanno aggiunti i costi di inserimento e formazione.

A causa della pressione fiscale, il tentativo di aumentare la retribuzione netta comporta un aumento del costo del lavoro più che proporzionale

“La trappola del denaro”



Scopo della retribuzione è attirare, trattenere e motivare il personale con caratteristiche idonee al perseguimento degli obiettivi aziendali (G.Costa)

<i>Task, obiettivi e criteri di valutazione</i>	<i>Strumenti</i>	<i>Parametri di politica retributiva coinvolti</i>
Competitività esterna	Indagini retributive	Livello, struttura e dinamica
Equità interna	Analisi e valutazione posizioni o competenze	Struttura e dinamica
Riconoscimento contributi individuali	Valutazione prestazioni e direzione per obiettivi	Dinamica
Economicità	Budget del personale e funzionali	Livello, struttura e dinamica
Legittimità	Amministrazione del personale	Livello, struttura e dinamica



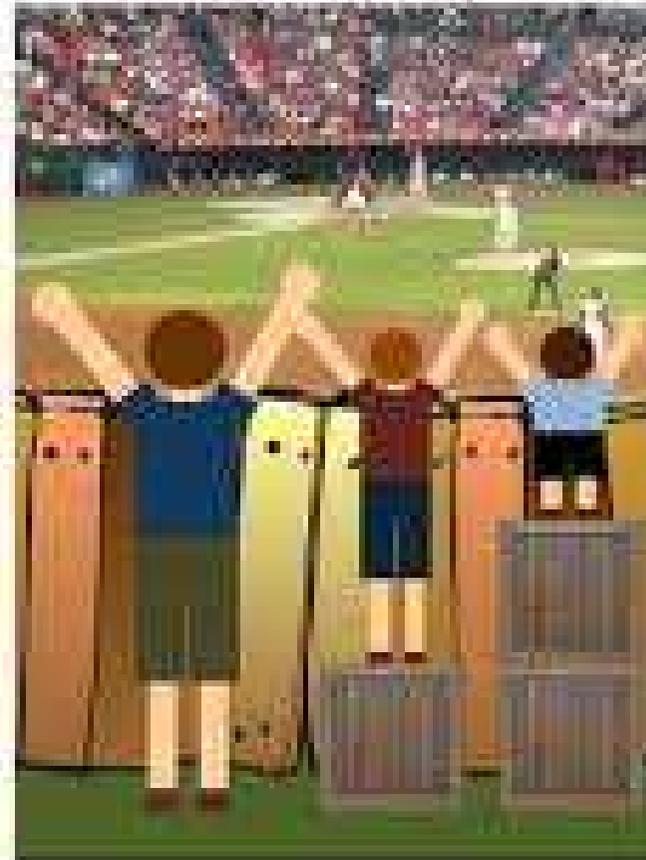
Retribuzioni e sistema premiante

- **La retribuzione è un elemento di un più ampio sistema premiante che l'azienda può e deve porre in essere**
- **In particolari le diverse componenti del sistema premiante possono essere individuate in:**
 - **retribuzione nelle diverse forme**
 - **promozione**
 - **riconoscimento formale**
 - **opportunità di carriera**
 - **apprezzamento della clientela**
 - **soddisfazione personale**
 - **opportunità di apprendimento**
 - **sicurezza**
 - **responsabilità**

EQUALITY

to a conservative

to a liberal



Componenti non monetarie

Le componenti non monetarie delle ricompense possono essere di due tipi: estrinseche ovvero che possono essere facilmente valorizzabili o intrinseche cioè con carattere fortemente soggettivo e quindi non valorizzabili

- Estrinseche/economiche/tangibili
 - benefits (auto, assicurazioni, ecc.)
 - prodotti
 - viaggi
 - tempo libero
 -
- Intrinseche/intangibili/relazionali
 - sociali
 - simboliche
 -

Total Compensation: le principali forme retributive



Variabile

Monetarie

**Non
Monetarie**

STIPENDIO	Benefici obbligatori contrattuali Benefici aggiuntivi
Premi in denaro Incentivi in denaro individuali e/o collettivi Distribuzione utili	Alcuni benefici una tantum Premi simbolici Premi in natura

La struttura retributiva non deve essere confusa con la struttura del costo del lavoro che designa le varie voci della busta paga contrattualmente previste

STRUTTURA DEL COSTO DEL LAVORO

- **paga base**
- ***contingenza***
- **anzianità**
- **altri elementi**
- **TOTALE RETRIBUZIONE LORDA**
- **contributi previdenziali**
- **tfr**
- **TOTALE ONERI SOCIALI**
- **COSTO DEL LAVORO**



Le politiche retributive e l'incentivazione

- La retribuzione costituisce una leva fondamentale per gestire il personale in quanto contribuisce in modo sostanziale ad attirare, trattenere e motivare il personale.
- La politica retributiva può essere valutata sulla base di tre elementi:
 - **il livello delle retribuzioni;**
 - **la struttura della retribuzione;**
 - **la dinamica**



Il sistema retributivo

- La maggiore difficoltà della costruzione di un sistema retributivo sta nella ricerca di conciliare esigenze in competizione tra loro perseguendo un equilibrio applicando (tra le altre) le seguenti tre linee di condotta:
 1. Retribuire le competenze
 2. Retribuire l'apporto personale
 3. Retribuire la responsabilità

Retribuire le competenze

- Significa riconoscere un salario alle persone sulla base della professionalità, del livello di studio, delle esperienze e del complesso sistema di saperi e saper fare che definiscono le competenze del personale. Tutto ciò a prescindere dai compiti e delle responsabilità realmente assunte dal lavoratore. Ciò ha il fine di spingere verso la crescita delle competenze a prescindere dai compiti

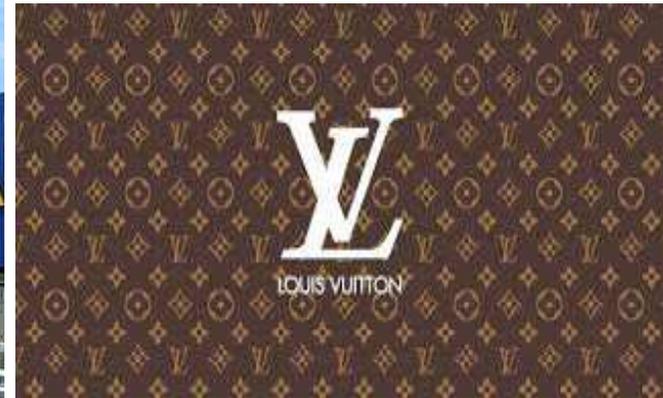
Retribuire l'apporto personale

- Significa puntare a valutare il contributo offerto dal lavoratore in termini di ciò che ha realizzato. Questo modello remunerativo incentiva i risultati a breve

Retribuire la responsabilità

- Mira a riconoscere una remunerazione aggiuntiva a coloro che si assumono responsabilità variamente configurate: sui risultati complessivi e in riferimento all'assunzione del rischio connesso al livello di responsabilità

Il livello retributivo



Il livello retributivo

- È la retribuzione che l'azienda eroga, tenuto conto della contrattazione collettiva, di ciò che fanno le altre imprese e delle disponibilità finanziarie dell'impresa



La struttura retributiva

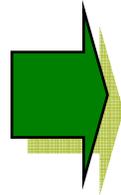
- La struttura retributiva o curva retributiva aziendale rappresenta l'ammontare della retribuzione per le diverse posizioni di lavoro o livelli di inquadramento, identifica le classi retributive per posizioni o per livello di inquadramento

Le politiche retributive e l'incentivazione

- **La struttura della retribuzione:**
 - differenziazione verticale, vale a dire la differenziazione tra le diverse posizioni dirigenziali o dei quadri e la differenziazione tra le diverse categorie;
 - differenziazione orizzontale, vale a dire la differenziazione retributiva a parità di mansioni in seguito ai diversi inquadramenti tra posizioni economiche all'interno delle categorie;
 - differenziazione rispetto a posizioni equivalenti all'esterno o all'interno dell'ente. Tale aspetto assume rilevanza in particolare in quanto contribuisce alla percezione d'equità e razionalità complessiva del sistema retributivo

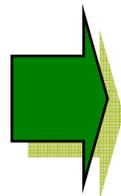
La definizione della struttura retributiva

metodi basati sull'oggetto



si classifica e si retribuisce il **posto di lavoro** (*job evaluation*)

metodi basati sul soggetto



si classificano e si retribuiscono le **competenze** (*skills evaluation*).

metodi misti

La dinamica retributiva

- La dinamica retributiva rappresenta la parte della politica retributiva che definisce le variazioni salariali nel tempo. Tali dinamiche sono in buona parte negoziate contrattualmente ai fini di ridistribuire la produttività, regolare i salari rispetto ai profitti, per riequilibrare la retribuzione tra diverse categorie di lavoratori, per compensare l'inflazione, ecc. Alcuni elementi della dinamica retributiva sono variabili esterne, altri sono variabili controllate dall'azienda

La dinamica retributiva e l'incentivazione

- La dinamica retributiva sviluppa elementi di flessibilità retributiva in relazione alla variabilità dei comportamenti individuali e quindi può essere molto efficace nello sviluppare l'allineamento tra obiettivi individuali ed aziendali. In altri termini la variabilità retributiva aziendale assume rilevanza in termini motivazionali ed incentivanti, tuttavia occorre sottolineare che la retribuzione da sola non è sufficiente per motivare e incentivare i collaboratori

Strumenti per la gestione della dinamica retributiva

Gli strumenti per gestire la dinamica retributiva riguardano:
I CRITERI DI DIFFERENZIAZIONE RETRIBUTIVA

- 1) fissa
- 2) variabile

UN ORIENTAMENTO TEMPORALE

al passato
al futuro

Variabili
reversibili

Fisse
irreversibili

passato

RENDIMENTO E
COTTIMI
BONUS
AUMENTI MERITO
BASATI SU
PRESTAZIONI (?)

AUMENTI DI
MERITO BASATI
SULLA PRESTAZIONE
O SULLE COMPETENZE

futuro

DPO
OBIETTIVI DI
GRUPPO
PREMI DI RISULTATO
GAINSHARING
PROFITSCHARING

AUMENTI DI
MERITO BASATI
SUL POTENZIALE
CARRIERA
RETRIBUTIVA
(SENIORITY)

Incentivazione

- I sistemi di retribuzione variabile sono finalizzati a incentivare:
 1. il raggiungimento di prestazioni elevate
 2. il miglioramento delle prestazioni storiche
 3. Le prestazioni complesse individuali o di gruppo



Variabilità retributiva

- Ogni forma retributiva è soggetta a variabilità e a rischio in quanto contingente e connessa a risultati non sempre prevedibili
- Fonti di incertezza dei risultati:
 - esogene
 - difficoltà di raggiungimento

Variabilità retributiva

- Retribuzione a rendimento e il cottimo
- Dinamica retributiva e aumenti di merito: valutazione della prestazione, del potenziale
- Dinamica retributiva e carriera (seniority); non sono gli scatti di anzianità
- Profitsharing: retribuzione legata all'utile
- Gainsharing: collegamento a indici di risultato (riduzione costi, qualità ...)
- Fringe benefits: premi in natura o servizi accessori

Progettazione di una variabilità retributiva

- individuazione dei beneficiari
- caratteristiche dei parametri
- alternative indicatori di sintesi
- tipologia di incentivo
- modalità di distribuzione

Criteri di implementazione dei sistemi di incentivazione

- semplicità
- enfasi sulla comunicazione, comprensione e trasparenza del sistema
- parametri semplici, facilmente calcolabili, mutuabili dalla contabilità direzionale
- eventuale smussamento temporale delle misure di performance
- tempi di feedback brevi sui consuntivi parziali e finali
- tempestività e pertinenza delle erogazioni
- significatività dell'impatto retributivo e, se del caso, delle differenziazioni

Alcuni esempi

- premio di risultato dei metalmeccanici (o premi di produttività dei dipendenti pubblici)
- direzione per obiettivi (compresi premi di risultato per dirigenti pubblici)



Criteri di classificazione della variabilità retributiva

- individuale /collettivo
- algoritmico (gainsharing, profitsharing)
/situazionale (bonus individuale, merito,..)
- negoziato/unilaterale

