

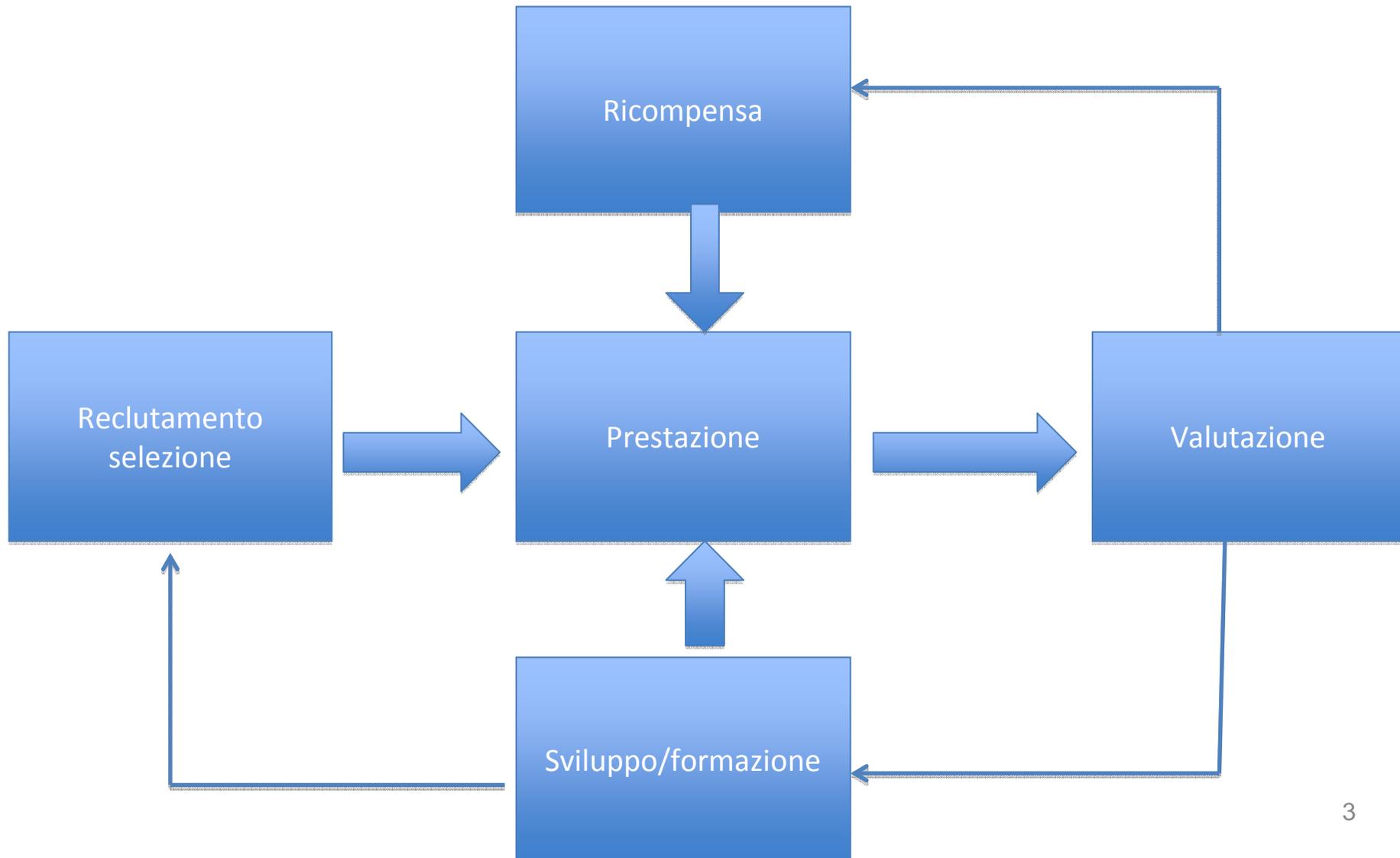
# **CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

**Gianni Maria Strada**

# **La politica retributiva e l'incentivazione del personale**

**Anno Accademico 2014 – 2015**  
**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

# 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, checkup, ecc.)
  - prodotti
  - viaggi
  - tempo libero
  - .....
- Intrinseche/intangibili/relazionali
  - sociali
  - simboliche
  - .....

# Total Compensation: le principali forme retributive

	Monetarie	Non Monetarie
Fissa	<b>STIPENDIO</b>	<b>Benefici obbligatori contrattuali</b> <b>Benefici addizionali</b>
Variabile	<b>Premi in denaro</b> <b>Incentivi in denaro individuali e/o collettivi</b> <b>Distribuzione utili</b>	<b>Alcuni benefici una tantum</b> <b>Premi simbolici</b> <b>Premi in natura</b>

**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

- 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

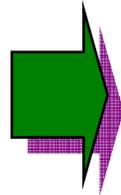
- La struttura retributiva o curva retributiva aziendale rappresenta l'ammontare della retribuzione per le diverse posizioni di lavoro o livelli di inquadramento, identifica le classi retributive per posizioni o per livello di inquadramento

# 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

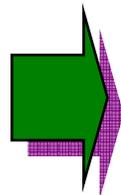
# La definizione della struttura retributiva

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

