

LE POLITICHE RETRIBUTIVE
RETRIBUZIONE VARIABILE
RELAZIONI SINDACALI

RETRIBUZIONE ASPETTI GENERALI

Le politiche e le scelte retributive

- **Costituiscono il cuore della politica delle risorse umane**
- **l'aspetto che interagisce con tutte le altre scelte e le collega con la strategia aziendale**
- **la fonte dei messaggi più diretti e chiari verso tutto il personale (e che trascendono l'aspetto strettamente economico)**

Retribuzioni e sistema premiante

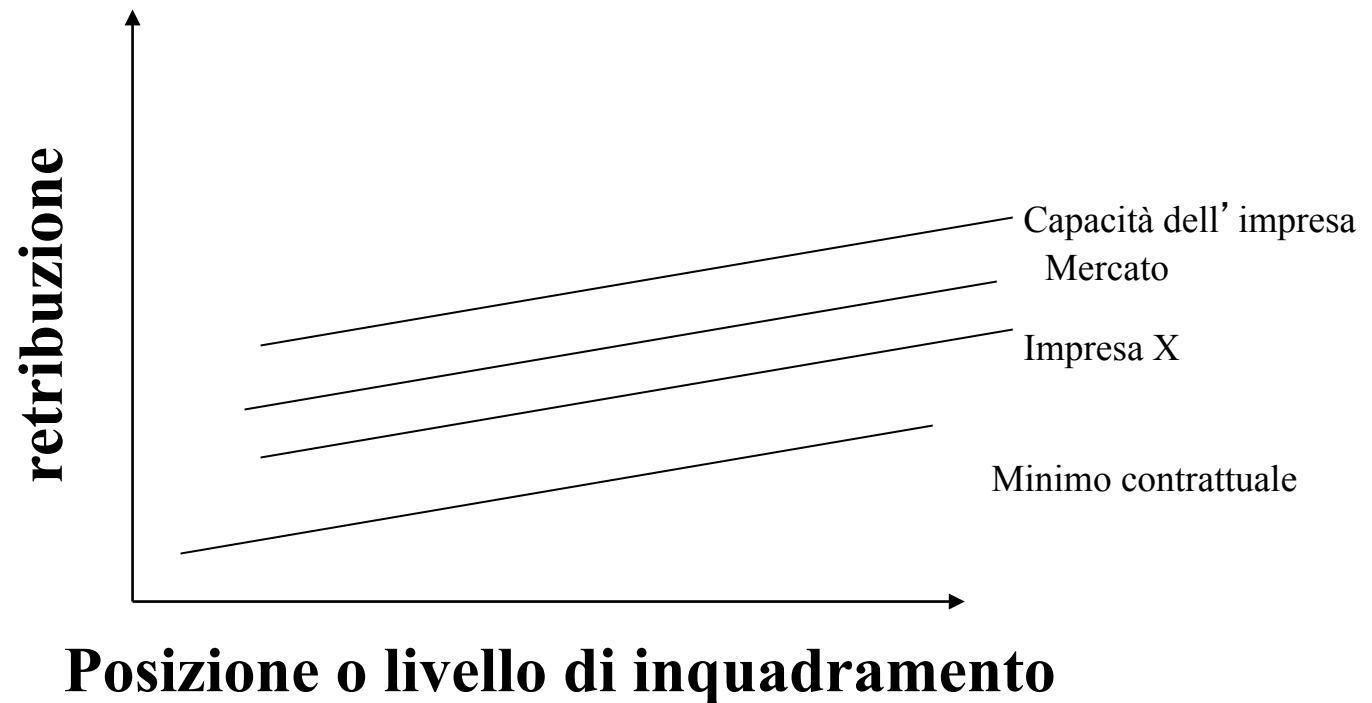
- La retribuzione è un elemento di un più ampio sistema premiante che l'azienda può e deve porre in essere
- In particolari le diverse componenti del sistema premiante possono essere individuate in:
 - retribuzione nelle diverse forme
 - promozione
 - riconoscimento formale
 - opportunità di carriera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

**SCOPO DELLA RETRIBUZIONE E' ATTIRARE, TRATTENERE E MOTIVARE
IL PERSONALE CON LE CARATTERISTICHE IDONNE AL PERSEGUIMENTO
DEI FINI 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

LIVELLO RETRIBUTIVO

E' il saggio di retribuzione che l'impresa intende pagare, tenuto conto della contrattazione collettiva, di ciò che fanno le altre imprese e della capacità di pagare dell'impresa



Strategia aziendale

Piano ben impostato per raggiungere specifici obiettivi economici e competitivi

Competenze organizzative

Capacità e qualità professionali critiche per la realizzazione della strategia

Politica delle risorse umane

Piano per sviluppare le competenze aziendali attraverso investimenti nelle persone

Strategia premiante e retributiva

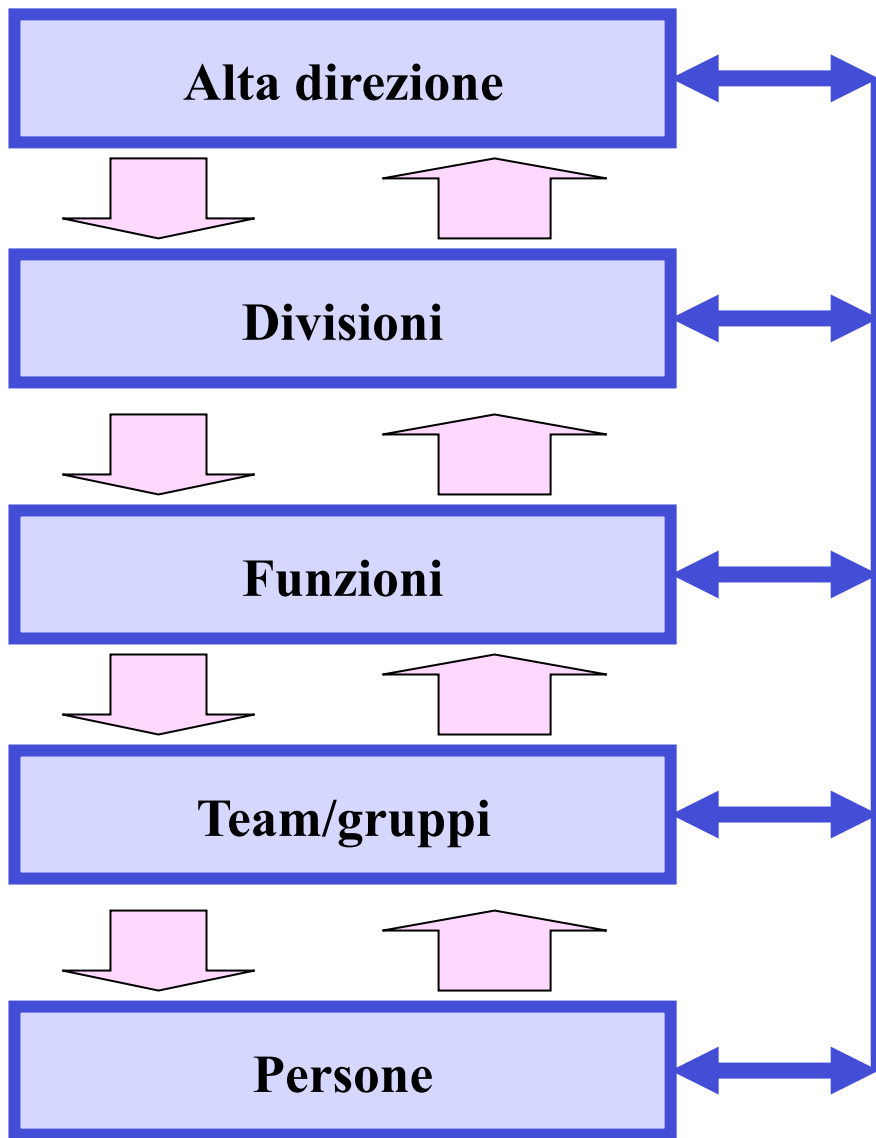
Traccia di riferimento per le scelte retributive a sostegno della politica delle risorse umane

Obiettivi retributivi

Esigenze/motivazioni del personale

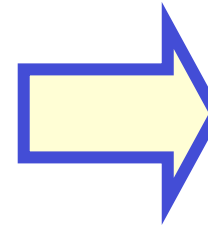
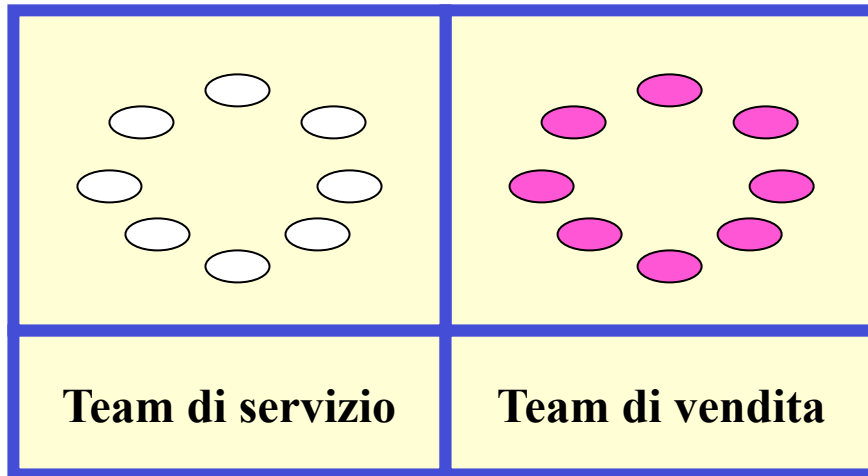
Programmi e sistemi retributivi



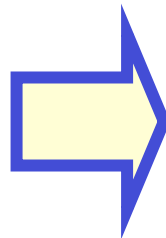
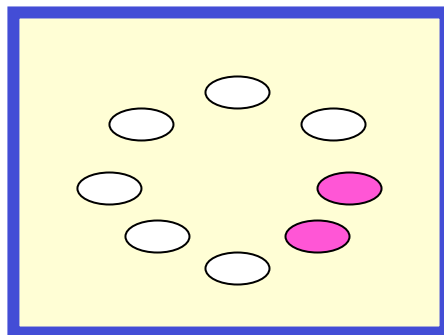


L' allineamento degli scopi
nell' organizzazione
aziendale ha i suoi
presupposti nel
riconoscimento
dei contributi
apportati ai diversi livelli
e nella attenta gestione
del sistema
di ricompense

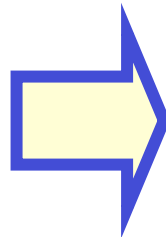
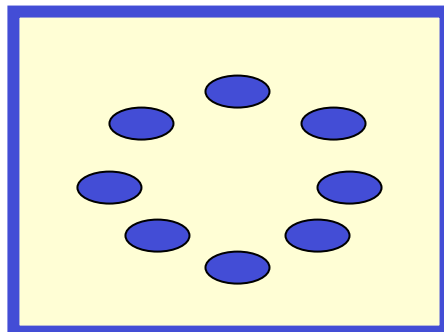
Nessi tra organizzazione e ricompense



Premi collettivi
di sede



Premi di
team



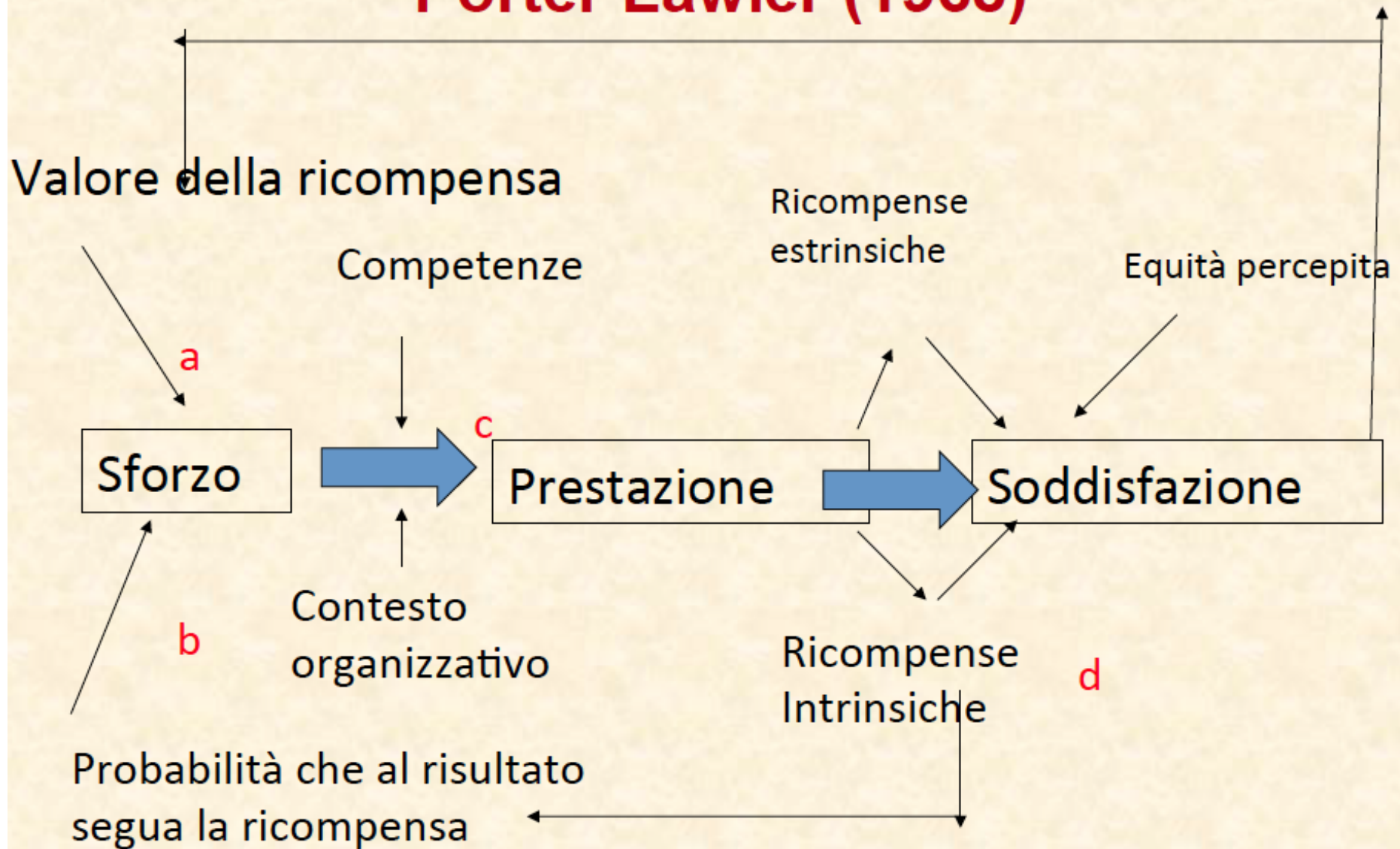
Premi
individuali



Retribuzione in base al contributo

- Pagare come i risultati sono raggiunti, oltre che per i risultati in sé, per la competenza come per la performance
- pagare per abilità e comportamenti che sostengono il successo futuro dell'azienda e dell'individuo, non solo per i risultati dell'immediato passato
- ricompensare una combinazione di performance individuale, di gruppo e organizzativa, anziché concentrarsi solo sulla prima
- usare un'ampia varietà di strumenti retributivi
- approccio evolutivo a lungo termine, che incorpora una varietà di sistemi e processi di gestione delle risorse umane, piuttosto che accontentarsi di semplici ricette
- indirizzare tutti gli aspetti della strategia retributiva: obiettivi e scopi, progettazione e sistemi, implementazione e operazioni, anziché concentrarsi solo sul disegno dei meccanismi

Retribuzione soddisfazione equità percepita Porter Lawler (1968)



Legenda

Sforzo energia e impegno profusi per svolgere il proprio lavoro

Prestazione prodotto dello sforzo indotto dal valore attribuito alle ricompense e potenziato o depotenziato dalle competenze e dalla percezione del ruolo

Soddisfazione grado in cui l'individuo percepisce equo il compenso ricevuto

Legenda

Ricompense intrinseche legate ai contenuti del lavoro

Ricompense estrinseche monetarie non monetarie organizzative

Equità distributiva comparazione tra i valori delle ricompense distribuite ai vari membri dell'impresa

Equità procedurale rispetto delle regole per stabilire le ricompense

Incentivazione monetaria (fig. 13.8 Costa Gianecchini)

	Aumenti reversibili variabili	Aumenti fissi e irreversibili
Orient al passato	Cottimo Profitsharing Bonus Gainsharing	Promozioni e aumenti di merito basati sulla prestazione
Orient al futuro	Benefit di status	Aumenti di merito sul potenziale Carriera retributiva

Incentivi (c.d.retribuzione variabile)

In questo tipo di retribuzione comprendiamo tutte le componenti retributive “non garantite” al lavoratore che derivano da iniziative aziendali o accordi sindacali/individuali.

Il peso della retribuzione variabile sta gradatamente crescendo perchè la RV è flessibile, non irrigidisce la struttura dei costi, incentiva in modo differente persone e gruppi, consente di realizzare vantaggi di efficienza e efficacia.

VARIABILITA' RETRIBUTIVA E INCENIVAZIONE

- LA VARIABILITA' RETRIBUTIVA E' UN CONCETTO PIU' AMPIO DELL' INCENTIVAZIONE
- LA VARIABILITA' RETRIBUTIVA POSTULA UN CONTRATTO CONTINGENTE DEL TIPO SE..ALLORA (EX ANTE O EX POST)
- L' INCENTIVAZIONE PRESUPPONE UN LEGAME FUNZOINALE TRA IMPEGNO/SFORZO DI UNA O PIU' PERSONE E RISULTATO OTTENUTO

INCENTIVAZIONE

- SISTEMI DI RETRIBUZIONE VARIBILE FINALIZZATI A INCENTIVARE IL RAGGIUNGIMENTO DI PRESTAZIONI ELEVATE O AL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI STORICHE
- RIGUARDANO PRESTAZIONI COMPLESSE INDIVIDUALI O DI GRUPPO
- GLI ATTORI POSSONO INFLUENZARE LA PRESTAZIONE INCENTIVATA

VARIABILITA' RETRIBUTIVA

- CONCETTO AMPIO: OGNI FORMA RETRIBUTIVA SOGGETTA A VARIABILITA' E RISCHIO IN QUANTO CONTINGENTE A RISULTATI INCENTI
- FONTI DI INCERTEZZA DEI RISULTATI:
 - esogene
 - difficoltà di raggiungimento

Incentivazione : gli strumenti

- **Bonus di merito** (riconoscimento di premi al raggiungimento di obiettivi e in funzione della valutazione della performance es. MBO)
- **Incentivi di medio e lungo termine** (stock option)
- **Premi di risultato, produttività e redditività** (accordi sindacali con premi legati ai risultati dell'impresa)
- **“Azionariato”**
- **Formazione**
- **Altro**

MBO (Gestione della performance)

Retribuzione per obiettivi (riconoscimento di premi al raggiungimento di obiettivi)

L' incentivazione per obiettivi consiste nell' erogare un premio aggiuntivo di natura monetaria rispetto alla retribuzione fissa e di misura variabile.

La variabilità è in funzione del raggiungimento di un mix di obiettivi assegnati all'inizio dell'anno.

Questo tipo d' incentivazione è uno strumento che le imprese utilizzano per indirizzare il comportamento dei collaboratori verso il raggiungimento di obiettivi prioritari.

Premi di risultato e produttività Profitsharing/gainsharing

- I premi di risultato e/o produttività sono correlati strettamente ai risultati dell'impresa
- A volte, sono erogati in funzione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.
- Questo legame rende differenziabile la modalità di pagamento del premio in relazione al livello di performance individuale.

La contraddizione dell'incentivazione

Tipo	Tempo di riferimento	parametro	Significatività per azienda	Influenza su impegno del lavoratore
Individuale	orario	Tempi, rendimento	Bassa	Alto
Gruppo/unità	mese	Semilavorati prodotto	Media	Medio
Stabilimento/azienda	anno	Prodotti, redditività	Alta	Basso

Quanto maggiore è la significatività per l'azienda del parametro, cioè il risultato assunto come unità di misura del premio tanto minore è il potere incentivante sull'impegno individuale

Effetto incentivante

+

Incentivi individuali

Incentivi di gruppo

Gain sharing
(contenimento dei costi)

Profit sharing
(condivisione dei profitti)

Premi di risultato

Premi discrezionali

-

PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SISTEMI INCENTIVANTI

Le politiche retributive



I sistemi di incentivazione

Opportunità/Vincoli

Schemi e modelli



Definizione

Progettazione del sistema

Implementazione

Valutazione

Obiettivi aziendali



Obiettivi del sistema

Progettazione dello schema

Progettazione del processo

Comunicazione

Azioni di accompagnamento

Effetti su risultati attesi

Effetti su clima aziendale



Criteri di implementazione dei sistemi di incentivazione

- Semplicità
- enfasi sulla comunicazione, comprensione e trasparenza del sistema
- parametri obiettivo semplici, facilmente calcolabili, mutuabili dalla contabilità direzionale o dal cdg
- 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

parametri

- Uno o più parametri, come risposta alla domanda: che cosa vuole premiare l'azienda?
- Uno o più livelli di risultato da premiare, in funzione della variabilità à desiderata dei parametri (politica retributiva) della struttura tecnologica e organizzativa dell'azienda, e dalle quantità di premi disponibile.
- Un metodo omogeneo (standard, budget) per definire gli obiettivi delle diverse unità.
- Un livello di rischio adeguato (forfetizzazione) per ridurre la problematica dell'imputazione del risultato
- Il tempo utile a consuntivare il risultato significativo
- L'articolazione dell'azienda in unità significative
- Le modalità di gestione e di funzionamento in generale

Tutte le scelte influiranno su due criteri essenziali:

- La variabilità effettiva dei premi (correlato al meccanismo incentivante di merito risultato/premio)
- Correlazione complessiva premi andamento aziendale (perché il costo del lavoro sia variabile in modo coerente con l'andamento aziendale)

Tutte le scelte saranno determinate dal grado con cui si vogliono perseguire questi due criteri , grado che terrà conto dei problemi di tenuta che i sistemi incentivanti presentano, del livello di conflittualità prevedibile e di quello accettabile, dell'accettabilità in concreto della variabilità di una quota del salario

Gestione del sistema

- Soggetti
- Procedure
- Analisi dei risultati/scostamenti/controllo costi
- Gestione relazioni sindacali
- Gestione criticità

soggetti

- Direzione del personale
- Linee di produzione
- Staff della produzione
- Rappresentanze sindacali
- Funzione preposta al sistema incentivante
- Direzione aziendale e dipendenti

procedure

Il sistema è complesso e necessita di essere descritto adeguatamente con:

- Una procedura generale, per il flusso delle attività e dei rapporti con le responsabilità assegnate
- Una o più procedure specifiche, che riguardano le singole attività

Particolare rilevanza hanno:

- il processo di definizione degli obiettivi a inizio anno e le eventuali modifiche ammissibili nel corso del periodo
- Il processo di consuntivazione al termine di ciascun periodo, il calcolo e l'erogazione dei premi.

criticità

- Forti pressioni per richieste di pagamento
- Contestazione dei risultati
- Ridefinizione degli obiettivi
- Altro (crisi, avviamento o degrado impianti, variazioni organico, ecc.)