

AZIENDE CHE RICOMPENSANO le PERSONE

A cosa Servono e Quali Ricompense per le Persone???

Persone vogliono accedere a Ricompense, Percepite come EQUÉ, per Soddisfare i propri Bisogni!

Equità Percepita → Soddisfazione!

RICOMPENSE EQUÉ → Soddisfazione!

Perché le Aziende utilizzano le Ricompense???

Attrarre, Trattenerne, Motivare Persone coerenti con gli Obiettivi aziendali (breve, medio e lungo periodo)!

Valorizzare le Persone, Presidiando l'EQUITA' per Generare Soddisfazione → Motivazione a Produrre!!!!

FINALITA' GENERALE	OBIETTIVI	Quali STRUMENTI?	PARAMETRI COINVOLTI
	COMPETITIVITA' o EQUITA' ESTERNA Capacità di Attrarre e Trattenerne <i>"i migliori"</i>	Indagini Retributive	Livello retributivo
ATTIRARE, TRATTENERE, MOTIVARE	EQUITA' INTERNA nei Differenziali Retributivi tra le Posizioni di lavoro	Valutazione della Posizione Valutazione delle Competenze	Struttura retributiva Dinamica retributiva
Persone con caratteristiche idonee al perseguimento dei fini aziendali	INCENTIVARE o EQUITA' DISTRIBUTIVA Incentivare, sollecitare e riconoscere i contributi coerenti con gli obiettivi aziendali	Valutazione delle Prestazioni	Dinamica retributiva
	LEGITTIMITA' Rispettare ed Applicare le norme legislative, contrattuali, previdenziali, fiscali	Amministrazione del personale (correttezza e osservanza formale, rispetto del quadro normativo e contrattuale, retributivo, fiscale, previdenziale)	Livello retributivo, Struttura retributiva, Dinamica retributiva
	ECONOMICITA' Produttività del lavoro Valore generato Costi del lavoro	Budget del Personale	Livello retributivo, Struttura retributiva, Dinamica retributiva

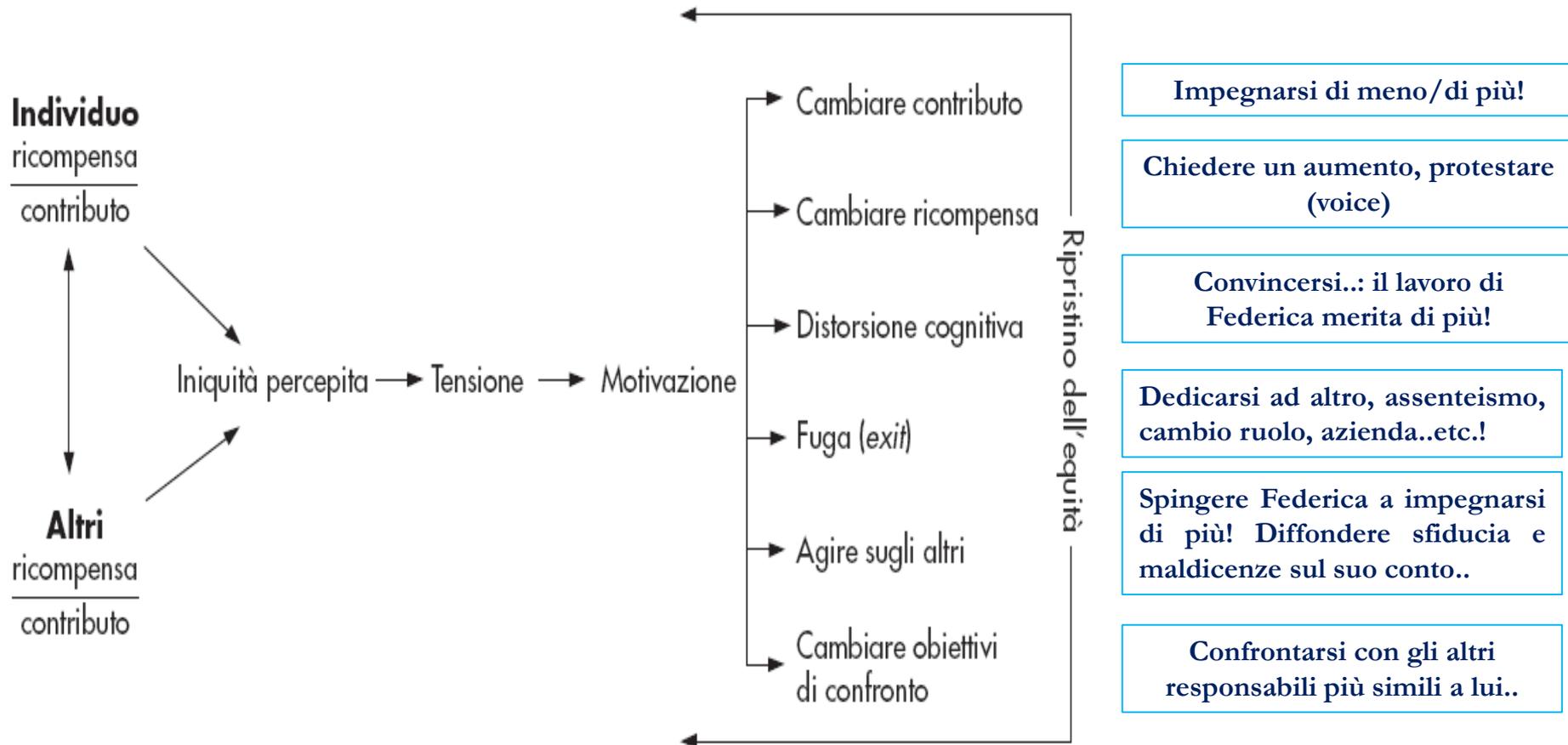
EQUITA': come le persone reagiscono quando percepiscono iniquità..!

Guido Valenti, uno dei quattro responsabili di prodotto di un'impresa commerciale, è colui che può vantare la maggiore esperienza e ritiene che la propria prestazione sia perlomeno allo stesso livello di quella degli altri tre suoi colleghi. La sua retribuzione annua è però di 40.000 euro, mentre gli altri tre responsabili guadagnano 50.000 euro l'anno. Ad esempio, a parità di contributi forniti Federica riceve di più..! Come reagirà Guido per ripristinare l'equilibrio?

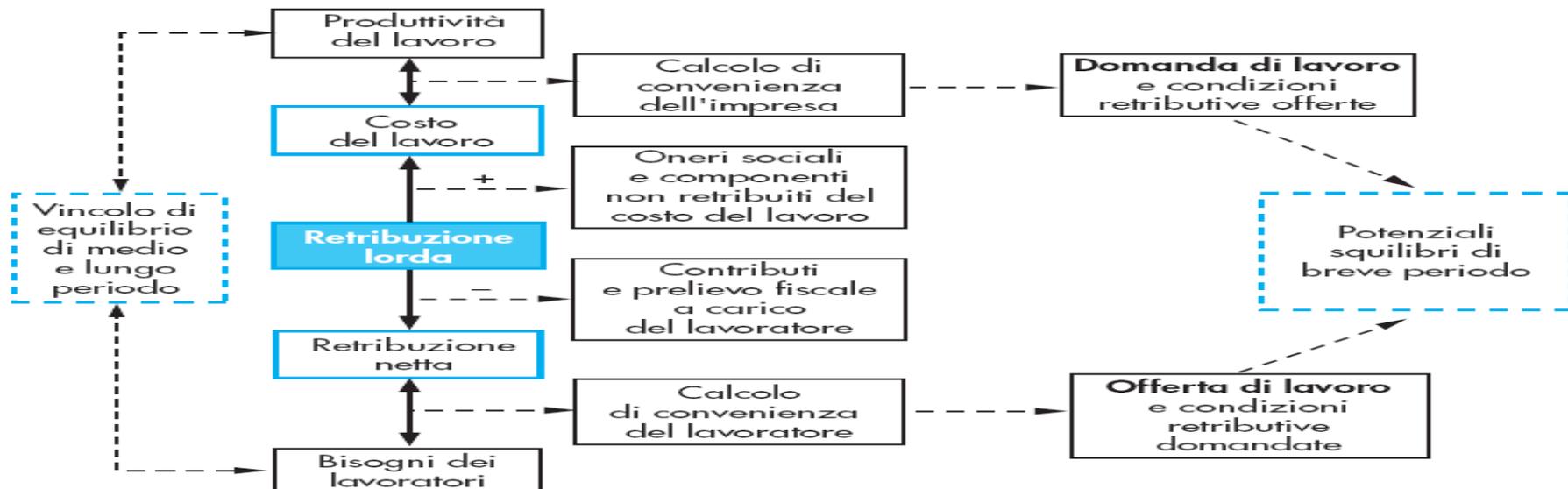
Equità percepita → Soddisfazione

Iniquità percepita → Insoddisfazione, Tensione → Motivazione → Equità

Guido sarà motivato (e reagirà) a **modificare i rapporti non soddisfacenti per renderli equi ripristinando l'equità percepita!**



La Forbice Retributiva: in che modo aziende e persone guardano alla retribuzione?



Azienda GAMMAZETA

↓
Produttività del Lavoro

Cfr.

$$\begin{aligned}
 &\text{Costo del Lavoro} \\
 &= \\
 &\text{Oneri Sociali e Contributivi} \\
 &+ \\
 &\text{Retribuzione Lorda} \\
 &(- \text{Prelievo fiscale} + \text{Retribuzione Netta})
 \end{aligned}$$

Azienda deve porre **sempre** attenzione alla cd. **Economicità!**
Con quale strumento? **il Budget del personale**

Francesco (50anni), single, aspira a diventare il Responsabile Vendite Nord-Italia
Annalisa (42 anni), sposata senza figli, attualmente è capo-progetto, dopo aver ricoperto incarichi di responsabile della produzione
Giulio (29 anni) convive con una compagna, è in azienda da 5 anni ma già ricopre con successo incarichi delicati e rognosi..
Roberta (28 anni), già madre di una bimba, dopo aver subito un ingiusto licenziamento, sembra aver trovato (finalmente..) un impiego sicuro..

↓
Soddisfare i propri bisogni
(McClelland, Maslow, Herzberg, Alderfer)

Cfr.

Retribuzione Netta

...‘si muoveranno, saranno motivati ad agire...coerentemente con il Modello esposto da Lawler e Porter’

Composizione e 'Voci' della Retribuzione: **Legittimità!**

Paga Base Contrattuale +	Retribuzione Contrattuale ex CCNL (Retr. Fissa – legata alla posizione)
Superminimo Collettivo Aziendale +	Retribuzione Aziendale (Retr. Fissa – legata alla Posizione)
Parte cd. Personalizzata Superminimo Individuale	Retribuzione Individuale (contrattazione specifica individuo-azienda) - anzianità, indennità, assegni familiari, - rendimento (Retr. Variabile – legata alla Prestazione)
Retribuzione al Lavoratore	Diretta – legata alla prestazione lavorativa (tempo, presenza, risultati) Indiretta – non legata alla prestazione lavorativa (ferie, festività, malattia) Attuale - Stipendio Differita – Trattamento Fine Rapporto, Tredicesima
...allo Stato	Oneri o Contributi Sociali e Previdenziali
...Sociale	Oneri sostenuti per lo Stato e gli Enti previdenziali

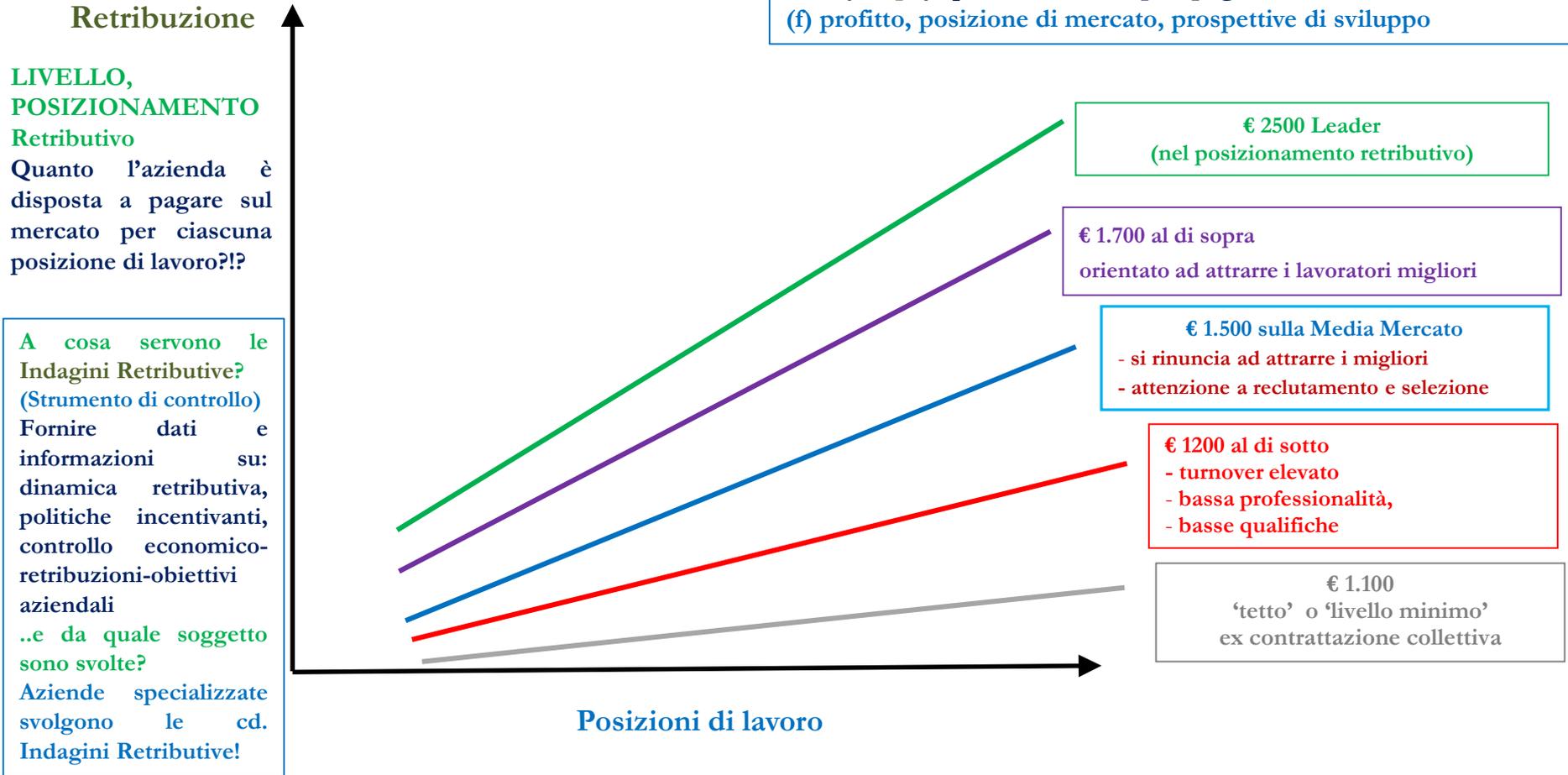
Le aziende '**Dovrebbero sempre**' porre attenzione alla **Legittimità**: applicare, sul piano formale-giuridico, il quadro normativo, contrattuale e legislativo, contabile, fiscale, previdenziale in modo tale da rispettare l'individuo ed i concorrenti. (cd. **Amministrazione del Personale** quale task e strumento di controllo della legittimità).

Le **Person**e 'dovrebbero pretendere' che la loro **situazione contrattuale**, giuridica, previdenziale e fiscale sia '**rispettata**'

<https://video.repubblica.it/edizione/bologna/ci-chiamano-fannulloni-ma-siamo-i-nuovi-schiavi-viaggio-tra-i-lavoratori-stagionali-della-riviera-romagnola/387868/388591?ref=RHTTP-BH-I0-P1-S2-T1>

A cosa serve il **POSIZIONAMENTO RETRIBUTIVO?**
COMPETITIVITA' → Attrarre e Trattenere (i 'Migliori')...!

I Diversi **LIVELLI RETRIBUTIVI** da considerare!
'Tetto Minimo' ex contrattazione collettiva (Ccnl)
Prezzi fissati dal Mercato del lavoro quanto pagano aziende simili?
(f) dimensione, tecnologia, organizzazione
Ability to pay quanto l'azienda può pagare?
(f) profitto, posizione di mercato, prospettive di sviluppo



Le aziende Leader di Mercato sono sempre quelle che pagano meglio? Non è scontato!!!!
Sono aziende 'attrattive' anche in funzione del '*brand*' che offrono opportunità di apprendimento, esperienza e professionalizzazione.

Cosa ci dice la STRUTTURA RETRIBUTIVA?

Esplicita i Differenziali Retributivi riferiti a:

diverse posizioni di lavoro (*operai, impiegati, tecnici, ingegneri, quadri, dirigenti*) (equità interna percepita)

medesima posizione di lavoro o classe retributiva (min. – max.)

posizioni di lavoro di altre imprese (competitività o equità esterna percepita)

Proteggere l'Investimento in Capitale Umano (Trattenere e Attrarre)

Come Gestire i DIFFERENZIALI RETRIBUTIVI? Come Dovrebbero Essere??

non troppo elevati → equità, altrimenti genererebbero insoddisfazione in chi guadagna di meno!

abbastanza elevati → incentivo (per chi guadagna di meno) a migliorare le proprie competenze e fare carriera

abbastanza elevati → remunerare, valorizzare adeguatamente maggiori competenze e responsabilità (chi guadagna di più)

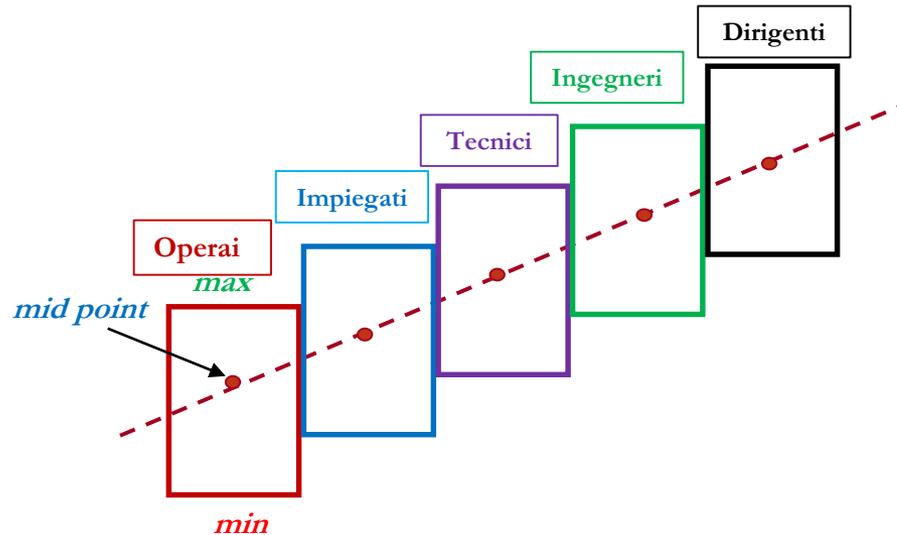
Rispondere alle specificità dell'organizzazione (*struttura alta o piatta*) (flessibilità organizzativa)

Retribuzione

A che serve la Struttura Retributiva?

Garantire **EQUITA' INTERNA**
Evitare che le persone percepiscano
iniquità..!

Quali gli strumenti di controllo?
Valutazione della posizione
Valutazione delle competenze



Posizioni di lavoro

Dinamica e Variabilità Retributiva

Quali le Finalità??? Gestire e seguire le variazioni retributive nel tempo con attenzione a:

MERCATO DEL LAVORO → **Controllare il 'Prezzo o Valore retributivo' delle Risorse umane**
'seguire' automatismi, effetti sull'ammontare delle retribuzioni prodotti dalla contrattazione collettiva
'controllare' il 'prezzo' di alcuni 'segmenti' di figure ad elevata professionalità + potere contrattuale, non facilmente reperibili (*professional, knowledge worker* in ruoli critici e unicità di competenze)

CAPITALE UMANO → **Qualità delle Risorse umane**

Gestire le Carriere, sostenere il **Ciclo di Vita Professionale** del lavoratore (sviluppo, maturità, declino)

OBIETTIVI AZIENDALI

Motivare le Persone ad agire! Incentivare la Produttività! Stimolare la Performance!

Stimolare, Incentivare, Ricompensare Livelli di Performance Coerenti con gli Obiettivi aziendali

Gli elementi della retribuzione in un Gruppo Alberghiero

Forma di Ricompensa	Oggetto	Strumento	Beneficiari
Retribuzione Fissa (ex CCNL) + (Aziendale)	→ Posizione attività, responsabilità, competenze	Paga base e contingenza integrativi in cifra fissa Scatti di anzianità Indennità (viaggio, turno spezzato, alloggio) Superminimi <i>ad personam</i> assorbiti dal successivo aumento contrattuale o destinati a permanere	Tutto il personale (14 mensilità + Tfr)
Retribuzione Variabile Contratto Integrativo Aziendale	→ Performance Gruppo (Alberghi)	Premio Economico annuale (quote di gruppo)	Tutto il Personale degli alberghi (esclusi i Direttori di Albergo)
Retribuzione Variabile Aziendale	→ Performance Individuo (Obiettivi Individuali)	Premio Economico annuale	Direttori di Albergo Direttori di Sede, Capi Servizio
Benefit Contrattuali (ex CCNL)	→ Posizione	Pensione, assicurazione integrativa Assistenza sanitaria integrativa	Dirigenti Dirigenti, Quadri
Benefit Aziendali	→ funzione → situazioni <i>ad personam</i> → attività dell'azienda	Auto aziendale, Benzina, <i>Iphone</i> , Alloggio Prezzi agevolati negli alberghi del Gruppo	Dirigenti Direttori Capi servizi Tutto il personale

VALORIZZAZIONE INDIVIDUALE

GOOGLE - Google, il gigante di Mountain view, uno dei migliori posti in cui lavorare, **incoraggia la creatività: ogni ingegnere di Google può spendere fino al 20% del suo tempo su un proprio progetto.**

Ci sono naturalmente un **processo di approvazione** e una **supervisione** ma la **creatività è permessa e incentivata**. C'è poi anche una **mailing list delle idee**: una **scatola (naturalmente informatica) di suggerimenti** dove i lavoratori possono imbucare le loro idee su tutto, dall'area parcheggio ai nuovi computer.

Il **software** permette di **commentare e classificare le idee altrui**: alla fine quelle più interessanti sempre in cima!

VIROSAC - azienda in Provincia di Treviso, 80 lavoratori, nel business della produzione di sacchi per rifiuti, per la congelazione degli alimenti, introduce un contratto sintetizzabile: **'Se hai una buona idea, il tuo stipendio aumenta'**.

Il sistema è semplice (spiega Graziano Virago, amministratore delegato) e *no problem* aver trovato un'intesa con le organizzazioni sindacali.

Abbiamo riservato il **10% del monte premi aziendale** complessivo, accumulato in base a vari criteri legati all'**efficienza** e alle **giornate di presenza**, ai collaboratori che sapranno **suggerire le migliori idee per innovare il prodotto e i processi industriali.**

Basta mandare suggerimenti e proposte via **e-mail** a un indirizzo dedicato.

A fine anno, una commissione interna compilerà la **classifica** sulla base di un punteggio correlato a diversi parametri, fra cui, naturalmente, la **fattibilità della proposta.**

VALORIZZAZIONE – Casi Aziendali già esaminati:

Autogrill (Slide A)

Nardini (Slides B)

Mainetti8x3 (Slides B)

Nestlé (Slide B)

Tim& Work Life Balance (Slides B)

INDICATORI di Performance Manageriale	Contributo al PROFITTO	Contributo alla REDDITIVITA'
Direttore Commerciale	Fatturato Quota di Mercato Margine Commerciale Margine di Contribuzione	Margine di Contribuzione
Direttore di Produzione	Efficienza Volume di Produzione	Efficienza al netto di oneri finanziari su scorte Ritorno su immobilizzazioni tecniche
Direttore di Divisione	Contribuzione diretta Risultato operativo	ROI Risultato netto
Amministratore Delegato Direttore Generale	Utile operativo Utile netto Utile per azione	ROI, ROE Profitto al netto del costo del capitale

Tabella 12.10 Piano di Mbo per un responsabile di centro di costo in un'azienda metalmeccanica

Obiettivo	Peso	Budget	Soglia	Risultato			Livello	Punteggio
				Buono	Eccellente	ottenuto		
Aumento Ebitda	0,1	21,3%	20-27%	28-42%	> 42%	44%	5	0,5
Qualità (livello scarti)	0,25	7%	8,3-8%	7,9-7,1%	< 7,1%	7,9%	4	1,0
Servizio (consegne puntuali)	0,25		70-75%	76-79%	> 79%	74%	3	0,75
Progetto start-up Polonia	0,2			Partenza prima di Dicembre	Partenza prima di Ottobre	Settembre	5	1,0
Installazione nuovo sistema di controllo	0,2		Novembre	Ottobre	Settembre	Settembre	5	1,0
								4,25

BONUS (Individuo, Gruppo)

PREMIO, INCENTIVO, BONUS (f) Obiettivi raggiunti 'non entra stabilmente' nella retribuzione!

Se gli **Obiettivi** (assegnati per il 2018) sono raggiunti 'scatta' il 'premio' da incassare a inizio 2019.

Se **Obiettivi** (assegnati nel 2018) non raggiunti 'niente premio'..

Quali obiettivi? Fatturato, Quota di mercato, Margine Commerciale, Margine di Contribuzione, Volumi di produzione, Risultato Operativo, Roi, Roe, Utile Netto, Utile Operativo, Utile per Azione, etc.

Sollecitare, Riconoscere, Stimolare (Motivare) la Performance dell'Individuo o del Gruppo?

	INDIVIDUO	GRUPPO
Quali CONDIZIONI?	<p>Autonomia, Indipendenza, Identificabilità del Contributo di lavoro</p> <p>Competizione Migliora Performance e Risultati</p> <p>Cultura Aziendale basata sull'Individualismo</p>	<p><i>Team based Organization, Strutture piatte</i> <i>Reti interne, Adhocrazie</i></p> <p>Ricompense come Socializzazione, Allineare Obiettivi Individuali a Obiettivi Aziendali</p> <p>Flessibilità, Assumere Rischi, Imprenditorialità</p> <p>Cooperazione Migliora Performance e Risultati, limitando comportamenti opportunistici</p>
Quali LIMITI?	<p>Fattori Esogeni influenzano la performance</p> <p>Il Confronto tra <i>Best Performers</i>/<i>Bad Performers</i> ..può, nel tempo, deteriorare il clima interno e relazioni sociali</p> <p>Spesso...i Capi 'riproducono' la situazione esistente e, non sempre, 'apprezzano' o 'riconoscono' le differenze...</p>	<p><i>Free Riding Risk</i></p> <p>Cultura Individualistica in una parte del Gruppo</p> <p>Competizione Intra-Gruppo Competizione Tra Gruppi</p> <p>Il Controllo di Gruppo 'inibisce' la performance individuale</p>

Gestire la Dinamica Retributiva → Incrementi VARIABILI + Orientamento al Passato + Valutazione della PRESTAZIONE

PROFIT SHARING (Gruppo = Impresa)

Premio o Bonus (f) Risultato aggregato d'impresa (EBIT, EBITDA, EVA, MOL, ROE..)

Quando è Utile?

- elevata interdipendenza tra unità organizzative evidenzia il nesso comportamenti-risultati-retribuzione
- start-up, avvio e sviluppo d'impresa, mercati turbolenti e variabilità dei prodotti
- mercato del lavoro 'abituato' a tale forma di incentivazione
- aziende offrono mix incentivi individuali e collettivi

Quali i Limiti?

- **bassa valenza motivazionale** + elevata la distanza tra contributo individuale e risultato aggregato (*free riding risk*)
- **formule rigide** non permettono forme di incentivazione correlate a comportamenti individuali e di gruppo;
- **bassa flessibilità strategica**: non focalizza incentivi su obiettivi più specifici;
- **difficoltà di controllo delle determinanti del profitto** da parte del management;

BONUS (Individuo, Gruppo)

PREMIO, INCENTIVO, BONUS (f) Obiettivi raggiunti 'non entra stabilmente' nella retribuzione!

Se gli Obiettivi (assegnati per il 2018) sono raggiunti 'scatta' il 'premio' da incassare a inizio 2019.

In caso di Obiettivi (assegnati per il 2018) non raggiunti 'niente premio'..

Quali obiettivi? Fatturato, Quota di mercato, Margine Commerciale, Margine di Contribuzione, Volumi di produzione, Risultato Operativo, Roi, Roe, Utile Netto, Utile Operativo, Utile per Azione, etc.

Gestire la Dinamica Retributiva → Incrementi FISSI+ Orientamento al Passato + Valutazione della PRESTAZIONE + POTENZIALE

PROMOZIONE: Premio 'entra stabilmente' nella retribuzione!

Addetto vendite (€ 1.800 mensili) Promosso (a Dicembre 2018) a **Responsabile Vendite** (da Gennaio 2019 la retribuzione è di € 2.560 mensili)

Chi sono i Candidati alla Promozione?? I CAMPIONI (Elevata Valutazione della Prestazione + Elevata Valutazione del Potenziale)

AUMENTI di MERITO: Premio 'entra stabilmente' nella retribuzione dell'individuo

Valutazione globale (basata su prestazione o sul potenziale) del Coinvolgimento del Lavoratore negli Obiettivi Aziendali

Obiettivi di Lungo periodo;

Rafforza il Ruolo del Management nella gestione della retribuzione

Gestire la Dinamica Retributiva → Incrementi VARIABILI + Orientamento al Futuro + Legata alla POSIZIONE

FRINGE BENEFITS Premiano lealtà, fedeltà, scambio sociale.

- previdenza integrativa e complementare;
- assicurazione sanitaria integrativa
- automobile, rimborso benzina, alloggio, *smartphone*;
- asilo nido, *nursery*, permessi retribuiti per assistenza familiare;
- ticket mensa, buoni pasto, mensa, ristorante sconti nei punti vendita dell'azienda,
- 'Ferrari Card' o Sconti presso oltre 60 esercizi commerciali,
- *home banking*, *take away*, agenzia di viaggi interna,
- *learning point* (corsi di lingua e informatica),
- biblioteca, libreria in Fiat (anni '80);
- *check up* medico, programma di fitness, avviamento allo sport dei figli dei dipendenti,
- 'sconti per centro benessere, palestra, lavanderia, spettacoli teatrali e musicali
- ...

Gestire la Dinamica Retributiva → Incrementi FISSI + Orientamento al Futuro + Legata alla POSIZIONE

CARRIERE o PROGRESSIONI RETRIBUTIVE

consentono al lavoratore di integrarsi nel proprio ruolo e proiettarsi nel futuro (migliorare le proprie competenze)
riducono i conflitti intergenerazionali tra 'giovani' e 'anziani' soprattutto quando la professionalizzazione dei 'giovani' dipende dalla collaborazione + contributo di 'anziani'

Nel tempo, ad intervalli regolari, una certa somma va ad incrementare stabilmente la retribuzione:

€ 1.400, dopo 2 anni, diventa € 1.500

€ 1.500, dopo 2 anni, diventa € 1.600