

Gestione delle risorse umane

A.A. 2019/2020

I SEMESTRE

La valenza strategica delle risorse umane

Marzia Ventura

marziaventura@unicz.it

LA DEFINIZIONE DEL PROFILO

Requisito indispensabile per avviare la fase di reclutamento è la stesura del profilo relativo alla posizione da ricoprire. Per disporre di un profilo accurato è necessario coniugare due dimensioni distinte ma fortemente integrate:

- **Job description:** riguarda le caratteristiche della posizione
- **Person specification:** identifica le competenze e i requisiti personali necessari per coprire al meglio tale posizione

<https://www.b2corporate.com/laddetto-alla-contabilit-agrave-generale-job-description/>

La **job description** indica, in particolare:

il nome della posizione,

le sue finalità principali,

la posizione in organigramma,

le principali relazioni con le altre posizioni organizzative,

le principali mansioni.



<https://youtu.be/auamYcwl85c>



APPRENDIMENTO: GLI STRUMENTI DELLA FORMAZIONE

Marzia Ventura, *Gestione delle risorse umane*

LA FORMAZIONE

Insieme di **processi**, **iniziative** e **strumenti**, definiti e pianificati all'interno dell'organizzazione, con la finalità di far acquisire, mantenere e sviluppare nelle persone che ne fanno parte le competenze sia tecniche che trasversali (conoscenze, abilità, attitudini) necessarie per ricoprire con efficacia il proprio ruolo organizzativo

Fornire strumenti tecnici-operativi per espletare il proprio ruolo

Rafforzare le soft skill

Facilitare l'impegno ed il coinvolgimento

Fornire chiavi di lettura per comprendere il proprio ruolo

Orientarsi in situazioni di cambiamento

LUOGHI E AMBIENTI PER APPRENDERE

Apprendimento formale

- si sviluppa in contesti strutturati ed organizzati (tempi, metodi, obiettivi)
- prevede una forma di validazione/certificazione finale

Apprendimento informale

- si sviluppa in maniera non intenzionale attraverso le esperienze quotidiane
- può anche non essere riconosciuto dall'individuo in quanto non è strutturato in obiettivi, tempi e metodi

Apprendimento non –formale

- si genera in maniera intenzionale sul luogo di lavoro e fa da complemento all'apprendimento strutturato di tipo formale
- non prevede una forma di riconoscimento ufficiale

L'APPRENDIMENTO

Processo psicologico che induce un cambiamento delle conoscenze, abilità, percezioni, motivazioni e atteggiamenti dell'individuo, che si conclude con l'acquisizione permanente di un nuovo comportamento

PRINCIPALI TEORIE DELL'APPRENDIMENTO

inizi 1900

metà 1900

fine 1900

COMPORTAMEN- TISMO

*Watson, Pavlov,
Skinner*

-L'apprendimento è inteso come mera modifica del comportamento e non coinvolge gli aspetti cognitivi e psichici
-Attraverso opportuni stimoli (S) è possibile produrre nel discente risposte (R) desiderate
-Gli stimoli forniti al discente sono più efficaci se accompagnati da rinforzi positivi o negativi

COGNITIVISMO

*Dewey, Piaget,
Tolman*

-Le conoscenze si formano attraverso l'interpretazione delle informazioni, l'organizzazione delle stesse e l'assegnazione di significati personali
-Apprendere non significa semplicemente immagazzinare nuove conoscenze e abilità, ma elaborarle e connetterle con quelle già esistenti nella nostra memoria

COSTRUTTIVISMO

*Papert, Bruner,
Jonassen*

-Il processo di apprendimento si struttura non intorno al docente bensì intorno al soggetto che apprende e alla sua esperienza (teaching centered vs learning centered)
-La conoscenza è frutto di un processo di costruzione attiva da parte del discente ed è contestualizzata alla situazione in cui avviene l'apprendimento
-Per la riuscita del processo di apprendimento sono fondamentali l'interazione fra i discenti, fra di essi e il docente

ANDRAGOGIA

Knowles

-Gli adulti hanno un concetto di sé come persone responsabili
- Gli adulti hanno bisogno di sapere perché occorre apprendere qualcosa e come questa può essergli utile nell'esperienza lavorativa
-Gli adulti entrano in un'attività di formazione con un'esperienza precedente
-Gli adulti sono maggiormente motivati ad apprendere ciò di cui 'hanno bisogno'

TEORIA DI APPRENDIMENTO ESPERIENZIALE

Kolb

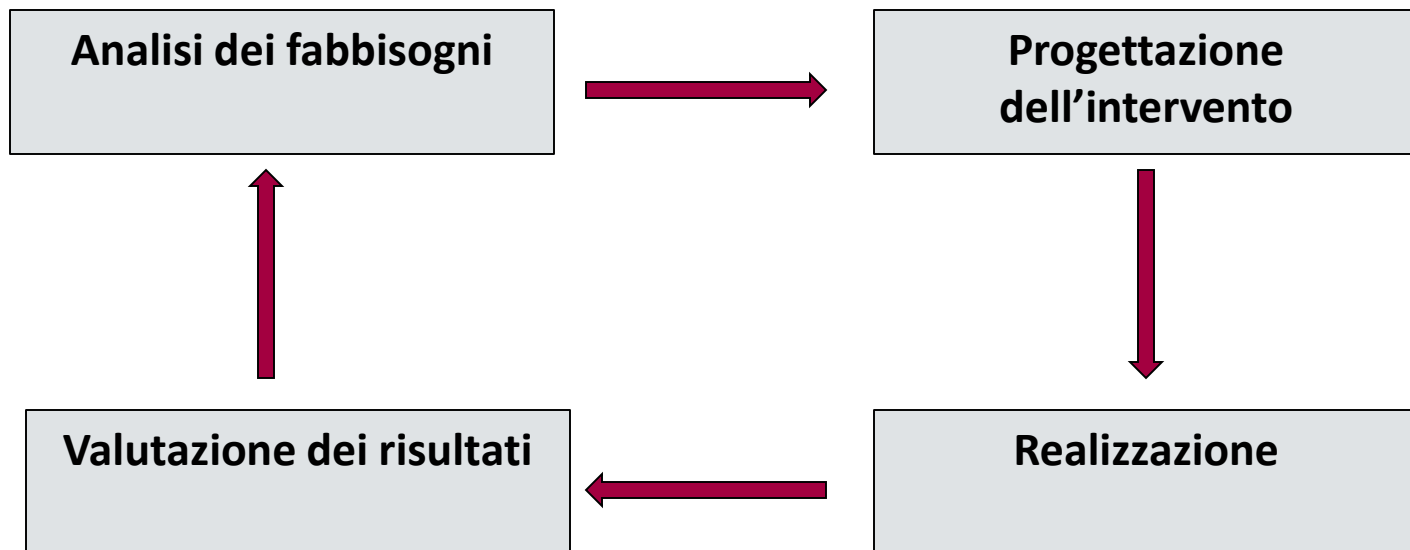
Il processo di apprendimento avviene attraverso quattro fasi principali: esperienza concreta, osservazione riflessiva, concettualizzazione astratta e sperimentazione attiva

TEORIA DELLE INTELLIGENZE MULTIPLE

Gardner

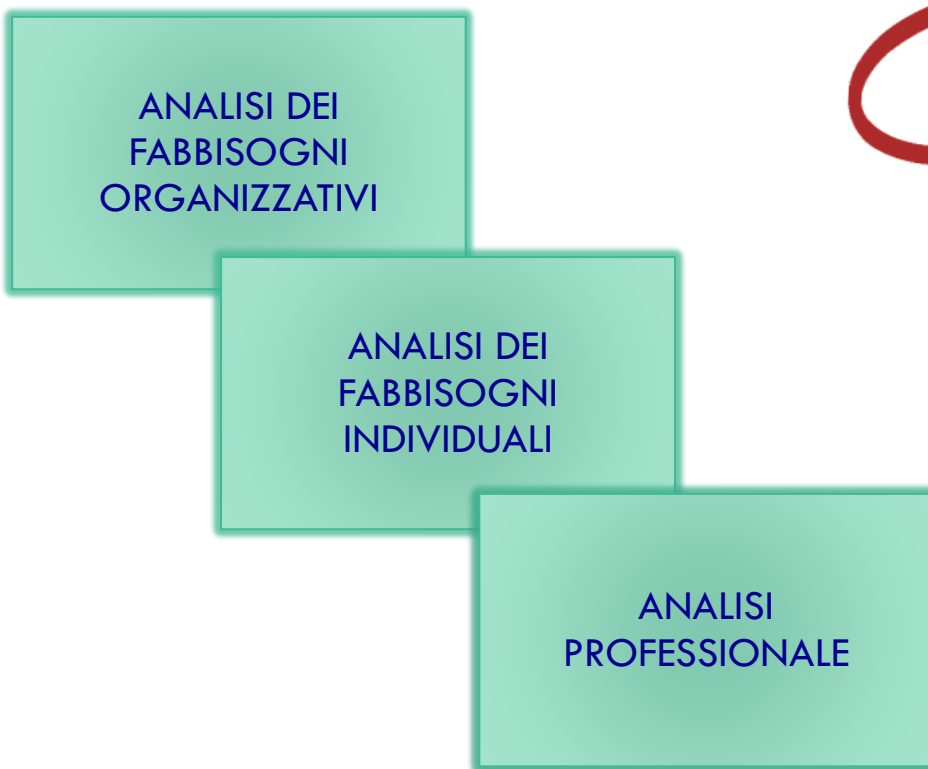
Oltre alle già note due forme di intelligenza (linguistico-verbale e logico-matematica), ne esistono almeno altre che se opportunamente stimolate e valorizzate all'interno di interventi formativi possono promuovere negli individui un apprendimento efficace.

IL PROCESSO FORMATIVO



IL PROCESSO FORMATIVO

L'attività di analisi viene svolta a tre principali livelli:



Il processo formativo

La progettazione di un intervento formativo consiste nella definizione di alcune variabili quali:

Obiettivi formativi

Destinatari della formazione

Contenuto

Durata

Strategia didattica

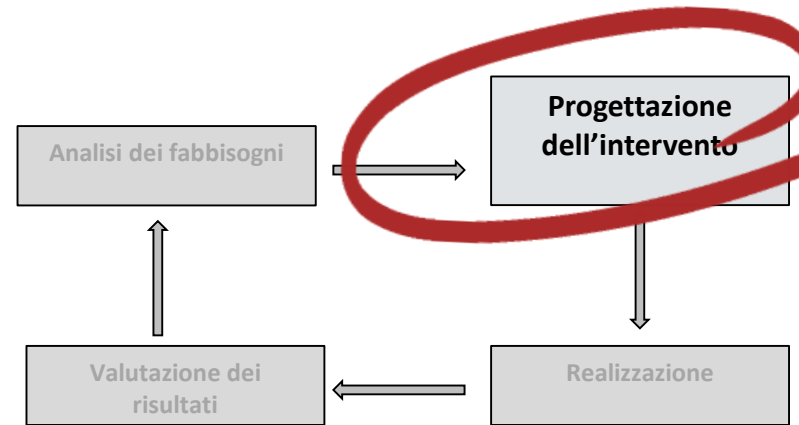
Metodologie didattiche

Scelta dei docenti

Criteri di valutazione

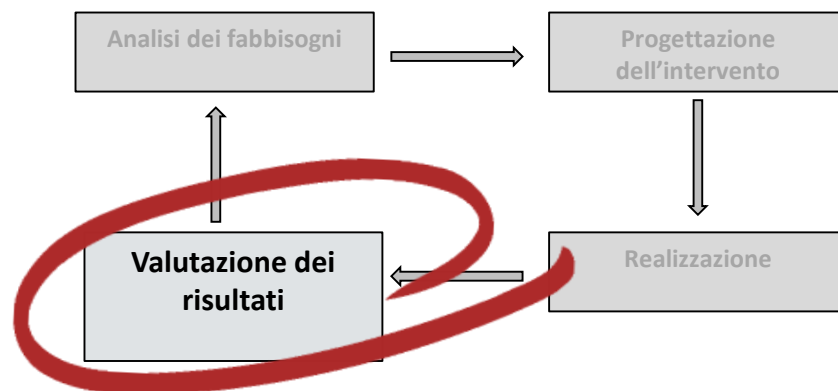
Aspetti logistico-organizzativi

Altro..



Il processo formativo

L'efficacia di un intervento formativo può essere valutata su quattro livelli (Kirkpatrick, 2006):



Livello 1 - Reazione. Valutare il livello di gradimento dei partecipanti

Livello 2 - Apprendimento. Comprendere il raggiungimento degli obiettivi formativi

Livello 3 - Comportamento. Valutare quanto di ciò che il partecipante ha appreso viene applicato nel suo lavoro quotidiano

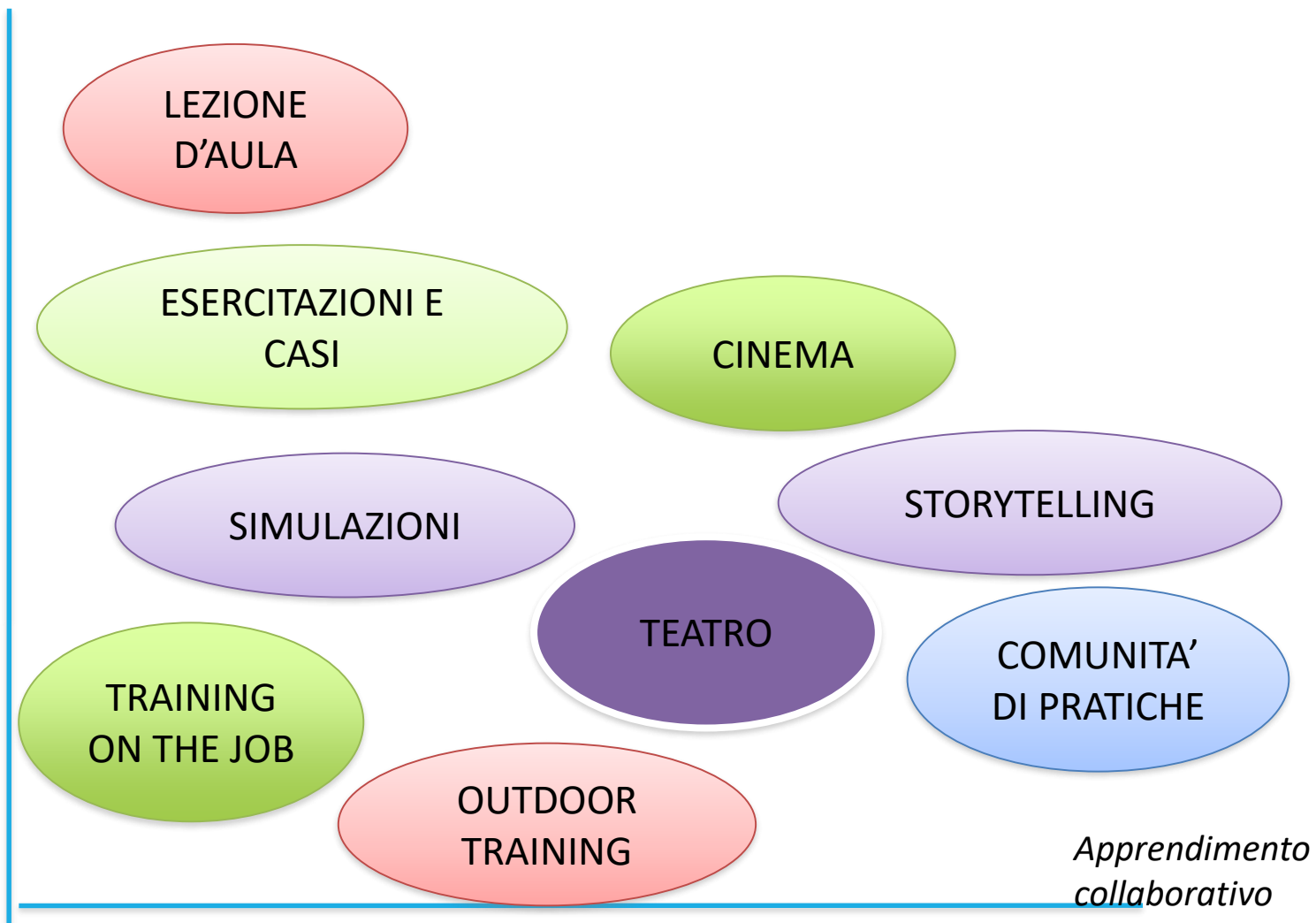
Livello 4 - Impatto sul business. Valutare l'impatto che la performance del discente ha sul business una volta tornato sul posto di lavoro

SCEGLIERE LE METODOLOGIE DIDATTICHE



I METODI DIDATTICI PIÙ UTILIZZATI

*Learning by
absorbing*



*Learning by
doing*

E-LEARNING

Indica la possibilità di sviluppare e supportare attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie processi di formazione sia in tempo reale (modalità sincrona) che in remoto (modalità asincrona).

Apprendimento
autonomo

Autoformazione

Apprendimento
assistito

*Interazione con
docente/tutor*

Apprendimento
collaborativo e
reciproco

*Interazione con la
comunità di utenti*

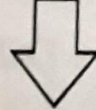
Vantaggi dell'e-learning	Punti di attenzione
<ul style="list-style-type: none">• Possibilità di raggiungere grandi numeri• Riduzione dei costi della formazione (attraverso “economie di scala”)• Utilizzo di ambienti open-source• Flessibilità e frazionabilità del processo di apprendimento• Aggiornamento veloce dei contenuti• Multicanalità ed interattività• Creazione di classi virtuali anche interculturali• Sviluppo di apprendimento collaborativo e <i>peer to peer</i>• Possibilità di effettuare simulazioni• Possibilità di offrire un supporto didattico costante (<i>tutorship on-line</i>)• Integrazione apprendimento formale e informale	<ul style="list-style-type: none">• Cultura e valori organizzativi coerenti e improntati all'innovazione• Investimenti per implementazione/gestione dell'infrastruttura tecnologica• Capacità personali e competenze tecnologiche dei partecipanti• Rischio del dis-engagement, demotivazione ad apprendere e a completare il percorso• Effetto noia legato all'assenza di interazione (percorsi in autoapprendimento)• Eccessiva frammentazione dei processi di apprendimento (mancanza di adeguata concentrazione)• Necessità di supporto e commitment organizzativo• Scelta del contenuto adeguato

PIANIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

Identificazione FABBISOGNO

Rilevazione RISORSE DISPONIBILI

GAP



POLITICHE DI SVILUPPO

- RICERCA, RECLUTAMENTO E SELEZIONE
- INSERIMENTO
- FORMAZIONE
- CARRIERA

Dimensionamento degli organici

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

- Descrizione delle posizioni
- Rilevazione profili di ruolo
- Progettazione delle mansioni

PIANIFICAZIONE POLITICHE DELLE RISORSE UMANE

POLITICHE RETRIBUTIVE

POLITICHE DI FORMAZIONE

POLITICHE DI SVILUPPO E DI CARRIERA

Obiettivi

- *integrazione*
- *coinvolgimento*
- *flessibilità*
- *qualità*
- *apprendimento*

LA PIANIFICAZIONE

Consiste nel rilevare il fabbisogno di personale necessario all'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi strategici

Obiettivo principale è individuare le esigenze di risorse umane in termini:

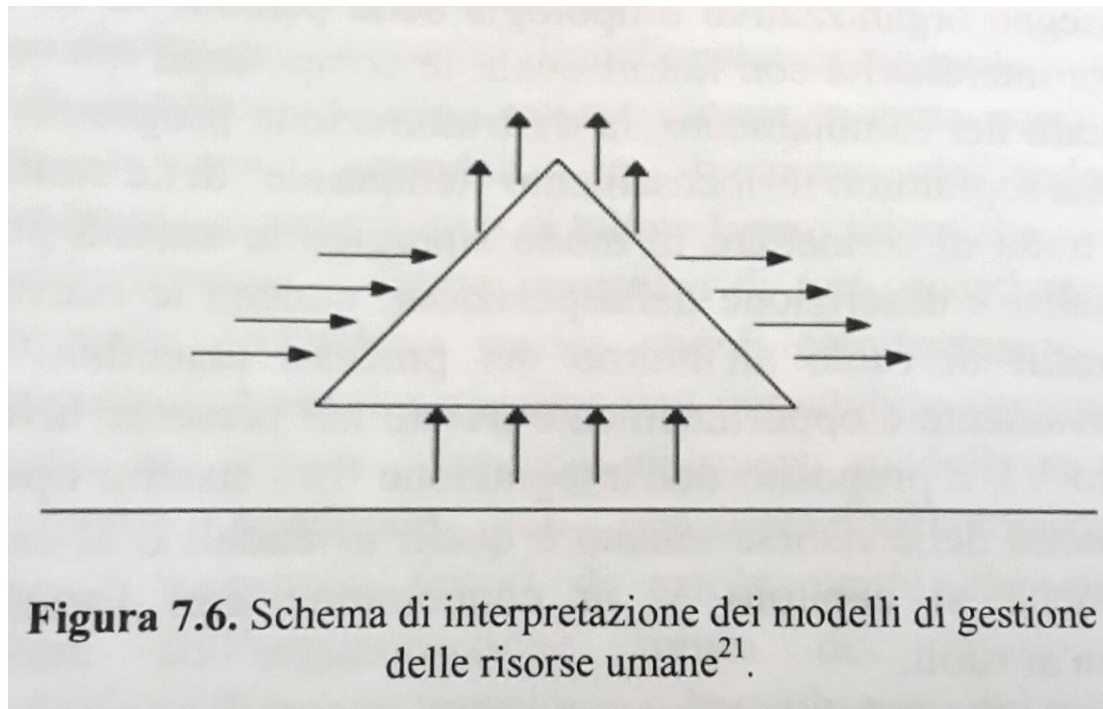
Quantitativi

Di quante risorse necessita in futuro l'organizzazione?

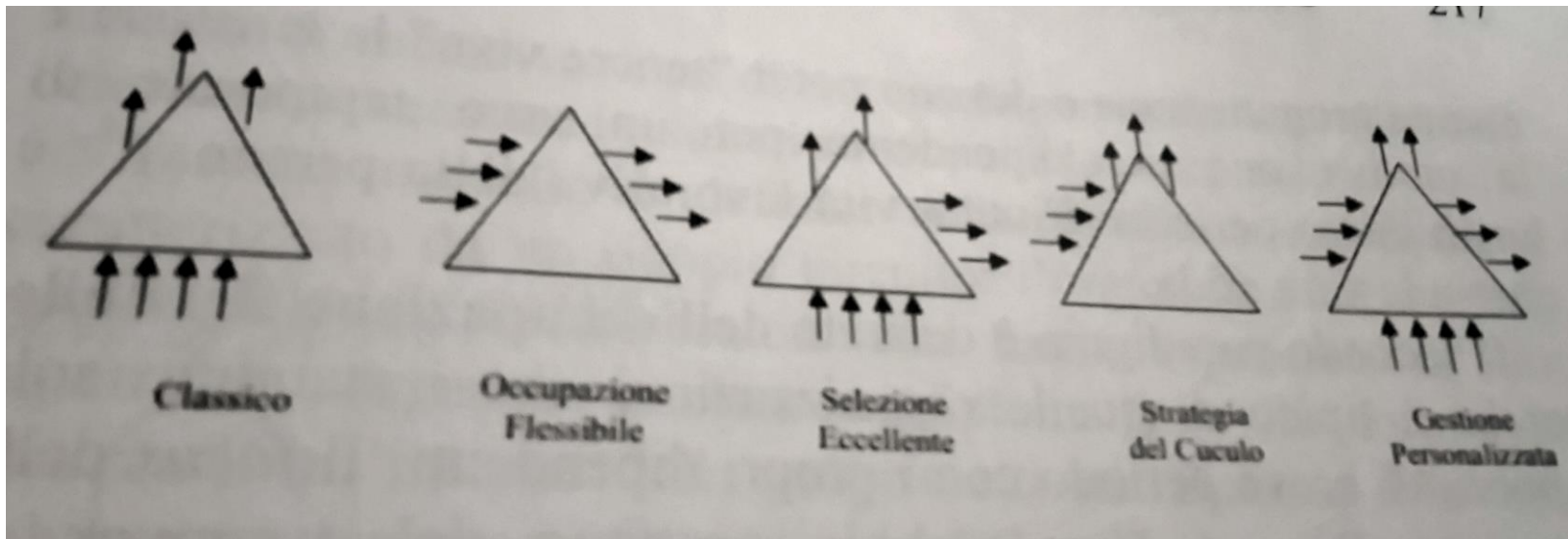
Qualitativi

Di quali risorse necessita in futuro l'organizzazione?

I MODELLI DI GESTIONE DELLE R.U.



I MODELLI DI GESTIONE DELLE R.U.



IL REC



LUTAMENTO



RECLUTAMENTO

Processo indispensabili per assicurare all'organizzazione il corretto funzionamento del proprio «metabolismo»

- **Reclutamento** - insieme di attività finalizzate a comunicare la domanda di lavoro e ad attivare l'offerta potenziale di lavoro

IL RECLUTAMENTO DELLE RISORSE

Il reclutamento consiste nell'insieme di attività messe in atto dall'organizzazione per:

- Esprimere la propria domanda di lavoro
- Attivare l'offerta potenziale di lavoro

LA DEFINIZIONE DEL PROFILO

Requisito indispensabile per avviare la fase di reclutamento è la stesura del profilo relativo alla posizione da ricoprire. Per disporre di un profilo accurato è necessario coniugare due dimensioni distinte ma fortemente integrate:

- **Job description:** riguarda le caratteristiche della posizione
- **Person specification:** identifica le competenze e i requisiti personali necessari per coprire al meglio tale posizione

LA SCELTA DEL MERCATO

Definito il profilo di riferimento il passo successivo consiste nell'attivare concretamente la ricerca. L'identificazione del mercato di riferimento diventa quindi la scelta prioritaria

- Il ricorso al **mercato interno**, ovvero a risorse che sono già inserite nell'organizzazione in ruoli diversi da quello vacante, avviene attraverso interventi di **mobilità** o mediante l'attivazione di **job posting**
- Il reclutamento attraverso il **mercato esterno** si avvale di una molteplicità di strumenti tra i quali i più efficaci sono :
l'autocandidatura, il **passaparola**, il ricorso ad **inserzioni** su organi di stampa o on-line.

VANTAGGI E SVANTAGGI DEL MERCATO INTERNO/ESTERNO NEL RECLUTAMENTO

	VANTAGGI	SVANTAGGI
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • minore “asimmetria informativa” • strumento di retention, motivazione e commitment • riduzione dei costi e dei tempi di selezione • aumento del ritorno degli investimenti in formazione • minori conflitti sindacali 	<ul style="list-style-type: none"> • rischio di obsolescenza professionale del capitale umano, che non viene “rinnovato” • irrigidimento della cultura aziendale
ESTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • iniezione di nuove competenze • ibridazione della cultura • attivazione della concorrenza tra lavoratori interni ed esterni • esternalizzazione di parte dei costi per creare le competenze richieste 	<ul style="list-style-type: none"> • tempi lunghi • maggiore incertezza • maggiori costi reclutamento e selezione • maggiori costi formazione e inserimento

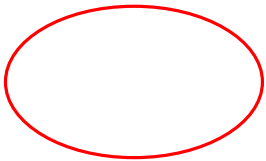
L'UTILIZZO DEI SOCIAL NETWORK

linkdln

Twitter

Facebook

Youcv



IL SISTEMA PREMIANTE

1. Carriera
2. Sistema retributivo



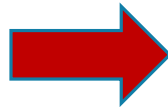
IL SISTEMA PREMIANTE

Il sistema premiante può essere definito come l'insieme delle variabili e delle loro connessioni volte a produrre riconoscimenti equi e motivanti nei riguardi delle persone attive all'interno dell'organizzazione

LA CARRIERA

Percorso individuale basato su scelte, progetti, ambizioni, aspirazioni, che possono tradursi in gradi più o meno marcati di progresso e di avanzamento

IL CONCETTO DI CARRIERA VIENE A MODIFICARSI



https://www.youtube.com/watch?v=dtDtv_E37Uc

I diversi elementi che nell'azienda del ragioniere Fantozzi simboleggiano i diversi passaggi di una carriera verticale

LE NUOVE CARRIERE ANALIZZARLE ATTRAVERSO NUOVE CATEGORIE

Non linearità

L'interdipendenza

L'emergenza di nuove dimensioni
analitiche

Carriera

Proteiforme

Le dimensioni :

- Versatilità
- Networking
- Enactment



PREMESSA

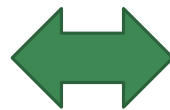
Il capitale umano costituisce uno degli asset fondamentali a disposizione delle aziende per raggiungere i risultati di business

Oggi per poter valorizzare le core competences aziendali occorre trattenere i talenti ed attrarne di nuovi, puntare sullo sviluppo e sul riconoscimento delle persone



LA RETRIBUZIONE

Come un complesso meccanismo attraverso il quale viene regolato lo scambio economico





GLI ATTORI DEL SISTEMA RETRIBUTIVO



Una politica retributiva orientata a sviluppare la performance complessiva, dovrebbe “unire gli obiettivi della società a quelli del personale e di team, mirando al business complessivo dell’azienda



[HTTP://WWW.LASTORIASIAMONOI.RAI.IT
/VIDEO/LA-OLIVETTI-UNA-FABBRICA-A-
MISURA-DUOMO/914/DEFAULT.ASPX](http://www.lastoriasiamonoi.rai.it/video/la-olivetti-una-fabbrica-a-misura-duomo/914/default.aspx)

L'APPROCCIO T.R. mostra le motivazioni che hanno spinto l'imprenditore ad offrire un sostegno ai propri collaboratori che migliorasse la vita personale oltre quella lavorativa

MODELLO DI TOTAL REWARDS “RICOMPENSA TOTALE”

LEVA RETRIBUTIVA	COME VIENE DEFINITA/PROGETTATA	IMPATTO SULL'INDIVIDUO	OBIETTIVO ORGANIZZATIVO
RETRIBUZIONE FISSA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definizione del valore di mercato di una posizione (analisi esterna) ▪ pesatura delle posizioni e job evaluation (analisi interna) 	Fornisce sicurezza finanziaria	Attrarre e trattenere
RETRIBUZIONE VARIABILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ con obiettivi individuali ▪ con obiettivi organizzativi 	Allinea i comportamenti dell'individuo a quelli dell'organizzazione	Motivare
BENEFIT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ di solito assegnati su base gerarchica 	Rispondono ai bisogni non monetari	Attrarre e tratt
AMBIENTE DI LAVORO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in base a piani di sviluppo, carriera, formazione 	Appagano bisogni superiori e di autorealizzazione	Trattenere e

Fig. 14.4. Leve retributive di Total Reward: impatto sugli individui sull'organizzazione.

L'insieme di elementi utili per remunerare il lavoro svolto



RETRIBUZIONE FISSA

“BASE SALARY”

Sommatoria di tutti gli aspetti retributivi contrattuali, livello ,
posto, merito individuale

Aree di impatto

- attrattività dell'impresa
- capacità di trattenere le risorse critiche
- percezioni di equità
- competitività e costi



RETRIBUZIONE VARIABILE

Individua la parte di **remunerazione che si aggiunge** alla retribuzione fissa in presenza delle condizioni previste dai programmi aziendali (*variable pay program*)

Principali finalità

- incentivare gli sforzi delle persone per il conseguimento di risultati significativi
- riconoscere e premiare le prestazioni eccellenti
- motivare e coinvolgere

BENEFIT

Rappresentano una **componente dinamica e accessoria** della remunerazione.

Si tratta di ricompense, previdenza, beni e servizi – che non si traducono direttamente in una erogazione di cassa – riconosciuti dal datore di lavoro ai dipendenti.

Producono vantaggi tangibili che arricchiscono il compensation package.

BENEFIT: FINALITÀ

- migliorare le **relazioni** di lavoro e il **clima** organizzativo
- accrescere l'**attrattività** dell'organizzazione e del suo **ambiente**
- aumentare la **motivazione** e il senso di **appartenenza**, migliorando la **produttività**
- comunicare l'**impegno dell'impresa** a migliorare le condizioni di lavoro
- accrescere il **benessere** dei dipendenti

NON SI LAVORA SOLO PER DENARO

DI MARIO VAVASSORI

(DOCENTE DEL POLITECNICO DI MILANO - PRESIDENTE OD&M CONSULTING)

GUIDA BENEFIT IN AZIENDA - IL SOLE 24 ORE

LUNEDÌ 4 APRILE 2005

I benefit hanno origini non recenti, sebbene rappresentino probabilmente, nel panorama del *total reward*, cioè dell'insieme dei sistemi di ricompensa, la leva gestionale con maggiori margini di crescita e miglioramento. In passato le colonie estive, i dopo-lavoro aziendali, accordi e convenzioni per case vacanze, campeggi o gite sociali, hanno segnato la strada alle nuove forme di benefici in auge in questi anni. Le multinazionali, a partire dagli anni 60, dovendo trasferire i loro dirigenti in luoghi lontani, hanno introdotto agevolazioni che facilitavano la vita dei propri dipendenti espatriati. Nel tempo queste forme sono state estese anche ai dirigenti locali, con la doppia finalità di facilitare le prestazioni e accrescere la motivazione delle persone. Nel tempo la tematica ha subito una evoluzione, e parallelamente gli individui hanno cominciato a sviluppare aspettative.

ALCUNE AZIENDE SONO STATE PIONIERE, ALTRE SI TROVANO A RINCORRERE E A COLMARE GAP DI MERCATO. MA QUAL'È LA NATURA DEI BENEFIT? SONO QUALCOSA DI "DOVUTO" AI DIPENDENTI, O HANNO UNA FINALITÀ SPECIFICA? I BENEFIT RENDONO PIÙ "COMODA" LA VITA DEL COLLABORATORE, FACILITANO LA GESTIONE DELLE SUE ATTIVITÀ PROFESSIONALI (SI PENSI AL VENDITORE) MA ANCHE ALCUNI ASPETTI PRATICI DISPENDIOSI IN TERMINI DI TEMPO (IL CHECK UP MEDICO COMPLETO ANNUALE O I SERVIZI DI ASILO NIDO IN AZIENDA). UN BENEFIT HA UN CONTROVALORE ECONOMICO, MA SPESSO L'UTILITÀ E LA COMODITÀ LO RENDONO MAGGIORMENTE APPETIBILE. E, GENERALMENTE, QUANTO PIÙ ALTO È LO STIPENDIO DEL BENEFICIARIO TANTO PIÙ ALTA È LA TENDENZA A "PREFERIRE" IL BENEFIT. IN ALTRE PAROLE, SI DIVENTA MENO SENSIBILI AD UN INCREMENTO DI STIPENDIO CON L'INNALZARSI DEL LIVELLO DI RETRIBUZIONE, PREFERENDO FORME DI RICONOSCIMENTO COMPLEMENTARI.

PIÙ IN GENERALE I BENEFIT SONO UTILIZZATI PERCHÉ: SONO ATTRATTIVI;
AD UN INDIVIDUO PUÒ CAPITARE CHE, IN SEGUITO AD UN COLLOQUIO
PER CAMBIARE LAVORO, L'OFFERTA DELLA POTENZIALE NUOVA AZIENDA
SI PUÒ DIFFERENZIARE IN TERMINI DI BENEFIT OFFERTI; HANNO UN
EFFETTO DI FIDELIZZAZIONE, NELLA VALUTAZIONE DI LASCIARE
L'AZIENDA I BENEFIT POSSEDUTI POSSONO STIMOLARE UN
RIPENSAMENTO, COME NEL CASO DI SERVIZI LEGATI ALLA SOCIALITÀ E
AL TEMPO LIBERO; SONO DISTINTIVI; UN'AUTOVETTURA, UN
TELEFONINO, UN PALMARE, ASSUMONO VALENZA DI STATUS SYMBOL,
DIFFERENZIANO LE PERSONE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA E ANCHE VERSO
L'ESTERNO; SONO ELEMENTI MOTIVANTI, SE VANNO INCONTRO ALLE
REALI ESIGENZE DEGLI INDIVIDUI.

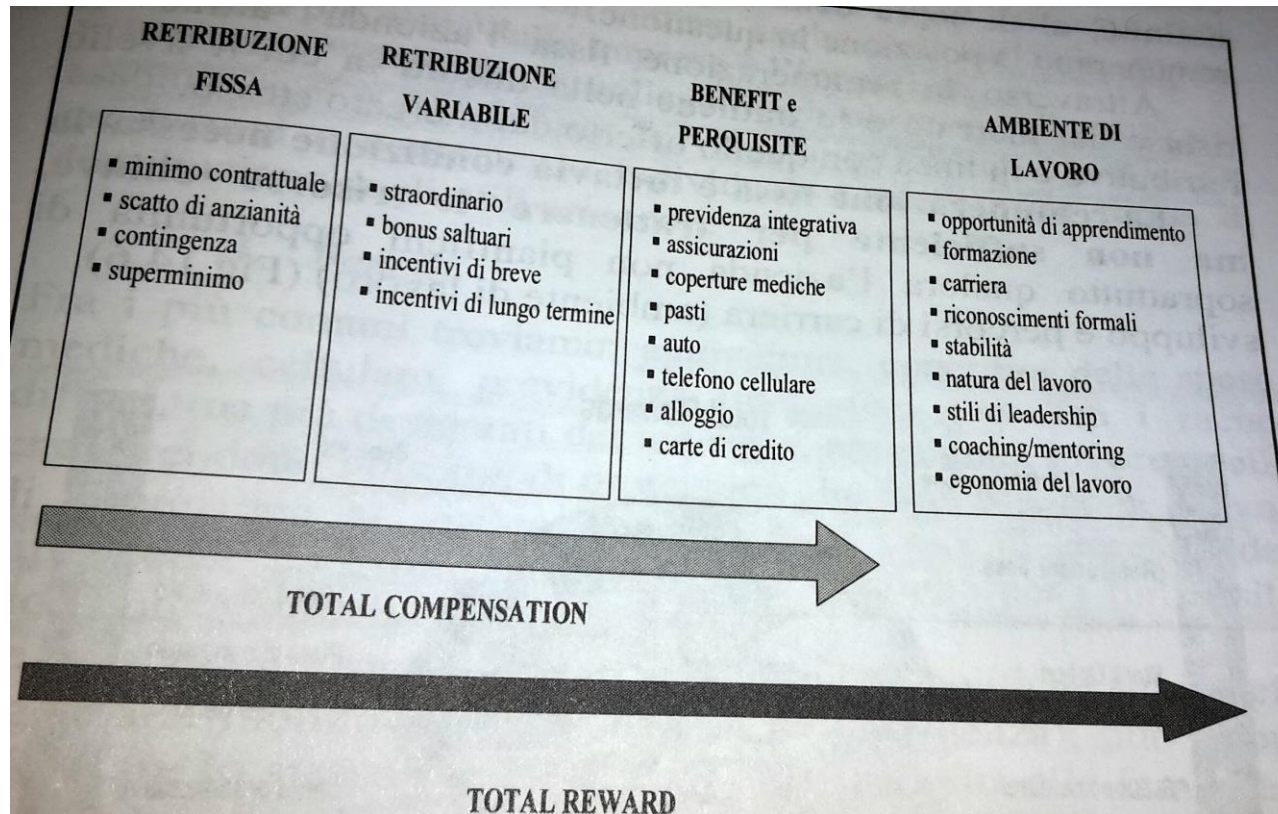
In questo caso, l'azienda e il singolo individuo, soddisfatto nel suo bisogno, sono realmente più vicini. L'azienda dimostra di ascoltare l'individuo e di soddisfare i suoi bisogni. Se per motivare le persone è importante dimostrare di essere vicini ai loro bisogni, date le aspettative individuali che crescono per diverse ragioni (sociali, tecnologiche, di mercato), cosa devono fare le aziende per soddisfare le loro esigenze, tenendo presente i vincoli di costo?

Primo, ascoltare gli individui. Predisporre survey, questionari, ma anche solamente ascoltare direttamente le esigenze (talvolta le lamentele) di chi ogni giorno lavora in azienda.

Secondo, effettuare un'analisi socio-demografica sulla popolazione aziendale. I desideri e bisogni di un single trentenne possono differire notevolmente da quelli di un cinquantenne o di una mamma. L'offerta di mutui agevolati in un'azienda con una età media piuttosto bassa può essere un elemento vincente. E', quindi, auspicabile allargare il campo a forme di benefit innovative, ma tenendo presente lo scostamento tra benefit posseduti e desiderati, come rilevato dall'indagine 2005 di OD&M Consulting .

Terzo, fornire possibilità di scelta. Poiché i limiti di budget sono fissati è necessario predisporre pacchetti alternativi, differenziati tra loro e di simile valore, perché le persone possono scegliere sulla base delle proprie esigenze.

• • • **TOTAL REWARD** È L'INSIEME DEGLI ELEMENTI DI VALORE CHE SI PERCEPISCPNO IN CAMBIO DEL PROPRIO LAVORO (M. VAVASSORI)





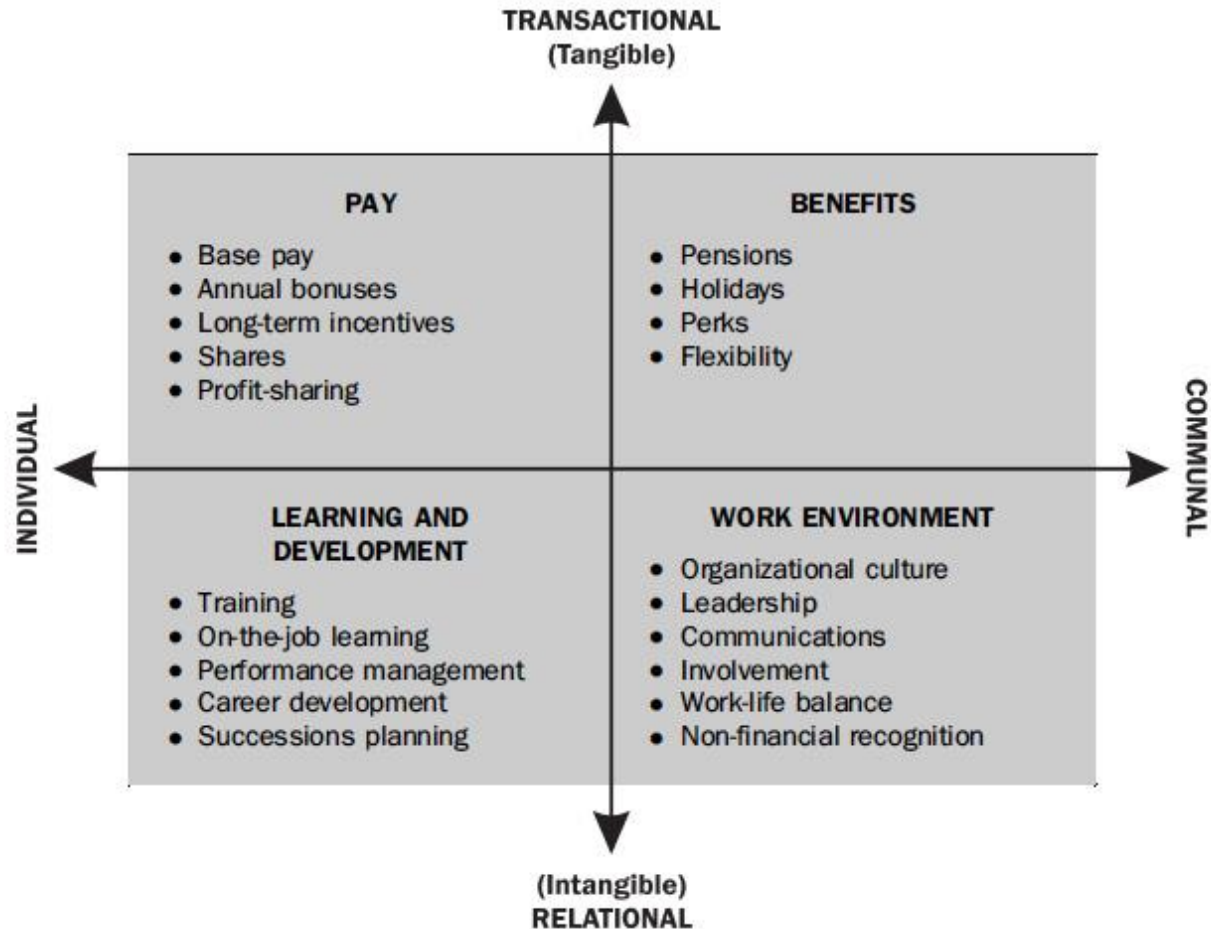
AMBIENTE DI LAVORO

Contesto attento alla persona e alla sua crescita è considerato fondamentale

- formazione
- carriera
- Coaching

MODELLO DI TOTAL REWARDS “RICOMPENSA TOTALE”

Figura 11.2 Modello di total rewards



TIM... IL FUTURO FIRMATO TELECOM ITALIA

Gli strumenti della politica di remunerazione



La nostra politica di remunerazione è finalizzata a garantire la massima competitività dell'impresa sul mercato del lavoro, nonché la capacità di attrarre, trattenere e motivare le persone.

Le **linee guida** ed i correlati strumenti retributivi dovranno assicurare:

- il raggiungimento degli obiettivi strategici della Società
- la competitività dell'impresa sul mercato del lavoro
- l'engagement delle persone
- la tutela dei principi di equità interna
- l'allineamento degli interessi del management alla creazione di valore per gli azionisti così come la sostenibilità dei risultati nel lungo termine
- la salvaguardia delle coerenze a livello di Gruppo, pur tenendo conto della diversità dei mercati di riferimento

Per meglio definire le politiche di remunerazione vengono realizzati i necessari **confronti con il mercato esterno**.

L'architettura retributiva si basa su **tre componenti**; i primi due a contenuto tipicamente monetario, il terzo riconducibile ad un'idea più ampia di sistema retributivo.

- Retribuzione Fissa
- Retribuzione Variabile
 - di breve termine
 - di lungo termine
- Benefit e Welfare

L'integrazione di tali componenti consente di applicare ancora più efficacemente i principi di **Total Rewarding**, attraverso un opportuno bilanciamento degli strumenti monetari e non monetari, con l'obiettivo di elevare la soddisfazione dei destinatari ad un costo sostenibile.



UMG

COME COSTRUIRE UNA POLITICA RETRIBUTIVA

Lo **Strategic Reward** comprende una serie di principi guida che “allineano tutte le forme di retribuzione alla strategia di business dell’azienda” al fine di attrarre e trattenere le persone giuste motivandole ad assumere comportamenti coerenti con le necessità di business e a conseguire i risultati di performance

- elementi estrinseci ...**
- elementi intrinseci ...**

Lo **Strategic Reward** permette di guadagnare un vantaggio competitivo attraverso una corretta gestione e motivazione delle risorse umane

- correlazione tra le strategie di Reward ed il successo aziendale

REQUISITI DI EFFICACIA

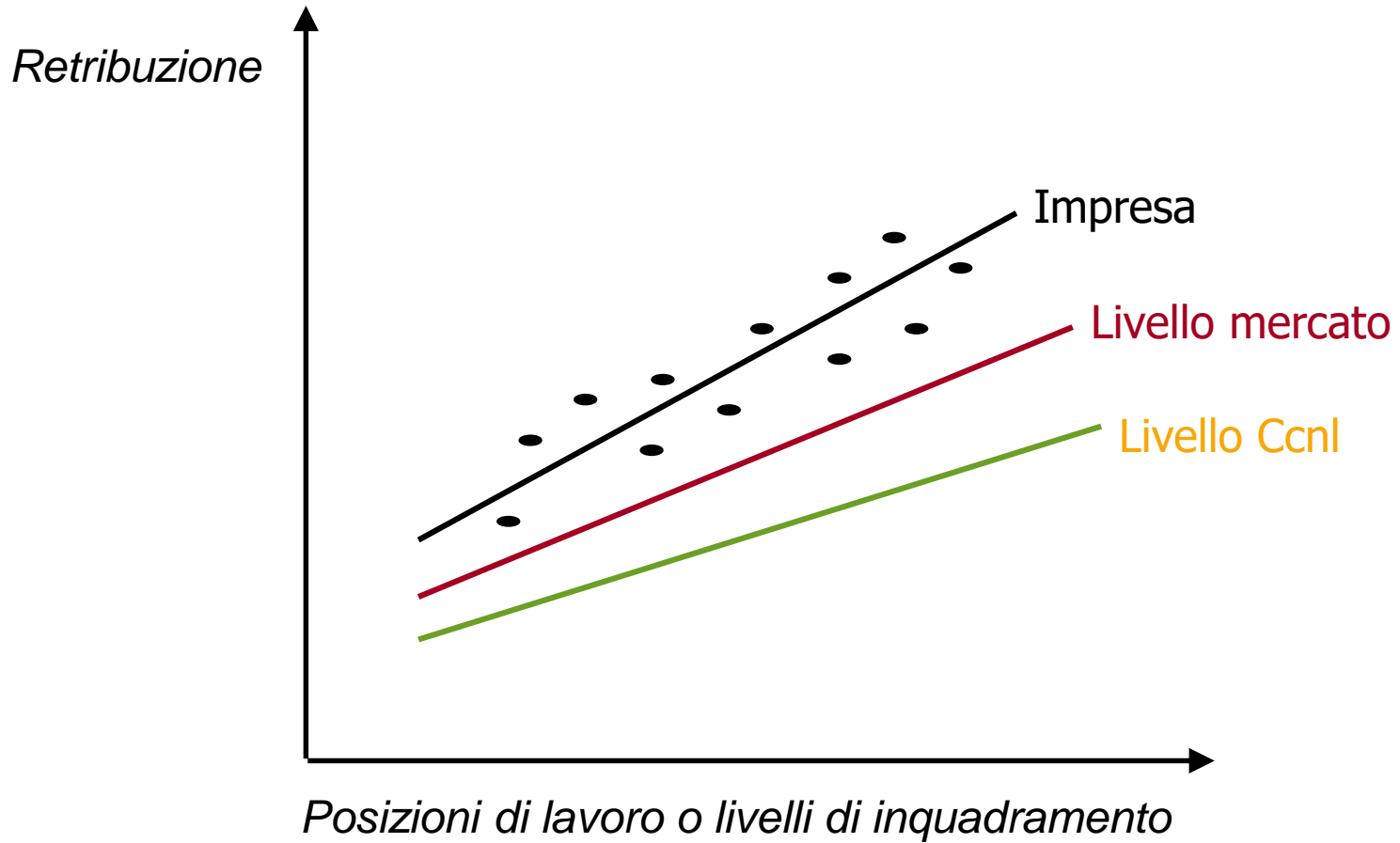
Realizzare una strategia retributiva richiede un **approccio unitario e integrato** con i piani di **business** e gli altri strumenti di **gestione delle risorse umane**

Equità	I differenziali retributivi tra diversi ruoli e tra individui che svolgono lo stesso lavoro devono essere giustificati da criteri oggettivi
Competitività	I trattamenti retributivi sono equilibrati rispetto a quelli presenti sul mercato
Capacità motivante	Il sistema deve produrre un'adeguata spinta motivazionale in relazione ai comportamenti attesi
Selettività	La politica retributiva deve selezionare i premi in funzione delle responsabilità, prestazioni, competenze e comportamenti da rinforzare
Flessibilità	Il sistema deve rispondere alle esigenze della strategia, assicurando un adeguato grado di reversibilità della remunerazione in essere
Coerenza con la strategia	Le decisioni retributive devono essere coerenti con la strategia di sviluppo dell'organizzazione e con il posizionamento dei diversi business nell'ambiente competitivo
Sostenibilità economica	Il sistema retributivo e i costi che sviluppa devono essere coerenti con l' <i>ability to pay</i> dell'organizzazione e con la creazione di valore
Coerenza con la cultura	La politica retributiva e i suoi strumenti devono essere coerenti con la cultura dell'organizzazione e con gli altri sistemi di gestione delle risorse umane



UMG
UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

IL POSIZIONAMENTO RETRIBUTIVO UNA RAPPRESENTAZIONE



Saggio medio di retribuzione che l'impresa decide di pagare

- Curva che interpola i punti retributivi di un'impresa

I livelli di riferimento

- Livello della contrattazione collettiva
- Livello medio del mercato
- *Ability to pay* dell'impresa

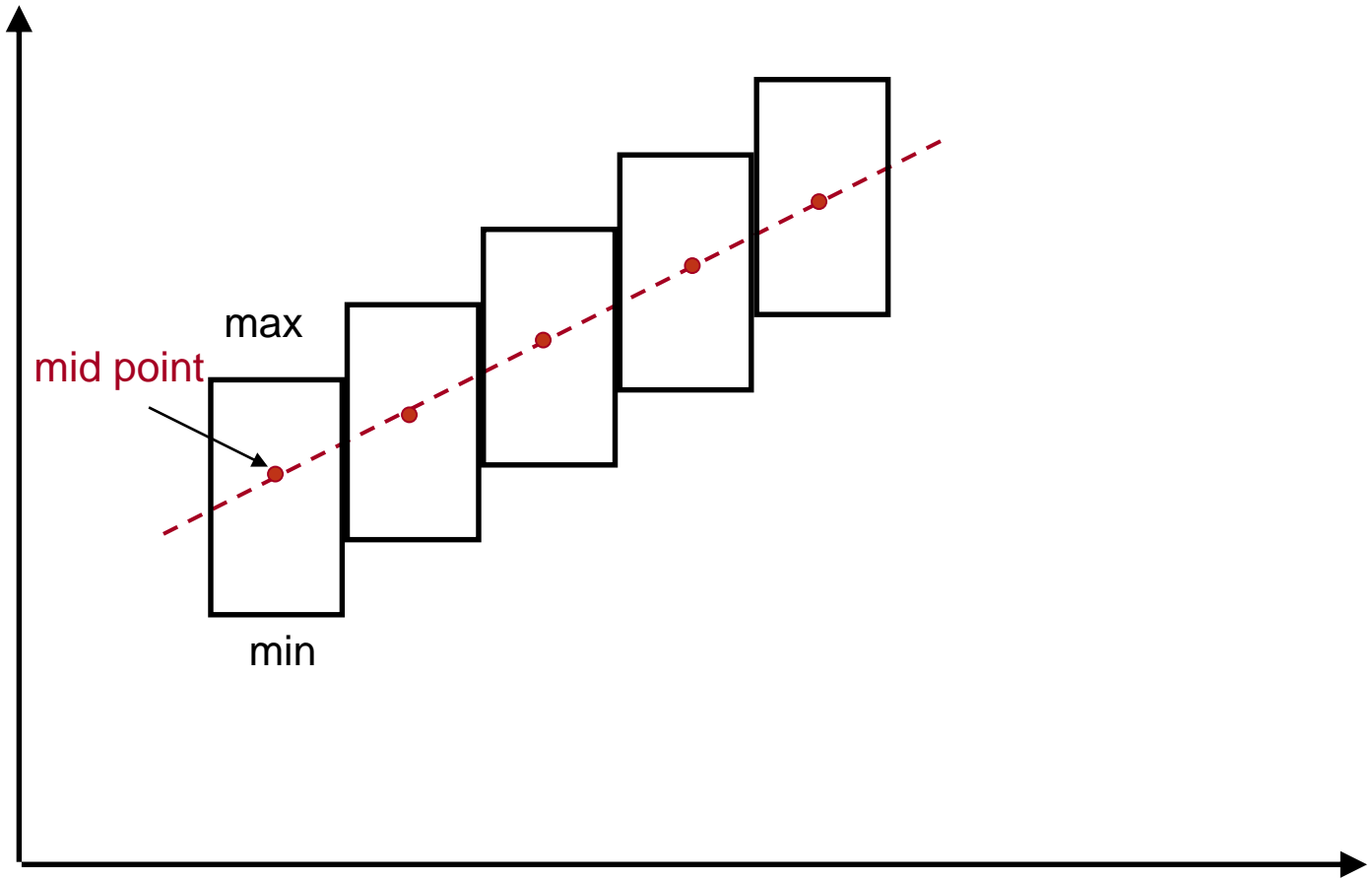
La decisione di posizionamento

- Sulla media del mercato
- Sopra la media del mercato
- Sotto la media del mercato



LA STRUTTURA RETRIBUTIVA UNA RAPPRESENTAZIONE

Retribuzione



Posizioni di lavoro o livelli di inquadramento

Parametro che stabilisce l'ammontare della retribuzione per le diverse posizioni di lavoro o livelli di inquadramento

- ▶ Comprendere l'esistenza di differenziali retributivi
 - ▶ Tra posizioni equivalenti o livelli diversi
 - ▶ Tra posizioni o livelli diversi entro la stessa azienda
 - ▶ Tra posizioni o livelli di diverse imprese

- ▶ La mobilità retributiva
 - ▶ Mobilità retributiva orizzontale
 - ▶ All'interno della classe retributiva, non ascesa nella gerarchia
 - ▶ Mobilità retributiva verticale
 - ▶ Tra classi retributive con movimenti ascendenti nella gerarchia

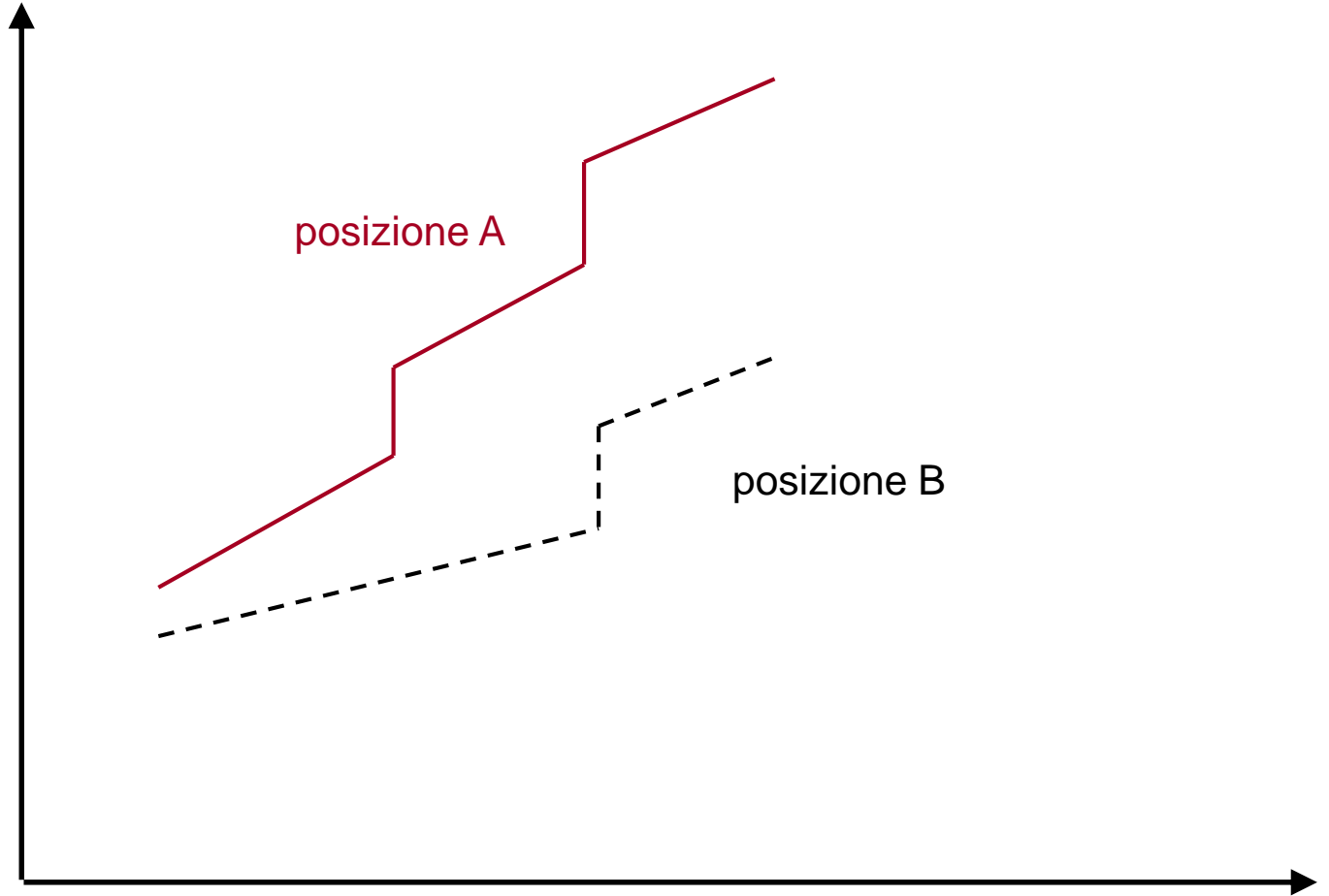


UMG

LA DINAMICA RETRIBUTIVA

UNA RAPPRESENTAZIONE

Retribuzione



posizione A

posizione B

Tempo

Parametro che stabilisce la variazioni salariali nel tempo

- Vincoli normativi
- Vincoli posti dalla contrattazione collettiva
 - Redistribuzione degli aumenti di produttività
 - Riequilibrio distribuzione reddito
 - Rinnovi contrattuali

Obiettivi della gestione della dinamica retributiva

- Correggere alterazioni “non volute” della struttura
- Gestire il ciclo di vita professionale
- Sollecitare prestazioni in linea con obiettivi aziendali

COSA SI PREMIA CON LA RETRIBUZIONE

- ruolo** (pay for job)
- il **merito** (pay for performance, pay for merit)
- le **competenze** (pay for competence, skill o knowledge)
- il **contributo** complessivo (pay for contribution)

STRUMENTI

Tabella 11.6 Strumenti di incentivazione di lungo periodo

PIANI	STRUMENTI	DESCRIZIONE
Cash	LTI cash	Piani che prevedono l'assegnazione di un bonus al raggiungimento di obiettivi strategici correlati a un arco temporale di medio e lungo periodo
Opzionari	Stock option	Piani che assegnano il diritto di acquistare o sottoscrivere azioni – a partire da una data e per un certo tempo – a un prezzo stabilito
	Performance stock option	Piani di stock option esercitabili solo al raggiungimento di determinati obiettivi di performance
Azionari	Performance share	Piani che prevedono l'assegnazione gratuita di azioni al raggiungimento di obiettivi
	Restricted share	Piani che prevedono l'assegnazione gratuita di azioni dopo il periodo di tempo stabilito.

FORME DI RETRIBUZIONE VARIABILE

Dimensioni	Employment channel		Ownership channel
	Gain-sharing	Profit-sharing	Azionariato
Tipologia beneficio	Monetario (bonus cash)	Monetario (bonus cash)	Monetario (dividendi) Capital gain
Frequenza eventuale beneficio	Annuale	Annuale	Annuale (dividendi) Variabile (capital gain)
Fruibilità	Immediata	Immediata Differita, nel caso di share-based profit sharing	Differita
Indicatori	Produttività	Redditività	Utili/Valore azioni
Performance	Gruppo/Impresa	Impresa	Impresa
Destinatari	Broad-based	Broad-based	Broad-based
Orientamento temporale	Performance passata	Performance passata	Performance futura

Finalità principale di questi strumenti è accrescere il **coinvolgimento** dei dipendenti ai programmi dell'impresa