

Gestione delle risorse umane

A.A. 2020\2021

I SEMESTRE

La valenza strategica delle risorse umane

Marzia Ventura

marziaventura@unicz.it



La teoria dei fattori duali

Secondo la teoria dei **fattori duali** di Herzberg (1966) esistono due classi di fattori, che motivano diversamente il comportamento dell'individuo:

① fattori igienici:

- fanno sentire il loro effetto solo in caso di carenza
- la loro presenza non produce soddisfazione ma evita l'insoddisfazione

② fattori motivanti:

- hanno effetto diretto sulla motivazione
- producono soddisfazione se presenti ma non producono insoddisfazione se assenti



IL SISTEMA PREMIANTE

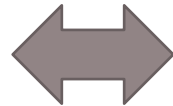
Il sistema premiante può essere definito come l'insieme delle variabili e delle loro connessioni volte a produrre riconoscimenti equi e motivanti nei riguardi delle persone attive all'interno dell'organizzazione (Paneforte, 2015 p.467)

Carriera (componente soft)



IL SISTEMA RETRIBUTIVO

Come un complesso meccanismo attraverso il quale viene regolato lo scambio economico tra una persona e l'organizzazione in essa opera [Paneforte, 2015 p.480]



IL SISTEMA RETRIBUTIVO

Il sistema retributivo si fonda su tre Pilastri

- ❖ Base salary – retribuzione fissa
- ❖ Due potenziali forme di incentivazione che costituiscono la parte variabile della retribuzione
- ❖ Remunerazione non monetaria

Il sistema retributivo risulta efficace quando armonizza la remunerazione con le esigenze di equità interna e di competitività con il mercato esterno di riferimento.

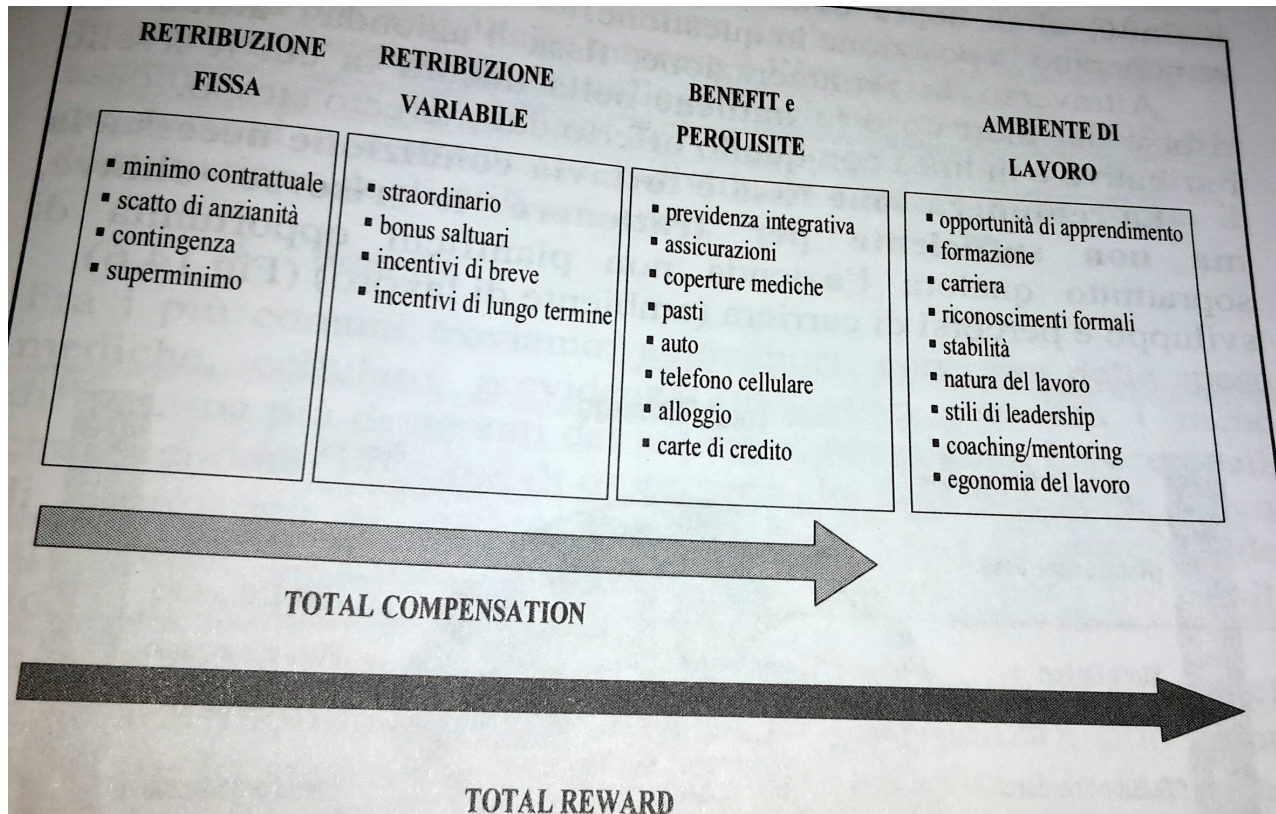
LE LEVE DEL TOTAL REWARDS

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



T.R. si tratta di una filosofia di GRU attenta a valorizzare non soltanto le ricompense di natura economica ed estrinseche ma, anche l’insieme più complessivo dei fattori organizzativi e dei riconoscimenti, compresi quelli non monetari ed intrinseci...

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



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



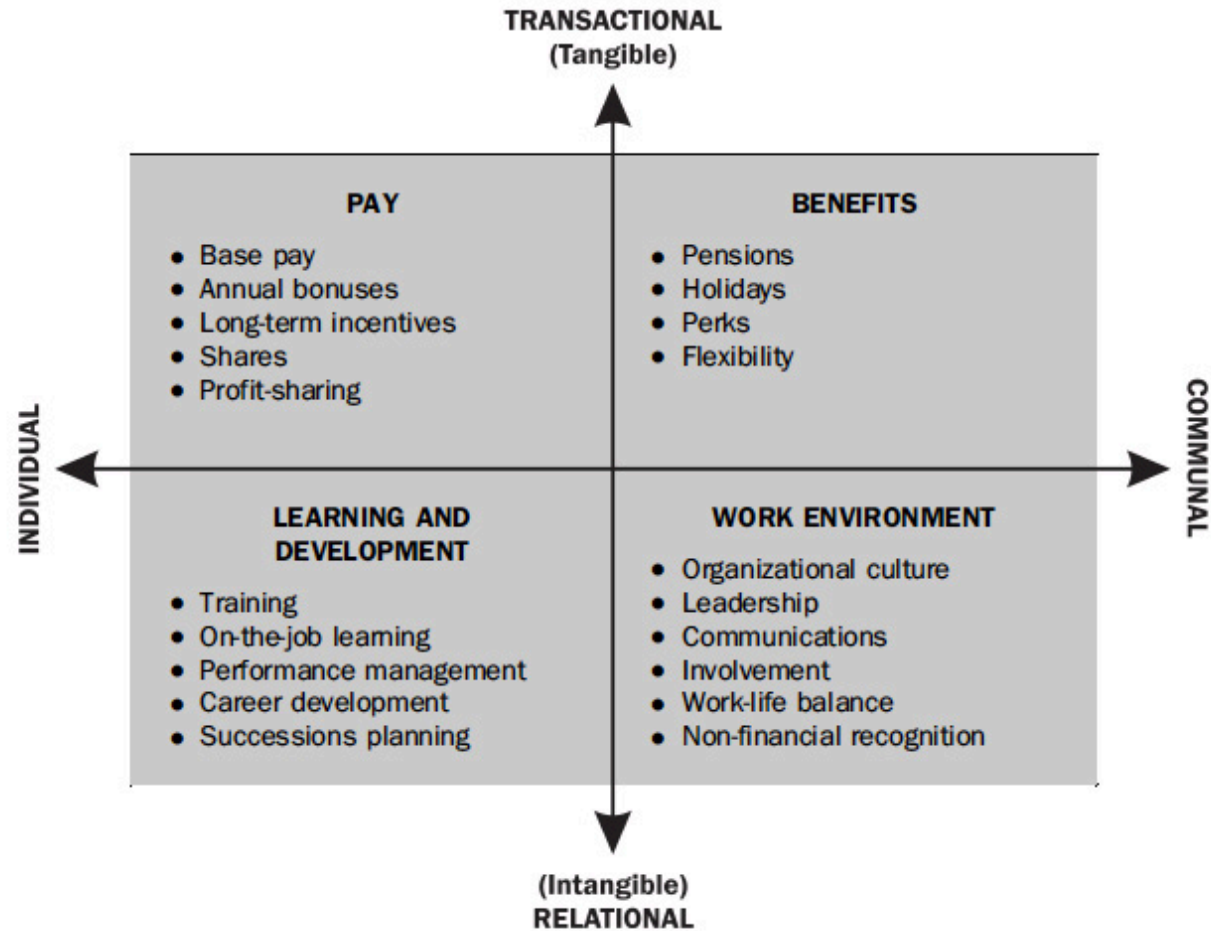
AMBIENTE DI LAVORO

Contesto attento alla persona e alla sua crescita è considerato fondamentale

- formazione
- carriera
- Coaching



MODELLO DI TOTAL REWARDS “RICOMPENSA TOTALIF”



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

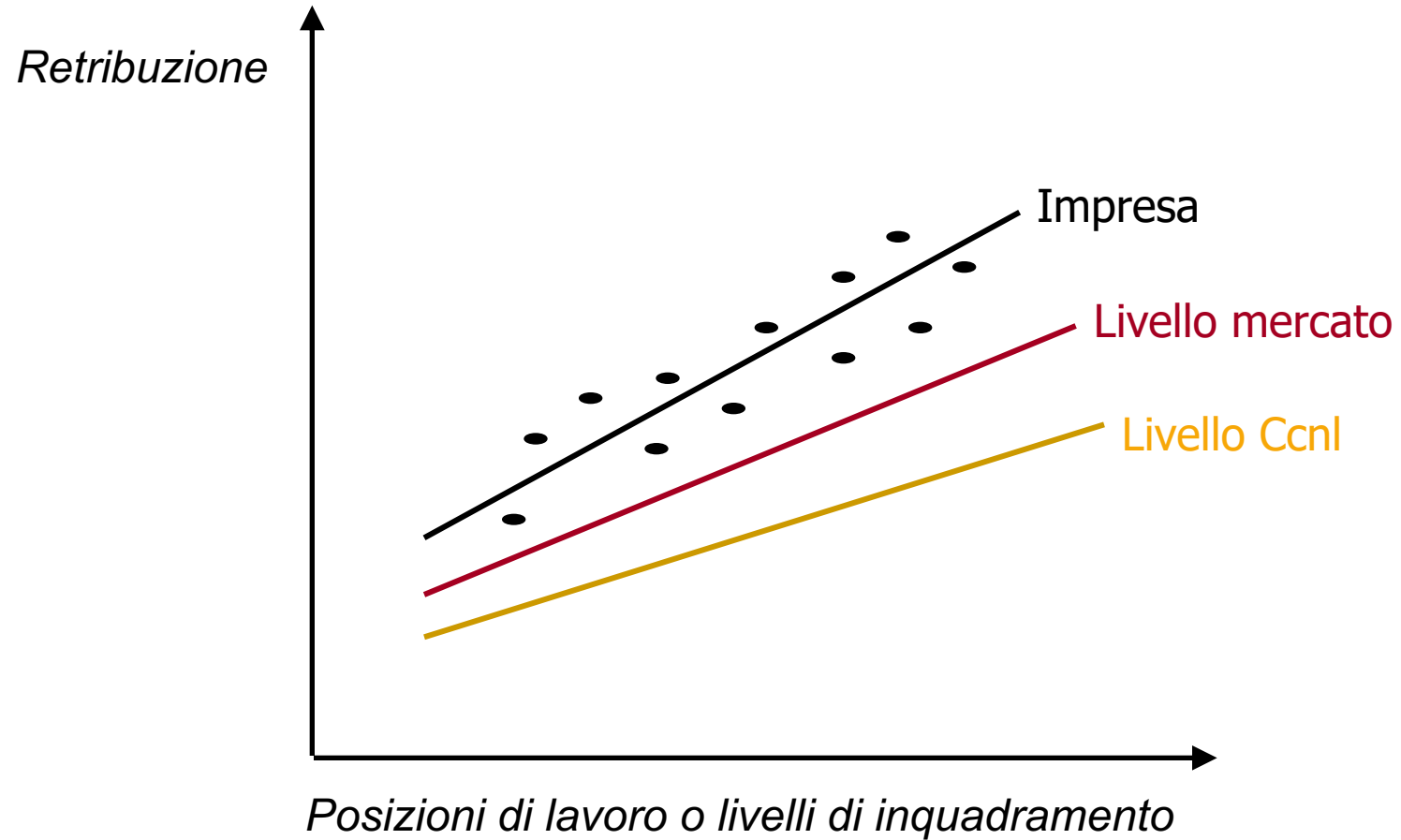
- elementi estrinseci ...
- elementi intrinseci ...

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

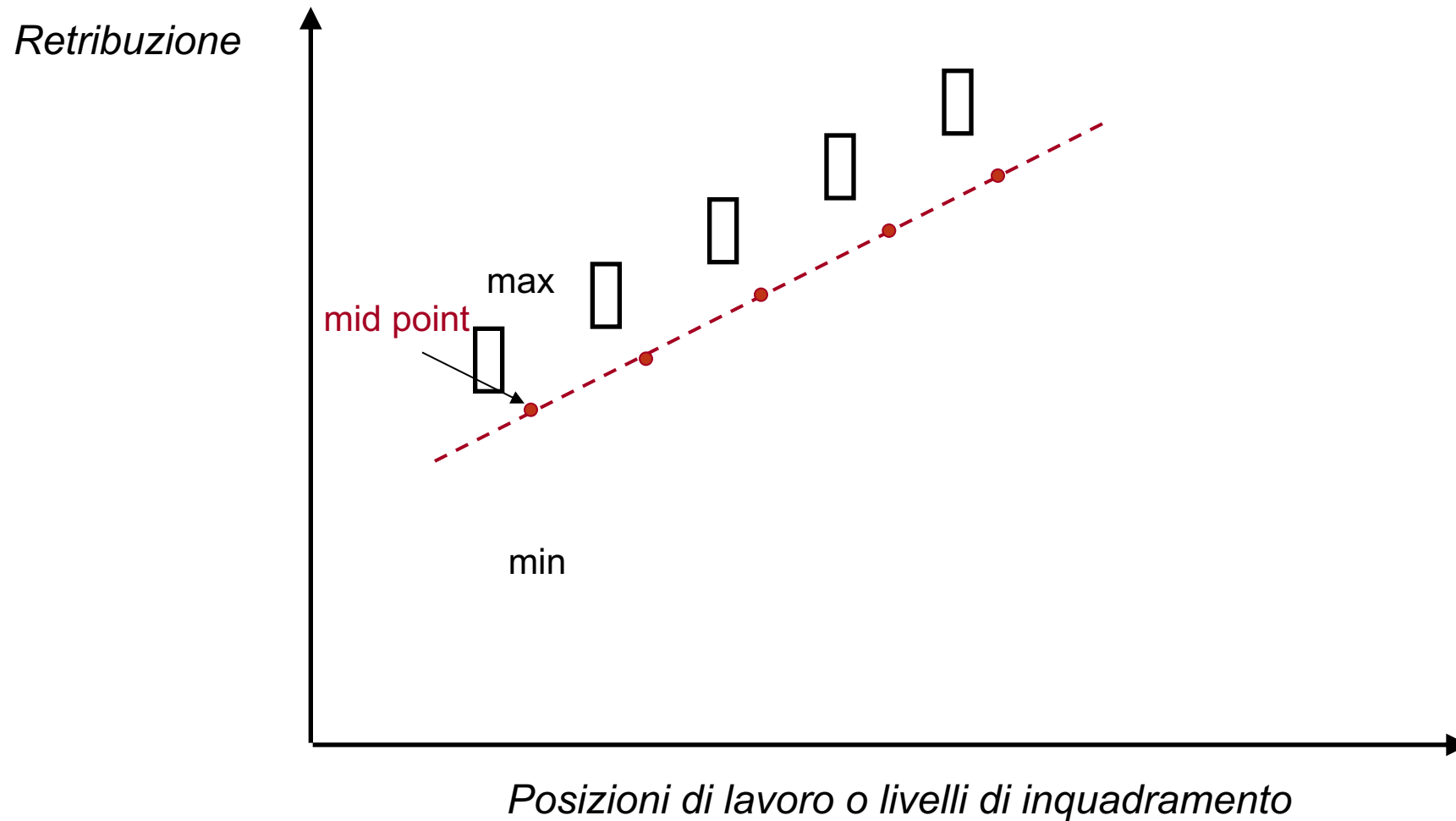


IL POSIZIONAMENTO RETRIBUTIVO UNA RAPPRESENTAZIONE



- 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

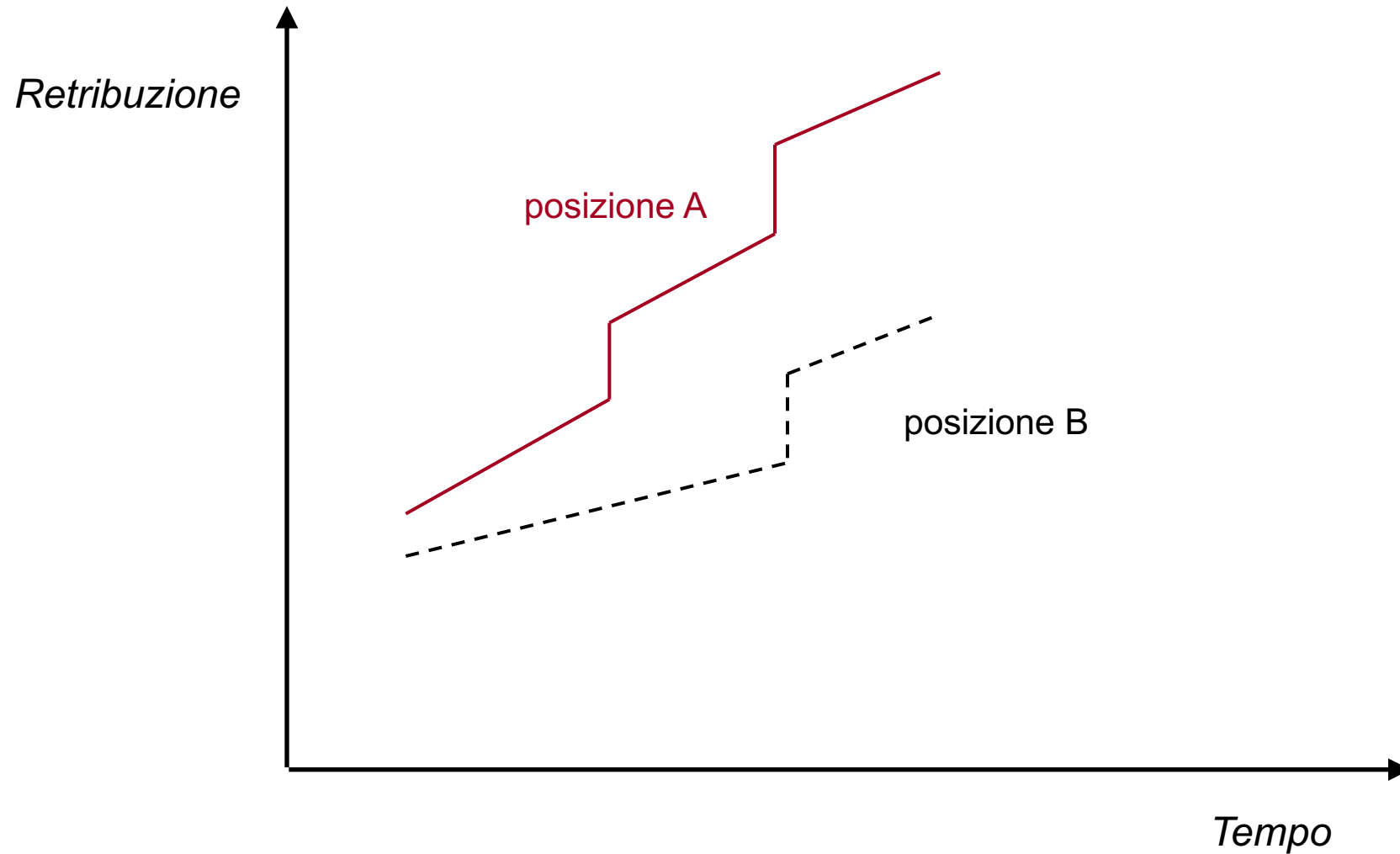
LA STRUTTURA RETRIBUTIVA UNA RAPPRESENTAZIONE



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**

LA DINAMICA RETRIBUTIVA UNA RAPPRESENTAZIONE



- 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)



SCHEMI E VARIABILI PER SCEGLIERE «COSA» E «COME»

DETERMINANTI

	RUOLO (PAY FOR JOB)	PERFORMANCE (PAY FOR PERFORMANCE)	COMPETENZE (PAY FOR COMPETENCE, SKILL, KNOWLEDGE)	CONTRIBUTO (PAY FOR CONTRIBUTION)
Cosa premiare	responsabilità competenze/capacità	risultati conseguimento obiettivi	competenze conoscenze capacità comportamenti	combinazione ruolo, performance, competenze
Finalità	assicurare equità attrarre motivare trattenere	migliorare prestazione motivare trattenere coinvolgere	accrescere il possesso, migliorare performance, motivare	molteplici
Livello di analisi e destinatari	individuo	individuo gruppo organizzazione	individuo gruppo	multi-livello individuo
Orizzonte temporale	passato/presente	passato	presente/futuro	combinazione passato/presente/ futuro
Programmi	<i>job evaluation</i>	valutazione prestazione <i>balance scorecard</i> cottimo incentivazione per obiettivi <i>long term incentives</i> <i>profit-sharing</i> <i>gain-sharing</i> piani azionari	valutazione competenze	combinazione programmi <i>multisource feedback</i>
Strumenti di ricompensa	aumenti retribuzione fissa	aumenti retribuzione fissa (<i>merit pay</i>) bonus premi <i>share</i>	aumenti retribuzione fissa bonus carriera/mobilità	combinazione strumenti

Gabrielli, Profili, 2020 p.
301