IL GIUSTO INCENTIVO PER I COLLABORATORI

Dallo stipendio al benefit

Non sempre si sceglie lo strumento retributivo più adatto per ricompensare e quindi stimolare i propri dipendenti, rischiando addirittura di dirottare il budget previsto per il personale senza ottenere gli effetti sperati. Fondamentale è dunque conoscere le diverse possibilità di premiare i lavoratori da scegliere con cura in base agli obiettivi aziendali

Andrea Ferramola

SCENE DI VITA AZIENDALE: A TU PER TU CON IL CONSULENTE

Direttore generale: *«In questa azienda non riusciamo a ottenere dalle persone quello che vogliamo. Ma non possiamo certo aumentare il budget per il personale!»*

Consulente: *«Che cosa non riuscite a ottenere?»*

Dg: *«Non riusciamo a far lavorare le persone sulle vere priorità... e soprattutto non riusciamo a far emergere qualcuno che voglia prendersi più responsabilità. Sembra che gli incentivi non servano.»*

C: *«Di quali incentivi si tratta?»*

Dg: *«Adesso veramente risentiamo anche noi della crisi e la priorità è difendere il fatturato e l'occupazione, ma negli anni passati abbiamo dato incentivi di tutti i tipi. Quasi tutti ricevevano un premio quasi ogni anno e a chi lo chiedeva e se lo meritava riuscivamo a dare un aumento ogni due o tre anni. Ogni anno l'azienda offriva un viaggio ai venditori, per non parlare delle cene aziendali e dei regali di Natale. Su queste voci oggi dobbiamo risparmiare, ma ha visto anche lei la qualità degli ambienti di lavoro, lo spaccio aziendale…»*

C: *«Stipendi, premi, attività sociali, servizi... Certamente sono tutti strumenti di ricompensa... ma non tutti anche di incentivazione; quindi quali pensa di continuare a utilizzare quando la crisi sarà finita?»*

Andrea Ferramola ha ricoperto ruoli di responsabilità del personale in imprese industriali e di servizi ed è consulente di direzione aziendale. Si occupa di sviluppo organizzativo e di consulenza di carriera, è formatore nell'area delle risorse umane. www.andreaferramola.it

Gli strumenti di ricompensa economica dei collaboratori sono quattro (vedi figura a pag. 64): la retribuzione fissa di ruolo, la retribuzione variabile di risultato, le indennità e le gratifiche e liberalità. I manager devono però essere consapevoli che solo alcuni di questi strumenti possono incentivare i collaboratori, cioè stimolarli a ottenere e mantenere prestazioni superiori e a raggiungere obiettivi di crescita e di miglioramento. Altri strumenti sono invece meglio utilizzabili per azioni di "marketing interno", cioè di rafforzamento dell'immagine aziendale e di sviluppo delle relazioni interne. Inoltre non dimentichiamo che l'utilizzo di tutti gli strumenti di ricompensa deve rispettare, oltre ai budget, l'equità interna all'azienda (che non va confusa con l'egualitarismo) e la competitività dell'azienda sul mercato del lavoro. Esaminiamo ora in modo sintetico le caratteristiche dei diversi strumenti.

La retribuzione fissa di ruolo

La retribuzione fissa di ruolo è lo stipendio normalmente pagato al dipendente. Col passare del tempo tende ad aumentare in base ai meccanismi della contrattazione sindacale. Se è attribuito secondo i criteri di equità e competitività già citati, contribuisce in modo significativo al benessere organizzativo e alla qualità del clima interno, ma, come vedremo meglio in seguito, ha una limitata efficacia incentivante.

In linea di massima, le componenti della retribuzione fissa sono tre: minimo, superminimo e benefici.

Il minimo comprende diverse voci variamente denominate nei "prospetti paga" (paga base, Edr-Elemento distinto della retribuzione, contingenza…) e che sono stabilite dai contratti di lavoro nazionali di categoria (e quindi di fatto obbligatorie per tutte le aziende). Il minimo rappresenta il corrispettivo economico riconosciuto a un dipendente in considerazione del ruolo e a prescindere dalla valutazione della sua prestazione. Deve pertanto essere rapportato all'insieme delle caratteristiche professionali del ruolo ricoperto e dei requisiti richiesti per poter assolvere ai relativi compiti e responsabilità. Il minimo, di norma, è direttamente collegato al livello di inquadramento contrattuale.

Inoltre i contratti di lavoro integrativi prevedono spesso che, in aziende singole o in quelle di una determinata area geografica o comparto, i minimi vengano maggiorati rispetto a quelli nazionali di categoria. Ma anche le politiche aziendali possono determinare maggiorazioni dei minimi, soprattutto per i livelli di inquadramento superiori, per mantenere la competitività sul mercato del lavoro.

Il superminimo è quella parte di retribuzione fissa che, a prescindere dalle diverse possibili denominazioni, viene assegnata dalla

direzione aziendale, in aggiunta al minimo, a singoli dipendenti (in modo unilaterale o anche concordato con gli stessi) nel corso del rapporto di lavoro, allo scopo di riconoscere prestazioni superiori o responsabilità più ampie.
Il superminimo può venire riconosciuto già all'atto dell'assunzione, allo scopo di rendere il compenso competitivo rispetto al mercato. In pratica, il superminimo ricompensa la professionalità superiore, oppure scarsamente reperibile sul mercato, del dipendente che lo riceve.
I benefit consistono nel diritto di godimento, assegnato stabilmente, di beni (ad esempio, alloggio, auto, computer portatile, telefono cellulare) o servizi (spacci aziendali, agevolazioni d'acquisto con esercizi convenzionati, strutture sportive aziendali, asilo interno, bar e ristorante aziendale, assicurazioni sanitarie).
Il diritto può essere assegnato a tutti i dipendenti indistintamente oppure (soprattutto nel caso di assegnazione di beni o servizi di particolare valore) ai dipendenti che ricoprono ruoli prestabiliti (ad esempio, quadri, dirigenti e personale di vendita).
La retribuzione fissa tende a condizionare i costi aziendali in modo difficilmente reversibile e pertanto richiede molta attenzione. Per gestire in modo appropriato i minimi, le direzioni aziendali devono avere una chiara visione organizzativa per assicurare coerenza tra la retribuzione e le responsabilità realmente assegnate. Occorrono poi metodi noti e condivisi per valutare l'importanza dei ruoli (cioè il peso dei compiti e delle responsabilità assegnate) e informazioni sul mercato del lavoro di riferimento.
La prospettiva di periodici aumenti di stipendio sotto forma di superminimo può avere un effetto incentivante, ma bisogna ricordare che il superminimo, una volta assegnato, viene considerato acquisito e quindi perde rapidamente l'effetto. Inoltre resta collegato solo a risultati ottenuti in periodi passati e quindi può determinare una "rendita".

La crisi in atto ha però reso attuale l'ipotesi, in passato esaminata per lo più in teoria, di concordare riduzioni o sospensioni dei superminimi per contribuire alla salvaguardia dell'occupazione.
I benefit, se sono riconosciuti a tutti i dipendenti e offerti in una gamma differenziata, sono efficaci strumenti di "marketing interno" e aumentano il legame del personale con l'azienda, in quanto possono migliorare sensibilmente le condizioni complessive di vita e non solo quelle di lavoro; non hanno però reale effetto incentivante. Alcuni benefit individuali (ad esempio l'auto aziendale) costituiscono invece una parte integrante dello stipendio e sono quindi una forma in natura di superminimo.

La retribuzione variabile di risultato

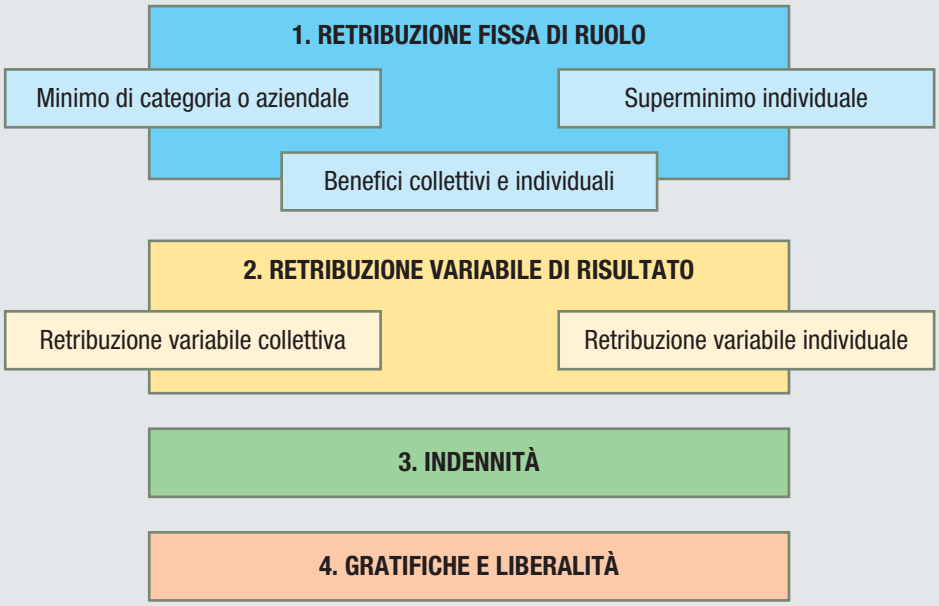
Questa retribuzione è definita variabile perché nel corso del tempo può variare nella quantità e può anche annullarsi in certi periodi, quindi non condiziona i costi aziendali in modo irreversibile.
La retribuzione variabile ha funzione sostanzialmente incentivante perché è collegata alla preventiva assegnazione di obiettivi (e quindi non va confusa con le liberalità o le gratifiche). Ne esistono due forme principali. La prima è la retribuzione variabile collettiva, variamente denominata (premio di produzione, premio di risultato, incentivo…) e calcolata nel modo stabilito dai contratti integrativi aziendali, ma anche da prassi aziendali. In pratica è un importo che viene corrisposto in base a una formula di calcolo prestabilita a tutti i dipendenti dell'azienda (o di una sua unità) solo se vengono effettivamente raggiunti i risultati (in termini di ricavi, aumenti di produttività, miglioramenti di qualità…) prefissati per l'azienda o una sua unità in un certo periodo, come ad esempio un trimestre o un anno.
C'è poi la retribuzione variabile individuale: il suo ammontare e il modo di calcolo vengono stabiliti per lo più da prassi aziendali e da accordi individuali; è molto diffusa tra dirigenti, quadri e personale di vendita, ma è utilizzabile anche per gli altri ruoli aziendali. Nella sua forma più frequente consiste in un importo che viene corrisposto, in base a una formula di calcolo prestabilita, al singolo dipendente solo se raggiunge effettivamente i risultati richiesti (ad esempio: volumi di vendite, volumi di attività, riduzioni di costi) a seguito di obiettivi assegnati in un certo periodo.In alcuni casi i premi vengono corrisposti non solo in denaro ma anche sotto forma di beni o partecipazioni azionarie.
La retribuzione variabile deve essere significativa e apprezzabile se si vuole incentivare lo sviluppo delle competenze e dei migliori comportamenti professionali per ▶

concorrere al raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'importo non dovrebbe quindi essere inferiore al 10% della retribuzione fissa.
In compenso, la retribuzione variabile non condiziona i costi aziendali in modo irreversibile e, nella forma collettiva, può anche avere un trattamento contributivo e fiscale più favorevole. Nella sua forma collettiva può essere un importante strumento di integrazione dei dipendenti nel sistema aziendale, perché può indirizzare i comportamenti lavorativi verso i risultati aziendali o di gruppo veramente importanti e stabilire un rapporto tra andamenti aziendali e trattamenti economici in grado di contribuire alla salvaguardia dei livelli di occupazione.
La retribuzione variabile individuale può svolgere invece una funzione di riconoscimento del merito individuale se è collegata a obiettivi stimolanti e raggiungibili in effettiva autonomia dal singolo dipendente. Questi obiettivi non devono però essere in contrasto con quelli di altri o estranei agli obiettivi generali dell'azienda, per cui è opportuno che il pagamento di parte della retribuzione variabile individuale sia subordinato anche a prestabiliti risultati aziendali.
Anche nel caso della retribuzione variabile bisogna rispettare l'equità interna, quindi è necessario ricercare un nesso effettivo tra le responsabilità dell'individuo o del gruppo e i risultati che vengono premiati e adottare metodi chiari e condivisi per valutare le prestazioni (cioè i risultati effettivamente conseguiti) degli individui e dei gruppi.

Le indennità

Le indennità sono stabilite sia dai contratti collettivi, sia dai contratti aziendali, sia dagli accordi individuali e dalle consuetudini aziendali. Rappresentano la ricompensa riconosciuta a fronte di particolari e specifici disagi od obblighi (per questo motivo non vanno confuse con i benefit) affrontati da alcuni dipendenti nello svolgimento del lavoro (ad esempio, le permanenze fuori sede, i turni notturni, la custodia di valori) e possono assumere la forma di importi in cifra fissa, oppure di maggiorazioni percentuali sul minimo, oppure di rimborsi spese o di assegnazione di beni strumentali o particolari facilitazioni.
Le indennità non devono venire utilizzate per integrare i minimi ritenuti inadeguati o in sostituzione dei superminimi e della retribuzione variabile. Devono venire assegnate prevedendone l'automatica cessazione quando vengono meno i disagi o gli obblighi sia per non mantenere costi ingiustificati sia per non creare "rendite" a singoli dipendenti.

Le gratifiche e le liberalità

Intendiamo come gratifiche le elargizioni in denaro o in natura erogate unilateralmente e discrezionalmente dalla direzione aziendale ai dipendenti, senza però scadenze e importi prestabiliti e senza alcun obbligo di mantenimento nel tempo.
Possono venire corrisposte alla generalità dei dipendenti, in misura uniforme oppure proporzionata alla retribuzione fissa di ruolo, in occasione di eventi o risultati aziendali straordinari. Oppure a singoli dipendenti, per ricompensare contributi professionali straordinari (oltre il normale ambito di responsabilità) o per favorire assunzioni, dimissioni o trasferimenti. Intendiamo invece come liberalità i regali, in denaro o in natura, effettuati in occasione di celebrazioni o festività collettive, in occasione di ricorrenze individuali straordinarie (ad esempio, lunga anzianità aziendale), oppure per sostenere associazioni sportive, ricreative, culturali dei dipendenti.
Le gratifiche, poiché sono unilaterali e di misura non prevedibile dai dipendenti, possono sì essere un'utile forma di riconoscimento straordinario, ma se diventano lo strumento principale di incentivazione possono risultare controproducenti. Infatti, non essendo collegate a obiettivi espliciti, non contribuiscono alla chiarezza organizzativa e anzi possono venire percepite come arbitrarie e poco trasparenti, con il conseguente rischio di stimolare conflitti personalistici.
Le liberalità sono principalmente uno strumento di "marketing interno" e sono tanto più efficaci quanto più sono inserite in esplicite politiche aziendali di relazioni con il personale. ■

GLI STRUMENTI DI RICOMPENSA ECONOMICA