



Impostazione di un sistema retributivo

L'amministrazione delle retribuzioni è uno strumento gestionale che permette di tenere sotto controllo i costi del personale, tenere alto il morale dei dipendenti e ridurre il turnover della forza lavoro. Un sistema di retribuzione formale permette di compensare i singoli lavoratori per il loro contributo al successo aziendale, assicurandosi al tempo stesso che l'investimento sostenuto per le retribuzioni dia frutti soddisfacenti per l'organizzazione.

Questo documento presenta concetti a prova del tempo, che permettono di determinare livelli retributivi competitivi e mantenere le giuste differenze retributive tra le varie mansioni all'interno delle piccole aziende.

Chi ha bisogno di un piano per l'amministrazione delle retribuzioni?

L'amministrazione delle retribuzioni in alcuni casi è solo un termine tecnico che definisce qualcosa che in già si fa comunemente. In altri casi, non si pensa nemmeno ad adottare un sistema retributivo ben definito per i dipendenti, perché si preferisce aspettare le prime agitazioni per applicare qualche adeguamento salariale, utilizzando i soldi delle retribuzioni solo per placare gli animi.

Un piano retributivo formale che permetta ai dipendenti di sapere qual è la loro situazione salariale e quali sono esattamente le loro prospettive future di guadagno non risolve di certo tutti i problemi nei rapporti con il personale. Tuttavia, permette di eliminare una di quelle zone d'ombra e fonti di pettegolezzo che possono portare malcontento e preoccupazioni tra la forza lavoro, con conseguente riduzione della fedeltà e aumento della mobilità lavorativa. Quali sono i vantaggi per l'imprenditore? Bisogna riconoscere che nelle imprese, specialmente quelle più piccole, sono i dipendenti più validi che possono fare la differenza tra successo e fallimento. Molti amano il mistero, ma non quando si parla della loro retribuzione. I dipendenti inquadrati in un piano retributivo che conoscono e comprendono sanno capire se la loro retribuzione è equa (giusta) ed equilibrata (uniforme) e capiscono che la loro paga non è frutto del caso. Sanno cosa aspettarsi e quanto possono sperare di guadagnare. Alla lunga, un simile piano può favorire:

- l'assunzione di nuovi dipendenti;
- la fidelizzazione dei dipendenti;
- la motivazione dei dipendenti;
- l'instaurazione di basi concrete per il successo aziendale.

Sviluppo e attuazione del piano

Un piano retributivo formale non richiede necessariamente tanto tempo e denaro. Formale non significa complesso. In effetti, più il piano è elaborato, più sarà difficile da mettere in pratica, da comunicare e da rispettare.



La principale preoccupazione quando si definisce un piano formale di amministrazione delle retribuzioni consiste nell'ottenere l'accettazione, la comprensione e il supporto del personale addetto alla gestione e alla supervisione. Un piano ben definito, approfonditamente discusso e adeguatamente compreso è il prerequisito fondamentale per il successo.

Le fasi della definizione di un piano retributivo sono:

- definire le varie mansioni;
- valutare le varie mansioni;
- stabilire un valore per le varie mansioni;
- applicare il piano;
- comunicare il piano al personale;
- valutare le prestazioni del personale in seguito all'applicazione del piano;
- incoraggiare il personale a commentare il piano.

Definizione delle mansioni

A meno che non si conoscano tutte le competenze e i requisiti necessari per ogni mansione, non è possibile confrontarle dal punto di vista retributivo. Perciò, non bisogna stupirsi se il primo passo per la realizzazione di un piano formale è la preparazione di una descrizione dettagliata delle mansioni per ogni posizione lavorativa.

È possibile che l'imprenditore in persona sia in grado di redigere tali descrizioni, dal momento che in molte piccole imprese il titolare si trova nel corso della sua carriera a ricoprire più o meno tutte le mansioni possibili. Tuttavia, il modo migliore e più semplice per raccogliere le informazioni necessarie è chiedere ai singoli dipendenti di descrivere nel dettaglio le loro mansioni. Dopodiché, dei supervisor possono essere chiamati a verificare i risultati.

La cosa migliore da fare in questo caso è preparare per tutto il personale un semplice modulo da compilare oppure chiedere a qualcuno di intervistare tutti i dipendenti. In questa fase è opportuno mettere al corrente il personale di ciò che si ha intenzione di fare. È importante che sappiano che il loro contributo è importante per definire il piano retributivo e che non si sta tentando di valutare il loro rendimento sul luogo di lavoro. Il modulo deve contenere le seguenti voci:

- posizione lavorativa;
- relazioni gerarchiche;
- specifiche;
- funzione principale (qual è la principale responsabilità?).

Incarichi principali - (Elencare gli incarichi principali in ordine di importanza e stimare la percentuale di tempo dedicato a ognuno.)

Altri incarichi - (Elencare gli incarichi svolti meno frequentemente.)



Requisiti

- esperienza o formazione necessaria;
- complessità tecnica/amministrativa;
- responsabilità per i risultati economici;
- responsabilità di supervisione;
- condizioni di lavoro insolite.

Di solito è necessario un po' di tempo per preparare le descrizioni delle mansioni a partire dalle informazioni ottenute dal personale, ma ciò che si apprende può essere sfruttato anche per altri scopi. Ad esempio, si può scoprire che alcuni dipendenti di fatto non svolgono il lavoro che si credeva svolgessero o per il quale sono stati assunti. Oppure si può decidere di apportare delle modifiche alle mansioni di alcuni. Le informazioni possono essere utili anche per:

- assumere, addestrare e far crescere i dipendenti;
- riequilibrare gli incarichi all'interno dell'organizzazione;
- confrontare i dati per svolgere indagini sui salari;
- garantire la conformità con le varie procedure di assunzione e le leggi sulle retribuzioni;
- valutare le prestazioni lavorative in base agli incarichi assegnati.

Valutazione delle mansioni

Nessuno conosce un metodo scientifico e infallibile per decidere esattamente quanto vale una determinata mansione per un'azienda. Il giudizio umano è il solo mezzo per riuscire ad attribuire un valore economico al lavoro. Un buon metodo per la valutazione delle mansioni in imprese con meno di 100 dipendenti è la classificazione diretta. Si tratta sempre di una congettura, ma una congettura con basi piuttosto razionali.

Il sistema a classificazione diretta prevede il confronto reciproco delle descrizioni delle varie mansioni. Queste vengono classificate in base al livello di difficoltà e di responsabilità. Basandosi sul buon senso, si ottiene un prospetto che mostra il valore relativo di ogni posizione per l'azienda.

Il passo successivo consiste nel raggruppare in un unico livello retributivo tutte le mansioni simili per campo d'azione e responsabilità. Quindi si possono ordinare questi gruppi dal livello retributivo più alto al più basso. Il numero di livelli retributivi dipende dal numero totale di mansioni e di tipi di lavoro all'interno dell'organizzazione, ma per un'azienda con meno di 100 mansioni diverse, 10 o 12 livelli retributivi sono più che ragionevoli.

Il valore delle mansioni

Fino a questa fase, per definire il sistema retributivo si è considerata solo la realtà interna all'azienda. Per attribuire un valore economico a ogni livello retributivo, è invece



necessario guardarsi attorno per stabilire le retribuzioni correnti per lavori simili nella stessa area geografica. Avendo classificato e raggruppato le varie mansioni in livelli retributivi distinti, non sarà necessario indagare sulle retribuzioni correnti per ogni singola mansione. Basterà indagare su quelle più facili da descrivere e più comuni nel settore di riferimento all'interno di ogni livello retributivo. Ad ogni modo, è bene indagare anche su quelle mansioni che prevedono più livelli come, ad esempio, i dattilografi junior e senior.

Un'indagine che riveli "chi paga quanto per cosa" nella stessa area geografica è il modo migliore per scoprire quanto è giusto pagare per ogni mansione. Probabilmente pochi hanno il tempo e il denaro necessari per svolgere una tale indagine in prima persona, ma questo non è un problema. Si possono ottenere tutti i dati necessari da fonti come la camera di commercio locale, le principali ditte del luogo o da fonti nazionali come Human Resources and Social Development Canada. Se si fa parte di un'associazione di categoria, se ne può chiedere l'aiuto per determinare le retribuzioni correnti per una o più mansioni per ogni livello retributivo.

Quando si esegue l'indagine e quando se ne applicano i risultati alle mansioni della propria azienda, bisogna assicurarsi che si mettano a confronto le descrizioni delle mansioni, non solo le qualifiche che talvolta possono essere fuorvianti. Infatti, ci possono essere grandi differenze nel modo in cui ogni organizzazione definisce le varie mansioni. L'addetto alle pulizie di un'azienda può corrispondere al tecnico addetto al controllo ambientale di un'altra azienda. Dopo aver accertato che si stanno effettivamente confrontando mansioni simili, è possibile calcolare una retribuzione media (le medie riportate qui di seguito sono puramente casuali) per ogni mansione e riportarla in una tabella come quella seguente:

Livello retributivo	Posizione	Retribuzione media
1	Impiegato/a – Dattilografo/a	574 \$
2	Stenografo/a	635 \$
3	Addetto al personale	687 \$
4	Segretario/a	723 \$
5	Contabile	741 \$
6	Informatico	815 \$
		(e così via)

Potrebbe essere necessario modificare leggermente le medie per mantenere una differenza adeguata tra i vari livelli retributivi. Le retribuzioni correnti definite per ogni livello retributivo possono quindi diventare i punti mediani delle singole fasce retributive. (Ovviamente, bisogna definire la capacità retributiva dell'azienda, la lunghezza della settimana lavorativa e il tipo e il valore dei benefit offerti.)

Tipicamente, la retribuzione minima all'interno di un livello retributivo viene fatta corrispondere all'85% della retribuzione mediana, mentre la retribuzione massima al 115%. Con questo tipo di distribuzione, un nuovo dipendente può attendersi un



aumento del 35% della propria retribuzione senza dover cambiare mansione, avendo così un incentivo a migliorarsi senza necessariamente attendere una promozione.

A questo punto è stata definita una fascia retributiva per ogni posizione lavorativa all'interno dell'organizzazione. Il risultato potrebbe essere simile a quello seguente:

Fascia retributiva	Minimo	Valore mediano	Massimo
1	490 \$	575 \$	660 \$
2	530 \$	625 \$	720 \$
3	580 \$	685 \$	785 \$
4	615 \$	725 \$	835 \$
5	690 \$	815 \$	935 \$

(e così via)

Queste fasce retributive permettono di stabilire come si collocano la retribuzione attuale e quella potenziale dei dipendenti in rapporto alle retribuzioni di mercato per mansioni simili. In questo modo dovrebbe essere possibile capire al volo dove intervenire per rendere più giuste le retribuzioni nell'organizzazione e più competitive rispetto ad altre aziende simili nella stessa area geografica.

In generale, con una struttura retributiva pianificata si dovrebbe essere in grado di rendere le singole retribuzioni proporzionali alle prestazioni lavorative e al contributo offerto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, la struttura retributiva dovrebbe garantire una flessibilità sufficiente per gestire situazioni particolari.

Applicazione del piano

A questo punto il piano generale è pronto, ma ovviamente non è possibile pagare i dipendenti "in generale". Bisogna pagare ogni dipendente individualmente. Si deve decidere come amministrare il piano al fine di garantire la crescita retributiva progressiva dei singoli dipendenti.

Per questo compito si possono adottare diversi approcci:

- aumenti per merito, per riconoscere prestazioni e contributo;
- aumenti per promozione per i dipendenti assegnati a incarichi diversi a livelli retributivi più alti;
- aumento alla retribuzione minima per i dipendenti che si trovano sotto il minimo stabilito o sotto la retribuzione di partenza per il loro livello retributivo;
- aumenti in seguito a un periodo di prova per i nuovi dipendenti che hanno raggiunto le competenze e l'esperienza necessarie per lavorare efficacemente;
- aumenti per anzianità per il tempo passato all'interno dell'organizzazione;
- aumenti generali per garantire la conservazione del potere d'acquisto e per mantenere competitive le retribuzioni.



Questi sono gli approcci più comuni, ma non gli unici. Gran parte degli aumenti annuali sono giustificati dall'aumento del costo della vita, dall'anzianità lavorativa o dal mercato delle assunzioni. Ovviamente si possono adottare più approcci o qualsiasi loro combinazione.

Un modulo che documenti gli aumenti retributivi e ne riporti le motivazioni può risultare particolarmente utile. Documenti come questi, infatti, possono rivelarsi riferimenti molto importanti per l'amministrazione delle retribuzioni.

Informare i dipendenti

Dopo aver definito nei dettagli il piano di amministrazione delle retribuzioni, bisogna stabilire in che modo informare i dipendenti. Se la definizione di un programma valido è la cosa più importante, riuscire a spiegarlo al personale lo è quasi altrettanto.

Come farlo è una decisione che spetta al responsabile. Uno dei metodi più efficaci prevede lettere personali spedite a ogni dipendente e riunioni indette per esporre il piano e rispondere a eventuali domande.

Qualsiasi sia il metodo scelto per spiegare il piano, è fondamentale farlo in modo chiaro, onesto e aperto. Si tratta infatti di un'eccellente occasione per stimolare la buona volontà e instaurare buoni rapporti con i dipendenti. Assicurarsi inoltre che i supervisori abbiano compreso il piano e siano in grado di spiegarlo a loro volta agli altri. Anche esporre il piano ai nuovi assunti è fondamentale ed è bene ripassare il piano periodicamente insieme a tutti i dipendenti.

Valutazione delle prestazioni dei dipendenti

La maggior parte dei lavoratori dipendenti in Canada è inquadrato in un sistema retributivo basato sul merito, anche se gran parte dei loro aumenti sono determinati da altri fattori. Questo tipo di approccio richiede valutazioni periodiche del rendimento dei dipendenti in relazione agli incarichi loro assegnati. Un piano di valutazione dei dipendenti efficace:

- favorisce la comunicazione reciproca tra responsabile operativo e dipendente;
- associa la retribuzione alle prestazioni e ai risultati;
- fornisce un approccio standard per la valutazione delle prestazioni;
- aiuta i dipendenti a capire come migliorare, comprendendo meglio le loro responsabilità e le aspettative dell'azienda;
- fissa degli obiettivi per i dipendenti.

Una tale valutazione delle prestazioni non è di aiuto solo ai dipendenti, ma anche al responsabile che svolge la valutazione, che in questo modo riesce ad approfondire la sua conoscenza dell'organizzazione. Uno scambio aperto tra dipendenti e responsabile operativo può rivelare a quest'ultimo come possibili miglioramenti nelle apparecchiature, nelle procedure o in altri fattori possono favorire prestazioni superiori da parte dei



dipendenti. Bisogna provare a instaurare un clima nel quale i dipendenti possano discutere in modo informale di problemi e progressi in qualsiasi momento dell'anno.

Anche in questo caso, per ottenere i migliori risultati è bene utilizzare un modulo per la valutazione. Questo può prendere in considerazione fattori come:

- risultati ottenuti;
- qualità delle prestazioni;
- volume di lavoro;
- capacità di lavorare con gli altri nell'impresa;
- capacità di trattare con clienti, fornitori, ecc.;
- iniziativa;
- conoscenza delle mansioni;
- affidabilità.

Si può impostare un modulo personalizzato facendo riferimento, se necessario, a esempi reperibili nei libri sulla gestione del personale. I moduli devono essere adattati alle varie mansioni e devono tenere conto delle analisi svolte sulle mansioni stesse.

In che modo il piano può essere d'aiuto?

Il miglior piano retributivo del mondo non servirà a nulla se non riuscirà ad essere d'aiuto all'impresa. Quali sono i vantaggi per l'imprenditore?

Ancora una volta, la risposta è: attrarre, trattenere e incoraggiare i dipendenti più validi. Il piano aiuta a:

- Assumere - Le fasce retributive devono prevedere retribuzioni di partenza competitive per attrarre dipendenti di valore.
- Trattenere - Il piano di valutazione delle prestazioni e il piano di aumento delle retribuzioni devono incoraggiare prestazioni elevate, crescita e sviluppo.
- Motivare - Il piano retributivo deve fissare degli obiettivi che mantengono elevato l'interesse e l'entusiasmo dei dipendenti per il loro lavoro e li spingono alla crescita professionale all'interno dell'azienda.

Avere dipendenti capaci, interessati e motivati è un elemento cruciale per garantire la sopravvivenza e la crescita dell'impresa.

Aggiornamento del piano

Per mantenere il piano di amministrazione delle retribuzioni al passo con i tempi, è bene aggiornarlo almeno una volta all'anno. Si devono apportare le modifiche necessarie e si deve riaddestrare il personale di supervisione, perché questo non è certo un piano che può essere definito e poi dimenticato.



Nel corso dell'aggiornamento annuale, chiedersi sempre se il piano sta funzionando davvero. Questa, infatti, è la domanda più importante. Si ha a disposizione il personale che si desidera o ci si sta solo adattando in qualche modo? Qual è il livello di turnover? I dipendenti sembrano avere a cuore l'impresa? In definitiva, non importa quanto è elaborato il piano o quanto pregevoli sono i moduli e l'amministrazione. Ciò che importa davvero è che il piano serva a raggiungere gli obiettivi aziendali.

Il Canada-Ontario Business Service Centre (Centro servizi alle imprese del Canada-Ontario) (COBSC/CSECO) offre informazioni sulle attività imprenditoriali, nelle due lingue ufficiali del Canada, inglese e francese. Alcuni dei nostri documenti più importanti sono stati tradotti anche in altre lingue, per agevolarne la più ampia comprensione. Se desiderate ulteriori informazioni di natura imprenditoriale, potete chiamare il numero 1-888-576-4444 per parlare con un funzionario di COBSC/CSECO.