

## STABILIRE UN SISTEMA RETRIBUTIVO

La gestione delle retribuzioni è una parte importante della conduzione di un'attività. Stabilire un sistema ufficiale di gestione delle remunerazioni aiuta a controllare meglio i costi relativi al personale, a tenere vivo l'entusiasmo dei dipendenti e a ridurre l'avvicinarsi dei lavoratori.

### COME PUÒ ESSERE UTILE UN PIANO DI GESTIONE DELLE REMUNERAZIONI?

Nel coordinare il personale e condurre la propria attività, un piano di gestione delle remunerazioni è utile per:

- **Assumere**  
Le fasce di retribuzione costituiscono un buon metodo per corrispondere retribuzioni interessanti e, di conseguenza, attirare nuovi dipendenti.
- **Mantenere**  
Gli incentivi basati sulle prestazioni e gli aumenti di stipendio possono migliorare la performance dei dipendenti e incrementare le opportunità di sviluppo professionale.
- **Motivare**  
I programmi di incentivi salariali stimolano i dipendenti a impegnarsi nella ricerca di nuove mansioni o di una promozione all'interno dell'azienda.

Stabilire un sistema di retribuzione ufficiale è utile anche ai fini del pagamento delle tasse e delle deduzioni relative ai dipendenti.

### SVILUPPARE E IMPLEMENTARE UN PIANO

Sviluppare un piano di retribuzione ufficiale non deve necessariamente comportare un gran dispendio di soldi e tempo. Una delle cose più importanti da considerare nel momento in cui si realizza un piano di gestione delle retribuzioni è ottenere il benessere, la comprensione e l'appoggio dei dirigenti e dei capireparto.

I passaggi fondamentali per realizzare un piano di retribuzione sono:

1. Definire i ruoli
2. Valutare gli incarichi
3. Stabilire un compenso per gli incarichi
4. Implementare il piano
5. Informare i dipendenti in merito al piano
6. Valutare le prestazioni dei dipendenti

## **PASSAGGIO 1: DEFINIRE I RUOLI**

Il primo passo nel realizzare un piano ufficiale di retribuzione è preparare una descrizione per ogni mansione. Lo si può fare di propria iniziativa, oppure si può chiedere a ogni impiegato di descrivere il proprio lavoro e poi controllare queste descrizioni.

Solitamente la descrizione delle mansioni comprende:

- qualifica
- rapporti gerarchici
- specifiche
- responsabilità
- requisiti (istruzione, tirocinio, esperienze lavorative e formazione, condizioni di lavoro inusuali)

Una volta completata, la descrizione delle mansioni può anche essere utilizzata per:

- l'assunzione e la formazione del personale
- la ridefinizione degli incarichi all'interno dell'organizzazione
- l'osservanza di varie norme relative a pratiche di lavoro e fasce retributive
- la valutazione delle prestazioni lavorative sulla base degli incarichi assegnati

## **PASSAGGIO 2: VALUTARE GLI INCARICHI**

Nel caso in cui l'organico sia formato da non più di 100 impiegati, si può ricorrere a un semplice sistema di classificazione. Usando questo tipo di metodo, è sufficiente confrontare tra di loro le varie descrizioni delle mansioni e classificarle secondo il grado di difficoltà e responsabilità.

Dopo aver realizzato questa graduatoria, bisogna raggruppare nella stessa categoria retributiva le mansioni con ambito e responsabilità simili e, quindi, assegnare a ogni gruppo un posto su una scala di livelli retributivi, dal livello più alto a quello più basso.

Il numero di livelli retributivi dipende dal numero totale di mansioni e tipi di lavoro richiesti da ogni singola organizzazione. Solitamente, in un'azienda con non più di 100 impiegati sono sufficienti 10 o 12 livelli retributivi.

## PASSAGGIO 3: STABILIRE UN COMPENSO PER GLI INCARICHI

### Tariffe retributive

Per assegnare un valore in denaro a ognuno dei livelli retributivi, si può fare riferimento alle tariffe correnti applicate da aziende locali che lavorano nel settore in questione. È possibile ottenere informazioni da fonti quali la Camera di Commercio, grandi aziende con sede in zona o organizzazioni governative. Se si fa parte di un'associazione di categoria, si può avere accesso ai dati relativi alle fasce retributive standard per il settore in oggetto. È importante ricordare che la retribuzione deve corrispondere almeno al salario minimo stabilito dagli enti provinciali.

Nel momento in cui si analizzano le fasce retributive standard per la zona in cui si intende aprire la propria attività, bisogna esaminare le descrizioni delle mansioni e non limitarsi a un confronto tra i vari tipi di qualifica. Ciò potrebbe risultare fuorviante, anche perché le varie organizzazioni adottano definizioni diverse per mansioni simili.

Avendo a disposizione un modello di fasce retributive locali, è possibile calcolare le retribuzioni medie per ognuna delle mansioni svolte nella propria impresa e inserirle in un foglio di lavoro.

Esempio:

Fascia retributiva	Posizione	Retribuzione media
1	Dattilografo	\$574
2	Stenografo	\$635
3	Addetto al libro paga	\$687
4	Segretario	\$723
5	Contabile	\$741
6	Operatore informatico	\$815

### Fasce di retribuzione

Sulla base della retribuzione media, è possibile stabilire una retribuzione intermedia e sviluppare un sistema di livelli retributivi. In genere, la retribuzione minima di ogni livello corrisponde all'85% della retribuzione intermedia, mentre la retribuzione massima corrisponde al 115% della retribuzione intermedia. Con questo tipo di organizzazione, i nuovi impiegati hanno un margine di incremento del guadagno pari al 35% e senza che sia necessario cambiare mansioni; sono, inoltre, incentivati a fornire una buona prestazione pur non essendo stati promossi.

Una volta stabilite delle fasce di retribuzione per tutti i tipi di mansioni svolte nella propria impresa, si dovrebbe ottenere un prospetto simile a quello che segue:

Fascia retributiva	Minima	Intermedia	Massima
1	\$490	\$575	\$660
2	\$530	\$625	\$720
3	\$580	\$685	\$785
4	\$615	\$725	\$835
5	\$690	\$815	\$935

Questo sistema di fasce di retribuzione consente di stabilire come la paga effettiva e la paga potenziale dei propri dipendenti si relazionino con gli indici di mercato. Può anche essere utile per una valutazione rapida delle modifiche da adottare al fine di stabilire una retribuzione giusta e competitiva per i propri dipendenti.

In generale, una struttura salariale programmata dovrebbe servire a stabilire un nesso tra la fascia di retribuzione individuale e la prestazione lavorativa da una parte e il contributo agli obiettivi dell'azienda dall'altra. Dovrebbe anche essere abbastanza flessibile da consentire una facile gestione delle situazioni particolari.

#### PASSAGGIO 4: IMPLEMENTARE IL PIANO

Una volta stabilito un piano generale, si dovrebbe studiare un modo per gestirlo in maniera tale da assicurare a ogni impiegato la possibilità di avere un aumento di stipendio. I metodi da seguire sono molteplici:

- aumento della retribuzione per merito, come riconoscimento per il contributo dato all'impresa e la buona qualità del lavoro svolto
- aumento della retribuzione per promozione, per i dipendenti che passano a svolgere mansioni rientranti in un livello retributivo più alto
- una scala salariale progressiva per i dipendenti che si trovino al di sotto del salario minimo
- aumento del compenso per i nuovi impiegati che, durante il loro periodo di tirocinio, abbiano acquisito le conoscenze e l'esperienza necessarie
- aumento della retribuzione sulla base della permanenza all'interno dell'azienda
- aumenti generali, per fare in modo che il guadagno reale sia adeguato in rapporto ai fattori economici e che la retribuzione rimanga competitiva

Gli elementi che maggiormente incidono sugli aumenti salariali annui sono: il costo della vita, la durata dell'incarico e altri motivi legati al mercato del lavoro. Per determinare gli aumenti salariali all'interno della propria impresa, si può fare riferimento ad alcuni o a tutti i suddetti metodi.

Sarebbe opportuno elaborare un modulo per documentare e registrare gli aumenti salariali e i motivi degli aumenti stessi; le registrazioni di questo tipo sono utili ai fini della gestione delle retribuzioni.

## PASSAGGIO 5: INFORMARE I DIPENDENTI IN MERITO AL PIANO

Dopo aver implementato il proprio piano di gestione delle retribuzioni, è necessario valutare il modo migliore per comunicarlo ai propri dipendenti. Realizzare una buona pianificazione è la priorità, ma metterne al corrente i dipendenti in modo chiaro e onesto è altrettanto importante.

I capi reparto devono essere a conoscenza della pianificazione e devono essere in grado di spiegarla al resto del personale.

Sarebbe anche consigliabile revisionare periodicamente la pianificazione insieme a tutto il personale.

## PASSAGGIO 6: VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

L'ultimo passaggio relativo al piano di gestione delle retribuzioni riguarda la valutazione delle prestazioni. In Canada, la maggior parte delle imprese applicano un sistema di aumento della retribuzione in base al merito, il che richiede revisioni periodiche e valutazioni della qualità delle prestazioni rese dai dipendenti nell'adempimento delle loro funzioni.

Un piano di valutazione efficiente:

- consente una migliore comunicazione tra il direttore e i dipendenti
- lega la retribuzione dei dipendenti direttamente alle loro prestazioni lavorative
- offre un metodo standard di valutazione delle prestazioni
- aiuta i dipendenti a comprendere le responsabilità che derivano dal lavoro e permette loro di crearsi delle aspettative
- consente ai dipendenti di individuare un obiettivo verso cui puntare

Il colloquio di valutazione è di aiuto per i dipendenti il cui lavoro viene apprezzato, ma è utile anche per consentire al direttore di raggiungere una comprensione più approfondita della propria impresa. Grazie allo scambio aperto con i propri dipendenti, il direttore può capire in quali aree ci sia bisogno di miglioramenti: attrezzature, procedure, formazione del personale o altri fattori che possano influire sulle prestazioni dei dipendenti.

Nello stabilire un piano di valutazione, sarebbe opportuno sviluppare un processo formale. I fattori tipici di una valutazione delle prestazioni lavorative sono:

- risultati raggiunti
- qualità della prestazione
- volume di lavoro
- efficienza nel lavoro di gruppo
- efficienza nel trattare con i clienti, fornitori, ecc.
- iniziativa
- conoscenza del lavoro
- affidabilità

È possibile realizzare una scheda di valutazione delle prestazioni lavorative prendendo spunto dagli esempi trovati nei libri sulla gestione del personale, ma è necessario assicurarsi che la scheda realizzata sia idonea per il tipo di lavoro che si sta sottoponendo a valutazione.

## **AGGIORNAMENTO DEL PIANO**

È consigliabile revisionare il piano con cadenza annuale e, in quell'occasione, porsi questo tipo di domande: sono soddisfatto del mio personale? Qual è il tasso di avvicendamento del personale nella mia impresa? I miei dipendenti mostrano un certo attaccamento alla mia impresa? Tenendo aggiornato il proprio piano, è possibile attuare delle modifiche dove necessario, per portare la propria impresa al successo.