

OBIETTIVI E STRUMENTI DEL SALARIO VARIABILE

Gli strumenti classificati come *salario variabile* o *performance-related pay* sono molto diversi fra loro.

Cosa é il salario variabile o premio per obiettivi ?

Strumento finalizzato al raggiungimento di specifici **obiettivi**.

Obiettivo: un dato livello di performance che un'impresa intende raggiungere

Strumento: la leva utilizzata dal management per indirizzare l'azienda verso tale performance.

La politica retributiva di un'azienda può essere scomposta in tre parti indipendenti:

Livello della retribuzione corrisponde al costo totale atteso di un'unità di lavoro per il datore di lavoro ed al valore della propria retribuzione per il lavoratore.

Forma funzionale definisce la relazione fra la retribuzione e la performance del lavoratore.

Composizione definisce ogni elemento che forma la retribuzione, cioè oltre al compenso monetario aspetti quali l'ambiente, le relazioni di lavoro e la possibilità di emergere e trarre soddisfazione dall'erogazione del proprio sforzo lavorativo.

Dieci specifiche **caratteristiche** di ogni schema retributivo:

1. **finalità** perseguite con l'accordo
2. **durata** dell'accordo
3. **unità operativa** utile per la determinazione degli indicatori di performance
4. **indicatori** che collegano salario variabile e performance
5. **parametri** adottati per la erogazione individuale del premio
6. **personale coinvolto** negli schemi di variabilità del salario
7. **tempi** previsti di erogazione del premio
8. **quota** del premio sulla paga base e la sua **variabilità**
9. **consolidamento** del premio distribuito
10. modalità di **verifica** del sistema premiante

Sulla base di queste caratteristiche, si identificano **quattro forme** diverse di salario variabile, ciascuna caratterizzata da differenti obiettivi e strumenti.

- A) **Schemi retributivi che non hanno alcun riferimento esplicito alle performance dell'impresa o alla partecipazione dei lavoratori, il cui obiettivo è principalmente contenere il costo del lavoro e ridurre i conflitti fra datore di lavoro e lavoratori attraverso una redistribuzione di parte del «surplus aziendale».**

- B) **Schemi retributivi esplicitamente basati sull'output fisico del processo produttivo che tendono ad accrescere la produttività.**

- C) **Schemi retributivi basati sulle performance finanziarie dell'impresa il cui scopo è redistribuire gli incrementi di redditività (*ability to pay*) e/o di suddividere il rischio fra imprenditore e lavoratori.**

- D) **Schemi retributivi finalizzati alla misurazione ed all'incentivazione della partecipazione diretta dei lavoratori all'organizzazione lavorativa dell'impresa attraverso lo sviluppo di *skill* e *capability*.**

Un ultimo rilevante aspetto che abbiamo tenuto in considerazione è come ciascuno di questi schemi si colloca in relazione ai problemi di ***incertezza***.

I nostri ***strumenti*** sono infatti divisibili in due diverse categorie:

- a) ***strumenti interni***, quando i relativi parametri cercano di rispondere a problemi di incertezza endogena dell'azienda;

- b) ***strumenti esterni***, quando i parametri sono invece relativi a problemi di incertezza esogeni all'azienda.

A. Il salario variabile... poco variabile

I *lump-sum* (o bonus una tantum) possono essere concettualmente collocate nel grande insieme noto in letteratura come *concessionary bargaining*.

Da un punto di vista generale possiamo identificare due tipi di obiettivi che si intendono raggiungere con l'erogazione di bonus di tipo lump-sum:

- a) *obiettivi espliciti*
- b) *obiettivi impliciti*

Gli *obiettivi espliciti* sono finalità dichiarate in sede contrattuale dalle parti contraenti ed emergono quindi nel testo del contratto.

1. incoraggiamento del senso di appartenenza dei lavoratori all'impresa
2. redistribuzione di imprevisti incrementi di redditività
3. introduzione di un meccanismo retributivo premiante propriamente detto

Obiettivi impliciti non appaiono nei testi contrattuali ma sono rilevanti almeno quanto gli espliciti.

1. utilizzati come strumento strategico anti-sindacato, per indebolirne la forza contrattuale e prevenire le richieste di aumenti strutturali del salario.
2. utilizzati per prevenire eventuali tensioni che si verificano quando un'impresa decide di passare da un sistema retributivo tradizionale ad un sistema retributivo flessibile, soprattutto nei casi in cui questa transizione non ha l'appoggio del sindacato.
3. un'impresa in collusione con il sindacato può erogare bonus una tantum mascherati sotto altre forme retributive con il puro fine di usufruire di qualche forma di incentivo governativo a carattere fiscale.

B. Strumenti per aumentare la produttività

gain-sharing

La prima domanda utile per iniziare l'analisi dei differenti meccanismi retributivi di tipo incentivante è la seguente: cosa intendiamo precisamente con la parola «**incentivo**»?

In generale un incentivo può essere un sistema di strumenti economici che, secondo una scala prestabilita, associa in modo inequivocabile un insieme di ricompense ad uno specifico range di performance (Felicetti, 1994).

In contrasto con i modelli retributivi di tipo tradizionale, quindi la ricompensa (monetaria o non monetaria) **non è commisurata solamente alle ore lavorative (*input*), bensì anche a specifici risultati di produttività (o *output*)**, ovverosia a ciò che l'impresa si aspetta di ottenere da un lavoratore.

Tre aspetti in particolare sono comuni ad ogni schema incentivante:

- a) gli incentivi ricompensano soltanto il «risultato finale» della performance del lavoratore, e non la performance stessa
- b) le ricompense debbono essere di tipo reversibile
- c) la connessione fra risultati e ricompense deve essere chiara al lavoratore prima che questi eroghi lo sforzo lavorativo

Rappresentano l'evoluzione logica naturale del modello tayloristico di organizzazione produttiva; l'ammontare del bonus ed il suo legame con il lavoro svolto sono conosciuti a priori dal lavoratore.

Incentivi individuali e di gruppo: gli schemi gain-sharing

Da un punto di vista teorico *l'obiettivo* principale di questo tipo di schemi è ridurre l'incertezza interna all'azienda dovuta ad asimmetrie informative ed a mercati interni del lavoro imperfetti.

Schemi gain-sharing di tipo individuale possono quindi incoraggiare il lavoratore a condividere le informazioni a sua disposizione con il proprio datore di lavoro, mentre *schemi di gruppo* incentivano la condivisione di queste fra i colleghi e stretti collaboratori.

Uno schema di tipo gain-sharing può, in ogni caso soddisfare diverse esigenze dell'impresa.

1. stimolare la produttività incentivando il lavoratore ad erogare un maggiore sforzo
2. condividere le informazioni con i propri collaboratori
3. alleggerire i conflitti interni all'azienda
4. trasformare parte del salario strutturale in salario flessibile

La *flessibilità* è garantita dal fatto che *non* è previsto che gli incentivi vengano *consolidati* nella parte fissa della retribuzione. Lo sforzo del lavoratore e gli incentivi di produttività che ne derivano, infatti, non sono costanti.

Kaufman, 1998:

Nel tempo l'erogazione di bonus può sostituirsi ad aumenti strutturali della retribuzione, con l'effetto di abbassare il salario base (reale) del lavoratore. Questo processo è conosciuto in letteratura con il nome di *no gravy theory of bonuses*.

Nel caso in cui il mercato del lavoro non sia perfettamente concorrenziale, invece, i bonus possono riflettere la redditività dell'impresa o dell'industria e possono essere un'aggiunta al salario di mercato. In questo caso essi vengono definiti di tipo *pure-gravy*.

Schema concettuale classico del tipo principale/agente.

L'incertezza che caratterizza il rapporto di lavoro deriva esclusivamente da due problemi principali: *a) un problema di azzardo morale; b) un problema di selezione avversa*.

«*Moral hazard* refers to the problem of inducing agents to supply proper amounts of productive inputs (effort) when their actions cannot be observed and contracted for directly. *Adverse selection* refers to a situation where actions can be observed, but it cannot be verified whether the action was the correct one, given the agent's contingency, which he privately observes».

Sono quindi generati da asimmetrie nella distribuzione delle informazioni interne all'azienda: forma di inefficienza endogena all'impresa che chiameremo incertezza verticale.

Limiti

Incentivi individuali

Difficile isolare i singoli contributi al processo produttivo ed in molti casi è impossibile misurare l'intensità di *effort* a loro collegata. Le performance d'impresa dipendono molto più dal modo in cui gli agenti interagiscono fra loro e da come queste interazioni sono strutturate all'interno dell'organizzazione stessa, piuttosto che dall'intensità dei singoli contributi.

Esistenza di un consistente *trade-off* fra incentivi individuali ed incentivi di gruppo. Se i bonus all'agente sono erogati sulla base di performance relative, infatti, ed ai lavoratori «migliori» vanno i bonus più consistenti, la competizione fra di essi risulta essere incoraggiata a scapito della cooperazione, con evidenti conseguenze negative per l'efficienza dell'impresa.

Da un punto di vista pratico, l'adozione di uno schema gain-sharing di tipo individuale può rivelarsi indicato quando:

- a) la performance del singolo lavoratore ha un'influenza significativa sull'intero processo produttivo;
- b) la performance del singolo lavoratore è misurabile ed identificabile a costi di misurazione contenuti;
- c) le personalità dei lavoratori non sono molto differenziabili e sono scarsamente influenti sulle performance;
- d.1) la posizione occupata dall'individuo nell'organizzazione è caratterizzata da una scarsa interdipendenza con le altre posizioni; il modello organizzativo non deve pertanto dare molta importanza agli aspetti cooperativi del processo produttivo;

oppure,

- d.2) la posizione occupata dall'individuo nell'organizzazione è inserita in un quadro di relazioni, ma è possibile calibrare gli incentivi al singolo in modo tale da generare comunque comportamenti cooperativi.

Incentivi di gruppo

Una buona descrizione «di lavoro di gruppo» è stata data in un famoso contributo di Alchian, Demsetz (1972, p. 779):

«Two men jointly lift heavy cargo into trucks. Solely by observing the total weight loaded per day, it is impossible to determine each person's marginal productivity. With team production it is difficult, solely by observing total output, to either define or determine each individual's contribution to this output of the co-operating inputs. The output is yielded by a team, by definition, and it is not a sum of separable outputs of each of its members».

Oltre a quest'indirizzo generale, gli obiettivi specifici che i datori di lavoro intendono perseguire attraverso l'adozione di schemi incentivanti di gruppo sono di due differenti tipi.

- 1) Come accade per ogni altro schema incentivante, i gain-sharing collettivi possono essere visti come uno strumento per accrescere l'efficienza produttiva dell'impresa attraverso una maggior condivisione delle informazioni.
- 2) L'aumento di cooperazione fra i lavoratori è spesso associato ad un maggior consenso nei confronti del management, e quindi ad un miglioramento dei rapporti all'interno dell'impresa.

Questi strumenti non sono però esenti da rilevanti ***problemi***.

Ci riferiamo in modo particolare a ciò che in letteratura è conosciuto come il problema del ***free riding e peer pressure***

n individui che operi in un regime retributivo di tipo gain-sharing di gruppo

relazione positiva diretta fra l'***effort*** di ciascun lavoratore e gli incrementi produttivi, ogni membro del gruppo potrà beneficiare soltanto di $1/n$ dei risultati prodotti dal proprio ***effort***, mentre il restante $1-1/n$ andrà necessariamente a beneficio dei colleghi

se non lavora risparmia $c(e)$ che il costo dell'***effort***, e perde $1/n$ ***risultato***

al limite, se un lavoratore smettesse improvvisamente di lavorare egli potrebbe comunque godere di una parte del bonus totale erogato

Soluzione possibile

peer pressure può essere classificata come «interna» ed «esterna».

«Internal pressure exists when an individual gets disutility from hurting others, even if others cannot identify the offender. External pressure is created when the disutility depends specifically on identification by others. Sociologists sometimes distinguish guilt from shame. Guilt is internal pressure, whereas shame is an external pressure. In the context of the firm, the important issue is observability. A worker feels shame when others can observe his actions. Without observability, only guilt can be an effective form of pressure» (Kandel, Lazear, 1992, p. 806).

Se la pressione interna (*guilt*) è una caratteristica intrinseca al lavoratore, la pressione esterna (*shame*) dipende invece strettamente dall'organizzazione dell'impresa, dal modo in cui il lavoro è suddiviso e dalla possibilità di osservare le prestazioni del singolo; essa può essere pertanto facilmente influenzata dallo schema retributivo adottato.

C. Strumenti per la suddivisione del rischio e per accrescere la flessibilità

profit sharing

Schemi che volgono la loro attenzione ai **rischi** di natura **esogena** che l'impresa affronta sul mercato e che coerentemente chiameremo **incertezza orizzontale**.

Nel modello d'impresa classico esiste una chiara distinzione fra lavoratori e datori di lavoro. Le performance d'impresa sono viste come funzioni delle capacità del datore di lavoro e le fluttuazioni del mercato si ripercuotono soltanto sul profitto e non sulla retribuzione dei lavoratori che sono protetti da un sistema retributivo a salario fisso.

Nuova forma di salario variabile il cui intento è quello di ridistribuire il carico di rischio fra i due principali *stakeholder* dell'impresa (datori di lavoro e lavoratori) e fra due differenti profili temporali, quello di lungo e quello di breve periodo. Questa forma assume caratteri di strumento di redistribuzione della redditività aziendale.

Essa può pertanto essere classificata come meccanismo retributivo di tipo **profit-sharing**.

Il profit-sharing collega la retribuzione del lavoratore non più **all'output** dell'impresa, ma a **variabili** di tipo **finanziario** (generalmente desunte dai bilanci) che sono il più possibile rappresentative delle performance generali.

I bonus erogati attraverso questo meccanismo retributivo non sono solitamente consolidati nel salario base del lavoratore.

Gli schemi profit-sharing sono dunque caratterizzati dalla partecipazione dei lavoratori all'impresa sotto un profilo strettamente finanziario. L'impresa, a sua volta, ha un chiaro interesse a rendere flessibile il costo del lavoro legandolo all'andamento delle proprie performance sul mercato.

Vantaggi per l'impresa

serve per selezionare sul mercato i lavoratori più capaci e meno avversi al rischio; i profit-sharing possono essere all'origine di un vero e proprio ***effetto sorting*** sull'offerta di lavoro.

l'impresa può contenere notevolmente il costo del lavoro legandolo strutturalmente ai propri andamenti di mercato

strumenti per istituire un clima di fiducia, fondamentale importanza in quanto comportano necessariamente una maggiore trasparenza finanziaria ed una maggiore attenzione nella gestione delle risorse umane

Vantaggi per i lavoratori

sopportando una parte maggiore del rischio d'impresa essi possono mirare a retribuzioni complessive più elevate

accettando di percepire una remunerazione più flessibile essi non fanno altro che «ridistribuire nel tempo» il rischio di perdere il posto di lavoro in caso di contingenza negativa, trasformandolo nel rischio immediato di ricevere una retribuzione temporaneamente più bassa.

Profit-sharing ed employee share ownership schemes

Caratteristiche

A) Il livello del premio è esclusivamente determinato sulla base delle performance finanziarie dell'impresa (i profitti). Benché la variabile indicata nella definizione siano i profitti, nella pratica gli indicatori che vengono normalmente presi in considerazione per la costruzione di schemi profit-sharing non si limitano a questi e spesso corrispondono ad un mix di variabili finanziarie.

B) La base e le modalità attraverso le quali i bonus vengono erogati debbono essere stabilite a priori. Il contratto di «suddivisione dei profitti» deve essere chiaro in origine e deve essere impedito al management di distribuire bonus in modo discrezionale.

C) I premi debbono essere in aggiunta al salario base del lavoratore e non in sostituzione. I profit-sharing debbono cioè essere concepiti come uno strumento di redistribuzione del surplus dell'azienda e debbono proteggere il lavoratore da fluttuazioni eccessive del mercato.

Tre tipi di profit-sharing.

1) I *cash-based bonus*, che prevedono il pagamento *cash* immediato di premi correlati alle performance finanziarie. Questo tipo di schemi stabilisce una correlazione diretta fra la remunerazione del lavoratore e le condizioni dell'azienda e non comporta alcuna variazione nell'assetto azionario dell'impresa.

2) I *shared-based bonus*, che in caso di incrementi di redditività aziendale comportano la possibilità per i lavoratori di entrare in possesso di azioni dell'impresa a titolo gratuito in qualità di ricompensa e/o incoraggiandone l'acquisto tramite condizioni speciali. Questo tipo di profit-sharing ha caratteristiche che prediligono l'instaurarsi di rapporti di lungo periodo fra lavoratori ed impresa.

3) I *deferred profit-sharing* cioè quei premi (generalmente anch'essi sotto forma di azioni) che non possono essere erogati prima che sia trascorso un periodo di tempo predeterminato. Dal punto di vista dell'impresa questo evita esposizioni di cassa inattese e può ulteriormente rafforzare il legame di lungo periodo fra lavoratori ed impresa.

D. Partecipazione sostanziale, equità e fiducia

La letteratura (sia teorica sia empirica) sulla partecipazione diretta dei lavoratori.

1. economisti hanno analizzato come la *voice* dei lavoratori nelle decisioni dell'impresa possa migliorare l'efficacia degli schemi retributivi flessibili, concentrandosi, in particolar modo, su quella che potremmo chiamare la partecipazione **consultiva** dei lavoratori.

2. sociologi ed esperti di relazioni industriali hanno visto nella partecipazione una via privilegiata per introdurre un maggior grado di democrazia industriale nelle imprese attraverso una forma partecipativa di tipo **delegativo** o **rappresentativo**.

partecipazione consultiva: i manager incoraggiano i lavoratori a dare suggerimenti ed esprimere il loro punto di vista sulle questioni relative all'organizzazione del lavoro, ma si riservano il diritto di non tenere in considerazione tali osservazioni

partecipazione rappresentativa: il management riconosce ai lavoratori un'accresciuta responsabilità e capacità discrezionale per ciò che riguarda l'organizzazione del processo produttivo

Ragioni economiche

A) Essa accresce il flusso di ***informazioni*** all'interno dell'impresa e la ***cooperazione***.

Se i profit-sharing (o un qualsiasi *group scheme* in generale) vengono introdotti in un clima di tipo cooperativo, infatti, essi contribuiscono alla creazione di un forte senso di identificazione della forza lavoro con l'impresa.

B) Un secondo effetto della partecipazione è quello di ridurre il ***rischio di contrasti*** fra management e lavoratori attraverso un processo di «normalizzazione» dei conflitti.

Se ai lavoratori è permesso di partecipare saranno essi stessi a chiedere di potere assumere una maggior responsabilità diretta delle performance dell'impresa.

C) Un terzo effetto è rappresentato dal fatto che un accresciuta partecipazione dei lavoratori conduce ad una più facile ***implementazione delle decisioni del management***, una volta che queste sono state prese.

D) Riferendoci in particolare al modello di tipo delegativo della partecipazione, la creazione di ***commissioni tecniche bilaterali*** può avere un ruolo importante nel raccogliere le informazioni utili al monitoraggio del sistema retributivo che si è scelto di adottare e nel fornire ai lavoratori stessi un *benchmark* delle loro prestazioni.

E) La partecipazione dei lavoratori può essere un valido strumento per ridurre i ***problemi di free riding*** che abbiamo visto in precedenza. Questo per due specifici motivi:

1) grazie ad un ***turnover*** più basso i lavoratori si trovano coinvolti in un gioco ripetuto nel quale le strategie cooperative diventano le più vantaggiose;

2) la ***voice*** nel processo di *decision-making* dà al lavoratore percezione di maggior giustizia ed equità nel lavoro e nel sistema retributivo, dissuadendolo da comportamenti opportunistici.

Competenze e struttura organizzativa

Seguendo Spencer, Spencer (1993) possiamo identificare cinque tipi di caratteristiche necessarie perché un lavoratore sia in grado di acquisire nuove **competenze**

- 1) È necessario che il lavoratore posseda una certa **conoscenza** di base delle discipline specifiche al lavoro da svolgere.
- 2) È importante che esso sia fortemente **motivato** a raggiungere gli obiettivi prefissi dall'impresa.
- 3) Deve possedere **forti tratti** (o caratteristiche fisiche).
- 4) Deve avere una buona immagine di sé (o **self-esteem**).
- 5) Deve disporre degli **skill** adeguati.

Le competenze si riferiscono esclusivamente alle caratteristiche dell'individuo ed agli aspetti pratici dell'attività di lavoro.

Esse sono formate, in generale, da un insieme di abilità che permettono al lavoratore di ottenere con successo un risultato prefissato, ma a differenza delle skill, le competenze tengono conto della multi-dimensionalità del lavoro.

Mentre le skill hanno bisogno di un processo produttivo fortemente definito a priori (*pre-defined path of actions*), una struttura organizzativa basata sulle competenze, invece, riconosce al lavoratore una maggiore autonomia. Mentre «lavoratori abili» portano a compimento mansioni specifiche, ai «lavoratori competenti» viene chiesto di risolvere problemi e fornire servizi sviluppati attraverso l'iniziativa personale.

Il competence model

Spencer, Spencer (1993) suggeriscono di attuare una distinzione fra i diversi livelli di performance rilevabili, separando quelle che loro definiscono «le performance effettive» dalle «performance superiori».

- A) La performance effettiva equivale al livello di lavoro minimo accettabile al di sotto del quale il lavoratore non può essere considerato competente nello svolgere il proprio ruolo.
- B) La performance superiore, invece, consiste nella deviazione standard positiva dalla media delle performance.

Sulla base delle competenze effettivamente espresse da ogni singolo lavoratore durante l'orario di lavoro, possono essere pagate le relative ricompense.

Due *vantaggi* principali.

1. rende vantaggioso per l'impresa incoraggiare lo sviluppo di competenze attraverso l'offerta costante di training.

2. l'organizzazione non è più definita da una rigida distribuzione di compiti e specifiche mansioni, ma, al contrario, fa dello sviluppo delle risorse umane e della flessibilità funzionale dei ruoli il vero punto di forza che la caratterizza.

Il coinvolgimento del lavoratore in un processo di miglioramento continuo del fattore lavoro porta con sé due principali conseguenze.

1. Nell'impresa diventa centrale instaurare un forte clima di fiducia fra datori di lavoro e lavoratori.

Questo è possibile soltanto attraverso il ricorso ad una forte trasparenza ed equità nel giudizio delle competenze espresse dai lavoratori. Attraverso un'accresciuta condivisione delle informazioni la valutazione delle competenze e la correlata erogazione dei premi devono essere interpretati come un'importante strumento per focalizzare i limiti organizzativi dell'azienda e per migliorarli piuttosto che una fase nella quale i lavoratori sono l'oggetto passivo di un giudizio.

2. Coinvolgimento attivo del lavoratore nel processo organizzativo dell'impresa non ha natura prettamente finanziaria.

La continua creazione di competenze si traduce nel tempo in una crescita costante del capitale umano a disposizione dell'impresa del quale, però, i lavoratori sono, in ultima istanza, i depositari. Dato che ogni lavoratore è chiamato personalmente a contribuire (sopportando quindi una parte dei costi) alla creazione delle competenze di cui egli stesso sarà depositario e dato che questo accresce indubbiamente la produttività di ogni lavoratore, a differenza di quanto abbiamo visto per gli altri schemi retributivi, nel competenze model i premi vengono parzialmente consolidati.

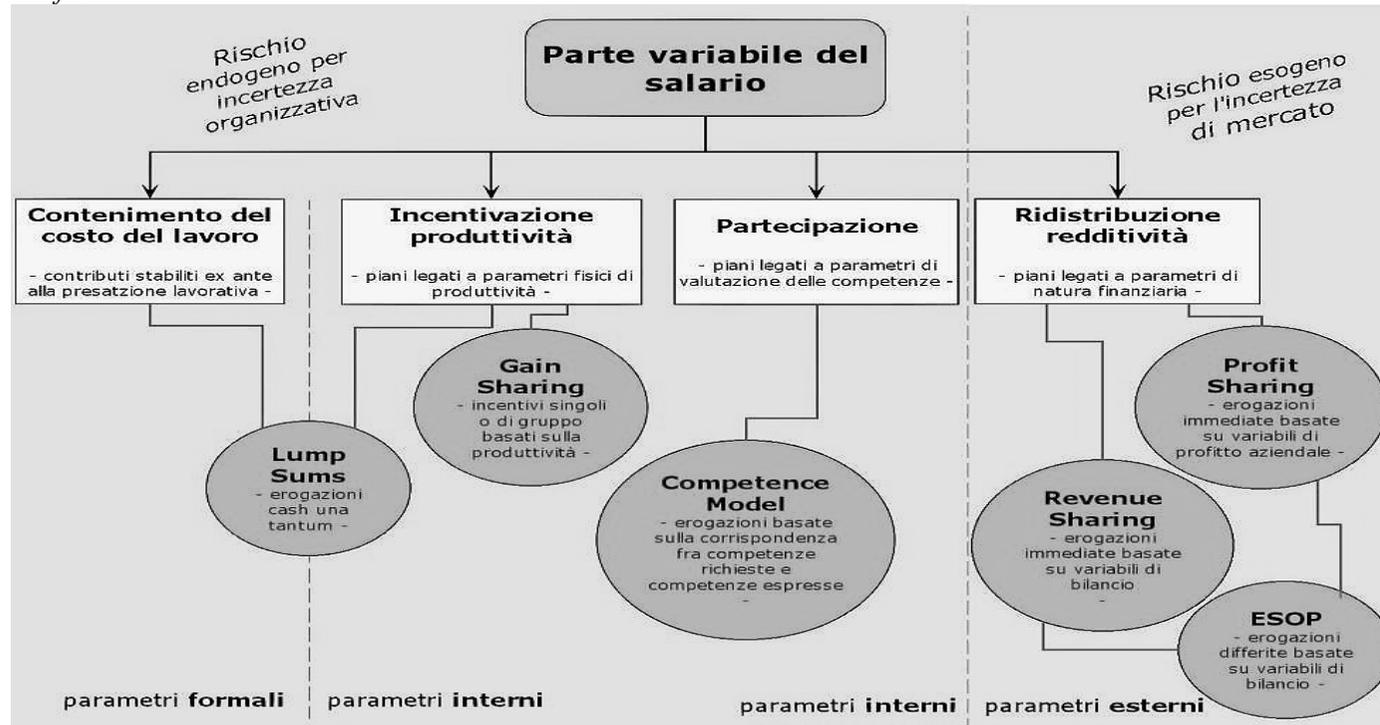
Problemi

1. per implementare un simile schema retributivo l'impresa deve ovviamente sopportare *costi organizzativi* notevoli.
2. per poter funzionare il competence model necessita di un *environment culturale* completamente differente da quello dell'impresa tayloristica tradizionale.
3. un'impresa che fa delle competenze il proprio punto di forza deve necessariamente possedere una *struttura organizzativa flessibile*, scarsamente gerarchica, nella quale il management non occupa il vertice di una piramide, ma i punti nodali di una complicata rete di relazioni.

Riscontri dubbi

esistono riscontri parziali dell'esistenza di un legame positivo fra l'utilizzo delle competenze e del coinvolgimento dei lavoratori e la redditività dell'impresa. Se da un lato alcuni lavori (Ferne, Metcalf, 1995; Koike, 1999; Nakamura, 1997; Green, Ashton, Felstead, 2000; Ichniowski, Shaw, 1995) hanno mostrato che l'adozione di un simile modello retributivo può essere all'origine di performance positive dell'impresa, dall'altro si osserva che tali risultati sono ben lontani dall'essere conclusivi (Freeman, Kleiner, 2000) e si ritiene che questo terreno debba essere esplorato maggiormente in future ricerche.

Graf. 1- Strumenti e obiettivi



Tab. 1 - Strumenti e obiettivi

Schema retributivo	Tipo di compensazione	Obiettivi	Costi	Consolidamento	Modello d'impresa
<i>Lump-sum</i>	I bonus non sono correlati a nessun parametro specifico.	Abbassare il costo del lavoro anticipando i conflitti	- Monetari - Scarsa innovazione	No	Conflittuale
<i>Gain-sharing</i>	Le ricompense sono correlate alla produttività individuale	Accrescere la produttività	- Costi di monitoraggio - Scarsa o negativa influenza sulla cooperazione fra colleghi	No	Fordista / Taylorista con processi produttivi scarsamente integrati
	Le ricompense sono correlate alla produttività del team	Accrescere la produttività e la cooperazione	- Impossibilità di monitorare il contributo del singolo - Free riding	No	Fordista / Taylorista con processi produttivi integrati
<i>Profit-sharing</i>	Le ricompense sono correlate alla redditività dell'impresa	Ridistribuzione di redditività e condivisione del rischio con i lavoratori	- Lavoratori: allocazione di portfolio inefficiente - Datori: perdita del totale controllo sull'impresa	No	Impresa che opera in mercati caratterizzati da livelli di incertezza elevati
<i>Competence model</i>	Le ricompense sono correlate allo sviluppo ed effettivo utilizzo delle competenze	Sviluppo della conoscenza e delle risorse umane come fattori strategici	- Forti cambiamenti nei contesti culturali ed organizzativi	Si	Innovativa