

## 12 People management

*M. Pilati*

Gestire le persone non è difficile,  
a volte è superfluo.

*Anonimo scandinavo*

Non serve essere dei maghi per gestire  
le persone. Però aiuta...

*Domatore di tigri*

- **Le competenze di people management**
- **Mobilità e sviluppo**
- **Valutazione**
- **Retribuzione**

### Domande introduttive

Siete il responsabile di un grande e rinomato negozio di dischi e strumenti musicali e avete alle vostre dipendenze dieci collaboratori, cinque nel reparto musica e cinque nel reparto strumenti. Li avete selezionati personalmente e ognuno di loro è specializzato in un settore specifico. Siete soddisfatti del loro lavoro e avete intenzione di introdurre un sistema premiante.

1. Quale criterio adotereste?
2. Quali premi impieghereste?

Avete inoltre intenzione di assumere altre sei persone, in previsione di un ampliamento del negozio.

1. Come impostereste la ricerca e la selezione?
2. Una volta assunte, che tipo di inserimento prevedereste?

Alla Mainardi srl era venuto il momento di dare un segnale ai dipendenti e procedere ad alcuni aumenti di stipendio. Il commendator Luciano Mainardi, proprietario della società, aveva sempre voluto trattare tutti i dipendenti secondo un suo personale concetto di equità: «Gli aumenti di stipendio devono essere uguali per tutti!». Ormai l'impresa ne aveva quasi cento e operava in un settore maturo. Non c'era molta competizione, i prodotti erano di elevata qualità, i clienti fedeli al brand e l'ambiente era «stabile», come continuava a dire Marco Bonì, laureato in Economia

e Commercio, assunto dal commendatore per risolvere i problemi con il personale. Non che ci fossero tensioni vere e proprie, ma da un po' di tempo i più fedeli e vicini collaboratori del commendatore andavano spesso da lui per lamentarsi della complessità del loro ruolo e di una certa ambiguità sulle caratteristiche delle responsabilità di alcune unità organizzative. In particolare Claudio Venturi, capo dei «commerciali», sosteneva che senza di loro l'impresa sarebbe andata a rotoli; ma lo sosteneva anche Enrico Angela, responsabile dell'unità tecnologia e produzione, forte del fatto che i prodotti erano sempre perfetti, senza difetti e che, praticamente, «si vendevano da soli». Infatti toccava sempre a lui risolvere i maggiori problemi gestionali. Sì, ma i risultati? Quelli li portavano a casa i commerciali (così almeno sostenevano). Gli addetti alla ricerca erano un po' fuori dal giro delle lamentele, ma nei corridoi si diceva che Piero Fermi, responsabile progetti speciali e riconosciuto da tutti come il *best performer* della Mainardi, fosse stato contattato dalla concorrenza con offerte allettanti, proprio in virtù delle competenze acquisite, ma che mai avrebbe abbandonato il commendatore. Marco Bonì si mise al lavoro e si rese subito conto che forse il problema non erano gli aumenti retributivi, ma l'assenza di un sistema di gestione del personale. Forse valeva la pena di proporre al commendatore un piano, coerente con le caratteristiche dell'organizzazione, che operava in una situazione di relativa stabilità. Mainardi non era così convinto: «Ma come? È andato sempre tutto bene così!».

Che cosa avreste fatto al posto di Marco Bonì? Avreste iniziato a impostare un sistema di retribuzione? Che cosa pensate del concetto di equità espresso dal commendatore? È coerente con la teoria della giustizia organizzativa analizzata nel capitolo sulla motivazione?

## LE COMPETENZE DI PEOPLE MANAGEMENT

Nella prime due parti del testo abbiamo analizzato quanto siano importanti le leve motivazionali e le doti di leadership per la gestione delle persone nelle organizzazioni. Le persone, le loro competenze e le loro performance sono certamente uno degli elementi chiave per il successo di un'organizzazione. È comune sentire o leggere dichiarazioni aziendali del tipo: «Le persone motivate e soddisfatte fanno la vera differenza», «Da noi le persone sono al primo posto», «Le risorse umane sono un asset fondamentale della nostra organizzazione», «Occorre investire in capitale umano», «La gestione del personale è un fattore critico di successo nella nostra impresa».

La lista delle frasi, delle citazioni, degli slogan che attengono al complesso e delicato tema della gestione del personale potrebbe riempire buona parte di questo capitolo. Spesso si tratta di convinzioni sincere, espresse sia dagli specialisti delle direzioni del personale, che sono responsabili della progettazione dei sistemi di gestione del personale, sia dai manager di linea, che sono i principali utilizzatori di questi sistemi e responsabili diretti della gestione delle persone a loro affidate. A tali generiche convinzioni devono però far seguito precise decisioni, scelte e azioni manageriali per la creazione di una *personnel idea* realmente orientata a far diventare le persone fonte di vantaggio competitivo. Ciò può essere perseguito attraverso la

ricerca e selezione delle persone con alte potenzialità, l'attenzione all'inserimento e alla socializzazione lavorativa, la creazione di un contesto lavorativo ad alto coinvolgimento, la formazione e lo sviluppo continui delle competenze, la gestione delle carriere e delle politiche retributive secondo criteri di equità e così via.

Quando ciò non accade è perché spesso le frasi riportate sono di circostanza, di moda, una sorta di «editti» che rientrano nelle parodie aziendali e che, una volta proclamati o scritti nella mission e nelle brochure di presentazione dell'organizzazione, non sortiscono effetto alcuno, tranne quello di mettere la coscienza a posto a coloro che le hanno pronunciate e di suscitare una risentita indifferenza (nel migliore dei casi) o forme di cinismo organizzativo (nel peggiore) in chi deve ascoltarle o leggerle, oltre a una progressiva percezione di iniquità tra i contributi richiesti e le ricompense promesse e ottenibili.

Ecco il motivo per cui i manager devono conoscere, utilizzare e, possibilmente, co-progettare insieme agli specialisti delle direzioni del personale, i sistemi di people management: questi sono infatti essenziali per svolgere la funzione manageriale, in quanto i manager stessi, nel ruolo di capi, debbono selezionare i propri collaboratori, formarli, valutarli, proporli per aumenti retributivi, per passaggi di carriera eccetera.

I sistemi di people management sono raggruppabili in tre grandi classi:

- *mobilità e sviluppo* (ricerca e selezione, inserimento e socializzazione organizzativa, formazione, carriera)
- *valutazione* (posizione, competenze, prestazione, potenziale)
- *retribuzione* (legata alla posizione, alla prestazione variabile, alle competenze)

## MOBILITÀ E SVILUPPO

Attraverso la progettazione dei sistemi di mobilità e sviluppo si vogliono raggiungere diverse finalità: la riduzione dell'incertezza degli investimenti in assunzioni (ricerca e selezione); la creazione, lo sviluppo e il mantenimento delle competenze acquisite e da acquisire (inserimento, socializzazione organizzativa e formazione); la mobilità e la promozione interna (carriera).

## RICERCA E SELEZIONE

Quando si parla di attività di ricerca e selezione si pensa subito all'impresa che ricerca il personale, agli annunci, ai colloqui. Raramente si pensa che anche gli individui ricercano e selezionano le organizzazioni. Si tratta invece di un importante e delicato strumento di people management che permette l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro. Sia gli individui che le organizzazioni hanno un interesse comune e, apparentemente, banale: che la scelta sia quella giusta e che la controparte sia in linea con le proprie aspettative ed esigenze.

Da questo «teorico» interesse comune, mediato e spesso deviato dalle condizioni di efficienza dei mercati del lavoro, partiamo per analizzare il tema dal punto di vista sia degli individui che dell'organizzazione.

**IL PUNTO DI VISTA INDIVIDUALE** Come si sceglie un'occupazione, un lavoro, un mestiere? Quali sono le determinanti di tali scelte? La vocazione? La passione? Il caso? L'inerzia? E cosa fa decidere di cercare un nuovo posto di lavoro? Forse la risposta a parte di queste domande è contenuta nella prima parte di questo volume, in cui abbiamo trattato temi quali la formazione della personalità, degli atteggiamenti, delle credenze, dei valori e così via.

Se vi fermate un attimo a riflettere e rispondere alla semplice domanda «Dove mi piacerebbe lavorare?», è altamente probabile che cerchiate di trovare un'occupazione ideale, che è funzione del modo in cui vi percepite, della vostra personalità, della vostra convinzione di poter avere successo ed essere soddisfatti, e, se volete essere realisti, delle informazioni che avete a disposizione su quella occupazione o su una particolare organizzazione. Per esempio, l'immagine che la maggior parte degli studenti universitari ha di un'organizzazione deriva dalla sua reputazione generale e dalle diverse informazioni raccolte su internet, sulle brochure, da conoscenti, da chi già ci lavora eccetera. Più sono informati, più sono esposti a essa e più positiva può essere l'immagine che hanno dell'impresa. Ricordate l'esercizio sulla scelta dell'università, nel capitolo 6 sulle decisioni? Provate a rifarlo, chiedendovi però che decisione prendereste in tema di occupazione una volta terminati gli studi universitari. In una ricerca sulle scelte lavorative che gli studenti compiono dopo la laurea, Soelberg ha scoperto che le diverse alternative occupazionali sono valutate in modo parallelo e non sequenziale. Gli studenti seguono alcune direzioni, escludendone a priori altre, e le alternative di lavoro non vengono comparate sulla base di criteri simili: ogni alternativa viene considerata in base a standard diversi. Normalmente all'inizio viene selezionata un'occupazione «preferita», che è quella più vicina agli obiettivi lavorativi dello studente. Il ranking delle occupazioni alternative viene fatto dopo aver scelto quella preferita e lo scopo del ranking è di avere conferme su quest'ultima. La ricerca prosegue anche dopo aver avuto un numero di possibilità occupazionali accettabili. È un lungo processo durante il quale una persona risolve l'incertezza e i problemi relativi al lavoro preferito e, allo stesso tempo, perviene a una giustificazione razionale della scelta del lavoro preferito. Se riceve informazioni contraddittorie con la sua percezione, le distorce per far apparire la scelta preferita come la migliore: ciò accade in particolare per gli studenti che hanno *skill* richieste dal mercato e che possono quindi ricevere numerose proposte di lavoro tra cui scegliere. Tale ricerca conferma peraltro quanto già ampiamente discusso nel capitolo 6 sulle decisioni.

Le preferenze sulle scelte occupazionali dipendono dagli atteggiamenti individuali nei confronti del lavoro, che sono influenzati dalla personalità e dal background socio-economico nonché dalle prime esperienze informali di socializzazione lavorativa.

**Personalità.** Le scelte relative al lavoro rappresentano un'estensione della personalità, in quanto la maggior parte di noi cerca di realizzarsi nel lavoro potendo esprimere appieno la propria personalità. Ciò significa che in qualche modo le scelte occupazionali sono il risultato di un lungo processo di sviluppo durante il quale una persona impara a conoscersi e a sviluppare un'idea di sé. Nei primi anni di vita, ogni persona è impegnata a capire che tipo è, a porsi «domande esistenziali» e a tro-

vare i propri punti di forza e di debolezza. L'idea di sé che si va concretizzando diventa una determinante importante nelle scelte occupazionali. Nel primo capitolo, trattando del modello Big Five, abbiamo evidenziato la corrispondenza tra tratti della personalità, predisposizioni e tipi di occupazione. Richiamiamo per esempio l'estroversione, come caratteristica di successo sul lavoro per manager, venditori, docenti, e in generale per tutte le posizioni di front office o che richiedono un elevato contatto con le persone. Oppure la stabilità emotiva, come fattore che favorisce lo sviluppo di competenze di supervisione, controllo e valutazione delle performance.

**Background socio-economico.** Le scelte lavorative sono influenzate da fattori socio-economici quali il reddito della famiglia, il prestigio dell'occupazione e il tipo di educazione ricevuta. Le famiglie a reddito più elevato hanno di solito un network di relazioni utilizzabile per aiutare i figli. Spesso i giovani appartenenti a queste famiglie aspirano maggiormente a fare carriera nel mondo degli affari, oppure a intraprendere la libera professione (avvocati, notai, dentisti ecc.), mentre i giovani appartenenti a famiglie meno abbienti tendono a pensare di lavorare nelle società di servizi. Le scelte sono quindi influenzate anche dal tipo di educazione ricevuta e dal tipo di valori trasmessi (autonomia, indipendenza, conformismo, obbedienza ecc.).

**Prime esperienze informali di socializzazione lavorativa.** La fase cosiddetta dell'esplorazione della scelta occupazionale e della carriera avviene intorno alla fine della scuola dell'obbligo, quando si iniziano ad acquisire i primi valori relativi al lavoro attraverso le esperienze di socializzazione, che, successivamente, influenzeranno gli atteggiamenti verso il lavoro. Alla fine di questo periodo – variabile in relazione a fattori individuali, di contesto nazionale, casuali eccetera – si inizia a separarsi dalla famiglia e dagli amici d'infanzia e a muoversi verso il mondo adulto e l'indipendenza. Vengono quindi effettuate le scelte preliminari di carriera lavorativa e di organizzazioni nelle quali inserirsi, decidendo di frequentare l'università o di iniziare a lavorare. Per alcuni tipi di scelte occupazionali la socializzazione lavorativa può iniziare già all'università e alle scuole di specializzazione, specie per quegli studi che prevedono un periodo di tirocinio o di apprendistato – presso studi di architettura, di avvocato, di commercialista, presso ospedali e cliniche universitarie – durante il quale il futuro lavoratore è esposto alle prospettive, ai valori e ai modi di pensare caratteristici del campo lavorativo prescelto. Gli studenti in psicologia clinica, medicina, archeologia, per esempio, lavorando su progetti e come praticanti, imparano non solo gli aspetti tecnici delle loro professioni, ma anche quelli sociali, a «comportarsi» cioè come psicologi, medici e archeologi.

La socializzazione lavorativa è a volte un processo molto controllato, come accade nelle scuole di medicina, nei seminari, nei conventi, nelle università, nelle accademie militari e in alcune imprese multinazionali. Scegliendo queste organizzazioni e carriere si viene, nei primi anni, separati dalle altre parti della società e immersi completamente nella cultura dell'organizzazione. I valori professionali e culturali sono promossi dalla partecipazione a corsi di formazione intensiva e attraverso l'interazione con i docenti. Dopo aver completato con successo questo periodo di formazione, le persone vengono ufficialmente inserite nell'organizzazione per lo svolgimento della loro attività e spesso ciò avviene attraverso qualche rituale di accogli-

mento, che dipende dal tipo di cultura e comunicazione esistente, come descritto nei capitoli 7 e 13. A questo punto, i valori professionali e organizzativi importanti sono stati impressi a fondo nelle persone.

### Personalità e scelte occupazionali

Holland ha associato le caratteristiche di sei tipi di personalità (artistica, realistica, investigativa, imprenditoriale, sociale e convenzionale) alle scelte occupazionali rispetto alle quali gli individui si sentono maggiormente portati: chi trova maggiore sintonia fra le caratteristiche della propria personalità e il contesto lavorativo sarà più soddisfatto, mentre chi riscontra una minore sintonia, sarà maggiormente influenzabile e spinto verso una maggiore congruenza dal contesto lavorativo stesso.

TIPI DI PERSONALITÀ	SCELTE OCCUPAZIONALI
<b>Artistica</b> Comprende forme di auto-espressione, creazione artistica, espressione di emozioni, attività individuali. Non ama attività ripetitive e ordinate	Arte, musica, teatro, pubblicità, architettura d'interni
<b>Realistica</b> Comprende l'utilizzo di strumenti e macchine, attività fisica che richiede abilità, forza e coordinazione	Professioni associate con l'ambiente (guardie ecologiche e forestali), agricoltura, architettura, polizia, falegnameria
<b>Investigativa</b> Comprende l'osservare, organizzare e comprendere i dati. Non ama l'attività sociale e di persuasione	Biologia, geologia, matematica, oceanografia, ingegneria, scienze mediche
<b>Imprenditoriale</b> Comprende attività verbali per influenzare gli altri e per ottenere potere e status. Ama il fare piuttosto che l'osservare	Management, giurisprudenza, editoria, relazioni industriali, vendite
<b>Sociale</b> Comprende attività di relazione piuttosto che intellettive o fisiche. Ama informare, formare e aiutare gli altri a emergere	Psicologia clinica, insegnamento, lavori sociali, pubblico impiego
<b>Convenzionale</b> Comprende attività strutturate, regolamentate e la subordinazione di bisogni personali a un'organizzazione o una persona di potere e status. Ama attività ordinate e sistematiche	Contabilità, finanza, libera professione, lavoro segretariale, discipline militari

**IL PUNTO DI VISTA DELL'ORGANIZZAZIONE** Le attività di ricerca e selezione si svolgono in sequenza temporale: con l'attività di ricerca un'organizzazione segnala la propria domanda di lavoro ai potenziali candidati e successivamente seleziona il più idoneo all'interno di una rosa di candidati.

L'obiettivo generale della **ricerca** di personale è di *venire in contatto, velocemente e al minor costo possibile, con i candidati in linea con il profilo della posizione da ricoprire*. È evidente che in linea teorica l'ideale per rispondere a obiettivi di efficienza economica e di qualità del processo è avere un solo candidato per ogni posizione: tale situazione è però alquanto irrealistica, poiché è elevato il rischio che i criteri di selezione non vengano soddisfatti o che, una volta reclutato, il candidato non sia più disponibile. La scelta quindi delle fonti di informazione, dei canali e delle modalità di comunicazione è funzione della quantità e del profilo dei candidati che si vogliono contattare e selezionare. Quanto maggiore è l'impatto di segnalazione che si vuole dare tanto più ampio sarà l'uso di fonti informative (centri per l'impiego, agenzie del lavoro, istituti scolastici e universitari, organizzazioni sindacali, associazioni professionali ecc.), così come vasto sarà l'uso dei canali per la comunicazione (annunci pubblicitari, affissioni, passaparola ecc.) e dettagliata la comunicazione riguardante le caratteristiche personali e professionali del candidato ideale.

Specialmente per le posizioni più basse, di primo impiego o di minore responsabilità, l'attività di ricerca può essere esternalizzata e affidata a imprese di servizi professionali, soprattutto se si è in presenza di elevata sostituibilità di tali imprese, condizione che preserva da potenziali comportamenti opportunistici. Inoltre l'alta definibilità del profilo dei candidati, le competenze specifiche di tali imprese sul mercato esterno e la loro ampia disponibilità di informazioni legate a precedenti attività di ricerca permettono una maggiore velocità del processo di ricerca.

La ricerca di personale può essere effettuata all'esterno o all'interno dell'organizzazione. I costi possono essere inferiori se si usa il mercato del lavoro interno, poiché le informazioni e le modalità di passaggio delle informazioni su reputazione, affidabilità e personalità del candidato interno sono maggiori, migliori e più facilmente reperibili rispetto alle fonti esterne.

L'attività successiva alla ricerca, la **selezione**, rappresenta un momento determinante del processo di assunzione di personale, caratterizzato da asimmetria informativa tra le parti. Nella maggior parte dei casi, un'organizzazione, al momento dell'assunzione, non ha informazioni certe sulle capacità produttive e professionali del candidato e, d'altra parte, neppure il candidato possiede tutte le informazioni sull'organizzazione, sul tipo di lavoro e di attività da svolgere. Queste informazioni non saranno certo disponibili immediatamente dopo l'assunzione, poiché sarà necessario un certo periodo di inserimento e di *on the job training* per dar l'opportunità di gestire in autonomia la propria mansione (riprenderemo questo aspetto parlando di inserimento e socializzazione organizzativa).

La selezione serve a ridurre parzialmente l'incertezza dovuta all'asimmetria di informazioni *ex ante* l'assunzione; l'obiettivo è cioè di *selezionare, tra le persone reclutate, quella che meglio risponde alle caratteristiche personali e professionali richieste per ricoprire una certa posizione*. In un'ottica istantanea, si tratta quindi di

valutare la corrispondenza tra candidato e mansione (*job matching*); in un'ottica seriale, si tratta di valutare le più ampie potenzialità professionali del candidato. A tal fine, si procede a una prima selezione sulla base dei *curricula*, per poi impiegare diversi strumenti, quali i colloqui e una serie di test, tesi a valutare le capacità professionali, l'intelligenza, la personalità eccetera (si vedano per esempio i Big Five, nel capitolo 1). Tali metodi sono spesso criticati per la loro schematicità ed è stato anche rilevato che i colloqui di selezione condotti in modo intuitivo e discorsivo sono soggetti a forti e sistematiche distorsioni cognitive. D'altra parte, la depersonalizzazione e codificazione del processo in un sistema, da parte degli specialisti di selezione, dovrebbe migliorarne la qualità decisionale. I fattori da considerare nella selezione sono di diversa natura e tipo:

- *conoscenze*, intese come insiemi di «saperi» teorici e pratici acquisiti e memorizzati;
- *personalità e attitudini*, intese come attributi fisici e psichici da cui possono scaturire capacità;
- *capacità*, intese come possibilità di svolgere in modo idoneo e adeguato un compito assegnato;
- *competenze*, intese come insieme dinamico di saperi traducibili in una concreta attività;
- *potenziale*, inteso come insieme di attitudini e di capacità adeguate a strutturare le competenze necessarie per affrontare situazioni nuove e differenti.

Quanto maggiore è la trasparenza e la disponibilità tra le parti (organizzazione e individuo) a cedere informazioni rilevanti per la decisione di assunzione, quanto più efficiente e veloce sarà il processo. Si ricorderà che il processo di selezione è «a due vie», poiché anche i candidati selezionano l'organizzazione a cui inviare il *curriculum vitae* e per cui lavorare. La comunicazione chiara e precisa da parte dell'organizzazione della propria strategia competitiva, del modello organizzativo e soprattutto delle politiche di people management attiva un meccanismo di **autoselezione** dei candidati. Tale meccanismo permette di economizzare sui costi di selezione, poiché «screma una fetta del mercato». Un altro aspetto importante per l'autoselezione è l'immagine che l'organizzazione dà o vuole dare di se stessa. Ciò vale sia nelle modalità con cui avvengono i colloqui di selezione (luogo, orari, numero dei colloqui, tempi di risposta ecc.) sia per l'immagine generale che l'impresa e il suo personale danno all'esterno. L'immagine esterna influenza i processi di autoselezione, permettendo così l'economia dei costi di ricerca, oltre a quelli di selezione. Si pensi per esempio al livello di attrattività che hanno le società di consulenza presso gli allievi dei master; oppure le imprese *internet based*, per gli esperti di tecnologie dell'informazione; o le catene alberghiere a cinque stelle per i laureati in Economia del Turismo o, ancora, i villaggi turistici e i tour operator per gli aspiranti animatori e accompagnatori.

La cosa importante è la coerenza tra immagine dichiarata ed effettiva. Consideriamo due banche. La prima è italiana e, nella fase di inserimento e socializzazione organizzativa dei neoassunti (primi tre anni), impiega una politica di formazione

«lenta e itinerante», prevedendo la permanenza dei neoassunti nei diversi settori di attività (sportello, fidi, titoli ecc.) per periodi che vanno dai quattro ai nove mesi circa. La carriera (promozioni) e la retribuzione (aumenti di stipendio) sono basate sull'anzianità e sulla permanenza nella banca (*seniority system*), e non sono previste forme di retribuzione variabile. La valutazione della prestazione è effettuata ogni due anni dal capo diretto. Queste modalità di people management possono scoraggiare i candidati orientati al breve termine, cioè intenzionati a lasciare la posizione entro un periodo di tempo breve, e ad autoselezionare i candidati con maggiore avversione al rischio, che vedono garantita nella banca la conquista di «un posto sicuro per una paga sicura». In questo modo la banca minimizza i costi di turnover e, attraverso l'esplicitazione delle politiche di gestione del personale, attrae i candidati più coerenti con la cultura e il modello organizzativo adottato. Considerate ora il caso di una merchant bank, con sede a Londra, che nel periodo di inserimento dei neoassunti (due anni) investe in formazione internazionale, con periodi di *on the job training* nelle diverse filiali europee. Dopo questo periodo, la retribuzione variabile (incentivi monetari) rappresenta il 40% di quella annuale lorda, ed è legata alla prestazione individuale e al merito. La valutazione della prestazione è annuale ed è effettuata dal capo diretto, dai colleghi e dai capi delle filiali all'estero. In questo caso verranno incentivati processi di autoselezione di quanti si reputano più dinamici, flessibili, produttivi e propensi al rischio, poiché i sistemi di people management di questa banca tendono a premiare comportamenti autonomi e «imprenditoriali».

### INSERIMENTO E SOCIALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

Dopo essere stato selezionato, un individuo entra a far parte dell'organizzazione e inizia il periodo di inserimento e di socializzazione, cioè il *processo in cui una persona impara ad adattarsi alla cultura specifica dell'organizzazione e a comprendere tre importanti fattori*:

- il modo in cui le competenze già sviluppate verranno utilizzate;
- gli standard di performance all'interno dell'organizzazione, cioè le norme che specificano le componenti della *task performance* e il livello minimo di performance;
- le norme di coinvolgimento all'interno dell'organizzazione, cioè le aspettative dell'organizzazione sulla *contextual performance* e i modi accettati e condivisi attraverso i quali i membri dell'organizzazione possono mostrare il loro coinvolgimento e la loro fedeltà.

Alcune norme di coinvolgimento sono critiche e devono essere accettate da ogni membro dell'organizzazione. Il fallimento dell'adeguamento si manifesta nelle pressioni esercitate dagli altri membri affinché l'individuo si adegui o lasci l'organizzazione. Per esempio, immaginate il caso di un'impresa di distribuzione commerciale che ha una norma interna secondo la quale «il cliente ha sempre ragione»,

specie per la restituzione degli acquisti effettuati. Se un addetto alle vendite si mette a discutere con un cliente, facendolo irritare, verrà richiamato prima verbalmente e poi per iscritto, e se il comportamento permane, verrà rimosso dall'incarico e trasferito, se possibile, altrimenti licenziato, se ricorrono gli estremi della «giusta causa». Esistono poi norme secondarie, a volte non esplicite, che sono meno importanti, poiché è auspicabile, ma non necessario, che una persona le accetti. Un esempio di norma secondaria è l'usanza del *casual friday*, in cui i dipendenti possono, se lo desiderano, vestire abiti più casual e informali.

L'effetto delle norme ha anche conseguenze sulle dinamiche di gruppo, come abbiamo discusso nel capitolo 5. Le norme e le aspettative sono riflesse in modo specifico nel contratto psicologico che, come abbiamo già visto nel capitolo sul potere, è caratterizzato dalle reciproche aspettative tra l'organizzazione e i suoi membri, riguardanti non solo la parte contrattuale formale della relazione di lavoro, ma anche tutto l'insieme di diritti, privilegi e obblighi nelle relazioni individuo-organizzazione.

Il contratto psicologico viene continuamente e informalmente negoziato durante la carriera. La prima significativa esposizione a esso avviene durante la fase di inserimento – denominata la fase del principiante, del novizio – durante la quale si è immersi in un'organizzazione e ci si ritrova su un possibile percorso di carriera, ma come principianti, novizi, apprendisti, in quanto si cominciano ad apprendere le competenze, gli atteggiamenti e la cultura necessari a vivere in una specifica organizzazione e a svolgere una specifica attività lavorativa. Per diventare competenti e imparare i trucchi del mestiere, occorrono diversi anni. Se i grandi artisti o i giocatori di scacchi non diventano famosi e bravi finché non lavorano nel loro campo per almeno dieci anni e, come diceva il grande Eduardo De Filippo, «gli esami non finiscono mai», ognuno può aspettarsi lo stesso per la propria carriera. Alla fine di questa fase, tuttavia, se un individuo si è impegnato, può raggiungere un livello di competenza che gli permette di contribuire pienamente al successo dell'organizzazione. Durante questa fase l'individuo prende anche coscienza delle differenze, se presenti, tra i suoi valori personali e i requisiti dell'organizzazione. Si può trattare anche di un'esperienza negativa, specie quando il processo di selezione non è stato efficace, in quanto la persona deve far fronte ai cambiamenti, ai contrasti, ad alcune sorprese, cercando di dare significato al disagio percepito.

## FORMAZIONE

La formazione ha un ruolo fondamentale nella *generazione, sviluppo e mantenimento delle conoscenze e delle capacità degli individui* ed è, per l'organizzazione, fonte di possibile vantaggio competitivo. Come abbiamo analizzato nel terzo capitolo, le capacità sono l'insieme delle caratteristiche intellettive della persona, delle abilità (mentali, meccaniche e psicomotorie), del livello delle conoscenze (generiche e specifiche, esperienziali) e del grado di utilizzo della tecnologia nello svolgimento delle attività. Si tratta quindi di un insieme di sequenze mentali e comportamentali interrelate, messe in atto per raggiungere un risultato.

## I miei primi anni in IBM

Quello che segue è il racconto di un diplomato in elettronica nel 1960, attualmente in pensione, che ha lavorato tutta la vita in IBM. Il racconto si riferisce al periodo di addestramento e formazione precedente alla sua assunzione.

«Appena diplomato, dall'ottobre 1960 a fine febbraio 1961, prima di venire assunto in IBM, ho frequentato il corso di addestramento presso il Centro di addestramento di IBM Italia. Il corso si teneva nella bellissima Villa Tassinara, del Settecento e con un grande parco, a Rivoltella del Garda, vicino a Desenzano. Gli interni erano stati in gran parte trasformati in aule, ma con grande rispetto per lo stile della villa. Gli allievi erano diplomati in elettronica/elettrotecnica o laureati. I primi erano destinati ai servizi di manutenzione presso i clienti (Customer Engineer) e i secondi alle attività di vendita e di marketing. Le condizioni contrattuali prevedevano a quel tempo: vitto e alloggio in villa (in stanze da 3-5 allievi) e una "borsa di studio" di 50.000 lire (forse i laureati prendevano di più). Non essendo stati assunti, si poteva essere mandati via in qualsiasi momento e, dato che le prospettive di lavoro erano molto allettanti, questo creava una notevole tensione. Un mio compagno, per esempio, è stato mandato via a metà corso, perché troppo emotivo».

«Le lezioni si svolgevano in aula dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 14.00 alle 18.30 e poi di sera si studiava individualmente o in gruppo, o si faceva pratica di laboratorio. Le lezioni teoriche erano sul funzionamento delle apparecchiature e comprendevano molti quiz per verificare in continuazione lo stato dell'apprendimento di ogni allievo. In laboratorio gli istruttori seguivano da vicino ogni studente per verificare l'efficienza e la metodologia di lavoro nella ricerca dei guasti, che erano stati creati "ad arte". Le apparecchiature servivano per i centri meccanografici delle imprese, quelli che in seguito sarebbero stati chiamati Centri Elaborazione Dati o Centri EDP (Electronic Data Processing). Le macchine erano tutte elettromeccaniche (l'elettronica stava iniziando solo lentamente a sostituire alcuni componenti) e quindi erano costituite da: motori elettrici, cinghie di trasmissione, ingranaggi, contatti elettrici eccetera».

«L'atmosfera generale era positiva, certamente piuttosto tesa, ma di grande efficienza e fra gli allievi si erano creati grande coesione, amicizia e spirito "cameratesco". L'età media era sui 21-22 anni: così venivamo trattati come in un collegio e controllati anche nel tempo libero. Sapevano se frequentavamo amicizie esterne e che tipo di persone erano. Si raccontava di colleghi che si erano buttati in un fosso quando avevano visto in lontananza sopraggiungere l'auto di un istruttore (me la ricordo, era una FIAT 1800 blu scuro). Io e altri due fummo visti una domenica con delle ragazze di Sirmione e naturalmente il lunedì successivo fummo "torchiati", ma lo ricordo simpaticamente, come uno scherzo, anche se pericoloso... (eravamo tre molto preparati). Per il resto, si mangiava bene, ci bombardavano di slogan tipo «L'IBM è una società fatta di uomini», in tutte le stanze c'erano scritte come il famoso "Think" (riflettete), e nelle cene ufficiali avevano provato a vietare il vino (ma non ci riuscirono...). All'interno della villa c'era anche una piccola chiesa, dove la domenica veniva celebrata messa. Il tam-tam diceva che era meglio partecipare... per non correre rischi, non si sa mai».

1. Che di tipo di socializzazione lavorativa vi viene in mente da questo racconto?
2. Quali erano secondo voi gli obiettivi del corso?
3. Quali imprese, oggi, adottano ancora questo tipo di approccio?

Le capacità possono essere **specifiche** o **generiche**. Nel primo caso il valore delle conoscenze e delle abilità sviluppate è apprezzabile prevalentemente in uno specifico contesto organizzativo visto che possono riguardare il funzionamento di un macchinario specifico, la conoscenza di alcune procedure contrattuali, l'uso di particolari linguaggi, la familiarità con la cultura specifica eccetera. Le capacità generiche – come le conoscenze di contabilità, le capacità di gestione delle riunioni, le conoscenze sulle modalità di funzionamento di un macchinario generico – assumono valore indifferente per diverse organizzazioni.

Le imprese tendono sempre di più a investire in formazione specifica, intesa come la formazione che incrementa direttamente le conoscenze dei processi specifici dell'impresa e la prestazione degli individui in un determinato contesto. Quella generica, che tende a migliorare le capacità generiche, è generalmente attuata per i neoassunti durante il periodo di inserimento e di socializzazione organizzativa. Quando pensiamo alla formazione ci viene spesso alla mente quella in aula, attraverso diverse tecniche didattiche (lezioni, discussione di casi, *role-playing*, video, esercitazioni ecc.): si tratta di una forma di trasferimento delle conoscenze e delle capacità molto diffusa e molto impiegata dalle imprese, anche se negli ultimi anni si è sviluppata la tendenza a utilizzare maggiormente le capacità specifiche presenti nell'organizzazione, cercando cioè di capitalizzare e trasferire il sapere collettivo già presente. L'organizzazione del trasferimento di questo sapere interno, che è un bene collettivo anche se incorporato nei singoli individui, può avvenire attraverso forme di apprendimento sul campo, affiancamento, tutorship, coaching, siti intranet di self-training e altri strumenti di knowledge management. Oltre alle esperienze sul campo, nelle quali si attivano significativi processi di *learning by doing*, lo sviluppo di alcune conoscenze e capacità avviene anche attraverso meccanismi di *learning by networking*, attraverso cioè processi di relazione interpersonale tra persone meno e più esperte. Ciò accade tipicamente nel lavoro di gruppo e in questo caso la formazione è prodotta dall'interazione ripetuta delle diverse personalità, dei diversi approcci cognitivi e dei diversi orientamenti professionali dei componenti del gruppo.

Gli effetti della formazione non sono apprezzabili contestualmente al momento formativo e quindi la formazione è considerabile come un'opportunità di miglioramento di alcune capacità, abilità, atteggiamenti a fronte di possibili ricompense di medio termine. In questo senso l'organizzazione «condivide» con gli individui il costo degli investimenti in formazione, specie quella specifica, ricompensandoli attraverso la promessa di aumenti retributivi e di avanzamenti di carriera futuri. Da ultimo occorre ricordare che la formazione è legata alla cultura organizzativa: per esempio, in alcune organizzazioni la formazione è «a pioggia», nel senso che in nome di un principio di equità, che in realtà è «egualitarismo», tutti i membri dell'organizzazione devono seguire i corsi di formazione, anche perché la formazione è percepita come fringe benefit e strumento per «fare carriera»: l'esclusione a un corso verrebbe vissuta come segnale negativo. In altre organizzazioni la formazione è mirata allo sviluppo di determinate competenze e viene proposta al personale che necessita di migliorare particolari capacità. La non partecipazione significa semplicemente che quelle competenze non sono necessarie o sono già possedute.

### Service management e formazione

Nelle imprese di servizi, la componente del servizio legata alla relazione con il cliente è un fattore critico di successo e spesso fonte di vantaggio competitivo. In particolare le imprese di servizi impiegano molto personale di front office, cioè in diretto contatto con il cliente, e sono per questo definite *high-touch* (termine coniato da John Naisbitt e che si contrappone a high-tech). Il ruolo delle persone è quindi centrale poiché la produzione di valore in grado di soddisfare il cliente è in larga misura determinata dalle prestazioni degli individui, determinate, come sappiamo dal capitolo 3, dalle capacità, dalla motivazione e dal contesto organizzativo. I principali criteri utilizzati dal cliente nel processo di valutazione della qualità del servizio sono:

- aspetti tangibili (strutture fisiche, personale e strumenti di comunicazione);
- affidabilità (capacità di prestare il servizio promesso in modo affidabile e preciso);
- risposta (capacità e volontà di aiutare i clienti e di fornire prontamente il servizio);
- professionalità (possesso delle abilità e delle conoscenze necessarie a prestare il servizio);
- cortesia (gentilezza, rispetto, considerazione e cordialità del personale);
- credibilità (affidabilità, attendibilità, onestà del fornitore di servizio);
- sicurezza (assenza di pericoli, rischi e dubbi);
- accesso (accessibilità e facilità di contatto);
- comunicazione (ascolto e dialogo con i clienti, usando un linguaggio comprensibile);
- comprensione del cliente (sforzo nel conoscere il cliente e nell'individuare le esigenze).

L'affidabilità, la capacità di risposta, la professionalità, la cortesia, la credibilità, la comunicazione e la comprensione del cliente sono strettamente legate ai comportamenti, alle capacità e alle caratteristiche personali degli addetti al front office e quindi la qualità del servizio è interrelata alla qualità delle prestazioni individuali. Alcune di queste caratteristiche sono maggiormente attitudinali e come tali sarebbe preferibile individuarle attraverso opportune attività di ricerca e di selezione. Altre sono maggiormente «scolarizzabili» e come tali apprendibili in svariati modi, quali l'apprendimento vicario (si veda cap. 1), i rinforzi (capp. 1 e 3), il modelling (cap. 1) e la formazione. Infatti le imprese di servizi investono molto in addestramento e formazione, specie su temi quali la negoziazione, la gestione dello stress, la comunicazione efficace, l'ascolto del cliente, il problem solving, la gestione del tempo eccetera.

## CARRIERA

Vi sono molti modi in cui, nel linguaggio comune, viene usato il termine carriera. Si dice che una persona «ha fatto» molta carriera o che «è in carriera». Si può anche definire qualcuno come «carrierista». Ma che cosa significa carriera? La letteratura sull'argomento presenta definizioni molto differenti. Anche dal punto di vista etimologico la parola viene variamente interpretata come «strada per carri», «carro» e anche «percorso del sole». Anche in questo caso analizzeremo il tema della carriera dal punto di vista dell'individuo e dell'organizzazione.

**IL PUNTO DI VISTA DELL'INDIVIDUO** Che cosa significa fare carriera? Sembra un luogo comune, ma spesso la risposta verte sulla «salita» lungo la scala gerarchica, sul livello retributivo raggiunto e sullo status ottenuto nello svolgimento della pro-

fessione. Ma andando un po' più in profondità, dal punto di vista dell'individuo, la carriera è qualcosa di più del semplice lavoro o della sequenza di posizioni che si occupano nel corso della vita. *La carriera è la sequenza, percepita in modo soggettivo, degli atteggiamenti e dei comportamenti associati alle esperienze e alle attività lavorative svolte.* In questo senso le motivazioni di fondo sono assolutamente personali.

L'adattabilità di carriera si riferisce alla propensione e alla capacità del singolo di cambiare lavoro e/o organizzazione, al fine di mantenere uno standard di avanzamento nella carriera. Questa dimensione è più critica oggi rispetto al passato, in quanto le persone cambiano lavoro molto più frequentemente. Gli atteggiamenti verso la carriera sono costituiti da tutti gli atteggiamenti verso il proprio lavoro, il posto di lavoro, il bisogno di *achievement* e la relazione tra vita lavorativa e privata. Questi cominciano a formarsi ancora prima di avere un lavoro e, come abbiamo analizzato in precedenza, continuano a modificarsi in funzione delle esperienze lavorative. L'identità di carriera è la particolare sfaccettatura dell'identità di una persona in relazione alle attività lavorative e organizzative. L'identità individuale rappresenta il modo specifico con cui ogni persona pensa di appartenere al mondo: un modo di raffigurarla è pensare che sia composta da tante sottoidentità, che insieme costituiscono quella complessiva. Queste sottoidentità riguardano la famiglia, le relazioni sociali e le altre componenti della vita di una persona, e la loro importanza è in continuo cambiamento in funzione del momento della vita in cui ci si trova. Così, per esempio, nelle prime fasi della carriera lavorativa, l'identità legata al lavoro può avere un'importanza maggiore rispetto alle altre, ma, in un diverso momento, può diventare più rilevante quella attinente alla famiglia. Persone che si trovano nella stessa fase della carriera possono attribuire una diversa importanza alle proprie sottoidentità: qualcuno può identificarsi maggiormente con la famiglia e i figli, altri con il lavoro. La performance di carriera può essere valutata a livello di successo sia oggettivo che psicologico. Il livello retributivo, la reputazione o un'elevata posizione nell'organigramma aziendale riflettono il successo oggettivo. Quello psicologico viene raggiunto quando la considerazione di se stessi e l'autostima aumentano. Il successo psicologico può essere in relazione con quello oggettivo, in quanto un avanzamento di livello retributivo o di prestigio connesso alla posizione ricoperta possono aumentare il successo psicologico, così come un fallimento o l'insoddisfazione per il proprio lavoro possono farlo diminuire.

**IL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO** Dal punto di vista organizzativo, la carriera può essere definita come *l'insieme di mansioni che un individuo ricopre nel tempo e che sono qualificate congiuntamente dal livello retributivo, dalla qualifica, dalla posizione, dal livello gerarchico, dai contenuti e dalle caratteristiche professionali dei compiti.* La progettazione del sistema di carriera serve ad associare la dinamica retributiva a quella organizzativa, regolando il cambiamento orizzontale e verticale di posizione o responsabilità e permettendo di collegare gli aumenti retributivi con promozioni a livelli di responsabilità gerarchica superiori. Si tratta quindi di uno strumento rinforzante le logiche di regolazione del mercato del lavoro interno all'organizzazione. Tali sistemi contribuiscono a rendere longeva la relazione di lavoro, attraverso la richiesta di contributi nel breve periodo che saranno ricompensati nel lungo.

**I percorsi.** Per molti anni era opinione diffusa che il normale percorso di carriera consistesse nell'entrare in un'impresa e quindi spostarsi da una posizione a un'altra verticalmente, fino a arrivare al vertice della struttura organizzativa. Oppure, in alternativa, svolgere una professione, come, per esempio, l'avvocato o il medico, per tutta la vita. Recentemente le organizzazioni hanno sviluppato altri percorsi, anche per meglio rispondere alle esigenze di flessibilità.

Il *percorso di carriera lineare* rappresenta il sentiero tradizionalmente associato allo svolgimento di un lavoro a tempo indeterminato all'interno di una grande impresa con una struttura di tipo burocratico e piramidale. Questo percorso si concretizza in una serie di spostamenti verticali all'interno della struttura organizzativa, fino a raggiungere il limite della propria carriera. Si tende quindi a lavorare in una delle funzioni dell'impresa (marketing, finanza, produzione ecc.) cercando di «salire» nella scala gerarchica funzionale. Nelle organizzazioni con questi percorsi di carriera gli individui tendono a essere fortemente orientati a raggiungere il successo (così come è definito nei termini organizzativi) e tendono a mostrare capacità di leadership. Inoltre, probabilmente saranno avvantaggiati gli «organizzativisti», così come descritti nel capitolo 1. Un esempio di carriera lineare nella funzione commerciale può essere la seguente: agente di vendita, capo area, responsabile di un'area regionale, vicedirettore di funzione, direttore di funzione.

Il *percorso di carriera da esperto*, invece, è seguito da chi costruisce la carriera sulla base delle proprie competenze o sullo sviluppo di una professione. Queste persone investono molto, sia dal punto di vista personale sia da quello economico, nell'acquisizione di particolari capacità e trascorrendo la maggior parte della propria vita lavorativa nel metterle in pratica. Esempi di tali percorsi si trovano frequentemente nelle professioni di medico, avvocato, insegnante, attore, notaio, commercialista eccetera. Questo percorso di carriera si può trovare nelle organizzazioni con struttura piatta, elevata ampiezza del controllo, unità che lavorano per progetti e per processi, con una forte enfasi sulla qualità e sull'affidabilità e un sistema di ricompense legato alle competenze. In questi contesti il carico di lavoro normalmente è molto variabile e spesso è necessario costituire gruppi di esperti che lavorino insieme su grandi progetti.

Il *percorso di carriera a spirale* implica periodici spostamenti tra diversi ruoli e posizioni. Le persone che lo seguono tendono ad avere forti bisogni di crescita e di sviluppo personale e a essere molto creative. Spesso questi cambiamenti arrivano quando si sono sviluppate sufficienti competenze nello svolgimento del proprio lavoro e si comincia a sentire la necessità di cambiamento. Il percorso di carriera a spirale ideale dovrebbe consistere nello spostarsi da un'occupazione lavorativa (per esempio controllo e finanza) a un'altra collegata (per esempio il consulente finanziario). In questo modo è possibile trasferire alcune conoscenze e capacità sviluppate nella precedente occupazione in quella nuova. Questo percorso di carriera si differenzia in modo sostanziale da quello lineare. In entrambi ci si può spostare da un tipo di lavoro a un altro, ma la differenza principale consiste nel fatto che nel percorso lineare il focus e il movimento sono «a candela» (carriera verticale), mentre nel percorso a spirale la mobilità è più di tipo laterale (carriera orizzontale).

## Le ancore di carriera

Un'ancora di carriera viene definita come il «concetto del sé», che consiste nella percezione dei propri talenti e abilità, nei valori di base, nelle motivazioni e nei bisogni che fanno riferimento alla carriera. Le ancore di carriera evolvono solo a partire dall'inizio della vita lavorativa. Una volta che il concetto del sé si è formato, fungono da forza stabilizzatrice, da ancora per l'appunto. Si può pensare alle ancore di carriera come a quell'insieme di valori e motivi a cui l'individuo non rinuncerà, se costretto a compiere una scelta. L'individuo non è consapevole delle proprie ancore sino a quando non deve compiere una scelta che riguardi il proprio sviluppo, la famiglia e la carriera. Ciascuno presenta un'ancora di carriera prevalente che, tuttavia, non è mai isolata ma complementare alle altre.

Le ancore di carriera individuate da Schein in un primo studio sono cinque.

- *Tecnico-funzionale*: gli individui appartenenti a questo gruppo organizzano le proprie carriere attorno a specifiche aree di competenze tecniche o funzionali e cambiano posizione essenzialmente seguendo il criterio di massimizzare la loro possibilità di cogliere nuove sfide all'interno della stessa area specialistica. Non sono interessati all'attività manageriale di per sé, anzi cercano di evitare posizioni manageriali.
- *Gestionale*: gli individui con quest'ancora di carriera sono interessati a scalare la gerarchia aziendale per raggiungere posizioni di vertice, per avere ampie responsabilità e per poter collegare il successo organizzativo ai propri sforzi. Identificano le proprie competenze come la combinazione di competenze analitiche (risoluzione di problemi in condizioni di incertezza), interpersonali (guidare e influenzare le persone per raggiungere gli obiettivi) e capacità di controllo emotivo (capacità di essere stimolati dalle crisi piuttosto che stressati).
- *Innovazione*: i membri di questo gruppo organizzano le loro decisioni di carriera attorno alla possibilità di creare qualcosa di proprio: un prodotto, un servizio, un'organizzazione. Presentano forti spinte all'autonomia, ma finalizzate a creare qualcosa.
- *Consolidamento*: gli individui con quest'ancora sono soprattutto preoccupati della stabilità, sia nel senso di continuità del proprio impiego con un'organizzazione, sia nel senso di non cambiare area geografica, della possibilità di «sistemarsi», stabilizzare la famiglia o di integrarsi nella propria comunità.
- *Autonomia*: gli individui con quest'ancora hanno compreso di essere sempre più incapaci e poco desiderosi di lavorare in una grande organizzazione e hanno cercato di costruirsi carriere sostanzialmente autonome come quella del docente, dello scrittore o del consulente.

Recentemente Schein, alla luce del mutato contesto sociale, economico e organizzativo ha proposto altre tre ancore di carriera, che si vanno ad aggiungere a quelle precedenti.

- *Servizio e dedizione a una causa*: gli individui che rientrano in questo gruppo sentono di aver bisogno non solo di produrre con il proprio lavoro un reddito adeguato, ma anche di poter fare qualcosa che abbia significato in un più ampio contesto. Individui con quest'ancora, unita a quella imprenditoriale, hanno creato numerose aziende per l'attività di riciclo materiali, imprese no profit, associazioni ambientali eccetera.
- *Sfida pura*: gli individui di questo gruppo definiscono le loro carriere in termini di possibilità di risolvere situazioni difficili, problemi complessi e di vincere la concorrenza.
- *Stile di vita*: è un'ancora più generale, legata al bisogno di stabilità del proprio percorso di vita, inteso in senso più ampio della sola carriera lavorativa, e fa riferimento a uno stile di vita generale, spesso di coppia, al quale non si vuole rinunciare.

Nel *percorso di carriera transitorio* le persone non scelgono in modo definitivo alcun lavoro o campo di attività, ma si muovono da una posizione a un'altra senza seguire un particolare percorso. Questo percorso si caratterizza per la costante incoerenza dei lavori svolti. Ne è un esempio il lavoro del consulente di general management, che si trova spesso a svolgere differenti attività in diverse imprese. Ciò che lo contraddistingue è la capacità di svolgere attività molto diverse (*multitask*). Queste persone desiderano indipendenza e varietà e quindi preferiscono lavorare nelle organizzazioni flessibili e non strutturate, che tollerano questo tipo di autonomia.

**I criteri.** Le promozioni interne si possono basare su criteri di **anzianità** (*seniority system*), fondati sul principio dell'anzianità professionale. Tale criterio è oggettivo e ha la finalità di disincentivare il turnover, poiché premia la fedeltà all'impresa e la durata della relazione di lavoro. Un altro vantaggio di questo criterio è la diminuzione dei «costi di influenza», generati dall'inevitabile tendenza delle persone a dedicare tempo, altrimenti utilizzabile in attività produttive o ricreative, a influenzare i meccanismi di autorità e le decisioni di vertice (si veda il capitolo sul potere). Il seniority system è una regola di standardizzazione delle promozioni dall'interno dell'organizzazione che abbassa la discrezionalità manageriale nelle scelte di carriera e conseguentemente diminuisce gli interventi tesi a influenzarla (percorso lineare). È tipico di organizzazioni meccanicistiche e verticistiche, che operano in un ambiente stabile.

Altro criterio può essere la promozione in base al **merito**, in seguito a ripetute valutazioni positive della prestazione e al possesso delle competenze richieste. In questi casi si crea una sorta di «torneo» interno, poiché più candidati concorrono alla possibile copertura della stessa posizione. È un criterio più coerente con organizzazioni dinamiche, orientate al mercato e competitive. Spesso accade però che la persona che più eccelle nelle prestazioni al proprio livello (il *best performer*) non sia il miglior candidato per la posizione di livello più elevato. In altri termini, non sempre il miglior operaio può essere il miglior capo squadra, o il miglior product manager può essere il miglior direttore marketing. Per ovviare alla famosa Legge di Peter – secondo la quale tutti sono promuovibili al loro livello di incompetenza e per la quale molte imprese hanno perso persone con talenti e competenze rilevanti – si possono adottare diverse soluzioni. In primo luogo, la carriera meritocratica può e dovrebbe essere alimentata dalla valutazione del *potenziale*: in questo caso si promuove la persona non solo con la migliore prestazione al proprio livello, ma con la prestazione potenzialmente migliore al livello superiore (sulla valutazione del potenziale si veda il prossimo capitolo). In secondo luogo, si possono tracciare **doppi sentieri di carriera interna**, legati alla figura di professional e di manager. In tal modo si vuole evitare che persone con forti competenze tecnico-professionali (ricercatori, ingegneri, scienziati ecc.) e che vogliono continuare a investire professionalmente su di esse debbano, a un certo punto della loro vita lavorativa, accorpate competenze di gestione del personale, pianificazione, organizzazione eccetera per poter fare carriera e quindi avanzare nella scala gerarchica e nel livello retributivo (percorso da esperto). Questa soluzione è molto diffusa nelle imprese di servizi, ma

può essere efficace in tutte le situazioni in cui siano presenti competenze sia professionali sia manageriali rilevanti, critiche e custodite dalle persone. Tra i vantaggi del doppio sentiero di carriera professionale e manageriale si può infatti annoverare anche un allungamento diagonale e orizzontale dei possibili percorsi di carriera compatibile con una struttura organizzativa abbastanza piatta (percorsi a spirale).

Nelle scelte di promozione, accade spesso che una persona possa venire superata da un'altra che ha conseguito minori performance. La ragione di ciò consiste nel fatto che le decisioni di avanzamento sono influenzate dagli atteggiamenti, dai valori e dalle opinioni di un individuo. Pertanto, se questi sono conformi a quelli della persona o del gruppo di persone che decidono le promozioni, le possibilità di avanzamento sono molto maggiori. La spiegazione di molti processi di promozione si richiama al criterio euristico del **sufficientemente adeguato**, secondo il quale non è necessario essere il migliore tra le persone candidate a una promozione, ma è indispensabile che le proprie competenze siano giudicate sufficientemente adeguate rispetto alla posizione da ricoprire. In altre parole, occorre essere giudicati «abbastanza bravi», condizione necessaria ma comunque non sufficiente per avere qualche possibilità di essere promossi, in quanto le possibilità aumentano se la persona ha valori e atteggiamenti considerati appropriati per l'organizzazione o per la coalizione dominante. A parità di performance, vince il torneo della carriera chi presenta gli atteggiamenti maggiormente conformi al gruppo di potere dominante e all'organizzazione nel suo insieme.

Un ulteriore rafforzamento al senso di appartenenza è dato dal sistema di **partnership**, particolarmente usato in realtà organizzative a elevata complessità gestionale, elevata variabilità dell'ambiente competitivo e nelle quali il prestatore di lavoro è a diretto contatto con il cliente finale, quali le società di servizi professionali, gli studi associati di consulenza, le agenzie di pubblicità, le società di revisione e di certificazione. In queste realtà si lavora tipicamente per progetti, spesso presso il cliente; i tempi di feedback tra azione e osservazione dei risultati sono lunghi e i tradizionali sistemi di valutazione della prestazione e del potenziale possono andare in crisi. A ciò si deve aggiungere lo sviluppo di fiducia reciproca tra prestatore di lavoro e cliente esterno, che spesso rende la relazione idiosincratca. Ciò aumenta il valore *firm specific* del prestatore di lavoro e la sua difficile e costosa sostituibilità. In queste organizzazioni «fare carriera» significa «diventare partner» o uscire (*up or out rules*).

Al di là della specificazione dei sistemi e dei percorsi, occorre sottolineare che la dinamica delle carriere è comunque influenzata da norme e consuetudini non scritte e dal contratto psicologico. I percorsi di carriera possono infatti anche essere tracciati, ma è la conoscenza delle regole interne, della cultura e delle tradizioni a permettere alle persone di capire le reali dinamiche di carriera. L'osservazione diretta, l'ascolto delle «storie» aziendali, la comprensione dei miti e dei riti, l'identificazione degli «eroi aziendali» permettono di decodificare le carriere organizzative. Studiare il tipo di posizioni ricoperte precedentemente dal direttore generale, il tipo di comportamenti premiati, i comportamenti politici di vicinanza alla coalizione dominante manageriale o alla proprietà, permette di capire molto del concetto di carriera organizzativa e di essere quindi maggiormente consapevoli delle scelte future.

## VALUTAZIONE

Attraverso la progettazione dei sistemi di valutazione si vogliono raggiungere diverse finalità: la standardizzazione dei comportamenti e dei risultati, la riduzione delle asimmetrie informative tra capo e collaboratore, il chiarimento delle aspettative di prestazione. L'aspetto più critico nella progettazione dei sistemi di valutazione è il «cosa» e il «come» valutare. Che cosa è utile o possibile valutare? L'impegno o i risultati? Le capacità o le conoscenze? Gli sforzi o la fedeltà aziendale? E con quale prospettiva temporale: contributi passati, presenti o possibili nel futuro? Per rispondere a queste domande conviene analizzare le diverse forme di valutazione impiegate nella prassi manageriale, ossia la valutazione della posizione, delle competenze, della prestazione e del potenziale.

## POSIZIONE

La valutazione della posizione è strettamente connessa alla dinamica retributiva, poiché ha la finalità di *legare in modo oggettivo la retribuzione alla posizione ricoperta e non alla persona attraverso l'uso di criteri che consentano di stabilire un sistema di equità retributiva interna all'organizzazione*. L'oggetto della valutazione non è quindi la persona, ma i compiti, le attività e le responsabilità ricoperte.

La posizione rappresenta il ruolo che la persona occupa nella struttura organizzativa, ruolo che ha un certo valore per l'organizzazione stessa, indipendentemente da chi lo ricopre. Nel caso Mainardi srl, di inizio capitolo, la domanda chiave da porsi è la seguente: «Le posizioni ricoperte dai dipendenti hanno lo stesso valore in questa impresa?». Se due posizioni, per esempio quella ricoperta da Venturi e quella ricoperta da Fermi, assumono un diverso valore, il problema che si pone in sede di valutazione è quello di definire quanto le due posizioni differiscano tra loro. Valutare le posizioni della Mainardi significa, prima ancora di decidere sui possibili aumenti, determinarne una graduatoria, espressa generalmente in termini di punteggi assoluti o di fasce di punteggio (classi), che definiscano il valore relativo di ciascuna. A ciascun punteggio o a ciascuna classe occorre attribuire un certo valore retributivo, che rappresenta la quota fissa di retribuzione per quella posizione, determinato considerando sia la tendenza del mercato del lavoro per posizioni simili, attraverso opportune indagini retributive, sia la politica retributiva che la Mainardi vuole adottare. In questo modo, per ogni posizione, si determina un valore retributivo specifico fisso, oppure un range retributivo (bande). Il valore finale complessivo della retribuzione, che ricadrà all'interno delle bande retributive prefissate, sarà dato dalla retribuzione fissa più l'eventuale retribuzione variabile legata alla prestazione, argomento che tratteremo in seguito.

## COMPETENZE

La valutazione delle competenze è uno dei metodi definiti di «skill evaluation» e rientra in *un orientamento alla gestione del personale di tipo soggettivo, attraverso*

la valorizzazione dell'individuo nella sua unicità e l'impiego di metodi di gestione flessibili e non standardizzati. Negli ultimi anni con il termine competenze si sono indicate sia quelle individuali sia le *core competencies*, o competenze distintive dell'organizzazione. I diversi concetti di competenza sono collegabili a due approcci distinti che, pur avendo sviluppi autonomi, sono interpretabili in modo complementare:

- psicologico-individuale
- strategico-organizzativo

**APPROCCIO PSICOLOGICO-INDIVIDUALE** McClelland e Boyatzis hanno definito la competenza una «caratteristica intrinseca individuale che è collegata a una performance efficace o superiore in una mansione». Essendo una caratteristica intrinseca, la competenza costituisce parte integrante e duratura della personalità di un individuo. Il nesso causa-effetto indica che la competenza stessa dà origine o è in grado di predire particolari comportamenti che, posti in essere, hanno come risultato prestazioni eccellenti: è il possesso di specifiche competenze a determinare le differenze di performance tra Fermi (*best performer*) e gli altri dipendenti. Sempre nel nostro esempio iniziale, alla Mainardi si devono ricercare le competenze chiave per il successo negli individui con una performance elevata e continuativa. Secondo questo approccio, le organizzazioni devono definire le competenze soglia relative a una data posizione e successivamente una griglia di riferimento e il profilo delle competenze. Di seguito occorre «catturare» i profili di competenze discriminanti, alla base di quei comportamenti che hanno generato prestazioni di livello superiore. Ciò viene effettuato attraverso una tecnica denominata con l'acronimo BEI, *Behavioural Event Interview*, cioè un'intervista sugli episodi comportamentali più significativi dell'esperienza di lavoro del best performer. Questo strumento permette di ricostruire modelli di comportamento e percorsi cognitivi realmente messi in atto dall'individuo e collegati a risultati di successo. Sempre nel nostro esempio, potreste domandare a Piero Fermi di ricordare tre situazioni in cui si è sentito molto efficace e tre in cui non si è sentito tale. Lo scopo è individuare, tra i comportamenti descritti da Fermi, quelli che possono costituire indicatori di competenze, quali autocontrollo, capacità relazionali o di risoluzione di problemi, autorealizzazione e così via. Le competenze rilevate e possedute dal best performer in un determinato contesto diventano termine di paragone per valutare gli altri e determinare gli eventuali gap di competenze che questi dovrebbero colmare per migliorare la propria prestazione, attraverso adeguate politiche di sviluppo, illustrate nelle pagine precedenti. In termini di people management si tratta quindi di riconoscere le caratteristiche del best performer, incoraggiarne la manifestazione e la diffusione, oltre che creare le condizioni organizzative e gestionali che favoriscano il porre in essere e riprodurre comportamenti di successo.

**APPROCCIO STRATEGICO-ORGANIZZATIVO** Secondo questo approccio un'organizzazione viene concepita come un portafoglio di competenze, e ciò che genera vantag-

gio competitivo rispetto ai concorrenti sono le capacità combinatorie dell'organizzazione, che consentono di dar vita a competenze distintive difficilmente replicabili in contesti diversi da quello di origine.

È quindi necessario individuare le competenze distintive dell'organizzazione, cioè le risorse specifiche e trasversali, fondamento del complesso unitario dei comportamenti competitivi dell'organizzazione e delle modalità strategico-operative che ne determinano il posizionamento sul mercato. Successivamente si individuano, partendo da quelle distintive, le competenze chiave e di ruolo richieste alle persone. Le prime risultano da un complesso mix di competenze possedute dall'organizzazione che caratterizzano un particolare processo o una specifica sequenza di attività e non un gruppo di persone o un'unità organizzativa. Tutti dovrebbero possederle, per generare valore. Le competenze di ruolo sono invece più specifiche di singole famiglie professionali. Come sottolineato da Spencer e Spencer, il concetto di competenza, in questo approccio, è più ampio di quello impiegato nell'approccio psicologico-individuale ed è legato a un concetto di ruolo, descritto in termini di competenze da possedere.

**QUALE APPROCCIO USARE?** Entrambi gli approcci presentano punti di forza e di debolezza, spesso complementari. Da un lato, il rigore scientifico, l'accuratezza del processo, il ricorso ad analisi di tipo statistico per la validazione dei risultati e l'osservazione concreta dei comportamenti messi in atto dagli individui (indicatori del possesso della competenza) sono punti di forza dell'approccio psicologico-individuale. D'altro lato, la metodologia richiede un campione statistico molto esteso, gruppi di controllo, tempi lunghi d'attuazione e costi elevati. Inoltre si rischia di non considerare le implicazioni sull'organizzazione nel suo complesso, l'osservazione delle competenze come aggregati aziendali e le relazioni dinamiche tra questi aggregati che determinano l'apprendimento organizzativo.

All'opposto, l'approccio strategico-organizzativo permette di individuare un collegamento tra le caratteristiche dell'ambiente competitivo, le strategie aziendali, le *organization capabilities* e le competenze degli individui. Le competenze vengono declinate dalla strategia e dalla mission: in questo modo vengono identificate le competenze chiave e di ruolo che le persone devono sviluppare per migliorare la propria prestazione e avere un impatto positivo sul business. Valutando e monitorando le competenze, l'organizzazione può avere un quadro preciso dei propri punti di forza e di debolezza, pianificare interventi formativi e di sviluppo per far crescere il livello delle competenze, comunicare nuovi comportamenti richiesti per il successo individuale e organizzativo. Tuttavia, con questo approccio si corre il rischio di trascurare competenze emergenti all'interno dell'organizzazione, concentrandosi esclusivamente sull'imitazione degli ingredienti di successo individuati nei concorrenti, attraverso opportune tecniche di benchmarking.

## PRESTAZIONE

La valutazione della prestazione è uno strumento di gestione del personale estremamente importante, che ha carattere di minore asetticità rispetto alla valutazione del-

la posizione, in quanto consente di *apprezzare il reale contributo di un individuo, che ricopre una data posizione, in termini di comportamenti attivati e di risultati prodotti*. In ogni sistema di valutazione sono presenti una dimensione valutativa in senso stretto, legata a finalità retributive, e una dimensione di sviluppo, cui corrispondono finalità di miglioramento, di crescita e di carriera della persona. La compresenza delle due dimensioni di valutazione e di sviluppo può creare qualche problema ai capi diretti, che possono vivere un conflitto di ruolo dovendo svolgere contemporaneamente il ruolo di giudice-auditor – responsabile di valutazioni che dovrebbero essere motivate, giustificate e che influenzano il futuro dei collaboratori – e il ruolo di consulente-coach, capace di creare un clima di fiducia reciproca, ascoltare, comunicare correttamente il feedback, motivare e supportare i collaboratori a individuare i propri punti di forza e le proprie aree di miglioramento. Uguali difficoltà si possono riscontrare negli individui valutati, che possono non essere disponibili a una discussione aperta sulle loro aree di debolezza, dal momento che le informazioni potrebbero influenzare la loro situazione retributiva. Possono anche tendere ad attribuire le cause di una bassa performance a fattori relativi al contesto lavorativo, esterni al loro controllo, negare l'evidenza e i problemi o perfino attribuire la responsabilità ad altri. Per questi e altri motivi la valutazione della prestazione è una delle attività meno amate dai manager.

**BASI DI VALUTAZIONE (CHE COSA E COME SI VALUTA)** La valutazione formale della prestazione si focalizza di solito sulla *task performance* e su diverse componenti, alcune più oggettive, appartenenti alla sfera dei risultati raggiunti, altre più soggettive, appartenenti alla sfera dei comportamenti.

La **valutazione dei risultati** misura il contributo individuale attraverso il confronto tra gli obiettivi stabiliti e i risultati raggiunti. L'individuazione delle misure-obiettivo avviene attraverso il processo di goal setting (si veda cap. 3) e di volta in volta si possono declinare le principali responsabilità del ruolo ricoperto (*accountabilities*) in obiettivi di natura economico-finanziaria, in standard di efficienza o di qualità del lavoro svolto, in standard di quantità o volumi produttivi, in aree chiave di risultato o nelle attività fondamentali relative alla posizione. Le misure di tipo quantitativo, economico, di volume, temporali eccetera devono essere oggettive e in questo ambito risulta fondamentale l'integrazione tra il sistema di valutazione delle prestazioni e il sistema di programmazione e controllo, la cui struttura rispecchi i centri di responsabilità relativi alle diverse unità organizzative e le risorse a esse attribuite per lo svolgimento delle attività. In termini di goal setting, ricordiamo che ciascun obiettivo, per creare motivazione, deve essere:

- specifico e definito in termini oggettivi;
- riferito a un arco di tempo predeterminato;
- coerente con le aree di risultato di cui il titolare della posizione è responsabile e per le quali disponga di reali deleghe su leve di azione manovrabili che incidano sui risultati;
- misurabile in termini di conseguimento, grazie a specifici criteri di valutazione;

- difficile, ma raggiungibile e realistico;
- comunicato, possibilmente partecipato e accettato.

La **valutazione dei comportamenti** è di fondamentale importanza per misurare come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto dei comportamenti di performance attesi e quelli posti in essere. Pensate a un obiettivo che avete recentemente raggiunto, per esempio un viaggio in barca a vela che avete organizzato con e per un gruppo di amici. Il viaggio è stato splendido, poco costoso e tutti ne sono rimasti contenti. Come avete raggiunto questo risultato? Applicandovi e concentrandovi sul percorso? Noleggiando una buona imbarcazione? Sottraendo tempo ad altre attività? Improvvisando? Pianificando e organizzando il viaggio fin nei minimi dettagli? Delegando parte delle responsabilità a un vostro amico, esperto skipper come voi?

Potete raggiungere i vostri obiettivi e ottenere determinati risultati in modi diversi: grazie alla vostra esperienza pratica e competenza tecnica, oppure alla vostra capacità di delega, organizzazione, pianificazione. Se lavorate in un'organizzazione, il vostro capo sarà interessato al raggiungimento dei risultati, ma anche al fatto che siano ottenuti attraverso alcuni comportamenti organizzativi rilevanti per il raggiungimento dei risultati: per esempio, il problem solving, la delega, l'orientamento al team building, la comunicazione, la negoziazione. È quindi importante specificare quali comportamenti organizzativi sono attesi, corredandoli delle necessarie definizioni e fornendo una serie di indicatori di osservazione: tutte queste informazioni dovrebbero essere inserite in declaratorie informative debitamente portate a conoscenza degli interessati.

Occorre prendere in considerazione i comportamenti organizzativi osservabili e misurabili direttamente correlabili alla task performance. I comportamenti oggetto di valutazione possono essere espressione di attività mentali (sintesi, analisi, astrazione ecc.), di attività tecniche e organizzative (capacità di controllo, di gestione delle risorse umane ecc.), di attività relazionali (leadership, capacità comunicativa, capacità di vendere ecc.). Sono quindi da escludersi le valutazioni inerenti a tratti della personalità, attitudini o atteggiamenti. In questo senso risulta preferibile individuare i comportamenti di task performance, escludendo quelli relativi alla *contextual performance* quali, per esempio, assumersi incarichi extra, essere altruisti e cooperare con i colleghi, manifestare entusiasmo e persistere nel commitment, identificarsi nell'organizzazione e proteggerla. Occorre quindi definire correttamente che cosa si intende per prestazione e per comportamenti attesi in modo che gli interessati ne siano consapevoli.

**ATTORI COINVOLTI (CHI VALUTA E CHI È VALUTATO?)** L'approccio tradizionale alla valutazione della prestazione prevede che questa venga effettuata dal capo diretto, unica fonte della valutazione. Si tratta di un approccio tradizionale, poiché è basato sulla considerazione che il superiore diretto abbia una visione migliore della prestazione del collaboratore, avendo definito con lui i parametri obiettivi di risultato e di comportamento attesi. I cambiamenti organizzativi tipici dell'economia della flessibilità, così come hanno mandato in crisi la valutazione della posizione come unico elemento per determinare la retribuzione fissa, stanno mettendo in crisi la valutazio-

ne della performance affidata esclusivamente al superiore diretto. Ciò è principalmente dovuto al fatto che la flessibilità nei ruoli e la maggiore indeterminatezza del contesto organizzativo comportano una maggiore esposizione del collaboratore a più situazioni organizzative nelle quali vi possono essere attese diverse di performance, da parte di individui e gruppi differenti.

Immaginate di essere il product manager in un'impresa internazionale di servizi informatici e di essere responsabile della promozione, commercializzazione e distribuzione di una serie di pacchetti software per agenzie di viaggio e tour operator. Quanto tempo pensate di passare col vostro capo diretto, il direttore marketing? E quanto con i direttori tecnici delle agenzie clienti, con i colleghi della produzione e della programmazione, con i clienti nuovi, con gli altri colleghi del team di progetto per lo sviluppo prodotti, con quelli del gruppo qualità, con i colleghi del comitato sicurezza e controllo, con l'assistente al controller, con i fornitori esterni e così via? Chi può valutare la vostra performance? Il vostro capo? I vostri colleghi? Gli altri team member? I vostri clienti? Voi stessi? La tradizionale valutazione capo-collaboratore non riesce, da sola, a cogliere tutti gli aspetti che caratterizzano le performance multitask, come quelle dell'esempio. In questi casi, è preferibile aggiungere alla valutazione del capo altre fonti, impiegando i cosiddetti sistemi di valutazione *multi-source-feedback* (MSF). Le possibili fonti aggiuntive di valutazione sono quattro.

- *Il valutato.* L'autovalutazione può essere visionata dal capo diretto, in modo da essere considerata per la valutazione finale, oppure essere presentata prima o nel momento stesso del colloquio di valutazione, per un eventuale confronto.
- *I collaboratori del valutato.* Molti manager sono interessati a ricevere un feedback formale dai propri collaboratori, ma ciò incontra ancora molte difficoltà nei contesti fortemente burocratizzati e radicati al concetto di autorità gerarchica.
- *I pari livello e colleghi.* La cosiddetta *peer evaluation* presenta punti di forza e di debolezza. Tra i primi ricordiamo la possibilità di ottenere un certo numero di valutazioni «indipendenti», provenienti da chi è a stretto contatto con il valutato. Tra i secondi ci sono le eventuali distorsioni causate dalla «popolarità» del valutato presso i colleghi, da legami di amicizia, dal timore di ritorsioni. Nonostante questi rischi, la peer evaluation ha un ruolo sempre più importante, soprattutto nelle organizzazioni a matrice o per progetti.
- *I clienti interni o esterni.* La valutazione è effettuata da coloro che più direttamente usufruiscono dei risultati del lavoro del valutato, siano essi clienti interni oppure esterni, specie nei casi in cui il valutato rappresenta il referente dell'organizzazione con il quale entrano in contatto, come tipicamente accade per il personale di front office.

## POTENZIALE

La valutazione del potenziale, a differenza della valutazione delle prestazioni, ha un orientamento al futuro, nel senso che non considera le prestazioni passate, ma le possibili prestazioni future che un individuo potrebbe fornire ricoprendo una diver-

sa posizione. Si tratta quindi di un *giudizio orientato al futuro, che analizza e valuta le caratteristiche personali dell'individuo rispetto alla possibile evoluzione dell'organizzazione, e si concretizza in una previsione di possibili cambiamenti o ampliamenti della posizione, nonché delle potenzialità di crescita sia verticale che orizzontale*. La valutazione del potenziale implica un orientamento di tipo soggettivo, pur avvalendosi di strumenti di misura oggettivi.

Scopo della valutazione del potenziale è quello di individuare i soggetti che presentano particolari capacità di sviluppo, destinati a percorrere gli itinerari di carriera definiti in vista del soddisfacimento dei futuri fabbisogni di professionalità dell'impresa: costituisce un processo di ri-selezione interna con finalità di sviluppo del valutato e di impiego del mercato del lavoro interno all'organizzazione. È uno strumento che permette di comunicare a gruppi di individui l'intenzione di attivare investimenti specifici sulle loro competenze. L'effetto segnalatico è molto forte, poiché è il momento in cui l'organizzazione dichiara apertamente che sta investendo su un certo gruppo di persone. Gli alti potenziali di un'impresa seguono corsi di formazione particolari, sono maggiormente esposti al lavoro di gruppo, seguono percorsi di carriera specifici e coerenti con le loro potenzialità. L'organizzazione ha interesse ad aumentare la specificità delle loro competenze. Ogni individuo possiede una dotazione di energie, attitudini, competenze, abilità, che in parte è utilizzata per svolgere il proprio ruolo e in parte rimane inespressa e non utilizzata: questo «surplus» di dotazione individuale può essere individuato con strumenti adeguati e valorizzato con opportune pratiche di sviluppo. Tale forma di valutazione supporta i meccanismi e le dinamiche di carriera analizzati nelle pagine precedenti, mediante processi di individuazione e programmazione delle professionalità rispetto ai futuri fabbisogni, e consente di collocare individui ad alto potenziale nelle posizioni chiave per lo sviluppo, in relazione alle strategie organizzative, e di evitare la cosiddetta Legge di Peter, secondo la quale il best performer in una posizione non è detto che lo sia in un'altra, se non ha le potenzialità adatte a ricoprire il nuovo ruolo. Sempre nel caso della Mainardi srl, si può essere sicuri che Fermi sia anche un «alto potenziale» e che possa ricoprire, per esempio, la posizione di responsabile della ricerca e sviluppo? E se una volta promosso si scoprisse che gli mancano le capacità di lavorare in team, di condurre le riunioni e di gestire i rapporti di potere legati al nuovo ruolo? Sarebbe un danno organizzativo, ma soprattutto personale, poiché promuovendo Fermi lo si rende per definizione incompetente e, se non è attrezzato a colmare il gap di incompetenza con le sue potenzialità, ci sarà un effetto negativo sulla performance e conseguentemente sulla motivazione. Le diverse tecniche di valutazione del potenziale (test, colloqui in profondità, interviste, assessment centre ecc.) sono mirate dunque a individuare la presenza di potenziale nel soggetto valutato, il tipo di orientamento (manageriale, tecnico, scientifico), le possibili aree funzionali di destinazione ed eventuali interventi di sviluppo che possono contribuire a consolidare e migliorare le potenzialità.

## RETRIBUZIONE

Attraverso la progettazione dei sistemi di retribuzione si vogliono raggiungere le seguenti finalità: definizione dei criteri di valorizzazione economica dei contributi e distribuzione del rischio di variabilità retributiva. Abbiamo in precedenza osservato lo stretto collegamento tra i sistemi di valutazione dei contributi individuali e le forme di ricompensa, che possono essere monetarie o non monetarie. Le **ricompense non monetarie** afferiscono alla più ampia relazione del contratto psicologico tra individuo e organizzazione, ovvero senso di gratificazione, appartenenza, accettazione, status, autonomia, partecipazione, qualità delle relazioni con i capi e i colleghi, stili di leadership, possibilità di sviluppo professionale, immagine e reputazione dell'organizzazione. Molto spesso queste forme di ricompensa sono collegate ai fattori motivanti intrinseci e di rinforzo positivo, che abbiamo ampiamente analizzato nel capitolo sulla motivazione, e più in generale alla dimensione sociale degli incentivi. Le **ricompense monetarie** sono collegabili alle diverse forme di retribuzione fissa e variabile. Riprendendo il caso della Mainardi srl, le domande da porsi al posto di Marco Bonì, per progettare il sistema retributivo, sono le seguenti: «Che cosa vogliamo ricompensare?», «Paghiamo le persone per la posizione ricoperta o per le prestazioni conseguite?», «O forse è meglio pagare le competenze possedute e sviluppate?», «Perché non farli partecipare al rischio d'impresa e retribuirli in base al profitto?».

Qualunque forma di retribuzione scegliate, dovete ricordare che avrà un impatto sul comportamento organizzativo, sulla motivazione a partecipare e a produrre e in ogni caso dovrà essere coerente (*internal fit*) con le altre pratiche di gestione del personale: mobilità, sviluppo e valutazione. La retribuzione è uno degli strumenti con i quali l'organizzazione si pone l'obiettivo di *attrarre, trattenere e motivare le persone con le caratteristiche idonee al perseguimento dei più ampi obiettivi organizzativi*. Le diverse forme di retribuzione che analizzeremo sono:

- retribuzione legata alla posizione
- retribuzione legata alla prestazione
- retribuzione legata alle competenze

### RETRIBUZIONE LEGATA ALLA POSIZIONE

La retribuzione basata sulla posizione copre la zona dei contributi contrattualmente preordinati ed è una forma di retribuzione fissa. L'organizzazione deve stabilire il livello retributivo da corrispondere in funzione della contrattazione collettiva (contratti nazionali del lavoro), del saggio medio di retribuzione di mercato, riferito a organizzazioni operanti nello stesso settore e con caratteristiche organizzative e dimensionali simili (desumibile da apposite indagini retributive) e della sua *ability to pay*. La scelta se stare nella media, al di sotto o al di sopra del mercato è interdipendente con le altre politiche di gestione del personale. Una volta definito il livello retributivo, si deve costruire la struttura o curva retributiva che permette di stabilire

i livelli delle retribuzioni per le diverse posizioni organizzative, attraverso il processo di valutazione delle posizioni precedentemente descritto.

Le variazioni salariali nel tempo (dinamica retributiva) sono determinate dai sistemi di adattamento automatici (come in passato la scala mobile), dalle dinamiche contrattuali (rinnovo dei contratti) e dalle decisioni di politica retributiva in termini di aumenti di merito, legati alla valutazione delle prestazioni, o per anzianità, coerenti con i criteri di *seniority system* che abbiamo analizzato in precedenza. Il diverso peso del merito e dell'anzianità connota la filosofia di gestione del personale adottata dall'organizzazione: gli aumenti per anzianità premiano la fedeltà aziendale, mentre quelli di merito premiano il contributo alla produttività e all'efficienza.

### RETRIBUZIONE LEGATA ALLA PRESTAZIONE

La retribuzione legata alla prestazione è uno dei principali strumenti di flessibilità retributiva, molto utilizzato dalle organizzazioni che operano nell'economia della flessibilità, che permette di coprire la zona dei contributi contrattualmente discrezionali, collegabili al raggiungimento e superamento di determinati obiettivi e risultati. Il valore finale della retribuzione annua lorda (RAL), dato dalla retribuzione fissa più l'eventuale quota variabile legata alla prestazione, sarà posizionato verso i valori massimi della fascia retributiva se la prestazione è elevata e verso il minimo nel caso opposto. È possibile legare la retribuzione variabile a tre livelli di prestazione:

- prestazione individuale (MBO, cottimo individuale)
- prestazione di gruppo (*gainsharing*)
- prestazione dell'organizzazione (*profit sharing*, stock option)

**PRESTAZIONE INDIVIDUALE** A livello manageriale la forma più diffusa è il *management by objectives* (MBO), sistema che parte dalla definizione degli output standard e impiega tali obiettivi come criteri per valutare il livello di prestazione individuale raggiunta. Con tale sistema i membri di un'organizzazione si impegnano a identificare gli obiettivi comuni e coordinano gli sforzi per il loro conseguimento. La responsabilità della scelta degli obiettivi globali è generalmente del top management. Dopo averli stabiliti, il management passa alla progettazione degli obiettivi specifici per unità organizzativa, per esempio il marketing, la produzione, la ricerca e sviluppo. Successivamente tali obiettivi vengono ulteriormente scomposti e trasmessi ai vari livelli dell'organizzazione, mediante un processo di comunicazione tra capo e collaboratore.

Tale sistema si fonda quindi su un processo di goal setting nel quale vengono analizzati e stabiliti gli obiettivi organizzativi, dai quali discende la fissazione «a cascata» degli obiettivi delle unità organizzative, fino a definire quelli del singolo. Gli obiettivi individuali, sui quali la persona è responsabilizzata, sono stabiliti in modo da essere coerenti con quelli dell'organizzazione, così da massimizzare il contributo individuale al loro raggiungimento. Capo e collaboratore devono cercare un accordo sugli obiettivi, che quest'ultimo cercherà di conseguire in un deter-

### Incentivi e opportunismo

Lo stretto collegamento tra controllo, valutazione e retribuzione variabile può generare comportamenti opportunistici nella relazione capo-collaboratore, durante il processo di goal setting. Per esempio, in sede di negoziazione degli obiettivi di budget, il collaboratore può tentare di distorcere e manipolare le informazioni in suo possesso, sopra o sottovalutando gli obiettivi, in modo da costituirsi delle «riserve» di risorse in eccesso, che hanno la funzione di permettere il raggiungimento e superamento degli obiettivi di budget e al contempo di assicurarsi l'incentivo monetario. Oppure in sede di reporting si possono verificare casi di distorsioni *ad hoc* di particolari voci economico-finanziarie che rientrano nella valutazione della prestazione, oppure casi di rinvio di decisioni di investimento/disinvestimento e di costi che possono alterare favorevolmente il risultato e quindi la prestazione.

minato periodo di tempo, sui mezzi che utilizzerà a tale scopo e sui tempi e i modi che verranno utilizzati nella valutazione dei progressi effettuati.

L'articolazione degli obiettivi in tipologie differenti può essere effettuata con l'impiego delle cosiddette *balanced scorecard* (BSC), che permettono di misurare la performance d'impresa, delle unità organizzative e dei singoli, secondo una prospettiva non solo economico-finanziaria, ma anche secondo altre prospettive rilevanti, quali quella dei clienti, dei processi interni, dell'apprendimento e dell'innovazione. Il termine «Balanced Scorecard» riflette infatti il bilanciamento tra obiettivi di breve e di lungo termine, tra misure finanziarie e non, tra indicatori di cause e di conseguenze e tra prospettive di performance interne ed esterne.

Un'altra forma di retribuzione variabile basata sulla prestazione, ma impiegata a livello di personale esecutivo, è il *cottimo individuale*, che ha l'obiettivo di incentivare la produttività e il rendimento del singolo e di saturare i tempi di lavoro lasciati alla sua discrezionalità. Questa forma di retribuzione ha trovato ampia applicazione nelle organizzazioni nel periodo di sviluppo industriale «fordista», nel quale la divisione «scientifica» del lavoro era regolata dalla parcellizzazione e specializzazione dei compiti che venivano misurati nei tempi e nei metodi di svolgimento. La crisi di questa forma di retribuzione variabile è riconducibile quindi a fattori particolari e generali. In particolare si ripropongono i problemi di comportamenti opportunistici, presenti anche nel MBO, nella negoziazione del livello degli standard di produzione. Il conflitto di interesse tra organizzazione e individuo nasce perché a ogni incremento di produttività (risparmio di tempi e maggiore quantità prodotta) l'organizzazione tende a innalzare il livello degli standard di produzione. Il miglioramento nella produttività, ottenuto dall'incentivo del cottimo, diventa quindi il nuovo standard e l'incorporazione del «tempo libero» attraverso la revisione continua degli standard attenua l'efficacia dell'incentivazione e fa diminuire la cooperazione dei lavoratori nello scoprire e nel trasferire le informazioni sulle microinnovazioni che possono migliorare la produttività.

**PRESTAZIONE DI GRUPPO** Attraverso questa forma di retribuzione variabile si vuole premiare la produttività di gruppo con l'intento di aumentare il senso di appartenen-

za a un team. I sistemi di *gainsharing* implicano precise scelte di partecipazione dei lavoratori, non solo economica, ma anche di tipo organizzativo, attraverso per esempio metodi quali il *suggestion system*, che comporta la costituzione di comitati formati congiuntamente da lavoratori e responsabili gerarchicamente superiori. Obiettivi specifici dei comitati sono l'analisi, la valutazione e la revisione dei suggerimenti relativi a metodi di lavoro, azioni di contenimento dei costi e interventi sulla qualità dei prodotti/servizi e dell'attività lavorativa. Alcune ricerche condotte presso imprese che hanno adottato programmi di *gainsharing* confermano il beneficio economico in termini di risparmi di costi. Effetti indiretti riscontrati dall'applicazione di tali programmi sono un migliore atteggiamento nei confronti del lavoro, miglioramenti qualitativi nel design e nel prodotto/servizio e un incremento nel commitment organizzativo.

**PRESTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE** Le forme di retribuzione variabile basate sulla prestazione dell'intera organizzazione possono limitarsi alla partecipazione economica dei membri dell'organizzazione (*profit sharing*), o prevederne la partecipazione proprietaria (*stock option*). Il **profit sharing** è una forma di retribuzione variabile legata ai risultati economici dell'organizzazione nel suo insieme. Si tratta di una forma di partecipazione collettiva, in quanto applicata a tutti i lavoratori. L'obiettivo è di aumentare il senso di partecipazione alla vita dell'impresa e di influenzare il grado di cooperazione interna, attraverso una condivisione dei profitti. La scelta del tipo di profitto ha forti implicazioni politiche in termini di grado di controllabilità da parte dei lavoratori e di partecipazione al rischio d'impresa. Si possono infatti utilizzare grandezze come il reddito netto, il reddito operativo, il valore aggiunto, il margine operativo lordo (MOL). Nel caso per esempio del MOL, la retribuzione variabile è soggetta al rischio connesso alla gestione caratteristica, mentre l'uso di indicatori come il risultato operativo netto incorporano le politiche aziendali degli ammortamenti, la gestione finanziaria e fiscale. In quest'ultimo caso tali indicatori sono sottoposti a «manipolazioni» che non certo hanno tra le loro finalità quella di esprimere il contributo dei lavoratori. Le **stock option** rappresentano una forma di retribuzione manageriale che varia in funzione della performance azionaria di un'impresa quotata in borsa. Si tratta di uno strumento di incentivazione caratterizzato dall'offerta da parte di un'impresa ai propri manager di sottoscrizione di opzioni convertibili in azioni della stessa, a un prezzo prefissato, solitamente inferiore a quello di mercato al momento dell'operazione. I piani di stock option hanno l'obiettivo di allineare gli interessi dei manager e degli azionisti, incentivando i primi alla creazione di valore per l'azionista.

### RETRIBUZIONE LEGATA ALLE COMPETENZE

I sistemi di retribuzione *knowledge based* sono strettamente connessi alla valutazione delle competenze analizzate in precedenza, che, come abbiamo già sottolineato, non sostituiscono ma integrano i sistemi tradizionali di *job evaluation*. La retribuzione basata sulle competenze ha l'obiettivo di incentivare gli individui a:

### Eticità e incentivazione

Le critiche all'uso indiscriminato degli incentivi hanno radici profonde nella storia del pensiero economico. Un grande pensatore come Pierre-Joseph Proudhon, nel suo celebre *Filosofia della miseria* del 1846, si scandalizzava del vantaggio economico che l'impresa ferroviaria del Belgio aveva conseguito con l'istituzione di premi agli operai, collegati al risparmio di combustibile, una specie di gain sharing *ante litteram*.

«Lessi in un resoconto delle strade ferrate del Belgio, che, l'amministrazione belga avendo approvato un premio di 35 centesimi per ettolitro di coke che sarebbe economizzato su di una consumazione in media di 95 chilogrammi per lega percorsa, questo premio aveva recato tali frutti che la consumazione era diminuita da 95 chilogrammi a 48 (...). Rendere avvezzo l'operaio alla giustizia, incoraggiarlo al lavoro, e levarlo sino alla sublimità della devozione, coll'aumento della mercede, colla compartecipazione, colle distinzioni e le ricompense. Certo, non intendo biasimare questo metodo vecchio come il mondo; in qualunque modo addomesticate e rendete utili i serpenti e le tigri applaudirei. Ma non dite che le vostre bestie sono colombi perché, per tutta risposta, vi farei vedere le unghie e i denti. Prima che i meccanici del Belgio fossero interessati nell'economia del combustibile, ne bruciavano la metà di più. Dunque vi era per loro parte incuria, negligenza, prodigalità, spreco, può darsi anche ruberia, quantunque obbligati verso l'amministrazione da un contratto che li obbligava a mettere in pratica tutte le virtù contrarie. È bene, voi dite, interessare l'operaio. Dico di più: ciò è giusto, ma sostengo che questo interesse, più potente sull'uomo che l'obbligazione acconsentita, in una parola più potente del dovere, accusa l'uomo».

In altri termini, secondo Proudhon, il comportamento degli operai, rinforzato dagli incentivi monetari – direbbe Pavlov – era amorale, dimostrando così l'incapacità del lavoratore di adempiere alle proprie normali funzioni senza ricorrere a incentivi di sorta.

- aumentare il numero e il tipo di competenze, sia *core* che legate al ruolo e alla famiglia professionale;
- accrescere il grado di possesso manifestato per ciascuna competenza;
- migliorare i risultati attraverso lo sviluppo delle stesse competenze.

Si vengono a premiare così i percorsi di sviluppo intrapresi con successo dagli individui per coprire i gap rilevati tra competenze necessarie e possedute, importanti per l'organizzazione e per il ruolo professionale del singolo. Il *pay for competence* può essere limitato alla parte variabile della retribuzione o comprendere sia quella variabile che quella fissa. Nel primo caso si tratta di collegare la retribuzione variabile, oltre alla valutazione delle prestazioni sui risultati, anche alla valutazione delle competenze di ruolo e di famiglia professionale. La dinamica retributiva della retribuzione fissa rimarrà collegata alla posizione ricoperta e gli aumenti avverranno in base al merito o all'anzianità. Nel secondo caso risulta necessaria una revisione della struttura o curva retributiva attraverso un sistema denominato *broad banding*: le fasce retributive sono inferiori (di solito quattro) rispetto a quelle determinate con la job evaluation tradizionale ma, specie per i ruoli caratterizzati da una maggiore complessità, vengono previsti un minimo retributivo teorico più elevato e una maggiore distanza tra il minimo e il massimo della fascia di appartenenza.

---

## Riepilogo

Le competenze di people management sono indispensabili a tutti i livelli manageriali. La ricerca e selezione delle persone è un fattore di successo e la chiara comunicazione da parte dell'organizzazione della strategia competitiva, del modello organizzativo e soprattutto delle politiche people management attiva un meccanismo di autoselezione dei candidati. La formazione ha un ruolo importante nella generazione, nello sviluppo e nel mantenimento delle conoscenze, delle capacità e anche degli atteggiamenti delle persone. La carriera comprende tutte le posizioni che una persona assumerà, più la formazione e la preparazione necessarie per qualificarsi per esse: è una parte importante della vita dell'individuo, ma ciò non

significa che sia l'unica componente critica. Un insieme di fattori influenza le scelte di carriera e delle organizzazioni in cui questa si svolge: l'educazione ricevuta, la personalità, il concetto di sé, l'occupazione dei genitori e i valori culturali trasmessi hanno un ruolo importante in queste decisioni. La socializzazione sul lavoro segue la scelta occupazionale. I sistemi di valutazione sono utili alla standardizzazione dei comportamenti e dei risultati, alla riduzione delle asimmetrie informative tra capo e collaboratore, al chiarimento delle aspettative di prestazione. I sistemi retributivi aiutano invece a definire i criteri di valorizzazione economica dei contributi e di distribuzione del rischio della variabilità retributiva.

---

## Domande finali

1. Quali sono le principali finalità da perseguire attraverso la progettazione di sistemi di gestione del personale?
2. Che cosa si intende per autoselezione?
3. Che cos'è la socializzazione lavorativa? Come si differenzia da quella organizzativa?
4. Qual è il ruolo della formazione in generale?
5. Come si definisce la carriera?
6. Che cosa sono i percorsi di carriera?
7. Perché alcune organizzazioni adottano doppi percorsi di carriera? Quali, tipicamente?
8. Qual è la funzione della valutazione della posizione?
9. Quali sono le principali differenze tra l'approccio psicologico-individuale e quello strategico-organizzativo, nella valutazione delle competenze?
10. Che cosa si intende quando ci si riferisce agli aspetti critici della valutazione della prestazione?
11. Quali sono le fonti di valutazione nei *multi-source-feedback*?
12. Quali sono le principali differenze tra la valutazione della prestazione e quella del potenziale?
13. Che cosa significa impostare una politica retributiva?
14. La retribuzione variabile a che cosa è legata?

15. Quali sono gli impatti sul comportamento organizzativo di scelte di retribuzione variabile quali il *gainsharing* e il *profit sharing*?
17. Quali sono le conseguenze comportamentali di una retribuzione percepita come non equa?

**CASO****Mainardi Spa**

Vi ricordate il caso presentato a inizio capitolo? Ebbene, la Mainardi spa è ora un'organizzazione diversa dalla Mainardi srl dei tempi del nonno Luciano. Crescita e strategie di diversificazione, operazioni di fusioni e incorporazioni di piccole aziende concorrenti, riassetto organizzativo, investimento nei sistemi informativi, quotazione in borsa la differenziano rispetto al passato. Al tempo stesso, l'arena competitiva è divenuta sempre più ampia, con protagonisti che combattono una guerra sul tempo, sui prezzi e sulla qualità. E i clienti? Sempre più informati, più esigenti, altro che affezionati: qualche ritardo, qualche contrattempo e subito pronti a rivolgersi alla concorrenza. E poi quei consulenti che hanno «reingegnerizzato i processi» per essere più flessibili, snelli e rapidi sui mercati. «Eh sì», dice Francesco, nipote di Luciano Mainardi e oggi amministratore delegato della Mainardi spa, parlando col direttore delle risorse umane, Marco Boni (il laureato assunto dal nonno), «siamo diventati grandi, abbiamo creato organigrammi, formalizzato le posizioni, introdotto la job evaluation, impostato la valutazione delle prestazioni da parte dei capi, ma adesso mi sembra che siamo un po' ingessati! È per questo che ho chiesto l'intervento dei consulenti: per ridurre i livelli gerarchici, per avere una struttura più flessibile e organica, con maggior lavoro in team e per progetti. È il cliente il vero datore di lavoro! Dobbiamo mettercelo in testa tutti. In più vorrei che la logica cliente-fornitore, la logica del servizio, entrasse nella testa di tutti i capi e capetti». Il direttore delle risorse umane si convince che è venuto il momento del cambiamento: occorre un nuovo sistema premiante, un diverso metodo di valutazione delle posizioni e delle prestazioni e, non ultimo, una diversa impostazione del sistema retributivo, che fino a quel momento si è basato solo sulla retribuzione fissa. Certo, il dottor Francesco avrebbe dovuto sponsorizzare il progetto di cambiamento, ma Boni aveva già in mente il piano d'azione.

- **Avendo ora letto tutto il capitolo, quali principali cambiamenti nei sistemi di people management porreste per supportare il cambiamento organizzativo?**