



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

TITOLO

Valorizzazione delle persone: il sistema premiante come elemento fondamentale della strategia aziendale

Relatore

Prof. Gabriele Gabrielli

Candidato Matr.

Ludovica Leo 204411

Anno accademico

2017/2018

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo 1: l'importanza delle persone all'interno di un'organizzazione.....	5
1.1 La fine del management tradizionale.....	5
1.2 Le persone sono il patrimonio dell'impresa.....	6
1.3 La gestione delle Risorse Umane e lo SHRM.....	8
1.4 Cos'è la valorizzazione delle persone.....	10
1.5 Valorizzazione e differenziazione.....	12
1.6 La proposta di valore per le persone (EVP: Employee Value Proposition).....	14
1.7 Recruiting Millennials: l'importanza della generazione Y.....	16
1.8 La retribuzione è un fattore determinante ai fini della valorizzazione, motivazione e sviluppo del personale.....	18
Capitolo 2 : La retribuzione strategica.....	20
2.1 Cosa si intende per Total Reward.....	21
2.2 Gli obiettivi che il sistema premiante persegue.....	23
2.3 Pay for what?.....	27
2.3.1 Pay for Job.....	28
2.3.2 Pay for Performance.....	29
2.3.3 Pay for Competence.....	29
2.4 Sistema retributivo: i requisiti di efficacia.....	30
2.5 Sistema retributivo: le componenti.....	30
2.6.1 Retribuzione fissa.....	32
2.6.2 Retribuzione variabile.....	34
2.6.3 Retribuzione di partecipazione.....	41
2.6.4 Benefit e Welfare aziendale.....	43
2.7 Il sistema retributivo può guidare il cambiamento.....	45
2.8 I dati della Salary Satisfacion 2018.....	46

Capitolo 3: Eataly e Ferrero: due tra le imprese in cui il compensation package erogato è fonte di motivazione per i propri dipendenti.....	48
3.1 Eataly: “La vita è troppo breve per mangiare e bere male”.....	48
3.1.2 In cosa consiste il compensation package di Eataly.....	50
3.1.3 Il Welfare aziendale di Eataly.....	52
3.2 Ferrero: “Le buone idee conquistano il mondo”.....	52
3.2.1 Ferrero è l’azienda in cui tutti vorrebbero lavorare.....	54
Conclusione.....	58
Bibliografia e sitografia.....	60

Introduzione

Oggetto di questo elaborato è la valorizzazione delle persone all'interno di un'organizzazione utilizzando lo strumento della premiazione, concepita secondo la sua accezione più ampia. Premiazione non solo economica quindi, ma anche di natura non monetaria e quest'ultima, talvolta, risulta più efficace e motivante della prima citata.

In effetti, il sistema premiante è uno strumento complesso, composto da molteplici variabili diverse che rispondono a molteplici finalità diverse. Inoltre è un tema che tocca con mano tutte le pratiche proprie della funzione HR. La retribuzione, come presto si vedrà, è inserita in un quadro più ampio e viene definita e implementata in coordinazione con le altre politiche HR e, insieme a queste ultime, mette in atto la strategia aziendale e si fa portavoce della cultura dell'organizzazione. Motivare e fidelizzare le migliori risorse in grado di raggiungere determinati obiettivi aziendali coerentemente con i valori del gruppo è molto importante in termini di strategia retributiva: benefit adeguati sono elementi chiave per rafforzare positivamente la dedizione, l'impegno e l'allineamento dei dipendenti con gli obiettivi organizzativi.

Nel primo capitolo verrà esposto il tema più ampio e generale della gestione delle Risorse Umane in chiave strategica. Si parte dall'analisi del contesto socio-economico e culturale che il mondo sta vivendo, ricordando il passaggio da un'economia industriale, caratterizzata principalmente da un approccio meccanicistico, ad una "Nuova Economia", che focalizza la sua attenzione sulla persona, sulla sua conoscenza e sulla motivazione, sulla valorizzazione e sullo sviluppo della stessa e che ha a che fare con nuove sfide, tra cui la globalizzazione, le nuove tecnologie, i cambiamenti repentini. Il tema del cambiamento è presente in tutto l'elaborato, è inevitabile non tenerne conto in una società che è in continuo movimento.

Si sottolinea l'importanza della persona, della sua conoscenza e della sua tendenziale capacità ad apprendere e a migliorare continuamente e dell'inevitabile differenziazione che si deve compiere nell'implementazione delle politiche HR, nel rispetto dell'equità interna e dei singoli.

Lungo il secondo capitolo "*La retribuzione strategica*", si analizzano gli obiettivi, gli strumenti, i principi guida del sistema di *Total Reward*, entrando nell'ottica che la strategia retributiva è indispensabile nel mettere in atto attività di pianificazione del fabbisogno di personale, di *attraction* e *retention* e di reputazione dell'organizzazione. Il modo in cui l'azienda retribuisce comunica ai dipendenti il valore che ricoprono all'interno dell'organizzazione. Chiaramente dovrà essere tenuto in considerazione che le persone sono diverse tra loro e diverso è anche il loro approccio e il loro modo di vedere il lavoro. Esse sono motivate da *driver* diversi: chi dal denaro e chi da ricompense intrinseche, di natura non economica e monetaria, che impattano la sfera più intima della persona. Alla conclusione del capitolo, l'ultimo paragrafo sarà dedicato ai

dati rilevati da JobPricing riguardanti la soddisfazione dei lavoratori italiani a proposito del proprio pacchetto retributivo e si procederà con un'analisi degli stessi, purtroppo non molto positiva.

Nel terzo ed ultimo capitolo si parlerà di Ferrero ed Eataly, due tra le imprese di maggior successo del nostro Paese. La prima è in vetta a tutte le classifiche delle imprese in cui tutti desiderano lavorare, la seconda ha pochi anni di vita (11 appena compiuti), ma è riuscita ad avere successo in varie parti del globo e, seppur con qualche critica mossa dall'opinione pubblica, sta facendo grandi progressi nella gestione delle risorse umane. Entrambe sono presenti sul mercato globale ed entrambe hanno sviluppato un piano Welfare che mette il benessere dei propri dipendenti al centro dell'attenzione. Esse sono un esempio di valorizzazione delle persone all'interno di un'azienda ed hanno dimostrato, attraverso l'implementazione di sistemi premianti efficaci, che la risorsa più grande al loro interno, senza la quale non sarebbero dove sono, sono proprio gli individui che le compongono.

“Aim to make other people successful. And if you do that, the business will ultimately be more successful.”

Mindy Grossman, CEO di Weight Watchers.

Capitolo 1: L'importanza delle persone all'interno dell'organizzazione

1.1 La fine del management tradizionale

L'organizzazione del lavoro della società contemporanea ha subito grandi cambiamenti. In primis è cambiata la persona e la visione della stessa. Si è assistito ad un mutamento eccezionale, da una società fortemente influenzata dall'approccio meccanicistico, ad un approccio motivazionale, che vede al centro l'uomo, le mansioni cui è chiamato a svolgere e l'impatto che hanno sul suo lato psicologico. Inoltre le continue trasformazioni che si abbattono sul panorama socio-economico e, di conseguenza, sul mercato del lavoro, hanno dato vita ad una persona che non è più disposta a legarsi per tutta la vita ad una singola impresa, un po' perché il mondo di oggi non glielo permette, un po' per necessità di nuove conoscenze, di nuove esperienze, di nuove gratificazioni. Di questo ne è consapevole anche l'azienda: essa sa che nella maggior parte dei casi non può permettersi di assumere a tempo indeterminato tutti i lavoratori che desidera, deve compiere delle scelte e selezionare quelle persone senza le quali non potrebbe raggiungere i suoi obiettivi. Lo standard di vita è notevolmente cambiato dai tempi di Henry Ford: il lavoratore non è più considerato per la sua "forza lavoro", ma per la sua conoscenza. Dall'altro lato, la persona è consapevole delle sue capacità e chiede più autonomia, indipendenza e sente il bisogno di autorealizzazione sul posto di lavoro, nonché opportunità di sviluppo della propria carriera, proprio perché questi andamenti altalenanti dello scenario economico non le permettono di potersi "adagiare sugli allori". La parola d'ordine è cambiamento e il punto di partenza, nonché quello vincente, è saper anticipare il cambiamento. Le organizzazioni devono contornarsi di persone capaci di questo e inevitabilmente il management deve stare al passo. Ne deriva che le organizzazioni di oggi devono poter garantire¹:

- Più movimento all'interno dell'organizzazione,
- Più flessibilità in termini di orario di lavoro,
- La possibilità di lavorare a distanza,
- La presenza di più linee di management

per attrarre le migliori risorse. Il capo, inoltre, non deve più essere visto come il "boss", inarrivabile ed intoccabile, ma come un leader capace di ispirare e motivare la compagine umana della sua organizzazione e con il quale poter intraprendere un dialogo. Purtroppo, solo un lavoratore su cinque afferma di essere guidato da un leader che è in grado di motivarlo. I veri talenti sono una cosa rara al giorno d'oggi e il futuro delle organizzazioni si prospetta essere più informale e più basato sulle relazioni, proprio perché ciò che chiedono i dipendenti oggi è la motivazione e avere un esempio da seguire per la propria crescita professionale.

¹ Dall'articolo di Adam Hickman e Ryan Pendell *"The end of the traditional management"*, da cui prende ispirazione la stesura di questo paragrafo, 2018.

Offrire l'opportunità di sviluppare le proprie competenze e la possibilità di vivere più esperienze lavorative diverse, più di tutto, potrebbe essere un buon piano per reclutare persone di talento o potenziali *key people*. Non bisogna dimenticare, soprattutto, che il management delle organizzazioni odierne, consapevole del fatto che non avrà a lungo gli stessi lavoratori e le stesse persone di qualità al suo interno, deve essere capace di attuare politiche di *retention* oltre che di *attraction* nei confronti di giovani e di manager esperti. Il personale non è più pagato per andare a meeting, riunioni e incontri con nuovi possibili clienti, e non è nemmeno più pagato per la creazione di prodotto. Oggi viene valorizzata la dedizione al lavoro, la performance e i risultati certo, ma anche il comportamento e soprattutto, le conoscenze di una persona. Ma quante aziende retribuiscono (e valorizzano) giustamente la conoscenza dei propri dipendenti? Il bisogno di *retention* e *attraction* nasce anche dal fatto che molte *talented people* stanno cominciando ad abbandonare l'azienda in cui lavorano perché non nutrono più nei confronti di quest'ultima lo spirito di engagement che le aveva fatte avvicinare all'inizio. Secondo "*Talent Walks: Why Your Best Employees Are Leaving*" di Ben Wigert, la percentuale di persone di talento che negli Stati Uniti rimangono nella stessa azienda per più di dieci anni è pari al 5%. Lo spirito di *engagement* impatta la sfera più intima dell'uomo e riguarda il bisogno di sentirsi parte di qualcosa di più grande che si traduce in affinità e motivazione verso il proprio lavoro. Affrontare continui turnover ha tanti benefici quanti costi. E perdere personale demotivato è, nella maggior parte dei casi, una sconfitta. Gli strumenti nel management tradizionale non vanno più bene per questa nuova *knowledge based economy*. Strumenti adatti sono la comunicazione, la valutazione, la valorizzazione e la giusta ed equa premiazione.

1.2 Le persone sono il patrimonio dell'impresa

Un'organizzazione consiste nel coordinamento di individui e risorse per la realizzazione collettiva degli obiettivi desiderati. Le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni: esse esistono quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire obiettivi².

Si è passati da un'economia industriale ad un'economia *knowledge-based*, che considera la conoscenza un punto strategico per il successo di un'organizzazione. La conoscenza è insita nella persona e si diffonde e muta in una collettività di soggetti, che compongono il contesto organizzativo. Perciò, ciò che è realmente importante non è tanto la conoscenza, ma chi la possiede: le persone. E questa affermazione viene confermata da molteplici imprese, sia nel panorama italiano che in quello internazionale, come presto si vedrà lungo questo elaborato. Il fattore umano non è più visto come un tassello all'interno di una macchina più grande, ma come un elemento di valore che, grazie alle sue competenze e allo sviluppo delle stesse, permette all'organizzazione di acquisire un vantaggio competitivo. È per questo che sono sempre più le

² Richard L. Daft, *Organizzazione Aziendale*, Maggioli Editore, 2016

organizzazioni che negli ultimi tempi hanno deciso di investire molto nella formazione, nello sviluppo e nella crescita professionale dei propri dipendenti. Investire nello sviluppo delle persone, in particolare, fa sì che l'impresa prenda coscienza della sua componente umana, dei suoi punti di forza e dei suoi punti di debolezza. Ma per far sì che le persone rendano sul posto di lavoro, è necessario che quest'ultimo sia in grado di soddisfare le aspettative dei dipendenti, in modo da agire direttamente sulla loro motivazione e, quindi, sulla loro produttività. Sono proprio le aspettative reciproche organizzazione-individuo che giocano un ruolo fondamentale nell'innescare il processo motivazione-soddisfazione-produttività. Non a caso negli ultimi anni si è delineato un nuovo contratto psicologico, ovvero l'insieme di aspettative e di obblighi reciproci che legano il dipendente con l'organizzazione; il contratto psicologico è la parte tacita del contratto di lavoro, ma forse la più importante.

	Vecchio contratto psicologico	Nuovo contratto psicologico
Organizzazione	Sicurezza del posto di lavoro; Sicurezza economica; Avanzamento di carriera.	Opportunità di accrescere le proprie competenze; Diversificazione delle esperienze; Maggiore considerazione dei progetti individuali.
Individuo	Fedeltà all'azienda; Conformità alle richieste/ridotta autonomia; Disponibilità/sacrificio.	Engagement; Autonomia; Proattività.

(Figura 1- *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, fonte: Gabrielli, Profili, 2016)

Dalla tabella si delinea come l'individuo abbia assunto una grande importanza nell'organizzazione e come oggi le aziende, invece di offrire sicurezza del posto di lavoro, assicurano l'opportunità di apprendere nuove conoscenze. Studiosi come l'economista e Premio Nobel per l'economia Gary Becker, avvalorano questa tesi portando avanti il pensiero che le organizzazioni (e le Nazioni in generale) debbano investire sulla conoscenza e sulle persone per garantire una crescita economica. In realtà, troviamo la locuzione capitale umano in molte teorie di molti studiosi, ma Theodore Schultz è considerato tra i primi a farne uso,

affermando che la formazione dell'individuo, sia formale (formazione scolastica) che informale (esperienza lavorativa), è un investimento che porterà ad una crescita economica, tradotta in termini di produttività delle persone, e a guadagni futuri di queste ultime. Perciò le imprese devono, e dovranno, spingere molto sulla formazione e sullo sviluppo dei loro dipendenti, perché è lì che si nasconde il segreto per il successo. Avere molti dipendenti non fa la differenza, ma avere dipendenti motivati e soddisfatti sì. Anche in termini di reputazione dell'impresa. Nell'era dei social e del digitale è importante dare un'immagine di sé chiara, trasparente e vincente. Ma se le componenti principali dell'impresa sono le prime a non essere soddisfatte della stessa, come potrebbero investitori, creditori, clienti o altri gruppi di stakeholders puntare su di essa? È questo il punto focale di questo elaborato: dare importanza alle persone e gratificarle per il valore che apportano all'impresa.

1.3 La gestione delle Risorse Umane e lo SHRM

La gestione delle risorse umane è un processo assai complesso, che chiama a sé molteplici variabili, sia proprie dell'organizzazione, sia proprie dell'individuo. Senza questa particolare funzione, l'impresa sarebbe persa. Infatti, l'HR management è un punto d'incontro tra la mission aziendale e il modo con cui metterla in atto. Senza di essa l'organizzazione non sarebbe in grado di preparare il personale e orientare il comportamento organizzativo verso l'obiettivo principale. Varie analisi empiriche, in effetti, hanno dimostrato come, nelle organizzazioni con più alta performance al mondo, gli HR leaders giocano un ruolo centrale nel creare e sostenere la cultura che l'azienda aspira ad avere³. Sono tre i ruoli principali degli HR leaders su cui si focalizza l'attenzione:

1. Paladino: gli executive manager sono coloro da cui parte un'ideale su cui si vuole improntare tutta la cultura aziendale, ma è la funzione HR la vera responsabile nel trasformare quel determinato ideale in realtà. I capi di questa particolare funzione guidano il cambiamento e trasportano, "step by step" l'intera compagine aziendale dalla cultura attuale a quella potenziale e migliore. Essi possono mettere in atto il cambiamento facendo leva su vari *drivers*, tra cui la comunicazione, la motivazione, i valori condivisi, l'utilizzo di pratiche proprie della gestione dello *human capital*;
2. Coach: sotto questo aspetto, gli HR leaders sono responsabili per instaurare una relazione con i dipendenti che li guiderà ad adottare i comportamenti che porteranno l'organizzazione all'obiettivo sperato, educando ed equipaggiando i manager con gli strumenti adatti al fine di modellare i valori sui cui si vuol far basare la cultura aziendale. È un gioco di squadra e il team ha bisogno di un coach che lo aiuti a vincere.

³ Vibhas Ratanjee, 2018

3. Consulente: gli HR leaders sono dei professionisti nel loro campo e analizzando lo stato attuale dell'organizzazione, supportandola sia con strategie di lungo termine, sia con strategie di breve termine, e sia con le loro politiche gestionali (selezione, reclutamento, sviluppo, formazione, retribuzione), monitorano continuamente l'andamento dell'organizzazione e controllano come il cambiamento e/o la cultura aziendale si evolvono, verificando il ROI (*Return On Investment*) sugli investimenti dell'organizzazione sulla propria cultura aziendale. Gli investimenti sulla propria cultura aziendale danno sempre buoni frutti, anche in termini di *attraction and retention* in quanto la cultura di un'azienda influenza le persone di talento nel rimanere o nell'entrare in un'azienda.

Quella del *people management* è un'attività fortemente strategica a dimostrazione del modello della *resource-based view*, secondo il quale sono le risorse interne (tangibili, intangibili e umane) di un'organizzazione a garantire un vantaggio economico sui concorrenti. In particolare, l'organizzazione dovrebbe puntare sulle risorse intangibili e umane, risorse più critiche in quanto più rare e quindi più difficili da imitare. Il vero vantaggio si ottiene combinando tra loro queste risorse e rendendole maggiormente produttive, in quanto prese singolarmente non avrebbero lo stesso valore e non darebbero lo stesso risultato in termini economici. Secondo Legge (2005), la relazione tra strategia e risorse umane si colloca in base a due orientamenti, uno hard e l'altro soft. Quello che interessa a questo elaborato è certamente quello *soft*, che considera l'attività HRM parte attiva nella formulazione e implementazione della strategia aziendale, poiché le persone, con le loro *capabilities* e lo sviluppo delle stesse, possono portare l'organizzazione in alto. Questa teoria trova appoggio nel cosiddetto *approccio a due vie* di Golden e Ramanujan (1985), secondo il quale c'è un'influenza reciproca tra strategia e gestione delle risorse umane. E a proposito di ciò, recentemente le imprese sono affascinate dal concetto di *strategic management*, focalizzandosi in particolar modo proprio sulla gestione delle risorse umane. Su queste considerazioni si basa lo *Strategic Human Resource Management* (SHRM), ovvero un approccio che punta sull'allineamento delle politiche HR con la *business strategy*. Non vi è una vera e propria definizione di SHRM, ma il suo principio attivo sta nel migliorare la business performance e sostenere una cultura aziendale che ispira innovazione e che lavora incessantemente per raggiungere un *competitive advantage*. In particolare, questo processo usa le tecniche e le pratiche HR, come formazione, selezione, sviluppo, *compensation*, e la gestione delle relazioni umane, per creare un'organizzazione più forte ed inserendo queste pratiche nel disegno più ampio della strategia aziendale. Per esempio, la finalità ultima dei sistemi di ricompensa è quella di influenzare e orientare i comportamenti organizzativi per ottenere buoni risultati. Le ricompense hanno un importante effetto sulla motivazione degli individui, e le persone motivate sono più produttive rispetto a quelle non motivate. Essere più produttivi porta ad eccellere nella propria performance. Se tutte le persone dell'organizzazione riescono ad ottenere buoni risultati, ci sono buone probabilità che l'organizzazione arrivi ad un vantaggio competitivo. Certo è, che non tutti i sistemi premianti raggiungono il loro scopo. Devono essere disegnati in

linea con quelle che sono le persone che dovranno ricevere le ricompense, e devono essere percepiti come elementi di grande importanza e di grande valore per avere effetto. Un sistema premiante strategico, inserito in un quadro più ampio, collabora ad avere quei comportamenti che sono essenziali per l'impresa per attuare la sua mission. Importante è tenere a mente che la gestione strategica delle RU deve avere un'immagine completa dell'intero assetto organizzativo e delle sue articolazioni, in quanto questa particolare funzione non lavora in singolo, ma a stretto contatto con le altre funzioni organizzative.



Figura 2- www.slidshare.net

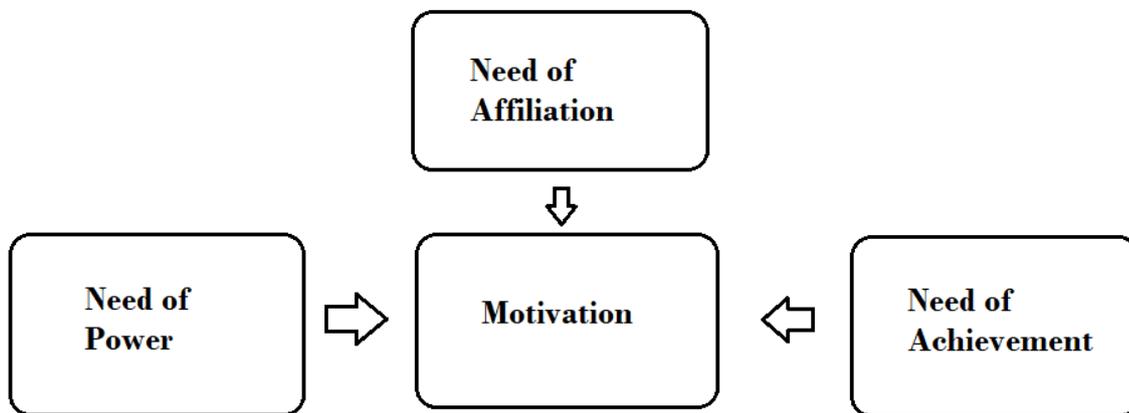
1.4 Cos'è la valorizzazione delle persone

Valorizzare le persone all'interno di un'azienda significa apprezzare il loro contributo nel processo di creazione di valore per la stessa, dare valore alla loro professionalità e alle loro competenze, nonché ai risultati che sono stati raggiunti. La valorizzazione ha un grande impatto sulla performance dell'individuo (e del gruppo a sua volta), sulla propria soddisfazione professionale e sulla motivazione. Il bisogno di stima è tra i cinque riportati da Maslow nella sua scala dei bisogni e studi di notevole importanza chiariscono l'esistenza di una stretta correlazione tra il sentirsi stimato e la produttività di una persona. A questo proposito, il filosofo William James disse: *“il principio più radicato della natura umana è il desiderio di sentirsi apprezzati.”* Anche lo psicologo comportamentista americano David McClelland formulò una Teoria dei bisogni, in particolare egli afferma che la motivazione di individuo scaturisce da tre bisogni principali:

1. Il bisogno di realizzazione, ovvero di avere mansioni difficili e di portare a termine un lavoro con successo. Le persone motivate da questo bisogno chiedono di lavorare con attività di complessità moderata, né troppo bassa né troppo alta: sanno che per eccellere e avere successo mansioni poco

rischiose non faranno esaltare agli occhi del capo le loro competenze personali e sanno che mansioni troppo rischiose e complesse potrebbero portarli a degli insuccessi. Sono spronate molto anche dal desiderio di ricevere feedback continui;

2. Il bisogno di affiliazione, ovvero il desiderio di creare e mantenere delle relazioni interpersonali durature e importanti, sia sul posto di lavoro che nella vita privata. Sono motivate da un ambiente di lavoro socievole, ma non sono adatte a ruoli di grandi responsabilità;
3. Il bisogno di potere, ossia il desiderio di guidare e ispirare gli altri, di essere il capo del gruppo, di sentirsi apprezzato e riconosciuto come leader.



Il talent management, come presto si avrà modo di leggere, rappresenta uno dei tanti strumenti di valorizzazione e sviluppo di cui l'organizzazione può disporre per trattenere e attrarre personale qualificato, come anche una buona gestione delle carriere è segno che l'organizzazione è *human resource oriented* e trasmette un messaggio di opportunità, di crescita e di sviluppo, dove le persone vengono premiate per le loro competenze, per il loro potenziale e possono seguire il proprio percorso di carriera. L'organizzazione riveste un ruolo attivo nella crescita professionale dei propri dipendenti e fornisce loro ogni tipo di supporto e formazione. Basti pensare alla figura del *mentor*, del *counselor*, del *buddy* o del *coach*, ovvero figure particolari che supportano lo sviluppo della persona, valorizzando le relazioni interpersonali e sottolineando l'importanza del coinvolgimento dell'organizzazione nella gestione delle carriere e dello sviluppo dei propri

dipendenti. Lo scenario che si sta vivendo è caratterizzato da nuove sfide, tra cui la globalizzazione, la deregolamentazione e i rapidi progressi della tecnologia, che le aziende sono chiamate ad affrontare e perdere persone non soddisfatte, che non sentono di essere apprezzate e che potrebbero fare la differenza rappresenta una grave mancanza e un punto di debolezza per l'organizzazione. Per esempio, un'organizzazione che opera nel settore della tecnologia, non può permettersi di perdere persone con buone idee e capacità di valore che attirano risorse e finanziamenti⁴. Nell'indagine svolta da E. Micheals, H. Handfield-Jones e B. Axelrod, intervistando manager di ventisette aziende americane, è emerso che la mancata valorizzazione e riconoscimenti insufficienti sono tra le ragioni principali per cui si lascia l'azienda che si tramuta in gravi perdite in alcuni casi, perdite di capitale umano. È nel contesto socio-economico appena descritto che le organizzazioni capiscono che prima di investire su una nuova tecnologia, bisogna investire su persone di qualità. E a tal punto, si prevede che nei prossimi anni le aziende competeranno fortemente tra loro per aggiudicarsi quelle risorse sempre più preziose e sempre più scarse che sono i manager di qualità⁵. Inoltre, sempre secondo la stessa indagine, i manager intervistati sarebbero in cerca di un'azienda con un sistema premiante efficace, nel quale il loro contributo individuale venga premiato, tenendo a mente che non tutte le persone sono motivate dal denaro.

La valorizzazione ha come conseguenza quella di dare valore, e quindi valutare, qualcuno o qualcosa. E valutare, in termini aziendali, consiste nel dare feedback alla persona in modo da poterla far crescere a livello personale e professionale. In particolare, ciò che interessa a questo assunto è la valutazione della posizione ricoperta da un individuo all'interno di un'organizzazione, la cosiddetta *job evaluation*, che ha come finalità principale quella retributiva. La retribuzione è un fattore fondamentale ed uno strumento della valorizzazione: tramite dei premi le persone si sentono apprezzate e sentono apprezzato il loro contributo.

1.5 Valorizzazione e differenziazione

Come sopra accennato, la valorizzazione manifesta il suo più grande effetto sulla performance individuale in primis. L'individuo necessita di feedback circa i risultati ottenuti e di premi, se gli obiettivi a lui assegnati sono stati raggiunti in maniera efficiente. Ma non tutti gli individui possono essere trattati alla stessa maniera: inevitabilmente alcuni rendono più degli altri. La differenziazione gioca un ruolo importante in termini di valutazione del potenziale e valutazione della performance, e a tal proposito cito Francesco Avallone, che disse: “*valutare significa ammettere, valorizzare e sottolineare le differenze [...]*.” I collaboratori non vogliono essere valutati, e quindi premiati, tutti allo stesso modo. Differenziare non significa, però, fare una selezione netta all'interno dell'azienda. Piuttosto aiuta l'organizzazione a prendere coscienza del suo pool di talenti e di come investire su di essi per motivarli, soddisfarli e quindi trattenerli, e

⁴ *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, II edizione, G. Gabrieli, S. Profili, Isedi, 2016

⁵ E. Micheals, H. Handfield-Jones e B. Axelrod, *La guerra dei talenti*, Harvard Business review, Boston, 2002

come valorizzare e sviluppare quei collaboratori che non sono ancora delle *key people*, ma che hanno un grande potenziale, utile per l'organizzazione ad andare avanti. Inoltre, differenziando, l'organizzazione prende delle decisioni importanti circa gli *under performers*, decisioni che possono anche riguardare la loro permanenza all'interno dell'azienda. Differenziare, di conseguenza, il sistema premiante a seconda della performance ha un impatto decisivo sulla motivazione e soddisfazione degli individui. Bisogna investire su quelle persone che sono in grado di lavorare in maniera eccellente, che creano valore per l'azienda, ma che sono anche in grado di motivare e ispirare gli altri dipendenti. Sono loro le persone chiave, appunto, dell'organizzazione, e quest'ultima deve fare di tutto per mantenerle soddisfatte e motivate. La nuova filosofia retributiva abbandona il pilastro di equità interna, secondo il quale bisogna retribuire allo stesso modo le persone che fanno lo stesso lavoro, ed abbraccia il nuovo pensiero secondo il quale le persone dovrebbero essere retribuite in base al valore che apportano in azienda. Le imprese investono continuamente sul proprio capitale umano, e, sotto questi termini, anche il sistema retributivo è una forma di investimento e le varie performance rappresentano il ROI (Return on Investment). Differenziare il sistema premiante può avere anche delle implicazioni negative lì dove gli individui percepiscono situazioni di disuguaglianza e discriminazione. Secondo la teoria dell'equità di John Adams, percezioni di disuguaglianza portano i dipendenti a mettere in atto azioni contro questa situazione, come ad esempio scioperi o proteste. La teoria in questione pone le sue basi sul modo di vedere gli input e gli output del proprio lavoro. In particolare, gli input rappresentano ciò che l'individuo riceve dal suo lavoro, e gli output sono ciò che l'individuo dà al suo lavoro. Se l'output dovesse essere percepito come maggiore rispetto agli input, si innesca una situazione critica, dove l'individuo percepisce disparità che ha come principale conseguenza la demotivazione. In sintesi, questa teoria sottolinea l'importanza della percezione che l'individuo ha del valore della ricompensa per i suoi sforzi. Infatti, come si dirà presto nel prosieguo di questo lavoro, se il sistema retributivo non è percepito come una ricompensa equa e giusta, perde di efficacia.

1.6 La proposta di valore per i dipendenti (EVP: *Employee Value Proposition*)

Come più volte menzionato, ciò che crea valore e ciò che porta ad avere un vantaggio rispetto ai *competitors* è il fattore qualità insito nelle persone che compongono l'azienda. Nel pianificare il fabbisogno di personale dell'organizzazione, quest'ultima deve tenere conto sia del fabbisogno in termini quantitativi e sia in termini qualitativi. Nel 1998 i manager della McKinsey hanno coniato la locuzione "*guerra dei talenti*" proprio per marcare l'importanza che le persone con creatività, visione strategica e carisma cominciano ad avere all'interno del contesto organizzativo e competitivo. I manager della McKinsey si riferivano soprattutto ai manager facenti parte dei vertici aziendali, ma l'organizzazione ha bisogno di *talenti* ad ogni livello gerarchico, in ogni *business unit*, in ogni famiglia professionale. Avere un pool di talenti diversificato e procedere con piani di sviluppo del personale e del potenziale assicura continuità all'interno dell'azienda.

Questo ultimo punto ha una grande rilevanza per la vita dell'impresa, in quanto essa non può permettersi di avere posti vacanti (soprattutto, se si tratta di ruoli strategici) e allentare il proprio ritmo.

La vecchia mentalità riguardo la gestione dei collaboratori	La nuova mentalità orientata al talento
Un'idea vaga che "le persone sono il nostro asset più importante"	La profonda convinzione che la disponibilità di talenti migliori porta a una migliore performance dell'azienda
La gestione delle persone è responsabilità della funzione risorse umane	Tutti i manager sono responsabili dello sviluppo e del rafforzamento del loro pool di talenti
Teniamo una sessione di pianificazione della successione una volta l'anno	La gestione dei talenti è un elemento centrale del nostro approccio alla gestione del business
Lavoro con le persone che mi trovo in eredità	Intraprendo azioni coraggiose per il pool di talenti di cui ho bisogno

Figura 3 - "La guerra dei talenti, come sedurre e trattenere i manager di qualità", fonte: E. Micheals, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, Harvard Business School, Boston, 2002.

La figura sopra riportata spiega l'orientamento al talento che ha caratterizzato (e continua a caratterizzare) la New Economy e la sua influenza sulle organizzazioni di tutto il mondo. Si parlava di "fame di talenti", ossia il bisogno di attrarre e trattenere persone capaci di portare l'azienda in alto e di attrarre e motivare a loro volta altre persone. La cultura aziendale si deve fare portatrice di una mentalità nuova, in cui traspare la "fame di persone" di cui l'organizzazione ha bisogno.

Minchington (2005) ha definito la *Employee Value Proposition* come un insieme di esperienze lavorative, opportunità di sviluppo e anche di sistemi di retribuzione che l'organizzazione offre alle persone di qualità in cambio delle loro competenze, capacità tecniche, conoscenze ed esperienze⁶. Nel mettere in atto politiche di *attraction e retention*, una EVP deve essere ben strutturata, è come se fosse "il biglietto da visita" dell'organizzazione. La proposta di valore per i dipendenti, perciò, tiene conto di tutto ciò che è di *valore* per i lavoratori sia attuali che potenziali. Nello strutturare una EVP efficiente, l'organizzazione si deve chiedere:

- In cosa il management dell'organizzazione è migliore? Disporre di un buon management può ispirare e motivare i lavoratori a dare il meglio. Sono molte le persone che lasciano il proprio lavoro per un

⁶ Beacon Management Review, Ronald Browne, 2012.

management non all'altezza. Avere al proprio interno leader di qualità che attirano, trattengono e motivano il personale è sicuramente un vantaggio;

- Cosa rende la cultura aziendale speciale? I valori su cui poggia l'organizzazione sono di grande importanza, a maggior ragione se condivisi e accettati anche dai dipendenti. Formano i pilastri dell'organizzazione e le *policies* messe in atto dalla funzione HR (e anche dalle altre *business units*) devono essere in linea con essa;
- Quanto sono unici i sistemi di retribuzione? Essi svolgono un ruolo di primo ordine nell'attrarre e nel trattenere le persone all'interno dell'azienda. Procter & Gamble nel 2018 (ma anche in anni precedenti) è stata dichiarata come l'azienda che in Italia retribuisce nel migliore dei modi, e la maggior parte dei feedback⁷ dei suoi dipendenti ed ex dipendenti sono positivi, con enfasi data sull'ambiente di lavoro dinamico, i rapporti con i colleghi e il salario.

Un tema correlato a quello della proposta di valore per i dipendenti è *l'employer branding*. Esso promuove il brand dell'azienda, le esperienze e le opportunità in generale che essa mette a disposizione. Si tratta di promuovere un prodotto e la sua unicità, rispecchiando i suoi punti di forza e di differenza rispetto ai competitors, tenendo conto che il prodotto in questione è l'azienda stessa. Il brand di un prodotto, in generale, e la sua reputazione sono in grado di influenzare le scelte dei consumatori. Proprio per questo motivo, esso non è unicamente indirizzato a nuovi potenziali dipendenti, ma anche a quelli attuali. Se questi ultimi, infatti, percepiscono l'importanza del loro contributo all'interno dell'organizzazione, sono motivati e soddisfatti dell'ambiente in cui operano, faranno una buona pubblicità al brand-organizzazione, attirando nuovi possibili talenti.

Sono molte le caratteristiche che differenziano un'azienda rispetto ad un'altra, ma l'unicità diventa essenziale in un ambiente in continuo cambiamento. La solidità economica, in particolare (sempre tenendo conto del particolare periodo storico-sociale che sta vivendo il nostro Paese in primis, ma anche il resto del mondo), delinea un punto di forza in grado di far risaltare l'organizzazione rispetto alle sue rivali, dirette e indirette. I dipendenti dell'imprenditore Brunello Cucinelli sono remunerati il 20% in più rispetto alla media del settore in cui operano e vivono un ambiente di lavoro attento alle loro esigenze: dopo le 17:30 non sono più ammesse e-mail, telefonate o messaggi di lavoro. Oggi, il brand di Brunello Cucinelli è tra quelli a più alto tasso di qualità al mondo.

1.7 Recruiting Millennials: l'importanza della generazione Y

Per far sì che un'organizzazione sia in grado di competere sul mercato deve essere consapevole del contesto in cui è inserita, sia a livello macroeconomico, sia a livello politico, culturale e sociale. Il XXI secolo è caratterizzato dallo sviluppo di innovazioni tecnologiche, dalla nascita di nuovi settori e nuovi lavori (basti

⁷ Consultare www.jobpricing.it per maggiori informazioni.

pensare a figure come il *social media manager*) e i protagonisti di questa era digitale sono i Millennials, anche conosciuti come Generazione Y. Essi sono quella fascia di popolazione (mondiale) successiva ai Baby Boomers, che rappresenta i nati tra il 1980 e il 2000. Stanno rivoluzionando il mondo e il modo di vedere quest'ultimo.

Purtroppo affrontano un contesto economico e sociale caratterizzato dalla crisi finanziaria del 2007, seguita da quella del 2008-2009. Infatti, secondo un'indagine del Censis, 2,3 milioni di giovani svolgono un lavoro al di sotto della loro qualifica e il tasso di disoccupazione relativo alla loro fascia di età ammonta al 37,6%. Negli Stati Uniti rappresentano circa la metà della popolazione, mentre in Italia rappresentano appena il 15% e dati Istat presumono che nel 2037 si assisterà ad un calo della popolazione in età scolare⁸. A livello globale, invece, si prospetta che entro il 2020 essi rappresenteranno circa il 50% della forza lavoro.

Le imprese che vogliono raggiungere un determinato livello di competitività non possono non tener conto del mutare dei fattori contingenti che la influenzano. Chiaramente, avendo riportato nel paragrafo 1.2 la definizione di organizzazione presente nel libro di R. L. Daft, e avendo chiarito l'importanza rivestita dalle persone nella New Economy, i Millennials non possono essere lasciati indietro. Essi sono considerati una fonte di novità, creatività e innovazione. Basti pensare che negli ultimi anni, la maggior parte dei fondatori di start up emergenti sono under 35. Un esempio potrebbe essere Riccardo Pozzoli, fondatore, insieme a Chiara Ferragni, del fenomeno mondiale "*The Blonde Salad*" (questo fenomeno è stato oggetto di studio ad Harvard in quanto i due appena citati hanno saputo sfruttare a loro vantaggio il potere dei social media ed hanno "inventato" un nuovo lavoro, il cosiddetto "imprenditore digitale") e "*Foorban*", il primo ristorante digitale a Milano. Attrarre e saper trattenere figure simili all'interno della propria azienda permette a quest'ultima di "stare al passo con i tempi" e di essere in grado di sfruttare ogni opportunità che questa epoca offre. Ma cosa cerca la Generazione Y?

Finally, the three factors you should highlight
to get a millennial to accept a job are

1

Compensation
package

2

Professional
development

3

Opportunities
for advancement

⁸ www.ilsole24ore.com

Data la precarietà che caratterizza questo momento storico, i Millennials sono conosciuti anche con la locuzione “Job-Hoppers”. Sono la generazione con più basso livello di engagement, ma studi empirici hanno dimostrato che una volta fidelizzati, essi difficilmente abbandonano l’azienda. Riconoscere il valore di questi individui, con la finalità di attrarli e trattenerli, significa mettere in atto le politiche retributive proprie del Total Reward. Come presto si avrà modo di constatare, il Total Reward è un’accezione che si riferisce al sistema premiante considerando le ricompense sia di natura economica, sia di natura non economica. La Generazione Y chiede un compensation package composto da una molteplicità di fattori e la maggior parte di questi rientra nella categoria non monetaria e intrinseca, ossia riconoscimenti che vanno a incidere sulla sfera interna ed emotiva dell’individuo. Essi chiedono di avere un equilibrio tra vita privata e vita professionale (work.life balance), flessibilità negli orari, ma soprattutto, opportunità di crescita e sviluppo così da poter percorrere una carriera che si differenzia e distacca da quella che, invece, caratterizzava i Baby Boomers.



Figura 5 - www.gallup.com

La figura sopra riportata, derivante da un’indagine svolta da Gallup, mostra le caratteristiche che descrivono il rapporto che intercorre tra Millennials e il mondo del lavoro:

- I Millennials non guardano solo ed unicamente alla somma riportata in busta paga, ma cercano un’organizzazione con una mission aziendale coerente con i loro valori, che possono comprendere, accettare e comunicare;
- I *driver* di questa generazione sul posto di lavoro sono: formazione, sviluppo e crescita;
- I giovani del XXI secolo non vogliono al di sopra di loro un capo incapace di motivarli, di incentivarli e di spronarli. Chiedono un *coach* con cui dialogare e dal quale ricevere feedback continui;
- Essi chiedono di sviluppare i loro punti di forza;

- I Millennials non vogliono un posto di lavoro, vogliono un buon posto di lavoro, che concili le proprie conoscenze con le proprie passioni: più soddisfatti, più motivati, più produttivi.

Interpretare al meglio le esigenze di questa nuova generazione, la quale sarà la protagonista dello scenario lavorativo dell'imminente futuro, rende l'organizzazione competitiva e attenta ai cambiamenti dell'ambiente in cui è inserita.

Il salario, comunque, non va tralasciato. Circa il 61,6% dei Millennials (contro il 50,8% dei baby boomers) dà rilevanza alla retribuzione salariale. Quest'ultima è ritenuta tra i primi elementi che un *job seekers under 35* tiene in considerazione.

I Millennials rappresentano una risorsa preziosa. Essi sono fonte di vantaggio in quanto, essendo figli della globalizzazione, sanno gestire al meglio le innovazioni tecnologiche che caratterizzano molteplici settori.

Figure come il "social-media manager" sono nate con loro e le aziende non possono non tenerne conto.

In conclusione, la generazione Y è colei che sta rivoluzionando e rivoluzionerà il mondo (non solo lavorativo) e il modo di fare business: "[...] *millennials will continue to disrupt how the world communicates — how we read and write and relate. Millennials are disrupting retail, hospitality, real estate and housing, transportation, entertainment and travel, and they will soon radically change higher education.*"⁹

1.8 La retribuzione è un fattore determinante ai fini della valorizzazione, motivazione e soddisfazione.

Il tema della valorizzazione si lega inevitabilmente al tema della *compensation*. Ed in particolare, dietro ad una solida struttura remunerativa, vi è la necessità di una buona struttura valutativa. Come abbiamo visto, valutando si differenzia, e differenziando si comprende chi, come e quanto remunerare. E se una delle maggiori finalità della valutazione è quella di motivare e fidelizzare il personale, lo è anche per il sistema di remunerazione adottato dall'impresa. Ma soprattutto, il fattore remunerativo aiuta l'organizzazione a stimolare il personale e ad influenzare i comportamenti organizzativi. Per questo è importante che la gestione delle politiche di *compensation* siano progettate tenendo conto delle altre politiche di gestione di risorse umane, tra cui lo sviluppo delle persone e delle loro competenze, la formazione delle risorse interne all'organizzazione, la selezione del personale e, più in generale, l'intero comparto che riguarda il *people management*. Costruire una politica remunerativa ad hoc, perciò, richiede una chiara visione del business e della mission dell'organizzazione. Per comprendere al meglio questo concetto, è bene chiarire cosa si intende con l'accezione di politiche di *rewarding* (o *Total Rewards*). Riprendendo la definizione del Professor Gabrielli nel suo "*Remunerazione e gestione delle persone*", possiamo definire il sistema retributivo come l'insieme più ampio di riconoscimenti, compresi quelli non monetari, che possono essere

⁹ Jim Clifton, Presidente e CEO di Gallup, 2017

attribuiti alle persone e che viene per lo più indicato con la locuzione “sistema premiante”. Perciò nell’elaborato ci si riferirà anche alle ricompense di natura non monetaria, che potranno riguardare lo sviluppo o la carriera, l’assegnazione di premi o riconoscimenti non economici, ma che comunque avranno come finalità quella di soddisfare determinati bisogni individuali così da poter influenzare determinati comportamenti organizzativi e avere effetti positivi sulla performance. In effetti, come si è avuto modo di leggere fino ad ora nell’elaborato, le persone non sono tutte uguali ed ognuna di esse mostra una personalità differente. Questo significa che lo stesso bisogno richiede di essere soddisfatto in vari modi a seconda della persona, e sta alla funzione HR capire come poter gestire queste differenze e come trasformarle in valore per le persone e, conseguentemente, per l’organizzazione. Per agire sui punti di forza delle persone, bisogna prima comprenderle e saperle soddisfare e motivarle, ma quello che si presenta è un compito assai complesso. Jack Welch della General Electric così spiegò la necessità di comprendere le persone per trarre da loro la linfa che nutre l’organizzazione: *“se non capiamo esattamente cosa fare con le persone perdiamo: è la cosa più importante di tutte”*. E per rimanere in linea con il tema di questo lavoro, un rewarding management strategico permette di ottimizzare la performance del personale e i risultati dell’impresa, utilizzando strumenti economici e non, ma che sono comunque percepiti come elementi di valore.

Edward Lawler, a tal proposito, è un professore statunitense che nella sua carriera è stato onorato come tra i maggiori contributori alle teorie, ricerche e pratiche nel campo dell’HR Management, *compensation* e sviluppo aziendale. Il professore, con riguardo alla relazione che lega soddisfazione e retribuzione, individua cinque elementi chiave:

1. La soddisfazione di un individuo riguardo alla ricompensa ricevuta dipende dal valore che lo stesso ha contribuito a creare e dalla percezione che ha della ricompensa stessa;
2. La soddisfazione della ricompensa ricevuta è influenzata dal grado con cui viene confrontata con le ricompense ricevute da altri;
3. La soddisfazione è influenzata da ricompense sia di natura estrinseca che di natura intrinseca;
4. Le persone sono diverse tra loro e diverso è anche il valore che danno alla ricompensa, nonché diverse sono le ricompense che ognuno desidera ricevere;
5. Vi sono alcune ricompense estrinseche che danno soddisfazione perché sono collegate ad altri premi, come avere la macchina aziendale può raggiungere il desiderio di appartenere ad un determinato status.

Questa tesi viene avvalorata dalla Teoria del Rinforzo di Edward L. Thorndike, secondo cui la probabilità che una buona performance si ripresenti nel futuro è collegata all’incentivo che il dipendente ha ottenuto dopo aver conseguito un buon risultato. Al contrario, essa sarà indebolita se il dipendente non avrà un incentivo a continuare a dare ottimi risultati. Secondo una nota piattaforma americana (Gallup.com) solo il 20% dei lavoratori americani crede che il proprio lavoro utilizza il loro talento e solo il 13% trova il proprio

lavoro significativo. Ciò che mi preme sottolineare, è che questo elaborato è molto lontano dall'assunto che più un dipendente viene pagato più il suo engagement è elevato. Aumentando il salario di un dipendente non sempre si raggiunge l'obiettivo. Una persona con uno stile di vita elevato troverà insignificante qualche soldo in più sulla sua busta paga. Cinque ricercatori della rivista Science conclusero che:

"The belief that high income is associated with good mood is widespread but mostly illusory. People with above-average income are relatively satisfied with their lives but are barely happier than others in moment-to-moment experience, tend to be more tense, and do not spend more time in particularly enjoyable activities." (estratto da: "The problem of pay", R. Wagner, J. Harter)

Oggi giorno le persone sono più consapevoli di loro stesse e sono consapevoli che non rimarranno per tutta la vita all'interno della stessa azienda. Per questo sono sempre più motivate da piani per lo sviluppo della propria carriera, delle proprie competenze, o da una cultura aziendale in grado di ispirarle, nonché dall'avere più tempo per se stesse e per la propria vita privata (*work/life balance*), per non parlare di ricompense intrinseche, che vengono dal nostro interno e che si traducono in soddisfazione per come si svolge il proprio lavoro, avere piacere a lavorare e ad avere padronanza di una certa competenza, o trovando gratificante ricevere dei premi o dei riconoscimenti che hanno effetti sull'atteggiamento sul posto di lavoro e sull'impegno. Un *compensation package* dovrebbe essere molto di più di un motivo per trattenere e attrarre persone di qualità. Disegnare il giusto piano retributivo può dare alla compagnia un potente vantaggio strategico.

Capitolo 2 - La remunerazione strategica

2.1 Cosa si intende per *Total Reward*

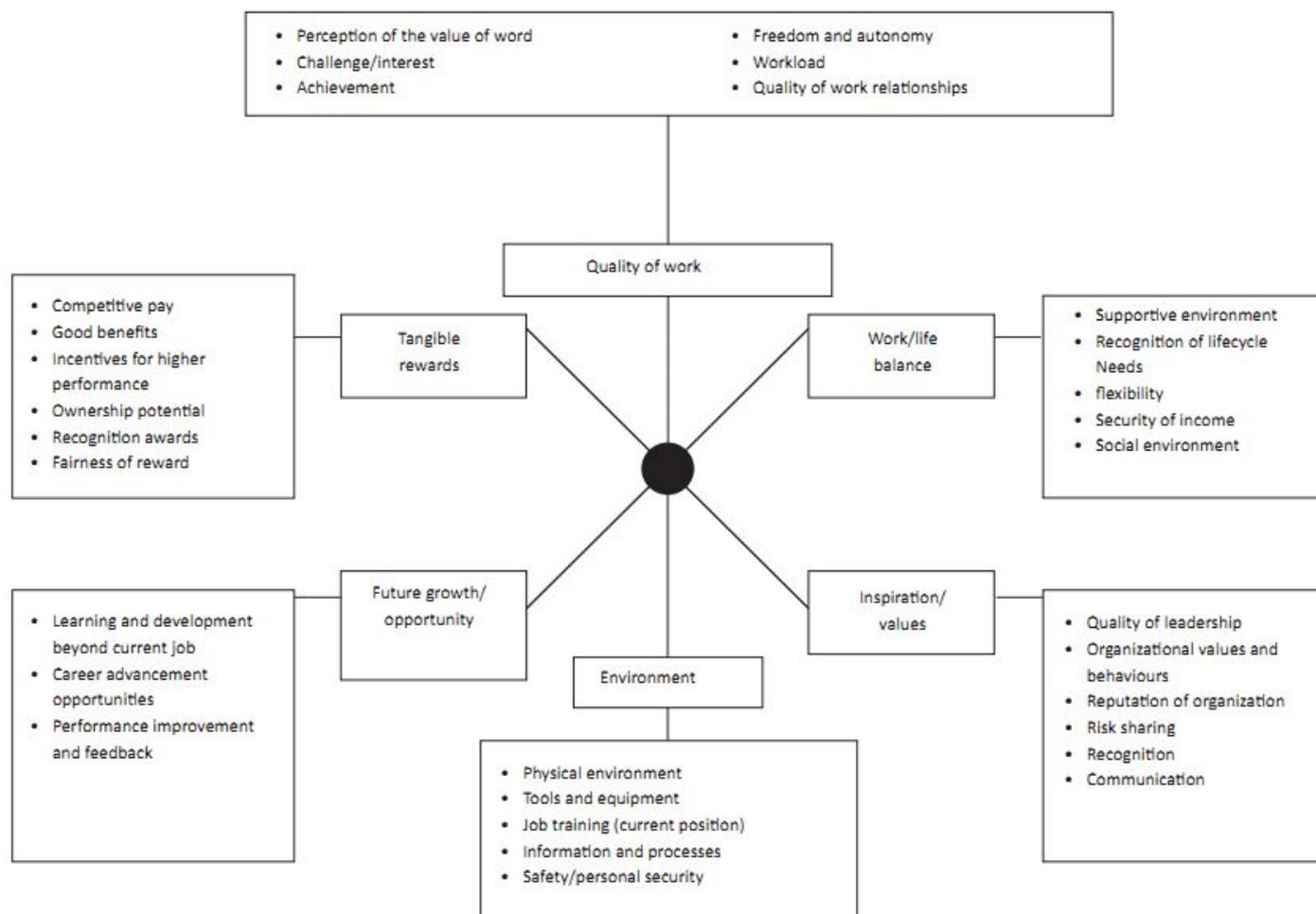
Il tema che si affronta in questo paragrafo è un tema recente (i primi scritti teorici risalgono agli anni Ottanta, mentre venne messo in pratica nelle aziende britanniche e statunitensi a partire dagli anni Novanta) che interessa il campo della gestione delle risorse umane e tiene in considerazione l'eterogeneità dell'organizzazione. Così Mahoney (1999) supportò la creazione di una nuova «*linea di tendenza evolutiva dei sistemi di ricompensa, orientata verso una struttura composita, in grado di considerare in maniera specifica la molteplicità dei criteri rilevanti per le diverse tipologie di interlocutore*». Molti studiosi e economisti hanno contribuito a darne una definizione chiara, con l'intento di sottolineare non solo la parte nozionistica, ma anche quella funzionale¹⁰:

- Manus e Graham definiscono il modello di *Total Reward* come un sistema che comprende ogni tipo di ricompensa, diretta e indiretta, intrinseca ed estrinseca;
- Paul Bissell, consulente esperto di sistemi retributivi, ha definito questo modello come un mix di *pay elements*, con una componente monetaria definita, benefits con valore intrinseco, un ambiente di lavoro stimolante e opportunità di crescita e di sviluppo;
- Sandra O'Neal, famosa consulente HR, indica che per *Total Reward* si intende tutto quello che i dipendenti valutano nella loro relazione con l'organizzazione;
- Paul Thompson suggerisce una definizione olistica, con la quale oltre lo stipendio, i benefit o la retribuzione variabile in generale, sono compresi anche elementi intangibili con valore non monetario, come la voglia di sentirsi stimolati e opportunità di carriera e di sviluppo, dando importanza ad ogni singolo elemento che può garantire un certo standard di qualità della vita lavorativa;
- Chen e Hsieh (2006) scrivono che il tema del *Total Reward* riguarda il posizionamento che un'organizzazione assume per attrarre, mantenere e motivare un lavoratore e, per far sì che un'organizzazione possa avere successo, è indispensabile che la mission aziendale, la struttura organizzativa e il sistema premiante si allineino tra di loro (Boldizzoni, Quarantino, 2014).

Ciò che hanno in comune queste spiegazioni è il concetto che il sistema premiante va oltre la componente economica e monetaria, toccando l'organizzazione per intero e tutto quello che può offrire al dipendente in cambio del suo contributo. Esistono infiniti modi per progettare e gestire sistemi retributivi, questo perché esistono altrettante tipologie di ricompense che possono essere erogate, con altrettanti modi per poterle erogare.

¹⁰ "Compensation Management, rewarding performance" S.S. Upadhyay, Global India Publications, 2009

È bene tenere a mente la finalità di un sistema remunerativo, ovvero quella di motivare i propri dipendenti, orientare i loro comportamenti organizzativi verso la mission aziendale, attrarre e trattenere le persone di qualità attraverso politiche di equità e trasparenza. Una buona strategia di *compensation* si rileva il più delle volte uno strumento di controllo organizzativo, che funziona se viene allineato alla cultura aziendale e alle altre attività di HR. Progettare un buon sistema retributivo, con grande valore strategico, non è un lavoro semplice, ma anzi molto complesso, che parte dal comprendere la persona. Essendo un'organizzazione composta da persone, e partendo dal presupposto che le persone sono diverse tra loro, si capisce come sia arduo questo compito. Certo è che un buon *rewarding system* deve poggiarsi su dei pilastri importanti, che sono la trasparenza e l'equità, come sopra accennato. Per trasparenza si intende la comunicazione ai dipendenti di come opera il processo remunerativo e degli effetti che scaturisce. Le decisioni che vengono prese devono essere comunicate nel momento esatto in cui nascono e il dipendente deve avere il diritto di dire la sua al riguardo. Per equità, invece, si deve intendere che i dipendenti sono remunerati in base al loro contributo, in maniera oggettiva e imparziale.



Questo schema, ideato da The Hay Group (2002), rappresenta al meglio ciò che O'Neal, Graham, Bissell e altri hanno cercato di spiegare. Al fine di raggiungere i suoi obiettivi (che ricordiamo essere motivazione,

engagement, retention e attraction), un sistema premiante di valore deve considerare molte variabili oltre quella monetaria. Lo schema sopra riportato ne cita sei:

1. *Tangible Rewards*: è la componente tradizionale, quella monetaria. Spiegando che la motivazione è attivata da vari elementi, quali riconoscimenti, avere sfide continue o lavorare in un clima accattivante, non si può dimenticare l'importanza della parte economica, dei benefits, degli incentivi monetari, dello stipendio a fine mese. In seguito gli elementi della ricompensa monetaria verranno approfonditi, per ora è bene tenere a mente che pur non essendo gli unici elementi incentivanti, hanno comunque la loro importanza;
2. *Future/Growth Opportunity*: opportunità di crescita e sviluppo e, soprattutto, quella di ricevere feedback, importanti per comprendere i propri punti di forza e i propri punti di debolezza. I dipendenti richiedono sempre più spesso feedback continui ai loro capi, proprio perché la voglia di crescere è forte e, talvolta, più motivante del denaro. Crescita non intesa verticalmente lungo la piramide gerarchica dell'azienda, ma crescita al livello di competenze possedute, in modo da poter spaziare da un campo all'altro. Non a caso sono sempre di più le persone che intraprendono un percorso di carriera a spirale o transitorio, ovvero un percorso caratterizzato da movimento, sia all'interno della stessa azienda (*job rotation*) o da un'azienda all'altra, per avere un curriculum vitae ricco e vario. La necessità nasce dall'incertezza che caratterizza questi tempi e che richiede, soprattutto ai giovani, capacità di adattamento;
3. *Environment*: tutto ciò che è a disposizione dell'individuo affinché possa svolgere il suo lavoro correttamente, perciò strumenti, accesso a varie informazioni, nonché il luogo vero e proprio dove si lavora, la sicurezza sul posto di lavoro. Inoltre, è stato provato che passare da scrivanie e uffici, a spazi "liberi", o concedere ai propri dipendenti una varietà di ambienti in cui lavorare aumenta la qualità dei rapporti umani che si instaurano sul posto di lavoro e di conseguenza la collaborazione ed il *teamworking*. Poter fornire anche strumenti ad alta tecnologia può aiutare i dipendenti a raggiungere in maniera più rapida i propri obiettivi e aiuta l'organizzazione a stare al passo con i tempi;
4. *Inspiration/values*: la cultura aziendale composta da valori che vengono condivisi dai dipendenti porta l'azienda ad avere un vantaggio. Per le persone è importante lavorare in un'impresa con forte etica sociale, che ha cura dell'ambiente e che ispiri gli altri ad avere comportamenti che migliorino i propri stili di vita. E a questo concetto si lega la mission aziendale. Essa deve essere condivisa e accettata dai dipendenti, altrimenti sarà più difficile poterla attuare. I dipendenti, inoltre, sono i principali ambasciatori dell'azienda e devono poter essere orgogliosi di lavorare in un'impresa che li rispetta e che li gratifica. Avere dei buoni leader, inoltre, con i quali poter instaurare un dialogo costruttivo, motiva ed incentiva le persone. Avere dei mentori, dei coach, feedback continui e poter

lavorare in un contesto dinamico e stimolante, contribuiscono a far sentire importanti le persone che percepiscono che l'azienda sta investendo su di loro;

5. *Work/Life Balance*: poter avere del tempo per la vita privata è essenziale per la produttività di un individuo. Soprattutto nelle donne con figli, si è riscontrato il bisogno di poter avere un equilibrio tra i due mondi, per questo un tipo di ricompensa di questo genere potrebbe essere il poter lavorare da casa alcuni giorni alla settimana o al mese (*teleworking*). La flessibilità negli orari di lavoro può aiutare a trovare un equilibrio tra le varie dinamiche di una persona. Ciò che è davvero importante non è quanto tempo si sta sul posto di lavoro, ma conta ciò che offrono all'azienda in termini di performance e risultati. Questo tipo di ricompensa dipende molto dalla fase di vita che si sta vivendo: un ragazzo giovane appena assunto, senza una famiglia a carico, sarà più disponibile a stare in ufficio, rispetto ad una donna con due bambini a casa. Ogni fase della propria vita richiede un tipo di ricompensa;
6. *Quality of Work*: essendo gli standard di vita notevolmente migliorati, ciò che richiedono le persone è poter lavorare in autonomia, potendosi gestire autonomamente le mansioni a loro assegnate, avere dei rapporti di lavoro civili in cui lo scambio reciproco di informazioni, esperienze, conoscenze è quotidianità. Essere continuamente coinvolti in sfide, progetti, decisioni, obiettivi è stimolante e permette all'organizzazione di avere più voci e più punti di vista per affrontare un determinato problema. Dall'altro lato, l'engagement del dipendente aumenta e il sentimento di appartenenza all'impresa diventa più forte. È più facile lavorare per un'organizzazione di cui ci si sente far parte, in cui ci si sente importanti e di aiuto.

Questo approccio *Total Reward* può sembrare dispendioso, in quanto bisogna tenere a mente di molti fattori, ma se impostato nel modo giusto, può avere un valore altamente strategico e garantire molteplici benefici, sia per l'impresa che per l'individuo. La combinazione dei vari elementi elencati in alto, avrà un impatto maggiore e a lungo termine sulla motivazione, e conseguentemente sulla performance, della persona, nonché essere un punto di differenziazione che caratterizza l'impresa dalle altre nel mercato del lavoro. L'organizzazione può diventare un "*employer of choice*" e un buon posto di lavoro e riuscire ad attrarre e trattenere le persone di talento di cui ha bisogno.

2.2 Gli obiettivi che il sistema premiante persegue

Alla base di un buon sistema premiante vi è la formulazione di una strategia efficace, progettata tenendo conto che il tema di cui si sta trattando ha natura mutevole e dinamica e richiede continui adattamenti a quello che è il contesto organizzativo e il contesto competitivo. La *strategic reward* è un insieme di filosofie e politiche retributive che cercano di dare risposta principalmente a due domande: 1) quali obiettivi si vuole raggiungere e 2) quali politiche devono essere messe in atto per raggiungerli. Una caratteristica rilevante di

un sistema premiante con valore strategico è racchiusa nell'importanza di allineare la politica remunerativa alla cultura e alla mission aziendale, non tralasciando i bisogni delle persone che vivono e fanno vivere l'impresa enfatizzando la connessione che lega le politiche retributive alle altre attività chiave della gestione delle Risorse Umane.

Come ogni strategia che si rispetti, perciò, anche quella retributiva deve avere delle basi solide e avere chiari in mente quali sono gli obiettivi che deve perseguire. Come si è avuto modo di vedere, il sistema premiante può avere un grande impatto sulla psicologia e sul lavoro dell'individuo, ma sempre ricordando che fa parte di uno schema più ampio. Quando si vuole disegnare un sistema retributivo di successo ci si deve chiedere quale effetto si vuole scaturire nelle persone alle quali è indirizzato. Vari economisti e studiosi si sono soffermati su questo tema, tra cui anche il già citato Edward Lawler. Lawler spiegò che il *rewarding system* è in grado di influenzare principalmente cinque sfere¹¹:

1. *Attraction and Retention*: le organizzazioni che offrono un determinato livello di ricompensa generalmente riescono ad attrarre e trattenere la maggior parte delle persone. Questo perché ricompensa e soddisfazione sono due aree ben collegate che hanno effetti sulla persona e sull'intera organizzazione. Basti pensare al basso turnover che l'azienda deve affrontare e al basso grado di assenteismo che la stessa deve sopportare. Per quanto riguarda il turnover, esso risulta essere molto costoso la maggior parte delle volte, e quando si arriva al punto che una persona chiave per l'azienda lasci il posto di lavoro perché non è soddisfatta ed è attratta da un'azienda competitor è una grande sconfitta. Bisogna essere competitivi non solo sul piano produttivo, ma anche su quello retributivo, proprio per poter tenere con sé o attrarre dalla propria parte manager di qualità che possono fare la differenza. Le persone soddisfatte sono meno propense a lasciare l'azienda quando, comparando il loro compenso con i compensi di altri individui che ricoprono ruoli simili, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, percepiscono il loro guadagno come equo, e per far sì che ciò accada, il livello retributivo dell'azienda deve essere percepito come migliore rispetto alle altre organizzazioni. Quel che è vero, però, è che molte volte il turnover è essenziale per poter arrivare a risoluzioni consensuali di contratti di lavoro con persone per le quali non c'è più posto nell'organizzazione. Per quel che riguarda l'assenteismo, invece, il discorso è molto simile: anche in questo caso è la soddisfazione (o l'insoddisfazione) derivante dal sistema premiante che influenza questa problematica: quando il posto di lavoro è stimolante e motivante, una persona non è spinta a lasciare l'azienda. come spiegato anteriormente, la ricompensa può essere anche di matrice non economica e la qualità della vita lavorativa e dell'ambiente organizzativo incentivano le persone a raggiungere buoni risultati. Purtroppo solo 4 dipendenti su 10 affermano di sentire che il proprio

¹¹ E. Lawler *The design of effective Reward System*, University of Southern California, 1983

contributo è importante per l'organizzazione. Se solo questi dati raddoppiassero si avrebbero benefici da ogni punto di vista, a partire dalla minore percentuale di assenteismo sul lavoro o miglioramento della qualità.

2. *Motivation of Performance*: come già ampiamente menzionato, il sistema premiante, inserito in uno schema organizzativo più grande, ha effetti sulla motivazione dei dipendenti e sulla loro produttività. Aiuta a stimolare e orientare determinati comportamenti organizzativi, comprendendo i bisogni che spingono gli individui ad agire e puntando su di essi. Ogni persona ha bisogni e aspettative diverse e il sistema premiante raggiunge la loro attenzione quando viene percepito attraente, ovvero quando le persone si chiedono come cambiare il proprio comportamento o come migliorare la loro performance per ottenere il premio. Questo meccanismo porta a buoni risultati quando il premio è visibilmente legato alla performance, o più in generale al contributo, dell'individuo e quando vi è un clima di fiducia e credibilità nell'organizzazione. Generalmente, se le persone riescono nel loro intento ed ottengono il premio di risultato, il processo si conclude con la soddisfazione, che è sia fonte che frutto della motivazione e della produttività.
3. *Culture*: il sistema retributivo è una caratteristica importante dell'organizzazione, proprio perché incide sulla motivazione e sulla soddisfazione. Da solo non determina il cambiamento della cultura aziendale, ma riesce bene a comunicare quest'ultima al personale e riesce a far percepire l'azienda come promotrice dell'innovazione se, per esempio, introduce politiche remunerative nuove ed innovative, oppure, tramite l'erogazione di buoni stipendi, potrebbe far nascere nei dipendenti un sentimento di appartenenza ad un'impresa d'élite di alto livello, o ancora, se si vuole promuovere una cultura *human-resource-oriented* si dovrebbe far partecipare il personale alle decisioni che riguardano la politica retributiva. Tutto questo aumenta notevolmente il livello di engagement con l'azienda.
4. *Reinforce and Define Structure*: con questo si vuole intendere che il *rewarding system* segue una strategia aziendale ben definita. Una struttura organizzativa che persegue l'obiettivo di diventare più flessibile e pronta ai cambiamenti dell'ambiente esterno, potrebbe voler aumentare la componente variabile, così da aumentare il grado di flessibilità della politica retributiva, diminuendo i costi fissi e legando una certa quota della remunerazione all'andamento dell'organizzazione (Gabrielli, 2010).
5. *Costs*: la strategia di *rewarding* dell'azienda dovrebbe poter essere formulata secondo una prospettiva in cui i costi che si sostengono sono minori rispetto ai benefici che si godono, in parole povere, si deve tener conto dell'*ability to pay* dell'azienda, e in base a questo si decide se attuare una strategia aggressiva di *attraction* o meno. In breve, prima di procedere con la formulazione della politica remunerativa che si vuole attuare, bisogna prendere coscienza della possibilità dell'impresa di investire in un sistema premiante competitivo, e in base a questa, progettare un sistema che possa

sostenere i costi che ne derivano. Avere costi minori rispetto alle concorrenti anche dal punto di vista remunerativo è un fattore importante che compete al guadagnarsi un vantaggio sulle imprese rivali.

La determinazione degli obiettivi è fondamentale per tracciare il percorso che si vuole intraprendere. La *goal setting theory*, a tal proposito, discute sull'importanza di assegnare obiettivi che siano:

- Sfidanti, ovvero che stimolano la persona a mettersi in gioco, in competizione con se stessa e a tirar fuori la propria personalità e professionalità, a maggior ragione se gli obiettivi sono rilevanti, e quindi allineati con gli scopi dell'organizzazione;
- Specifici, nel senso che gli obiettivi devono essere chiari, ben comunicati e non vaghi e generici. Osservazioni empiriche hanno dimostrato quanto una persona renda di più quando è consapevole e ha chiaro in mente l'obiettivo che deve raggiungere;
- Raggiungibili, perché un obiettivo stimolante, difficile, ma non realizzabile innesca un processo di demotivazione che scoraggia l'individuo e fa diminuire la qualità della sua prestazione. Perciò è importante che l'obiettivo assegnato sia in linea con il ruolo e la mansione ricoperti dall'individuo;
- Riferiti ad un determinato termine. Suddividere l'obiettivo principale in piccoli obiettivi intermedi (suddivisione che vale anche a livello temporale) aiuta ad avere un quadro preciso da seguire a piccoli step, ma che si è dimostrato più efficace nel raggiungere determinati scopi;
- Condivisi e accettati. Studi empirici hanno dimostrato che la partecipazione dei dipendenti alla formulazione degli obiettivi ha portato a grandi risultati in termini di motivazione e soddisfazione del personale. L'individuo che sente di far parte dell'organizzazione non solo per la "messa in atto" dell'obiettivo, ma anche per la sua formulazione, è più produttivo e più spronato, non solo dall'organizzazione, ma anche da sé stesso perché *si sente parte dell'azienda*.

La comunicazione e il modo di comunicare con le persone anche rivestono un ruolo importante nell'adozione di scelte di filosofia retributiva, ma purtroppo non hanno mai avuto la giusta rilevanza all'interno delle organizzazioni. Secondo un'indagine svolta da Vibhas Ratanjee, per la società americana Gallup, il 59% di dipendenti statunitensi non può fortemente affermare di conoscere la mission aziendale. Questo aspetto molte volte trascurato può essere visto, però, come "un'altra freccia nell'arco" dell'impresa, in grado di incidere sulla motivazione e sulla trasmissione di conoscenza ai dipendenti, nonché migliorando l'immagine dell'organizzazione.

2.3 Pay for what?

Prima di analizzare gli strumenti di cui la funzione HR si avvale per retribuire le persone all'interno dell'impresa, è bene dedicare un paragrafo al criterio cui la gestione della remunerazione si affida per assegnare un valore alle persone che collaborano in azienda. In realtà non vi è un criterio assoluto, ve ne

sono molteplici e molte volte una combinazione degli stessi è la scelta che la maggior parte delle imprese compie. Scegliendo il criterio da adottare, e mettendo in atto la strategia retributiva, come si vedrà in seguito, sono tenuti presenti vari fattori, tra cui l'*ability to pay* dell'azienda, ovvero la sua capacità retributiva, che rappresenta anche il limite che l'azienda non deve superare se non vuole incorrere in ristrettezze economico-finanziarie, nonché la soglia retributiva definita dalla contrattazione collettiva o da altre norme di legge e il livello definito dal mercato del lavoro.

2.3.1 *Pay for job*

Il criterio che può essere adottato dall'impresa è quello che focalizza la sua attenzione sul lavoro svolto dalla persona per il ruolo che ricopre all'interno della compagine aziendale. Alla base di questo approccio vi è la valutazione dei profili professionali e dei sistemi di classificazione dei contratti collettivi. Non è possibile scegliere come e quanto remunerare una persona per il suo ruolo se prima quest'ultimo non viene valutato. Il noto metodo Hay, per esempio, è molto utilizzato dalle organizzazioni odierne per supportare un buon sistema di *job evaluation*: consiste nell'assegnare dei punteggi a determinati fattori, quali le competenze, la *problem solving* e l'*accountability* di una posizione (Gabrielli, 2010). Inoltre, se si vuole raggiungere l'obiettivo di trattenere persone chiave, bisogna intraprendere una politica retributiva competitiva al livello di mercato del lavoro. La valutazione del ruolo è un'attività dinamica, in continuo cambiamento con quel che è il mercato attuale, l'economia attuale e lo stato di salute dell'impresa. Le finalità che si vogliono raggiungere con questo criterio sono quelle di attrarre e trattenere risorse strategiche per l'impresa, motivare il personale e privilegiare l'equità interna.

2.3.2 *Pay for performance*

Adottando questo approccio, ciò che si premia sono i risultati e modo in cui sono stati raggiunti. Al contrario del *pay for job*, questo criterio è di matrice collettiva e valuta il lavoro dell'individuo ed anche quello del gruppo e dell'intera organizzazione. Anche questo criterio di premiazione trova le sue basi nel processo di valutazione e in questo caso, come già detto, si valuta la prestazione e il comportamento organizzativo utilizzato. La performance di un individuo è strettamente correlata alla posizione che questo occupa in azienda, ma il criterio del *pay for performance*, va oltre il sistema di *job evaluation*, in quanto arriva a toccare anche la sfera dei comportamenti che sono stati adottati nel raggiungere un obiettivo, e inoltre tiene conto anche degli obiettivi che sono stati assegnati ed il loro grado di complessità. Le funzioni proprie dell'adozione di questo criterio sono varie, e in particolare a livello individuale, sono utilizzate come mezzo per motivare i dipendenti, come base per i premi o come guida per l'addestramento e lo sviluppo

individualizzati ¹². Il *pay for performance* è anche conosciuto come *pay for merit*, proprio a sottolineare che il raggiungimento di un risultato importante da parte di un lavoratore *merita* di essere ricompensato.

2.3.3 Pay for competence

In questo caso ciò che viene retribuito è connesso all'insieme di conoscenze, di competenze, di capacità che un individuo possiede. Vengono anche premiati i comportamenti assunti dalla persona e la flessibilità del suo impiego, ovvero la capacità di muoversi all'interno delle varie business units e lavorare in più contesti organizzativi. Anche questo approccio, come i primi due sopra esaminati, è strettamente correlato al sistema di valutazione adottato al fine di dare un valore, per l'appunto, alle competenze detenute da un individuo ed analizzare il loro valore strategico. Si vogliono premiare quelle skills importanti per l'azienda, difficili da replicare e imitare, rare che sono fondamentali per raggiungere un vantaggio competitivo. Basti pensare che, secondo l'ultima indagine ("*Talent Shortage Survey*") condotta da MenpowerGroup, un'agenzia per il lavoro statunitense, il 44% dei datori di lavoro di tutto il mondo dichiara di non riuscire a trovare le *skills* di cui ha bisogno. Seguendo questa analisi, il German Economic Institute ha stimato che la carenza di lavoratori con competenze adeguate e di valore strategico pesa sull'economia tedesca per una cifra di 30 milioni di euro che si traducono in 0.9 punti di perdita per il PIL dello Stato. Proprio per questo motivo, è bene che l'azienda premi e valorizzi queste persone in modo da trattenerle e fidelizzarle. Si tiene conto, soprattutto, del potenziale di crescita di alcuni ruoli o di alcune persone con competenze o capacità critiche che, con giusti piani di sviluppo, potrebbero diventare fondamentali ai fini dell'organizzazione. Come già accennato lungo questo scritto, anticipare il cambiamento è un punto di forza molto importante, e captare il potenziale di qualcuno e capire come farlo emergere fa la differenza. Per poter trattenerne persone con competenze critiche è bene considerare numerose variabili, prime fra tutti i dati provenienti dal mercato del lavoro (la competitività delle retribuzioni per un determinato ruolo o per una determinata famiglia professionale) e la risonanza strategica del *know-how* posseduto. Non per ultimo, è bene citare lo studio condotto dallo psicologo statunitense David McClelland sui modelli di competenze che consentono di individuare risorse di valore per l'impresa, e in particolare quel *know-how* considerato determinante al fine di avere una performance eccellente. Questo denota una relazione che lega competenze e performance, e l'attenzione dell'impresa nei confronti delle competenze è forte solo quando queste possono portare ad un vantaggio competitivo.

¹² *Gestire in funzione dei risultati*, Dale D. McConkey, AMACOM, New York 1983

Pay for job, for performance, for competence hanno in comune il voler premiare il contributo che l'individuo, o il gruppo di individui, apporta all'azienda (*pay for contribution*), utilizzando strumenti propri della retribuzione fissa e propri della retribuzione variabile, nonché un mix tra i due e strumenti di ricompensa di natura non monetaria. Se prima ciò che veniva retribuito era prevalentemente la forza lavoro, oggi sono molteplici i fattori che vengono premiati, a partire dal contributo fisico, a quello professionale, a quello mentale, come pure il contributo passato, presente e futuro. L'organizzazione aziendale moderna mette davanti a sé l'uomo e investe su di esso, cercando di collocare le persone nei ruoli che "sanno indossare meglio" e pagarle nella giusta misura. Il tema del sistema premiante è vasto e complesso, ma i meccanismi che lo compongono, se fatti lavorare allo stesso ritmo, possono essere di grande aiuto all'organizzazione.

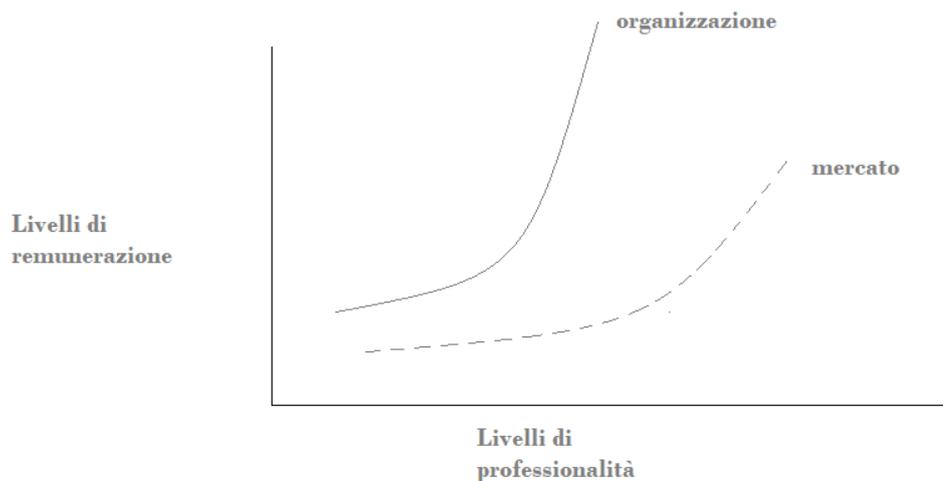
2.4 Sistema retributivo: i requisiti di efficacia

Prima di analizzare le componenti del sistema retributivo, si introducono i requisiti di efficacia di un sistema retributivo. Al fine raggiungere le sue finalità, un buon *rewarding system* deve essere:

1. Equo. La differenziazione retributiva è necessaria per premiare il contributo e il valore apportato da ognuno, ma deve essere giustificata da criteri oggettivi che non lascino spazio a dubbi o motivi di conflitto.
2. Competitivo. La competitività anche a livello retributivo è molto forte, e gli individui, specialmente le *key people* possono decidere di andare via dall'organizzazione se attratta da un'altra che le offre di più, sia in termini salariali che in termini di qualità.
3. Motivante. La motivazione delle persone è una delle leve che si vogliono spingere per avere una buona performance a livello aziendale e il sistema retributivo gioca un importante ruolo nel sollecitare questo elemento di forza.
4. Selettivo. La politica retributiva deve selezionare i premi in funzione del ruolo ricoperto dall'individuo, dalla sua posizione all'interno dell'assetto organizzativo, in base alle competenze detenute.
5. Flessibile. La flessibilità è fondamentale per poter rispondere ai continui cambiamenti che l'organizzazione è chiamata ad affrontare.
6. Coerente con la strategia e con la cultura. Il sistema retributivo è, a sua volta, componente di una più grande fattispecie e deve essere coerente con i valori e gli obiettivi di quest'ultima.
7. Sostenibile economicamente. La politica retributiva deve essere coerente con *l'ability to pay* dell'organizzazione, in quanto genera benefici, ma anche ingenti costi.

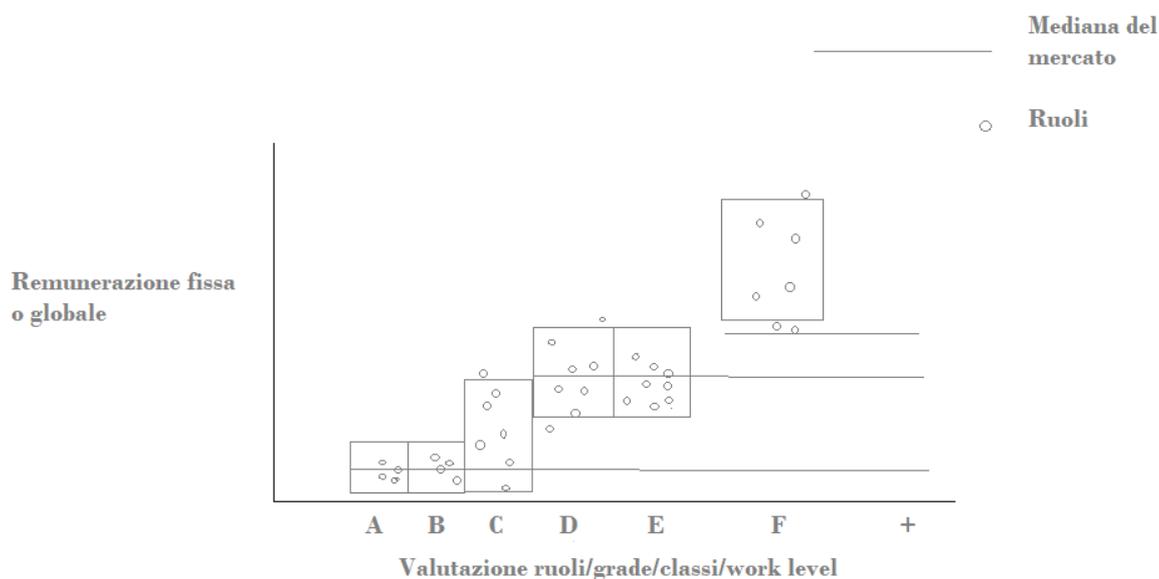
2.5 Sistema retributivo: le componenti

L'organizzazione per intraprendere la gestione della politica retributiva deve affrontare delle questioni importanti che riguardano la disponibilità dell'impresa a remunerare un determinato ruolo (posizionamento retributivo), come poter remunerare persone che rivestono lo stesso ruolo o ruoli simili (struttura retributiva), come costruire un *compensation package* efficace, chi è responsabile delle decisioni inerenti alla gestione del sistema premiante. Partendo dall'inizio, il posizionamento retributivo, come detto, identifica la disponibilità dell'impresa a remunerare un ruolo rispetto alle imprese concorrenti, e quindi rispetto al mercato. Questa decisione viene presa tenendo in considerazione vari fattori, tra cui *l'ability to pay* dell'organizzazione e l'incidenza sui costi di una dispendiosa politica retributiva, la competitività del mercato, il fabbisogno di persone che ricoprono un determinato ruolo strategico, lo stato di salute dell'impresa e il suo ciclo di vita. Nella figura sotto riportata, è raffigurato l'esempio in cui la curva dell'organizzazione è al di sopra di quella del mercato, ossia l'azienda risulta remunerare di più rispetto al mercato. Questo può essere il quadro di un'impresa giovane, magari una start up che per attrarre a sé ruoli critici promette paghe importanti. Ma avere una curva nel grafico del posizionamento retributivo al di sotto del mercato non sempre è segno di cattiva gestione della politica retributiva o di mancata competitività. Per un'azienda che sta effettuando un cambiamento radicale della propria struttura organizzativa, per esempio, può essere premiante posizionarsi al di sotto del mercato.



La struttura organizzativa, anche nota con la locuzione “fascia retributiva” o “curva retributiva” invece, indica la decisione che l'organizzazione prende riguardo la remunerazione di ruoli uguali o simili. Disegnare una buona struttura retributiva risponde all'esigenza di rispettare l'equità interna, norme e accordi

individuali o collettivi, rimanendo competitivi sul mercato. Si deve procedere con la valutazione di ogni ruolo (*job evaluation*) sia valutazione interna che esterna, e quindi tenendo d’occhio anche il mercato del lavoro. In questo caso le aziende si affidano alle indagini retributive realizzate da società di consulenza specializzate. Dopodiché si procede con la classificazione delle posizioni e si disegna la struttura, formulando le fasce retributive aziendali. La struttura retributiva, graficamente, è rappresentata da classi retributive, o *grade*, che contengono al loro interno ruoli omogenei, e quindi confrontabili, il cui valore è connesso ad un range di retribuzione minimo, medio e massimo¹³. Il numero dei *grade* varia da organizzazione a organizzazione, in base alla sua struttura aziendale e complessità. Le varie classi retributive sono differenziate tra loro, in ragione del valore dei ruoli che rappresentano, ma la differenziazione si deve basare su criteri oggettivi per non venir meno all’equità interna e per non generare insoddisfazione o sensazioni di non-meritocrazia. Piuttosto, si deve instaurare la voglia di migliorare le proprie capacità professionali per ricoprire in futuro un ruolo di più grande rilevanza.



Le organizzazioni fissano i propri livelli retributivi tenendo conto dei livelli delle altre imprese. Per esempio, IBM crede nell’importanza di essere considerata come la principale “remuneratrice” e fissa i propri livelli salariali al di sopra di quelli del mercato. Altre imprese, invece, non condividono questa visione e fissano i propri salari allo stesso livello (o addirittura al di sotto) del livello del mercato. Le decisioni prese in merito alla struttura retributiva di un ruolo possono fortemente influenzare il modo di attrarre e trattenere persone. Le organizzazioni che adottano una strategia più aggressiva, sotto questo punto di vista, offrendo più della

¹³ “Remunerazione e gestione delle risorse umane. Sistemi di compensation d’individui e gruppi nelle organizzazioni”, G. Gabrielli, 2010, FrancoAngeli

media del mercato, finiscono per attrarre e trattenere molte persone. Questo può essere positivo per quelle organizzazioni in cui il turnover è molto costoso e in cui viene richiesta la presenza di molte persone di talento. Tuttavia, non tutte le aziende sono uguali, e per alcune, come quelle che operano basandosi sul lavoro manuale, non conviene fissare i salari al di sopra della media del mercato. Si tradurrebbe in un aumento dei costi di lavoro. Chiaramente, le aziende non retribuiscono tutti i ruoli e tutte le competenze allo stesso modo. Esse individuano il loro fabbisogno di persone, sia in termini quantitativi, che in termini qualitativi, e decidono di conseguenza come comportarsi sul mercato del lavoro. Ovviamente la disponibilità e la volontà a remunerare una persona dipende anche dalla strategia e dalla cultura aziendale adottata: fissare livelli retributivi al di sopra del mercato può voler comunicare che l'impresa è un'élite e che vuole al suo interno solo persone di un certo livello.¹⁴

Infine, come più volte menzionato, esistono varie tipologie di ricompensa e possono essere racchiuse principalmente in:

1. Ricompense estrinseche, ossia quelle che provengono dall'ambiente esterno. Possono essere sia di natura economica e monetaria, sia di natura sociale come, per esempio, dei riconoscimenti da amici o parenti, o dai capi per i risultati raggiunti.
2. Ricompense intrinseche, ossia quelle che trovano la loro fonte nel nostro interno e che potrebbe riguardare il piacere di svolgere il proprio lavoro o lo sviluppo sul piano professionale delle proprie competenze.

Inoltre distinguiamo:

3. Ricompense di natura monetaria, come la retribuzione fissa, i bonus o piani di stock options;
4. Ricompense di natura non monetaria, come riconoscimenti e premi.

Proprio per la complessità e il dinamismo che caratterizzano il sistema premiante, è fondamentale che quest'ultimo sia elaborato al meglio, ma soprattutto, è rilevante a tal fine che i capi siano consapevoli dei propri collaboratori e delle numerose variabili che impattano sui loro comportamenti organizzativi, quali la motivazione, la soddisfazione, la personalità, e trarne un vantaggio. Gli strumenti di ricompensa sono molteplici, ma quattro sono le componenti principali: retribuzione fissa, retribuzione di partecipazione, benefit addizionali, retribuzione variabile a breve termine e a lungo termine. Di seguito verranno analizzate singolarmente.

2.5.1 Retribuzione Fissa

¹⁴ E. Lawler, *"The design of effective reward system"*, University of California, 1983

La retribuzione fissa è quel fattore del sistema retributivo che comprende la corresponsione con cadenza regolare di una somma che risponde alla finalità di riconoscere il valore del contributo e del lavoro di un individuo. Essa trova radici nel dettato dell'articolo 36 della Costituzione Italiana: *“Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa”* ed è presente qualche cenno anche nella definizione di prestatore di lavoro data dall'articolo 2094 del Codice Civile: *“È prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore”*, nonché nell'articolo 2099 del Codice Civile: *“La retribuzione del prestatore di lavoro può essere stabilita a tempo o a cottimo e deve essere corrisposta nella misura determinata dalle norme corporative, con le modalità e nei termini in uso nel luogo in cui il lavoro viene eseguito. In mancanza di norme corporative o di accordo tra le parti, la retribuzione è determinata dal giudice [tenuto conto, ove occorra, del parere delle associazioni professionali [...]”*, nel Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro e in accordi aziendali. Ciò che ricompensa la retribuzione fissa riguarda il lavoro svolto da una persona in virtù del ruolo che ricopre, la prestazione realizzata, le competenze, le capacità e le tecniche che il suo ruolo richiede. Ritornando al discorso sul *pay for what?* la retribuzione fissa è la principale strumento di ricompensa che il dipendente richiede in cambio del suo *job*, della sua *performance* e delle sue *competences* e, più in generale, di tutte quelle variabili che devono essere valorizzate opportunamente in questa economia della conoscenza¹⁵. La retribuzione fissa impatta:

- Sulla motivazione dei dipendenti;
- Sul potere di attrarre e mantenere talenti e sull'immagine dell'azienda sul mercato;
- Sull'*ability to pay* dell'impresa;
- Sulla competitività dell'impresa;
- Sulla visione di equità e di coerenza con la cultura e con la strategia aziendale e con le altre attività di *people management*.

2.5.2 Retribuzione variabile

La retribuzione variabile, al contrario di quella fissa, non viene corrisposta con cadenza regolare, ma si aggiunge alla paga mensile quando si raggiunge un obiettivo deciso dal criterio decisionale che regola questo particolare tipo di ricompensa. Essa sta assumendo molta importanza di recente, in quanto risponde all'esigenza di flessibilità cui il sistema premiante è chiamato a rispettare e la quale non può essere raggiunta con la sola retribuzione fissa. Con la variabilità che caratterizza questa tipologia di retribuzione, è più facile

¹⁵ *“Remunerazione e gestione delle risorse umane. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni”*, G. Gabrielli, 2010, FrancoAngeli

venire incontro alle esigenze degli individui e rispondere alle loro diverse visioni del lavoro e alle loro diverse aspettative. Le principali finalità della retribuzione variabile sono:

- Stimolare e spronare i dipendenti al raggiungimento di determinati risultati, sia nel breve che nel medio-lungo periodo;
- Sostenere la crescita professionale delle persone il loro senso di appartenenza e fedeltà all'impresa nel lungo termine;
- Essere coerente con la cultura aziendale e promuovere chi ha eccelso nella sua performance o nello sviluppo delle proprie competenze, in modo da gratificare con strumenti differenti l'individuo;
- Attrarre e trattenere le risorse rare e preziose, difficili da sostituire;
- Rendere più flessibile il sistema organizzativo, promuovendo lavori in team in cui vengono meglio valutati gli individui e davvero apprezzati per il loro contributo e per le loro criticità strategiche;
- In correlazione con il punto precedente, rendere partecipi i dipendenti alle decisioni sul *compensation package*.

La retribuzione variabile racchiude un sistema complesso di gestione delle retribuzioni. Si basa su alcuni criteri di classificazione:

1. Benefici economici. Tra i benefici economici che rientrano in questo ultimo criterio di classificazione ci sono quelli di origine monetaria, azionaria e obbligazionaria. I benefici monetari consistono nell'erogazione di soldi liquidi quando si effettuano particolari prestazioni o quando si raggiungono buoni risultati. Nei secondi citati, benefici di matrice azionaria, sono racchiusi sia i piani di *stock options*, gli *employee share-ownership plans*, o anche i piani di partecipazione agli utili su base azionaria. Nella terza categoria menzionata, sono ricompresi schemi di retribuzione variabile che consistono nell'erogazione di titoli di debito (obbligazioni) emessi dalla società.
2. Destinatari. Si considera la natura professionale dei destinatari. La retribuzione variabile può essere:
 - di carattere individuale, generalmente indirizzata al top management e assume un aspetto del tutto personalizzato, oppure
 - può anche abbracciare un intero team o un'intera famiglia professionale (*narrow-based scheme*), ossia rivolto ad un preciso e distinto segmento professionale, come può essere l'incentivazione della forza commerciale, oppure
 - può riguardare l'intera organizzazione (*broad-based scheme*), quando, per esempio, si raggiungono dei perfezionamenti a livello di prestazione, un miglioramento del clima e della cultura aziendale, più motivazione e produttività e quando si vuole sostenere la partecipazione dei dipendenti alle decisioni che muovono ogni giorno l'organizzazione. Questi schemi *broad-*

based sono molto complessi in relazione alla numerosità e alla diversità di destinatari cui sono rivolti e devono cercare di rispettare i criteri di coerenza e equità.

3. Fonti. Questo criterio di classificazione fa riferimento alle radici del sistema di retribuzione variabile e, generalmente, distinguiamo:
 - le fonti di origine legislativa e istituzionale, a livello nazionale o sovranazionale;
 - politiche di retribuzione variabile che scaturiscono da sistemi di relazioni industriali o contrattazioni collettive;
 - scelte di piani di retribuzione variabile provenienti dal management.
4. Orizzonte temporale. Il carattere variabile di questo tipo di ricompensa si riscontra anche nella dimensione temporale a cui ci si riferisce e riguarda sia il breve che il medio-lungo termine. Con retribuzione variabile a breve termine si vuole indicare l'insieme di strumenti che avrà effetto nell'arco di un anno o in frazioni di esso, mentre con la retribuzione variabile a medio-lungo termine si fa riferimento agli strumenti che verranno utilizzati in un orizzonte temporale più lungo, tra i due e i cinque anni. Queste due dimensioni verranno approfondite di seguito.

Retribuzione variabile a breve termine: Management by Objectives e il modello della Balanced Scorecard

La retribuzione variabile di breve termine è collegata alla valutazione della performance e, in particolare, una delle finalità è quella di impattare la sfera comportamentale dell'individuo, soprattutto per l'importanza che negli ultimi anni si sta dando non solo al "cosa" si è raggiunto, ma anche sul "come". Si parla perciò, di retribuzione variabile di merito, "somministrata" sotto forma di bonus prestazionale. Le variabili da tenere in considerazione sono molteplici, e oltre alla valutazione della performance e dei comportamenti messi in atto dall'individuo, anche il posizionamento retributivo dell'individuo, sia nel mercato interno che in quello esterno, il valore strategico delle sue competenze, la prospettiva di continuità della performance, nonché quelle di crescita professionale. Questi numerosi fattori devono poter essere gestiti secondo un approccio olistico e comunicati in maniera trasparente alle persone, fornendo feedback continui circa la loro prestazione. La comunicazione, insieme alla partecipazione degli individui alla progettazione dei sistemi di ricompensa migliora il loro engagement con l'azienda e aiuta gli stessi a comprendere meglio e fare loro gli obiettivi che sono chiamati a raggiungere, facilita, inoltre, a diminuire le asimmetrie informative. I bonus a progetto, conosciuti anche come *target bonus*, sono pratiche utilizzate dalle organizzazioni per impattare la sfera motivazionale dell'individuo, volte a premiare un progetto di particolare rilevanza per l'azienda. Rilevante, precisamente, è l'obiettivo per cui è stato implementato il progetto, il quale deve essere connesso con altri obiettivi aziendali, comunicato in maniera chiara. Oggetto del target bonus è la valutazione della performance, sia in termini di raggiungimento del risultato, che in termini di comportamenti adottati.

Il *Management by Objectives* (MbO) è una tipologia di incentivazione per obiettivi di breve termine che vuole premiare la performance individuale, i comportamenti assunti e raramente anche le competenze

possedute. La parola chiave però, come si potrebbe pensare, non è “*objectives*”, ma “*management*” (McConkey, 1988). Con questo non si vuole dire che non sono importanti, la loro definizione è fondamentale per capire quale quadro operativo mettere in atto, come ricorda E. St. Thomas, ex presidente della St. Thomas Associates Inc.: *“Espandere la nostra attività’ è una frase di quattro parole priva di significato, tipica dei ‘fini’ che molte aziende mettono sulla carta. Quale azienda non vuole espandere la sua attività? Scrivere un simile obiettivo è fatica sprecata, a meno che il fine non comprenda qualche dettaglio. ‘nei prossimi ventiquattro mesi espandere del 22% la nostra attività in undici stati occidentali attraverso la vendita diretta’, per esempio, dice che cosa la divisione o l’azienda vuol fare e dove, quando e come si propone di farlo. È un obiettivo, una direttiva un parametro”*, ma è anche solo una parte che compone il quadro più ampio e complesso dell’MbO. Saper gestire il sistema che è chiamato a raggiungere tali scopi è il punto di forza di questa tipologia di *variable pay*. L’MbO è proprio un sistema che nasce da un mix di componenti che danno luogo alle seguenti fasi:

- Fissazione degli obiettivi di rilevanza per l’organizzazione e relativo coordinamento degli obiettivi che verranno preposti ai dipendenti. Gli obiettivi preposti ai dipendenti devono essere chiaramente coerenti con il ruolo da loro ricoperto. Parliamo di obiettivi guida, che devono essere chiari e coincisi, realizzabili e prioritari e devono essere formulati sulla base di tre domande: cosa deve essere realizzato? Quando deve essere realizzato? Chi sarà a realizzarlo? È indispensabile la loro specificità.
- Continuo monitoraggio dell’andamento della prestazione e della sua evoluzione;
- Valutazioni, anche intermedie, della performance e dei comportamenti adottati dagli individui, in quanto questo sistema di incentivazione può essere anche uno strumento motivante e promotore del cambiamento della cultura aziendale;
- Feedback, ossia comunicazione e scambio di informazioni continui così che il manager sia consapevole se sta percorrendo la strada giusta per il raggiungimento di risultati positivi o se, al contrario, deve cambiare strategia;
- Ricompensa per il raggiungimento del risultato sperato. Il valore della ricompensa è nodale, nel senso che la sua entità deve essere encomiabile rispetto alla retribuzione fissa e deve superare la soglia di irrilevanza per la quale non si sarebbe spronati, ma deve essere anche coerente con la possibilità dell’impresa a fornire certi premi e non gravare troppo sulla bilancia dei costi, nonché evitare la nascita di comportamenti opportunistici.

Un MbO di successo è quello partecipativo, ovvero, un approccio decentrato e meno formale in cui, come prima accennato, la partecipazione dei dipendenti alla formulazione e implementazione degli obiettivi e dei relativi piani di azione, con un più alto grado di autonomia, sono di grande aiuto per l’organizzazione nell’espletare le sue mansioni. In altre parole, la pianificazione è un’attività che deve essere svolta da chi

sarà incaricato di metterla in atto. Chiaramente per partecipativo non si intende lasciare che i manager facciano quello che vogliono e come vogliono. Ci sono regole che devono essere rispettate e seguite, ma se i dipendenti in prima persona sono coinvolti nella formulazione di queste regole, e in seguito nella formulazione e implementazione delle strategie aziendali, saranno più propensi a seguirle e farle rispettare. Il ruolo fondamentale del management è quello di aiutare il personale nei loro compiti organizzativi e aiutarli a orientare i loro sforzi nella giusta direzione.

Concludendo il discorso relativo all'MbO, si passa al modello della *Balanced Scorecard* (BSC), introdotta da Kaplan e Norton nel 1992, che descrive un approccio integrato sulla valutazione della performance dell'individuo, privilegiando non solo la visione economico finanziaria, ma anche quella dell'organizzazione con le sue molteplici articolazioni e quella dei clienti.

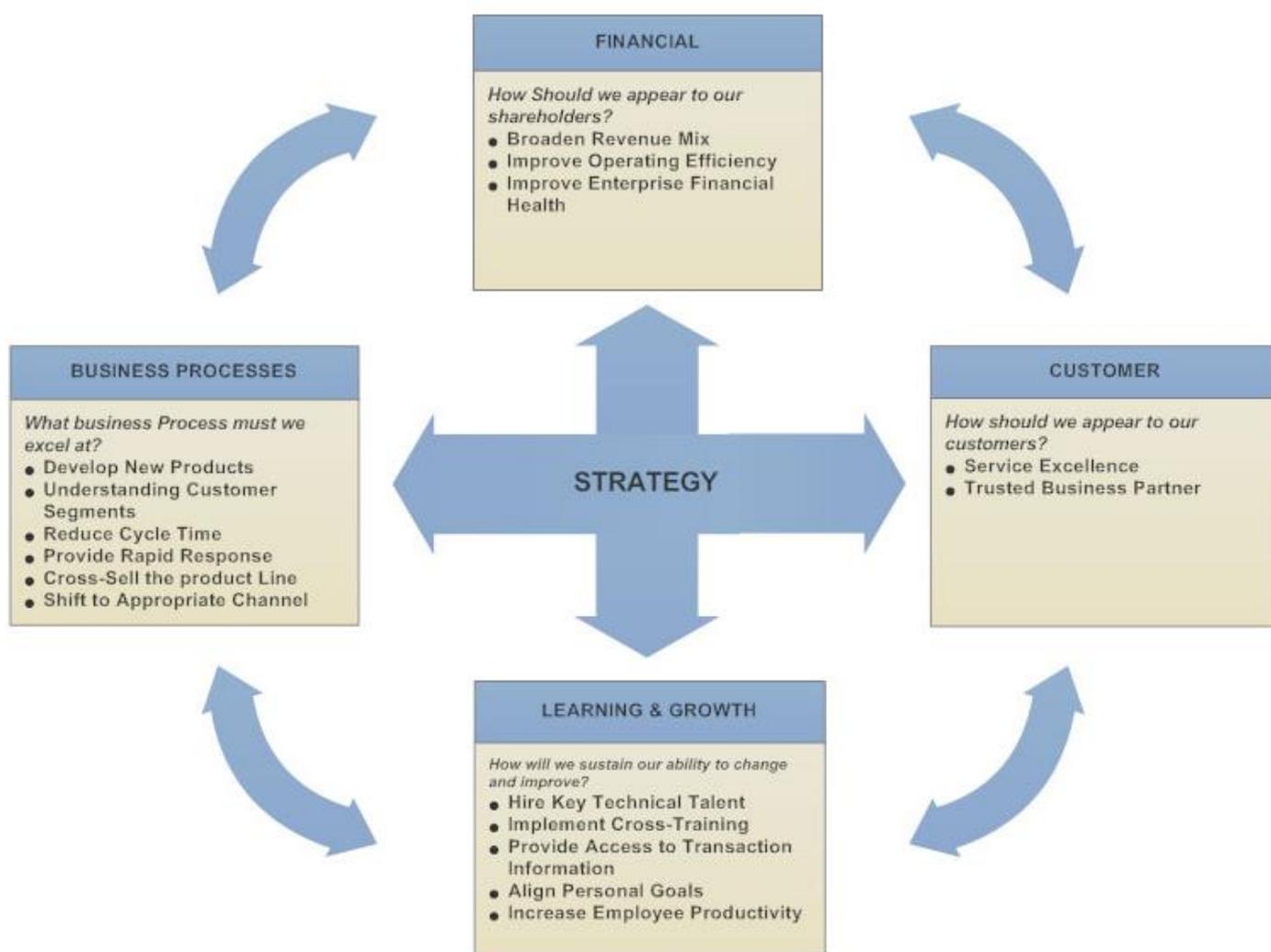


Figura 4-Adattata da "The Balanced Scorecard" di Robert S. Kaplan e Dave P. Norton, Harvard Business School, 1996.

È un Sistema di gestione e pianificazione utile per (Balanced Scorecard Institute):

- Comunicare la mission aziendale;
- Allineare il lavoro quotidiano e gli obiettivi intermedi con la strategia aziendale;

- Dare priorità a progetti e innovazione;
- Misurare e monitorare i progressi tramite targets strategici.

Questo sistema di gestione di matrice olistica accoglie l'idea che per avere successo nel lungo periodo, è necessario anche una visione "più bilanciata" tra tutte quelle variabili che cooperano per muovere l'impresa. Le quattro dimensioni che vengono rappresentate mostrano lo stato attuale dell'azienda e gli obiettivi che sono richiesti. Sono molte le caratteristiche che accomunano il modello della SBC con il *Management by Objectives*, in quanto entrambi misurano la performance, si pongono degli obiettivi da raggiungere e devono essere comunicati nel modo più chiaro possibile per avere successo. La SBC permette all'azienda di capire il fabbisogno aziendale e quali sono gli obiettivi che devono essere raggiunti, analizzando le quattro dimensioni in maniera correlata. Connettendo queste finalità al sistema di valutazione incentivazione si crea un ambiente fatto di motivazione che si traduce nella possibilità di orientare i comportamenti organizzativi verso la cultura aziendale cui continuamente si aspira. Il modello della SBC può essere considerato, sotto questo punto di vista, un'estensione del MbO e una "base" da cui partire per sviluppare uno strumento di ricompensa variabile. Questo ha fatto sì che sempre più HR manager si focalizzassero sulla sua implementazione e ad oggi siamo davanti ad un sempre più crescente utilizzo di questo sistema manageriale.

Retribuzione variabile di lungo periodo e gli stock options plans

Si chiarisce fin da subito che questa tipologia di ricompensa è orientata a premiare le performance dei membri dell'*executive*. I leader anche hanno diritto ad avere un riconoscimento extra per il loro lavoro. Generalmente i *Long Term Incentives* (LTI) svolgono la funzione di premiare il top management, tramite la valutazione della performance e, raramente, anche persone con *know-how* critici e di importanza strategica per l'impresa. Lo scopo principale, anche se non l'unico, che si prefiggono i LTI è quello di trattenere le persone chiave, allineando gli obiettivi del loro lavoro con gli obiettivi aziendali. Per identificare i destinatari dei sistemi di ricompensa variabile di lungo periodo, si procede con la valutazione del ruolo, con tecniche apposite, per capire quali sono i ruoli chiave di cui, *in quel momento*, l'azienda ha bisogno per raggiungere le proprie finalità. Ho tenuto a sottolineare "in quel momento" poiché la scelta dei LTI dipende da vari fattori ed uno fra questi è l'attuale ciclo di vita dell'organizzazione, e come si può intendere chiaramente, l'organizzazione ha bisogno di raggiungere obiettivi diversi durante fasi diverse della sua esistenza, e di conseguenza ha bisogno di persone e, più in particolare, di ruoli chiave diversi. Le altre variabili sui cui si posa la progettazione dei LTI sono:

- Grado di regolamentazione del mercato in cui l'organizzazione opera;
- Coerenza con le altre politiche HR;
- La qualità delle politiche che l'organizzazione mette in atto per valutare nel modo giusto un ruolo e una persona, per trattenerla con sé;

- La carenza di competenze strategiche all'interno e all'esterno dell'organizzazione;
- Il posizionamento dei competitors e le loro politiche di *attraction* e *retention*.

Nella progettazione degli incentivi a lungo termine è bene domandarsi anche dopo quanto tempo viene riconosciuta la ricompensa alla persona e se in un'unica soluzione a scadenza "del contratto" o se corrisponderlo sotto forma di una "rendita", e quindi con pagamenti periodici. Generalmente, come precedentemente visto, i LTI hanno una durata che varia dai due ai cinque anni, ma l'abitudine è quella di corrispondere il premio in periodi triennali e in un'unica soluzione. Si è preferita la cadenza triennale per rispettare gli impegni che il management si assume nei confronti dell'azienda e degli azionisti, infatti nelle società per azioni, gli amministratori sono nominati dall'assemblea ordinaria (o dal consiglio di sorveglianza, dipende dal modello organizzativo utilizzato) e hanno una durata di tre anni, anche se possono essere rieletti. Per quanto riguarda la ricompensa in un'unica soluzione, si è pensato che questa scelta potesse rispettare nel miglior modo la finalità di trattenere il manager o i manager a cui il piano di incentivazione è destinato e anche di impegnare il management in obiettivi di lungo termine e non solo in quelli di breve, critica che per altro è stata mossa nei confronti del *Management by Objectives*. Sempre con riguardo alla progettazione di questi strumenti di ricompensa, è rilevante decidere quanto ricompensare, o meglio, di quanto deve essere la ricompensa per attirare l'attenzione dei relativi destinatari. È consuetudine quella di assegnare il valore della ricompensa in base al RAL (Ricompensa Annuale Lorda) della persona e decidere se assegnare una somma pari alla metà del RAL o a tre volte di più. Non per ultimo, prima di introdurre l'argomento degli *stock option plans*, è doveroso ricordare le finalità a cui risponde la retribuzione variabile di lungo termine¹⁶:

- Allineare le necessità e i desideri del management con quelli degli *shareholders*, così da poter evitare asimmetrie informative e conseguenti costi di agenzia;
- Portare avanti politiche di *attraction & retention* e di sviluppo di persone di talento;
- Motivare i leader, farli sentire apprezzati e parte di un'élite, in modo da poter motivare anche il resto del personale. La motivazione di un'azienda è un processo a cascata, si parte dall'alto per arrivare in tutte le articolazioni dell'azienda;
- Rendere flessibile, anche in termini di costi, il *compensation package* degli *executive*;
- Gestire e orientare il comportamento dei manager appartenenti alla fascia alta dell'organizzazione.

Gli strumenti di incentivazione di lungo periodo possono essere di natura monetaria e quindi assumere la forma di bonus, oppure di natura opzionaria o azionaria.

Gli *stock option plans* sono LTI di natura opzionaria. Questi strumenti danno il diritto al loro possessore di acquistare o sottoscrivere azioni (di nuova emissione o non) ad un prezzo e in una data prestabiliti. Sono molte le questioni che girano intorno al tema delle stock options e ci si domanda se nel contesto economico

¹⁶ "Organizzazione e gestione delle risorse umane", G. Gabrielli, S. Profili, 2016, Isedi

attuale si possano ritenere lo strumento di incentivazione a lungo termine di prima scelta. Per quanto riguarda i destinatari di questi piani di incentivazione, essi sono tipicamente gli executive, o comunque, i manager appartenenti ad un livello alto nella piramide aziendale. Tuttavia, esistono piani di questo genere che vengono estesi anche al *middle management*, per esempio negli Stati Uniti o nel Regno Unito, Paesi in cui questa tipologia si è diffusa in principio. La finalità principalmente perseguita è quella di allineare gli obiettivi degli azionisti con quelli del management, ancorando i premi di quest'ultima categoria di individui all'andamento della società: in questo modo, è interesse di entrambe le categorie accrescere il valore dell'organizzazione. Lo *Strike Price* è il prezzo di esercizio delle opzioni e nella progettazione degli *stock options plans* riveste un ruolo di primaria importanza, poiché ha diretti effetti sull'attrattività del piano. Esso può essere sopra, sotto o alla pari, ma la prassi opta per un prezzo di esercizio al di sopra del prezzo di mercato. Inoltre, in Paesi come il nostro, il sistema fiscale predilige le azioni offerte ad un prezzo sopra la pari¹⁷. Queste considerazioni iniziali incidono sulla scelta del parametro a cui legare questi piani d'incentivazione e la scelta più "in voga" è quella di legare l'incentivo al livello della performance. A seconda della finalità perseguita e a seconda degli effetti che si vogliono avere sui comportamenti delle persone a cui il piano è rivolto, è importante stabilire l'ammontare delle opzioni. Prendendo spunto dallo scritto del Professor Gabrielli nel suo "Remunerazione e gestione delle persone", si distingue tra:

- 3 *Fixed value plans*: prevedono la corresponsione di un ammontare prestabilito ogni anno. Questa tipologia controlla la retribuzione variabile data ad ogni destinatario, ma indeboliscono il legame ricompensa-performance;
- 4 *Fixed number plans*: il focus è sul numero di opzioni che verrà corrisposto in ogni periodo del piano e danno maggior importanza al legame ricompensa-performance;
- 5 *Megagrant plans*: con questa tipologia l'ammontare dello Strike Price e il numero di opzioni esercitabili è determinato sin dall'inizio.

Come valido per tutte le sfaccettature dei sistemi di ricompensa, anche i piani stock options e le loro finalità, devono essere comunicati in modo chiaro ed esaustivo, sia per la loro efficacia sia per evitare dissapori all'interno dell'azienda per la loro indole selettiva.

2.5.3 *Retribuzione di partecipazione*

Nonostante la natura mutevole e varia della parola partecipazione in riferimento ad un'organizzazione, in questo elaborato si tratterà della sua accezione nel senso di partecipazione economica e finanziaria dei dipendenti agli utili o al capitale dell'impresa. Anche questa è una tipologia di retribuzione variabile e la

¹⁷ "Remunerazione e gestione delle risorse umane. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni", G. Gabrielli, 2010, FrancoAngeli

finalità ultima che muove questo sistema incentivante è quella di garantire un più alto livello di *commitment* e *involvement* dell'individuo, nonché allineare gli obiettivi aziendali con quelli personali. Questa ricompensa aggiuntiva si basa sulla partecipazione del dipendente ai benefici economici che l'organizzazione ha raggiunto anche grazie al suo contributo. In accordo con quanto detto, si distinguono:

- *Gain-Sharing Programs*: sono dei benefici *broad-based* di natura monetaria percepiti con cadenza annuale. L'indicatore al quale si legano è la valutazione della performance dell'organizzazione e alla sua capacità di produrre valore, mentre i parametri a cui si affidano sono vari e possono riguardare la cultura organizzativa o la qualità dei prodotti;
- *Profit-Sharing Programs*: anche questi, come quelli appena citati, riguardano benefici monetari annuali, volti a premiare la performance passata. La ricompensa è direttamente legata ai risultati economici e finanziari e alla capacità dell'organizzazione ad essere redditizia. Abbracciano i dipendenti per intero, in questo modo anche essi possono partecipare (limitatamente) al rischio d'impresa¹⁸ maturando la consapevolezza che senza il contributo di tutti l'organizzazione ha difficoltà a raggiungere gli obiettivi sperati. Possono essere corrisposti anche sotto forma di azioni (in questo caso si parlerà di *share-based profit-sharing*) o di obbligazioni (*bond-based profit-sharing*);
- *Azionariato*: questa forma di incentivazione varia dalle prime due, in quanto i dipendenti accedono al capitale tramite la dotazione di azioni, tramite le quali si diventa soci. Ci sono diverse sfaccettature di questa forma di incentivazione, come per esempio, l'assegnazione gratuita o a pagamento di azioni ai dipendenti, *share-based profit-sharing*, ossia programmi di retribuzione di partecipazione a cui i dipendenti partecipano, per l'appunto, agli utili conseguiti.

Il tema della partecipazione dei dipendenti agli utili o al capitale d'impresa non è poi così nuovo alle grandi organizzazioni. Ma poiché la sua concreta applicazione risale solo agli anni '70, la letteratura a riguardo risulta piuttosto scarna e incompleta. La crescita nell'uso degli schemi di partecipazione economica e finanziaria risiede negli effetti positivi che si sono riscontrati nel legare la remunerazione dell'individuo all'andamento (economico e finanziario) dell'impresa. In effetti, questo sistema di incentivazione tocca con mano sfere multidimensionali proprie dell'individuo e dell'organizzazione, incidendo sulla motivazione della persona a lavorare e pensare nel lungo periodo in maniera più efficiente, includendo la collaborazione tra i lavoratori che hanno il comune interesse a migliorare e crescere il valore dell'azienda (aumentando il valore dell'impresa aumentano anche i loro incentivi). Questa dimensione impatta anche la sfera più intima dell'individuo, toccando il suo desiderio di giustizia ed equità e accrescendo il suo senso di appartenenza all'impresa. Infatti, sentirsi *co-owner* dell'impresa, o ricevere dei bonus per la performance efficiente ha effetti positivi anche in termini di diminuzione del tasso di assenteismo sul posto di lavoro, turnover minimo (che significa risparmio sui costi di formazione) e maggior identificazione (del dipendente) con

¹⁸ G. Gabrielli, S. Profili, *Organizzazione e gestione delle Risorse Umane*, Isedi 2016

l'organizzazione. L'idea di fondo a questo sistema di remunerazione è che i lavoratori apportano creatività e valore, nuove idee e innovazione e saranno spronati a dare il meglio quando il loro sforzo verrà riconosciuto. Per sfruttare questo fattore a suo vantaggio, l'azienda deve mettere a disposizione un sistema incentivante che vuole riconoscere e premiare il lavoro svolto dai dipendenti, basandolo su valori e norme specifici e comuni per tutti i dipendenti, in linea con quella che risulta essere la cultura e la strategia aziendale. Inoltre, si pensi al classico e famoso *Agency Problem*, ovvero quello relativo al rapporto tra *agent e principal*. I manager (*agents*) sono portati ad avere una visione diversa rispetto agli azionisti (*principals*) per quanto riguarda gli obiettivi da raggiungere. Questa "discrepanza" può essere ostacolata vincolando parte della remunerazione del management all'andamento dell'azienda. Naturalmente questo tema non riguarda tutte le imprese e non si può giungere ad una argomentazione generalizzata e tuttavia c'è chi critica gli attuali schemi di partecipazione agli utili o al capitale dell'impresa. Trébuq e Blasi spiegano che l'ammontare della partecipazione che spetta ai dipendenti non è in grado di mutare la loro attitudine al lavoro. Ciò che richiede di essere menzionato, comunque, è che a livello empirico i risultati dell'implementazione di questo modello premiante sono stati più positivi che negativi sulla soddisfazione, motivazione e *commitment* e performance dell'individuo.

Sono tre i modelli principali che riassumono gli aspetti e gli effetti psicologici della *financial participation*. Sono tutti e tre molto simili e riguardano:

- *Internal Model*: si basa sull'assunto che la partecipazione economica e finanziaria dell'individuo aumenta il suo senso di appartenenza e soddisfazione sul posto di lavoro e che il vero beneficio risiede principalmente nel possedere una (anche se piccola) quota di utili o *shares*;
- *Instrumental Satisfaction*: molto simile al primo citato, si basa sugli effetti indiretti che la partecipazione finanziaria ed economica scaturisce. Si concentra sul beneficio di poter partecipare al processo di definizione dei piani da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi comuni che attiva un'attitudine positiva al lavoro;
- *External Model*: che concentra il suo focus intorno alla sfera di *commitment*, specialmente nei confronti dell'organizzazione e non solo nei confronti del proprio lavoro o postazione, ma solo se combinata con un aumento nella propria remunerazione.

2.5.4 Benefit e Welfare aziendale

I benefit aziendali, *fringe benefit* o anche *flexible benefit*, sono degli elementi della retribuzione variabile, generalmente di natura non monetaria, ai sensi dell'articolo 2099 del Codice Civile, terzo comma, secondo il quale il dipendente può essere retribuito anche in natura, con l'erogazione di beni e servizi. Le finalità sono le stesse perseguite dalle altre varianti che compongono il sistema di *Total Reward*, e quindi trattenere, attrarre e motivare il personale di qualità, incentivandone la produttività, avendo effetti sul senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione. Come accennato lungo questo lavoro, le persone vedono e

percepiscono il lavoro in maniera differente e diversa è anche la spinta motivazionale che incide sugli stessi. Per meglio dire, non tutte le persone sono motivate dal denaro. Questo dipende dalla loro personalità, ma anche da altri fattori, come l'età, l'esperienza, il genere. Il denaro è fondamentale per il sostentamento proprio e della propria famiglia, per questo è "erogato" con cadenza costante. Ma per essere un'organizzazione competitiva, in grado di attrarre e trattenere persone competenti, non può limitarsi all'erogazione della retribuzione fissa. Infatti, tra chi cerca un impiego sono sempre di più coloro che considerano tempo, cultura, viaggi e flessibilità benefit più importanti di una promozione. I benefit aziendali sono quell'insieme di beni e servizi che l'impresa o il datore di lavoro concede ai propri dipendenti, e riguardano l'auto aziendale, l'assicurazione sanitaria, servizi di nursery, buoni pasto, voucher, l'abbonamento in palestra o altre tipologie di convenzioni, e molto altro. Basti pensare al bonus cultura di Brunello Cucinelli: da 500 a 1000 euro per acquistare libri. Gli incentivi non sono solo economici, ma anche legati alla crescita personale, professionale e culturale della persona. I *Cafeteria-style benefit plans* sono delle tipologie di benefit, molto utilizzate negli Stati Uniti, dove sono nate, che permettono l'incontro degli interessi dei dipendenti e dell'organizzazione nel modo più efficiente. Negli USA, i *cafeteria-style plans* sono regolati dalla sezione 125 del codice tributario statunitense, nel quale viene espresso che questi piani di retribuzione variabile non sono soggetti a tassazione. Questa tipologia riguarda piani di benefit personalizzati, ovvero scelti dal dipendente: l'organizzazione eroga al lavoratore una somma di denaro in più rispetto a quella mensile grazie alla quale il dipendente può scegliere di quali benefit godere. Questi strumenti di incentivazione hanno dei benefici che possono godere sia la persona, sia l'impresa. Dal lato del dipendente, prendendo ad esempio l'auto aziendale, il beneficio è quello di non dover pagare il bollo dell'auto (aumentando il suo potere di acquisto, non dovendo affrontare la spesa che richiede un bene di consumo durevole come l'automobile) o appagare un bisogno più intimo di appartenenza ad un determinato status sociale. Dal lato dell'azienda, invece, i benefit sono una forma di retribuzione meno costosa, ma che risulta essere talvolta più efficiente ed efficace rispetto ad altro. Il TUIR (Testo unico delle imposte sui redditi) precisa che non concorrono a formare il reddito del dipendente erogazioni di beni e servizi il cui valore non superi i 258,23 euro.

Su questa linea introduco il tema dell'Welfare Aziendale. La responsabilità sociale dell'impresa mai come in questi anni ha rivestito un ruolo così importante. Il momento storico che la società sta vivendo riflette il bisogno di dare sostegno ai meno abbienti, ma non solo. Non si tratta di "coscienza", ma di impatto sociale della propria attività, anche in termini di successo aziendale nel lungo termine. È un circolo virtuoso, dall'insieme di persone che formano l'organizzazione, all'organizzazione che deve prendersi cura delle proprie persone. Il Welfare aziendale è compreso nella tematica più ampia dei benefit aziendali e incide sul benessere psicofisico del lavoratore e dei suoi familiari, fornendogli sostegno, con vantaggi fiscali sia per l'azienda che per il dipendente. Un esempio potrebbe essere Basg, colosso austriaco nel campo della farmaceutica, che prevede buoni studio per l'acquisto di testi scolastici per i figli dei propri dipendenti, o

anche Luxottica, grande azienda del nostro Paese, che prevede la distribuzione di prodotti alimentari. Ultimamente non solo le grandi aziende hanno a che fare con questo modello di *rewarding*, ma anche le piccole realtà ne stanno capendo l'importanza. I vantaggi derivanti dall'attuazione di un piano Welfare sono molteplici, tra cui: aumento del potere d'acquisto, incremento della produttività e risparmio sul costo del lavoro¹⁹. Inoltre, con la Legge di Stabilità 2017 vi è un ampliamento dei servizi di Welfare ed aumentano le soglie entro cui applicare il principio della convertibilità tra erogazione monetaria ed erogazione di beni e servizi.

Anche un buon management può essere visto come un benefit che l'organizzazione mette a disposizione dei propri dipendenti. Il più delle volte un cattivo management porta i lavoratori ad abbandonare le organizzazioni o ad accumulare una grande percentuale di stress che può riversarsi anche nella vita privata. Lo stress da lavoro correlato, o più semplicemente stress da lavoro, è una situazione che può avere sia effetti psichici che fisici e che affligge una persona che sente il peso delle mansioni assegnate, il carico di responsabilità o vive una situazione conflittuale sul posto di lavoro. In Europa, un dipendente su quattro soffre di stress da lavoro. Esso non è una patologia, ma può portare a disturbi psicofisici e per questo motivo va tenuto sotto controllo. Secondo *Mercer's National Survey of Employer-Sponsored Health Plans*, il costo medio per i benefit che riguardano check up medici o altre visite mediche è aumentato del 16% negli ultimi cinque anni²⁰. Un dipendente stressato, insoddisfatto e demotivato porterà ad un aumento dell'assenteismo, ad un calo della sua performance, e se invece di considerare un solo dipendente, ne considerassimo trenta dello stesso livello aziendale, si arriverebbe a registrare un calo dei profitti e ingenti perdite.

2.6 Il sistema retributivo può guidare il cambiamento

Molto spesso il cambiamento è necessario, non solo perché caratterizzante l'organizzazione, ma anche perché è intrinseco in ogni cosa. La globalizzazione, le nuove tecnologie, nuove scoperte, la nascita di nuovi lavori sono tutti segni di un mondo che è in continuo mutamento. Le organizzazioni devono inevitabilmente stare al passo e devono essere capaci di gestire il continuo cambiamento del contesto socio-economico, culturale e politico in cui sono inserite. Il processo di transizione può essere gestito dall'organizzazione con l'ausilio di strumenti quali il sistema premiante, gli obiettivi che l'azienda si pone e la performance dei dipendenti. Alcuni elementi del sistema premiante, in particolare, sono di carattere motivante, altri di carattere incentivante, e proprio questi ultimi possono direttamente o indirettamente influenzare il cambiamento. Nel primo caso, la retribuzione diviene *promotrice* del cambiamento, volta a orientare i comportamenti degli individui e la cultura aziendale nel suo complesso verso una nuova essenza. Nel secondo caso, il sistema di *rewarding* non fa altro che seguire l'evoluzione delle cose. Quando si procede con un cambiamento che riguarda tutta l'organizzazione, la variabile retributiva, perciò, riveste un ruolo

¹⁹ www.rwaconsulting.net

²⁰ Per approfondire l'argomento consultare www.imercer.com

importante. Il management incaricato deve rendere chiaro che la posizione e la retribuzione dell'organizzazione di domani dipende dall'aiuto che le persone apportano nella transizione di oggi: fissare degli obiettivi target di breve periodo, con bonus connessi, incentiva i dipendenti a contribuire con le loro performance al cambiamento sperato. La comunicazione riveste un ruolo di grande importanza, in quanto il processo di transizione trova lungo la strada numerose resistenze, poiché cambiare significa anche dover perdere momentaneamente uno stato di equilibrio per acquisirne uno nuovo.

Ipotizzando un'organizzazione verticalmente strutturata, fortemente gerarchica, caratterizzata da dipendenti non coesi, individualisti e ipotizzando un management che incoraggia questi individualismi, è facile dedurre che sarà difficile per l'impresa avere un vantaggio competitivo. L'impresa può avvalersi del sistema retributivo (insieme agli altri strumenti delle politiche HR), e in particolare di *Team Incentive Plans*²¹. Essi sono degli incentivi di natura variabile, che focalizzano l'attenzione su premi che si ottengono con la collaborazione e il team work. Orientano i comportamenti dei lavoratori allo scambio di idee e competenze, alla comunicazione, che aiutano lo sviluppo di una persona sia a livello professionale che personale, e rendono più veloce il processo di flessibilizzazione di cui le organizzazioni hanno bisogno per far fronte ai continui mutamenti senza dover stravolgere l'intero business.

2.7 I dati della *Salary Satisfaction 2018*

In questo capitolo è stato trattato l'argomento del sistema retributivo, tenendo conto della sua accezione più ampia di *Total Reward*. Si è parlato di ricompense di natura monetaria e non, di ricompense intrinseche ed estrinseche, di retribuzione variabile e fissa, di benefit e Welfare aziendale. Gli obiettivi si allineano a quelli della strategia aziendale e si influenzano reciprocamente, mutano ed evolvono. Le persone sono elementi fondamentali, sia perché alcune di loro partecipano alla formulazione delle decisioni che riguardano l'implementazione di strategie e politiche retributive, sia perché alcune di loro sono le persone a cui questi sistemi sono rivolti. Vengono richiamati molteplici interessi e il traguardo si raggiunge dal loro incontro. Purtroppo, però, le indagini *Job Pricing* sulla *Salary Satisfaction 2018* hanno delineato una soddisfazione dei dipendenti riguardo la propria retribuzione, generalmente non molto elevata. È più soddisfatto chi ha ricevuto un *compensation package* più articolato con obiettivi individuali da raggiungere. Questa "non elevata" soddisfazione dipende anche dal grado di conoscenza e consapevolezza delle politiche retributive adottate dalla propria azienda, e risulta più soddisfatto chi ne ha un chiaro quadro visivo. La mancata comunicazione, o la non chiara comunicazione delle politiche di gestione del sistema retributivo, quindi, porta ad avere dipendenti meno soddisfatti e scontenti del proprio stipendio, poiché magari si è creata un'aspettativa che ha differito molto dalla realtà. È il terzo anno consecutivo che *Job Pricing* continua a monitorare la soddisfazione dei dipendenti italiani legata alla retribuzione e la loro percezione riguardo ad

²¹ "Compensation management, rewarding performance", S.S. Uphadyay, 2009, Global Indian Publications

altre variabili contigue. L'indagine consiste nell'intervistare un campione di lavoratori italiani e assegnare un punteggio che varia da zero a dieci con riguardo a diverse questioni: il valore della soddisfazione complessiva del pacchetto retributivo ricevuto è di 3.7 su 10, il livello di meritocrazia nella propria azienda ha un valore di 3.0, la trasparenza, intesa come chiarezza e conoscenza delle decisioni prese dal management e che impattano la sfera retributiva arriva a 4.1. Dal 2015 al 2017 si è registrato un calo dello 0.2 per quanto riguarda la soddisfazione complessiva del proprio pacchetto retributivo, un calo pari allo 0.4 per la trasparenza e 0.5 per la meritocrazia, mentre l'equità interna e la competitività esterna hanno registrato un aumento pari, rispettivamente, dello 0.1 e 0.2. Generalmente i punteggi più alti sono stati riscontrati nel Nord, mentre quelli più bassi nel Sud del nostro Paese. La stessa indagine riporta che le leve più ambite sono, in ordine di importanza: avere una retribuzione fissa, relazioni interpersonali positive con colleghi e capi, il contenuto del lavoro (attività interessanti), possibilità di sviluppo di carriera, flessibilità orari (*work-life balance*), essere parte di un'organizzazione con una missione di valore per i clienti e per la società, benefit/Welfare, ambiente di lavoro, retribuzione variabile individuale, retribuzione variabile a livello aziendale, altri premi non monetari. È intuitivo constatare come la retribuzione fissa sia l'unica componente tangibile ritenuta importante. Infatti, la maggior parte delle persone a cui è stato chiesto per quale motivo non lascerebbero il proprio lavoro ha risposto che la motivazione riguarda i rapporti interpersonali instaurati, per l'ambiente di lavoro e per la flessibilità di orari (non per la retribuzione fissa). In conclusione, dai risultati dell'indagine, ne deriva che i lavoratori italiani sono fortemente insoddisfatti del proprio *compensation package* e 2 lavoratori su 3 ammette che non sente di essere retribuito a pieno per il contributo che apporta all'organizzazione, per non parlare che il 70% degli intervistati non ritiene l'azienda per cui lavora meritocratica. Inoltre, le leve non monetarie rivestono una maggiore importanza rispetto a quelle monetarie. Questi dati non sono sorprendenti, il nostro Paese occupa le ultime posizioni in Europa per quanto riguarda la qualità del lavoro. E ciò avvalorava l'argomento di cui questo elaborato tratta: per valorizzare le persone non basta limitarsi a ricompensare il loro contributo, esse devono percepire l'importanza che rivestono all'interno dell'organizzazione.

Capitolo 3 – Ferrero e Eataly: due tra le imprese in cui il *compensation package* erogato è fonte di motivazione per i propri dipendenti.

Come visto nell'ultimo paragrafo del capitolo precedente, i dati rilevati da JobPricing non sono dei più rosei per il nostro Paese. Eppure delle “mosche bianche” ci sono e ricompensano gli individui equamente, sotto il punto di vista monetario e non. Mi riferisco a Eataly e Ferrero.

I due marchi operano in due settori diversi, ma ciò che hanno in comune è l'attenzione che nutrono per i loro dipendenti. Eataly, per esempio, in 11 anni di vita è riuscita a trattenere circa il 68% dei suoi dipendenti²²; Ferrero, con il nuovo contratto integrativo, concede ai suoi 6000 dipendenti un premio variabile di €9210 in quattro anni²³. Inoltre, secondo un'indagine svolta dalla società indipendente tedesca Statistica, commissionata da Panorama, le due imprese in questione sono riportate tra le 400 imprese in cui si lavora meglio.

Riprendendo il paragrafo in cui si è parlato della Generazione Y, anche qui va detto che l'attenzione si sta spostando sempre di più sulle aspettative ed esigenze dei Millennials. *“Se in passato il prestigio di una società è sempre stato il driver di attrattività più importante per i neolaureati nella scelta del loro primo impiego, oggi non lo è più - commenta Claudia Tattanelli, Chairman dello strategic board di Universum, società leader nell'employer branding -. Le nuove generazioni sono attratte dalla cultura lavorativa di un'azienda e in particolare da quelle culture dove il rispetto delle opinioni e l'apertura a nuove idee permettono loro di sentirsi a casa anche se al lavoro.”* Non dimenticando, inoltre, che la scelta di un posto di lavoro rispetto ad un altro è guidato anche dalle opportunità di carriera e dal *compensation package* retribuito, questo riassume il concetto che per avere successo nella New Economy bisogna essere portatori ispirazione e di valori forti, accettati e condivisi dal proprio personale, il quale se ne farà portavoce, ma anche dal resto della comunità in cui l'impresa è inserita. E Ferrero e Eataly ne hanno preso atto, infatti: *“nella classifica dei trenta datori di lavoro ideali per gli studenti di economia si fanno largo new entry italiane come Costa crociere, al 29esimo posto, ed Eataly che scala undici posizioni. [...] sul podio Apple, Google e Ferrero”*²⁴.

Di seguito, saranno riportate, nello specifico e separatamente, le due aziende italiane.

3.1 Eataly e l'attenzione che riserva per i propri collaboratori

Prima di procedere con l'analisi del caso Eataly, è opportuno menzionare che i relativi dati raccolti sull'efficienza delle politiche HR del marchio e sulla stesura generale dei paragrafi dedicati ad esso, sono emersi da un'intervista con l'HR Business Partner di Eataly Lingotto, Marco Meister, il quale ha fornito

²² Oscar Farinetti a *“L'Huffington Post”*, 2014

²³ www.ilsole24ore.it, 2018

²⁴ *“I Millennials scommettono sulle Start up”*, articolo di Enrico Netti per Il Sole 24 Ore, 2017.

spiegazione circa l'attenzione che Eataly riserva ai suoi collaboratori, in termini di sviluppo e formazione, benefit previsti nel pacchetto retributivo proposto ed erogato da Eataly, il posizionamento retributivo, i valori fondanti dell'azienda, la collaborazione tra i dipendenti e la presenza di colloqui periodici con i dipendenti ai fini di migliorare i propri punti di debolezza e di forza.

Eataly è nata dall'idea dell'imprenditore Oscar Farinetti, e nel 2007 ha aperto a Torino il primo punto vendita del marchio. In undici anni di vita di punti vendita aperti in tutto il mondo ce ne sono 38 e i progetti per il futuro vedranno l'apertura di altri negozi e la quotazione in Borsa.

Farinetti ha creato il più grande centro enogastronomico del mondo: qui i prodotti agroalimentari italiani di alta qualità non si acquistano semplicemente, ma si consumano e si studiano. È un luogo in cui si unisce la distribuzione, la ristorazione e la cultura ispirandosi alla sostenibilità, alla responsabilità e alla condivisione.

Perciò, i principi guida che hanno ispirato Farinetti nel suo progetto sono stati:

- **Sostenibilità:** sia economica che ambientale;
- **Responsabilità:** questo principio è prettamente legato a quello della sostenibilità. Avendo a che fare con il settore della grande distribuzione organizzata e con il settore enogastronomico e agroalimentare, Eataly ha sulle spalle una grande responsabilità sociale;
- **Valori condivisi:** la cultura aziendale poggia sulla condivisione, da parte di tutti i dipendenti, di valori forti e, in particolare, L'HR business partner di Eataly Lingotto, Marco Meistro, alla domanda riguardante i valori a cui si riferisce l'azienda, spiega che *“Eataly nasce dall'assioma di tre elementi: mangiare, imparare ed acquistare. Mangiare attraverso la nostra ristorazione, comprare ciò che si è mangiato e imparare leggendo le schede tecniche presenti su ogni prodotto e attraverso i laboratori didattici (gratuiti per i pensionati e le scuole). Il più grande valore di Eataly è quello di aver trasmesso e di trasmettere il forte valore del cibo”*.

Eataly si articola in due macroaree:

1. *Gli store:* ovvero i punti vendita del marchio, dove i consumatori possono acquistare, mangiare e imparare, usufruendo al momento di tutti i servizi che Eataly offre. Questa macroarea è perciò così costituita:
 - 1.1 **La distribuzione:** è la principale attività del marchio ed è la principale fonte di entrate. Eataly non mette a disposizione dei clienti solo la vendita di beni alimentari, ma anche di prodotti casalinghi e libri. Questi ultimi sono consultabili e sfogliabili in negozio: Eataly si presenta come un luogo di mercato, ma anche di cultura.
 - 1.2 **La ristorazione:** adibire una parte degli store alla ristorazione ha differenziato Eataly dalle altre imprese presenti nella GDO. Poter consumare e poi acquistare (o viceversa) un prodotto permette ai consumatori di essere consapevoli della qualità dei loro acquisti. Il servizio di ristorazione ha attirato clienti all'interno dello store, generando indirettamente ulteriori ricavi in termini di vendite: molte persone vanno da Eataly anche per una semplice pausa pranzo e nell'occasione

acquistano qualcosa dal supermercato, magari dopo averlo provato in uno dei ristoranti. Si sviluppa un circolo virtuoso tra le aree di ristorazione e distribuzione. La prima esercita quindi anche una spinta sui ricavi della seconda, legandosi ad essa insieme alla didattica. Inoltre, la ristorazione mette in pratica il principio della responsabilità sopra menzionato: *“La ristorazione, ha un ruolo fondamentale nella fidelizzazione della clientela e nella gestione dei prodotti in scadenza. È lo stesso motivo per cui i supermercati hanno le gastronomie: per utilizzare e vendere i prodotti che hanno scadenze ravvicinate e che dovrebbero quindi buttare. A Eataly evitare gli sprechi è ancora più importante, perché i nostri prodotti hanno una qualità e un costo più alti”*²⁵.

1.3 La didattica: questa attività si interpone, in qualche modo, alle due citate sopra. Consumatori più selettivi e esperti chiedono di sapere di più sull’origine e sulla qualità del prodotto per giustificare il prezzo (fissato sopra la media). La trasparenza, in termini di comunicazione, è un fattore molto importante se riferito a prodotti di natura alimentare. Inoltre, aiuta ad arrivare ad un target di clienti più ampio, raggiungendo gli anziani e i bambini, offrendo l’oro dei corsi gratuiti.

2. *Corporate*: ossia l’area manageriale del gruppo.

Chiaramente, per muovere al meglio il grande e articolato meccanismo di Eataly, avere un personale preparato, motivato e stimolato, in grado di trasmettere fiducia e qualità è di cruciale importanza. Eataly si differenzia dalle imprese rivali nel campo della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) proprio per l’importanza che essa dà ai propri dipendenti. Generalmente, per le organizzazioni che operano nel settore GDO, la preparazione delle persone nell’espletamento delle loro mansioni è relativamente importante. Eataly, al contrario, si differenzia dalla maggior parte dei suoi competitors proprio per la preparazione attenta e accurata del personale, dovuta al target di consumatori ai quali si riferisce (attenti alla qualità dei prodotti). Eataly offre prodotti del panorama agroalimentare ad un prezzo sopra la media, che giustifica la loro qualità e i dipendenti devono essere in grado di trasmettere e spiegare questa caratteristica ai consumatori meno esperti o, al contrario, più attenti.

3.1.2 In cosa consiste il *compensation package* di Eataly

L’impresa in questione, è stata da sempre sotto il mirino dell’opinione pubblica e non sempre con occhio favorevole. Molte sono state le critiche mosse a Farinetti e la maggior parte inerenti ai salari erogati ai propri dipendenti. Nel 2014, a Firenze, si è tenuto un grande sciopero del personale, ma Eataly ha saputo riprendersi e sta dando prova di forte capacità organizzativa e attenzione alle esigenze dei propri dipendenti, ad oggi, infatti, il 60% dei dipendenti di Eataly è a contratto indeterminato e l’azienda vuole arrivare all’80%²⁶. Inoltre, sono molti i commenti dei collaboratori che descrivono Eataly come un ambiente di

²⁵ Intervista di Tommaso Venturini a Francesco Farinetti, AD di Eataly (2011)

²⁶ Nicola Farinetti a *Il Corriere della Sera*, 2016

lavoro giovane, dinamico e stimolante, che risponde ad esigenze in termini di equilibrio tra vita privata e vita professionale.

Eataly, come appena detto, è divisa in due grandi macroaree e in particolare, lo store e le sue articolazioni, sono aree che contano moltissimi lavori diversi. La ristorazione, ad esempio, è costituita da figure come il capo sala, il direttore, i camerieri e ognuno di loro, rivestendo un ruolo e una posizione diversi, viene retribuito in modo diverso.

La popolazione aziendale di Eataly è tendenzialmente molto giovane e per quanto riguarda il posizionamento retributivo dell'azienda di Alba, citando nuovamente l'HR Business Partner di Eataly Lingotto, Marco Meistro spiega che: *“per il posizionamento di figure all'interno dei ruoli strategici aziendali si cerca di favorire la crescita interna attraverso dei piani formativi e di sviluppo per i ragazzi con potenziale. Se invece il ruolo da ricoprire è molto specifico si aprono delle ricerche ad hoc. Eataly come posizionamento retributivo si riferisce al CCNL PER TURISMO”*. Eataly si riferisce al contratto collettivo nazionale per turismo in quanto la sua attività è a cavallo tra la ristorazione e il terziario, e secondo il CCN per Turismo²⁷:

- Le ore di lavoro a cui è sottoposto il dipendente devono essere 40 a settimana, con una programmazione preventiva degli orari di almeno quattro settimane, così da consentire un bilanciamento equilibrato dei reciproci bisogni in termini di organizzazione aziendale e di conciliazione dei tempi vita/lavoro, intendendo per tale bilanciamento la reciproca soddisfazione di diritti e doveri; inoltre, essendo l'età della popolazione aziendale tendenzialmente giovane, Eataly si fa promotrice di cultura e sviluppo e permette ai lavoratori che frequentano istituti superiori o corsi universitari, un orario agevolato per far conciliare la sfera lavorativa e quella scolastica;
- Oltre all'erogazione mensile della retribuzione fissa, tutti i dipendenti di Eataly Distribuzione S.r.l. Italia hanno le seguenti facilitazioni/benefit:
 - un pasto e un caffè al giorno nella giornata lavorativa;
 - scontistica del 20% sulla ristorazione e del 10% sugli acquisti all'interno di tutti gli store;
 - come sottoscritto dall'accordo sindacale di secondo livello, è previsto un bonus di €200 per i dipendenti che si sposano o si uniscono civilmente e di €300 per la nascita di un bambino. Inoltre a giugno 2018 è stata apportata un'integrazione al piano sanitario (come previsto dal CCNL) e garantendo l'accesso ad un ventaglio più ampio di prestazioni sanitarie specialistiche, odontoiatriche e omeopatiche.
- Eataly destina ogni anno la somma di €100.000 a forme integrative di Welfare aziendale;
- A partire del 2016, per premiare e includere i dipendenti nelle decisioni e nell'implementazione degli obiettivi aziendali, viene erogato un premio di risultato. Esso è pari a un dodicesimo della

²⁷ www.sistema-impresa.org

retribuzione annua e si suddivide in due parti, una legata all'andamento generale ed alla redditività dell'azienda ed una legata all'andamento dei singoli punti vendita.

Inoltre, è importante ricordare come nel sistema di *Total Reward* rientrano anche le gratifiche a livello non economico e monetario, ma che riguardano la conoscenza, l'apprendimento, lo sviluppo. Le imprese operanti nella GDO, si avvalgono di un personale di vendita (quello che identifica le tre macroaree della sezione store, nel caso di Eataly) con competenze iniziali comuni. Il punto di forza è proprio la formazione che Eataly investe per migliorare le competenze, le capacità tecniche e l'approccio con i clienti dei propri collaboratori. Per questo, *“l'azienda organizza periodicamente dei colloqui con i propri dipendenti per fornire feedback circa il loro lavoro e per ricevere feedback dai collaboratori stessi”*. (Marco Meistro alla domanda: *la funzione HR di Eataly comunica periodicamente con i suoi collaboratori?*)

3.1.3 Il Welfare aziendale di Eataly

Eataly è un'azienda molto giovane (ha appena 11 anni), eppure il suo sviluppo è stato senza sosta. Lo stesso Oscar Farinetti disse in un'intervista: *“Per quanto io possa essere ottimista, non avrei pensato che in dieci anni avremmo compiuto un cammino così grande e saremmo diventati il marchio italiano del food retail più noto al mondo”*. Eppure l'azienda è stata più volte criticata per il contratto che impone ai propri dipendenti, anzi collaboratori, come preferisce chiamarli il suo fondatore. Ma dopo lunghi anni di confronti con i sindacati, Eataly è riuscita a sviluppare un piano Welfare degno di nota.

Il marchio parte dal fatto che per avere il massimo bisogna dare il massimo, o detto in parole semplici, si può ottenere il massimo dai propri collaboratori solamente nel momento in cui li si gratifica, facendogli capire quanto essi siano importanti per il funzionamento dell'organizzazione e quanto quest'ultima tiene a loro. Ma, soprattutto, quando le persone si appassionano al proprio lavoro, la performance raramente è deludente, e questo Eataly l'ha capito bene, semplicemente osservando la quotidianità delle persone che hanno portato e continuano a portare l'azienda tra le migliori nel suo settore a livello globale.

Essa è stata in grado di ascoltare e comprendere le esigenze dei propri collaboratori e ad implementare un piano Welfare all'altezza delle richieste di questi ultimi. In particolare, il piano si focalizza sulla sanità: da maggio del 2018, fino all'aprile del 2019, tutti i dipendenti dell'azienda con un contratto a tempo indeterminato potranno usufruire di una nuova convenzione sanitaria (estendibile anche a familiari, con il pagamento di determinato corrispettivo) e vedranno un ampliamento delle offerte riguardanti cure e visite odontoiatriche, ortodontiche e visite specialistiche.

Come accennato all'inizio del paragrafo, i sindacati sono stati molto presenti nel rapporto che intercorre tra Eataly e il suo personale, ma questa iniziativa è stata molto apprezzata. In effetti, lo sviluppo di questo piano Welfare è dovuto anche al loro intervento. Puntare sulla sanità è stata una grande mossa: purtroppo, negli ultimi tempi, il Sistema Sanitario Nazionale non riesce a rispondere alle numerose esigenze dei cittadini e

sempre di più si fa ricorso a polizze private e Eataly è riuscita a stanziare €300.000 per rispondere alle esigenze del proprio personale.

3.2 Ferrero: “*Le buone idee conquistano il mondo*”

Pietro Ferrero, nel 1946 ad Alba, trasformò una pasticceria in una fabbrica e le diede il suo nome. La Ferrero, oggi, è una multinazionale che conta più di 34.000 dipendenti ed un fatturato di 10,5 miliardi di euro. Ma ciò che ha portato l'azienda alla vetta, non sono state tanto le idee innovative che hanno attirato i consumatori di tutte le età di tutto il mondo, quanto, piuttosto, i suoi dipendenti. L'azienda si è sempre contraddistinta per il forte engagement che ha legato il suo personale all'organizzazione stessa: nel 1948 un'alluvione isolò lo stabilimento di Alba e i dipendenti, in prima persona, collaborarono per il ripristino dello stesso. Oggi, sulla pagina web del marchio si legge: “*Il Gruppo Ferrero è nato ed è cresciuto, generazione dopo generazione, grazie all'incondizionata passione delle persone che ne hanno fatto e ne fanno parte e grazie alla continua fiducia che i consumatori hanno riposto nei nostri prodotti. La passione e la fiducia sono rafforzate dall'impegno del Gruppo nel perseguire gli obiettivi imprenditoriali senza mai perdere di vista i principi che contraddistinguono il proprio agire: lealtà e fiducia, rispetto e responsabilità, integrità e sobrietà, passione per la ricerca e per l'innovazione. Sono principi che, da sempre, hanno permesso a Ferrero di far valere la centralità delle persone, l'altissima qualità del prodotto e l'attenzione per il territorio e per il sociale*”²⁸.

I valori fondanti su cui poggia la cultura aziendale sono:

- lealtà e fiducia,
- rispetto e responsabilità,
- integrità e sobrietà

non solo nel rapporto con i consumatori, ma soprattutto nel rapporto con i collaboratori. Ferrero si basa sul rispetto e l'eguaglianza, e mette in atto piani di sviluppo e formazione per dare opportunità di crescita professionale e personale ai propri dipendenti. Essa crede fortemente nella valorizzazione e nello sviluppo delle proprie risorse umane, così da poter contribuire anche allo sviluppo delle comunità locali in cui è presente. Ferrero, inoltre, afferma che l'obiettivo principale della propria strategia occupazionale è quello di creare legami duraturi con i propri collaboratori, ispirati ai principi di crescita professionale e riconoscimento del merito²⁹.

Ferrero, però, oltre a valori forti e senso di responsabilità sociale, mostra anche grande gratitudine verso i propri dipendenti e riconosce e sottolinea che il merito del proprio successo non è frutto solo della visione

²⁸ www.ferrero.com

²⁹ www.ferrero.com

strategica dei manager ai vertici del Gruppo, ma di ogni singola persona ad ogni livello gerarchico dell'organizzazione.

L'azienda di Alba offre ai propri collaboratori³⁰:

- un ambiente dinamico rivolto al futuro, ma che non dimentica le proprie origini e i propri valori;
- opportunità di carriera e sviluppo sempre più stimolanti, corsi di formazione e leadership per affinare le proprie competenze e acquisire un senso di capacità imprenditoriale; inoltre, esistono delle “*Know-How Academies*”, ossia centri di formazione per *know-how* specifici. Attualmente Ferrero dispone di quattro *Know-How Academies*: Ferrero Marketing Academy, Ferrero Sales Academy, Ferrero Industrial Academy e Ferrero Legal Academy. Il Gruppo sta sviluppando la nascita di ulteriori *Know-How Academies* inerenti al campo HR, IT, Finanza, R&S, Suplly Chain, Qualità.
- interessanti benefit e riconoscimenti legati alla valutazione della performance;

3.2.1 Ferrero è l'azienda in cui tutti vorrebbero lavorare

Lo studio commissionato da Randstad all'Istituto belga ICMA e condotto su oltre 200mila persone in 25 Paesi in modo indipendente, ha misurato il livello di attrattività percepita da parte dei possibili dipendenti e ha visto in vetta Ferrero con il 76,5% di preferenze. I fattori che hanno differenziato Ferrero rispetto alle altre imprese sono stati³¹:

- sicurezza del posto di lavoro;
- atmosfera di lavoro piacevole;
- work/life balance;
- responsabilità sociale dell'impresa;
- pacchetto retributivo completo e, per alcuni ruoli, al di sopra della media di mercato.

Sono numerose le testate giornalistiche e le classifiche in cui Ferrero appare, quasi sempre ai vertici. Il marchio della cittadina di Alba ha collezionato numerosi successi nei suoi 72 anni di vita, e non intende fermarsi. Ferrero, come prima anticipato, non è famosa solo per essere tra i leader mondiali nella produzione di cioccolato e di prodotti dolciari, ma per l'attenzione che riserva verso le persone che l'aiutano a crescere e ad eccellere giorno per giorno.

Il bilancio del 2014 così recita: “*Malgrado il perdurare della crisi e l'ulteriore, progressivo calo dei consumi interni, che purtroppo anche quest'anno hanno impattato negativamente le vendite nel perimetro italiano, Ferrero S.p.A. è riuscita ad accrescere leggermente il livello occupazionale, grazie alla priorità data ai valori umani e sociali, che da sempre caratterizzano la cultura aziendale, alla performance sostanzialmente costante delle esportazioni e ad un'attenta gestione dei costi aziendali.*” Nel rapporto dello

³⁰ www.ferrero.it

³¹ www.randstad.it

stesso anno, il capitolo 2 è incentrato sulle persone che permettono a Ferrero di continuare ad operare nel mondo, e chiaramente, non si riferisce solo ai consumatori che acquistano i suoi prodotti, ma anche ai dipendenti che collaborano nella creazione di valore. In particolare, nel 2014 si è assistito ad una crescita dei contratti a tempo indeterminato e dei contratti full-time e ad un calo dei contratti part-time, nonché un aumento globale del numero di dipendenti.

ORGANICO DI GRUPPO PER TIPOLOGIA DI CONTRATTO				
TIPOLOGIA DI CONTRATTO	AL 31/08/2013		AL 31/08/2014	
	N. DIPENDENTI	%	N. DIPENDENTI	%
Tempo determinato	5.671	22,9%	7.370	26,8%
Tempo indeterminato	19.126	77,1%	20.115	73,2%
TOTALE	24.797	100%	27.485	100%

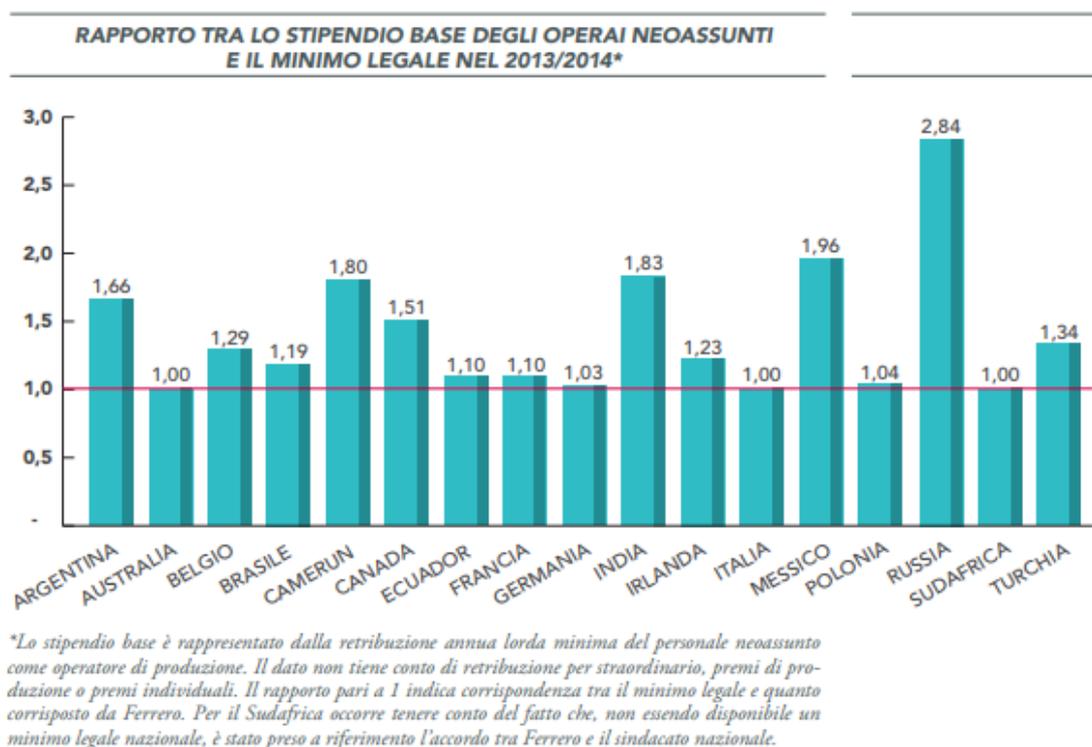
PART-TIME/FULL-TIME	AL 31/08/2013		AL 31/08/2014	
	%		%	
Part-time	8,4%		6,2%	
Full-time	91,6%		93,8%	

ORGANICO PUNTUALE DEL GRUPPO AL 31 AGOSTO		
N. DIPENDENTI	AL 31/08/2013	AL 31/08/2014
TOTALE	24.797	27.485
di cui donne	42,7%	43,3%

Figure 5 e 6- Rapporto 2014 Ferrero, fonte: www.ferrero.com

Per quanto riguarda i trattamenti retributivi esposti nello stesso Rapporto, Ferrero ha rispettato (e continua tutt'ora) in tutte le realtà aziendali gli standard salariali fissati dalla legge e dalla contrattazione collettiva nazionale, lì dove presente. Nelle principali sedi sono sottoscritti accordi aziendali integrativi, volti a definire trattamenti aziendali di miglior favore, come premi di risultato secondo gli obiettivi raggiunti e le prassi locali. Il grafico sottostante riporta alcuni esempi, per le sedi più significative, del rapporto tra la retribuzione

minima e i salari minimi previsti dalle legislazioni dei singoli Paesi in cui sono presenti gli stabilimenti Ferrero³².



Nel 2016 e nel 2017, invece, il *Company Salary Index* di JobPricing ha condotto delle indagini con la finalità di comprendere quali aziende retribuissero meglio i propri dipendenti: dalle *survey* è emerso che Ferrero erogano uno stipendio che si posiziona al di sopra della media del mercato. Inoltre, dalle stesse indagini, è emerso che Ferrero è tra le aziende italiane che pagano i propri dirigenti senior il 26% in più rispetto alla media del mercato.

Nel 2018 è stato rinnovato il contratto integrativo fino al 2022 e si è assistito ad un aumento del salario, della stabilità e della continuità occupazionale. Il contratto prevede, al raggiungimento del 100% degli obiettivi, il riconoscimento dei seguenti importi:

- a. campagna produttiva 2018/2019: 2.220,00€;
- b. campagna produttiva 2019/2020: 2.220,00€;
- c. campagna produttiva 2020/2021: 2.320,00€;
- d. campagna produttiva 2021/2022; 2.450,00€

per un totale di €9210 per 6000 dipendenti. Questo integrativo corrisponde al 14% in più dell'integrativo dell'anno precedente. Inoltre, il Gruppo, con la firma del nuovo contratto, ha previsto anche €50 all'anno, erogati una tantum, per i collaboratori che sono iscritti (o che si iscriveranno) ad Alifond, perciò oltre alle

³² Report 2014, www.ferreroocr.com

somme previste dal contratto collettivo nazionale del lavoro, saranno versate anche delle somme al fondo di previdenza complementare prima citato.

Ferrero ha anche deciso di incrementare le politiche di Welfare aziendale, come ad esempio, aumentare (rispetto a quanto previsto dalla legge) le giornate di permesso per le visite pediatriche dei figli o i permessi del dipendente neogenitore alla nascita di un figlio e i permessi per assistere familiari in caso di gravi infermità.

L'azienda di Alba, fornisce ai suoi dipendenti numerosi benefit che possono essere estesi anche ai loro familiari. La Fondazione Ferrero, infatti, è un centro sociale, culturale e filantropico messo a disposizione, principalmente, degli anziani Ferrero (ovvero i dipendenti in quiescenza dell'azienda) e dei bambini. Il complesso architettonico della Fondazione Ferrero *“è in grado di soddisfare le esigenze di circa 3.500 ex collaboratori e coniugi, offrendo loro luoghi di incontro, laboratori per attività manuali, una biblioteca, un auditorium polivalente, palestre, sale per mostre e convenzioni a cliniche mediche. Per i figli dei dipendenti è inoltre attivo un modernissimo asilo nido”*³³. Ma i benefici di lavorare in Ferrero riguardano anche la possibilità di percorrere sentieri di crescita professionale, di sviluppo delle proprie capacità e del proprio potenziale e possibilità di vivere esperienze lavorative in diverse parti del mondo.

I dipendenti del Gruppo Ferrero sono tra i più soddisfatti, basti pensare che l'ultimo sciopero del personale risale agli anni Sessanta. L'organizzazione è in grado di motivarli, di incentivarli e li rende partecipi di decisioni che talvolta vanno oltre i confini aziendali. Ferrero ha riconosciuto l'importanza dei propri collaboratori nel raggiungimento del suo successo e sa come gratificarli e alimentare il loro senso di *engagement* con l'azienda.

³³ Report 2014, www.ferrerocsr.com

Conclusioni

Nello sviluppo di questo elaborato è emerso come le organizzazioni, e il lavoro in generale, siano diventate parte integrante della vita e dei valori di una persona. Ma, soprattutto, è emerso come la motivazione e la soddisfazione giochino un ruolo cruciale per quanto riguarda la produttività di una persona. Il sistema premiante, con le sue molteplici forme di varia natura, è un ottimo strumento di valorizzazione delle Risorse Umane, riuscendo a comunicare a livello sia qualitativo che quantitativo, il valore dell'individuo all'interno dell'organizzazione.

Il sistema di *Total Reward* occupa, perciò, una posizione centrale nella definizione e nell'implementazione della strategia e della cultura aziendale. Infatti, esso può essere visto come:

- uno strumento di comunicazione, sia verso l'interno che verso l'esterno, dei valori che muovono l'intera compagine aziendale;
- un ottimo incentivo in grado di motivare le persone a dare il meglio e a sviluppare il proprio potenziale;
- una ricompensa che rispetta l'equità interna e le persone all'interno dell'organizzazione, in modo da valorizzarle e riconoscere il loro contributo;
- un espediente di *attraction* e *retention* di persone di qualità e talento, con le quali l'azienda è in grado di raggiungere un vantaggio competitivo e rispondere in maniera efficace alle sfide che l'epoca della globalizzazione pone.

Dai dati relativi alla soddisfazione riguardante il pacchetto retributivo ricevuto dalla propria azienda, si rileva un malcontento generale nel nostro Paese. L'Italia occupa le ultime posizioni in tema di qualità del lavoro e ciò che risulta di maggiore importanza per i lavoratori italiani (oltre alla retribuzione fissa) sono i benefici che prescindono dalla natura monetaria e toccano la sfera più intima della persona. Alle aziende sono richiesti feedback, apprezzamenti, riconoscimenti, stimoli. La qualità della vita è migliorata rispetto a quella caratterizzante gli anni dell'economia industriale, e questo richiede sempre di più una forma di soddisfazione che non sempre ha a che fare con il denaro.

Quello che si sta vivendo, come più volte ribadito all'interno del testo, è un momento particolare, caratterizzato da cambiamenti e spostamenti delle persone. I contratti a tempo determinato non fanno che aumentare, e trovare un posto di lavoro gratificante e in linea con la propria qualifica è sempre più difficile. Per questo le organizzazioni vincenti sono quelle che mostrano un'inclinazione positiva alle necessità e alle esigenze delle persone: dall'assicurazione sanitaria, al *kinder garden* per i figli, dalla macchina aziendale al bonus cultura, e molto altro. Inoltre, con lo sviluppo dei piani di *Cafeteria-style plans*, i dipendenti riescono appieno a godere dei benefici che la loro azienda offre.

È importante non sottovalutare il potere della motivazione, del sentimento di appartenenza e della soddisfazione di un individuo, in quanto hanno effetti positivi sulla sua performance e sul contributo che la persona fornisce.

Il caso di Ferrero e di Eataly, ma anche di Brunello Cucinelli, Lavazza, Lamborghini e molti altri, dimostra che anche le *big companies* italiane stanno condividendo la visione in cui l'organizzazione in quanto tale è frutto dell'interdipendenza delle persone e che ognuna di esse, a partire dal basso, svolgono un ruolo importante, senza il quale la catena di valore si spezzerebbe. Il sistema retributivo è uno dei fondamentali strumenti che l'impresa ha per comunicare e interagire direttamente con tutti i dipendenti.

“It’s what my father taught me about running a successful business: Make you people your No. 1 priority, and the rest will follow.”

Scott Scherr, CEO di Ultimate Software.

Bibliografia

CANONICI A., *People Caring: un'azienda su misura delle sue Risorse Umane*, Franco Angeli, 2013

CORE J. E., HOLTHAUSEN R.W., LARCKER D.F., Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance, *Journal of Financial Economics*, 1999

DAFT L. R., *Organizzazione aziendale*, Maggiori Editore, 2016

EISENHARDT K.M., Building Theories from Case Study Research, *The academy of management review*. Vol. 14, No 4, 1989

FITZ-ENZ J., *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, Amacom, New York, 2000

GABRIELLI G., PROFILI S. *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Novara, 2016

GABRIELLI G., *Remunerazione e gestione delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010

KOZLOWSKI M., *The relationship between workers' financial participation in companies and economic results*, *Comparative Economic Research*, Volume 17, Number 1, 2014

LAWLER E., *The design of effective Reward System*, University of Southern California, 1983

MICHEALS E., HANDFIELD-JONES H., AXELROD B., *La Guerra dei talenti*, Etas, Milano 2002

McCONKEY D.D., *Gestire in funzione dei risultati*, Sperling & Krupper Editori, 1988

UPADHYAY S.S., *Compensation Management*, Global India Publications, 2009

WHEELER P. R., *Stock Options & Grants: The Executive's Guide To Equity Compensation*, Advisor Press 2004

Sitografia

www.corriere.it

www.eatlay.net

www.ferrero.it

www.ferrerocr.com

www.forbes.com

www.gallup.com

www.hbr.org

www.human-resources.it

www.ilsole24ore.it

www.kornferry.com

www.imercer.com

www.jobpricing.it

www.lavoro.gov.it

www.panorama.it

www.radstad.it

www.repubblica.it

www.rwaconsulting.net

www.topemployers.it