LUISS Guido Carli

LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Sistemi di remunerazione e Gestione delle Risorse Umane

L'approccio *Total Reward*: strumento di supporto anche per la gestione delle carriere e la motivazione dei dipendenti

RELATORE

Prof.ssa Laura Innocenti

CANDIDATO

Angelo Sanzari

MATR. 692851

CORRELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

Indice

Introduzione

CAPITOLO 1
IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

1.1: Il significato di "cambiamento organizzativo" 7
1.2: Diverse tipologie di cambiamento 8
1.3: Spinte al cambiamento 9
1.4: Le variabili del cambiamento 11
1.5: Resistenza e ambivalenza 12
1.6: Risposte dell'organizzazione 14

CAPITOLO 2
LE CARRIERE E LA VALORIZZAZIONE DELLA RISORSA UMANA

2.1: Il cambiamento come incide sulle carriere? 17
2.2: Percorsi di carriera 20
2.3: I valori ed i bisogni come bussola per l'orientamento delle persone 24
2.4: Organizzare lo sviluppo delle persone 30
2.5: Contratto psicologico 35

CAPITOLO 3
LA COMPENSATION E L'APPROCCIO TOTAL REWARD

3.1: Reward Management 38
3.2: Compensation strategy 39
3.3: Compensation policies 41
3.3.1: Market Rate Analysis 42
3.3.2: La dinamica retributiva e la *pay progression* 47
3.4: Il Total Reward e le sue componenti 49
3.4.1: Pay (I quadrante) 53
3.4.2: Benefits (II quadrante) 59
3.4.3: Learning and Development (III quadrante) 63
3.4.4: Work Environment (IV quadrante) 66
3.5: Insights 68
3.6: Gender Pay Gap 73
3.7: Generation Gap 78

CAPITOLO 4

IL TOTAL REWARD COME LEVA PER SOSTENERE LA MOTIVAZIONE

4.1: La motivazione e le sue variabili 83
4.2: Sostenere la motivazione con le leve del Total Reward 86
4.2.1: La Gerarchia dei Bisogni di Maslow 87
4.2.2: La teoria ERG di Alderfer 91
4.2.3: La teoria Bifattoriale di Herzberg 92
4.2.4: La teoria dei bisogni di McClelland 94
4.2.5: La teoria del Goal Setting di Locke 96
4.2.6: La teoria dell'equità di Adams 98

CAPITOLO 5

ELETTRONICA S.P.A E LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

5.1: Elettronica S.p.A. 103
5.2: Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane 105

Conclusioni 114

Bibliografia 117

Sitografia 124

Introduzione

Nell'attuale contesto economico, soggetto al cambiamento ed in continua evoluzione, la risorsa umana è il fattore critico che permette di raggiungere gli obiettivi strategici aziendali, differenziando le organizzazioni di successo dalle altre. Con l'evoluzione della società, i confini organizzativi divengono evanescenti, le aziende adottano logiche *agile* e la concezione della carriera muta: si è passati da un percorso di carriera verticale e stabile all'interno di organizzazioni gerarchizzate a percorsi *boundaryless* ("senza confini") per via della volontà dell'individuo di perseguire il successo psicologico e non esclusivamente aspetti legati alla componente monetaria della remunerazione.

In questo quadro, il people manager ha il complesso compito di orientare e sostenere l'individuo attraverso la costruzione di un adeguato *compensation package*, impattando sull'*engagement*, sulla soddisfazione lavorativa, sulla motivazione ed incidendo sulla *work productivity*. Nella costruzione del pacchetto remunerativo, il people manager ha differenti leve a disposizione per orientare il comportamento del proprio collaboratore: quest'ultimo, differentemente dal passato, non valuterà il proprio percorso professionale prendendo in considerazione esclusivamente elementi *tangible* e transazionali come il salario ma anche fattori *intangible* e immateriali come sono le opportunità di carriera sfidanti, una formazione che permetta di ampliare le proprie *skills* e competenze, un *work environment* positivo che faccia sentire a proprio agio ed infine *policies* aziendali che aiutino l'individuo ad identificare un *fit* tra la vita privata ed il percorso professionale. È proprio in questo ambito che si inserisce il *Total Reward*, un approccio olistico ed orientato alla personalizzazione nella gestione delle risorse umane che permette di differenziare i *rewards* in base alle specifiche esigenze ed alla singola fattispecie, integrando diverse leve e strumenti con l'obiettivo di enfatizzare i punti di forza dell'individuo, minimizzare le debolezze, colmare i bisogni ed orientare i comportamenti verso gli obiettivi di business. L'utilizzo di un approccio standardizzato ("*one size fits all*") nella gestione delle risorse non permette di cogliere appieno le differenze individuali in termini di sesso, età, sistema valoriale e cultura, comportando una perdita in termini di capacità inespressa (costo opportunità) e complicando l'attività di valorizzazione delle risorse. Inoltre, nell'attuale contesto economico, tematiche come quella del *gender pay gap* e del *generation gap* sono all'ordine del giorno, spingendo le organizzazioni a ripensare e riformulare le logiche relative alla gestione ed alla valorizzazione delle risorse umane e ad adottare approcci olistici e personalizzati per garantire equità e performance sopra gli standard.

La tesi si apre dedicando particolare attenzione ad un fattore di contesto che coinvolge le attuali organizzazioni ossia il cambiamento organizzativo che ha significative ripercussioni in termini di decisioni del people management. Il cambiamento è affrontato dalle aziende sia attraverso adattamenti in termini di modifiche della progettazione organizzativa sia con l'utilizzo di nuove logiche e *policies* nella gestione delle risorse umane. Identificando i fattori esterni, interni ed individuali che incidono sul cambiamento organizzativo, è possibile governarlo, implementando soluzioni consone ed in *fit* con il contesto di riferimento ed abilitando l'impresa a generare valore.

Nel secondo capitolo si analizzano i differenti percorsi di carriera che caratterizzano l'attuale mercato del lavoro, evidenziando come il cambiamento incida sul percorso professionale dell'individuo, non legandolo più ad una singola organizzazione ma a diversi contesti organizzativi poiché per cogliere le diverse opportunità professionali, la persona sarà disposta a spostarsi da un'azienda all'altra, rendendo la propria carriera senza confini.

Il terzo capitolo è dedicato ad approfondire le logiche della *compensation*, le differenti politiche retributive ed il *Total Reward*, un approccio che integra differenti strumenti e leve affinché si alimenti la motivazione dell'individuo e si incida positivamente sulle sue performance. Analizzando la matrice di Brown ed Armstrong (1999) ed i suoi quattro quadranti – *Pay*, *Benefits*, *Learning and Development* e *Work Environment* -, si dimostra come nell'attuale contesto economico e sociale, il salario non sia l'unico fattore motivante.

Nel quarto capitolo si esplicano le principali teorie motivazionali collegandole alle logiche del *Total Reward*: nello specifico, si individuano le leve e gli strumenti *tangible* ed *intangible*, *individual* e *communal* con l'obiettivo di dimostrare che le soluzioni di sviluppo rappresentano efficaci strumenti attraverso i quali le organizzazioni possono esprimere il proprio apprezzamento e riconoscimento ai collaboratori.

Il quinto ed ultimo capitolo dell'elaborato è dedicato ad un caso aziendale, Elettronica S.p.A, un'organizzazione che grazie all'implementazione di un approccio olistico ed orientato all'ascolto nella gestione delle risorse umane riesce ad essere competitiva all'interno della propria *industry* soddisfacendo i bisogni dei propri collaboratori e sostenendo il loro percorso professionale attraverso la valorizzazione delle capacità e delle competenze.

CAPITOLO 1

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

1.1: Il significato di "cambiamento organizzativo"

Se dovessimo cercare sul dizionario la parola "cambiamento" troveremmo diverse definizioni come ad esempio mutamento, trasformazione, variazione mentre il termine "organizzazione" fa riferimento ad una serie di persone che perseguono uno o più obiettivi comuni che difficilmente riuscirebbero a raggiungere individualmente.

Secondo la concezione dell'impresa come sistema organico, è possibile assimilare la struttura dell'organizzazione ed il suo comportamento agli organismi viventi e, nello specifico, agli esseri umani (Golinelli, 2012):

- Così come gli esseri umani hanno caratteristiche diverse tra loro, anche le organizzazioni presentano peculiarità differenti;
- L'organizzazione è caratterizzata da un ciclo di vita simile agli esseri umani: concepimento, nascita, crescita, sviluppo, stabilizzazione, declino e morte;
- La sua struttura è organizzata in organi, ognuno avente una propria funzione;
- L'ambiente è un fattore contingente che spinge le organizzazioni ad avere sia un atteggiamento re-attivo e di adattamento sia pro-attivo volto alla modificazione del contesto stesso;
- L'organizzazione, in base alle esperienze maturate nel corso del tempo, è capace di memorizzare le soluzioni applicate alle problematiche passate per replicarle in contesti simili nel futuro.

Si evince che differentemente dalla concezione meccanicistica proposta da Taylor, non esiste una *one best way* che permetta ad un sistema organizzativo di perseguire gli obiettivi prefissati ma nel contesto storico attuale, caratterizzato dalla digitalizzazione, dalla globalizzazione e dalla continua innovazione, possono esistere diverse configurazioni e progettazioni organizzative che permettano di raggiungere un *fit* tra contesto interno e contesto esterno.

Secondo Quaglino (1990, p. 325), è possibile definire il cambiamento organizzativo come: "*Il percorso che conduce l'organizzazione dallo stato A allo stato B in un determinato lasso di tempo (dall'istante t_1 a quello t_2)*".

Tale cambiamento coinvolge due componenti:

- Elementi tecnici ossia i compiti, gli strumenti ed i mezzi necessari al raggiungimento degli obiettivi;
- Elementi sociali con i quali si fa riferimento al capitale umano, tenendo conto di variabili quali sono ad esempio età, sesso, ambizioni, bisogni, carriere e relazioni che si instaurano all'interno di un gruppo.

In passato, il cambiamento organizzativo risultava essere un fenomeno transitorio e la pianificazione era necessaria solamente per adattarsi alle mutate condizioni di contesto. Oggi invece, il cambiamento risulta essere un fenomeno pervasivo che costringe le aziende a mantenere un livello elevato di competitività e sviluppare la cultura del miglioramento continuo (*kaizen*) per raggiungere quello che Kim e Mauborgne (2015) hanno definito come "oceano blu" ossia uno spazio di mercato inesplorato che garantisca un vantaggio competitivo. Gli autori contrappongono al concetto di "oceano blu" quello di "oceano rosso", lo spazio di mercato conosciuto, intriso di concorrenti e con margini decrescenti che nel lungo termine, senza un'adeguata pianificazione strategica, condurrà l'organizzazione al declino.

In sintesi, si può definire il cambiamento organizzativo come un processo volontario o involontario grazie al quale un'azienda attua modifiche gestionali, organizzative e tecnologiche volte a perseguire la creazione di valore, l'efficienza ed il raggiungimento del vantaggio competitivo.

1.2: Diverse tipologie di cambiamento

È possibile analizzare diverse tipologie di cambiamento organizzativo (Piccardo, Colombo, 2006):

- Cambiamento non pianificato (Emergente) *versus* Cambiamento pianificato;
- Cambiamento 1 (primo ordine) *versus* Cambiamento 2 (secondo ordine);
- Cambiamento adattivo *versus* Cambiamento innovativo *versus* Cambiamento radicale.

Non tutti i cambiamenti organizzativi sono il frutto di un'azione deliberata da parte del management: il cambiamento non pianificato, emergente o accidentale si verifica "casualmente" per via di variabili derivanti dal contesto interno o esterno all'impresa. Il management in tal caso ha il difficile compito di minimizzare le conseguenze negative e massimizzare gli eventuali benefici scaturenti dall'evento. Differentemente dal cambiamento emergente, il cambiamento pianificato deriva da un programma definito apriori da parte del management. Warren Bennis (1996) esplicava che tutti cambiano (gli individui, le comunità, le organizzazioni) ma esiste una netta differenza se il cambiamento avviene con o senza pianificazione. Il "farsi cambiare" si differenzia dal "cambiarsi": affinché si possa parlare di cambiamento pianificato sono necessari un agente (chi attua il cambiamento), un sistema cliente (chi è il destinatario), conoscenze valide e rapporti di collaborazione. Il massimo comun divisore in questo processo è il raggiungimento di un obiettivo ossia una volontà condivisa dalle parti.

Levy (1986) distingue un cambiamento di tipo 1 ("primo ordine") da un cambiamento di tipo 2 ("secondo ordine"). Tale dicotomia può essere analizzata sia dal punto di vista dimensionale e temporale sia cronologico. Dal punto di vista dimensionale e temporale, il cambiamento di tipo 1 risulta essere mirato, settoriale e contenuto mentre il cambiamento di tipo 2 è pervasivo, globale e strategico, comportando la costruzione di un nuovo sistema di relazioni, il mutamento degli obiettivi e della *vision* aziendale. Dal punto di vista cronologico, il cambiamento di primo ordine è graduale e progressivo, avendo l'obiettivo di costruire una nuova realtà *step*

by step mentre il cambiamento di secondo ordine mira a modificare radicalmente l'apparato organizzativo a partire dai suoi princìpi fondanti.

Kreitner, Kinicki e Buelens (1999) collocano lungo un *continuum* tre diverse tipologie di cambiamento: adattivo, innovativo e radicale a seconda del grado di complessità, dei costi, delle incertezze e delle resistenze attuate dall'organizzazione. Il cambiamento adattivo è collocato all'inizio del *continuum* ed è caratterizzato da un basso grado di complessità, costi e resistenze. Sono cambiamenti *soft* che richiedono l'utilizzo di pratiche organizzative già conosciute volte all'adattamento del proprio business rispetto al contesto di riferimento. Il cambiamento innovativo si trova a metà del *continuum* e prevede l'introduzione di nuove pratiche organizzative mai sperimentate precedentemente. Infine, vi è il cambiamento radicale, che si trova alla fine del *continuum* e coinvolge l'intero sistema organizzativo. Queste tipologie di cambiamento sono indotte da eventi *disruptive* e critici come ad esempio fusioni, scissioni o trasformazioni e richiedono un ingente impegno da parte del management poiché hanno spesso a che fare con mutamenti della cultura aziendale: cambiamenti nei valori, nelle credenze e nei comportamenti degli attori organizzativi.

Infine, si analizza il cambiamento organizzativo secondo la classificazione proposta da Daft e Noe (2000):

- Cambiamento della struttura e delle strategie organizzative: prevede mutamenti nel sistema delle ricompense e nella leadership;
- Cambiamento nei processi e nell'ambiente lavorativo: prevede modifiche nelle modalità operative di lavoro;
- Cambiamento culturale: mutamenti nel sistema dei valori, nelle norme, nelle credenze e nei comportamenti delle persone.

1.3: Spinte al cambiamento

Analizzato cosa sia il cambiamento organizzativo e le sue diverse classificazioni bisogna comprendere quali sono i fattori che spingono le imprese a modificarsi nel tempo.
È fondamentale chiarire che il management ha il compito di prevedere, analizzare e cavalcare l'onda del cambiamento, definendo i motivi e gli obiettivi, i vari step del processo e le risorse necessarie da utilizzare.
Si possono individuare tre diverse spinte (Piccardo, Colombo, 2006):

- Spinte esterne;
- Spinte interne;
- Spinte individuali.

Tra le spinte esterne un notevole impatto è posto in essere dalla globalizzazione: un processo irreversibile volto ad unificare i mercati globali, aumentando la crescita economica, sociale e culturale. Tutt'oggi la globalizzazione porta con sé nuovi scenari che inducono direttamente o indirettamente le imprese al cambiamento: i Paesi emergenti producendo a costi minori minacciano il vantaggio competitivo acquisito con

sacrifici nel corso del tempo e costringono le imprese ad essere flessibili, al modificarsi ed innovare i prodotti obsoleti per soddisfare le esigenze del consumatore. Dunque, è inevitabile che vi siano cambiamenti sul versante della concorrenza: oggi si parla di *coopetition* (Rogers, 2016) ossia il cooperare con un diretto rivale a causa delle sfide reciproche al di fuori del settore di pertinenza. Differentemente da quello che pensava Porter (1979), piuttosto che una battaglia a somma zero tra i concorrenti, la competizione è sempre più allargata ricomprendendo diversi modelli di business, anche disparati tra loro, con l'obiettivo di soddisfare i bisogni del consumatore. Le nuove tecnologie costringono le organizzazioni a adattarsi in termini di skills, ruoli e processi comportando un cambiamento nel modo di lavorare. Le nuove tecnologie inoltre, garantiscono un'automazione nella produzione e l'integrazione digitale nei processi comportando la scomparsa di alcune figure professionali e la nascita di altre nei settori che beneficiano delle innovazioni. Nel breve periodo, il disagio risulta inevitabile per alcune fasce di lavoratori, soprattutto quelle più anziane, poiché la formazione e l'adattamento alla nuova struttura del mercato lavorativo risultano difficili. Infine, una ulteriore spinta esterna al cambiamento deriva dalle normative Nazionali e Comunitarie sul mondo del lavoro che obbligano le imprese all'adattamento in termini di struttura e processi, pena sanzioni pecuniarie.

Le spinte interne possono essere analizzate su due versanti: problemi legati alla gestione delle risorse umane e dei comportamenti e decisioni manageriali. Gli individui presenti all'interno dell'organizzazione sono una risorsa fondamentale e strategica: nel corso della storia, il valore associato alle risorse umane è mutato. Taylor (1911) considerava gli esseri umani intercambiabili ed appendici rispetto alla macchina mentre oggi, se un'azienda ha l'obiettivo di essere competitiva, deve coltivare il proprio "capitale umano". È necessario investire sulla persona poiché in futuro quest'ultima restituirà all'organizzazione sia il valore dell'investimento effettuato sia gli interessi in termini di extra-rendimento. Si evince come la percezione del lavoro, il senso di equità, l'insoddisfazione, la motivazione, il coinvolgimento ed il turnover in un mondo sempre più dinamico divengono pressioni e fattori di primo piano da considerare in qualsiasi strategia. Temi come la leadership ed il sistema di ricompense divengono sempre più attuali poiché la gestione delle risorse umane e l'allineamento tra la visione strategica dell'impresa e le aspettative dei dipendenti divengono sempre più complessi.

In un recente studio di Deloitte[1] si evince come per la nuova forza lavoro (generazione Z e Millennials) il tema della "flessibilità" abbia un elevato valore, per via della tecnologia e dei mutevoli bisogni del lavoratore: è proprio per questo motivo che emerge la necessità di testare e mettere in atto nuovi modelli di gestione delle risorse umane che permettano una personalizzazione del sistema retributivo, aumentando la fidelizzazione, la soddisfazione, la dedizione ed il rendimento in termini di risultati. Dunque, il management nello svolgere le proprie funzioni è alla ricerca di continui equilibri, adottando un atteggiamento proattivo nei confronti del contesto esterno e sviluppando parallelamente al proprio interno una cultura aziendale volta a minimizzare effetti negativi quali la resistenza al cambiamento da parte delle risorse umane.

[1] https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html

Spinte individuali sono le carriere e lo sviluppo dei ruoli lavorativi: mentre l'individuo deve ragionare nell'ottica di una sempre crescente responsabilizzazione sulla propria carriera e sullo sviluppo professionale, l'organizzazione deve mettere a disposizione una serie di strumenti volti a supportare le persone, investendo in formazione, garantendo esperienze professionali diversificate e delegando obiettivi sfidanti, supportando l'idea che non esiste un legame così stretto o comunque decisivo tra carriera ed età (Gabrielli, 2017).

1.4: Le variabili del cambiamento

Rebora (2001, 2007) ha proposto un modello per lo studio del cambiamento organizzativo. L'autore scompone il processo di cambiamento in sotto-processi specifici, individuando le seguenti variabili (Figura 1):

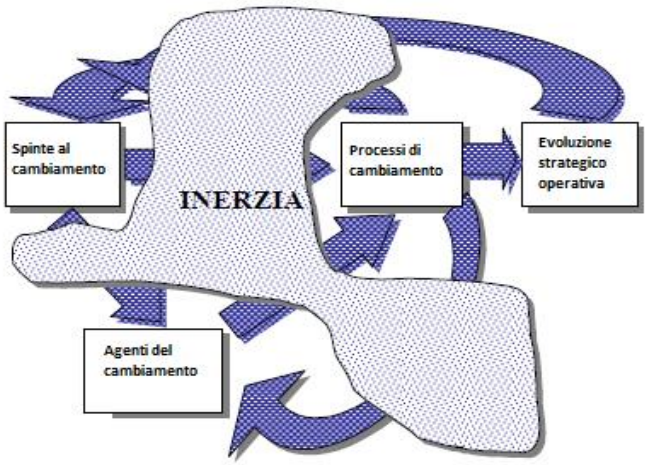


Figura 1 - *Modello di Rebora* - Fonte: Rebora, Minelli, (2007)

- Spinte al cambiamento

  Sono i fattori e le forze che inducono a nuove prospettive, suscitano stimoli e mettono in tensione l'assetto aziendale. Tali spinte sono necessarie ma non sufficienti per attivare un percorso evolutivo poiché trovano ostacolo nel fattore dell'inerzia organizzativa.

  Rebora individua due tipologie di tensioni.

  - Tensione strategica:

    Fa riferimento a variabili quali sono le tendenze macro-ambientali, ad esempio cambiamenti economici, tecnologici, istituzionali e sociali;

  - Tensione sulle risorse:

    È legata all'impostazione di traguardi ambiziosi che potrebbero generare stress organizzativo, alla scarsità delle risorse chiave su cui si basa il vantaggio competitivo, alle situazioni di emergenza o di crisi che bisogna affrontare in maniera rapida ed efficiente, alle forme di presa di parola o di protesta volte a far sentire direttamente la propria voce ed infine ai vincoli normativi che

impongono all'organizzazione l'osservanza di specifici requisiti, comportando molto spesso costi e investimenti non preventivati.

- Inerzia organizzativa

  In fisica, l'inerzia è la tendenza di un corpo a conservare il suo stato di quiete. In tal caso, per inerzia organizzativa si intende la resistenza da parte dell'organizzazione a mutare il proprio assetto ed i propri processi, anche se questi ultimi risultano inefficienti, perseguendo la stabilità e la continuità nel funzionamento.

- Agenti del cambiamento

  Le spinte al cambiamento sono una fonte di energia potenziale ed affinché ci sia effettivamente un passaggio da una condizione di tipo A ad una di tipo B è necessario l'operato degli agenti del cambiamento.

  L'energia potenziale per trasformarsi in energia cinetica deve dunque incanalarsi in una adeguata strategia che identifichi le c.d. "leve di attivazione", gli obiettivi da raggiungere e gli ostacoli da superare.

- Processi di cambiamento

  Sono le azioni e le interazioni grazie alle quali si realizza il processo di trasformazione. È possibile distinguere:

  - Processo di apprendimento, riguardante il mutamento delle conoscenze, dei valori e degli stili relazionali
  - Processo di sviluppo organizzativo, relativo alla rimodulazione delle risorse presenti in azienda (umane, tecniche e finanziarie)
  - Processo di gestione del potere che comprende il mutamento del sistema di interessi e di influenze all'interno dell'organizzazione. È necessario che si sviluppi una forza che influenzi le azioni e gli eventi verso la direzione organizzativa prefissata, affrontando dissensi ed interessi contrastanti.

1.5: Resistenza e ambivalenza

Il cambiamento è un processo difficile sia a livello individuale sia collettivo. L'essere umano è per natura restìo al cambiamento nonostante sia spesso consapevole dell'inevitabilità di tale processo. I mutamenti dell'azienda di cui facciamo parte appartengono alla categoria di cambiamenti che non abbiamo cercato in prima persona ma scaturiscono da scelte derivanti dal vertice, dal contesto, da qualcosa che si trova al di fuori della nostra portata decisionale. Il passaggio da una situazione A ad una situazione B richiede di ripensare alle proprie capacità, al proprio ruolo e costituire una nuova rete di relazioni (Prina, 2019). Il cambiamento può generare piccoli o grandi impatti nelle persone ed il compito del leader è quello di riconoscere tali difficoltà, mobilitare energie e sviluppare nuove competenze per instaurare equilibri organizzativi. Si evince che è un

problema comune a tutte le organizzazioni il fatto che le persone reagiscano al cambiamento poiché a nessuno piace uscire dalla propria zona di *comfort*.

Alcune possibili cause della resistenza e dell'immobilismo comportamentale sono (Falanga, 2019):

- In alcuni casi il cambiamento genera confusione nella mente dell'individuo poiché viene interpretato come un "via da" e non come un "verso". Ciò significa che si ha ben chiaro lo *status quo* al quale si rinuncia ma risulta confuso ed ignoto il sentiero da prendere e l'obiettivo da perseguire e raggiungere. In tal caso, il cambiamento si configura come un atto di fede e la resistenza è dovuta all'avversione al rischio da parte dell'individuo: quest'ultimo si pone degli interrogativi come ad esempio se valga la pena cambiare o se il mutamento risulti strettamente necessario.
  Il problema in termini organizzativi è che l'individuo nell'attesa di arrivare ad una risposta per lui convincente, reitera la sua routine facendo ristagnare la performance.

- In altri casi il cambiamento è percepito come un evento improvviso, pervasivo e radicale che necessita di urgenti modifiche nella struttura e nei processi organizzativi. Il senso di urgenza può generare nella mente dell'individuo sentimenti quali la paura e la preoccupazione che spingono il singolo professionista o il manager a crogiolarsi nella situazione attuale.

- In altre circostanze, il cambiamento è inteso come una modifica del carattere e del senso di identità. Si evince che in tal caso il mutamento è percepito come un giudizio sulla persona, sulle sue caratteristiche e sul suo *modus operandi*.
  Il problema in termini organizzativi è che le persone per stizza potrebbero radicalizzare ancora di più i propri difetti ed i propri errori.

- Infine, il cambiamento può essere percepito come fallimento e l'individuo può decidere deliberatamente di non cambiare per non ammettere di aver fallito. Inoltre, le persone potrebbero avere il timore di non avere le competenze necessarie per affrontare le nuove sfide ed è per questo motivo che l'azienda deve predisporre anzitempo programmi di formazione e riconversione professionale.

Le organizzazioni sono ormai soggette a continue spinte verso il cambiamento e dunque la leadership deve confrontarsi con queste diverse prospettive, spesso intrecciate tra loro ma avente come finalità comune la difesa dello *status quo*.
Un interessante approccio (Perciavalle, 2017) al cambiamento individua le seguenti fasi che si susseguono nel comportamento dell'individuo di fronte al cambiamento:

1. Shock
   Inizialmente le persone si sentono smarrite e spesso reagiscono con diffidenza, senza dare troppo peso all'imminente mutamento o addirittura negandone l'esistenza.

2. Difesa

   In questa fase vi sono le prime resistenze al cambiamento poiché l'individuo nonostante sia consapevole delle opportunità derivanti dall'evento resta ancorato al passato.

3. Riconoscimento

   Si assume la consapevolezza che il cambiamento esiste e debba essere affrontato. Fondamentale in tale step è il leader che essendo agente del cambiamento deve mediare tra le esigenze dell'organizzazione ed i timori/bisogni del singolo.

4. Accettazione e adattamento

   È la fase in cui si evince un cambiamento di prospettiva e la volontà di mettersi in gioco, rompendo la preesistente situazione e superando il disagio e la paura delle fasi precedenti.

1.6: Risposte dell'organizzazione

Il cambiamento è un fattore costante nella nostra vita: ad esempio cambia il nostro fisico, le preferenze, i gusti, i progetti, i pensieri, il lavoro. Cambiamo volontariamente per inseguire e realizzare un nostro obiettivo oppure è qualcosa di esterno che ci costringe a farlo. Quando le organizzazioni fronteggiano il cambiamento devono superare una serie di difficoltà per realizzare il passaggio "*da…a*": da azienda industriale a digitale, da una struttura gerarchica ad una agile, da un contesto nazionale ad uno globale (Prina, 2019). Non è facile cambiare e molto spesso questo comporta la rinuncia o il mettere in discussione valori, consuetudini e paradigmi. Oggi, le organizzazioni sono molto più complesse rispetto al passato ed il mutamento non è altro che l'aggregato di comportamenti individuali, ognuno diverso dall'altro. Essendo il nostro contesto economico rapido e imprevedibile, l'adattamento è all'ordine del giorno e la flessibilità diviene una risorsa chiave dell'individuo nell'ambito lavorativo e professionale (Rizzi, 2017). Oltre alla flessibilità, un'altra caratteristica che l'organizzazione deve sviluppare è quella della "resilienza" ossia la capacità di resistere ad un evento traumatico limitando i danni e le perdite oppure superandolo attraverso una rigenerazione o trasformazione.

Eraclito diceva che "*Nulla c'è di immutabile, tranne l'esigenza di cambiare*": ma quali sono le risposte vincenti che l'organizzazione può adottare per affrontare il cambiamento e risultare resiliente (Bortolazzi, 2014)? In *primis*, qualsiasi organizzazione, se vuole migliorarsi, non può rinunciare ad un determinato collante: lo sviluppo di una cultura organizzativa ossia i valori ed i princìpi condivisi all'interno di un gruppo che consentono di superare insieme eventuali avversità. Il management deve creare un ambiente di lavoro che rifletta coerentemente tali valori e permetta all'individuo di sentirsi a suo agio ed esprimere tutte le sue potenzialità. Puntare sulle persone e coltivarle, in un mondo *knowledge intensive*, risulta essere fondamentale: oggi si è raggiunta la consapevolezza che il lavoratore non sia più solamente una voce di costo all'interno del bilancio ma sia la risorsa attiva che permette di differenziare chi ha e chi non ha successo all'interno del mercato. I lavoratori non sono semplicemente dipendenti ma sono clienti interni dato che la soddisfazione

delle loro esigenze è premessa indispensabile per soddisfare i bisogni dei clienti esterni. Dunque, il management ha il dovere di progettare sistemi e programmi efficaci che permettano di personalizzare i servizi e le componenti del sistema premiante rivolte ai collaboratori, comprendendo le mutevoli esigenze e le potenzialità di crescita. È in questa prospettiva che si inserisce il sistema *Total Reward* che considera "ricompense" tutte quelle forme di riconoscimento, tangibili e intangibili, erogate singolarmente o congiuntamente ad altre, che mirano ad attrarre e motivare le persone nell'ottica di orientare i comportamenti perseguendo gli obiettivi aziendali attesi.

L'Osservatorio InfoJobs in un'indagine presentata in occasione del Forum delle Risorse Umane 2016, dal titolo "*HR transformation: soft skills, valori e reputazione aziendale per il cambiamento efficace*"[2], ha evidenziato come il cambiamento aziendale rappresenti una minaccia e un'opportunità affinché l'azienda si rafforzi, si adatti all'evoluzione dello scenario lavorativo, crei nuove opportunità per i dipendenti ed affronti attivamente le sfide del mercato.
L'indagine è stata condotta su un campione di 260 aziende e 26.168 candidati evidenziando i seguenti risultati:

- Per il 71,3% delle aziende, la trasformazione interna risulta essere una fondamentale occasione per approcciare in maniera proattiva le sfide poste dal mercato;
- Il 67% delle aziende ed il 51% dei candidati ritiene l'adattamento al contesto come un elemento cruciale per incrementare la competitività aziendale;
- Il 48,5% delle aziende ed il 40,2% dei candidati identificano nella funzione Risorse Umane un ruolo fondamentale nel coordinamento del processo di cambiamento, poiché deve seguire tutte le fasi del processo ed agire da collante tra la parte strategica ed operativa;
- Tra i valori aziendali ritenuti più utili, le aziende mettono sul gradino più alto del podio le *soft skills* (48,9% del campione), al secondo posto la passione (46,9%) ed infine la capacità di lavorare in team (43,9%).

  I candidati invece, pongono in primo piano il benessere dei dipendenti (56,2%), sottolineando l'importanza della parte *intangible* del lavoro.

Il cambiamento, se ben attuato, permette di rifocalizzare il proprio business, comprendere le richieste del mercato e concentrarsi sulle risorse chiave dell'organizzazione: le persone. Per essere competitivi è necessario realizzare una strategia che abbia al proprio centro l'individuo e le sue capacità.

Tripodi (2011), analizzando la ricerca realizzata da Sodexo Motivation Solutions e OD&M dal titolo "*Sfide, opportunità e bisogni della funzione HR*" realizzata su un campione di 152 responsabili HR, evidenzia la necessità di puntare sul potenziamento della leadership dei dipendenti (55% degli intervistati), sugli incentivi, sui processi di performance management (45,4%) e sulla gestione dei talenti (44,7%). Dallo studio è emersa anche l'importanza dei piani di benefit per conciliare carriera e famiglia (59,2%), dei percorsi di formazione e di carriera *ad hoc* per trattenere le migliori figure in azienda, delle politiche di retribuzione personalizzate e

[2] https://lavoroedintorni.infojobs.it/category/osservatorio-infojobs/

dei piani di sostegno (*coaching*, *mentoring* e *counseling*). La formazione, oltre a colmare il gap delle competenze richieste, è una componente necessaria per affrontare al meglio il passaggio generazionale che coinvolge le aziende: infatti, per il 47,4% dei manager, sono necessari piani formativi per il trasferimento delle conoscenze dai lavoratori più anziani ai più giovani.

I temi evidenziati in questo primo capitolo consentono di sottolineare che una serie di eventi economici, sociali e culturali hanno ridisegnato la fisionomia del mercato del lavoro e l'esperienza lavorativa è oramai caratterizzata dalla flessibilità, dall'instabilità e dalla continua mutevolezza. Il people manager ha un compito complesso e delicato: gestire le persone in contesti caratterizzati da tali cambiamenti, adattandosi di volta in volta alle circostanze.

Le organizzazioni possono attuare diverse strategie per affrontare il cambiamento poiché sono differenti il business, i concorrenti, la tecnologia, la progettazione organizzativa, la *mission*: in questa diversità però, esiste un massimo comune divisore ossia il capitale umano che risulta direttamente coinvolto e strategicamente cruciale nel superare periodi di cambiamento o di difficoltà.

CAPITOLO 2

LE CARRIERE E LA VALORIZZAZIONE DELLA RISORSA UMANA

2.1: Il cambiamento come incide sulle carriere?

Un obiettivo importante nella nostra vita è il raggiungimento di una condizione lavorativa gratificante che ci permetta, in base alle nostre capacità ed alla nostra forza di volontà, di realizzarci. Charles Darwin sottolineava come "*Il lavoro nobilita l'uomo*" poiché dovrebbe rendere gli individui migliori dal punto di vista personale e professionale sia attraverso la crescita di competenze ed esperienza che le persone acquisiscono nello svolgimento delle proprie attività sia grazie al loro apporto all'organizzazione per cui lavorano e, infine, più in generale alla società nella quale vivono.

Il termine "carriera" deriva dal latino *carrus*, lo spazio dedicato alla corsa dei cavalli con i carri. Oggi, metaforicamente, la carriera è il termine con il quale si fa riferimento al percorso professionale che una persona intraprende e gli obiettivi raggiunti nel corso del tempo.
La carriera ingloba l'insieme delle esperienze formative e professionali della persona, presupponendo un percorso evolutivo e di crescita all'interno di una o più organizzazioni. Si evince come la gestione della carriera diviene un potente strumento nelle mani dell'azienda per massimizzare la produttività, migliorare le performance e la motivazione in funzione delle perpetue richieste di cambiamento provenienti dal contesto.

In passato prevaleva la concezione di una "*bounded or organizational career*" (Arthur, Rousseau, 1996) ossia una carriera all'interno di una o al massimo due aziende nel corso di tutta la vita professionale mentre oggi, per via delle trasformazioni economiche, sociali e culturali, si è superata la concezione di carriera tayloristica e fordista che ha dominato il XX secolo. Il modello tradizionale di carriera ha dominato lo scenario lavorativo fino a quando le caratteristiche strutturali delle organizzazioni lo hanno permesso ma in un contesto caratterizzato da turbolenza e instabilità, le aziende si sono dovute adattare, riducendo la propria forza lavoro, dando in *outsourcing* le attività non core, divenendo meno pesanti, più flessibili ed agili (Sullivan, 1999). Si evince che le organizzazioni sono divenute meno gerarchiche, incentivando diversi modi di lavorare: per team, per progetto e per *task-force*.

Un'altra evoluzione importante è stato il passaggio da una concezione di carriera "oggettiva" ad una "soggettiva": fino a pochi anni fa, per capire se una carriera fosse di successo o meno, si analizzava quanto l'individuo fosse progredito all'interno della scala gerarchica organizzativa, quanto fosse il suo salario e quanto fosse la sua reputazione tra i colleghi. Oggi, a queste "misure oggettive di successo" deducibili da indicatori quantitativi si aggiungono altri aspetti che hanno un valore soggettivo come sono lo sviluppo delle competenze, l'essere impiegati in nuovi progetti, la soddisfazione, oppure l'aumento dell'*employability* (Gabrielli, 2010).

Hall (1976) ha introdotto il concetto di *protean career* (carriera "proteiforme") rievocando i poteri della divinità greca Proteo capace di trasformarsi in qualsiasi forma lui desiderasse enfatizzando come la persona fosse direttamente responsabile della propria carriera che diviene il complesso di esperienze, lavori e attività che l'individuo ha saputo cogliere. Secondo tale visione, vita professionale e vita privata dell'individuo convergono e la persona, nell'assumere una decisione, terrà conto delle proprie "ancore di carriera" e cioè l'insieme dei valori e dei bisogni caratterizzanti la propria personalità (Schein, 1990).

Dunque, nel contesto attuale, la concezione di carriera verticale e gerarchica risulta integrata con una nuova visione, la *boundaryless career* teorizzata da Arthur e Rousseau, e definita come "*una sequenza di opportunità di lavoro che va oltre i confini di un singolo contesto lavorativo*" (De Filippi, Arthur, 1996, p.116). Oggi, il perimetro organizzativo diviene sempre più evanescente e permeabile per via di una serie di fattori che si sono susseguiti a partire dagli anni Ottanta, quali il decentramento organizzativo, l'*outsourcing*, le ristrutturazioni, i programmi di *downsizing*, la nascita di reti d'imprese e le nuove forme di cooperazione.

Arthur e Rousseau distinguono la carriera senza confini involontaria e volontaria:

- *Boundaryless career* involontaria
  È la situazione nella quale l'individuo è costretto a "rimboccarsi le maniche" e cercare una nuova occupazione. Sono persone che dopo aver lavorato molti anni all'interno della medesima organizzazione, per via di licenziamenti e cambiamenti nella struttura aziendale sono costrette a rimettersi in gioco all'interno del mercato del lavoro;

- *Boundaryless career* volontarie
  Circostanza nella quale è la persona stessa che ha il desiderio di provare nuove esperienze e cogliere nuove opportunità lavorando in diverse organizzazioni. Per l'individuo, il movimento tra un'organizzazione ed un'altra risulta essere una spinta per rapidi avanzamenti di carriera e migliori retribuzioni.

Le variabili interne ed esterne che caratterizzano le attuali organizzazioni spingono il collaboratore a personalizzare autonomamente la propria traiettoria di carriera mentre le aziende, di fronte alle crescenti diversità di età, sesso ed etnia devono ripensare alle pratiche di *Human Resource Management* (HRM): non è più possibile utilizzare approcci universalistici (*One size fits all approach*) che valgano per la pluralità indistinta di dipendenti ma bisogna adottare una prospettiva *contingency*, personalizzando il percorso di carriera in base alle specifiche esigenze (Boxall, Macky, 2009).

È fondamentale che ci sia un cambio di ottica sia da parte del lavoratore sia dell'organizzazione: è necessario considerare il lavoro come un flusso e non come una posizione stabile e duratura, indagando sugli strumenti a disposizione per gestire in maniera efficace ed efficiente la costruzione della carriera dell'individuo.
Nella tabella 1 si mettono in evidenza le differenze tra il modello di carriera tradizionale e quello *boundaryless*:

	Traditional	Boundaryless
Employment relationship	Job security for loyalty	Employability for performance and flexibility
Boundaries	One or two firms	Multiple firms
Skills	Firm specific	Transferable
Success measured by	Pay, promotion, status	Job satisfaction, employability, autonomy
Responsability for career management	Organization	Individual
Training	Formal programs	On-the-job
Milestones	Age-related	Learning-related

Tabella 1 – *Carriere tradizionali e boundaryless* - Fonte: SULLIVAN (1999)

Ne consegue che l'attività di people manager sia delicata e complessa poiché si devono gestire strumenti come l'architettura delle retribuzioni e delle incentivazioni, i processi di valutazione e la pianificazione delle carriere che agiscono non solo sul singolo lavoratore ma hanno un effetto moltiplicativo sull'intera popolazione aziendale. Bisogna inoltre precisare che tale compito deve essere svolto cercando di conciliare due fuochi: da una parte la *vision* e le spinte provenienti dal management e dall'altra i bisogni dei dipendenti. Le complessità e le difficoltà sono proprio nell'adottare politiche di *Human Resource Management* che riescano a conciliare queste due diverse spinte che spesso si mostrano di uguale intensità ma di verso opposto.

È possibile sintetizzare come si è trasformata la concezione di carriera (Profili, 2012):

- È l'individuo l'artefice ed il gestore della carriera: l'organizzazione assume un ruolo di supporto;
- La carriera è intesa come l'insieme delle esperienze, capacità e cambiamenti di identità accumulati durante il percorso professionale. Le discriminazioni per genere e per età devono essere superate;
- Lo sviluppo dell'individuo deve intendersi:
  - Come apprendimento continuo;
  - Autodeterminato;
  - Relazionale;
  - Fondato sulle sfide di lavoro.
- Lo sviluppo non implica necessariamente:
  - *Training* formale;
  - Aggiornamento professionale;
  - Mobilità verticale.
- Cambiano gli ingredienti del successo:
  - Da "*Know-how*" a "*Learn-how*";
  - Da "*Job security*" a "*Employability*";

- Da *organizational career* a *boundaryless career*;
- Da "*Work self*" a "*Whole self*".

- L'organizzazione ha il compito di garantire:
  - Incarichi sfidanti;
  - Relazioni di sviluppo;
  - Risorse a supporto dello sviluppo;
- Si passa da una concezione di *career of advancement* ad una di *career of achievement*.

2.2: Percorsi di carriera

La *protean career* e la *boundaryless career* si distaccano dal tradizionale concetto di carriera comportando (Gabrielli, 2010):

- L'impiego di contratti di lavoro "atipici" come quello a tempo determinato, il *part-time*, l'intermittente (a chiamata), il *job sharing*, il somministrato (ex interinale) che non hanno nella relazione di lungo periodo la loro "causa". L'incertezza che contraddistingue tali tipologie di contratti, spinge le organizzazioni e l'individuo stesso a ripensare a percorsi maggiormente flessibili e articolati;

- Dall'altro, nella responsabilità in prima persona da parte del lavoratore nel determinare il proprio percorso di carriera, intrecciando le scelte relative a quest'ultima con quelle più complessive di vita.

Le organizzazioni per adattarsi all'ambiente esterno altamente turbolento devono adottare un "approccio pluralistico" alla gestione delle carriere che permetta di raggiungere il duplice obiettivo di valorizzare il lavoratore e sviluppare diverse competenze nella propria *workforce*.

"People need to be more flexible and versatile in their skills and knowledge, and must be willing to go anywhere, at any time, and at a moment's notice, to do anything. One must not cling to a job, organization, or type of work. Those who still think of getting ahead in terms of moving up, who feel commitment to a particular function or type of work, must get in tune with the times and learn to adapt and to let go" (Brousseau et al., 1996, p. 53).

Brousseau e i suoi colleghi (1996) utilizzano la locuzione "*career pandemonium*" facendo riferimento alle diverse sfaccettature che la carriera può assumere per via delle instabili relazioni che si instaurano tra l'individuo e l'organizzazione. Inoltre, gli autori dell'articolo sottolineano come il ciclo "*out with the old and in with the new*" stia avendo l'effetto opposto rispetto a quello desiderato ossia l'alimentare piuttosto che il ridurre tale "pandemonio" di carriere. La strategia vincente suggerita è quella di coadiuvare la staticità della carriera tradizionale con la dinamicità richiesta dall'attuale situazione socio-economica in modo tale da

adottare una strategia pluralistica nella gestione delle carriere. Tale quadro pluralistico permette di affrontare e riallineare le esigenze aziendali ed individuali.
La difficoltà che il people manager deve affrontare è quella di far conciliare la linfa e l'energia proveniente dalle nuove generazioni, abituate a contesti mutevoli, a nuove sfide, allo spostamento da un'organizzazione all'altra con i lavoratori più anziani, inclini alla stabilità ed alla gerarchia.

Brousseau et al. (1996) individuano quattro diversi percorsi di carriera in base a tre differenti dimensioni:

- Direzione del movimento di carriera: se la persona si muove verticalmente, orizzontalmente o lateralmente all'interno dell'organizzazione;
- Durata e stabilità nel tempo: per quanto tempo una persona resta all'interno di quello specifico percorso di carriera;
- Motivazioni di fondo: quali sono i valori ed i motivi che guidano la persona nell'orientare la propria carriera.

I diversi percorsi possono essere combinati tra loro formando concetti ibridi che rispecchiano il crogiolo di carriere che l'individuo può intraprendere.

	Key Features and Motives			
	Linear	**Expert**	**Spiral**	**Transitory**
Direction of movement	Upward	Little movement	Lateral	Lateral
Duration of stay in one field	Variable	Life	7–10 years	3–5 years
Key motives	Power Achievement	Expertise Security	Personal growth Creativity	Variety Independence

Tabella 2 – *Modelli di carriera* - Fonte: Brousseau et al. (1996)

- *The linear career concept*
  La carriera lineare consiste in una serie di step ascendenti prevalentemente ma non esclusivamente all'interno di una struttura organizzativa gerarchica. Le persone che prediligono tale tipologia di percorso professionale sono guidate nelle loro scelte dalla volontà di raggiungere il potere ed il successo. Gli individui si basano soprattutto su misure oggettive di successo come sono l'incremento della retribuzione e la velocità con la quale si ricevono promozioni.

- *The expert career concept*
  È un percorso professionale che si è sviluppato a partire dalle corporazioni medievali e che sopravvive ancora oggi. La carriera da specialista implica la focalizzazione del lavoratore in un determinato

occupational field, incrementando le *skills* e le conoscenze specifiche in quel determinato ambito professionale. L'*expert career* è caratterizzata da piccoli movimenti (ad esempio da apprendista ad operario oppure da operaio a "maestro") perché l'obiettivo dell'individuo non è l'ascesa all'interno del contesto organizzativo ma la competenza, la stabilità e la sicurezza. Per tale motivo, una tipologia di carriera lineare potrebbe risultare poco coerente per lavoratori con questi obiettivi professionali.

Nelle attuali organizzazioni sono presenti gli organi di *staff*, privi di potere gerarchico e composti da figure professionali con competenze specialistiche (esperti di produzione, pubbliche relazioni, finanza, marketing, R&D), che forniscono ausilio agli organi di *line* nei processi decisionali, favorendo il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

- *The spiral career concept*

  Nella carriera a spirale l'individuo effettua movimenti all'interno della stessa organizzazione o tra diverse imprese. Le motivazioni che spingono il lavoratore a perseguire tale tipologia di percorso sono la creatività e volontà di crescere sia personalmente sia professionalmente. In genere, i movimenti avvengono ogni 7/10 anni, periodo di tempo nel quale si riescono a sviluppare competenze specifiche e approfondite in una determinata area organizzativa.

  È importante chiarire che gli spostamenti sono ascendenti e avvengono tra aree adiacenti, ad esempio da addetto marketing si diventa responsabile delle ricerche di mercato e successivamente esperto di *customer service*.

- *The transitory career concept*

  Gli autori quando si riferiscono a tale percorso di carriera utilizzano il termine "*inconsistency*" ossia incoerenza. La persona è spinta dal desiderio di indipendenza ed è alla ricerca di una varietà di esperienze che le garantiscano una visione completa del mondo lavorativo.

  Si evince che il lavoratore ogni 3/5 anni si muove da un *field organizzativo* ad un altro (non è detto che lo spostamento avvenga all'interno del medesimo contesto organizzativo) senza che vi siano necessariamente connessioni tra loro.

Linear	Expert	Spiral	Transitory
Leadership	Quality	Creativity	Speed
Competitiveness	Commitment	Teamwork	Networking
Cost-efficiency	Reliability	Skill diversity	Adaptability
Logistics management	Technical competence	Lateral coordination	Fast learning
Profit orientation	Stability orientation	People development	Project focus

Tabella 3 – *Competenze e motivazioni associate alle carriere* - Fonte: Brousseau et al. (1996)

Le organizzazioni che adottano un approccio pluralistico hanno il vantaggio di accrescere e conservare all'interno della propria forza lavoro competenze diverse e capacità complementari. Le diversità motivazionali presenti all'interno dell'impresa non sono uno svantaggio ma un punto di forza poiché permettono di ottenere vantaggi competitivi e adattarsi in maniera più rapida ai cambiamenti. La difficoltà è però quella di comprendere effettivamente quali siano i bisogni e le motivazioni delle persone e servirsi di strumenti congrui per gestire efficacemente le diverse tipologie di carriere.
Lo sviluppo all'interno dell'impresa di culture organizzative pluralistiche e non monolitiche che prediligano uno specifico percorso di carriera risulta essere un fattore strategico fondamentale che permette al people manager di indirizzare e coadiuvare le carriere.

	Linear	**Expert**	**Spiral**	**Transitory**
Structure	Tall pyramid Narrow span of control	Flat Strong functional departments	Matrix Self-directed, interdisciplinary teams	Loose amorphous structure Temporary teams
Valued Performance Factors	Leadership Efficiency Logistics management	Quality Reliability Stability Technical competence	Creativity Teamwork People development	Speed Adaptability Innovation
Rewards	Promotions Management perquisites Executive bonuses	Fringe benefits Recognition awards Continuing technical training	Lateral assignments Cross-training Creative latitude	Immediate cash bonuses Independence and autonomy Special temporary assignments Job rotation

Tabella 4 – *Gestione delle carriere* - Fonte: Brousseau et al. (1996)

Nella tabella 4 si riassumono brevemente i concetti analizzati finora: il capitale umano ha differenti bisogni e motivazioni che trovano riscontro in disparate tipologie di percorsi di carriera. Il compito dell'organizzazione è quello di adattarsi non solo al contesto esterno ma anche a quello interno costruendo una struttura ed un sistema di valutazione delle performance rispondenti alle diverse caratteristiche degli individui. Nello specifico, nella tabella si nota come a diverse carriere corrispondano differenti *rewards* sottolineando la necessità di "personalizzare" poiché non tutti gli strumenti a disposizione delle imprese soddisfano in egual maniera e danno la medesima motivazione al proprio capitale umano.

Seguendo questa prospettiva, la funzione *Human Resource* diviene una vera e propria "agenzia di sviluppo" che può assumere anche la denominazione di *development factory*. Chi si occupa del personale ha da sempre gestito e coordinato le carriere altrui ma oggi, il concetto di carriera si è ampliato, e le scelte legate al proprio sviluppo presentano una maggiore autonomia decisionale rispetto al passato (Gabrielli, 2010).
Si è passati da una concezione di "scalata gerarchica" a quella di *employability*, un termine traducibile in italiano in "impiegabilità o spendibilità" ossia la possibilità per una persona di essere "attrattiva" nel mercato

del lavoro, obiettivo che si può raggiungere attraverso l'arricchimento del proprio curriculum e grazie allo sviluppo di competenze e *soft skill*.

Dunque, l'*employability* è la capacità (Colonna, 2016):

- Per i giovani di accedere al mondo del lavoro grazie alle competenze ed alle conoscenze sviluppate durante il proprio percorso formativo;
- Per chi ha già un lavoro, di mantenerlo nel corso del tempo ed ambire al passaggio da un ruolo all'altro all'interno della medesima organizzazione oppure di trasferirsi da un'azienda all'altra per cogliere nuove opportunità professionali;
- Per chi ha perso il lavoro e si deve ricollocare, di trovare rapidamente una nuova occupazione grazie al livello di competenze sviluppate.

La concezione del "posto fisso" risulta ormai obsoleta mentre l'*employability* rappresenta la nuova forma di sicurezza del lavoro. Compito dell'organizzazione è quello di cooptare il soggetto nel suo percorso di sviluppo offrendo percorsi di carriera personalizzati e piani di *retention* che non si basino solamente su ricompense monetarie ma anche su aspetti "*soft*" e intangibili del sistema di ricompensa (Gabrielli, 2010).

2.3: I valori ed i bisogni come bussola per l'orientamento delle persone

L'organizzazione per poter gestire ed orientare le carriere deve innanzitutto analizzare quali siano i valori che guidano il lavoratore nel momento in cui si trova di fronte ad una decisione. Utilizzare politiche aziendali rigide e standardizzate per i percorsi di carriera potrebbe risultare poco motivante per il proprio dipendente ed inefficace in termini di risultati: è necessario dunque supportare e coadiuvare la persona nelle proprie scelte, rispettando il sistema valoriale caratterizzante la sua personalità.

Per sistema di valori si intende "*L'insieme durevole di criteri guida che orienta gli scopi e le intenzioni delle persone supportandole e facilitandone la decisione su ciò che sia giusto, migliore, preferibile, opportuno perseguire attraverso il proprio lavoro*" (Rotondi, 2002, p. 60).

In sostanza, i valori sono le "stelle polari" che ci orientano sia nella vita privata sia in quella professionale. Però, è importante chiarire che il sistema valoriale della persona può cambiare nel corso del tempo per via di fattori quali l'età, le competenze acquisite e l'ambiente di riferimento. Risulta quindi indispensabile che l'organizzazione lavori sull'allineamento tra i valori aziendali e quelli personali permettendo di vivere il cambiamento con minor stress, ridurre la rigidità gerarchica ed aumentare all'interno di un team la coesione e l'unità di intenti (Iaselli, 2017).

Mentre nella concezione tayloristica, la conoscenza dei valori e delle aspettative del lavoratore era un aspetto di poco conto non necessario per il raggiungimento degli obiettivi, oggi, in una società dove il capitale umano diviene fattore strategico per il vantaggio competitivo e punto cardine per la sopravvivenza dell'impresa, sono

a disposizione strumenti di supporto che indagano sull'orientamento valoriale della persona in modo tale che l'organizzazione ne tenga conto nel compiere delle scelte.

In tal senso, un ausilio è l'Inventario dei Valori Professionali (Boerchi et al., 2000) che è stato costruito appositamente per il contesto italiano poiché come detto precedentemente, il sistema valoriale si modifica in base alle condizioni dell'ambiente di riferimento. L'Inventario dei Valori Professionali è stato costruito sulla base della somministrazione di test ad un campione di studenti e lavoratori individuando undici orientamenti. Prima di analizzarli bisogna chiarire che un orientamento non esclude l'altro e dunque possono essere presenti diverse sfaccettature nella personalità del medesimo individuo:

1. Orientamento al Risultato

   Il risultato è uno dei valori professionali maggiormente perseguiti per via dell'importanza che assume all'interno di una struttura organizzativa.

   L'individuo persegue con tutte le sue energie gli obiettivi che si è prefissato definendo anticipatamente risultati intermedi. La predisposizione alla programmazione permette al soggetto di superare eventuali ostacoli in maniera brillante. La persona che risulta avere un punteggio alto in questo orientamento preferisce quelle tipologie di obiettivi che sono ben definiti e condivisi all'interno dell'organizzazione come ad esempio avviene con il modello del *Management by Objective* ossia la "Direzione per obiettivi".

   Coloro che invece ottengono un punteggio basso prediligono attività che non richiedono la progettualità mostrando indifferenza rispetto ai risultati.

2. Orientamento alla Relazione

   Un punteggio alto in questa dimensione caratterizza gli individui che preferiscono svolgere professioni e mansioni con i colleghi o che debbano avere relazioni con il cliente. La capacità di lavorare in team è una delle *soft skill* più richieste nell'attuale mondo del lavoro poiché il differente *background* culturale degli individui permette all'organizzazione di essere creativa e sviluppare soluzioni innovative.

   I lavoratori che ottengono un punteggio basso preferiscono lavorare in completa autonomia senza che vi sia interferenza nel loro operato da parte di colleghi o superiori.

3. Orientamento all'Avanzamento

   Il soggetto che presenta tale orientamento predilige posizioni e situazioni professionali che gli garantiscano la possibilità di raggiungere uno *status* di rilievo e prestigio all'interno dell'organizzazione. Coloro che non sono attratti da tale orientamento preferiscono posizioni professionali e mansioni altamente stabili per le quali non sono previste possibilità di promozione. All'interno di un contesto aziendale, conoscere l'interesse dell'individuo verso lo sviluppo e l'avanzamento risulta un punto cardine per la sua soddisfazione lavorativa ma il people manager deve

stare attento a distinguere colui che ha la volontà di far carriera dal soggetto che ha invece il bisogno di ricevere conferme e riconoscimenti poiché presenta un basso livello di autostima professionale.
La gestione dell'avanzamento e della retribuzione è un aspetto delicato poiché entrambi gli strumenti sono leve motivazionali estrinseche che esulano rispetto alla mansione svolta dall'individuo.

4. Orientamento alla Leadership
   Il punteggio elevato in tale dimensione delinea un individuo che trae motivazione nel ricoprire ruoli professionali che gli garantiscano elevati livelli di discrezionalità nella definizione di obiettivi e nella gestione di un gruppo di lavoro.
   L'orientamento alla *leadership* si differenzia rispetto al precedente poiché l'individuo non necessita di un riconoscimento formale ma attribuisce una elevata importanza a mansioni che richiedono coordinamento e direzione di un team di lavoro. Il people manager deve innanzitutto comprendere se il soggetto risulta avere una propensione verso la *leadership* o verso la *membership* (collaborazione con un gruppo di pari) poiché si potrebbe correre il rischio di costituire team con un capo non leader o con componenti poco propensi alla collaborazione.

5. Orientamento alla Retribuzione
   La retribuzione è uno dei valori professionali maggiormente indagati poiché è una leva di motivazione estrinseca che garantisce alti livelli motivazionali per tutti i dipendenti aziendali.
   Un punteggio elevato caratterizza gli individui che fondano la loro soddisfazione professionale sul salario e sulla stabilità del posto di lavoro mentre un punteggio basso delinea soggetti "non esclusivamente" interessati agli aspetti economici. Il people manager nel fare le sue valutazioni deve però stare attento poiché un punteggio elevato nei confronti di tale orientamento potrebbe scaturire da una semplice insoddisfazione del lavoratore nei confronti dell'attuale salario e non da una reale propensione verso tale valore professionale.

6. Orientamento al Miglioramento di Sé
   Tale orientamento risulta essere fondamentale per coloro che vogliono mantenersi competitivi all'interno del mercato lavorativo in una società caratterizzata da mutamenti che incidono sui percorsi di carriera del lavoratore.
   L'individuo attribuisce rilevanza a tutte quelle esperienze che permettano di migliorare sia personalmente sia professionalmente, andando ad analizzare costantemente i propri punti di forza e limando i difetti che possono andare ad incidere sulla propria appetibilità lavorativa. Un punteggio basso indica invece la poca predisposizione verso azioni di sviluppo professionale ed un alto appagamento nei confronti di ciò che si sa già fare o che perlomeno si conosce.

7. Orientamento all'Innovazione
   Coloro che ottengono un punteggio alto risultano essere stimolati da nuove situazioni e, di fronte ad un compito, non hanno il timore di sperimentare e provare soluzioni inconsuete o mai sperimentate

precedentemente. Invece, un punteggio basso si riferisce a quei soggetti che preferiscono presidiare la loro zona di *comfort* tendendo ad operare in maniera routinaria e standardizzata.

L'orientamento all'innovazione risulta positivamente correlato con quello del miglioramento di sé poiché la sperimentazione risulta la via efficace per trovare nuove soluzioni e sviluppare nuove competenze professionali.

8. Orientamento alla Varietà

   Un punteggio elevato caratterizza individui che preferiscono svolgere più mansioni o ricoprire diversi ruoli mentre un punteggio basso si riferisce a coloro che gradiscono svolgere pochi compiti e di routine. Tale orientamento si differenzia rispetto a quello dell'innovazione perché il lavoratore per evitare la routine avrebbe il desiderio di svolgere diversi ruoli e mansioni ma non si evince la volontà dello stesso di innovare e sperimentare.

9. Orientamento alla Responsabilità

   Indica l'importanza ad agire in modo responsabile senza vivere momenti di crisi per via del non allineamento tra i valori personali e quelli aziendali.

   Valori troppo bassi denotano inaffidabilità e superficialità mentre valori eccessivamente alti indicano rigidità mentale e poca mediazione nel valutare ciò che è giusto e ciò che è sbagliato.

10. Orientamento alla Mobilità

    Nell'attuale contesto lavorativo, questo orientamento risulta essere cruciale: la globalizzazione dei mercati richiede la disponibilità a spostarsi, conoscere nuove persone ed attraversare diverse organizzazioni.

    Le attuali tecnologie permettono in *real time* di condividere informazioni e riducono la necessità di spostarsi fisicamente ma allo stesso tempo richiedono l'apertura mentale dell'individuo verso valori e pensieri differenti dai propri.

11. Orientamento all'Attività Fisica

    Un punteggio elevato è registrato da coloro che preferiscono svolgere mansioni manuali utilizzando la propria forza fisica o abilità manuale. Un punteggio basso indica invece la volontà di svolgere mansioni sedentarie ma con elevato impegno mentale.

    In qualsiasi attività lavorativa si necessita di ambedue le capacità ma nell'attuale contesto economico, il lavoro diviene sempre più *knowledge-intensive*, dunque meno basato sulle capacità fisiche.

In sintesi, i valori professionali assumono un ruolo importante nel definire la soddisfazione lavorativa dell'individuo in quanto sono gli elementi che rappresentano i bisogni più profondi della persona. Conoscere il sistema valoriale del proprio capitale umano permette all'organizzazione di indirizzarne il percorso di sviluppo professionale raggiungendo un *fit* tra le aspettative del dipendente e le scelte dell'azienda.

Schein (1974) ha introdotto il concetto di "*Ancore di carriera*" definendole come l'insieme di talenti, bisogni e valori autodefiniti dalla persona a cui l'individuo non rinuncerà nel momento in cui debba compiere una scelta e che servono a guidare e stabilizzare la sua carriera (Schein, 1978). Nelle sue ricerche, Schein analizza come la persona possa assumere un ruolo attivo nella definizione del proprio percorso professionale, evidenziando come l'individuo stesso non sia consapevole delle proprie ancore fino al momento in cui non debba compiere delle scelte riguardanti il proprio sviluppo, la famiglia e la carriera. Lo studioso, in base all'analisi di dati acquisiti in diversi step ha individuato "Cinque ancore di carriera" che riflettono sia le esigenze individuali, le motivazioni e le aspirazioni lavorative sia le aspettative della società e dell'organizzazione sull'individuo. La carriera è ancorata ad una serie di esigenze e motivazioni che il carrierista sta cercando di realizzare attraverso il lavoro, le ricompense monetarie, il prestigio, le relazioni organizzative e le sfide professionali. Teorie motivazionali come sono quelle di Maslow o McClelland sono utili per categorizzare i bisogni su cui si basano le ancore di carriera: alcuni individui pongono alla base della loro percorso professionale l'*achievement*, l'*accomplishment per sé*, le *competences*, per altri l'esercizio di talenti e capacità come sono la *quantitative analysis* e per altri ancora la sicurezza e la protezione (Schein, 1974).

"*It is the conservative, stable part of his personality that generates the career anchor. Therefore, we would not expect much change in career anchors even though one might see continued-movement in the overt manifestations of careers as the person searches for appropriate settings within which to fulfill his needs*" (Schein, 1974, p. 7).

- Anchor 1. *Managerial Competence/Gestionale*

  La motivazione fondamentale di questi individui è la "gestione". Le componenti più importanti sono: 1) Competenze interpersonali – capacità di influenzare, supervisionare, guidare e controllare le persone per raggiungere gli obiettivi aziendali; 2) Competenze analitiche – identificare e risolvere problemi in condizioni di incertezza e con informazioni incomplete; 3) Stabilità emotiva – capacità di essere stimolati da crisi emotive e interpersonali piuttosto che essere debilitati da tali eventi e la capacità di sopportare alti livelli di responsabilità, pressione e tensione.

  Gli individui con quest'ancora di carriera hanno il bisogno di scalare la gerarchia aziendale e di essere continuamente stimolati per esprimere la loro combinazione di abilità interpersonali, analitiche ed emozionali. In termini di posizione organizzative, tali soggetti tendono ad assumere la posizione di *line* manager oppure, in caso di capacità sopra la media, quella di direttore generale.

- Anchor 2. *Technical-Functional Competence/Tecnico-funzionale*

  Gli individui appartenenti a tale categoria traggono motivazione dallo sviluppo di competenze e capacità in una specifica area tecnica o funzionale dell'organizzazione. Differentemente dall'ancora gestionale, l'individuo non è interessato alla scalata gerarchica all'interno del contesto organizzativo ma vuole cogliere nuove opportunità all'interno della medesima area specialistica. Schein afferma:

"*People with this set of needs will leave a company rather than be promoted out of their technical/functional area*" (Schein, 1974, p. 9).

Le persone con tale ancora di carriera, assumono all'interno dell'azienda il ruolo di responsabile tecnico, consulente, *senior staff* e *junior staff*.

- Anchor 3. *Security/Sicurezza*

  Gli individui trovano soddisfazione nel mantenimento del loro *status quo*: in tal caso si preferisce la stabilità presente e futura del proprio lavoro, sacrificando l'avanzamento di carriera e la progressione all'interno dell'organizzazione.

  Per sicurezza si intende "*...non cambiare area geografica, la possibilità di 'sistemarsi', stabilizzare la famiglia o integrarsi nella propria comunità*" (Gabrielli, 2010, p. 225).

- Anchor 4. *Creativity/Creatività*

  Gli individui mostrano il bisogno di *"...to invent a new business vehicle, find a new product, develop a new service, or in some other way create something new which can be clearly identified with the individual*" (Schein, 1974, p. 10).

  Questi imprenditori esprimono il desiderio di non essere legati a vincoli organizzativi altrui ed esprimono le loro competenze manageriali per la costruzione di una realtà propria che rispecchi le proprie ambizioni. In tal caso, l'individuo è alla ricerca del successo, è egocentrico, narcisista, sicuro, ha fiducia in sé stesso ed infine ha il desiderio di avere una gran quantità di denaro non per vivere in maniera opulenta me per dimostrare a sé stesso ed agli altri il successo raggiunto e le sue capacità imprenditoriali.

- Anchor 5. *Autonomy and Independence/Autonomia e Indipendenza*

  Ancora propria di quelle persone che mettono in primo piano il senso di libertà e l'autonomia. Gli individui trovano la vita organizzativa restrittiva ed invadente della propria sfera privata e sono in cerca di carriere autonome come ad esempio è quella del consulente. Alla base di tale ancora ci possono essere specifiche condizioni di vita prelavorativa rintracciabili da un lato in un alto livello di istruzione che comporta il saper agire individualmente senza il bisogno di imposizioni e dall'altro stili educativi che fin dall'infanzia hanno accentuato autonomia di gestione e indipendenza di giudizio.

ANCORA	GESTIONALE	TECNICO-FUNZIONALE	SICUREZZA	CREATIVITÀ	AUTONOMIA
OBIETTIVO	Scalare la gerarchia aziendale ed essere continuamente stimolati per esprimere la combinazione di abilità interpersonali, analitiche ed emozionali	Sviluppo di competenze e capacità in una specifica area tecnica o funzionale dell'organizzazione	Mantenimento dello *status quo* : si sacrifica l'avanzamento di carriera e la progressione all'interno dell'organizzazione	Modellare un nuovo business, Sviluppare un nuovo prodotto, Offrire un nuovo servizio	La vita organizzativa è restrittiva ed invadente della propria sfera privata. Si utilizzano i propri ritmi ed i propri standard
ASPETTI LAVORATIVI	Gestione, Leadership, Responsabilità	Cogliere nuove opportunità all'interno della propria area di specializzazione	Stabilità presente e futura del proprio lavoro	Opportunità derivante dalla costruzione di una nuova realtà	Carriera autonoma all'interno della propria area di competenza
VALORI	Influenza e Potere	Apprendimento e Specializzazione	Stabilità e Prevedibilità	Indipendenza, Visibilità, Riconoscimento	Libertà e Autonomia

Tabella 5 – *Le cinque ancore di carriera* – Fonte: adattamento da Schein (1974)

In seguito, Schein (1990), in base alle mutate condizioni del contesto economico, sociale e organizzativo, ha proposto tre ulteriori ancore di carriera che si aggiungono alle cinque individuate nella precedente ricerca del 1974:

- Anchor 6. *Lifestyle/Stile di vita*
  Ancora propria di quelle persone che necessitano di equilibrare la vita professionale con quella privata. Le decisioni dell'individuo relative alla propria carriera cercano di mediare tra questi due fuochi, ricercando soluzioni che permettano di integrare queste due sfere della vita.

- Anchor 7. *Pure challenge/Sfida pura*
  Gli individui traggono motivazione dal superamento di ostacoli impossibili, la risoluzione di problemi insolubili e dalla concorrenza rispetto ad un obiettivo. Per questa tipologia di persone vi è un'opzione binaria: o si vince o si perde. In caso di vincita, si trae una forte motivazione e si è stimolati a raggiungere standard sempre più elevati.

- Anchor 8. *Service – Dedication to a cause/Servizio – Dedizione ad una causa*
  Ancora propria di quelle persone che vogliono utilizzare il proprio talento e le proprie *skills* non solo per ottenere un proficuo reddito ma anche per una giusta causa, migliorando il contesto nel quale si vive. "*Individui con quest'ancora, unita a quella imprenditoriale, hanno creato numerose aziende per l'attività di riciclo materiali, imprese no-profit, associazioni ambientali…*" (Gabrielli, 2010, p. 225).

ANCORA	STILE DI VITA	SFIDA PURA	DEDIZIONE AD UNA CAUSA
OBIETTIVO	Integrazione tra due fuochi: carriera lavorativa e bisogni personali e familiari	Superare ostacoli e problemi complessi	Migliorare il contesto e la società nei quali si vive
ASPETTI LAVORATIVI	Rinegoziazione del contratto psicologico per integrare carriera e bisogni personali	Bisogna "vincere" e raggiungere standard sempre più elevati	Allineare i propri valori con quelli della propria organizzazione
VALORI	Equilibrio e Flessibilità	Competizione	Libertà di perseguire obiettivi personali

Tabella 6 – *Le tre aggiuntive ancore di carriera* – Fonte: adattamento da Schein (1990)

In base all'analisi delle ancore di carriera, si arriva alla conclusione che non esiste un unico parametro per definire una carriera di "successo" ma in un contesto soggetto a continui cambiamenti, esiste una "carriera giusta per noi", che rispecchia i nostri valori, le nostre necessità e che permetta di esprimere i nostri talenti. Il concetto di carriera si slega dai parametri oggettivi per basarsi sulla soggettività di ogni singolo individuo, sulle sue peculiarità e sulle differenti aspirazioni di vita e professionali.

2.4: Organizzare lo sviluppo delle persone

La locuzione *people management* fa riferimento "*all'insieme di strategie, politiche, approcci, capacità, processi e strumenti di cui le organizzazioni cercano di dotarsi, formando e responsabilizzando i capi, per governare la motivazione e l'agire organizzativo delle persone*" (Gabrielli, 2010, p. 27).

Gestire le organizzazioni e le persone in un ambiente dinamico e incerto diviene sempre più complesso. La motivazione, le competenze ed i percorsi di carriera sono fattori *core* per governare il processo di cambiamento e le chiavi per il raggiungimento del successo. Una delle caratteristiche più importanti dell'attuale mercato del lavoro è la "diversità" dei bisogni individuali e per questo motivo il people manager ha la necessità di dotarsi di strumenti efficaci per raggiungere un duplice obiettivo: mettere in relazione l'"organismo organizzazione" con l'"organismo persona" per attuare gli scopi aziendali ed orientare il capitale umano nella realizzazione personale e professionale (Rebora, 2001).
Le strategie e le politiche adottate dal *people management* non sono univoche ma ogni organizzazione attuerà le proprie, rispondenti a diversi fattori: la necessità di adattarsi al mercato in cui si opera, alle risorse umane e finanziarie, all'assetto organizzativo ed alla cultura aziendale.
Bisogna però chiarire che le politiche e gli strumenti utilizzati differiscono non solo tra un'organizzazione ed un'altra ma variano anche all'interno della medesima impresa poiché il fattore "tempo" va ad incidere sul *modus operandi* aziendale e sulle pressioni proveniente dall'esterno.

Il processo di sviluppo delle persone è strettamente correlato al processo di valutazione delle stesse. Prima del "valorizzare" è necessario "valutare": per capire come orientare il percorso di carriera bisogna innanzitutto analizzare quali siano le competenze della persona e le sue "vocazioni" professionali.
Non è detto però che all'azione del valutare sussegua necessariamente quella del valorizzare. Il *people management* potrebbe adottare un "posizionamento" che preveda solamente la valutazione, decidendo di non fare altro. Il non investire nell'avvio di un percorso che possa aumentare il peso, l'importanza e le competenze delle persone all'interno dell'organizzazione può rispondere a motivazioni diverse tra loro: il management è "miope" e non interessato allo sviluppo del capitale umano, gli investimenti necessari sono eccessivi, si pensa esclusivamente al breve periodo o la filosofia che guida l'organizzazione si fonda su logiche di gestione indifferenziate o omologanti (Gabrielli, 2010).

La valutazione ha lo scopo di mappare e "riflettere" sul patrimonio disponibile, esprimendo periodicamente ed in base a criteri omogenei un giudizio sulle caratteristiche professionali e sul rendimento di uno o più dipendenti.
Un utile strumento che permette di "assegnare" valore alle risorse umane e pianificare la loro valorizzazione è il *People Value Mapping* che si fonda sullo studio di due dimensioni (Gabrielli, 2010):

- Sull'asse delle ascisse si analizza la "prestazione"
  La valutazione della prestazione (*performance appraisal*) ha come oggetto di studio il contributo e l'operato fornito dall'individuo nei confronti dell'organizzazione. Il focus è sui risultati effettivamente conseguiti dalla persona facendo riferimento ad un'ottica relativa al "passato".
  Il tema è delicato e complesso poiché la valutazione della prestazione va ad inficiare sulla motivazione dell'individuo. Tale attività, praticata con leggerezza, potrebbe essere un fattore demotivante ed un'occasione per generare conflitti.
  Le condizioni necessarie affinché si valuti in maniera oggettiva l'operato della persona sono due:

1) Gli obiettivi delineati dal management devono essere "S.M.A.R.T" ossia *specific* (specifici), *measurable* (misurabili), *achievable* (difficili ma realizzabili), *realistic* (realistici e coerenti con le risorse a disposizione) e *time-based* (riferiti ad un arco temporale predeterminato);
2) Un adeguato sistema di valutazione. A partire dagli anni Ottanta l'architettura valutativa si è arricchita con nuovi strumenti chiamati "*Multi-source-feedback*" o "Valutazioni a 360°".

   Gli obiettivi perseguiti sono quelli di allineare le metodologie valutative con i nuovi modelli organizzativi che prevedono ruoli *multi-tasking* (Pilati, 2008) ed illuminare le zone d'ombra della valutazione affinché si attivi un percorso di autosviluppo. Facendo una metafora, si può dire che la valutazione a 360° non è altro che un complesso sistema di specchi capace di rimandare un'immagine strutturata e metabolizzata dal contesto alla persona (Chinotti et al., 2008).

- Sull'asse delle ordinate si analizza il "potenziale"

  La valutazione del potenziale si differenzia rispetto a quella sulla prestazione poiché rispetto a quest'ultima ha un orientamento al "futuro", senza che vi sia una diretta correlazione con le performance passate o dell'attuale ruolo ricoperto. Precisamente, il people manager valuta le capacità e le competenze ancora non manifestate ma possedute dalla persona spostando il *focus* sui risultati possibili che un individuo potrebbe fornire nel caso in cui fosse collocato in un determinato ruolo, progetto o contesto organizzativo (Pilati, 2008). Seguendo tale logica, si presuppone che qualsiasi individuo possegga abilità e competenze che riesce solamente in parte a utilizzare nel suo attuale contesto lavorativ*o* (Rebora, 2009) e che il people manager debba essere capace di cogliere, valorizzare e sfruttare.

  Gli obiettivi che si intendono raggiungere attraverso la valutazione del potenziale sono diversi: conoscere il patrimonio di competenze inespresse delle risorse disponibili, organizzare piani di sviluppo professionale, di mobilità e di carriera, gestire gli interventi formativi, stabilire le "rotazioni" organizzative e pianificare le tavole di rimpiazzo, attuare politiche di *retention* sulle risorse critiche ed infine verificare l'adeguatezza delle risorse umane rispetto al ruolo che attualmente occupano (Longo, 2008).

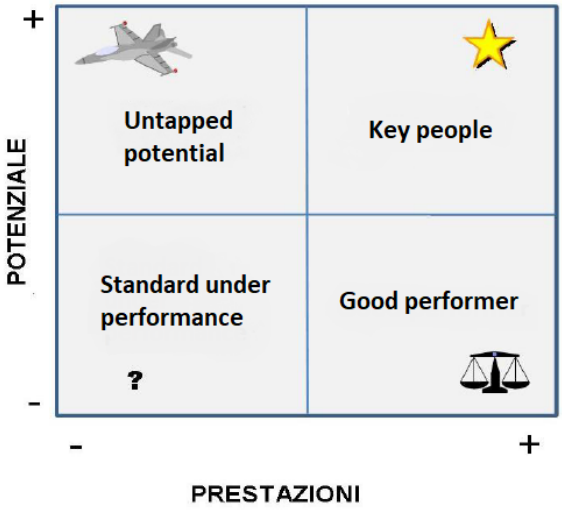
  Gli strumenti a disposizione del people manager per la valutazione del potenziale si suddividono in "diretti" e "indiretti" (Longo, 2008): entrambi producono il medesimo output ma mentre i primi coinvolgono direttamente l'interessato, i secondi prevedono il coinvolgimento dell'attuale responsabile gerarchico, dei precedenti capi o dei clienti. Tra i metodi diretti, uno strumento tra i più completi e diffusi è l'*assessment center* (centro di valutazione), che consiste in una serie di prove di gruppo (esercizi di negoziazione, casi di studio, *business game*, *leaderless group discussion*, *fact finding*) e individuali (prove in basket, colloqui, *presentation*, test, questionari di personalità).

Lo strumento del *People Value Mapping* si basa sull'approccio strategico della *resources-based view (RBV)* (Barney, 1991) che considera l'organizzazione come una collezione di risorse eterogenee e competenze

distintive. Secondo tale approccio, le *skills* ed il potenziale di sviluppo del capitale umano risultano essere cruciali per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Lo strumento del *People Value Mapping* "mappa" e segmenta la popolazione aziendale in diversi *cluster*, ognuno caratterizzato da differenti livelli di prestazione e di potenziale.

Tale analisi permette di pianificare e personalizzare gli interventi gestionali, di formazione, di sviluppo e di *rewarding*, nell'ottica di "estrarre" il maggior valore possibile dal proprio capitale umano.



Matrice 1 – *People Value Mapping* - Fonte: Gabrielli (2010), p. 249

Dall'incrocio delle due dimensioni si identificano quattro quadranti:

- *Standard under performance*

  In seguito al processo di valutazione, l'individuo risulta avere scarse prestazioni e basso potenziale.

  Innanzitutto, il people manager deve comprendere quali siano le cause che determinano una bassa performance ed in seguito compiere una scelta:

  - Aumentare la motivazione e migliorare le prestazioni dell'individuo, riqualificandolo e rendendolo partecipe di nuovi progetti consoni alle sue capacità. Seguendo tale strategia, il people manager punta ad incrementare le prestazioni della risorsa con il conseguente passaggio dal quadrante "*Standard under performance*" a quello del "*Good performer*";
  - Il management potrebbe non essere interessato alla valorizzazione dell'individuo poiché preferisce adottare logiche indifferenziate di gestione del personale, i costi per la riqualificazione risultano eccessivi oppure si preferisce un orientamento al breve periodo. In tal caso, vi possono essere demansionamenti dell'individuo oppure, in circostanze estreme, l'allontanamento ed il licenziamento.

- *Good performer*

  In questo quadrante sono inserite tutte quelle risorse che nonostante non abbiano un alto potenziale risultano ottenere alte performance per via della motivazione che ottengono dal *task* a loro assegnato ed all'impegno profuso nei confronti dell'organizzazione.

Tali tipologie di individui sono fondamentali all'interno di un'azienda poiché risultano essere un esempio da seguire ed un punto di riferimento per i giovani ed i neoassunti. L'organizzazione, affinché mantenga alto il loro livello di performance e di motivazione, deve erogare ricompense e premi coerenti ai risultati raggiunti, corsi di formazione per implementare le loro competenze e ruoli di sostegno e supporto nei confronti degli altri dipendenti aziendali (*coaching*, *counselling* e *mentoring*).

- *Untapped potential*

  All'interno della popolazione aziendale è possibile che vi siano individui che nonostante abbiano un alto potenziale, non riescano ad esprimerlo, traducendolo in basse performance.

  Le cause possono essere diverse: obiettivi poco sfidanti, mancanza di coinvolgimento, carenza di deleghe o poca considerazione degli obiettivi personali. Il people manager, oltre a definire obiettivi sfidanti, deve affiancare l'individuo nel suo percorso professionale: corsi di formazione, opportunità di carriera come il trasferimento all'estero ed infine *mentoring* e *coaching*.

  Il compito dell'organizzazione è incrementare il livello di prestazione dell'individuo, trasformandolo da un "*Untapped potential*" ad un "*Key people*".

- *Key people*

  Le risorse inserite all'interno di questo quadrante sono i c.d. "talenti" ossia le persone chiave su cui basare la crescita aziendale poiché esprimono un eccellente livello di prestazione e dimostrano potenziale per un'ulteriore crescita professionale e manageriale.

  È importante chiarire che il talento non ha età e dunque non è insito solamente nei giovani ma va coltivato anche nei confronti di coloro che hanno raggiunto una certa anzianità professionale. Considerare il talento prossimo all'idea di "genio", esaltando la dotazione genetica che l'individuo ha fin dalla nascita e valorizzando l'intelligenza, impoverisce e marginalizza l'esperienza professionale acquisita nel corso degli anni. Studi internazionali (Ericsson et al., 2006) hanno dimostrato che un talento è dato dalla combinazione della pratica e dell'esperienza acquisita nel corso della propria vita professionale con ambienti di lavoro che stimolino l'apprendimento, la motivazione ed il processo di crescita delle persone. Ciò significa che l'alto potenziale è infruttuoso se quest'ultimo non viene coadiuvato dall'esperienza: "*Il fattore chiave che separa il genio dall'eccellenza non è affatto la scintilla divina. (...) Il segreto sta nella pratica, svolta con metodo e convinzione. Coloro che eccellono, in qualunque campo, trascorrono moltissime ore a esercitare rigorosamente il loro mestiere*." (Brooks, 2009).

  I talenti sono delle risorse pregiate e se l'organizzazione ha l'intento di avere successo all'interno del proprio mercato di riferimento, deve attuare politiche ed utilizzare strumenti che abbiano come massimo comun divisore la *retention* al fine di evitare la "fuga" verso imprese concorrenti: *special assignment*, personalizzazione della *compensation*, progetti di carriera ambizioni e visibilità organizzativa sono alcune delle leve da utilizzare.

Matrice 2 – *Piani, azioni e strumenti* - Fonte: Gabrielli (2010), p. 249

Costruire piani di gestione delle risorse umane in uno scenario di cambiamento diviene sempre più complesso ed articolato. Seguendo la logica della "valorizzazione", il people manager ha il compito di costruire percorsi di carriera coerenti con le vocazioni professionali degli individui ed utilizzare strumenti organizzativi che personalizzino lo sviluppo e la *compensation*.

Risulta necessario delineare una *road map* nella quale collocare le decisioni aziendali riguardanti il capitale umano che collabora all'interno dell'organizzazione. In tal caso, non è importante che tale piano strategico venga trascritto su "*carta filigranata, su una lavagna, chiusa dentro un cassetto o esplicitata in un meeting, l'importante è che ci sia. Perché quando non c'è, la gestione delle persone è cieca e, soprattutto, quando non c'è, le persone se ne accorgono subito. (...) Quando non c'è una road map, le persone si sentono allora abbandonate e tradite, un po' inutili, e questa indifferenza provoca inevitabilmente malessere, disagi e demotivazione che non aiutano certamente a migliorare performance e a garantire un successo duraturo del business"* (Gabrielli, 2010, pp. 209-210).

2.5: Contratto psicologico

Come precedentemente evidenziato, le mutazioni economiche, sociali ed organizzative hanno determinato il passaggio dalla concezione di carriera "lineare" a quella "transazionale". Il "posto fisso" e le aspettative dei lavoratori di avere nel corso della propria vita professionale un contratto a tempo indeterminato con un'unica azienda hanno lasciato spazio a concetti quali l'*employability* e la "carriera senza confini".

Il contratto di lavoro, che è alla base del complesso legame tra il lavoratore e l'organizzazione, è un negozio nel quale i contraenti (dal latino *cumtrahere*) si accordano per uno scambio: una remunerazione a fronte di una prestazione. Differentemente dal contratto di compravendita però, il contratto di lavoro dura nel tempo, è

dinamico, è soggetto a modifiche e comporta una dimensione psicologica e relazionale che risulta essere incommensurabile e irriducibile alla mera transazione economica.
Il contratto lavorativo può essere analizzato dal punto di vista giuridico, economico, politico e psicologico, individuando "elementi espliciti" come gli obblighi reciproci, la remunerazione, gli incentivi monetari ed "elementi impliciti" come il rapporto di fiducia tra il dipendente ed il datore di lavoro. Dunque, la collaborazione tra l'individuo e l'azienda oltre a basarsi su aspetti economico-giuridici, si fonda sulla volontà delle parti di rispettare aspettative, promesse ed impegni.
L'*employment agreement* si configura come un "contratto incompleto e implicito" ed il compito del people manager è quello di analizzarlo, personalizzarlo e rinnovarlo, rispondendo sia alle richieste emotive sia a quelle tangibili dell'individuo (Gabrielli, 2010).

L'instabilità e la mutevolezza del nostro sistema economico hanno influenzato il "contratto psicologico", definito come "*Un'entità cognitiva, un insieme di credenze individuali, modellate dall'organizzazione, che si riferiscono ai termini e alle condizioni dell'accordo di scambio e alle reciproche obbligazioni tra individuo e organizzazione*"[3] (Rousseau, 1995, p. 9).
Il contratto psicologico influisce sull'identificazione e sul *commitment* della risorsa: ogni lavoratore formula delle aspettative (compenso, orario di lavoro, crescita professionale, equità, sviluppo delle capacità) che si confrontano con quelle dell'azienda (raggiungimento degli obiettivi, rispetto del codice etico aziendale, relazioni con superiori e subordinati). L'enfasi è su come le reciproche promesse debbano essere mantenute nel tempo: nel momento in cui vengano meno gli impegni e le aspettative di una delle due parti, vi sarà una "rottura" nel rapporto, comportando demotivazione e frustrazione nel dipendente e performance poco soddisfacenti per l'organizzazione.

Il contratto psicologico si può spostare, nel corso del tempo, all'interno del *continuum* che ha come estremi il "*transactional contract*" ed il "*relational contract*" (MacNeil, 1985):

- Mentre il primo si fonda su componenti esplicite ossia sullo scambio di una remunerazione promessa a fronte del raggiungimento di performance professionali soddisfacenti, il secondo si basa su componenti implicite come il rapporto di fiducia tra individuo e organizzazione, ricercando il giusto equilibrio tra incentivi monetari e non monetari;

- Il *transactional contract* comporta un minor coinvolgimento emotivo degli attori, differentemente da quello che avviene nel *relational contract* nel quale si instaurano relazioni "profonde" poiché il percorso professionale dell'individuo è coadiuvato e sostenuto dall'impresa stessa.

Nell'attuale contesto economico, si sta assistendo allo spostamento del *focus* da un contratto di tipo transazionale ad uno relazionale poiché l'organizzazione non rappresenta più una semplice possibilità di lavoro e guadagno ma un'opportunità di carriera ed una leva per lo sviluppo delle competenze (Tabella 7).

[3] "*Individual's beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between the individual and their organization*" – (Rousseau, 1995, p. 9)

	TRANSACTIONAL CONTRACT	*RELATIONAL CONTRACT*
Focus	Economic, extrinsic	Economic and Non-economic, socio-emotional, intrinsic
Time frame	Close-ended, specific	Open-ended, indefinite
Stability	Static	Dynamic
Scope	Narrow	Pervasive
Tangibility	Public, observable	Subjective, understood

Tabella 7 – *Contractual Continuum* – Fonte: Rousseau (1990), p. 390

Dall'analisi della tabella emerge come l'individuo sostituisca alla tradizionale concezione di carriera il "successo psicologico" (Hall, 1976) ossia il perseguimento ed il raggiungimento di obiettivi che hanno senso per sé stesso e non per i propri superiori, i colleghi o l'organizzazione.

I termini del contratto psicologico vengono negoziati fin dal primo colloquio ma è solamente nella fase di "inserimento" della persona nel contesto organizzativo che si attivano le aspettative. Nel momento in cui "*una delle parti percepisce l'altra come inadempiente rispetto agli impegni* promessi" (Robinson et al., 1994) si ha un'infrazione del contratto psicologico comportando una serie di conseguenze non prive di costi (Conway, Briner, 2009), tra le quali il calo della soddisfazione lavorativa e del livello di prestazione.

Nell'attuale contesto economico, l'individuo non è solamente interessato alla parte *tangible* della *compensation* ma ha dei bisogni socio-emozionali, intrinseci e non economici. La sfida che il people manager deve affrontare è quella di mantenere le promesse pattuite durante la sottoscrizione del contratto lavorativo e tradurre il contratto psicologico in azioni efficaci e concrete che sostengano la propria risorsa nel processo di crescita professionale, ne alimentino la soddisfazione e la motivazione lavorativa. Il *Total Reward* si inserisce in quest'ottica, facendo leva su dimensioni tangibili e intangibili, individuali e collettive, volte ad aumentare l'*attraction* dell'organizzazione, la *retention* delle risorse chiave e l'*engagement* lavorativo.

CAPITOLO 3

LA COMPENSATION E L'APPROCCIO TOTAL REWARD

3.1: Reward Management

La funzione HR, una volta analizzati i bisogni degli individui e le loro aspettative di carriera, deve orientare e valorizzare il contributo delle persone costruendo un sistema personalizzato di incentivi e ricompense volto ad accrescere la motivazione e sostenere le prestazioni. Per le attuali organizzazioni, la sfida su come motivare i propri collaborati assume un'importanza crescente: all'interno del pacchetto retributivo, fare leva esclusivamente sulla componente monetaria ha un basso valore incentivante mentre l'utilizzo di un ampio portafoglio di strumenti comprendenti i *non-financial factors* permette di influenzare il comportamento dell'individuo garantendo migliori performance aziendali. L'approccio *Total Reward* si inserisce all'interno di tale prospettiva, riconoscendo la limitata efficacia del ricorso a singole leve come quella della ricompensa economica, a favore di un vasto portafoglio di strumenti che permettono di rispondere alle esigenze delle persone (Novaga, 2002).

Il processo di *Compensation Management* (detto anche *Reward Management*) riguarda la formulazione e l'implementazione di strategie, politiche e strumenti che aiutino a remunerare le persone in modo equo e coerente rispetto al loro apporto, che sostengano i percorsi di carriera e che garantiscano motivazione e soddisfazione (Armstrong, Murlis, 2004). Le scelte di *compensation* oltre ad essere prese coerentemente rispetto alla *business strategy* ed al quadro economico dell'organizzazione debbono essere integrate ed armonizzate rispetto alle politiche di ricerca e selezione del personale, alla valutazione delle posizioni e dei ruoli, allo sviluppo delle competenze, alla formazione ed alle prospettive di carriera, riconoscendo le differenze individuali e di valore. Il sistema di *compensation* è una leva delicata e complessa nelle mani del management ed affinché via sia l'articolazione, la gestione ed il controllo efficace ed efficiente del sistema di *rewards*, è necessario distinguere in maniera chiara i seguenti termini: "strategia", "politica" e "strumenti" (Gabrielli, 2010).

- Strategia di *compensation*: individua la filosofia retributiva e gli obiettivi che il management intende raggiungere in un orizzonte temporale prefissato. Determinato il traguardo che si intende perseguire, bisogna decidere quale tipologia di percorso intraprendere. Infatti, bisogna chiarire che per raggiungere un medesimo obiettivo si possono percorrere diverse strade, utilizzando politiche di *compensation* differenti tra loro;

- Politiche di *compensation*: l'insieme dei comportamenti e delle modalità per realizzare la strategia di *compensation* individuata dal management. Mentre la strategia ha un orizzonte temporale di lungo

termine, la politica è di breve-medio termine e traduce operativamente gli obiettivi che si intendono perseguire. All'interno della politica di *compensation* si identificano e si articolano le diverse componenti quantitativa e qualitative della remunerazione.

- Strumenti di *compensation*: le politiche di *compensation* perseguono la strategia delineata grazie al supporto di diversi strumenti e *tools* per l'analisi, la valutazione ed il confronto, garantendo equità ed imparzialità all'interno del sistema organizzativo.

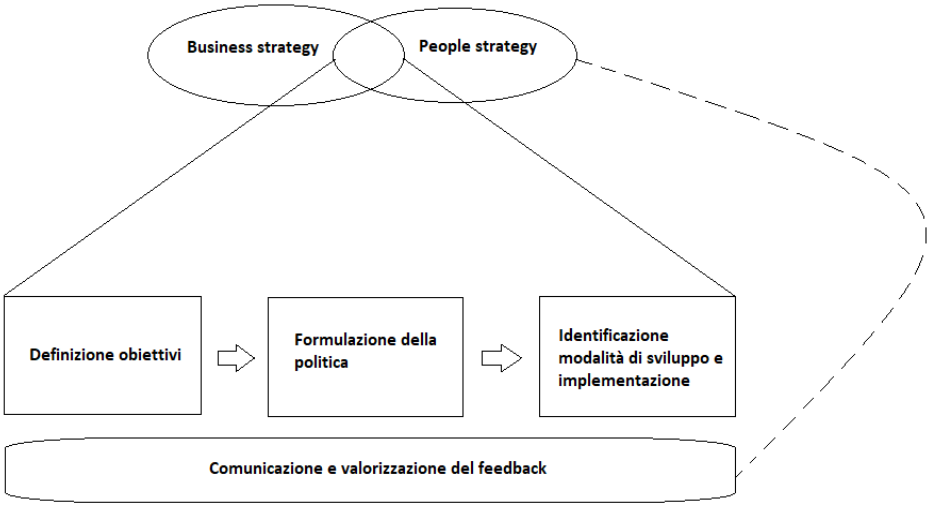


Figura 2 – *Sistema di compensation* – Fonte: Gabrielli (2010), p. 280

3.2: Compensation strategy

La *compensation strategy* è una dichiarazione da parte dell'organizzazione che indica come si intende agire nel lungo termine per sviluppare politiche, pratiche e processi di *reward* che permetteranno di raggiungere gli obiettivi di business, remunerando adeguatamente gli azionisti. La strategia si basa sia sull'analisi economica dell'organizzazione sia sulla comprensione dei valori e delle necessità dei collaboratori, ponendosi come obiettivo quello di formulare un pacchetto retributivo competitivo rispetto al mercato e coerente rispetto alle prospettive di crescita aziendali (Armstrong, 2009).

Nella formulazione di una *compensation strategy* il management deve tener conto sia dei *goals* che l'organizzazione intende perseguire sia che il sistema sia perfettamente integrato con la *people strategy*. Precisamente, "*the first step is carried out by aligning each element of the compensation system with the vision and mission of the organization. The second step is achieved by integrating elements of the compensation system with the human resource goals of the organization*" (Heneman, 2001, p. 9).

Ad esempio, se l'organizzazione nella propria strategia ha come obiettivo l'accrescimento della flessibilità, nella costruzione del pacchetto retributivo per i collaboratori si farà leva sulla componente variabile. In tal

modo vi sarà una diminuzione della componente fissa relativa al costo del personale mentre aumenterà quella variabile, legandola alle performance ed ai risultati conseguiti. Affinché si raggiunga tale intento è però necessario che l'azienda abbia sviluppato sul versante risorse umane una cultura organizzativa ed una filosofia in *fit* con l'obiettivo delineato dalla strategia, altrimenti il perseguimento della flessibilità risulterà ostico e complesso.

I princìpi che devono guidare una strategia di *compensation* sono (Armstrong, 2009):

- Sviluppare politiche e pratiche che supportino il raggiungimento degli obiettivi di business;
- Fornire *rewards* che permettano di attrarre, trattenere e motivare i propri collaboratori e che aiutino a sviluppare una "*high performance culture*";
- Garantire una retribuzione competitiva rispetto al mercato;
- Remunerare le persone in base al loro effettivo contributo;
- Garantire equità all'interno del contesto organizzativo;
- Riconoscere il valore e l'apporto di tutti i collaboratori, non solo quelli dei *top performers*;
- Assicurare trasparenza nelle procedure di ricompensa;
- Garantire flessibilità nella definizione del pacchetto retributivo, soprattutto nella scelta dei *benefits*, per andare incontro alle differenti esigenze degli individui;
- Sviluppare un positivo *employment relationship*;
- Dare una maggiore responsabilità nella scelta dei *rewards* ai line managers.

Risulta importante precisare che le strategie di *rewards* non sono immutabili ma si evolvono nel tempo, in coerenza con i cambiamenti dell'organizzazione ed ai *trends* del *reward* management.

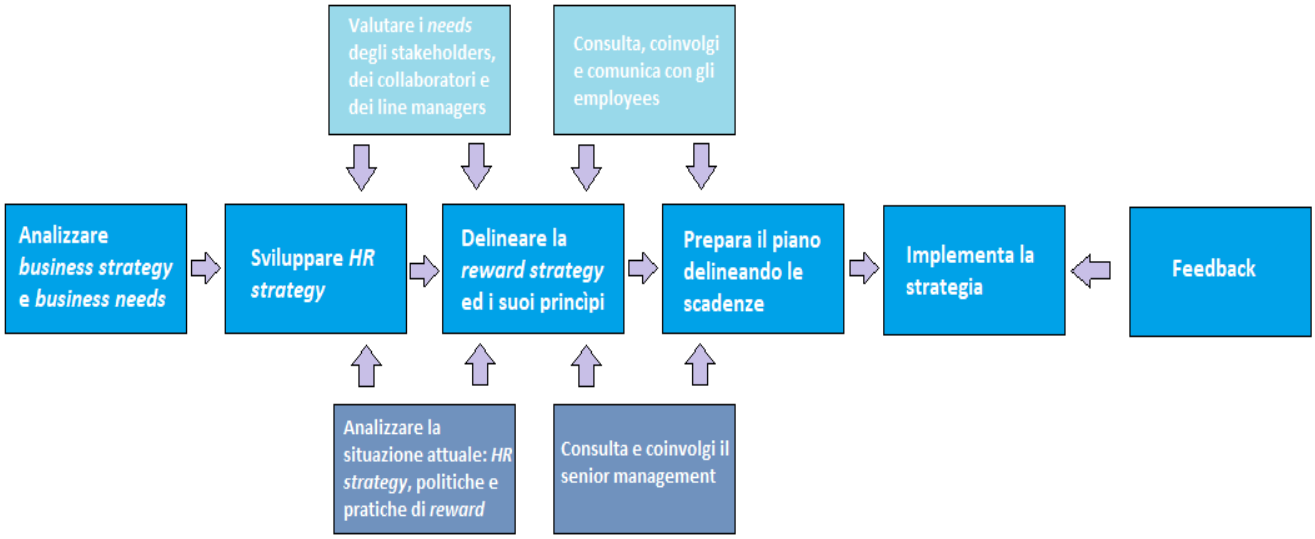


Figura 3 – *Compensation strategy process* – Fonte: adattamento da Armstrong (2009), p. 750

In sintesi, il sistema retributivo deve presentare diversi "requisiti di efficacia" affinché possa perseguire una gestione integrata delle risorse umane (Fontana, 1994):

- Equità;
- Competitività rispetto al mercato del lavoro;
- Capacità motivazionale;
- Personalizzazione e selettività;
- Flessibilità del pacchetto retributivo in base alle performance aziendali ed al contesto economico;
- Coerenza con le strategie organizzative;
- Il maggior valore generato da una strategia di *reward* deve essere in grado di coprire i costi relativi all'attuazione della strategia retributiva, coprire i costi dell'indebitamento finanziario e remunerare adeguatamente il capitale di rischio aziendale;
- Coerenza con la cultura aziendale.

Mentre la formulazione della strategia può risultare relativamente semplice, la difficoltà si riscontra nell'implementarla ossia nel passaggio dalla dimensione strategica a quella operativa: individuare le politiche ed i congrui strumenti da utilizzare risultano essere pratiche complesse e non di facile attuazione che il people manager deve obbligatoriamente affrontare.

3.3: Compensation policies

Il management, nel delineare il passaggio dal livello strategico della *compensation* a quello operativo, deve affrontare una serie di problematiche (Armstrong, 2009):

- Il pacchetto retributivo deve essere competitivo rispetto al mercato. I *rewards* offerti dall'organizzazione debbono essere confrontati con la "*market stance*", ponendosi in linea con la mediana oppure, in situazioni migliori, posizionandosi al di sopra di essa;
- Garantire che il pacchetto retributivo sia equo non solo all'esterno ma anche all'interno del contesto organizzativo;
- Adottare una logica *Total Reward* - il compenso non deve basarsi esclusivamente su fattori monetari ma anche su aspetti non monetari, personalizzando il pacchetto retributivo in base alle specifiche esigenze del lavoratore;
- Individuare i criteri in base ai quali si remunerano i diversi ruoli organizzativi e si definiscono le variazioni di remunerazione;
- Individuare i parametri da seguire per assegnare i premi correlati alle sovra-prestazioni, alle competenze ed alle skills;

- Garantire trasparenza nei processi di *reward* dei lavoratori. Nel caso in cui il collaboratore avverta un senso di iniquità, attuerà specifici comportamenti correttivi (un'alterazione dell'atteggiamento oppure l'attuazione di una specifica strategia comportamentale).

È importante specificare che le scelte del management relativamente alle politiche di *compensation* debbono essere coerenti con gli obiettivi stabiliti di volta in volta dalle strategie di business, considerando inoltre che le aziende, per sopravvivere in un ambiente flessibile e mutevole come quello attuale, hanno la necessità di adattarsi alle pressioni ed alle influenze di variabili non direttamente controllabili e che provengono da fonti esterne rispetto al proprio perimetro organizzativo come sono il ciclo economico, il ciclo finanziario ed i nuovi *trends* (Gabrielli, 2010). Ad esempio, una survey sulle politiche retributive realizzata da Watson Wyatt (2009) su un panel di 100 aziende (60% italiane e 40% internazionali) ha evidenziato come la crisi economica del 2008 abbia costretto le organizzazioni a revisionare le politiche di gestione e retribuzione delle risorse umane, riducendo la componente fissa della *compensation* a favore di una maggiore selettività nella concessione degli aumenti, alla riduzione dei programmi di benefit ed infine all'aumento del peso della componente variabile, collegandola alla significatività degli obiettivi ed alla redditività.

3.3.1: Market Rate Analysis

Una prima problematica che l'azienda deve affrontare nel delineare la propria politica retributiva è quella di identificare il differente "*pay level*" che si intende offrire ai lavoratori. L'organizzazione, per mantenersi competitiva e profilare i propri "*rates of pay and benefits*" deve condurre una *market rate analysis* volta all'acquisizione di tutte le informazioni utili alla costruzione del proprio pacchetto retributivo. In tal caso, le difficoltà che bisogna affrontare sono molteplici: in primis, è necessario identificare organizzazioni simili in termini di *industry*, *size*, *job* e *role* ed in secondo luogo il campione di riferimento deve risultare valido e significativo in modo tale da garantire una panoramica rappresentativa dei *market rates*. Infine, è richiesta la capacità di analizzare i dati ottenuti in modo tale da poter realizzare la programmazione futura relativamente alla *compensation* ed eseguire azioni correttive volte al miglioramento del proprio *package*, allineandosi e mantenendosi competitivi rispetto al mercato. Dunque, i fattori che determinano la validità e l'affidabilità dei dati reperiti sul mercato sono:

- *Job matching* – comparazione delle posizioni organizzative e delle mansioni eseguite all'interno della mia azienda con l'esterno. In tal caso, bisogna chiarire che è impossibile individuare entità organizzative che presentino una progettazione dei ruoli e delle mansioni identica rispetto all'azienda *target* dell'analisi;

- *Sample frame* – indica il grado di rappresentatività dei dati reperiti. Il confronto può risultare ostico nel momento in cui non si identifichi una perfetta corrispondenza in termini di caratteristiche (*industry*, *size*, *technology*, *location* e *job*);

- *Timing* – il reperimento dei dati, l'analisi e la valutazione degli stessi sono un insieme di attività *time consuming* e si corre il rischio che il tempo necessario per l'elaborazione dei dati faccia diventare la *survey* sul campione osservato obsoleta, non riuscendo a rappresentare in modo veritiero la panoramica retributiva. Si evince come sondaggi rapidi e semplici apportino un vantaggio maggiore rispetto a quelli complessi, specifici e che richiedono un maggio lasso temporale di elaborazione ed analisi (Armstrong, 2009).

La componente monetaria della retribuzione, nonostante non sia l'unico fattore considerato nella valutazione del proprio lavoro, risulta essere tutt'oggi la variabile di maggior impatto sulla motivazione dell'individuo e sull'orientamento delle preferenze, assumendo una rilevanza strategica per l'*attraction* dei talenti, la *retention* delle risorse chiave e garantendo all'impresa visibilità, competitività ed *appeal* all'interno del mercato lavorativo. La definizione dei "*grade*" e delle "*pay structures*" apporta vantaggi sia all'organizzazione sia al lavoratore: mentre l'organizzazione ha una maggiore flessibilità e facilità nella gestione delle prospettive di carriera e degli aumenti stipendiali, al lavoratore viene garantita trasparenza ed equità, inquadrando la posizione organizzativa presidiata ed inserendola all'interno di uno specifico *cluster*. Il vantaggio per il lavoratore è di quello di poter confrontare il *package* associato al suo ruolo con l'esterno, con il mercato, comprendendo se si viene remunerati equamente (Armstrong, 2009).

Prima di definire come si costruisce una struttura remunerativa competitiva rispetto al mercato, bisogna delineare i fattori che influenzano il salario percepito da parte del lavoratore. Se ne individuano tre (Costa 1992):

- La contrattazione collettiva è un accordo stipulato tra i sindacati dei lavoratori e le associazioni o singoli datori di lavoro. L'obiettivo della negoziazione è il raggiungimento di un accordo, detto anche contratto collettivo nazionale di lavoro (abbreviato CCNL), avente lo scopo di identificare le clausole in *pejus* ossia le politiche retributive e le condizioni lavorative minime garantite da parte del datore di lavoro nei confronti dei propri collaboratori all'interno del territorio nazionale. La contrattazione collettiva trova il suo fondamento giuridico nell'art. 39 della nostra Costituzione il quale tutela e regola le organizzazioni sindacali ed il loro operato;

- Il compenso definito dal mercato del lavoro: le organizzazioni per attrarre i migliori talenti e trattenere le risorse chiave devono remunerare i propri collaboratori almeno quanto il mercato, altrimenti il tasso di *turnover* del personale inficerà negativamente sulle prestazioni. Un alto tasso di *turnover* implica il sostenimento da parte dell'azienda di una serie di costi che si distinguono in diretti ed indiretti: mentre i primi si riferiscono alle spese relative alla ricerca ed alla selezione, all'inserimento ed alla formazione del personale, i secondi attengono alla diminuzione della produttività dovuta all'uscita dell'individuo dall'organizzazione, comportando una maggiore mole di lavoro per i suoi colleghi. Inoltre, il remunerare in misura inferiore rispetto al mercato comporta l'instaurarsi di un clima organizzativo

negativo ed il rischio che alla prima opportunità il proprio collaboratore lasci l'azienda per offrire le sue capacità e competenze ad un competitor;

- L'ultimo aspetto è l'*ability to pay* da parte dell'organizzazione che dipende dalla condizione economica, dalle opportunità di mercato, dalle prospettive di crescita future e dai trend di mercato relativamente al settore di appartenenza.

La "*pay structure*" o "struttura retributiva" definisce i diversi livelli di retribuzione dei collaboratori, suddivisi per *jobs* o *group of jobs* in base al loro valore o punteggio. Nella costruzione della struttura retributiva si prendono in considerazione tutte le posizioni organizzative, schematizzandole e classificandole in *grade* (Armstrong, 2009).

La "*grade structure"* è la sequenza gerarchica di *grade*, fasce o *cluster* all'interno dei quali vengono collocate le diverse posizioni professionali. La classificazione delle posizioni organizzative in fasce permette al management di gestire i differenti pacchetti retributivi definendo inoltre il loro dominio di variabilità. Il *grade* si sviluppa all'interno di un asse cartesiano che ha come dimensioni la "valutazione del ruolo organizzativo" sul piano delle ascisse e la "remunerazione" sulle ordinate. Il numero delle fasce è variabile poiché dipende da una serie di fattori quali sono la complessità organizzativa, le dimensioni, i differenti ruoli presenti all'interno dell'azienda ed infine dalla cultura organizzativa (Legnani, 2004). Ogni classe è delimitata da un'ampiezza, da un livello minimo e da un livello massimo di retribuzione e sarà compito della specifica politica retributiva individuare le condizioni di passaggio da un punto all'altro della stessa fascia (mobilità orizzontale) oppure da una fascia all'altra (mobilità verticale) (Quarantino, 2003). Si evince come l'ampiezza del *grade* si amplifichi in relazione all'aumento del valore della posizione organizzativa: il motivo è dovuto al fatto che coloro i quali occupano posizioni di rilievo e responsabilità all'interno dell'azienda risultano maggiormente esposti alle tensioni del mercato e dunque l'organizzazione, per mantenersi competitiva rispetto al contesto esterno, garantisce nei confronti di tali soggetti un pacchetto retributivo maggiormente flessibile e personalizzato.

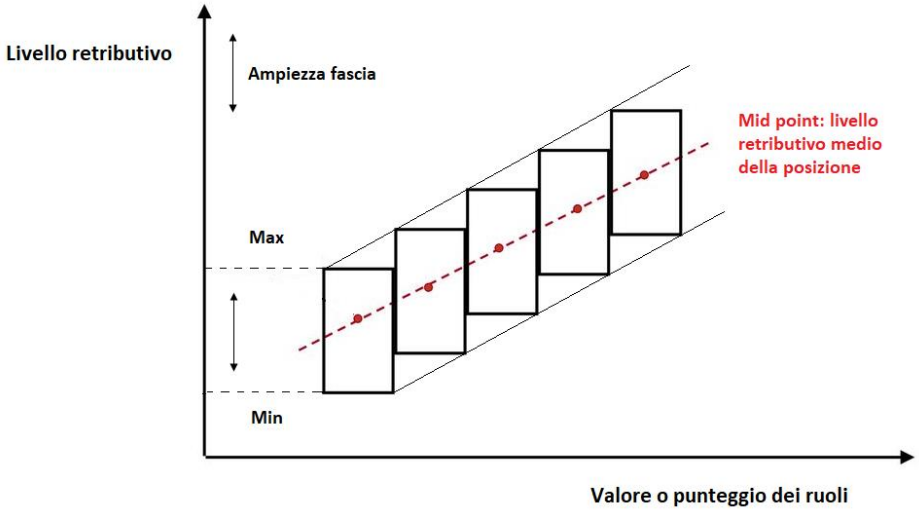


Figura 4 – *Grade structure* - Fonte: adattamento da Fontana (1994)

Gli step da seguire per la costruzione di una struttura retributiva sono tre (Gabrielli, 2010):

1. Analisi e valutazione dei ruoli e delle posizioni organizzative: l'attività consta dell'attribuzione di un valore o di un punteggio in base alle variabili definite in fase di progettazione;
2. Classificazione gerarchica delle posizioni organizzative in base all'analisi svolta nello step precedente;
3. Confronto con il mercato rispetto al trattamento complessivo di *compensation* a parità di posizioni organizzative.

Armstrong e Brown (2001) hanno analizzato diverse tipologie di *pay structures*: *multi-graded*, *broad-graded*, *broad-banded*, *job family*, *career family* e *pay spine*.

- *Multi-graded structure (Grafico A)*
  All'interno della *pay structure* vi sono *grade* equivalenti e simili fra loro. Le differenze di ruoli e mansioni tra un *grade* ed un altro sono minime, evidenziando un quantitativo di *cluser* elevato e mettendo in evidenza la problematica del "*grade drift*" ossia la difficoltà nel distinguere un *grade* da quello successivo nonostante vi sia la valutazione per punteggio o valore dei ruoli.
  La struttura retributiva è dominata dal concetto di gerarchia e la progressione dell'individuo all'interno dell'organizzazione è legata alle sue performance. L'utilizzo di tale *pay structure* è consigliata alle aziende con un'alta burocratizzazione ed un rigido controllo mentre risulta inappropriata per le organizzazioni aventi una struttura piatta, meno stratificate ed *agile*.

- *Broad-graded structure (Grafico B)*
  Le strutture *broad* hanno dai sei ai nove *grade* anziché i dieci o più della *multi-graded structure*. La progressione dell'individuo all'interno della *pay structure* è legata al suo contributo: ad essere valutato non è solamente il raggiungimento di determinati obiettivi ma soprattutto il "come" si siano raggiunti. Un'altra differenza rispetto al *multi-graded structure* è che i confini tra un *grade* ed un altro sono definiti in maniera chiara e specifica, permettendo un miglior controllo e gestione del *compensation package*. Nonostante i vantaggi, le criticità sono diverse: il *range* di ogni *grade* è ampio, rendendo complesso e difficile per l'individuo l'ascesa verticale tra i *cluster*. Inoltre, i meccanismi di controllo sono difficili da gestire e potrebbero risultare eccessivamente costosi rispetto all'effettiva necessità di utilizzo da parte dell'impresa. La *broad-graded structure* è consigliata nel momento in cui l'organizzazione voglia premiare il contributo del lavoratore e non semplicemente la performance e si voglia definire e differenziare in maniera chiara i *cluster*, minimizzando il *grade drift*.

- *Broad-banded structure (Grafico C)*
  Le strutture retributive a banda larga comprimono le *pay structure* con un quantitativo elevato di *cluster* in quattro o cinque "*bands*". La progressione all'interno della struttura retributiva è legata al contributo ed alle competenze del soggetto. Negli ultimi anni, per adattarsi alle nuove tipologie di organizzazioni che non sono più estremamente gerarchiche e burocratizzate, si è diffusa la pratica di ampliare

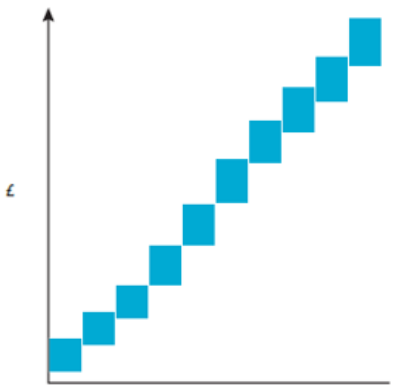
l'ampiezza ed il *range* dei *grade* in modo tale da delineare pacchetti remunerativi maggiormente flessibili. In tal caso, all'interno del *grade* si sovrappongono le retribuzioni di differenti posizioni organizzative, generando problematiche relative all'equità salariale e creando irrealistiche aspettative di promozione. Questa struttura retributiva è consigliata alle organizzazioni che basano il loro vantaggio competitivo sul miglioramento continuo e sulla flessibilità.

- *Job family structure (Grafico D)*

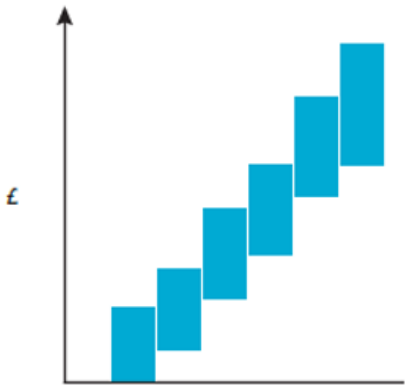
  Le posizioni organizzative sono suddivise in separati *grade* e *pay structure* a seconda della funzione o della professione ricoperta (ad esempio marketing, *operations*, *finance*, IT, HR, amministrazione o servizi di supporto). In una *job family structure* si identificano le differenti famiglie lavorative e si classificano all'interno delle stesse i diversi *cluster*. In questo caso si definiscono in maniera netta i percorsi di carriera, individuando le capacità e le competenze necessarie per progredire all'interno di una specifica famiglia o cogliere opportunità professionali in altre. Ogni famiglia avrà un'ampiezza ed un numero di *grade* differente, riflettendo le caratteristiche e le peculiarità specifiche. Il vantaggio di questa tipologia di *pay structure* è quello di definire percorsi di carriera chiari distinguendo nettamente le posizioni organizzative mentre gli svantaggi sono l'inibizione degli sviluppi trasversali di carriera e la difficoltà nel mantenere un'equità interna nella *compensation* tra le diverse famiglie lavorative.

- *Pay spine (Grafico E)*

  Questa struttura retributiva viene utilizzata soprattutto dalle aziende pubbliche nelle quali non sempre risulta facile misurare equamente e coerentemente le prestazioni degli individui. La pay structure consta di una serie di "*pay points*" incrementali ed ascendenti in base al servizio offerto dall'individuo. I vantaggi nell'utilizzo di tale struttura sono sia la facilità nella gestione sia che la progressione da un *grade* all'altro non derivi dal giudizio del management ma semplicemente dalla tipologia di servizio offerto. È evidente però che lo svantaggio sia l'impossibilità di differenziare il *package* retributivo in base all'effettiva prestazione dell'individuo.



A - Multi-graded



B - Broad-graded

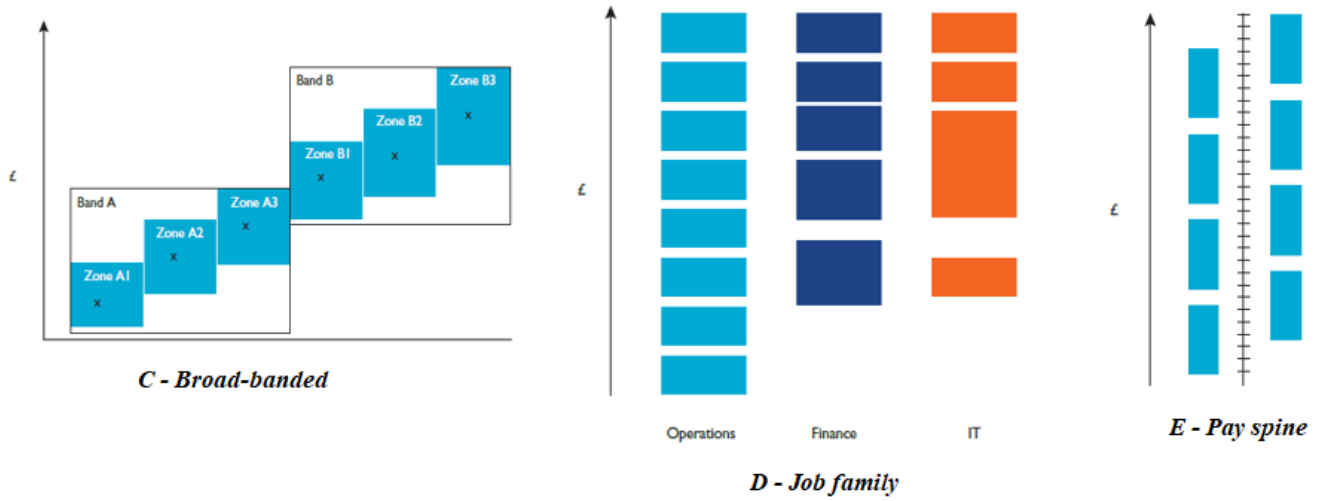


Figura 5 – *Rappresentazione grafica delle differenti tipologie di grades e pay structures* - Fonte: Armstrong (2009)

3.3.2: La dinamica retributiva e la *pay progression*

Una questione spinosa che il management deve affrontare nella definizione delle politiche remunerative è quella relativa ai meccanismi ed ai criteri in base ai quali si riconoscono sia gli incrementi retributivi sia le modifiche all'interno del *compensation package* dell'individuo. Le tipologie di valutazione che si possono adottare sono diverse ed ognuna presenta *driver* e specifiche variabili da analizzare, inficiando differentemente sul giudizio relativo alla "dinamica retributiva" del collaboratore (Costa, 1992).

I criteri che si possono utilizzare nella definizione del *pay for what* e nella gestione della remunerazione sono (Armstrong, 2009): *performance-related pay*, *competency-related pay*, *contribution-related pay*, *skill-based pay* ed infine *service-related pay*.

- *Performance-related pay*

  La dinamica retributiva è influenzata dal raggiungimento di specifici e concordati obiettivi individuali: gli aumenti salariali possono essere permanenti oppure erogati sottoforma di bonus *una tantum*. Questa tipologia di valutazione ha un approccio *top-down* e si basa sull'analisi quantitativa dei risultati passati, legandoli ad obiettivi prefissati. Le criticità relative a tale approccio valutativo sono diverse: in *primis*, non per tutti i collaboratori il raggiungimento di obiettivi predefiniti e la relativa valutazione *ex-post* sono considerati fattori motivanti ed inoltre, nel caso in cui si lavori in *team*, la competitività per il raggiungimento dello scatto salariale o del bonus può comportare un inasprimento delle relazioni interpersonali, inficiando negativamente sul clima aziendale e sulle prestazioni. Il *pay for performance* risulta un metodo appropriato in specifici casi: l'individuo deve essere fortemente (se non esclusivamente) motivato da fattori monetari e tangibili come sono il denaro, gli obiettivi debbono essere S.M.A.R.T (*specific*, *measurable*, *achievable*, *realistic*, *time-based*) ed infine la cultura aziendale *performance-oriented*.

- *Competency-related pay*

  La dinamica retributiva si basa sul livello di competenze possedute ed impiegate dall'individuo. L'organizzazione deve chiarire se ad essere remunerato è il possesso di specifiche competenze oppure l'uso delle stesse: nello svolgimento della propria mansione, non è detto che un collaboratore avente un elevato potenziale lo sfrutti e dunque, ad essere premiato deve l'uso efficace della competenza. Si evince che il *focus* si sposta sui risultati, rendendo il *pay for competency* simile al *pay for performance*. Il *competency-related pay* incoraggia gli individui ad acquisire nuove *skill* e sviluppare le proprie capacità ma le difficoltà relative all'identificazione ed alla misurazione delle reali ed effettive competenze rendono tale criterio poco utilizzato all'interno della gestione dinamica retributiva.

- *Contribution-related pay*

  Il management, se nella gestione della dinamica retributiva prende come oggetto di analisi il contributo, dovrà contemporaneamente osservare e valutare due dimensioni: i risultati e la metodologia con i quali questi ultimi sono stati raggiunti. In sostanza, il criterio del *pay for contribution* remunera ciò che le persone realmente fanno e le loro abilità, analizzando sia l'apporto individuale sia quello all'interno del *team*. Lo scatto salariale ed il *pay bonus* sono legati agli *input* dell'individuo (competenze) ed ai suoi *output* (*performance*): seguendo tale principio, non è sufficiente il possesso di un elevato potenziale ma quest'ultimo deve essere cooptato dall'impegno e dalla costanza nelle prestazioni. La criticità nel momento in cui si prende come *target* di analisi il contributo è quella relativa alla complessità in sede di misurazione e gestione dello stesso poiché le dimensioni da valutare sono diverse ed in contrapposizione fra loro: nella valutazione bisogna considerare i risultati passati (orientamento al passato), le potenzialità e lo sviluppo dell'individuo (orientamento al futuro), variabili quantitative e variabili qualitative.

- *Skill-based pay*

  Delineare la dinamica retributiva e la progressione salariale dell'individuo in base alle *skill* acquisite risulta essere un criterio vantaggioso per quelle tipologie di aziende che fondano la loro valutazione sulle abilità. In tal caso, ad essere premiato non è uno specifico risultato oppure lo svolgimento di una serie prescritta di *task* ma l'acquisizione da parte dell'individuo di capacità che gli permettano di svolgere efficacemente le sue mansioni. Il *pay for skill* è il criterio di gestione della dinamica retributiva utilizzato per i collaboratori delle aziende manifatturiere, per gli addetti alla vendita al dettaglio, per coloro che si occupano della distribuzione o della ristorazione. La criticità sono due: in *primis*, basare la remunerazione sulle abilità risulta essere un processo costoso poiché è necessario investire sulla formazione del personale e sullo sviluppo di nuove *skills*. Inoltre, vi è il rischio di andare a remunerare abilità che l'individuo possiede ma che effettivamente non utilizza. In sostanza, si evince un problema di costo-beneficio poiché il totale dei costi aggiuntivi da sostenere per utilizzare tale metodo per la gestione della dinamica retributiva potrebbe risultare quantitativamente superiore rispetto ai benefici relativi all'aumento della produttività e dell'efficienza produttiva.

- *Service-related pay*

  La gestione della dinamica retributiva in base al servizio offerto è tipica delle aziende operanti nel settore pubblico. La retribuzione correlata al servizio prevede incrementi fissi ed annuali per coloro che occupano una posizione organizzativa in modo continuativo nel corso del tempo. In tal caso, è necessario chiarire che non tutte le organizzazioni che utilizzano tale criterio nella gestione della dinamica retributiva erogano quantitativamente i medesimi incrementi: in alcune aziende infatti, collaboratori che svolgono una medesima mansione posso ottenere diversi scatti salariali e bonus a seconda dell'effettivo merito. Il vantaggio del *pay for service* è la facilità nella gestione della dinamica retributiva, andando a premiare coloro che dimostrano lealtà, fedeltà ed *engagement* nel corso degli anni mentre le criticità sono: in primo luogo, garantire un eguale incremento retributivo non permette di premiare coloro che contribuiscono in misura maggiore, incentivando il fenomeno del *free riding* ossia che l'individuo non contribuisca o contribuisca in maniera minore ottenendo i medesimi benefici di coloro che svolgono efficacemente le mansioni. In secondo luogo, il *pay for service* si basa sul presupposto che le performance individuali migliorino con il fattore esperienza, non considerando invece che l'età in alcune mansioni (soprattutto quelle manuali) comporta una diminuzione delle prestazioni. Infine, tale sistema può risultare costoso poiché l'individuo nel momento in cui ha certezza sia della stabilità del proprio posto di lavoro sia dell'incremento retributivo legato all'età, sarà incentivato a svolgere le proprie attività senza che vi siano extra-rendimenti e dunque l'aumento retributivo correlato non sarebbe giustificato dai risultati economici.

3.4: Il Total Reward e le sue componenti

Nel contesto economico attuale, affinché un'organizzazione si mantenga competitiva all'interno del mercato, è necessario costruire un *compensation package* che faccia leva sulla personalizzazione e sulla differenziazione delle politiche di gestione e sviluppo del capitale umano, alimentando la motivazione dell'individuo e sostenendo il suo percorso di carriera. L'approccio *Total Reward*, chiamato anche Sistema Premiante "…*includes all types of rewards – indirect as well as direct, and intrinsic as well as extrinsic*" (Manus, Graham, 2003, p. 12): la particolarità di tale approccio è che coordina e combina le due principali categorie di ricompense ossia i *transactional rewards* ed i *relational rewards* (Figura 6).

Rispetto al passato, il concetto di "*Reward*" si è notevolmente allargato: non si fa più riferimento al salario percepito dall'individuo per il *task* e le attività svolte durante un determinato lasso di tempo ma alla *value proposition* che il datore di lavoro offre al proprio collaboratore. All'interno di tale pacchetto si ricomprende (Gross, Friedman, 2004):

- *Compensation*: include la *base pay* e gli incentivi di breve e di lungo periodo. L'errore che molti leader e people manager compiono è basare esclusivamente il sistema premiante e le leve di *attraction*,

retention e *motivation* sulla componente monetaria. Le altre tipologie di *reward* sono di uguale importanza (se non più importanti) per gli *employees*;

- *Benefits*: tali tipologie di ricompense possono avere un'intensità motivazionale differente a seconda delle specifiche esigenze dell'individuo. Dato che i bisogni dei collaboratori variano nel corso del tempo, risulta necessario verificare, parametrare e modificare i benefits erogati per garantire un adeguato livello motivazionale;

- *Careers*: include il *training and development* e le opportunità di carriera.
  Il people manager, nell'identificare la giusta combinazione tra la *compensation* ed i *benefits*, non deve trascurare un aspetto altrettanto importante ossia la carriera dell'individuo. Soprattutto i giovani saranno disposti a rinunciare ad una *base pay* più alta e migliori *benefits* affinché si abbia l'opportunità di imparare, crescere ed avanzare all'interno della propria organizzazione.

- *Work environment*: la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e che permetta di instaurare relazioni interpersonali positive è un requisito fondamentale per alimentare la soddisfazione lavorativa e migliorare le performance aziendali.

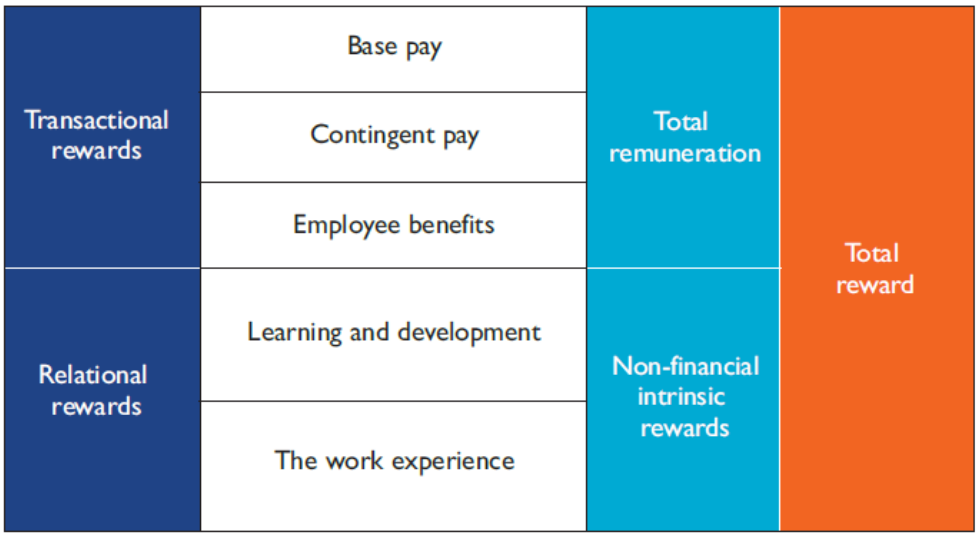


Figura 6 – *Transactional rewards vs Relational rewards* - Fonte: Armstrong (2009), p. 743

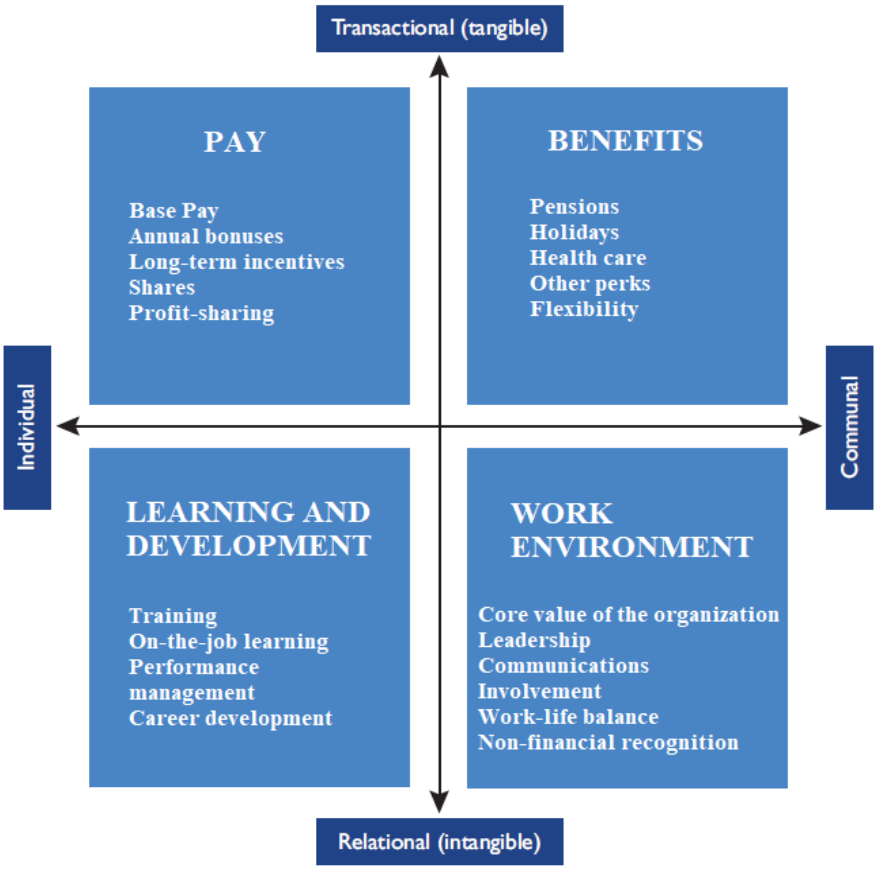
Il *Total Reward* è un approccio olistico poiché la costruzione del pacchetto retributivo non si fonda su specifiche componenti indipendenti fra loro ma il people manager considera, in base alle esigenze ed alle aspettative dell'individuo, tutti i modi in cui è possibile ricompensare una persona individuando il *best fit* che massimizza la motivazione, il *commitment* e l'*engagement*. I benefici ed i vantaggi del sistema premiante sono (Armstrong, 2009):

- Impatto – La combinazione delle diverse tipologie di *rewards* ha un effetto positivo ed un impatto duraturo sulla motivazione, sulla soddisfazione e sull'impegno lavorativo. Se l'organizzazione si

focalizza esclusivamente sulla componente monetaria e tangibile, tali effetti si manifesteranno in misura minore;

- Migliorano le relazioni interpersonali lavorative – Il principio su cui il sistema premiante si fonda è quello di combinare sia i *transactional rewards* sia i *relational rewards*. Grazie a questi ultimi, all'interno dell'organizzazione si riescono ad instaurare relazioni positive, generando un clima aziendale favorevole, propenso alla collaborazione ed al raggiungimento congiunto degli obiettivi aziendali;
- Flessibilità – Il sistema premiante permette di affinare le capacità di ascolto e di personalizzazione. Nello specifico, l'utilizzo dei *relational rewards* permette di differenziare il *compensation package* dell'individuo, considerando quest'ultimo come una risorsa preziosa da accompagnare nel suo percorso di crescita professionale;
- *Attraction* dei talenti – All'interno del mercato del lavoro, offrire un pacchetto retributivo variegato che metta al centro le esigenze del collaboratore risulta essere una strategia vincente per instaurare un contratto psicologico positivo. In tal modo, le opportunità lavorative offerte dall'organizzazione divengono ambite, permettendo di reclutare e trattenere i migliori talenti, costruendo sulle loro capacità e competenze il vantaggio competitivo ed il futuro dell'azienda.

Brown e Armstrong (1999) hanno concettualizzato e rappresentato il modello del *Total Reward* all'interno di una matrice:



Matrice 3 – *Matrice del Total reward* - Fonte: Brown, Armstrong (1999)

La matrice ha due dimensioni:

- Nel sistema premiante si ricomprendono forme di riconoscimento che possono essere erogate individualmente oppure congiuntamente. L'asse delle ascisse ha dunque come estremi il singolo individuo (*individual*) oppure l'intera popolazione aziendale (*communal*);
- L'asse delle ordinate suddivide i *rewards* in base alla loro natura: in un estremo vi saranno le ricompense relazionali ed *intangible* mentre nell'altro quelle transazionali e *tangible*.

Combinando le due diverse dimensioni, si ottiene una matrice avente quattro quadranti: "*Pay*", "*Benefit*", "*Learning and development*" ed infine "*Work environment*". I quadranti presenti nella parte alta della matrice – *pay* e *benefits* – ricomprendono al loro interno ricompense transazionali che sono fondamentali per il *recruiting* e per il *retaining*. Ma bisogna chiarire che i "…*financial rewards alone cannot extract those employee behaviours that really add value, which create the mindset required for an employee to voluntarily it to fully contribute to competitive success. They can also generally be easily copied or exceed by competitors*" (Brown, Armstrong, 1999, pp. 81-82). Nella parte bassa della matrice si trovano i *relational (non-financial) rewards – Learning and development* e *Work environment* – che "*…are essential to enhance the value of the upper quadrants*" (*ibid.*).

Nel definire il *compensation package* e la combinazione di *rewards* da erogare al proprio collaboratore, le scelte dell'organizzazione saranno ponderate ed influenzate sia dalla specifica situazione economica e finanziaria sia dalle prospettive di crescita future. È necessario dunque, prima di compiere scelte in materia retributiva, analizzare il "costo del lavoro", le sue componenti ed il loro impatto sul bilancio aziendale. La remunerazione percepita dal collaboratore ha un valore quantitativamente differente rispetto al costo sostenuto dall'azienda. Su quest'ultima gravano (Gabrielli, 2010):

- Le imposizioni contributive verso gli enti previdenziali e assistenziali – L'azienda opera come sostituto d'imposta e tali importi vengono trattenuti alla fonte da parte del datore di lavoro. I contributi previdenziali vengono in parte detratti dalla busta paga del lavoratore ed in parte pagati dal datore di lavoro: mentre l'aliquota a carico del lavoratore è all'incirca l'8% dell'imponibile previdenziale, l'aliquota a carico del datore di lavoro è all'incirca il 23%;
- IRPEF (imposta sul reddito delle persone fisiche) - L'azienda opera come sostituto d'imposta (a carico del collaboratore);
- TFR (Trattamento di fine rapporto) – È un importo erogato solo una volta che il rapporto di lavoro è cessato;
- Costi legati all'inserimento, alla formazione ed al percorso di carriera dell'individuo;
- Costi logistici e delle dotazioni affinché vi sia la prestazione di lavoro.

Dall'identificazione dei fattori inclusi all'interno del costo del lavoro risulta evidente il *gap* tra la prospettiva organizzativa e quella del lavoratore. I due attori analizzano la remunerazione in base a diverse quantità economiche poiché mentre l'impresa, nell'assunzione di un nuovo collaboratore, considererà il costo complessivo del lavoro, il lavoratore sarà interessato al reddito disponibile.

Analizzate quelle che sono le componenti del costo del lavoro, è possibile esaminare nel dettaglio i quadranti individuati dalla matrice di Brown ed Armstrong (Matrice 3).

3.4.1: Pay (I quadrante)

All'interno del quadrante "*Pay*" si inserisce la remunerazione tangibile ed individuale garantita dall'organizzazione per i servizi e le prestazioni offerte dal collaboratore:

- *Base pay* – È la componente fissa della *compensation*. La retribuzione fissa rappresenta quella parte del pacchetto retributivo che riconosce il valore del lavoratore, delle sue competenze e del compito assegnatogli, indipendentemente dai risultati raggiunti;
- Paga variabile - È la parte del pacchetto remunerativo correlata alle performance ed al raggiungimento di determinati obiettivi prefissati.

Nonostante i fattori tangibili e transazionali non siano gli unici a garantire motivazione e soddisfazione lavorativa, attualmente risultano essere le componenti del *compensation package* a cui l'individuo assegna un maggior valore e peso poiché impattano sia sulla *motivation*, sia sull'*attraction* sia sulla *retention*.
Il peso e la variazione della remunerazione fissa derivano da una serie di fattori: dalle contrattazioni individuali e collettive, dalle competenze richieste, dal valore che il mercato assegna al medesimo ruolo (oppure a simili) ed infine dal valore aggiunto che quella specifica attività apporta rispetto alle altre posizioni organizzative. Gli approcci che si possono utilizzare nella gestione della componente fissa della remunerazione sono (Gabrielli, 2010):

- Privilegiare il ruolo ricoperto e le abilità dell'individuo;
- Privilegiare la rilevanza delle competenze possedute;
- Dare un maggior rilievo al potenziale ed al valore complessivo della persona.

È necessario specificare che non esiste un approccio migliore di un altro ma il people manager a seconda del business, del contesto organizzativo, degli obiettivi e della cultura aziendale deve individuare l'insieme delle politiche remunerative che garantiscano una maggiore aderenza ed un miglior *fit* con la specifica fattispecie.

All'interno del *Total Reward* assumono una particolare rilevanza gli strumenti che rendono variabile la remunerazione dell'individuo. Il motivo per il quale si rende flessibile il *compensation package* è la volontà da parte del management di indirizzare ed incentivare i comportamenti dei lavoratori verso il raggiungimento di specifici risultati in un periodo di tempo prefissato.

Gli strumenti che rendono variabile la *compensation* dell'individuo possono essere classificati e suddivisi in base a diverse dimensioni:

ORIZZONTE TEMPORALE	***FINALITÀ PERSEGUITE***	***BENEFICI CORRELATI***	***DESTINATARI DEGLI STRUMENTI***	***FONTE DELLE INIZIATIVE***
Si considera l'arco temporale di riferimento distinguendo: - Sistemi di retribuzione variabile a **breve termine** (anno o frazione di anno); - Sistemi di retribuzione variabile a **lungo termine** (orizzonte temporale superiore ai due anni).	- Incentivare ed indirizzare le prestazioni delle risorse umane verso un determinato obiettivo; - Premiare le prestazioni migliori: risultati conseguiti, competenze acquisite e comportamenti adottati; - Aumentare la fidelizzazione e l'engagement del collaboratore; - Trattenere le risorse chiave; - Partecipazione e coinvolgimento dei collaboratori alle decisioni organizzative.	Strumenti di remunerazione che assegnano: - **Beneficio monetario**: somme cash che vengono erogate *una tantum*; - **Beneficio azionario**: *employee share-ownership plans*, *stock options plans* e *share-based profit sharing*; - **Beneficio obbligazionario**: *bond-based profit sharing*.	- Schemi variabili di **natura individuale**; - Schemi variabili di **gruppo o famiglia professionale**, chiamati anche narrow-based schemes, - Schemi variabili per **tutta la popolazione aziendale**.	- Iniziativa del management; - Processo di contrattazione collettiva; - Previsioni del quadro legislativo e istituzionale: a livello stato nazione o sovra-nazionale.

Figura 7 – *Dimensioni degli strumenti di remunerazione variabile* - Fonte: Elaborazione personale, tratto da Gabrielli (2010)

Si distinguono:

- *Retribuzione a rendimento*

  All'interno di questa famiglia di strumenti, quello più utilizzato è il cottimo. Quest'ultimo può essere di due tipi:

  - Cottimo a tempo: l'individuo viene retribuito in base alle ore di lavoro effettive;
  - Cottimo a misura: la remunerazione del lavoratore è strettamente legata alla quantità di prodotto lavorato con la sua attività. In sostanza, più si produce e maggiore sarà la quantità della componente variabile del pacchetto retributivo.

  Il cottimo è stato lo strumento cardine su cui Taylor ha fondato l'organizzazione scientifica del lavoro: in passato, le mansioni svolte all'interno delle organizzazioni erano soprattutto manuali (si pensi all'industria manifatturiera oppure a quella automobilistica agli inizi del '900) e la retribuzione a rendimento (individuale o collettiva) permetteva di indirizzare il comportamento del lavoratore verso gli obiettivi aziendali (Scognamiglio, 2003). Le finalità delle organizzazioni erano quelle di produrre il maggior numero di prodotti standardizzati ed applicare un'ottica *push* sulle *sales*, riuscendo a vendere tutto ciò che si produceva (logica *mass market*), aumentando ricavi e profitti (Rogers, 2016). Il cottimo permette di aumentare la produttività riducendo al minimo i tempi morti ma a causa della competitività nelle prestazioni possono generarsi situazioni di conflittualità e di deterioramento del clima aziendale.

- *Incentivazione per obiettivi*

  Il sistema di incentivazione per obiettivi largamente utilizzato dalle organizzazioni è il *Management by Objectives* (MbO), ideato da Drucker (1954) che permette sia di indirizzare l'*effort* dei collaboratori sia

di effettuare un efficace controllo organizzativo. Grazie al *Management by Objectives* si garantisce una maggiore autonomia ai collaboratori riguardo alle modalità attraverso le quali raggiungere gli obiettivi delineati, focalizzando l'attenzione del management su una minuziosa programmazione e su un efficace controllo dei *targets* raggiunti (Pomicino, Antonelli, 2004). L'individuo si sente parte integrante dell'intero sistema aziendale ed è coinvolto attivamente nella verifica degli obiettivi. Le continue interazioni e comunicazioni tra i responsabili ed i collaboratori instaura all'interno dell'azienda un clima favorevole e propenso alla risoluzione delle problematiche ed all'attivazione di sinergie.

Un requisito fondamentale che si richiede al sistema MbO è quello di definire coerentemente l'entità del premio rispetto alla base fissa della remunerazione: mentre un adeguato premio risulta essere una spinta motivazionale non indifferente nei confronti dell'individuo, al contrario, un *bonus* poco rilevante in termini quantitativi non indirizza sufficientemente il comportamento dell'individuo verso gli obiettivi prestabiliti, correndo inoltre il rischio di sollecitare comportamenti disfunzionali soprattutto nel momento in cui il sistema di controllo di gestione risulta essere poco efficace (Fontana 1994).

Siccome l'attuale contesto economico è soggetto al continuo cambiamento, è possibile che nel periodo intercorrente fra la programmazione degli obiettivi ed il loro conseguimento vi siano cambiamenti nella strategia, nella progettazione organizzativa o nelle risorse a disposizione: il management deve dunque prevedere in anticipo i fattori correttivi da applicare agli eventuali scostamenti rispetto alla programmazione. Gli step da seguire per implementare un sistema di MbO sono (Gabrielli, 2010):

1. Individuare rispetto alla strategia aziendale gli obiettivi. Questi ultimi possono essere di diversa natura: quantitativi, qualitativi, obiettivi trasversali che impattano sull'intero sistema organizzativo, funzionali, legati ad una specifica *business unit*, di natura individuale o collettivi;
2. Identificare le risorse da incentivare, prendendo in considerazione le loro capacità, le competenze, l'esperienza ed il potenziale;
3. Una volta identificato il mix di obiettivi da incentivare, è necessario attribuire a ciascuno di essi un differente peso a seconda della criticità che la specifica attività e mansione ha rispetto alle strategie organizzative;
4. Identificare *tools* e strumenti gestionali che aiutino il management nel monitoraggio delle performance e nella gestione degli scostamenti tra gli *standards* identificati nella programmazione ed i risultati effettivi;
5. Individuare il *target* da raggiungere per ogni specifico obiettivo e la relativa curva di risultato. Quest'ultima è formata da un livello minimo (*floor*), da un livello intermedio (*target*) e da un tetto massimo (*cap*). Mentre il raggiungimento del livello intermedio garantisce l'assegnazione all'individuo dell'intero premio delineato in fase di progettazione, il mancato raggiungimento del livello minimo non dà diritto al collaboratore di ricevere bonus. Al contrario invece, se l'individuo con una prestazione eccellente riesce non solo a raggiungere ma addirittura a superare il *target* prefissato, riceverà da parte dell'organizzazione un extra-premio rispetto a

quello previsto nel budget. Questa è una fattispecie generica e dunque, ogni organizzazione ha autonomia e libertà nel gestire come meglio ritiene il complesso di premi da erogare;

6. Formalizzare un sistema di monitoraggio e controllo;
7. Sistema di feedback.

Le criticità dell'incentivazione attraverso il MbO sono diverse: in primo luogo, è complesso individuare obiettivi accurati, concreti e ad allo stesso tempo coerenti con la strategia. Inoltre, l'individuo, sapendo di essere soggetto a misurazione delle proprie performance, potrebbe attuare comportamenti disfunzionali volti al raggiungimento del proprio obiettivo, alienandosi e perdendo di vista la valenza della propria mansione rispetto agli obiettivi aziendali. Questi ultimi incoraggiano i collaboratori ad utilizzare qualsiasi mezzo per raggiungerli, ponendo l'attenzione esclusivamente sul breve periodo e perdendo di vista le finalità di medio-lungo termine (Rigolio, 2019).

- *Incentivazione commerciale*

È una particolare forma di incentivazione che coinvolge le forze di vendita. Non esistono regole rigide e standardizzate ma ogni azienda decide deliberatamente la metodologia con la quale remunerare la propria forza commerciale (Armstrong, 2009):

- *Salary only* – L'organizzazione remunera il proprio collaboratore con un salario fisso senza prevedere commissioni o bonus. Il non legare la performance alla remunerazione variabile è sia un vantaggio sia uno svantaggio: il vantaggio è quello di eliminare quella parte del salario legata alla fluttuazione delle vendite. Si pensi ad un rappresentante che lavori in un'area geografica in cui le *sales* del prodotto o del servizio siano statisticamente basse. Se il suo compenso è legato in parte o in *toto* alla percentuale delle vendite, il salario sarà inferiore rispetto al dovuto e non adeguato rispetto al suo impegno ed *effort*. Al contrario, lo svantaggio è che non legando la remunerazione alla performance del collaboratore, si incentivano comportamenti opportunistici, rischiando di avere un costo del personale superiore rispetto ai risultati della vendita;
- *Salary plus commission* - L'organizzazione remunera il proprio collaboratore con un salario fisso e delle commissioni calcolate in base percentuale sul volume delle vendite o sul loro valore. Il collaboratore oltre a ricevere una *base pay* è incentivato e motivato a raggiungere prestazioni eccellenti per aumentare il proprio salario grazie alla percentuale derivante dal volume delle vendite o dal loro valore. Lo svantaggio è che la forza commerciale, per incrementare la propria remunerazione, si focalizzi solamente sul volume di vendita, concentrandosi solamente sui prodotti o sui servizi più facili da vendere e non su quelli che generano margini elevati;
- *Salary plus bonus* - L'organizzazione remunera il proprio collaboratore con un salario fisso e dei bonus correlati al raggiungimento o al superamento di specifici obiettivi delineati in fase di programmazione. Il vantaggio è che l'individuo è motivato a raggiungere l'obiettivo per

ricevere il premio ma la criticità è che l'organizzazione, se non è dotata di un adeguato sistema di monitoraggio e controllo, rischi di perdere di vista il legame tra l'*effort* ed il *reward*;

- *Commission only* – L'organizzazione remunera il proprio collaboratore solamente con commissioni calcolate in base percentuale sul volume delle vendite o sul loro valore, senza che vi sia una *base pay*. Il vantaggio nell'attuazione di tale metodologia è che i costi sostenuti dall'azienda variano direttamente con le vendite e non è necessario un complesso lavoro di monitoraggio e supervisione. Lo svantaggio è che si pone sulla forza di vendita un'alta pressione, incentivando gli individui a focalizzarsi sul volume delle vendite e non al cliente ed alla profittabilità;
- *Additional non-cash rewards* - L'organizzazione remunera il proprio collaboratore con una remunerazione fissa e con incentivi, premi, riconoscimenti ed opportunità di carriera. Il vantaggio di questa metodologia è che si utilizzano l'attrattività ed il potere dei *non-financial recognition* mentre la criticità è la difficoltà nell'amministrare e gestire una metodologia remunerativa così complessa.

- *Incentivi di medio-lungo termine*

All'interno dei *long term incentive* si ricomprendono gli strumenti aventi la finalità di orientare il comportamento degli individui e del management verso il raggiungimento di determinati obiettivi strategici di lungo termine. Il sistema del *Total Reward*, grazie all'utilizzo di questi strumenti, personalizza e risponde ai bisogni individuali, allineando le aspettative del singolo con quelle dell'organizzazione.

Le *stock options* sono strumenti di incentivazione concessi al top management, ai membri del consiglio di amministrazione oppure ai dipendenti dell'organizzazione. L'individuo ha la "*facoltà di acquistare (o di assegnare), nel caso si utilizzino azioni emesse in precedenza, o di sottoscrivere, nel caso si utilizzino azioni di nuova emissione, titoli rappresentativi del capitale di rischio della società. (...) L'individuo ha il diritto di acquisire i titoli entro un dato intervallo di tempo (scadenza dell'opzione) e ad un dato prezzo (strike price)*"[4]. In genere, il prezzo di esercizio è superiore al prezzo di mercato: la finalità è quella di stimolare gli individui a migliorare le proprie performance e grazie a queste ultime aumentare la redditività dell'organizzazione, creando valore nel lungo termine ed accrescendo il prezzo delle azioni, lucrando sul margine tra il prezzo di acquisto delle azioni ed il loro valore di mercato. Si possono individuare tre fasi:

1. *Granting* – Fase in cui si concede ai propri collaboratori il diritto di acquistare un determinato numero di azioni in uno specifico arco temporale futuro ad un prezzo prefissato. L'organizzazione deve prevedere meccanismi che leghino il contributo dell'individuo con la variazione del prezzo di mercato delle azioni. Potrebbe accadere infatti, che quest'ultimo

[4] Definizione della Borsa Italiana (www.borsaitaliana.it)

aumenti senza che vi sia una correlazione con le prestazioni dell'individuo. In tal caso, l'organizzazione può decidere di attuare un *premium price stock options* (il prezzo di esercizio viene aumentato di un ammontare costante per il periodo di esercizio) oppure indicizzare l'opzione e relativizzarla rispetto a specifici indicatori di mercato;

2. *Vesting* – Arco temporale intercorrente dall'acquisto dell'opzione all'inizio del periodo per l'esercizio del diritto di opzione. È possibile distinguere: *Cliff vesting* - Le opzioni di acquisto divengono esercitabili contemporaneamente dopo un determinato periodo di tempo, *Phased vesting* – La possibilità di esercitare le opzioni e frazionata nel tempo, rafforzando la *retention* del destinatario del piano ed infine *Performance vesting* – Si utilizza soprattutto per gli executive, limitando il *vesting period* a specifici indicatori;
3. *Exercising* – Fase in cui si esercita il diritto di opzione.

La partecipazione azionaria assume connotati differenti a seconda (Gabrielli, 2010):

- Prezzo di cessione delle azioni – Si distingue tra cessione gratuita (*stock grant*) e la vendita (*stock purchase*) delle azioni. La vendita si verificherà nel momento in cui l'organizzazione ha come obiettivo l'afflusso di nuovi capitali;
- Legame con la performance – per i piani di *stock grant* vi è la distinzione tra *restricted shares* ossia azioni che vengono assegnate gratuitamente agli *executives* ma che sono negoziabili solamente dopo un determinato periodo di tempo e *performance shares*, azioni che vengono assegnate al raggiungimento di specifici obiettivi di performance (Achard, Castello, 2000);
- Destinatari del piano.

La finalità degli incentivi di medio-lungo termine è quella di evitare che vi siano comportamenti opportunistici da parte del management ossia che sfruttino la posizione privilegiata e le asimmetrie informative tipiche del rapporto di agenzia per perseguire gli obiettivi personali, senza prendere adeguatamente in considerazione le prospettive di crescita aziendali di medio-lungo termine. Il remunerare parte del pacchetto retributivo degli *executives* con il capitale di rischio ha il vantaggio di allineare l'opportunismo individuale con gli obiettivi strategici delegati da parte degli *shareholders*.

- *Premi di risultato e di redditività*

Questa tipologia di strumenti ha finalità perlopiù partecipativa ed è il frutto di accordi tra l'organizzazione ed i sindacati. Quando si parla di "partecipazione" si intendono le iniziative *broad-based* che assegnano premi e *rewards* aggiuntivi alla *base pay* del collaboratore in base agli utili oppure ai risultati raggiunti dall'organizzazione.

- *Profit-sharing* – Incentivo monetario e *una tantum* correlato al raggiungimento di determinate performance aziendali slegate dal contributo del singolo individuo. L'incentivo può essere erogato *cash*, corrisposto in azioni o obbligazioni oppure può essere previso l'accantonamento delle somme ricevute ed il re-investimento in fondi di risparmio aziendali. L'obiettivo è quello

di generare motivazione e soddisfazione all'interno del contesto organizzativo. La critica nei confronti del *profit-sharing* è quella di premiare l'intera popolazione aziendale sostenendo inoltre che in realtà, i ruoli critici che influenzano i risultati aziendali sono circoscritti agli ambiti manageriali (Costa, 1992);

- *Gain-sharing* – Incentivo monetario variabile correlato all'andamento della produttività aziendale. Il *gain-sharing* è una formula alternativa al *profit-sharing* e viene utilizzato nei casi in cui è complesso utilizzare il profitto come riferimento nelle politiche di partecipazione economica;
- *Ownership* – L'organizzazione, grazie ai piani di azionariato, dà la possibilità ai propri collaboratori di partecipare al capitale aziendale attraverso l'assegnazione gratuita di azioni (in seguito ad un aumento del capitale sociale), il loro acquisto a pagamento oppure con delle formule miste. Differentemente dai piani di *stock option*, l'azionariato diffuso ai dipendenti ha la finalità di fidelizzare non solo gli amministratori ed il top management ma l'intera popolazione aziendale attraverso la partecipazione di quest'ultima al rischio aziendale. Si ricorre a questi piani non solo per coinvolgere e motivare ma anche per accompagnare i processi di cambiamento organizzativo, come sono ad esempio quelli avvenuti negli anni Novanta del secolo scorso per via del processo di privatizzazione delle *public companies*.

3.4.2: Benefits (II quadrante)

Il secondo quadrante della matrice di Brown ed Armstrong comprende *rewards* aventi una dimensione *transactional*/*tangible* ed indirizzati all'intera popolazione aziendale oppure ad una specifica tipologia di lavoratori: nel primo caso si utilizza il termine "*Benefit*" mentre nel secondo è preferibile utilizzare la locuzione "*Fringe benefit*" poiché il beneficio non è indirizzato all'intero sistema aziendale ma solamente a determinate categorie contrattuali o livelli professionali.

Per welfare aziendale si intende "*…un insieme variegato di iniziative, servizi e beni – di natura prevalentemente non monetaria ma tangibile – che si aggiunge alla retribuzione. Tali iniziative, beni e servizi hanno molteplici finalità e vogliono rispondere a differenti bisogni sia di natura organizzativa sia di natura sociale, bisogni ritenuti per questo meritevoli di una tutela particolare che si esprime in un favor legis sul piano fiscale*" (Gabrielli, 2017). Gli obiettivi che lo Stato intende perseguire attraverso il welfare aziendale sono diversi (Di Stani, 2014):

1. Alleggerimento della pressione sul bilancio pubblico;
2. Rafforzamento del legame tra le imprese ed i territori;
3. Fidelizzazione dei dipendenti;
4. Promozione dell'economia dei servizi;
5. Incremento del PIL.

Il benefit è un *reward*, in aggiunta alla *base pay* del dipendente, costituito da beni o servizi corrisposti gratuitamente oppure a condizioni economiche vantaggiose rispetto al mercato. In seguito all'analisi delle differenti esigenze dei propri collaboratori, l'organizzazione eroga una serie di benefits aventi l'obiettivo di personalizzare il pacchetto retributivo, assicurando l'*attraction*, la *retention* e l'*engagement*, migliorando il benessere personale ed il clima organizzativo aziendale. I benefits maggiormente utilizzati sono:

- *Previdenza* - Fondi pensione integrativi, piani integrativi di assicurazione infortuni, piani integrativi di assicurazione vita e opzioni di investimento del TFR;
- *Sanità e prevenzione* - Assicurazione sanitaria, *check-up* e consulenze mediche, prestazioni di medicina preventiva, convenzioni con centri sportivi e palestre, *long-term care* e consulenze e supporto psicologico;
- *Scuola, educazione, cultura e attività ricreative* – Asili nido, centri estivi, testi scolastici e borse di studio, ingressi a musei e servizi di mediazione culturale per lavoratori stranieri;
- *Sostegno al reddito* – Mutui e prestiti agevolati, microcredito e altri finanziamenti personali, servizi di trasporto collettivi, mensa aziendale, buoni pasto e buoni sconto;
- *Servizi di work-life balance, conciliazione e cura delle persone* - Integrazione completa del congedo di maternità, flessibilità oraria, *smart working*, servizi di *babysitting*, permessi aggiuntivi (retribuiti e non) e servizi di supporto all'assistenza domiciliare.

La varietà dei benefits consente sempre più di personalizzare il *compensation package* dell'individuo, prendendo in considerazione le differenze individuali. È proprio per questo motivo che si stanno diffondendo piattaforme che gestiscono panieri di benefits, permettendo all'individuo di scegliere dal portafoglio elettronico i beni ed i servizi di cui si ha bisogno.

Una *survey* pubblicata nel 2017 da Willis Towers Watson[5] ha analizzato i bisogni ed i desideri degli individui, rispondendo alla seguente domanda: "*What benefits do employees need and value most?*". La ricerca ha coinvolto 31.000 lavoratori provenienti da 22 differenti Paesi, coinvolgendo sia aziende pubbliche sia private. Nella survey sono stati identificati quattro tipologie di lavoratori: *Unworried Employees* - individui che non hanno preoccupazioni finanziare sia nel breve sia nel lungo termine; *Future worries Employees* - hanno preoccupazioni per il lungo termine; *Current worries Employees* - hanno preoccupazione esclusivamente per il breve termine; *Struggling Employees* - preoccupati sia del breve sia del lungo termine.

Dalla seguente tabella si evince come le "*preferences for employee benefits*" si differenzino a seconda della tipologia di lavoratore, della generation e della collocazione geografica. Nonostante le diverse necessità, esiste un fattor comune che è dominante tra gli individui: il desiderio di "Sicurezza e protezione" (così come evidenziato da Maslow nella "Gerarchia dei bisogni"), che comporta un'alta percentuale di consenso nei confronti dei piani di *retirements* e degli *health care*. Inoltre, dalla *survey* si rileva come negli ultimi anni

[5] "*2017 - Global Benefits Attitudes Survey The employee voice: more security, more flexibility, more choice*" - Willis Towers Watson

stiano assumendo importanza anche *benefits* non tradizionali come sono i prodotti volti a tutelare la posizione finanziaria dell'individuo ed il *paid leave*.

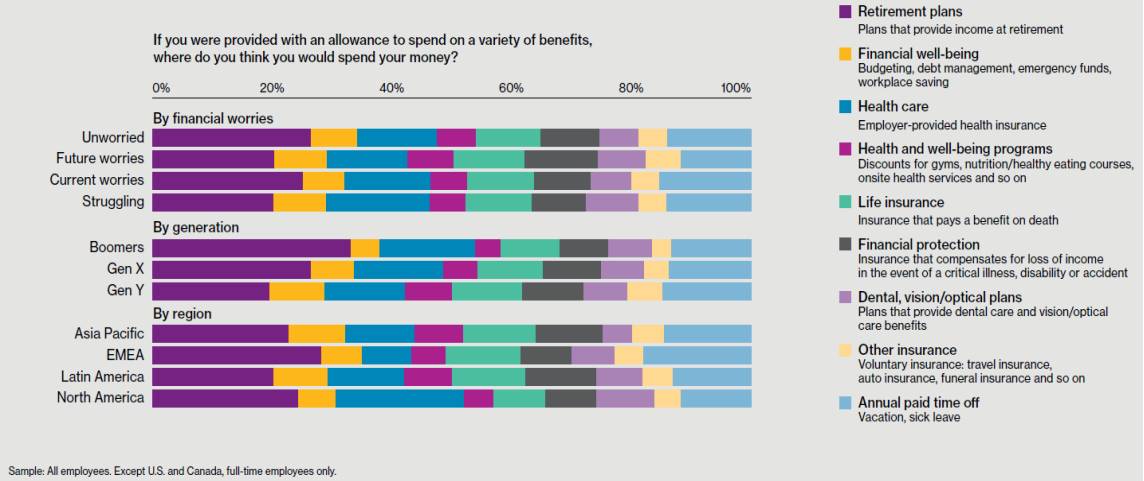


Figura 8 – *Preference for employee benefits by financial worries, age and region* - Fonte: Global Benefits Attitudes Survey The employee voice: more security, more flexibility, more choice (2017)

I risultati sottolineano come la *workforce* è sempre più diversificata e la funzione HR, per garantire un efficace approccio nella gestione delle risorse umane e nella costruzione del *compensation package*, deve abbandonare il tradizionale concetto del "*One size fits all*" a favore della "Personalizzazione" la quale si fonda sulla conoscenza di cosa gli *employees* desiderano e quali siano i loro bisogni, valori e preferenze: "*Companies want to bridge the gap between how they define benefits and what their employees views as benefit of working for them*" (Survey Willis Towers Watson, 2017).

	Financial worries and health issues	Financial worries and no health issues	No financial worries and health issues	No financial worries and no health issues
% of employees	42%	18%	22%	19%
Highly engaged	25%	45%	41%	56%
Disengaged	35%	20%	25%	12%
Absence (days)	4.4	2.8	3.6	1.8
Presenteeism (days)	12.5	12	10.6	8.5
Plan to work past 70	31%	25%	11%	13%
Above-average stress or high stress	64%	49%	41%	26%
Satisfaction with financial situation	25%	44%	56%	69%
Live paycheck to paycheck	52%	50%	20%	18%

Tabella 8 – *Health and financial issues are linked to engagement, absences and stress* - Fonte: Global Benefits Attitudes Survey The employee voice: more security, more flexibility, more choice (2017)

Dalla tabella 8 si evince come nel campione della *survey*, oltre il 40% degli *employees* convive sia con preoccupazioni finanziarie sia affrontando problematiche relative alla salute: queste difficoltà impattano sulla percentuale di assenza, di presenteismo, di stress, di *disengagement* ed infine sulla qualità delle performance realizzate. Questi risultati sostengono la tesi secondo la quale l'organizzazione, affinché possa alimentare la motivazione dei propri collaboratori, ha la necessità di adottare un approccio olistico nella gestione delle risorse umane, focalizzandosi non solamente sulla *base pay* ma anche sul benessere fisico, emotivo, finanziario e sociale dell'individuo.

Nel moderno contesto economico, una caratteristica che le organizzazioni richiedono agli individui è la "Flessibilità" che si traduce concettualmente nell'autonomia lavorativa, in una cultura aziendale basata sulla fissazione di obiettivi, nella responsabilizzazione, nell'assenza di vincoli orari e nel superamento di quelli spaziali. Seguendo questa logica, una tipologia di benefit che le organizzazioni stanno adottando negli ultimi anni e che sta assumendo un particolare rilievo è lo S*mart Working*, letteralmente "*Lavoro agile*". Quest'ultimo è definito dal nostro legislatore come "*Una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa*"[6].

L'Osservatorio Smart Working[7], in seguito alle sue ricerche sul lavoro agile, in un comunicato stampa del 2018 ne ha evidenziato i benefici e le criticità: l'indagine rivela che lo *smart working* aumenta la produttività dell'individuo del 15%, riducendo il tasso di assenteismo di circa il 20%, garantendo la responsabilizzazione dei lavoratori, un miglior coordinamento, una maggiore condivisione delle informazioni, un incremento della qualità della performance (31%), una migliore soddisfazione e motivazione lavorativa (32%) ed infine un maggior equilibrio tra vita privata e professionale. I benefici non impattano solamente sull'individuo e sulla sua performance ma anche sui costi aziendali relativi alla gestione degli spazi fisici ossia l'affitto, le manutenzioni e la struttura degli spazi. Così come sono molteplici i vantaggi, diverse sono anche le criticità: è richiesto al manager un maggiore impegno nella programmazione delle attività e nella gestione delle urgenze, l'individuo è isolato rispetto alle dinamiche dell'ufficio, vi possono essere distrazioni a seconda del luogo nel quale si lavora (ad esempio, nella propria abitazione, l'individuo potrebbe essere assorbito dalle attività quotidiane) ed infine si riscontra la limitata efficacia nella comunicazione e nella collaborazione virtuale. Affinché si adotti in maniera efficace il modello dello *smart working* è necessario che all'interno dell'organizzazione vi sia una cultura orientata al raggiungimento degli obiettivi e che si sviluppino determinate capacità e competenze come sono il *problem solving* - superare con efficienza ed in maniera intelligente le problematiche giornaliere senza rivolgersi ai colleghi oppure ai superiori - e le competenze informatiche relative ai nuovi strumenti tecnologici da utilizzare. Infine, è richiesto di superare il tradizionale

[6] Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Legge 22 Maggio 2017, n. 81 – *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato* - su *gazzettaufficiale.it*, 13 Giugno 2017

[7] https://www.osservatori.net

concetto di ufficio, prevedendo una modifica del suo tradizionale *layout* e passando ad un ambiente *open space* che abiliti il *co-working* (De Gioia, Di Sabato, 2019).

Dal punto di vista fiscale, il nostro legislatore prevede un *favor legis* nei confronti dei *benefits* e delle politiche di *welfare*. Le Leggi di Bilancio del 2017 e del 2018, l'art. 51 (erogazioni a favore dei dipendenti) e l'art. 100 (oneri di utilità sociale) del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) individuano le circostanze nelle quali i beni, i servizi, le somme ed i valori erogati dal datore di lavoro nei confronti del proprio collaboratore godano di un trattamento fiscale privilegiato. Secondo la Legge di Stabilità del 2016, il lavoratore ha la possibilità di ricevere il premio di risultato in denaro, con una tassazione agevolata al 10%, oppure di sostituire le somme con i benefits previsti dai commi 2, 3 e 4 dell'articolo 51 del TUIR. Nel caso in cui il lavoratore opti per sostituire il premio di risultato con prestazioni di welfare, il valore erogato non sarà soggetto a tassazione, nemmeno quella agevolata al 10%, ma sarà completamente esente.

Retribuzione annua lorda	Aumento o Premio di risultato
30.000,00	2.500,00

Prima ipotesi: *Aumento di 2.500,00 euro in busta paga*

Reddito	Aliquota IRES	IRES	Contributi INPS	Totale dovuto
30.000,00	24,00%	7.200,00	23,81%	
2.500,00	24,00%	600,00		
32.500,00		7.800,00	7.738,25	15.538,25

Seconda ipotesi: Premio di risultato *di 2.500,00 euro in busta paga*

Reddito	Aliquota IRES	IRES	Contributi INPS	Totale dovuto
30.000,00	24,00%	7.200,00	23,81%	
2.500,00	0,00%	**ESENTE**		
32.500,00		7.200,00	7.738,25	14.938,25

Terza ipotesi: Premio di risultato *di 2.500,00 euro convertito in premi welfare*

Reddito	Aliquota IRES	IRES	Contributi INPS	Totale dovuto
30.000,00	24,00%	7.200,00	23,81%	
2.500,00	0,00%	**ESENTE**	**ESENTE**	
32.500,00		7.200,00	7.143,00	14.343,00

Tabella 9 - *Vantaggi fiscali per l'impresa - Esempio quantitativo della conversione del premio in servizi welfare* - Fonte: Elaborazione personale, adattamento da Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali

L'esempio è volto a dimostrare come la rinuncia di una parte *tangible rewards* a favore dei benefits è una pratica conveniente sia per il collaboratore sia per il datore di lavoro: mentre il primo è esente dal pagamento della quota IRPEF e dai contributi INPS c/lavoratore, il secondo può dedurre l'intero valore ai fini IRES ed è esente dai contributi INPS c/datore.

3.4.3: Learning and Development (III quadrante)

Il terzo quadrante della matrice di Brown ed Armstrong comprende *rewards* individuali aventi una dimensione *intangible/relational*. Basare la propria cultura aziendale sul *learning and development* permette all'organizzazione di mantenersi competitiva all'interno del mercato e raggiungere gli obiettivi futuri attraverso lo sviluppo di nuove capacità e competenze. Dunque, all'interno del terzo quadrante si

ricomprendono strumenti e *rewards* che permettono di allineare i *goals* individuali con la strategia, la visione ed i fini organizzativi, incoraggiando l'intera popolazione aziendale a cogliere le diverse opportunità di apprendimento e sviluppo. Nel moderno contesto economico, le organizzazioni hanno il compito di valorizzare le proprie risorse grazie all'utilizzo di piani formativi aventi un duplice obiettivo: rispondere alle necessità formative dei propri collaboratori ed orientare i comportamenti individuali verso gli obiettivi aziendali.

Innanzitutto, è fondamentale distinguere i seguenti termini (Armstrong, 2009):

- *Learning* – Con l'apprendimento l'individuo acquisisce e sviluppa nuove *skills* e competenze. Il *learning* è un processo continuo che permette di potenziare le attuali capacità e di acquisirne nuove per migliorare sia le performance sia il livello di responsabilità relativo alla propria posizione organizzativa.

- *Development* – Lo sviluppo ha l'obiettivo di far esprimere all'individuo il suo potenziale attraverso la formazione e nuove esperienze. L'individuo, grazie al supporto della propria organizzazione, progredisce da un determinato stato di competenze e capacità ad un altro di livello superiore;

- *Training* – Il *training* rappresenta l'insieme dei processi che aiutano le persone ad acquisire le capacità e le competenze necessarie per svolgere la propria mansione al massimo delle proprie potenzialità.

Il *learning and development* può essere formale o informale: mentre il primo deriva da specifici programmi formativi, l'apprendimento informale, chiamato anche esperienziale, si acquisisce durante lo svolgimento delle proprie mansioni ed attraverso l'osservazione (apprendimento vicario). Osservare colleghi più esperti, conversare, scambiarsi opinioni, collaborare nei compiti ed offrirsi un supporto reciproco permette acquisire e consolidare competenze in egual modo rispetto all'utilizzo di metodi formali di apprendimento (Reynolds, 2004). Dunque, il *learning* si mescola con il lavoro quotidiano, integrandosi con le attività di routine e divenendo continuo. Al contrario, l'apprendimento formale è pianificato e si avvale di programmi definiti e strutturati: l'organizzazione, attraverso i corsi di formazione in aula, i corsi e-learning, le sessioni di *share and learn*, le relazioni di sostegno (*coaching*, *mentoring* e *counseling*) e la rotazione del lavoro supporta tale processo.

Oggi le aziende sono digitalizzate ed erogano i corsi di formazione non solamente in aula ma anche con tecnologie multimediali basate sulla rete, migliorando l'apprendimento, l'accesso alle risorse/servizi e la collaborazione a distanza. Gli individui, grazie alla rete internet ed alle piattaforme di e-learning, possono accedere in ogni luogo ed in qualsiasi momento ai contenuti dei corsi.

L'e-learning è definito come "*The delivery and administration of learning opportunities and support via computer, networked and web-based technology to help individual performance and development*" (Pollard, Hillage, 2001, p. 2). I corsi erogati tramite le piattaforme di e-learning sono strutturati in modo tale da garantire: *modularità* – il materiale didattico è suddiviso in moduli (chiamati anche *learning object*) in modo che l'utente possa dedicare alla formazione anche brevi periodi di tempo (15/20 minuti) – *interattività* –

l'individuo interagisce con il materiale didattico in modo tale da apprendere velocemente (*learning by doing*) ed avere un maggior *engagement* rispetto alle tematiche trattate – *esaustività* – ogni modulo ha uno specifico obiettivo formativo – *interoperabilità* – i materiali didattici possono essere distribuiti su qualsiasi tipologia di piattaforma ed inoltre garantiscono la tracciabilità delle azioni dell'utente. L'*e-learning* è strutturato in modo tale da essere "*Learner-centric*", focalizzando l'attenzione sull'individuo e sulle sue esigenze di apprendimento. Le piattaforme di *learning* digitale sono un potente strumento che le organizzazioni possono utilizzare poiché l'integrazione dei contenuti didattici con grafici, animazioni, simulazioni interattive, *case study*, progetti, sessioni di domande, risposte e *feedback* permette di coinvolgere e motivare il proprio collaboratore garantendo un efficace ed interattivo apprendimento. Inoltre, è possibile integrare ed ampliare l'apprendimento individuale attraverso la partecipazione a *community* nelle quali gli utenti acquisiscono e condividono le loro conoscenze (Armstrong, 2009).

È importante chiarire che i programmi formativi erogati nei confronti dei propri collaboratori differiscono l'uno dall'altro in base alle specifiche esigenze del lavoratore ed alla posizione organizzativa occupata: la finalità del *learning and development* è quella di fornire strumenti che siano in *fit* rispetto alle attività svolte dall'individuo e che permettano di migliorare le capacità e le responsabilità relativamente al proprio ambito organizzativo. Infatti, non avrebbe senso erogare corsi di formazione standardizzati adottando una logica di "*One size fits all*" all'intera popolazione aziendale poiché i collaboratori svolgono funzioni che differiscono tra loro e presentano esigenze diverse.

I programmi di *learning and development* vertono sulle seguenti tematiche (Armstrong, 2009):

- *Manual skills*;
- Competenze IT e linguistiche;
- Formazione manageriale;
- *Skills* interpersonali come la *leadership*, il *team building* e le dinamiche di gruppo;
- *Coaching*, comunicazione, gestione del tempo;
- Salute e sicurezza, etica e *compliance*;
- Gestione della diversità.

L'organizzazione, per sostenere il percorso di carriera dei propri collaboratori, deve adottare un approccio pluralistico che preveda l'offerta di "Servizi di sostegno e aiuto" volti a far comprendere sé stessi ed accrescere la propria consapevolezza, liberando le capacità e le potenzialità inespresse. Seguendo questa logica, le pratiche maggiormente diffuse e utilizzate dall'organizzazione sono (Gabrielli, 2010):

- *Counseling* – Il *career counseling* è un servizio di sostegno alla crescita personale e professionale dell'individuo: l'attività si basa sull'identificazione da parte del lavoratore delle proprie caratteristiche, competenze, potenzialità e criticità. Tale servizio di sostegno, data la sua complessità e rilevanza, nasce solamente in presenza di una specifica richiesta da parte dell'individuo ed il *career counselor*,

attraverso la tecnica del colloquio, supporta il collaboratore nel superamento delle difficoltà e delle situazioni di tensione personali o lavorative, stimolando la riflessione e la reazione positiva.

- *Coaching* – È una relazione di sviluppo personale nella quale un *coach* supporta un *coachee* nel liberare le proprie potenzialità e nell'acquisire un alto grado di consapevolezza, fiducia e autonomia. La relazione è improntata sulla fiducia e sull'ascolto, consentendo al *coachee* di esplorare nuove opportunità ed in accordo con la teoria del *goal setting*, favorisce l'impegno e il coinvolgimento della persona nel conseguimento dei propri obiettivi professionali. Per evitare equivoci, è necessario distinguere il *coaching* dalla psicoterapia: 1) Nel *coaching* si pone il focus sul miglioramento della persona e sul raggiungimento di specifici obiettivi mentre la psicoterapia fornisce supporto psicologico e terapeutico ed è diretta alla riduzione del disagio; 2) Il *coaching* si concentra sulla realtà e sul presente mentre la psicoterapia sul passato; 3) Nel *coaching*, il *coach* si pone sullo stesso piano del *coachee* mentre nella psicoterapia il terapeuta ha il controllo del processo terapeutico; 4) Il *coach* riesce a supportare il *coachee* nello sviluppo professionale poiché ha piena conoscenza degli aspetti tecnici e del business legati all'organizzazione, differentemente dal terapeuta che ha esclusivamente conoscenze legate al piano clinico.

- *Mentoring* – È una metodologia di formazione che si riferisce ad una relazione tra un individuo con esperienza (*senior* o *mentor*) ed un altro meno esperto (*junior*, *mentee*, *protégé*) con l'obiettivo di coadiuvare il suo percorso professionale, fornire supporto psicologico e sviluppare nuove competenze in ambito lavorativo e sociale. Il termine *mentoring* deriva da Mentore, personaggio presente all'interno dell'Odissea ed amico fidato di Ulisse il quale, prima di intraprendere il proprio viaggio per Troia, chiese di guidare e prendersi cura di suo figlio Telemaco. Per via delle sue finalità, il *mentoring* si rivolge ai neo-assunti ed alle risorse soggette ad un passaggio di mansione o posizione organizzativa (Noe et al., 2006).
  Negli ultimi anni, le organizzazioni utilizzano come strumento di sostegno il *reverse mentoring* ossia una relazione nella quale il *mentor* non è più colui che ha maggiore esperienza ma al contrario è un giovane con competenze e *skills* digitali che aiuta il *mentee* a familiarizzare con le nuove tecnologie. Tramite il *reverse mentoring* si raggiunge l'obiettivo di far relazionare le differenti generazioni presenti all'interno dell'organizzazione, promuovendo il trasferimento delle competenze.

3.4.4: Work Environment (IV quadrante)

All'interno del quadrante del *work environment* si ricomprendono tipologie di *rewards* volte a garantire il benessere dell'individuo all'interno del contesto lavorativo. Per benessere si intende la qualità della vita lavorativa, le relazioni instaurate con i colleghi e la soddisfazione derivante dallo svolgimento della propria mansione. Le organizzazioni hanno il compito di garantire un ambiente lavorativo sano e che valorizzi la relazione tra l'azienda ed i suoi collaboratori: è proprio per questo motivo che il *work environment* è un pilastro

su cui si basano le logiche del *Total Reward*. Dunque, è interesse dell'organizzazione creare un ambiente di lavoro soddisfacente, che minimizzi lo stress dell'individuo e che offra strumenti volti a garantire l'equilibrio tra vita privata e professionale (Armstrong, 2009).

Le tematiche da analizzare e presenti all'interno del quadrante sono diverse:

- *Cultura organizzativa* – È un ingrediente imprescindibile per il successo delle organizzazioni. È definita come "*L'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi come la maniera corretta di pensare e comportarsi*" (Daft, 2010, p. 337). Il senso d'identità all'interno del contesto organizzativo genera *engagement*, *commitment* ed infine *fit* tra gli obiettivi individuali ed i fini aziendali;

- *Leadership* – Il leader deve avere la capacità di motivare e guidare le risorse verso il raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso. Nella pratica manageriale esistono diversi stili di leadership che hanno una differente efficacia a seconda della fattispecie e della personalità dell'individuo. Il leader, affinché costruisca un *work environment* che garantisca il benessere all'interno del contesto organizzativo deve fondare il suo operato su valori quali sono la collaborazione, l'equità e la sana competizione;

- *Communication* – Una comunicazione efficace permette di motivare, di diffondere la conoscenza e trasmettere i valori fra i collaboratori, generando un senso d'identità. L'organizzazione deve considerare il lavoratore come un cliente interno da soddisfare, rendendolo *addicted* rispetto ai fini aziendali e promotore dei suoi valori. L'individuo deve essere partecipe alle dinamiche aziendali e gli strumenti che si possono utilizzare a tal fine sono gli eventi di *team building*, l'invio di *newsletter* di aggiornamento, la creazione di un blog aziendale oppure la programmazione di una serie di incontri volti ad ascoltare nuove idee provenienti direttamente dai lavoratori e su cui basare nuovi progetti di business;

- *Involvement* – Il coinvolgimento del lavoratore è un concetto alla base della cittadinanza organizzativa: il presupposto è che tra l'individuo e l'organizzazione vi sia qualcosa in più rispetto al mero scambio economico. Il lavoratore, nel momento in cui sviluppa un senso di appartenenza rispetto alla propria azienda, non svolgerà semplicemente il *task* assegnatogli ma si impegnerà per conseguire migliori prestazioni. Si evince che maggiore sarà il coinvolgimento e migliori saranno i risultati in termini di performance;

- *Work-Life balance* – Le politiche di *work-life balance* (*WLB*) hanno la finalità di conciliare la vita professionale (intesa come carriera e ambizione professionale) dell'individuo con quella privata (famiglia, svago e divertimento). Nell'attuale contesto economico, il progresso tecnologico e l'avvento della rete hanno cambiato il modo di lavorare: lo *smart working* e le piattaforme di *social networking* permettono di svolgere la propria attività lavorativa senza che vi sia la presenza fisica in ufficio e con una maggiore flessibilità di orari, aiutando l'individuo a ritagliarsi, all'interno della giornata, degli

spazi per la famiglia ed i propri interessi. Altri strumenti e pratiche che l'organizzazione ha a disposizione per migliorare l'equilibrio della vita professionale del proprio collaboratore con quella privata sono il *part-time working*, i congedi familiari e le diverse iniziative di *welfare* aziendale. È importante chiarire che non esiste un *work-life balance* standardizzato ed universalmente valido per l'intera popolazione aziendale ma essendo un concetto strettamente personale, ognuno ricercherà un equilibrio diverso a seconda della propria fattispecie. Le conseguenze di un mancato equilibrio nel proprio *work-life balance* sono l'insoddisfazione, la demotivazione ed una performance al di sotto delle aspettative mentre al contrario, un *work-life balance* positivo aumenta la motivazione, la produttività, il morale e l'impegno, riducendo il *turnover* del personale (Armstrong, 2009);

- *Non-financial recognition* – Si fa riferimento a riconoscimenti di natura non finanziaria volti a lodare l'operato di un collaboratore. Il denaro è un riconoscimento apprezzato ma il suo impatto sulla motivazione è limitato nel tempo: l'individuo ha la necessità di sentirsi apprezzato e stimato nello svolgimento della sua attività. Le tipologie di *non-financial recognition* possono essere molteplici: un *manager* che ti ringrazia per l'operato svolto ("*Thank you doesn't cost anything*"), un pubblico apprezzamento in un *team meeting*, nella *newletter* o in uno *special event* ed infine l'essere premiato come impiegato del mese o dell'anno. Alternativamente, è possibile dare un "*present*": buoni, *vouchers*, una cena per il collaboratore ed il suo partner, biglietti del cinema o del teatro, un parcheggio riservato oppure *special expericences* (Silverman, 2004).

3.5: Insights

Le organizzazioni hanno il compito di gestire le risorse in modo tale da attrarre, trattenere e motivare i propri collaboratori, mantenendosi in linea con l'evoluzione del mercato lavorativo e regolando le politiche retributive interne in base alle prospettive di crescita future ed alle esigenze economiche e finanziarie. In un contesto caratterizzato da incertezza e flessibilità, la costruzione di un *compensation package* personalizzato, competitivo e che soddisfi le esigenze degli individui è una leva strategica grazie alla quale l'organizzazione può raggiungere il vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. Nel 2014 Tower Watson[8], in base all'analisi di oltre 1.600 organizzazioni e 32.000 lavoratori, ha approfondito i fattori che incidono sull'*attraction*, la *retention* e l'*engagement* dei collaboratori, fornendo un quadro completo affinché si possa costruire ed implementare una logica di *Total Reward* efficace.

Secondo la ricerca, il primo fattore di attrazione per un candidato è la *base pay*, seguita dalla sicurezza del posto di lavoro e dalle opportunità di carriera. Come già detto precedentemente, rispetto al passato, il salario non è più l'unico fattore che l'individuo prende in considerazione nel momento in cui debba valutare il proprio *compensation package* ma nonostante ciò, è ancora il *driver* principale che ne guida le scelte. Dunque,

[8] Tower Watson (2014) - *Global Talent Management and Rewards Study*

l'organizzazione, per attrarre gli alti potenziali ed i *best performer*, deve offrire una *base bay* competitiva rispetto al mercato e che garantisca equità sul fronte interno, tenendo conto dei differenti livelli di responsabilità, del contributo rispetto alle performance e dei comportamenti lavorativi.

	Employer view — Talent Management and Rewards Study	Employee view — Global Workforce Study
1	Career advancement opportunities	Base pay/salary
2	Base pay/salary	Job security
3	Challenging work	Career advancement opportunities
4	Organisation's reputation as good employer	Learning and development opportunities
5	Organisation's mission/vision/values	Challenging work
6	Learning and development opportunities	Organisation's reputation as good employer
7	Job security	Vacation/paid time off

Tabella 10 - *Top attraction drivers: Employer versus Employee view* - Fonte: Tower Watson (2014) - *Global Talent Management and Rewards Study*

L'organizzazione, oltre ad individuare i fattori che incidono sull'*attraction* dell'individuo, deve analizzare quelli che ne sostengono la *retention*, garantendo l'*engagement* del proprio collaboratore ed attuando una logica *Total Reward* nella costruzione del pacchetto retributivo. L'atteggiamento positivo e di soddisfazione rispetto alla propria attività lavorativa varia a seconda di una serie di fattori come sono il clima aziendale, il trattamento economico, lo stile di leadership dei capi, il *welfare* aziendale, le opportunità di carriera e la flessibilità di orario. Il manager nella costruzione del pacchetto retributivo deve considerare che le esigenze degli individui non sono le medesime per tutta la loro vita professionale ma variano, così come il valore attribuito alle diverse forme di ricompensa.

	Employer view — Talent Management and Rewards Study	Employee view — Global Workforce Study
1	Base pay/salary	Base pay/salary
2	Career advancement opportunities	Career advancement opportunities
3	Relationship with supervisor/manager	Trust/confidence in senior leadership
4	Manage/limit work-related stress	Job security
5	Learning and development opportunities	Length of commute
6	Short-term incentives	Relationship with supervisor/manager
7	Challenging work	Manage/limit work-related stress

Tabella 11 - *Top retention drivers: Employer versus Employee view* - Fonte: Tower Watson (2014) - *Global Talent Management and Rewards Study*

Randstad, in una *survey*[9] condotta su un campione di 5.495 organizzazioni ed oltre 160.000 individui (studenti, lavoratori e disoccupati), ha analizzato sia il peso dei fattori sia i *core values* che un lavoratore prende in considerazione nel momento in cui entra in contatto con un potenziale *employer*.

Tabella 12 – *Employees and rewards* - Fonte: Randstad (2017) - *Employer Brand Research – Global Report*

Dalla ricerca emerge che la parte *tangible* della remunerazione e la sicurezza del posto di lavoro sono gli attributi a cui il lavoratore dà maggior peso: nonostante ciò, dalla tabella si nota che la percentuale d'interesse degli individui rispetto a questi fattori è diminuita nel corso degli ultimi anni poiché stanno diventando necessità e non semplicemente fattori di *attraction*. Inoltre, i lavoratori affermano di avere una vita stressante, richiedendo all'organizzazione programmi e politiche affinché vi sia un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Oltre a ciò, gli individui sono attratti dalle organizzazioni che garantiscono una piacevole atmosfera lavorativa ed in cui è possibile progredire e far emergere le proprie potenzialità. Sebbene il campione ritenga che l'utilizzo all'interno del contesto lavorativo delle nuove tecnologie risulti essere un requisito fondamentale del datore di lavoro, gli intervistati non classificano questo fattore tra i primi dieci: una possibile spiegazione è data dall'assunto che in un contesto economico caratterizzato sia dalla digitalizzazione dei processi sia delle procedure, la nuova tecnologia risulta essere un requisito di base e fondamentale, ritenuto scontato soprattutto dalle nuove generazioni.

[9] Randstad (2017) - *Employer Brand Research* – Global Report

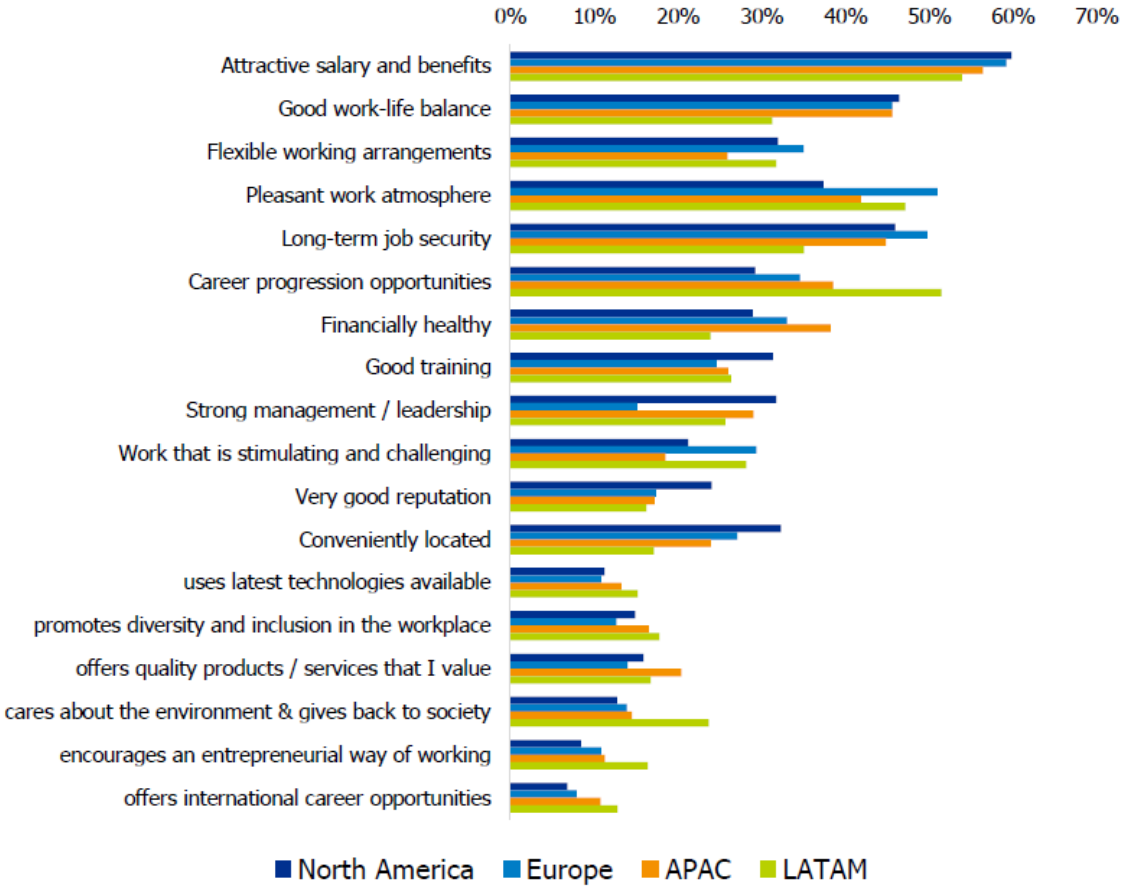


Tabella 13 – *Employees and rewards for region* - Fonte: Randstad (2017) - *Employer Brand Research – Global Report*

Accenture, in una *survey*[10] condotta nel 2017 su un campione di 1.001 neolaureati in UK, ha analizzato le percezioni di coloro che si preparano ad entrare all'interno del mercato lavorativo. Dalla ricerca emerge che il 64% dei neolaureati preferirebbe lavorare in una organizzazione con un'atmosfera sociale ed un clima aziendale coinvolgente e positivo, anche se questo significhi rinunciare ad una parte della propria *compensation*. I neolaureati si aspettano che le competenze acquisite all'interno del contesto universitario siano pienamente utilizzate. La futura forza lavoro è desiderosa di saperne di più e migliorare le proprie *skills*: l'88% del campione si aspetta che il primo datore di lavoro fornisca loro una formazione completa ed un supporto nel loro percorso di carriera attraverso consulenti di carriera, tutor, *coaching* e nuove opportunità lavorative. Le nuove generazioni hanno una forte propensione verso il digitale poiché fin dalla tenera età sono entrati in contatto con la tecnologia e sono convinti che l'apprendimento continuo e l'innovazione siano presupposti imprescindibili delle organizzazioni. Un'altra caratteristica che si evince dagli intervistati della *survey* è la flessibilità: l'83% dei neolaureati è disposto a trasferirsi in un'altra città, regione o nazione per una congrua offerta di lavoro ed il 57% considera ammissibile, se necessario, lavorare di sera o nei fine settimana. Nonostante i neolaureati del campione siano cresciuti in un contesto altamente tecnologico, comprendono l'importanza del contatto umano: le interazioni *vis à vis* unite ai nuovi strumenti di comunicazione via web permettono di dare enfasi al rapporto umano tra i colleghi e di superare gli ostacoli interpersonali.

[10] Accenture (2017) - *Great expectations: Redesigning the employee experience for the workforce of the future*

Il *Total Reward* è una logica che permette alle imprese di motivare i propri collaboratori ed essere competitive e molto spesso leader all'interno del mercato: a dimostrarlo è una recente ricerca[11] di Tower Watson, condotta su un campione di 1.670 organizzazioni provenienti da 44 differenti Paesi, nella quale si è messo in evidenza come le organizzazioni leader all'interno del mercato utilizzino un approccio olistico nella gestione delle risorse umane. Dalla seguente tabella si nota come le aziende competitive non prendano in considerazione esclusivamente *rewards* quali la *compensation* ma anche i *retirement/financial benefits*, le *career opportunities*, i *recognition program*, il *learning and development*, i *flexible work programs* ed infine gli *health and wellbeing programs*.

	Laggards	Competitive	Better than average	Leaders
Compensation	78	91	93	91
Retirement/Financial benefits	37	46	44	66
Career opportunities	39	52	53	63
Recognition programs	26	32	41	56
Learning and development opportunities	32	45	51	63
Flexible work programs	20	27	30	48
Health and wellbeing programs	31	44	56	61

Tabella 14 – *Leaders take a broader view of Total Reward* - Fonte: Tower Watson (2018) – *Mapping the new Total Reward journey: Rethinking the value proposition for an evolving workforce*

A questo punto, è importante chiarire che non è sufficiente attuare una logica *Total Reward* all'interno della propria organizzazione per essere leader del mercato ma è necessario farlo in modo efficace ed efficiente, assicurandosi che il ritorno derivante dall'investimento sia superiore rispetto relativi costi. Secondo Tower Watson (2018), le metriche più utilizzate per misurare il ROI dei programmi di *Total Reward* sono:

1) *Total cost of all Total Reward programs*;
2) *Changing spend year over years*;
3) *Cost of individual programs*;
4) *Impact on employee engagement*;
5) *Impact on ability to retain employees*;
6) *Employee satisfaction with programs*;
7) *Impact on ability to attract employees*.

Inoltre, dalla ricerca emerge la criticità che molte organizzazioni hanno nel misurare i costi relativi all'implementazione dei programmi di *Total Reward* poiché i dati o sono conservati in differenti unità appartenenti al dipartimento HR o addirittura in diversi dipartimenti, rendendo difficile l'unificazione, l'interpretazione e la valutazione degli stessi.

[11] Tower Watson (2018) – *Mapping the new Total Rewards journey: Rethinking the value proposition for an evolving workforce*

3.6: Gender Pay Gap

Una sfida che caratterizza l'attuale quadro economico e che le organizzazioni stanno affrontando è quella relativa al "*Gender Pay Gap*" ("*Divario retributivo di genere*") ossia lo squilibrio tra la *compensation* delle donne rispetto a quella degli uomini a parità di ruoli. Nella maggior parte dei Paesi, le donne sono pagate in misura inferiore rispetto agli uomini e le ragioni risiedono nelle scelte individuali - ad esempio la decisione volontaria di lavorare *part-time* quando invece è disponibile un lavoro *full-time* -, in fattori involontari - ad esempio il lavoro a bassa necessità di competenza o l'incapacità di accedere ad un'istruzione superiore - o infine dipendono da fattori esterni come la discriminazione (American Association of University Women, 2018).

La parità di genere rappresenta uno dei valori fondamentali e fondanti l'Unione Europea ma nonostante ciò, la Commissione Europea[12] evidenzia come le donne abbiano una *compensation* media oraria inferiore del 16% rispetto a quella degli uomini ed il divario retributivo sia rimasto invariato e stabile nel corso degli ultimi anni. Al ritmo di cambiamento attuale, il *gap* si colmerà solamente all'inizio del prossimo millennio. Secondo la Commissione, i fattori che a livello europeo incidono sul *gap* retributivo tra uomini e donne all'interno del mercato del lavoro sono:

- *Segregazione del mercato del lavoro* – Nel contesto lavorativo europeo esistono "silos" professionali ossia professioni, ruoli o mansioni di prevalenza maschile o femminile, comportando nella maggior parte dei casi nei confronti del gentil sesso, minori prospettive di carriera ed un salario inferiore;
- *Discriminazione* – All'interno della società sono radicati diversi stereotipi. Ad esempio, le cure familiari sono soprattutto di pertinenza femminile ed in mancanza di adeguate politiche sociali e di conciliazione tra vita privata e professionale la donna godrà di minori opportunità di carriera e di guadagno;
- *Scarsa trasparenza delle retribuzioni* – Secondo l'Eurobarometro solamente 1/3 dei cittadini europei conosce il salario dei propri colleghi e 2/3 dei cittadini è favorevole alla divulgazione interna dei salari medi in base al sesso ed alla categoria professionale.

L'obiettivo che le istituzioni europee ed il nostro Paese intendono perseguire è quello di adottare strumenti regolatori volti alla promozione della parità di genere ed a favorire l'occupazione femminile. In Italia, alcune misure che mirano a raggiungere tale obiettivo sono:

- *D.lgs dell'11 aprile 2006, n. 198* - Codice della pari opportunità – Lo Stato si impegna a "*superare condizioni, organizzazione e distribuzione e del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera, ovvero nel trattamento economico e retributivo*" (art. 42, comma 2);

[12] Piano d'azione UE per il 2017-19 - Affrontare il problema del divario retributivo di genere; Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, Al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo, 20.11.2017

- *D.P.R del 30 novembre 2012, n. 251* e la *Legge "Golfo-Mosca" (n. 120/2011)* – Entrambi gli atti stabiliscono nuove regole per colmare il divario di genere in ambito lavorativo. Una di queste è l'introduzione delle c.d. "quote rosa" negli organi amministrativi delle società pubbliche e di quelle quotate in Borsa Italiana.

Il *World Economic Forum*[13] ha analizzato l'evoluzione dal 2006 al 2018 del divario retributivo di genere in 149 Paesi: dall'analisi si evince che il Nord America e l'Europa Occidentale hanno maggiori strumenti regolatori e politiche volte a ridurre il *gender pay gap* mentre le realtà più povere come il Medio-Oriente ed il Nord Africa non sono ancora al passo rispetto alla media globale.

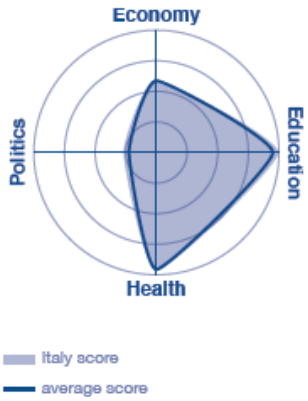
Iceland	1	0,858
Norway	2	0,835
Sweden	3	0,822
Finland	4	0,821
Ireland	9	0,796
France	12	0,779
Denmark	13	0,778
Germany	14	0,776
United Kingdom	15	0,774
Western Europe		0,758
Switzerland	20	0,755
Netherlands	27	0,747
Spain	29	0,746
Belgium	32	0,738
Portugal	37	0,732
Austria	53	0,718
Luxembourg	61	0,712
Italy	70	0,706
Greece	78	0,696
Malta	91	0,686
Cyprus	92	0,684
Global Index		0,680

Tabella 15 – *Global Gender Gap Index: Italia vs Paesi dell'area Western Europe* - Fonte: World Economic Forum (2018) - *Global Gender Gap Report*

Il nostro Paese, rispetto al Global Index (0,680), si posiziona di poco al di sopra della media (0,706): ma è necessario specificare che se si prende come riferimento l'Europa Occidentale ossia la nostra area di appartenenza e quella maggiormente virtuosa rispetto alle tematiche del *gender pay gap* rispetto al resto del mondo, l'Italia si posiziona al diciassettesimo posto sui venti Paesi analizzati, davanti solamente a Grecia, Malta e Cipro. Nonostante il posizionamento nella classifica globale non sia dei migliori, rispetto al 2017, l'Italia ha avuto un miglioramento passando dall'ottantaduesima alla settantesima posizione.

[13] *World Economic Forum - Global Gender Gap Report 2018*

SCORE AT GLANCE



KEY INDICATORS

GDP (US$ billions)	1,934.80
GDP per capita (constant '11, intl. $, PPP)	35,220
Total population (1,000s)	59,429.94
Population growth rate (%)	-0.12
Population sex ratio (female/male)	1.05
Human Capital Index score	67.23

	2006		2018	
	rank	score	rank	score
Global Gender Gap score	**77**	**0.646**	**70**	**0.706**
Economic participation and opportunity	87	0.527	118	0.592
Educational attainment	27	0.997	61	0.995
Health and survival	77	0.972	116	0.969
Political empowerment	72	0.087	38	0.267
rank out of	115		149	

COUNTRY SCORE CARD

	rank	score	avg	female	male	f/m
Economic participation and opportunity	**118**	**0.592**	**0.586**			
Labour force participation	93	0.737	0.669	55.0	74.6	0.74
Wage equality for similar work (survey)	126	0.512	0.645			0.51
Estimated earned income (PPP, US$)	91	0.570	0.510	28,834	50,584	0.57
Legislators, senior officials and managers	92	0.379	0.329	27.5	72.5	0.38
Professional and technical workers	92	0.859	0.753	46.2	53.8	0.86
Educational attainment	**61**	**0.995**	**0.949**			
Literacy rate	60	0.994	0.882	98.6	99.1	0.99
Enrolment in primary education	91	0.993	0.978	96.5	97.2	0.99
Enrolment in secondary education	104	0.999	0.967	96.1	96.2	1.00
Enrolment in tertiary education	1	1.000	0.939	72.4	54.1	1.34
Health and survival	**116**	**0.969**	**0.955**			
Sex ratio at birth	131	0.941	0.921			0.94
Healthy life expectancy	111	1.032	1.034	74.3	72.0	1.03
Political empowerment	**38**	**0.267**	**0.223**			
Women in parliament	27	0.556	0.284	35.7	64.3	0.56
Women in ministerial positions	29	0.385	0.208	27.8	72.2	0.38
Years with female head of state (last 50)	71	0.000	0.189	0.0	50.0	0.00

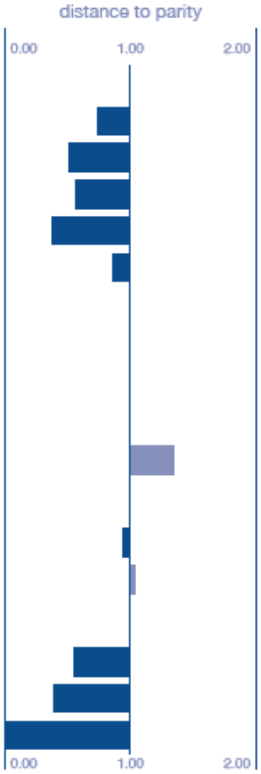


Tabella 16 – *Gender Gap Index Italy* - Fonte: World Economic Forum (2018) - *Global Gender Gap Report*

Nel nostro Paese la parità di genere risulta raggiunta per quanto riguarda le aree "*Education*" ed "*Health* mentre è necessario un ulteriore sforzo per quanto riguarda la partecipazione al mercato del lavoro, la parità salariale, il numero di donne in professioni intellettuali o tecniche ed infine la partecipazione alla vita politica. In particolare, all'interno della categoria "*Economic partecipation and opportunity*" è molto interessante la voce "*Wage equality for similar work*": a fronte di una media globale dello 0,645, l'Italia si classifica al di sotto della stessa con un valore di 0,512, evidenziando come sia necessario attuare politiche e strumenti volti a colmare le differenze nelle retribuzioni salariali per migliorare il benessere dell'individuo, il funzionamento del sistema nazionale e per mantenersi competitivi all'interno del contesto economico europeo. La Banca

d'Italia[14] stima che ad un maggiore accesso femminile al mercato del lavoro all'interno del nostro Paese (tasso di disoccupazione femminile attuale – popolazione tra i 15 ed i 64 anni – al 12,5%) si assocerebbe un aumento del PIL del 7%, anche nel caso in cui ci sia una riduzione della produttività media. Inoltre, un aumento dell'occupazione femminile comporterebbe un maggior reddito familiare e l'acquisto di beni e servizi, stimolando l'espansione del mercato e riducendo il rischio di povertà.

L'Osservatorio JobPricing, in collaborazione con Spring Professional, in uno studio[15] svolto su 400.000 osservazioni qualificate relative a lavoratori subordinati del settore privato (operai, impiegati, quadri e dirigenti) ha stimato che le retribuzioni medie annue siano di 30.368 euro lordi per gli uomini e 27.617 euro lordi per le donne, con una differenza retributiva media annua tra i due sessi, per una medesima posizione organizzativa, di circa 2.700 euro lordi annui. In generale, il delta aumenta con il diminuire dell'inquadramento professionale. Ciò vuol dire che il *gender gap* retributivo risulta essere maggiore tra gli operai che tra i quadri o i dirigenti aziendali. Nonostante vi sia questa differenza salariale, il trend risulta essere positivo: nell'ultimo triennio il *gender pay gap* è passato dal 12,7% del 2016 al 10,0% del 2018. Nel nostro Paese il *gap* è più ampio nelle aziende operanti all'interno del settore privato mentre nel settore pubblico si attesta al 4,1%, risultato all'avanguardia rispetto al contesto europeo. Nello studio è stato analizzato anche il divario tra uomini e donne in termini di carriera ed opportunità lavorative: l'Istituto di Ricerca Nazionale (ISTAT) indica che l'attuale struttura occupazionale è squilibrata e privilegia gli uomini nell'accesso alle posizioni apicali aziendali. Al 2017, le donne che occupano un ruolo dirigenziale sono solamente il 33,6 % ma anche in tal caso il trend è positivo: nel 2008 la percentuale si attestava al 6%. Come detto precedentemente, se si considera esclusivamente il settore privato la disuguaglianza è maggiore: le donne dirigenti sono solamente il 15% mentre nella posizione di quadro il 29%. Rispetto al passato il divario è stato in parte colmato e ciò è dovuto anche all'aiuto da parte del nostro Legislatore con le normative sulle quote rosa. Nonostante ciò, questo è solo l'inizio di un lungo processo di cambiamento culturale che coinvolge la nostra società: oggi vi sono miglioramenti evidenti ma il *glass ceiling* non risulta essere ancora spianato.

Dallo studio dell'Osservatorio JobPricing si evince che le donne sono più insoddisfatte rispetto agli uomini del proprio *compensation package* poiché il *gap* retributivo e lavorativo è ancora alto, incidendo profondamente sulla motivazione, sulla soddisfazione e sulle performance. È proprio all'interno di questo contesto che si inseriscono le logiche del *Total Reward*: la costruzione di un pacchetto retributivo che prenda in considerazione le esigenze della persona ed eroghi un programma di *rewards* che permetta all'individuo di affrontare al meglio le sfide quotidiane, accrescendo la motivazione ed i risultati è una strategia vincente affinché l'azienda si mantenga competitiva all'interno del mercato del lavoro ed attragga nuovi potenziali talenti. Il *Total Reward* permette all'organizzazione di offrire alla propria collaboratrice strumenti che sostengano i suoi bisogni e le diano la possibilità di cogliere le opportunità di carriera e raggiungere posizioni organizzative apicali. La presenza di donne all'interno dei ruoli dirigenziali garantisce diversità di opinioni e

[14] Banca d'Italia (2013) – Questioni di Economia e Finanza – *Le donne e l'economia italiana*
[15] JobPricing (2019) - *Gender Gap Report*

prospettive nel momento in cui si debba compiere una scelta, adottando un approccio olistico nelle strategie aziendali ed apportando nuova linfa vitale all'interno del contesto aziendale. A tal punto, è necessario chiarire che ogni organizzazione ha l'interesse affinché nel processo di valutazione e selezione delle risorse si premino quelle migliori e con un maggior potenziale: la presenza femminile all'interno dei consigli amministrativi oppure nei ruoli *executives* non è una casualità ma deriva dal fatto che durante il suo percorso di carriera quel particolare individuo si sia distinto rispetto ad un altro, indipendentemente dal proprio sesso, dall'età o da altre circostanze. Basare le scelte aziendali su stereotipi e discriminazioni, preferendo il sesso maschile per determinate posizioni aziendali senza che vi siano delle motivazioni legate alle sue effettive capacità e competenze risulta essere uno spreco di risorse (costo opportunità), comportando una minore produttività e competitività all'interno del mercato. Il *Total Reward* persegue tale princìpi, ponendo al centro della propria politica l'ascolto e la persona, colmando il divario di genere senza prendere in considerazione circostanze esterne al percorso di carriera dell'individuo e costituendo un ambiente di lavoro che permetta di far esplodere il potenziale sia degli uomini che delle donne.

	UOMINI	DONNE
Retribuzione fissa	69,7%	65,2%
Retribuzione variabile individuale	36,1%	28,8%
Retribuzione variabile aziendale contrattuale (es. contratto di II livello e/o premio di risultato)	15,6%	15,5%
Benefit / Welfare - servizi ai dipendenti	25,1%	21,2%
Training e formazione / Possibilità di sviluppo di carriera	39,4%	43,6%
Altri premi non monetari (esempio: viaggi, gadget tecnologici, buoni benzina, ecc.)	7,2%	5,3%
Flessibilità orari - Work Life Balance	31,7%	36,4%
Ambiente di lavoro (spazio, location, arredamento, ecc.)	12,0%	11,0%
Relazioni interpersonali positive con capi, colleghi e collaboratori	18,7%	26,1%
Il contenuto del lavoro (attività interessanti, importanti, con mansioni ricche)	30,5%	32,2%
Essere parte di un'organizzazione con una missione di valore per i clienti e per la società	14,0%	14,8%

Tabella 17 – *Differenze di genere nelle motivazioni al cambiamento del posto di lavoro* - Fonte: JobPricing (2019) - *Gender Gap Report*

Dalla tabella 17 è evidente come la componente fissa della remunerazione sia ancora il fattore più importante nella valutazione di un'opportunità lavorativa ma non sia l'unico che il soggetto prende in considerazione. L'individuo, nel momento in cui deve compiere una scelta, oltre alla componente *tangible* della *compensation* prende in analisi anche quella *intangible*. Le persone sono diverse fra loro e questo si riflette sulle proprie esigenze: nello specifico, le donne danno maggiore importanza a determinati *rewards* mentre gli uomini ad altri. Dallo studio di JobPricing è evidente come le donne diano un'ampia importanza a fattori *intangible* come il *training* e la formazione, lo sviluppo di carriera, la flessibilità di orari ed il *work-life balance*. Il desiderio di fare carriera ed essere considerate all'interno del contesto lavorativo alla pari rispetto agli uomini, colmando pregiudizi e superando le barriere culturali, unite alla necessità di conciliare ed equilibrare la propria vita

privata - Secondo il *World Economic Forum*[16] sono soprattutto le donne che si occupano dei figli e dei genitori in età avanzata, costringendole a compiere una scelta tra la carriera e la famiglia - con quella professionale fa comprendere perché dallo studio, il gentil sesso dia maggiore importanza a determinate tipologie di *rewards* rispetto agli uomini. Le organizzazioni, affinché aiutino le donne ad esprimere e il proprio potenziale devono prevedere adeguate misure e strumenti come sono il lavoro flessibile, lo *smart working*, il congedo parentale, i servizi di *welfare* come gli asili assistenziali oppure i corsi di rientro dalla maternità.

Il datore di lavoro deve creare le condizioni favorevoli affinché i dipendenti abbiano una serenità mentale che consenta loro di essere realmente produttivi. L'organizzazione, per colmare le differenze retributive ed il divario di genere, non si deve basare esclusivamente sulla *base pay* del collaboratore ma deve innanzitutto avviare un processo interno di cambiamento culturale volto a garantire equità tra gli individui. Le organizzazioni, per mantenersi competitivi nell'attuale contesto lavorativo, devono abbracciare un nuovo modo di lavorare ossia quello per obiettivi e non basarsi esclusivamente sul presenzialismo, permettendo in tal modo alle donne lavoratrici di essere giudicate in sede di valutazione alla pari degli uomini. Naturalmente, le esigenze dell'individuo non sono sempre le stesse ma variano a seconda della fase del proprio ciclo di vita (paragrafo 3.7): è proprio per tale motivo che il people manager deve essere dinamico nelle scelte, prendendo decisioni differenti nel corso del tempo e garantendo ai propri collaboratori diversi livelli di *balance*.

3.7: Generation Gap

Il luogo di lavoro è un ambiente in cui l'individuo si relaziona con altre persone le quali si differenziano fra loro in base al sesso, all'età, al luogo di provenienza, agli studi, alle competenze ed alle capacità. Affinché l'organizzazione sviluppi una cultura aziendale condivisa e costruisca un clima positivo ha il compito di combinare efficacemente queste variabili.

Nell'attuale quadro economico, una sfida che il people manager sta affrontando è quella relativa al *bridging* delle differenti generazioni all'interno del contesto organizzativo, comprendendo e rispondendo alle esigenze individuali con l'intento di incrementare l'attrattività dell'impresa, la motivazione e la soddisfazione, incidendo indirettamente sulle performance e sulla competitività aziendale. Le persone sono una risorsa strategica che permette di differenziare le aziende di successo dalle altre: è proprio per questo motivo che colmare il divario generazionale adottando nuove politiche ed offrendo nuovi strumenti aiuta a massimizzare il potenziale dell'individuo indipendentemente dalla sua età.

In sociologia, il termine "generazione" indica un insieme di individui vissuti nel medesimo periodo storico e che presentano caratteristiche proprie del contesto culturale e sociale (Ariès, 1979). Attualmente, all'interno delle organizzazioni convivono individui appartenenti alle seguenti generazioni (Fondazione Sodalitas, 2011):

[16] World Economic Forum (2016) – *Global Gender Gap Report*

- *Baby Boomers* – nati fra il 1946 ed il 1964 – Il nome della categoria fa riferimento al boom delle nascite avutosi successivamente alla Seconda Guerra Mondiale. Gli appartenenti a questa generazione sono entrati all'interno del mondo del lavoro intorno agli anni '70 ed hanno vissuto in un periodo di prosperità in cui si registrò un'importante crescita dal punto di vista economico. Differentemente da quello che accade oggi, la generazione dei *Baby Boomers* crebbe con l'aspettativa che il loro tenore di vita migliorasse nel corso del tempo, considerando il lavoro come una ragione di vita ed uno strumento grazie al quale si potessero raggiungere i propri obiettivi. Caratteristiche di questi individui sono il sacrificio, l'indipendenza, la concretezza, l'orientamento al lavoro ed alla carriera, l'impegno politico e civile ed infine lo status;

- *Generazione X* – nati fra il 1965 ed il 1979 – Gli individui appartenenti a questa categoria sono cresciuti in un periodo storico soggetto a profonde trasformazioni sociali ed economiche. È proprio per questo motivo che la Generazione X ha sviluppato capacità e competenze come sono lo spirito di adattamento, il pragmatismo, l'informalità, il pensiero *open minded*, la padronanza tecnologia e la necessità di trovare un equilibrio tra la vita professionale e quella privata. Vi è una profonda differenza tra questa generazione e la precedente: mentre la Generazione X "lavora per vivere", i *Baby Boomers* "vivono per lavorare";

- *Millennials/Generazione Y* – nati fra il 1980 ed il 2000 – I lavoratori appartenenti alla Generazione Y sono dotati di ottime capacità informatiche, sono abili nel lavorare in team, sono *multi-tasking*, hanno una buona padronanza delle lingue e sono disponibili al cambiamento poiché lo considerano un arricchimento. La Generazione Y è esposta all'incertezza ed alla precarietà del mondo del lavoro, considerando quest'ultimo un elemento fondamentale ma non esclusivo all'interno della propria vita. I valori di questa generazione differiscono rispetto alle precedenti e dunque il people manager deve essere abile ed in grado di gestire il mix generazionale all'interno dell'organizzazione, ripensando ai modelli di gestione delle risorse umane e costruendo un set adeguato di strumenti che permettano di rispondere alle loro esigenze;

Oggi, nel 2019, una nuova generazione si sta affacciando al mercato del lavoro, la *Generazione Z* ossia coloro che sono nati dal 2000 fino ad oggi. Gli individui nati agli inizi degli anni 2000 sono entrati da poco all'interno del mondo del lavoro ed hanno delle caratteristiche peculiari rispetto alle generazioni precedenti: sono interconnessi, multimediali, autonomi ma soprattutto sono nati con la rete. Quest'ultima non permette solamente di comunicare ma diviene uno strumento utile per studiare, apprendere ed essere informati in *real time* su qualsiasi avvenimento o evento. Per quanto riguarda il lavoro, la Generazione Z preferisce trovare un'occupazione che rispecchi le proprie passioni e la propria personalità, ponendo in secondo piano fattori *tangible* come la *base pay*.

Randstad, nella *survey*[17] pubblicata nel 2017 ha analizzato le priorità lavorative che gli individui valutano nel momento in cui entrano in contatto con un potenziale *employer*. Nella ricerca, gli intervistati sono stati suddivisi in base all'età ed al sesso:

18-24 year olds • Attractive salary and benefits • Pleasant work atmosphere • Good work-life balance • Long-term job security • Career progression opportunities	**men 18-24 year olds** • Attractive salary and benefits • Good work-life balance • Career progression opportunities • Pleasant work atmosphere • Long-term job security	**women 18-24 year olds** • Attractive salary and benefits • Pleasant work atmosphere • Good work-life balance • Long-term job security • Career progression opportunities
25-44 year olds • Attractive salary and benefits • Good work-life balance • Long-term job security • Pleasant work atmosphere • Career progression opportunities	**men 25-44 year olds** • Attractive salary and benefits • Long-term job security • Good work-life balance • Pleasant work atmosphere • Career progression opportunities	**women 25-44 year olds** • Attractive salary and benefits • Good work-life balance • Long-term job security • Pleasant work atmosphere • Flexible working arrangements
45-65 year olds • Attractive salary and benefits • Long-term job security • Pleasant work atmosphere • Good work-life balance • Financially healthy	**men 45-65 year olds** • Attractive salary and benefits • Long-term job security • Good work-life balance • Pleasant work atmosphere • Financially healthy	**women 45-65 year olds** • Attractive salary and benefits • Long-term job security • Pleasant work atmosphere • Good work-life balance • Financially healthy

Tabella 18 – *Employees and rewards for age and gender*- Fonte: Randstad (2017) - *Employer Brand Research – Global Report*

Come si evince dalla tabella 18, per tutte le fasce d'età, il salario ed i *benefits* sono i fattori a cui l'individuo dà un maggior peso nella valutazione di un datore di lavoro. Le opportunità di avanzamento di carriera sono più importanti per gli individui con un'età compresa tra i 18 ed i 44 anni rispetto alla fascia d'età 45-65: i lavoratori più anziani hanno una maggiore probabilità di essere al culmine della loro carriera e dunque le opportunità di progressione sono limitate, concentrandosi su altri aspetti della vita lavorativa come ad esempio è la stabilità. In tal caso, in base al presupposto che il talento ed il potenziale non hanno età, è necessario chiarire che un individuo avente 45 o 50 anni ha ancora da affrontare 10/15 anni di attività lavorativa: dunque, l'organizzazione ha il compito di fornire strumenti e supporto affinché gli individui, nella fase finale dalla loro carriera professionale, possano esprimere le proprie potenzialità, capacità, competenze e talenti, considerandoli e valutandoli alla pari dei colleghi con minore esperienza. Nell'analisi di Randstad, il motivo per il quale le opportunità di carriera non vengano prese adeguatamente in considerazione tra i fattori di attrazione più importanti di un datore di lavoro per gli individui appartenenti alla fascia d'età 45-65 è influenzato dalla circostanza che non tutte le organizzazioni adottano politiche e logiche che valorizzino e

[17] Randstad (2017) - Employer Brand Research – Global Report

diano adeguato ascolto alle esigenze dei lavoratori avanti con l'età. Il clima lavorativo positivo è importante per ogni fascia d'età ma soprattutto per la Generazione Y (fascia d'età 18-24), che la classifica al secondo posto, rispetto al quarto posto per coloro che appartengono alla fascia 25-44 ed il terzo per la fascia 45-65. Il motivo è che i *Millennials* pongono enfasi sui fattori *intangible* e sulla cultura aziendale, ricercando ambienti e contesti nei quali sia possibile collaborare e progredire. L'equilibrio tra la vita professionale e la vita privata è importante indipendentemente dal sesso e dall'età ma le donne comprese nella fascia 25-44 anni la classificano più in alto: questo è dovuto alla circostanza che le donne nel momento in cui divengono madri lasciano il posto di lavoro oppure rientrano in ufficio dopo molto tempo per via dell'assenza di adeguate politiche e strumenti che permettano alla donna lavoratrice di conciliare la vita professionale con quella privata. Infine, dalla ricerca emerge che il percorso di carriera della generazione dei *Millennials* non è più lineare ma *boundaryless* ossia l'individuo non è più legato ad un'unica organizzazione nel corso della carriera professionale poiché ritiene che per fare carriera sia necessario spostarsi da un'azienda all'altra.

Fino ad ora, la carriera dell'individuo è stata analizzata prendendo come riferimento esclusivamente l'età anagrafica: esiste però un altro approccio che analizza lo sviluppo professionale dell'individuo non in base all'età della persona ma alle fasi di vita ed agli stadi di carriera, spiegando i motivi per i quali l'individuo abbia determinate abitudini, attui determinati comportamenti, compia specifiche scelte ed investa energie nel proprio percorso professionale. Un autore che ha approfondito tale tematica è Super (1942, 1980, 1992) che ha analizzato il processo di sviluppo che ogni individuo affronta nel proprio ciclo vitale: secondo il ricercatore, esistono diversi stadi nella vita della persona che sono solo in parte legati all'età anagrafica e a cui corrispondono esigenze e necessità diverse. Il suo approccio è chiamato "arco di vita" (*life span* o *life space*) il quale analizza il percorso professionale dell'individuo considerandolo come un processo fluido di scelte volte a ricercare un equilibrio costante tra il concetto di sé e la propria vita lavorativa.

Nel suo approccio, Super analizza cinque diversi *life stages* che si susseguono nel corso del tempo e si declinano all'interno dell'arco di vita (*life span*) dell'individuo. Queste fasi sono anche dette "fasi di sviluppo della carriera" e sono la crescita, l'esplorazione, il consolidamento, il mantenimento ed il disimpegno. Attraverso l'analisi di questi stadi Super sostiene che le competenze professionali, le preferenze ed i bisogni degli individui varino in base al tempo ed all'esperienza.

Growth	Developing a realistic self-concept	Learning to relate to others	Accepting one's own limitations	Developing and valuing non-occupational roles
Exploration	Learning more about opportunities	Finding desired opportunity	Identifying new tasks to work on	Finding a good retirement place
Establishment	Getting started in a chosen field	Settling down in a suitable position	Developing new skills	Doing things one has wanted to do
Maintenance	Verifying current occupational choice	Making occupational position secure	Holding one's own against competition	Keeping what one enjoys
Decline	Giving less time to hobbies	Reducing sports participation	Focusing on essentials	Reducing working hours

Tabella 19 – *Fasi di sviluppo della vita e della carriera di Super* - Fonte: Super (1980, 1992)

Super ha sviluppato il concetto di "*vocational maturity*" concludendo che la maturità professionale dell'individuo non necessariamente corrisponde alla sua età cronologica: due individui possono raggiungere un medesimo stadio di carriera in momenti differenti della loro vita per via di fattori quali sono la concezione di sé, le esperienze maturate, il contesto culturale, familiare, sociale di riferimento ed infine l'ambiente lavorativo. Ad esempio, il trasferimento all'estero può essere considerata un'opportunità di carriera e di crescita professionale sia da un giovane lavoratore all'inizio del proprio percorso professionale sia da un individuo di 50/55 anni: è possibile che quest'ultimo, una volta dedicata parte della sua vita alla famiglia ed ai figli ed aver raggiunto una stabilità sia dal punto di vista economico sia familiare, negli ultimi 10/15 anni della propria carriera, avendo tempo a disposizione da dedicare al lavoro ed al miglioramento delle proprie *skills*, senta il bisogno di dare un maggiore contributo all'organizzazione attraverso la sua esperienza e le competenze maturate nel corso degli anni, dimostrando il suo potenziale così come farebbe un neolaureato all'inizio della sua carriera. Questo esempio permette di comprendere che il people manager, per evitare uno spreco di risorse e di potenziale, deve aiutare e sostenere tutti i lavoratori, e non solamente quelli più giovani, nel perseguimento dei propri obiettivi e nel miglioramento delle proprie capacità. Dato che il potenziale non ha età, è necessario superare lo stereotipo secondo cui solamente i giovani lavoratori apportino valore aggiunto, a favore di logiche come il *Total Reward* che valorizzano l'intera popolazione aziendale.

Nell'attuale contesto economico e sociale, il modello di Super è superato poiché rispetto al passato, il percorso di carriera è maggiormente caratterizzato da incertezza. La carriera non segue più un percorso lineare e prevedibile ma può assumere differenti forme e direzioni con confini evanescenti e labili, non più legati alla singola organizzazione. La non linearità della carriera comporta che il lavoratore odierno abbia fasi lavorative stabili, fasi di disoccupazione, fasi di crescita professionali o di formazione. Nonostante le criticità, l'analisi del modello di Super aiuta a comprendere che i bisogni e le necessità degli individui variano nel corso del tempo e sono solamente in parte legati all'età anagrafica, dipendendo invece dallo specifico stadio di vita in cui si trova l'individuo. Dunque, il people manager, per sostenere i diversi percorsi di carriera, non deve utilizzare un approccio standardizzato nella gestione delle risorse ma grazie all'utilizzo di una logica olistica com'è quella del *Total Reward*, deve costruire *compensation packages* differenti a seconda delle specifiche esigenze, mantenendo l'equità retributiva all'interno del contesto organizzativo, puntando non solamente alla parte *tangible* della remunerazione e superando le discriminazioni legate all'età o al sesso della persona.

Una volta analizzate le logiche del *Total Reward* e le sue componenti, nel prossimo capitolo dell'elaborato si analizzano le diverse teorie motivazionali legandole ad un approccio olistico e personalizzato com'è quello del Sistema Premiante che consente all'organizzazione di mettere in primo piano la persona, sostenere il suo percorso di carriera ed alimentare la motivazione e la soddisfazione lavorativa.

CAPITOLO 4

IL TOTAL REWARD COME LEVA PER SOSTENERE LA MOTIVAZIONE

4.1: La motivazione e le sue variabili

Le trasformazioni dell'attuale contesto economico si riflettono sulle organizzazioni e sulle persone, rendendo l'attività del people manager sempre più complessa e attenta agli aspetti motivazionali.

Etimologicamente il termine "Motivazione", derivante dal latino *motus*, indica il movimento di un soggetto verso uno scopo desiderato. La volontà di raggiungere un obiettivo è una spinta che genera aspettative, emozioni, pressioni e tensioni. Qualsiasi comportamento umano, anche se considerato casuale o privo di motivazioni, è determinato da un "perché".

"*La motivazione si riferisce al complesso delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo*" (Avallone, 2011, p. 473).

Agli inizi del '900, nella "Teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro", Taylor (1911) sosteneva che la motivazione del lavoratore derivasse esclusivamente dalla retribuzione e basava il successo di un'organizzazione su due presupposti: la pianificazione del lavoro e la retribuzione attraverso il cottimo, aumentando la produttività attraverso la competizione interna. In un'organizzazione siffatta, il lavoro era alienante e l'unica fonte di motivazione era costituita dagli incentivi monetari ottenuti al crescere della produttività del singolo individuo ("*Money and bonus*"). Nell'organizzazione scientifica del lavoro, l'individuo eseguiva in maniera routinaria i compiti che gli erano assegnati ed era soggetto a rigidi controlli sui tempi e sui metodi: l'obiettivo era quello di individuare il "*Champion*" ossia il lavoratore-modello che eseguisse alla perfezione i *task* assegnati e che divenisse lo standard qualitativo da imitare per quella determinata attività. Seguendo i postulati di Taylor, affinché si mantenga la motivazione nel corso del tempo, è necessario che l'individuo basi la propria soddisfazione lavorativa solamente sugli incentivi di natura economica e che vi sia una produttività crescente che comporti un aumento degli incentivi monetari.

Mayo (1945), fondatore dello *Human Relations Movement*, nel 1927 iniziò ad eseguire delle ricerche sperimentali all'interno di stabilimenti nei quali venivano implementati i principi tayloristi. Differentemente da quello che affermava Taylor, Mayo si rese conto che la motivazione dell'essere umano non si fondava esclusivamente sugli incentivi economici. Gli studi furono condotti presso gli stabilimenti della *Western Electric* di Hawthorne (Chicago), indagando su come i fattori non economici potessero influenzare positivamente sulla produttività.

Nello specifico, Mayo ed i suoi collaboratori hanno dimostrato come il contesto relazionale e lavorativo possa sostenere in maniera determinante la motivazione e accrescere conseguentemente la produttività dell'individuo. Secondo Mayo e il suo team di ricerca, i fattori più rilevanti per incidere positivamente sulla motivazione sono:

- Creazione di un ambiente di lavoro amichevole e positivo;
- Supervisione meno invasiva e stressante;
- Mutua assistenza fra i gruppi di lavoro;
- Riduzione dell'orario di lavoro;
- Pause;
- Condivisione delle problematiche;
- Attenzione all'alienazione del lavoratore.

Grazie alle ricerche di Mayo, si è compreso che porre il focus sulle esigenze e sui bisogni dell'individuo, in particolare sulle condizioni sociali in cui lavora, ne aumenta la motivazione, la soddisfazione e permette di raggiungere in modo più agevole gli obiettivi aziendali prefissati.

Il people manager, per orientare le performance ed i comportamenti dell'individuo ha la necessità di approfondire i processi motivazionali, cogliendone sia le implicazioni sia le principali dinamiche. La motivazione all'interno del contesto lavorativo è una tematica che si affronta quotidianamente poiché continuamente si gestiscono problematiche attinenti alla performance dei lavoratori ed alla qualità del loro impegno (Gabrielli, 2010).

Nello specifico, il people manager deve essere capace di analizzare, sfruttare e valorizzare le differenze individuali, focalizzandosi sui diversi *driver motivazionali*, riuscendo ad incoraggiare e coinvolgere tutti i membri appartenenti ad un'organizzazione (Denny, 2002).

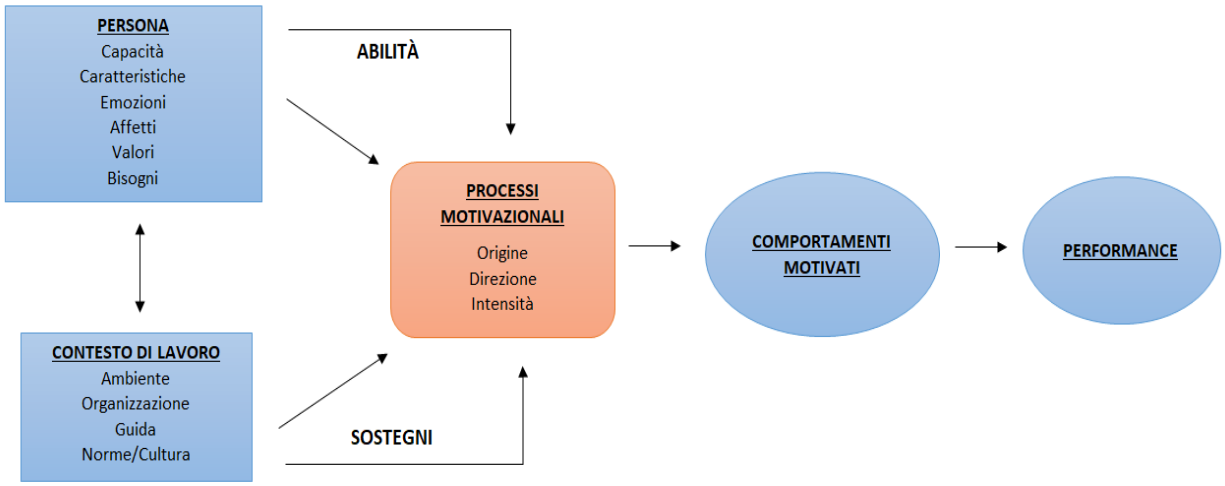


Figura 9 – *Motivazione legata alla prestazione* - Fonte: Gabrielli (2010), p. 95, adattamento da Kreitner, Kinicki (2008)

Dall'analisi della Figura 9, si possono trarre diverse considerazioni (Kreitner, Kinicki, 2008, p. 134):

- Il comportamento differisce dalla motivazione: quest'ultima è un insieme di processi psicologici che culminano nel desiderio di compiere una determinata azione. Dunque, il comportamento è il punto di arrivo di questi processi, risultando osservabile e valutabile in maniera oggettiva;

- Il comportamento differisce dalla performance. La prestazione è la risultante di un insieme di comportamenti ripetuti nel corso del tempo e deve rispettare standard imposti e verificati da parte del management;

- La motivazione risulta essere un fattore necessario ma non sufficiente affinché vi sia un determinato comportamento. Il processo motivazionale è influenzato da ulteriori elementi ossia la situazione personale ed il contesto.
  "*La quantità di tempo passato a studiare per un esame (comportamento) dipende dalla motivazione dell'individuo, unita a capacità e obiettivi (situazione personale) e qualità degli appunti presi (variabile contestuale limitante o favorevole)*" (Kreitner, Kinicki, 2008, p. 134).

Dunque, esiste una correlazione tra la motivazione e la performance. Nello specifico, tale relazione può essere espressa in maniera sintetica affermando che la performance, dato un determinato contesto, è funzione della motivazione e delle capacità dell'individuo (Tosi, Pilati, 2008):

$$Performance = f(Motivazione * Capacità)$$

Dove:

- Motivazione
  È la spinta/energia che l'individuo convoglia verso alcune attività per il raggiungimento di determinati obiettivi. La motivazione può essere alimentata da:
  Leve di motivazione estrinseca: si riferiscono a qualcosa di esterno rispetto all'individuo come ad esempio sono le gratificazioni ottenute, i benefit, gli elogi ed i riconoscimenti;
  Leve di motivazione intrinseca: fanno riferimento alla motivazione data dall'esecuzione del lavoro stesso. In tal caso, nell'alimentare la motivazione, un fattore determinante è l'apprendimento. Se l'individuo, oltre a raggiungere l'obiettivo prefissato, apprende ed affina le proprie capacità e competenze, sarà incentivato a migliorare il proprio livello di prestazioni nel corso del tempo.

- Capacità
  "*Insieme delle caratteristiche intellettive dell'individuo, delle abilità mentali, del livello di conoscenze e del grado di utilizzo di tecniche nello svolgimento delle attività*" (Tosi, Pilati, 2008).

- Performance

  Può essere analizzata secondo due punti di vista:

  In-Role: prestazione relativa alle attività connesse al proprio ruolo;

  Extra-Role: si riferisce agli individui che sono propensi ad attuare comportamenti discrezionali non richiesti dalla propria mansione ma che vanno a beneficio dell'organizzazione, intesa come un "sistema sociale". Alcuni comportamenti *extra-role* sono l'aiutare i propri colleghi nella risoluzione di problemi, l'accettare i compiti senza indietreggiare oppure il promuovere un clima organizzativo positivo minimizzando le distrazioni ed i conflitti interpersonali (Bateman, Organ, 1983).

Si noti bene che la performance non è data dall'addizione della motivazione e delle capacità ma dal loro prodotto: il manager, nell'allocazione delle risorse umane a mansioni e posizioni organizzative, può identificare la persona migliore e idonea in termini di *skills* e che sia in *fit* rispetto al contesto ma in assenza di un'adeguata motivazione, l'intera prestazione rischia di essere compromessa. Dunque, risulta necessario che il management presidi con eguale attenzione sia gli aspetti motivazionali sia quelli relativi alle competenze professionali poiché tutt'oggi, vivendo in un mondo *knowledge intensive*, si richiedono lavoratori non solo abili e capaci ma anche *engaged* rispetto alla propria attività ed agli obiettivi aziendali.

4.2: Sostenere la motivazione con le leve del Total Reward

La teoria motivazionale ha l'obiettivo di identificare i motivi per i quali un individuo attua un determinato comportamento ed i processi che lo sostengono. Nel corso degli anni sono state elaborate diverse teorie poiché, soprattutto in ambito lavorativo, conoscere le variabili che influenzano la motivazione migliora la produttività, ottimizza le risorse umane allocate e garantisce *job satisfaction* (Gabrielli, 2010).

Tutt'oggi, non esiste una teoria motivazionale universalmente accettata poiché gli individui sono differenti fra loro e risulterebbe difficile standardizzare i bisogni ed il comportamento umano. Dunque, ogni studioso ha approfondito diversi aspetti della motivazione in base al proprio orientamento, al periodo storico ed al contesto economico e sociale di riferimento.

Nonostante le differenze, le teorie motivazionali possono essere ricondotte a due principali categorie (Campbell, Pritchard, 1976):

- Teorie del contenuto: analizzano i bisogni dell'individuo e le cause che originano il comportamento presupponendo che si agisca per soddisfare le proprie esigenze e pulsioni (Gabrielli, 2010, p. 96). All'interno di questa categoria, le teorie maggiormente conosciute sono la "Gerarchia dei bisogni" di Maslow, la "Teoria ERC" di Alderfer, la "Teoria bifattoriale" di Herzberg, la "Teoria dei bisogni" di McClelland ed infine la "Teoria X e Y" di McGregor.

- Teorie del processo: descrivono "*Il modo in cui i comportamenti cambiano*" (Tosi et al, 2002, p. 66) spiegando la "*scelta, l'intensità e la persistenza di una determinata strategia comportamentale*" (Avallone, 2011, p. 473). In questo secondo approccio vengono comprese la "Teoria dei rinforzi" di Skinner, la "Teoria dell'aspettativa-valenza" di Vroom, la "Teoria del goal setting" di Locke ed infine la "Teoria dell'equità" di Adams.

All'interno del capitolo verranno discusse solamente alcune delle teorie motivazionali sopra citate poiché l'obiettivo perseguito è quello di individuare bisogni, motivi e valori all'interno del contesto organizzativo affinché il people manager possa guidare e coadiuvare il contributo individuale attraverso risposte personalizzate e avvalendosi dell'approccio *Total Reward*.

4.2.1: La Gerarchia dei Bisogni di Maslow

Grazie alle ricerche di Helton Mayo e della scuola di Hawthorne, si superò il modello taylorista e si dimostrò che i bisogni psicologici dei lavoratori erano di uguale importanza rispetto a quelli fisiologici. Per questo motivo, in seguito, l'attenzione degli studiosi si rivolse all'identificazione di quei bisogni che garantissero un aumento della motivazione e del benessere dell'individuo (Avallone, 2011). In ambito organizzativo, la "Gerarchia dei bisogni" (anche detta "Piramide dei bisogni") di Abraham Maslow (1943, 1954) ha avuto un notevole successo. Lo psicologo afferma che i bisogni sono aggregati su una "scala di prepotenza" e sono legati fra loro da un rapporto gerarchico ossia i bisogni di ordine superiore non si manifesteranno se non successivamente alla soddisfazione dei bisogni di ordine inferiore. Nel momento in cui un bisogno è soddisfatto, perde la sua capacità di motivare e mantiene solo l'attitudine a contenerne l'insoddisfazione. In sostanza, l'utilità marginale dei bisogni di ordine inferiore decresce nel momento in cui sono soddisfatti mentre emerge il desiderio dell'individuo di soddisfare nuovi bisogni che appartengono ad un ordine superiore della piramide.

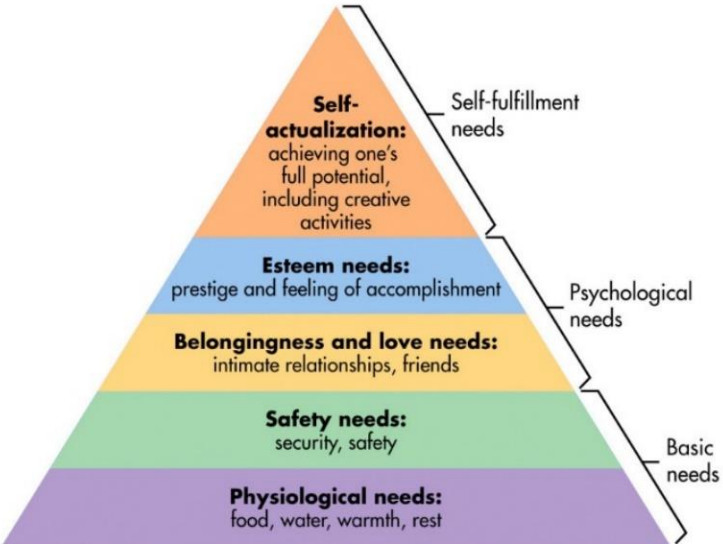


Figura 10 – *Hierarchy of needs* – Fonte: Maslow (1954)

Secondo Maslow (1943, 1954), sono cinque i livelli dei bisogni:

1. Bisogni fisiologici o di sopravvivenza

   Gli esseri umani, affinché perseguano bisogni di ordine superiore che incrementino la motivazione, hanno innanzitutto la necessità di soddisfare i loro bisogni fisiologici (aria, cibo, acqua, omeostasi, sonno), senza i quali non ci sarebbe neanche la vita. Se un individuo ha difficoltà nel soddisfare tale tipologia di bisogni, è improbabile che ricerchi "sicurezza", "appartenenza", "stima" o "autorealizzazione";

2. Bisogni di sicurezza

   Si riferiscono alla necessità di essere protetti. L'assenza di sicurezza può riferirsi a diversi aspetti:

   - Sicurezza fisica e psicologica: a causa di guerre, disastri naturali, violenze, abusi, mobbing, ritorsioni. Le persone in tal caso possono essere soggette a disturbi, stress o traumi.
   - Sicurezza economica: a causa della crisi economica, della mancanza di opportunità lavorative, dell'insicurezza del posto di lavoro.

3. Bisogni di affetto e appartenenza

   Dopo che i bisogni fisiologici e di sicurezza sono soddisfatti, il terzo livello di bisogni riguarda l'affetto e l'appartenenza. Secondo Maslow, l'individuo è alla ricerca dell'approvazione e dell'inclusione sociale: all'interno della famiglia, dell'azienda, di gruppi religiosi, squadre sportive, comunità (oggi anche online). Conseguenze dell'insoddisfazione di tali bisogni sono la solitudine, l'ansia sociale o la depressione.

4. Bisogni di stima

   Maslow identifica due "versioni" delle esigenze di stima:

   - *Lower version*: è il bisogno di ricevere rispetto dagli altri. Si concretizza nella necessità di status, riconoscimento, prestigio e fama.
   - *Higher version*: si manifesta nell'esigenza del rispetto di sé. L'individuo ha la necessità di avere competenza, padronanza, fiducia in sé stesso, indipendenza e libertà.

5. Bisogni di autorealizzazione

   "*What a man can be, he must be*" (Maslow, 1954, p. 91)

   Desiderio di esprimere il proprio potenziale e di trovare percorsi appropriati nella propria vita e nella carriera professionale. Nella gerarchia di Maslow, i bisogni di ordine inferiore sono i tasselli necessari da soddisfare all'interno del processo che ha come fine ultimo il raggiungimento dell'autorealizzazione.

"*La concettualizzazione di Maslow presenta diverse implicazioni per il mondo del lavoro: riflette sulla rilevanza assoluta o parziale (in termini motivazionali) della retribuzione, sulla maturazione individuale, sull'autonomia, l'indipendenza e la potenzialità degli individui (…) riconoscendo i diversi bisogni individuali*

e svalutando indirettamente le strategie gestionali di riconoscimento e di promozione di natura indifferenziata." (Avallone, 2011, p. 475).

La "Gerarchia dei bisogni" ha avuto un ampio successo per via della sua semplicità e chiarezza ma è stata soggetta a diverse critiche. In primo luogo, all'interno della teoria si assume che i bisogni degli individui siano standardizzati, non prendendo in adeguata considerazione le differenze culturali e sociali. All'epoca di Maslow, la società aveva una maggiore omogeneità e si aveva la convinzione che l'evoluzione motivazionale (nella vita e nel lavoro) seguisse ritmi e percorsi prevedibili (Avallone, 2011). Oggi invece, un medesimo bisogno può essere soddisfatto in modi diversi a seconda dell'individuo, evidenziando come soggetti differenti che si trovano sullo stesso "gradino" della piramide possono reagire differentemente ad un medesimo stimolo. In secondo luogo, la piramide di Maslow è focalizzata su fattori interni e sull'autodeterminazione dell'individuo, ignorando l'interazione di quest'ultimo con la realtà esterna che diviene semplicemente il contesto all'interno del quale si soddisfano i bisogni individuali. Infine, la terza critica è che nella teoria si esclude che un soggetto possa essere spinto da più bisogni contemporaneamente e con diversa intensità. Un individuo potrebbe deliberatamente decidere di non soddisfare un bisogno di ordine inferiore a favore di un altro appartenente ad un ordine superiore, seguendo un percorso diverso rispetto a quello crescente ed ascendente delineato dalla teoria (Gabrielli, 2010).

Il contributo di Maslow è senza dubbio fondamentale per comprendere quali siano i bisogni degli individui e la loro evoluzione nel corso del tempo ma nell'attuale contesto economico e sociale, è difficile attuare politiche di people management basandosi apriori su una struttura gerarchica e standardizzata dei bisogni poiché le diverse esigenze e le differenti sensibilità individuali al loro soddisfacimento riducono in maniera drastica la portata della "Gerarchia dei bisogni" di Maslow, riducendone il valore predittivo ed applicativo.

La teoria di Maslow può essere analizzata ricollegandola ai quadranti della matrice del *Total Reward* di Brown e Armstrong (1999), dimostrando come un approccio olistico alla gestione delle risorse umane migliori la soddisfazione lavorativa, la motivazione e indirettamente le performance aziendali. Per quanto riguarda i bisogni di ordine inferiore, in generale, un individuo ad inizio carriera darà priorità d'interesse a bisogni fisiologici come uno stabile e adeguato salario (I quadrante) ed ai bisogni di sicurezza come i *benefits* offerti dall'organizzazione (II quadrante) ed un ambiente di lavoro sicuro con un clima positivo (IV quadrante). Nel momento in cui i bisogni di ordine inferiore non dovessero o non vengano più soddisfatti, l'individuo adeguerà le sue azioni ed il suo comportamento per via delle preoccupazioni relative al salario, alla sicurezza ed alla stabilità. Il management, per via delle difficoltà economiche e finanziarie, è molto spesso costretto ad attuare piani di riduzione del personale: è proprio in questo momento che deve emergere la capacità della leadership di gestire razionalmente ed umanamente le situazioni critiche. Decisioni insensate o prese rapidamente per via di tempistiche stringenti possono rivelarsi errate poiché tali provvedimenti non inficiano solamente sui conti aziendali ma anche sulle persone che potrebbero percepire l'incapacità dell'organizzazione di continuare a soddisfare i bisogni fisiologici e di sicurezza.

Soddisfatti i bisogni di base (fisiologici e di sicurezza), l'individuo sentirà l'esigenza di soddisfare quelli psicologici (appartenenza). L'interazione sociale del collaboratore dipenderà sia dalla cultura aziendale e dagli strumenti messi a disposizione dall'organizzazione sia dall'estroversione dell'individuo e dalla sua capacità di instaurare relazioni sociali: sessioni di *team building* e di *team meeting* (IV quadrante), il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli obiettivi e dei relativi *bonus* (I quadrante), la risoluzione delle problematiche personali e familiari attraverso i servizi di *welfare* (II quadrante), il sostegno alla carriera attraverso le relazioni di sostegno - *coaching, mentoring, counseling* – (III quadrante), fornire *non-financial recognition* come un ringraziamento per l'operato svolto o un pubblico apprezzamento da parte del manager (IV quadrante) sono tutti strumenti che aiutano il management a soddisfare il bisogno di appartenenza dell'individuo.

Una volta soddisfatti anche i bisogni di appartenenza, l'individuo sentirà la necessità di appagare quelli di ordine superiore ossia i bisogni di stima e di autorealizzazione. I bisogni di stima si concretizzano nella necessità di ottenere riconoscimenti, un determinato *status* e di padroneggiare le competenze relative al proprio *task*, acquisendone di nuove per arricchire il proprio percorso di carriera ed esplorare nuove opportunità lavorative. All'interno del III quadrante della matrice del *Total Reward* vi sono i programmi di *learning, development* e *training* volti a sostenere il collaboratore nelle sue esigenze di miglioramento professionale. Nell'attuale contesto economico e sociale, differentemente dal passato, gli individui (soprattutto la Generazione Y e la Generazione Z) non desiderano svolgere la medesima mansione per tutta la loro carriera professionale ma auspicano a far parte di diversi team di progetto, di essere assegnati a *special task*, ad apprendere e ad espandere il proprio campo di responsabilità. Il *training* ed il *job enrichment* sono programmi che permettono di rendere il lavoro gratificante, di sentirsi valorizzati e parte integrante del sistema organizzativo. Affinché si mantenga alta la stima ed il morale dei collaboratori, il management deve definire *ex-ante* i *bonus* ed i premi (I quadrante) che si riceveranno nel momento in cui verranno raggiunti determinati obiettivi di business. In tal caso, per evitare cali motivazionali, è necessario che l'organizzazione adotti una cultura e delle politiche organizzative basate sull'equità (IV quadrante). Con l'autorealizzazione, l'individuo sente il bisogno di esprimere tutto il suo potenziale: quest'ultimo si manifesterà solamente nel momento in cui si offrirà un lavoro stimolante, delle opportunità per perfezionare gli studi, le capacità e le conoscenze (ad esempio l'azienda offre come *reward* un MBA ad un collaboratore meritevole e con talento), un'opportunità di sviluppo dentro e fuori dal lavoro, programmi di trasferimento all'estero volti ad ampliare le responsabilità dell'individuo e formarlo per una futura carica direzionale dell'impresa o infine dando all'individuo la possibilità di assumere un ruolo di riferimento, di *mentor* e di guida nei confronti di giovani talenti.

La "Gerarchia dei Bisogni" di Maslow evidenzia come le necessità degli individui siano mutevoli e variabili nel corso del tempo ed è grazie ad un **approccio non omogeneo e non standardizzato come quello del *Total Reward*** – attraverso l'utilizzo efficace delle leve e degli strumenti presenti nei quattro differenti quadranti della matrice di Brown e Armstrong - che l'organizzazione riesce a garantire un *fit* continuo tra gli obiettivi individuali e quelli aziendali.

4.2.2: La teoria ERG di Alderfer

Alderfer (1969, 1972), analizzando la "Gerarchia dei bisogni" di Maslow ed individuandone le criticità, ha proposto una seconda teoria motivazionale basata sui bisogni. Lo psicologo, nella sua teoria denominata ERG ha accorpato i cinque livelli di bisogno individuati da Maslow in tre categorie:

- *Existence* (esistenziali): racchiude i bisogni fisiologici e di sicurezza;
- *Relatedness* (relazionali): include i bisogni di affetto o di appartenenza;
- *Growth* (di crescita): comprende i bisogni di stima e di autorealizzazione.

La classificazione proposta da Alderfer non ha il semplice obiettivo di raggruppare in categorie omnicomprensive i bisogni individuati da Maslow ma presenta delle sostanziali differenze:

- Le tre categorie di bisogni ossia esistenziali, relazionali e di crescita si sviluppano lungo un *continuum*, differenziandosi dalla sequenza progressiva, gerarchica ed ascendente ipotizzata da Maslow. Ipotizzando un *continuum* e non una piramide, Alderfer evidenzia come i bisogni non siano standardizzati, che possono essere attivati contemporaneamente e che infine sono percepiti differentemente a seconda della personalità, del sesso (*gender gap*) e dell'età dell'individuo (*generation gap*). Questo vale soprattutto in un contesto lavorativo come quello attuale, caratterizzato da bisogni mutevoli, percorsi di carriera flessibili e pari opportunità.

- Un'altra differenza riguarda la proprietà motivante dei bisogni insoddisfatti. Per Maslow, il mancato soddisfacimento di un bisogno comporta la frustrazione dell'individuo. Affinché il bisogno venga soddisfatto, il soggetto lo rende preminente e centrale all'interno della sua vita, come se fosse un obiettivo da raggiungere. La teoria ERC contiene invece una componente di "frustrazione-regressione": Alderfer afferma che nel momento in cui non si soddisfano i bisogni di una categoria superiore, vi sarà una regressione ed una riaffermazione dei bisogni di ordine inferiore.
  Ad esempio, "*Può succedere che dipendenti frustrati o insoddisfatti della qualità delle loro relazioni interpersonali al lavoro (bisogni di relazione) richiedano stipendi più elevati o benefit maggiori (bisogni di esistenza), regredendo al livello inferiore*" (Kreitner, Kinicki, 2008, p. 138). In tal caso dunque, il people manager deve essere attento e comprendere che la richiesta di aumento dello stipendio o miglioramento dei benefit deriva dalla sofferenza dell'individuo rispetto al proprio ambiente lavorativo.

La teoria ERG di Alderfer è una riproposizione della Gerarchia dei Bisogni di Maslow ma con alcune differenze. **Ricollegando la teoria ai quadranti della matrice del *Total Reward*** di Brown e Armstrong (1999) si giunge alla seguente considerazione: il people manager deve guidare e indirizzare il comportamento degli individui riconoscendo le molteplici esigenze e necessità. Queste ultime possono attivarsi contemporaneamente ed inoltre non sono omogenee e standardizzate, essendo percepite differentemente in base al sesso, all'età, allo stadio di vita o di carriera ed infine al contesto di riferimento. Le leve del *Total*

Reward da utilizzare per aumentare la motivazione e la soddisfazione dell'individuo sono le medesime analizzate nel paragrafo precedente (3.2.1) poiché le tre categorie individuate da Alderfer – *Existence*, *Relatedness* e *Growth* – sono una riclassificazione dei cinque livelli di bisogno – Fisiologici, Sicurezza, Appartenenza, Stima e Autorealizzazione – della teoria di Maslow.

4.2.3: La teoria Bifattoriale di Herzberg

La teoria Bifattoriale, anche detta teoria dei Fattori Duali (Herzberg et al., 1959), ha goduto di grande notorietà nel mondo accademico e imprenditoriale per via della "rilettura" dei bisogni e per la modifica delle conclusioni di Maslow. Il metodo di ricerca di Herzberg si è basato su un'intervista rivolta ad un campione di 200 professionisti tra ingegneri e contabili di Pittsburg (Pennsylvania) ai quali veniva chiesto di raccontare eventi che li avessero fatti sentire soddisfatti o insoddisfatti nell'ambito professionale.

Dalla ricerca è emerso che i fattori portatori di insoddisfazione sono di natura estrinseca rispetto al lavoro mentre tutti i fattori portatori di soddisfazione sono intrinseci ed alimentano l'autorealizzazione dell'individuo. Mentre i primi vengono chiamati da Herzberg "fattori igienici", i secondi sono denominati "fattori motivanti":

- Fattori igienici: retribuzione, condizioni dell'ambiente di lavoro, relazioni interpersonali (con i propri pari, superiori e subordinati), condivisione della politica aziendale, condizioni lavorative (orario e riposo settimanale), sicurezza del posto di lavoro. I fattori igienici generano insoddisfazione se sono assenti e laddove presenti riducono il livello di insoddisfazione senza però agire sulla motivazione.

- Fattori motivanti: contenuto del lavoro, opportunità di avanzamento e piani di carriera, riconoscimenti, autonomia, coinvolgimento nelle scelte aziendali. La presenza dei fattori motivanti aumenta il livello di soddisfazione e di prestazione mentre la loro assenza non provoca insoddisfazione ma mantiene lo *status quo* (Tosi et al., 2002). Herzberg sostiene che esiste un punto "zero" nel quale non vi è né soddisfazione né insoddisfazione: ad esempio, un lavoratore che svolge il suo compito in condizioni lavorative accettabili, con una busta paga equa ma senza la possibilità di far carriera. In questa specifica circostanza, sono presenti i fattori igienici ma sono assenti quelli motivanti. I fattori motivanti generano *engagement* ossia il coinvolgimento attivo da parte dell'individuo nei confronti della mission e degli obiettivi aziendali. Il dipendente, nel momento in cui si sente parte integrante dell'organizzazione, è disposto a fare uno "sforzo supplementare" rispetto al mero compito che gli è assegnato, garantendo migliori performance aziendali ed un clima organizzativo positivo.

Il lavoro di Herzberg è stato soggetto a critiche, mettendo alla luce i punti di debolezza della teoria. Nella letteratura, si parla di una "Controversia Herzberg" poiché le ricerche e le analisi a favore delle sue tesi si equivalgono a quelle contro. Le critiche sono attinenti ad un problema di ordine metodologico: i risultati a cui perviene lo psicologo derivano dalla metodologia con cui la ricerca è stata condotta. Nel momento in cui si replicano le modalità di raccolta dei dati impiegate da Herzberg si ottengono risultati di conferma mentre nel

caso in cui si utilizzasse un diverso approccio metodologico (ad esempio un questionario e non un'intervista), i dati empirici si discosterebbero dalle ipotesi teoriche. Precisamente, nella sua ricerca, Herzberg chiede ai soggetti intervistati di raccontare una esperienza lavorativa positiva o negativa: in tal caso bisogna specificare che è indole umana attribuire i risultati positivi a sé stessi mentre l'insoddisfazione e le performance negative vengono imputate a fattori esterni, di contesto e fuori dalla propria responsabilità (Avallone, 2011).

Nonostante le criticità, la teoria di Herzberg ha avuto diverse implicazioni a livello organizzativo:

- Ha stimolato la pratica manageriale alla ricerca di nuovi sistemi per progettare le mansioni. A partire dai livelli operativi dell'organizzazione, bisogna garantire agli individui una maggiore autonomia e responsabilità;

- La teoria Bifattoriale ha fatto comprendere che la soddisfazione e l'insoddisfazione non sono situati lungo un *continuum*, non sono concetti opposti e non dipendono dai medesimi fattori ma si muovono su due piani paralleli. Considerando tale assunto, la progettazione del lavoro diviene un'attività complessa e delicata;

- Infine, Herzberg in base al suo studio ha concluso che il denaro non è un fattore motivante. Gli incentivi monetari hanno un effetto positivo e palliativo solamente nel breve termine mentre nel medio-lungo termine, per avere motivazione, è necessario puntare su fattori non monetari.

La Teoria dei Fattori Duali di Herzberg presenta interessanti spunti da analizzare alla luce dell'approccio del *Total Reward*: i fattori igienici all'interno della matrice di Brown ed Armstrong (1999) sono il salario (I quadrante) - che deve essere equo all'interno del contesto organizzativo e competitivo rispetto al mercato -, la flessibilità di orario (II quadrante), il work-life balance (IV quadrante), i *benefits*, i piani di assistenza sanitaria al dipendente ed ai membri della sua famiglia (II quadrante), le condizioni di lavoro (IV quadrante), le relazioni interpersonali del collaboratore con i colleghi, i superiori ed i subordinati (IV quadrante) ed infine la condivisione della politica aziendale (IV quadrante). Secondo Herzberg, i fattori igienici non sono motivanti ma generano insoddisfazione se sono assenti e laddove presenti riducono il livello di insoddisfazione senza però agire sulla motivazione. Differentemente dai fattori igienici, i fattori motivanti non sono esterni ma intrinseci al lavoro: i *recognition* (IV quadrante), le opportunità di crescita e di promozione, il *training*, il *learning*, il *development* e la responsabilità (III quadrante) sono tutti fattori motivanti che permettono di sostenere l'individuo nel suo percorso di carriera e di ottenere una *extra-performance*. È interessante notare come in base alla Teoria Bifattoriale di Herzberg, all'interno della matrice di Brown ed Armstrong, le leve ed i fattori che incidono sulla motivazione dei propri collaboratori vengono ricompresi nel III quadrante mentre i fattori igienici volti a limitare l'insoddisfazione lavorativa sono presenti soprattutto nel I, nel II e nel IV quadrante. I fattori di contesto contano poiché la loro assenza provoca insoddisfazione ma concentrarsi esclusivamente sui fattori igienici non è sufficiente: il people manager dove attuare politiche che arricchiscano l'individuo e ne sostengano lo sviluppo, garantendo maggiori responsabilità ed opportunità di avanzamento.

Lo sviluppo delle competenze ed il desiderio di raggiungere degli obiettivi professionali all'interno della propria carriera sono i reali fattori che migliorano la nostra vita ed appagano i nostri bisogni. Inoltre, nel momento in cui l'organizzazione di cui si fa parte ha una cultura e delle politiche aziendali in *fit* con le caratteristiche dell'individuo ed il lavoro che si svolge è sfidante, esso diventa una delle componenti più importanti della nostra vita, aiutando la persona a raggiungere l'autorealizzazione.

4.2.4: La teoria dei bisogni di McClelland

La teoria di McClelland (1965) si basa sul concetto di *motives* ossia "*una rete di emozioni disposte secondo una gerarchia di importanza*" (Gabrielli, 2010, p. 104).

Secondo McClelland, esistono tre tipologie di *motives*:

- *Need for achievement – Bisogno di successo*
  Il bisogno di successo differisce dal bisogno di autorealizzazione delineato da Maslow. Nello specifico, McClelland, con l'aiuto di alcuni psicologi del comportamento, è andato ad individuare le differenze tra le prestazioni medie e quelle eccellenti all'interno delle organizzazioni: nella sua analisi, lo psicologo si è reso conto che il *gap* nelle performance non dipendeva solamente dal livello di conoscenze e di capacità tra gli individui ma da una specifica componente motivazionale ossia la volontà del soggetto di raggiungere il successo. Atkinson ha successivamente sviluppato il contributo di McClelland poiché condivideva l'assunto secondo cui il comportamento umano è guidato da due opposti *motives*: il desiderio di successo ed il bisogno di evitare il fallimento (Atkinson, Birch, 1974). Mentre il primo ha come risultato la volontà di affrontare in modo positivo nuove sfide ed opportunità, svolgere il proprio compito nel modo migliore, conseguire risultati sempre migliori e con complessità crescente e ricevere feedback, il secondo comporta demotivazione, disinteresse, fuga nel momento in cui ci si trova di fronte a problematiche, ansietà e poca confidenza in sé stessi.
  Il people manager per alimentare la motivazione di un individuo con un orientamento all'*achievement* può utilizzare diverse leve organizzative come ad esempio sono gli obiettivi sfidanti per migliorare la performance (I quadrante), la formazione (III quadrante) affinché si incrementino le conoscenze e si indirizzi il percorso di carriera ed infine i feedback per comprendere e correggere gli errori.

- *Need for affiliation – Bisogno di affiliazione*
  McClelland definisce il bisogno di affiliazione come l'esigenza di spendere il proprio tempo per stabilire e mantenere relazioni interpersonali, sentirsi apprezzati ed accettati all'interno di un gruppo. Le persone che presentano tale tipologia di bisogno tendono a adattarsi e conformarsi alla cultura organizzativa senza opporsi alle regole per non generare attriti ed un clima organizzativo negativo.
  In tal caso, le leve che il people manager deve utilizzare per alimentare la motivazione di un soggetto orientato all'*affiliation* sono gli apprezzamenti, la strutturazione del lavoro in team, la costruzione di una rete sociale ed un *work environment* positivo (IV quadrante).

- *Need for power – Bisogno di potere*

  Il bisogno di potere si concretizza nell'esigenza di controllare il proprio lavoro e quello altrui, influenzando i membri dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Le persone con un orientamento al potere gradiscono essere inseriti in contesti lavorativi competitivi in modo tale da essere stimolati e poter dimostrare le loro capacità e competenze.

  Il people manager affinché aumenti la motivazione di un soggetto orientato al *power*, deve garantire che quest'ultimo gestisca delle risorse, abbia un adeguato status e visibilità organizzativa ed infine che operi all'interno di un ambiente organizzativo competitivo.

Tutte e tre le tipologie di bisogno sono presenti all'interno di ogni individuo e si modificano nel tempo in base alla cultura, al contesto di riferimento ed alle esperienze di vita. Tuttavia, bisogna specificare che uno di questi tre *motives* è dominante rispetto agli altri ed è difficile da mutare poiché è parte integrante della personalità dell'individuo.

Ognuno dei tre *motives* delineati da McClelland si muove all'interno di un *continuum* che ha due opposte polarità: il *need for achievement* ha come estremità il "desiderio di eccellenza" e la "paura del fallimento", il *need for affiliation* il "desiderio di protezione" e la "paura del rifiuto" mentre il *need for power* il "desiderio del dominio" e la "paura della dipendenza" (Caprara, 1996).

Applicando la teoria di McClelland al contesto lavorativo è possibile trarre diverse conclusioni (Avallone, 2011): gli individui aventi un alto bisogno di successo ma basso bisogno di potere potrebbero essere buoni lavoratori ma poco adatti a ruoli dirigenziali poiché tendono ad essere individualisti, poco propensi alla gestione delle risorse umane ed all'analisi dei bisogni dei propri collaboratori. McClelland e Burnham (1977), in un successivo articolo denominato "*Power is the great motivator*", evidenziano come coloro che occupano posizioni manageriali all'interno delle organizzazioni presentano un alto bisogno di potere, sottolineando come i lavoratori guidati da un preminente bisogno di affiliazione hanno difficoltà nel ricoprire ruoli di gestione poiché per mantenere un clima organizzativo positivo e per andare incontro alle esigenze dei propri dipendenti e colleghi sono propensi ad introdurre eccezioni alle regole. Un leader deve avere un *need for power* di intensità superiore rispetto al *need for achievement* purché il bisogno di potere dell'individuo sia volto a mettere in primo piano le necessità dell'organizzazione e non quelle puramente personali.

La **Teoria di McClelland** si ricollega ai **percorsi di carriera analizzati nel secondo capitolo dell'elaborato**. Nell'attuale contesto economico, la costruzione dei piani di gestione delle risorse umane ed il sostegno ai percorsi di carriera dei propri collaboratori sono divenuti complessi ed articolati poiché la concezione di carriera verticale e gerarchica è stata integrata con una nuova visione, la *boundaryless career*. Gli individui personalizzano i propri percorsi di carriera ed il people manager di fronte ad una pluralità di collaboratori aventi differenti bisogni deve adottare logiche e leve olistiche che rispondano efficacemente alle singole esigenze. Ad esempio, un individuo con un *need for achievement* ha l'esigenza di raggiungere continuamente nuovi obiettivi e fissare standard elevati con cui confrontarsi. Per tale tipologia di individui, le ricompense

materiali come un aumento del salario (I quadrante) o il riconoscimento di *benefits* (II quadrante) non hanno il medesimo valore di un'opportunità di crescita e di carriera come un MBA (III quadrante) offerto dall'azienda. La spinta all'*achievement* dell'individuo influenzerà il suo percorso di carriera, rendendolo *linear*, *expert* oppure *spiral*: il percorso professionale sarà caratterizzato da continui movimenti all'interno della stessa organizzazione o tra diverse aziende per via della volontà di crescere professionalmente e di sviluppare competenze relativamente ad uno specifico *task* oppure ad un'area organizzativa. Al contrario, offrire un MBA oppure un'opportunità di trasferimento all'estero ad un individuo avente un *need for affiliation* avrà un effetto motivazionale marginalmente positivo ma minore poiché per tale tipologia di persone la costruzione di una rete sociale (IV quadrante) che sia stabile nel corso del tempo è la leva migliore per aumentarne la motivazione e la produttività. Dunque, la carriera che è in *fit* con le caratteristiche ed i bisogni di tale tipologia di individui è *linear* ed interna alla medesima struttura organizzativa dato che nel corso del tempo si riescono a mantenere e coltivare le relazioni sociali con conseguente impatto positivo sull'affinità lavorativa e sulle performance. Infine, coloro che presentano un *need for power* saranno propensi a raggiungere ed occupare posizioni di rilievo e manageriali all'interno dell'organizzazione. Il desiderio di cogliere nuove opportunità e vivere nuove esperienze influenzerà la carriera dell'individuo rendendola a spirale o transitoria, permettendo all'individuo di assumere *status*, *appeal* e visibilità all'interno del mercato del lavoro. L'individuo, per via della necessità di raggiungere posizioni organizzative di rilievo nel minor tempo possibile, si sposta da un *field organizzativo* ad un altro, alimentando la propria motivazione, cogliendo nuove sfide, influenzando gli altri ed intervenendo in modo risolutivo nelle situazioni utilizzando come strumenti l'autorità, il controllo ed il comando.

Il people manager per ottimizzare le prestazioni dei suoi collaboratori deve innanzitutto comprendere quelli che sono i differenti bisogni e gli orientamenti valoriali, adottando politiche e leve organizzative come quelle offerte dal *Total Reward* che personalizzano il *compensation package* e che impattano positivamente sulla motivazione, sulla *retention* e sull'*engagement*, variabili sempre più difficili da coltivare all'interno del "pandemonio di carriere" che caratterizza il contesto attuale.

4.2.5: La teoria del Goal Setting di Locke

All'interno delle teorie del processo, il modello del *Goal Setting* è tra i più famosi poiché ha generato numerose applicazioni nel contesto organizzativo e nel mondo imprenditoriale. La teoria del *Goal Setting* è alla base del sistema di valutazione per obiettivi e della pratica manageriale del *Management by Objectives* (MBO) teorizzata da Drucker (1954) che ha lo scopo di migliorare le performance aziendali allineando gli obiettivi organizzativi con quelli individuali.

Locke et al. (1991, 2006) hanno dimostrato che la definizione di obiettivi specifici, sfidanti, ambiziosi ma raggiungibili permette di aumentare la motivazione dell'individuo ed inficiare positivamente sulle sue performance, differentemente dal caso in cui fossero assegnati obiettivi facili o non specifici. Dallo studio è

emerso che assegnato un obiettivo, se quest'ultimo non è in contrasto con altri *goals* e se la persona ha la capacità e la possibilità di raggiungerlo, esiste una relazione lineare positiva tra la difficoltà dell'obiettivo e l'esecuzione del compito. Dunque, la teoria del *Goal Setting* dimostra che l'obiettivo non è solamente un risultato da perseguire ma diviene ed assume, nel caso in cui sia raggiunto, una funzione di fattore motivante mentre nel caso contrario può generare insoddisfazione e frustrazione.

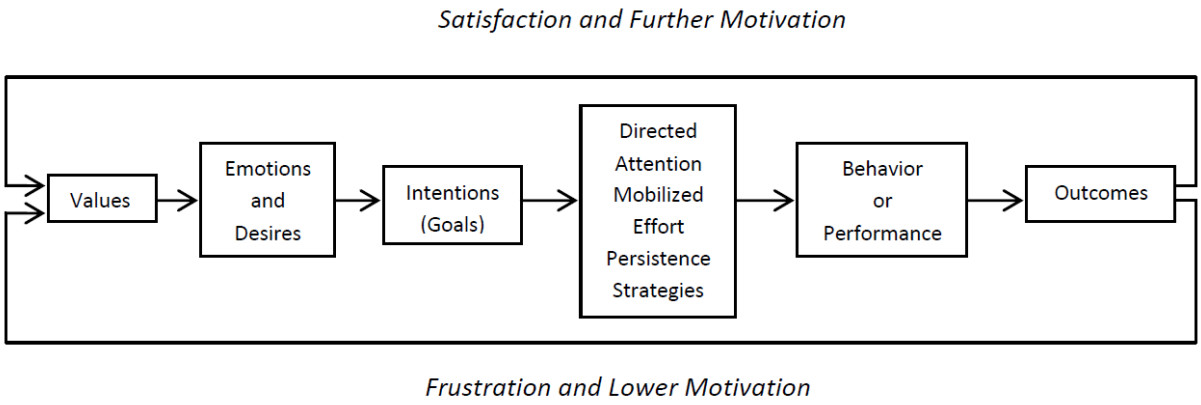


Figura 11 – *General model of Goal Setting* – Fonte: Lunenburg (2001)

Garland (1985) ha dimostrato che esiste una relazione negativa tra la valenza dell'obiettivo e la soddisfazione correlata al suo raggiungimento. Lo studioso in base ad un'analisi empirica ha concluso che se un individuo è abituato a raggiungere obiettivi facili e non ha l'ambizione di perseguire quelli più complessi, si sentirà soddisfatto da un livello basso di performance e la sua soddisfazione aumenterà linearmente all'incremento della prestazione poiché si raggiungeranno livelli superiori rispetto al minimo. Invece, una persona che si pone ogni volta obiettivi sempre più sfidanti e stimolanti, sarà soddisfatta solamente con il raggiungimento dell'obiettivo difficile mentre al contrario, sarà insoddisfatta nel momento in cui raggiungerà obiettivi facili e poco complessi. Dunque, per gli individui che necessitano di migliorare ogni volta la propria prestazione, incrementando nel tempo il livello di difficoltà degli obiettivi, sarà più difficile perseguire l'auto-soddisfazione poiché quest'ultima aumenterà al crescere dell'ambizione dei *goals* e della volontà dell'individuo di raggiungerli. In base all'analisi di Garland, si potrebbe concludere che all'individuo converrebbe assumere un atteggiamento volto a perseguire obiettivi di bassa difficoltà in modo tale da raggiungere la soddisfazione con un minore sforzo ma è necessario chiarire che nel mondo reale, i fattori che incidono sulla scelta di un obiettivo sono molteplici e non dipendono esclusivamente dalla volontà del lavoratore ma molto spesso sono definiti *top-down*. Inoltre, a coloro che raggiungono obiettivi sfidanti vengono riconosciuti *rewards* e ricompense supplementari di maggior valore rispetto a quelle correlate al raggiungimento di un obiettivo facilmente perseguibile, incidendo positivamente ed esponenzialmente sulla soddisfazione e sulla motivazione.

I membri dell'organizzazione raggiungono migliori livelli di prestazione quando gli viene chiesto di perseguire obiettivi specifici e quantificabili che consentano al lavoratore di misurare i propri progressi, ricevere dei

feedback, dirigere l'azione e mobilitare l'impegno. Oltre alla specificità, l'obiettivo deve essere difficile ma raggiungibile. Un fattore che determina la raggiungibilità di un obiettivo è l'autoefficacia (Bandura, 1997) ossia la consapevolezza e la convinzione dell'individuo rispetto alle proprie capacità e competenze lavorative. Se i propri collaboratori hanno un'autoefficacia elevata, tenderanno a stabilire ogni volta obiettivi personali più difficili e sfidanti, nella convinzione che siano raggiungibili. Dunque, è auspicabile che l'azienda abbia una cultura organizzativa orientata al successo, rafforzando l'autoefficacia dei propri collaboratori. Un ulteriore aspetto da considerare è che l'obiettivo deve essere accettato: la semplice assegnazione di *goals* ai membri dell'organizzazione potrebbe non comportare il loro effettivo impegno. Una metodologia efficace affinché si ottenga l'accettazione degli obiettivi da parte dei propri collaboratori è la partecipazione di questi ultimi al loro processo di definizione, raggiungendo i fini di aumentare l'*engagement* dell'individuo ed evitare che vengano fissati obiettivi irraggiungibili. Infine, agli obiettivi devono essere associate delle scadenze: queste ultime assumono la funzione sia di meccanismo di controllo sia di pressione positiva volta ad aumentare la motivazione. Nel momento in cui una scadenza si avvicina, l'individuo investirà maggiori energie nello svolgimento del proprio *task* mentre al contrario, se la scadenza è lontana nel tempo, è probabile che si allenti la pressione ed il ritmo lavorativo. Tuttavia, nel momento in cui le scadenze sono stringenti, si corre il rischio che l'individuo vada in *burnout* da stress, impattando negativamente sui livelli di performance.

Nonostante la spinta motivazionale correlata alla definizione degli obiettivi, vi sono delle criticità da considerare (Locke & Latham, 2002): in *primis*, associare agli obiettivi delle ricompense monetarie incentiva gli individui a stabilire *goals* facili da raggiungere per ottenere i premi. Questa criticità è però ovviata dalla circostanza che nelle attuali organizzazioni, gli obiettivi sono il frutto di un accordo (tra i lavoratori ed il proprio manager) oppure sono definiti *top-down*. In secondo luogo, la definizione degli obiettivi fa focalizzare gli individui su un sottoinsieme di indicatori, ignorando o non valutando adeguatamente altri aspetti legati al contesto lavorativo come ad esempio sono il clima organizzativo oppure la collaborazione. Infine, la definizione di obiettivi misurabili è possibile solamente per alcune tipologie di *task* mentre per altri è necessario utilizzare ulteriori modelli di monitoraggio delle performance.

4.2.6: La teoria dell'equità di Adams

L'ultima teoria motivazionale analizzata nel capitolo è quella dell'equità (Adams, 1965): quest'ultima è inserita all'interno delle teorie del processo poiché si focalizza sul confronto sociale e su come gli individui reagiscono all'imparzialità oppure all'iniquità all'interno dell'organizzazione. Nell'odierno contesto economico e sociale, tematiche come il *gender gap* ed il *generation gap* sono quotidianamente affrontate da parte del people manager e dunque, la teoria della giustizia può offrire un importante *framework* per analizzare come percezioni di maggiore o minore equità organizzativa influenzino la motivazione all'interno dei contesti organizzativi.

La teoria dell'equità si basa sul concetto di "dissonanza cognitiva" elaborato da Festinger negli anni '50: il senso di iniquità avvertito dall'individuo dà origine alla dissonanza cognitiva che a sua volta comporta meccanismi correttivi da parte del lavoratore (cambiamento dell'atteggiamento oppure l'attuazione di una specifica strategia comportamentale). All'interno dei contesti organizzativi, la motivazione è correlata a come l'individuo si percepisce in relazione agli altri e l'impegno del lavoratore si basa sul confronto con l'apporto altrui, ricercando un costante equilibrio dare-avere tra ciò che si dà e ciò che si riceve. L'ingiustizia e l'iniquità generano insoddisfazione, influendo sui processi motivazionali generando demotivazione che a sua volta agisce sul comportamento e sulle performance. Si raggiunge uno stato di equità nel momento in cui la percezione dell'individuo riguardo il rapporto di scambio tra il proprio *input* (conoscenze, abilità, comportamento e prestazioni) e l'*outcome* ricevuto (salario, riconoscimenti, avanzamento di carriera, benefit, status etc.) coincida con la percezione del medesimo rapporto in un altro lavoratore che si prende come oggetto del confronto. Nel momento in cui non è presente tale equilibrio, l'individuo tenderà ad agire per ridurre la dissonanza generata e riportare equità.

Input	**Risultati**
Tempo	Stipendio/bonus
Studi/formazione	Fringe benefit
Esperienza	Compiti sfidanti
Prestazioni passate	Giorni liberi pagati
Capacità e abilità	Sicurezza del lavoro
Creatività	Avanzamenti di carriera/promozioni
Anzianità	Status symbol
Lealtà verso l'organizzazione	Ambiente di lavoro piacevole/sicuro
Età	Opportunità di crescita personale/sviluppo
Caratteristiche personali	Sostegno dei supervisori
Sforzo profuso	Riconoscimento
Presenza	Partecipazione in decisioni importanti

Tabella 20 – *Equità: Input e Outcome*– Fonte: Kreitner, Kinicki (2008), p. 264, tratto da Adams (1963)

Così come evidenziato dalla tabella precedente, nell'attuale contesto economico è necessario considerare diversi fattori nel momento in cui si fa riferimento all'equità. Kreitner e Kinicki (2008) hanno associato ai diversi *inputs* leve organizzative che non si basano esclusivamente sulla *base pay* e sulla componente *tangible* della remunerazione ma su differenti *rewards*. È interessante notare come le leve organizzative individuate dai due studiosi siano tutte presenti nei quattro quadranti della matrice di Brown ed Armstrong, evidenziando ancora una volta come il Sistema Premiante sia un approccio efficace per sostenere le carriere degli individui e gestirne la motivazione.

Kreitner e Kinicki (2008) propongono un esempio chiaro per far comprendere il concetto di equità all'interno di un'organizzazione: si ipotizzi che vi siano due persone con un *background* equivalente (formazione, anzianità, capacità e competenze) e che svolgano i medesimi compiti. Come detto precedentemente, vi sarà

equità nel momento in cui il rapporto tra gli *output* percepiti e gli *input* sono in equilibrio con gli *output* e gli *input* di un collega. I due studiosi, in base a questa fattispecie, illustrano tre diverse situazioni:

- Equità (Situazione A);
- Iniquità negativa (Situazione B): se il termine di paragone riceve migliori *output* a fronte di una parità di *input*;
- Iniquità positiva (Situazione C): se il termine di paragone riceve peggiori *output* a fronte di una parità di *input*.

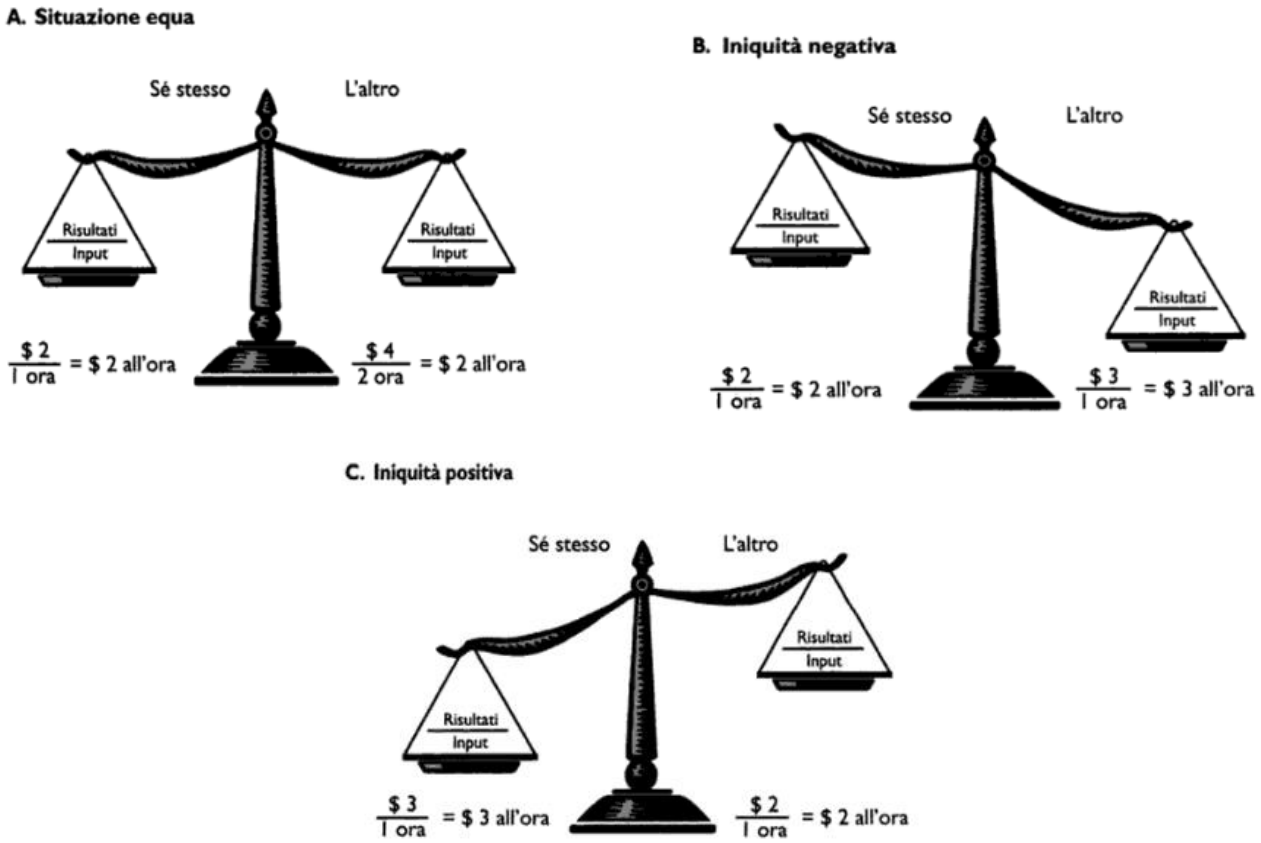


Figura 12 – *Equità ed iniquità* – Fonte: Kreitner, Kinicki (2008), p. 265

Nel momento in cui vi sarà una situazione di iniquità negativa, l'individuo sarà demotivato e le sue azioni volte a ridurre tale gap possono essere molteplici (Avallone, 2011):

- Modificazione degli *input*;
- Modificazione degli *output*;
- Abbandono della situazione: ad esempio, chiedendo il trasferimento in un'altra area organizzativa;
- Cambiamento dell'individuo preso come oggetto del confronto.

Nonostante il suo successo, la teoria dell'equità è stata soggetta a critiche: in *primis*, la teoria di Adams (1965) è stata accusata di avere una scarsa capacità predittiva poiché nonostante siano molteplici i ritorni e le ricompense del lavoro, si analizza il comportamento dell'individuo soprattutto in base ad un unico valore ossia

la retribuzione. In tal caso, quando Adams parla di sovra e sotto-riconoscimento, fa riferimento alla sovra e sotto-retribuzione dell'individuo. Dunque, si evince che lo studio dell'equità e della motivazione risulta essere semplicistico nel caso in cui si consideri solamente la leva retributiva (Avallone, 2011). Invece, nell'attuale contesto economico e sociale, agli *inputs* vengono associate sia leve organizzative *tangible* sia *intangible*. Una seconda criticità riguarda la "sensibilità all'equità" (Kreitner, Kinicki, 2008) ossia le persone hanno una diversa soglia di tolleranza e reagiscono in maniera differente di fronte l'iniquità. Queste differenze individuali attengono al fatto che la percezione della persona è influenzata da diversi fattori come sono l'esperienza, la formazione professionale, gli anni di servizio all'interno dell'organizzazione, le preferenze e l'evolversi culturale e sociale del concetto di equità. La sensibilità all'equità varia in un *continuum* all'interno del quale si identificano diversi soggetti: gli "individui benevoli", gli "individui sensibili" ed infine gli "aventi diritto". Mentre i primi hanno una soglia di tolleranza molto alta e non si lamentano dell'iniquità derivante dal fatto che il rapporto tra gli *output* e gli *input* sia inferiore rispetto a quello di un collega di riferimento, i secondi basano le loro azioni sul concetto di reciprocità e preferiscono risolvere le iniquità, sia che siano positive sia negative. Gli "aventi diritto" invece non hanno alcuna tolleranza rispetto all'iniquità e si aspettano di avere un rapporto tra output e input superiore rispetto alle persone con cui si confrontano.

La teoria dell'equità, così come quelle analizzate precedentemente, ha la criticità di prendere in analisi un lavoratore semplificato e generalizzato: soprattutto nel contesto sociale attuale, gli individui presentano diverse sensibilità all'equità non derivanti solamente dalla soglia di tolleranza ma anche da elementi quali sono il sesso, l'età e gli orientamenti valoriali. Le teorie sono utili per analizzare in maniera generica la motivazione ed il comportamento dell'individuo ma per raggiungere un vantaggio competitivo, oggi non si richiede un approccio *one size fits all* ma la personalizzazione dei *rewards*.

La teoria dell'equità di Adams rappresenta la base per la successiva creazione di un ambito di ricerca denominato "Giustizia organizzativa" che analizza come la giustizia percepita all'interno del contesto lavorativo influisca sugli atteggiamenti e sul comportamento dell'individuo (Greenberg, 1990). Si possono identificare tre diverse componenti della giustizia organizzativa (Nespolo, 2006):

- Giustizia distributiva: analizza se l'*output* erogato e distribuito dall'azienda sia percepito come equo;
- Giustizia procedurale: si riferisce all'equità percepita relativamente al processo decisionale utilizzato per determinare i risultati;
- Giustizia interazionale: riguarda la percezione di come i risultati vengono comunicati da parte dell'organizzazione.

A livello pratico, la teoria dell'equità ha diverse implicazioni che debbono essere prese in considerazione affinché il people manager possa prendere delle decisioni (Kreitner, Kinicki, 2008):

1) La teoria fornisce una spiegazione di come le convinzioni e le percezioni influenzino sia gli atteggiamenti sia le performance degli individui all'interno di un'organizzazione. Il lavoratore, nel

momento in cui avverte iniquità in una delle tre componenti identificate dalla teoria della giustizia organizzativa, sarà incentivato a correggere la propria situazione autonomamente;

2) La meritocrazia deve essere il valore cardine da considerare nel momento in cui si debbano compiere delle scelte riguardanti assunzioni, promozioni e *reward*. Nel caso in cui prendano delle decisioni in modo arbitrario e non basate sul merito, salta l'intero complesso di regole su cui poggia un'entità organizzativa;
3) I lavoratori presenteranno una migliore percezione sulla giustizia procedurale nel momento in cui saranno coinvolti nei processi decisionali. In tal modo l'individuo risulterà *engaged* rispetto agli obiettivi aziendali e migliorerà la sua soddisfazione ed il *commitment* organizzativo;
4) I lavoratori accettano e sostengono i cambiamenti nei processi e nelle politiche organizzative se questi ultimi avvengono con equità e garantiscono un maggior benessere organizzativo;
5) Trattare i propri collaboratori in modo iniquo causa un clima organizzativo negativo: litigi, scarsa collaborazione, stress e assenteismo sono solo alcune delle possibili conseguenze. Creare un clima organizzativo positivo è una variabile importante per garantire soddisfazione e motivazione.

All'interno del capitolo sono state analizzate alcune delle più importanti teorie motivazionali per comprendere i bisogni degli individui ed i possibili strumenti che il people manager può utilizzare come leve per migliorare la soddisfazione e le performance organizzative. Nel prossimo capitolo, si analizzerà un *business case*, dimostrando come un approccio olistico nella gestione delle risorse umane che prenda in considerazione le differenze individuali e non esclusivamente la componente *tangible* del *reward* abbia un effetto positivo sulla motivazione e sulle performance aziendali.

CAPITOLO 5

ELETTRONICA S.P.A E LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

5.1: Elettronica S.p.A.

Elettronica S.p.A. è una tra le organizzazioni leader in Europa nel segmento della Difesa Elettronica, nicchia del settore *Aerospace and Defence* e produce sistemi per la difesa elettronica (utilizzando tecnologie proprietarie) per i settori: avionico, navale, terrestre, *cyber* e *homeland security*. L'organizzazione è stata fondata nel 1951 in seguito alla fusione di due aziende romane, Elettrodomus – che operava nel settore degli impianti elettrici per uso industriale – ed Elettronica – produceva apparecchiature elettriche e meccaniche per enti civili. L'amministratore unico della società, l'Ing. Filippo Fratalocchi, intuendo la potenzialità del settore elettronico, promosse i primi programmi nel campo della strumentazione elettronica ed in quello dei disturbatori radar. Inizialmente l'azienda operò esclusivamente nel contesto italiano, collaborando con le Forze Armate Italiane ma agli inizi degli anni '60 il mercato estero iniziò a fare richiesta dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda. Quest'ultima iniziò a collaborare con le Forze Armate della Germania Occidentale, della Francia e dell'Olanda ed il *main product* offerto era il disturbatore radar da addestramento. Nel 1965 i brillanti risultati portarono alla decisione di trasformare l'azienda da società a responsabilità limitata a società per azioni e di modificare le strutture e gli stabilimenti aziendali per far fronte all'esponenziale crescita ed alle richieste del mercato. Il processo di riconfigurazione degli stabilimenti terminò nel 1972 con l'inaugurazione della nuova e attuale sede societaria, sita su un terreno di 31.000 m^2 a Roma, in Via Tiburtina Valeria. Nonostante l'esposizione ai mercati esteri – non solo europeo ma anche quello del *middle east* ed orientale – l'azienda ha sempre mantenuto la propria sede nella Capitale italiana[18].

La *mission* dell'azienda è quella di offrire ai propri clienti soluzioni innovative garantendo la sicurezza delle persone, delle risorse e delle informazioni. Secondo Elettronica, il modo migliore per generare innovazione è farne parte, migliorando continuamente prodotti, processi, *skills* e competenze. L'innovazione permea l'intera organizzazione e la flessibilità unita alla personalizzazione delle offerte sono le caratteristiche che permettono di essere leader all'interno del proprio settore. La *vision* dell'azienda non è quella di anticipare il futuro ma di costruirlo, focalizzandosi sui seguenti valori: *innovation*, *reliability*, *sense of belonging*, *correctness* e *dynamism*[19]. Attualmente, l'azienda conta 738 dipendenti e controlla[20]:

[18] www.raccontolimpresa.it
[19] www.elt-roma.com
[20] Elt (2019) – Responsabilità sociale d'impresa 2018

- *Elettronica GmbH* – Controllata costituita nel 1978 con sede a Meckenheim (Germania) ed attiva nel campo della Homeland Security;
- *CY4GATE* – Costituita insieme alla società Expert System e con sede a Roma. La NewCo si occupa di Cyber Electronic Warfare.

L'organizzazione è presente nel mondo attraverso diversi uffici di rappresentanza (Belgio, Qatar, Emirati Arabi Uniti, India e Singapore) e partecipa al capitale sociale della società statunitense *Solynx*, specializzata nella fornitura e gestione dei materiali ad aziende *high-tech* europee. Attualmente, il capitale sociale dell'impresa è suddiviso tra:

- *Benigni S.r.l.* – 35,34%;
- *Leonardo S.p.A. (ex Finmeccanica)* – 31,33%;
- *Thales SA* – 33,33%.

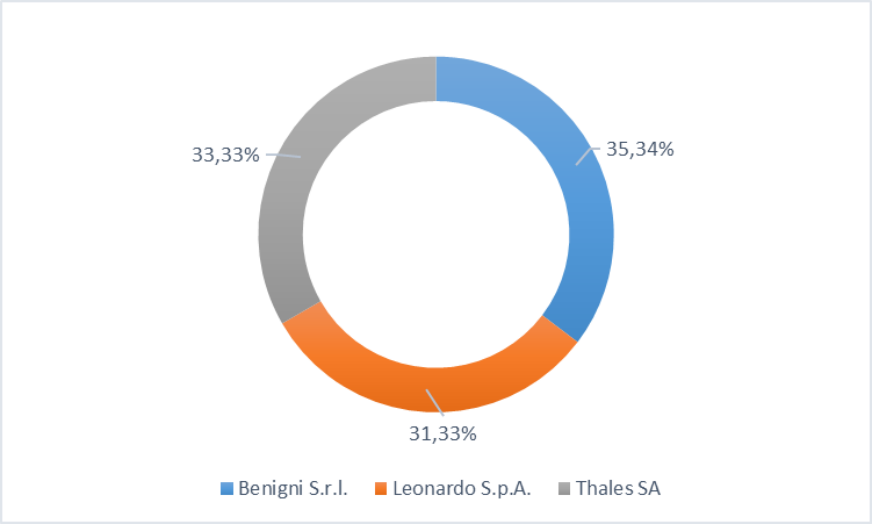


Figura 13 - *% Capitale sociale Elettronica S.p.A. al 31/12/2018* – Fonte: Elaborazione propria, tratto da Elt (2019) – Responsabilità sociale d'impresa 2018

La Famiglia Benigni è il maggiore azionista dell'azienda e l'Ing. Enzo Benigni (nipote dell'Ing. Filippo Fratalocchi) ricopre la carica di Presidente e Amministratore Delegato (CEO). È interessante notare come due colossi operanti nel segmento "*Aerospace and Defence*" come Leonardo S.p.A. e Thales SA abbiano il 64,66% delle azioni, dimostrando come Elettronica S.p.A. sia un'organizzazione strategica all'interno del settore sia per le innovazioni e le tecnologie proprietarie sviluppate internamente sia per i risultati positivi raggiunti ogni ogni anno. La presenza di Leonardo S.p.A. e Thales SA è considerata da parte del management uno stimolo a migliorarsi continuamente e la *coopetition* (competere e collaborare con i propri *competitors*) che caratterizza l'attuale contesto economico è evidente nella strutturazione del capitale sociale di Elettronica S.p.A. Per quest'ultima, Leonardo S.p.A. e Thales SA sono sia *competitors* all'interno del settore sia organizzazioni con le quali sviluppare sinergie, collaborando limitatamente ad alcune attività del proprio business per generare congiuntamente valore e raggiungere il vantaggio competitivo.

Nel 2018, il fatturato totale dell'azienda è stato pari a €201.611.896 – ROS (*Return on sales*) dell'8% -, con un risultato netto di €18.676.717 - ROE (*Return on Equity*) del 23,5% - e dividendi distribuiti pari a €12.726.000.

Fatturato	Clienti Nazionali	Clienti Esteri	Totale Anno 2018
Clienti pubblici	23.738.318	74.347.107	98.085.425
Clienti privati	39.527.794	63.971.677	103.499.471
TOTALE	63.266.112	138.318.784	201.584.896

Settore	Aereo	Navale	Terrestre
Fatturato	122.764.370	74.607.589	4.239.937

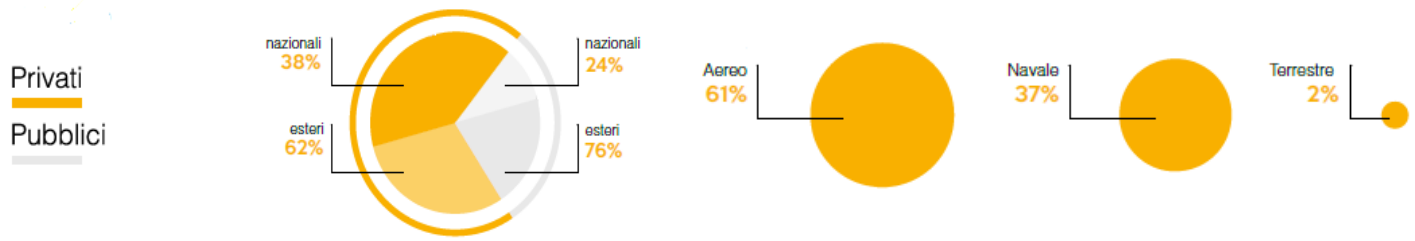


Tabella 21 - *% Fatturato(euro) Elettronica S.p.A. al 31/12/2018* – Fonte: Elt (2019) – Responsabilità sociale d'impresa 2018

Nel corso degli ottanta anni di storia aziendale, Elettronica si è sempre focalizzata sull'innovazione, sul potenziamento delle competenze interne, sui rapporti di sinergia con le altre organizzazioni e sulla collaborazione con fornitori esterni affidabili/qualificati. Questo ultimi, all'interno del modello di business di Elettronica, rappresentano un importante elemento poiché grazie ad un approccio "*win-win*" è possibile migliorare la *supply chain* e creare nel lungo termine valore economico, sociale e relazionale. Inoltre, per mantenersi competitiva all'interno del mercato del lavoro, negli ultimi sei anni l'azienda ha riformulato e rinnovato le politiche e gli strumenti di gestione e valorizzazione delle risorse umane.

5.2: Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane

All'interno di Elettronica, le persone sono considerate l'asset strategico e fondamentale per perseguire obiettivi di eccellenza, innovazione e affidabilità. L'utilizzo negli ultimi sei anni di un approccio olistico e personalizzato come quello del *Total Reward* nella gestione delle risorse umane ha permesso all'organizzazione di essere competitiva all'interno del mercato del lavoro e di creare le condizioni favorevoli affinché ogni collaboratore possa esprimere al meglio il proprio potenziale. Nel 2013, il Dottor Emanuele Galtieri, responsabile dell'area "*People, Communication & ICT*", su iniziativa della proprietà, ha promosso e guidato il lungo percorso che ha portato alla trasformazione digitale nell'HR ed alla definizione di *policies* olistiche e personalizzate nella gestione dei collaboratori.

Il primo step è stato l'introduzione di un sistema di ascolto delle necessità e dei bisogni della popolazione aziendale. Attraverso la somministrazione di *surveys* anonime annuali - il primo anno in collaborazione con Willis Tower Watson e successivamente con Great Place to Work – il management ha indagato le percezioni

dei collaboratori su tematiche quali la meritocrazia, i modelli di sviluppo di carriera ed il *work environment*. L'obiettivo era quello di individuare le aree di intervento sia per migliorare la gestione delle risorse umane sia per valorizzare il loro potenziale. Fin dalla prima *survey* è emerso che all'interno dell'organizzazione non erano definiti in modo chiaro e preciso i criteri relativi agli aumenti della *base pay*, ai *bonus*, alle promozioni ed agli spostamenti orizzontali. La mancanza di regole scritte e comunicate ha sviluppato nel tempo all'interno della popolazione aziendale la sensazione che le opportunità di sviluppo e *compensation* non fossero strettamente ancorate a criteri meritocratici, con la conseguente difficoltà di stabilire un solido rapporto di fiducia con l'Azienda e il top management. Il bisogno di generare consapevolezza sui temi di sviluppo e *rewarding*, dando così risposte chiare e concrete ai propri collaboratori ha portato a redigere e pubblicare il "*Talent management policy*", un documento all'interno del quale si individuano i criteri da applicare nello sviluppo, *rewarding* e *promotion* delle persone, basati essenzialmente su due fattori: a) Fattore oggettivo: il *peso del ruolo* tramite il metodo Hay; b) Fattori soggettivi: valutazione delle *Performance*, *Competenze* e *Potenziale*. Per aspirare, ad esempio, a conseguire una promozione, il *Talent management policy* richiede:

- Rilevanza e strategicità del profilo professionale all'interno della struttura aziendale (peso del ruolo);
- Performance superiori alla media o eccellenti per almeno due anni (c.d. *sustainable performance*). Se le performance sono invece nella media e consone rispetto agli standard delineati in sede di pianificazione, il collaboratore non sarà oggetto di politica meritocratica;
- Il collaboratore deve possedere competenze tecniche e comportamentali in *fit* con il nuovo profilo professionale da ricoprire (tramite un *assessment* delle competenze);
- Potenziale alto.

Il Sistema di Performance Management di Elettronica S.p.A. ha l'obiettivo di orientare l'individuo verso il perseguimento dei risultati aziendali, collegando le prestazioni individuali con quelle di business. Per raggiungere questa finalità, è stato necessario sviluppare una cultura aziendale improntata al riconoscimento della qualità della prestazione e sullo sviluppo di nuove *skills* e competenze che permettano di ottenere risultati superiori agli standard. Il processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi consta delle seguenti fasi: 1) Fase del *Goal Setting* – In base alla strategia organizzativa delineata in fase di pianificazione, il responsabile assegna alla risorsa obiettivi individuali misurabili; 2) *Performance Appraisal* – Valutazione formale dei risultati e *feedback* da parte del responsabile nei confronti della risorsa. Queste due differenti fasi hanno l'obiettivo di garantire la corretta valutazione dei risultati e la trasparenza nell'assegnazione dei premi. Unitamente al *Goal Setting* ed alla *Performance Appraisal*, vi è la valutazione delle competenze operata sia attraverso autovalutazioni sia grazie al giudizio del proprio responsabile. Integrare la valutazione delle competenze con le performance effettivamente conseguite permette al people manager di delineare un piano di sviluppo individuale e personalizzato che comprende la formazione, la mobilità interna ed azioni volte a colmare i gap di competenze rilevate e condivise. In Elettronica, ciascun dipendente ha accesso ad una piattaforma HR online (denominata "MyHR") su cloud da cui gestire e/o prendere visione di tutti gli aspetti

che coinvolgono il dipendente nel corso del "*professional life cycle*": dai dati amministrativi e retributivi, alla valutazione delle competenze e delle *performance*, fino alle iniziative formative con l'erogazione di corsi online e pillole formative *ad hoc* in relazione al piano di sviluppo definito per ciascuno. Segnalo un dato di interesse del 2018: sono stati erogati 114 piani diretti a colmare i gap di competenze professionali e 78 piani diretti a colmare i gap comportamentali mentre i dipendenti coinvolti nel piano di mobilità interna sono stati il 15% della popolazione aziendale. Un altro aspetto meritevole di menzione è che grazie alla piattaforma, la gestione della performance individuale consente a ciascun dipendente di avere visione non solo i propri obiettivi ma anche quelli del proprio responsabile, caratteristica questa che fa capire al dipendente come la propria *performance* impatta sugli obiettivi del proprio manager, permettendo così di operare sulla base di una *vision* condivisa.

Un ulteriore *tool* digitale a disposizione dei dipendenti ed a sostegno dell'*Human Capital Management* è "Elt Professional World" (vincitore del premio Fertonani 2019[21] nella categoria Digital Talent). Lo strumento permette all'individuo di visualizzare in maniera virtuale tutti i possibili percorsi di carriera all'interno dell'azienda (a partire dai ruoli operativi fino a quello di Direttore Generale), individuando in modalità *gaming*, per ogni posizione professionale, il punto di partenza ed il punto di arrivo. Inoltre, è possibile visualizzare le diverse *job descriptions* (permettendo di esprimere il proprio interesse), individuando sia le competenze tecniche sia quelle comportamentali necessarie per ricoprire quella determinata posizione all'interno dell'organizzazione. Il tool "Elt Professional World" ha gli obiettivi di dare consapevolezza organizzativa all'intera popolazione aziendale, garantire trasparenza relativamente al percorso professionale delle persone ed indirizzare i comportamenti dell'individuo verso quelli di business.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	**My HR**	Learning	Modulo Learning Management System - coordina l'intero processo formativo aziendale: 1) Pianificazione 2) Progettazione 3) Erogazione (formazione in aula, corsi e-learning, pillole formative) 4) Valutazione dei risultati, erogazione certificazione e storicizzazione sul CV del collaboratore	Attraverso il modulo **Employee Central** è possibile convogliare tutte le informazioni gestite dai diversi moduli in un'unica schermata, facilitando l'attività del people manager
		Performance	Modulo che permette di assegnare, monitorare e valutare gli obiettivi individuali. All'interno dello stesso modulo è possibile effettuare anche la valutazione delle competenze per individuare gap tecnici o comportamentali	
		Development	Piani di sviluppo individuali, basati sulla valutazione delle competenze, con l'obiettivo di colmare i gap di competenze tecniche e comportamentali	
		Recruiting	Modulo introdotto nel 2018 - Racchiude in un'unica pagina tutti i candidati e facilita la gestione delle selezioni esterne	
	Elt Professional World	Possibili percorsi di carriera in Elt	Mappa in modalità virtuale tutti i possibili percorsi di carriera all'interno di Elettronica	

Tabella 22 – *Human Capital Management* – Fonte: Elaborazione propria, tratto da: Elt (2019) – Responsabilità sociale d'impresa 2018

[21] http://www.reportdifesa.it/milano-premio-fertonani-ad-elettronica-group-elt-di-roma-per-la-categoria-digital-talent/

Elettronica S.p.A. persegue l'obiettivo di valorizzare le competenze delle persone, anche grazie ad iniziative e progetti volti a trasferire il *know-how* all'interno dell'organizzazione. I progetti "EWpedia" e "ELT Academy di Management" perseguono questi fini:

- "EWpedia" è un progetto nato nel 2015 su iniziativa dei dipendenti. Ispiratosi alle funzionalità di Wikipedia, EWpedia è un'enciclopedia digitale sulla difesa elettronica che agevola il trasferimento della conoscenza (soprattutto quella tacita), permettendo di condividere le esperienze vissute all'interno dell'azienda in modo tale da evitare che eventuali errori si ripetano nel corso del tempo, inficiando sulla produttività aziendale;
- Nel 2018 è stato lanciato il programma di "ELT Academy of Management", uno strumento che favorisce la formazione ed il *learning by doing*. Gli individui con un bagaglio di esperienza pluriennale all'interno dell'organizzazione sono i *coach*/istruttori che accompagnano e sostengono il percorso di carriera delle risorse *junior* attraverso il trasferimento delle competenze.

L'ingente investimento dell'azienda sulle risorse umane e sulla "digitalizzazione" dei processi HR ha l'obiettivo di mettere al centro del proprio business le persone, ritenute il vero asset strategico per essere competitivi all'interno del mercato e che permette di differenziare le aziende di successo dalle altre.

Nella definizione della *base pay* e della componente monetaria del *compensation package* dell'individuo, Elettronica S.p.A. si ispira al metodo di valutazione delle posizioni (Metodo Hay). L'organizzazione, in base all'analisi dei ruoli organizzativi simili all'interno del mercato, garantisce una *base pay* pari o superiore rispetto alla media. I motivi per i quali si adotta tale politica per quanto riguarda il quadrante *Pay* (in termini di Total Reward) sono:

1. Per essere attrattivi all'interno del mercato e garantire l'*attraction* dei migliori talenti;
2. Per motivi legati alla *retention* delle risorse chiave. L'azienda, non avendo competitor all'interno del mercato italiano ha la necessità di formare internamente le proprie risorse. Il tempo stimato per la formazione completa di un individuo è di circa 3 anni e nel caso in cui il proprio collaboratore decida di spostarsi in un'altra organizzazione, la perdita sarebbe considerevole in termini di *know-how*, di tempo ed economici.

Nonostante la *base pay* sia sopra il livello medio individuato dal mercato, Elettronica S.p.A. ha ben chiaro che la parte *tangible* della remunerazione non è sufficiente per soddisfare le esigenze degli individui e riuscire ad allineare gli obiettivi individuali con quelli organizzativi. Per questo motivo, Elettronica ha attivato una serie di iniziative[22] per migliorare il benessere dei propri collaboratori, influenzando la loro soddisfazione lavorativa ed il livello delle performance:

[22] Elt (2019) – Responsabilità sociale d'impresa 2018

- “Attenzione alla salute”

  Piano di assistenza sanitaria gratuito per il proprio collaboratore ed i membri del suo nucleo familiare che supera di gran lunga quanto è previsto nel Contratto Metalmeccanico. All’interno dell’azienda, il collaboratore ha a disposizione tutti i giorni (per 8 ore al giorno) il servizio di infermeria aziendale per visite, consulenze, infortuni e malattie. In tal modo, l’individuo non dovrà recarsi presso strutture esterne all’organizzazione per piccoli disturbi. Inoltre, l’infermeria somministra gratuitamente ogni anno, per chi ne faccia richiesta, il vaccino antinfluenzale. Nel 2018 il valore di investimento per l’infermeria aziendale è stato di €140.304, con 556 prestazioni sanitarie ambulatoriali e 102 vaccinazioni per influenza stagionale.

- Progetto “ELT Wellness”

  Elettronica ha l’obiettivo di promuovere all’interno del proprio contesto organizzativo il benessere delle persone. Il progetto si articola in tre iniziative:

  - Promuovere la sana alimentazione, organizzando inoltre incontri con nutrizionisti del Gruppo Ospedaliero San Donato;
  - Promuovere il benessere fisico, mentale e la prevenzione. Per quest’ultima, è stato costituito l’ELTLAB, un laboratorio di analisi all’interno dell’azienda che gratuitamente consente ai propri collaboratori di sottoporsi ad esami ematochimici (i risultati degli esami sono inviati sulla posta elettronica del collaboratore), garantendo all’individuo un risparmio sia in termini di tempo sia di costi;
  - Progetto “Eat in Elt” con l’obiettivo di promuovere la sana alimentazione. Il progetto è nato su iniziativa dei collaboratori ed ha lo scopo di diffondere la cultura del cibo e migliorare il servizio di mensa aziendale. Nello specifico, ogni giorno, nella mensa aziendale, nella scelta delle pietanze, vi è un primo piatto, un secondo piatto ed un contorno (contrassegnati dal colore verde all’interno del menu) che garantiscono una sana alimentazione ed un apporto nutrizionale equilibrato e corretto.

    La pausa pranzo deve essere un momento di relax che aiuta a favorire le relazioni interpersonali: per questo motivo, è stata effettuata sia la ristrutturazione della mensa sia lavori per l’insonorizzazione del locale con l’obiettivo di diminuire il brusìo, permettendo alle persone di parlare con riservatezza e tranquillità.

- Bilanciamento della vita privata con quella professionale

  - Elettronica garantisce ai propri collaboratori flessibilità d’orario all’ingresso (dalle ore 8.00 alle ore 9.30);
  - In accordo con la Rappresentanza Sindacale Unitaria (RSU), si garantiscono permessi aggiuntivi che permettono al collaboratore in quanto genitore di essere presente nei momenti importanti della vita dei propri figli e della famiglia;

- Durante la pausa pranzo (dalle 13.00 alle 14.30) l'azienda ha stretto un accordo con un centro fitness nelle vicinanze dell'ufficio. Il collaboratore può gestire autonomamente il proprio tempo decidendo di andare a mangiare oppure di fare attività fisica in palestra o in piscina;
- Per le dipendenti gestanti, all'interno di Elettronica vi è una maggior tutela rispetto alle previsioni di legge. Fin dalla comunicazione dello stato di gravidanza, le collaboratrici sono supportate sia negli aspetti burocratici e amministrativi sia se necessario nel supporto infermieristico e medico;
- Sportello bancario interno aperto tutti i giorni lavorativi dalle ore 12.00 alle ore 14.00;
- All'interno dell'organizzazione vi è il c.d. "maggiordomo aziendale", una figura professionale che svolge servizi di routine per il dipendente come ad esempio portare l'abbigliamento in lavanderia o svolgere servizi in banca. Il servizio offerto dal "maggiordomo aziendale" è totalmente gratuito e le spese a carico del collaboratore saranno solamente quelle relative al costo della prestazione effettuata;
- All'interno dell'organizzazione è previsto un servizio gratuito per il lavaggio della propria autovettura;
- È stato attivato un servizio gratuito online (telefonico) con un Dottore Commercialista ed un Avvocato per rispondere a tutte le esigenze ed i problemi del dipendente connessi alle menzionate aree;
- È possibile per il collaboratore far arrivare la posta o i pacchi Amazon direttamente nella sede aziendale, grazie alla convenzione attivata con Amazon stessa che ha collocato in azienda un proprio "Amazon Locker" per i dipendenti.

- "Enjoy Life time"

  È un piano di *flexible benefits* nato nel 2014 con l'obiettivo di aumentare la motivazione del proprio collaboratore, migliorare la sua qualità della vita ed il clima aziendale. L'organizzazione nel 2019 metterà a disposizione di ogni individuo un borsellino elettronico del valore di €980 netti, una cifra quasi cinque volte superiore rispetto a quanto previsto dal CCNL Metalmeccanici a partire dal 1° Giugno 2019 (€200). I costi annui sono relativi alla gestione del portale online ed al borsellino elettronico, per un totale uguale a €28.500 + (€980 * n° dipendenti).

  Il grado di soddisfazione per questa iniziativa è pari all'85% ed i servizi offerti dalla piattaforma Enjoy Life Time ("ELT" che richiama il nome Elettronica) sono diversi:

  - *Famiglia*
    1) Rimborso spese per gli abbonamenti del trasporto urbano e interurbano;
    2) Piano assistenziale dedicato ai familiari;
    3) Rimborso spese sostenute per l'educazione dei figli;
    4) Rimborso spese sostenute per l'assistenza di familiari anziani o non auto-sufficienti;
    5) Aiuto per la gestione quotidiana dei figli;

6) Formazione dedicata al collaboratore ed ai familiari.

- *Salute e benessere*
  1) Acquisto di pacchetti per prestazioni mediche presso strutture convenzionate;
  2) Convenzioni presso palestre e centri fitness.

- *Tempo per te*
  1) Convenzioni per il cinema e spettacoli;
  2) Acquisto di abbonamenti a quotidiani, riviste e biglietti per l'ingresso a centri termali convenzionati;
  3) Biglietti per l'ingresso a parco divertimenti;
  4) Acquisto di pacchetti di tour operator convenzionati per viaggi in Italia o in Europa.

- *Risparmio*
  1) Previdenza integrativa con versamenti al fondo a cui è iscritto il collaboratore;
  2) Rimborso interessi passivi mutuo;
  3) Convenzioni e promozioni per gli acquisti online;
  4) Buoni di acquisto online.

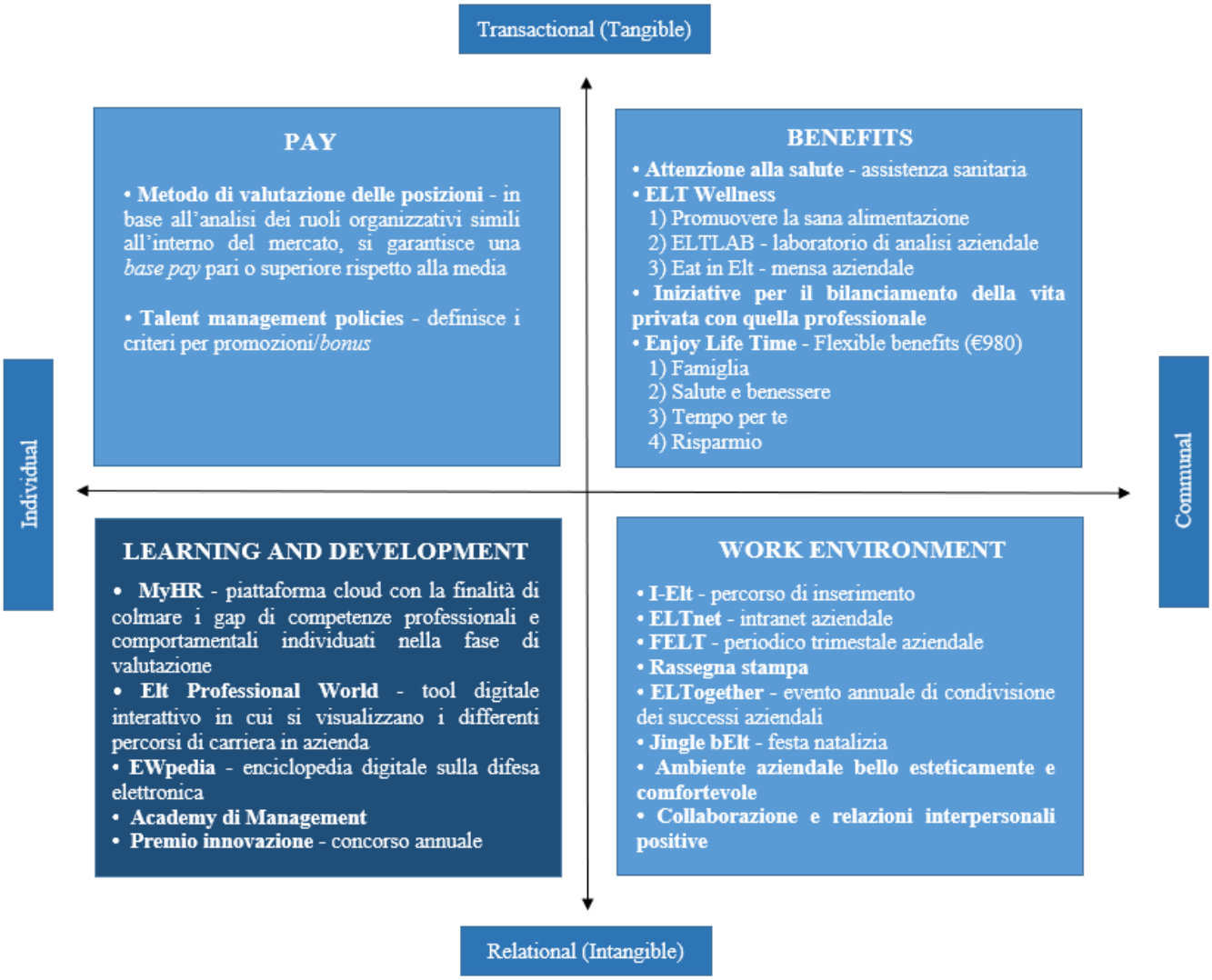
In Elettronica, "condividere" e "coinvolgere" sono le parole chiave per costituire un *work environment* positivo all'interno del quale valorizzare ogni singola risorsa. Ad esempio, per i neoassunti, l'azienda ha sviluppato "I-Elt", un percorso d'inserimento di sei mesi volto a diffondere senso di identità e di appartenenza, stimolando fin dal primo momento la collaborazione e l'instaurazione di relazioni sociali. All'interno di questo percorso, iniziative come il *welcome day*, la colazione con l'HR, incontri informali con i responsabili di ogni area e con il Direttore Generale, l'Ing. Domitilla Benigni, sono utili affinché l'individuo si senta subito considerato importante e parte integrante dell'azienda. Inoltre, per instaurare un clima aziendale positivo, l'azienda ha predisposto diversi strumenti e iniziative che favoriscono l'integrazione fra i collaboratori: l'ELTnet - un intranet aziendale all'interno del quale oltre alla condivisione delle normative o della modulistica vengono comunicati il menu quotidiano della mensa o le attività del CRAL ("Circolo Ricreativo Aziendale dei Lavoratori" - nel momento in cui si viene assunti si diventa soci del CRAL il quale attraverso attività ricreative, viaggi, nuove esperienze dedicate al dipendente ed alla sua famiglia crea senso di appartenenza e aggregazione), il FELT – il periodico trimestrale di comunicazione interna dell'azienda che oltre a dare il benvenuto ai neoassunti pubblicando il loro nome e le loro foto, permette di dar voce alle diverse generazioni presenti all'interno dell'organizzazione, affrontando tematiche aziendali e supportando la diffusione di un'identità unica e condivisa. Il FELT infine, informa i collaboratori sui principali eventi ed avvenimenti. Un ulteriore strumento che favorisce l'integrazione è la rassegna stampa che rende l'intera popolazione aziendale consapevole su cosa accade all'interno del proprio settore sia in ottica nazionale sia internazionale, diffondendo cultura generale e specifica sulla Difesa Elettronica e sul settore *Aerospace and Defence*. Ulteriori attività volte ad aggregare e coinvolgere sono ELTogether – evento annuale organizzato per condividere i risultati raggiunti ed i successi aziendali. Ogni anno si inserisce un elemento di novità differente:

ad esempio, nel 2018 il tema era la musica ed una band composta da sei ingegneri di Elettronica ha dilettato la platea dimostrando come una semplice esperienza musicale può cementare e rafforzare il lavoro di squadra. Un ulteriore evento organizzato nel 2018 è stato il Jingle bElt, una festa di Natale dedicata ai figli dei collaboratori di Elettronica ed al quale hanno partecipato 174 bambini. Infine, ogni anno Elettronica organizza un concorso al quale partecipano i propri dipendenti: questi ultimi, si aggregano in cantieri di lavoro multifunzionali aventi lo scopo di presentare progetti innovativi. Oltre ad un premio, i progetti vincitori vedranno il loro lavoro pubblicato su riviste internazionali e, per quelli particolarmente meritevoli, la società potrebbe prendere in considerazione l'idea di finanziarne la realizzazione. Un ulteriore aspetto del *work environment* su cui Elettronica punta molto è l'ambiente di lavoro: quest'ultimo deve essere bello e gradevole. È proprio per questo motivo che nel corso degli anni, l'azienda ha modificato le proprie strutture per renderle maggiormente confortevoli. Inoltre, per abbellire la sede aziendale e per rendere accattivante il luogo all'interno del quale si lavora, la Famiglia Benigni ha deciso di donare oltre 200 opere d'arte realizzate da giovani artisti.

Per quanto riguarda la tematica del *gender pay gap*, Elettronica adotta al proprio interno *policies* che assicurano un eguale trattamento retributivo tra uomini e donne. Però, è importante chiarire che all'interno dell'azienda, su 738 dipendenti, solamente 128 sono donne. Il motivo è che Elettronica è un'organizzazione composta prevalentemente da ingegneri e tecnici e purtroppo nel contesto italiano le persone che ricoprono queste figure professionali sono ancora per la maggior parte uomini. È proprio per questo motivo che nonostante l'azienda consideri in egual maniera le candidature degli uomini e delle donne, vi è una prevalenza maschile fra i lavoratori. Elettronica è molto attenta a supportare il percorso di carriera della donna, prevedendo strumenti che aiutano la collaboratrice nell'equilibrare il lavoro e la vita privata, senza che si debba rinunciare alle opportunità di carriera per i bisogni della famiglia. Come detto precedentemente, ad esempio, le dipendenti gestanti, fin dalla comunicazione dello stato di gravidanza sono supportate sia negli aspetti burocratici e amministrativi sia se necessario nel supporto infermieristico e medico. Inoltre, per sostenere la madre lavoratrice nella sua carriera sono previsti corsi specifici di reinserimento al lavoro dopo la maternità e permessi lavorativi ulteriori rispetto a quelli espressamente previsti dalla Legge. Un ulteriore elemento che fa comprendere l'attenzione dell'azienda rispetto alla tematica e l'essere all'avanguardia rispetto alla disparità di genere è che il Direttore Generale di Elettronica è una donna ed all'interno del Consiglio di Amministrazione vi è equità di genere. Un'ulteriore tematica da affrontare è quella relativa al *generation gap*. L'azienda ha l'obiettivo di valorizzare tutte le generazioni presenti all'interno del contesto organizzativo, indipendentemente dall'età. Ad esempio, anche per gli individui prossimi alla pensione sono previsti sia aumenti salariali sia promozioni, l'importante è che la risorsa sia meritevole e che abbia i requisiti richiesti per il nuovo ruolo professionale. Inoltre, i "veterani" hanno il delicato compito di accompagnare e sostenere le nuove generazioni nel loro percorso di crescita professionale attraverso il ruolo di docenti all'interno dell'Academy aziendale e le attività di *mentoring*, di *coaching* e di coordinamento. Inoltre, per i dipendenti che nel corso degli anni si sono distinti per capacità, condotta morale e perizia, l'azienda sostiene la loro

candidature per la “Stella al merito”, conferita dal nostro Presidente della Repubblica. Infine, sono previsti riconoscimenti e premi per i dipendenti che hanno raggiunto i 40 anni di attività lavorativa in Elettronica.

Elettronica, nel corso degli ultimi sei anni, grazie all’utilizzo di un approccio olistico nella gestione delle risorse umane è riuscita a mantenersi competitiva sia all’interno del mercato del lavoro sia nel proprio settore attraverso performance aziendali eccellenti. Ogni anno, le misure per valutare l’approccio *Total Reward* utilizzato sono il tasso di assenteismo, il tasso di dimissioni e la *survey* annuale di gradimento dell’azienda da parte dei propri collaboratori. Negli ultimi sei anni, il tasso di dimissioni si è ridotto al minimo: le dimissioni sono passate dalle 20 del 2013 alle 4 del 2018. Nonostante gli eccellenti risultati raggiunti, l’azienda vuole migliorare sempre più poiché il proprio collaboratore deve sentirsi parte di una seconda famiglia, deve essere soddisfatto e deve trasformare la sua motivazione in performance sopra la media. Per quanto riguarda gli obiettivi futuri, nel Novembre 2019 ci sarà un ulteriore *survey* per comprendere quali sono i margini di miglioramento nella gestione delle risorse umane ma il Dottor Galtieri ed il management stanno già predisponendo nuovi piani e strumenti sia per ottimizzare lo sviluppo e la formazione delle persone sia per incentivare la mobilità interna.



Matrice 4 – Elettronica S.p.A ed il *Total reward* - Fonte: Elaborazione propria

Conclusioni

L'obiettivo dell'elaborato è stato quello di dimostrare come, all'interno dell'attuale contesto economico e sociale, è necessario gestire le risorse umane considerandole una variabile strategica e non semplicemente come un elemento commutabile o una voce di costo all'interno del proprio bilancio. Il successo e la crescita di un'impresa non si misurano esclusivamente attraverso l'analisi indicatori economici ma anche dalla capacità di motivare, trattenere e valorizzare i propri collaboratori che rappresentano il centro propulsore per il raggiungimento di qualsiasi obiettivo aziendale. Nell'attuale scenario competitivo, porre in secondo piano la "persona" e le sue necessità, alienando l'individuo dal proprio *task* e considerando come unico fattore motivante la componente monetaria è un limite. Inoltre, si è arrivati alla consapevolezza che esiste uno scambio reciproco tra la persona ed il contesto organizzativo al quale appartiene: molte decisioni non sono più *top-down* ma divengono *bottom-up* poiché il lavoratore ha la possibilità di esprimere le proprie opinioni e perplessità relativamente alle scelte aziendali. Questo è dovuto alla circostanza che l'individuo oltre a perseguire le finalità delineate dall'organizzazione, si pone delle mete personali e persegue i propri progetti di carriera, modificando il comportamento e le azioni per raggiungere tali obiettivi. Personalizzare il sistema di *rewards* puntando non esclusivamente sulle componenti *tangible* del *compensation package* ma anche su quelle *intangible* (che sono di difficile imitazione) richiede lunghe tempistiche ma nel medio-lungo termine permette sia di motivare la popolazione aziendale impattando positivamente sulla soddisfazione, sulle *performance* e sul contratto psicologico sia di sostenere il percorso di carriera del proprio collaboratore erogando differenti *rewards* a seconda della fattispecie.

La difficoltà nell'implementare approcci non omogenei e standardizzati è proprio la "personalizzazione" dato che gli individui sono differenti tra loro e presentano bisogni, *skills*, competenze, prospettive di crescita e di carriera diversi a seconda del sesso, dell'età, dei valori e del *background* formativo. Comprendere le *motives* dell'intera popolazione aziendale risulta essere dispendioso e complesso ma al contrario, politiche di gestione standardizzate ed omogenee comportano il rischio di portare malcontento e demotivazione. Si evince che il people manager non ha semplicemente il compito di analizzare i bisogni dei propri collaboratori ma deve individuare le "giuste leve" che permettano di coniugare gli obiettivi aziendali con quelli individuali, garantendo una crescita pari passo di entrambi i fuochi. Inoltre, le organizzazioni devono prevedere *policies* e logiche che affrontino le attuali tematiche quali il *gender pay gap* ed il *generation gap*: il fine è quello di valorizzare l'intera popolazione aziendale senza che vi siano discriminazioni che favoriscano alcuni individui rispetto ad altri.

L'approccio *Total Reward* riesce a perseguire contemporaneamente tutte queste finalità e l'organizzazione Elettronica S.p.A. ne è la dimostrazione: l'utilizzo efficace di un mix di leve *tangible* e *intangible* nella costruzione del pacchetto remunerativo ha effetti positivi sulla *retention*, sull'*engagement* e sulla motivazione, trattenendo all'interno del contesto organizzativo i talenti. I collaboratori devono essere considerati l'asset strategico che differenzia le organizzazioni di successo dalle altre ed in un contesto caratterizzato da mutevolezza e flessibilità, in cui la conoscenza diviene fattore imprescindibile per il vantaggio competitivo, la

valorizzazione delle capacità e delle competenze unitamente all'attenzione rispetto ai bisogni dei propri collaboratori sono prerogative da perseguire. La componente monetaria della remunerazione, nonostante sia ancora il fattore più importante nell'*attraction* e nella *retention* dei collaboratori, assume un valore sempre minore poiché soprattutto le nuove generazioni richiedono all'*employer* opportunità di sviluppo e formazione, responsabilizzazione, lavoro flessibile, un ambiente di lavoro gradevole e relazioni interpersonali positive.

Ringrazio Elettronica S.p.A. ed il Dottor Emanuele Galtieri sia per la gentilezza e la disponibilità offerta durante l'incontro in azienda sia per i documenti e le informazioni messi a disposizione per la stesura dell'elaborato. Elettronica S.p.A. è una delle aziende fiore all'occhiello in Europa nel segmento della Difesa Elettronica - nicchia del settore *Aerospace and Defence* - ed i suoi successi non sono dovuti esclusivamente al vantaggio competitivo acquisito nei suoi quasi ottanta anni di storia aziendale ma anche dalle politiche attuate dal management relativamente alla valorizzazione delle competenze, delle *skills* e dei bisogni dei propri collaboratori, offrendo un *compensation package* competitivo e personalizzato che sostiene il percorso di carriera dell'individuo.

Bibliografia

ACHARD P.O., CASTELLO V. (2000), *Partecipazione finanziaria*, FrancoAngeli, Milano

ADAMS J.S. (1963), *Toward an Understanding of Inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, November, pp. 422-436

ADAMS J.S. (1965), *Inequity in Social Exchange*, in BERKOWITZ J., *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, pp. 267-300

ALDERFER C.P. (1969), *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*, in Organizational Behavior and Human Performance, No. 4, pp. 142-175

ALDERFER C.P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth*, The Free Press, New York

AMERICAN ASSOCIATION OF UNIVERSITY WOMEN (2018), *Report - The Simple Truth About The Gender Wage Gap*, Spring, Washington D.C.

ARIÈS P. (1974), *Generazione*, in Enciclopedia Einaudi, vol. 6, Segrate

ARMSTRONG M. (2009), *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London

ARMSTRONG M., BROWN D. (2001), *Pay: The New Dimensions*, CIPD, London

ARMSTRONG M., MURLIS H. (2004). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*, Kogan Page, London

ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M. (1996), *Conclusion: a lexicon for the new organizational era.* In ARTHUR M.B., ROUSSEAU D.M., *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York

ATKINSON J.W., BIRCH D. (1974), *The Dynamics of Achievement-Oriented Activity*, in ATKINSON J.W., RAYNOR J.O., *Motivation and Achievement*, Winston & Sons, Washington DC, pp. 271-325

AVALLONE F. (2011), *Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*, Carocci Editore, pp. 252 – 255, pp. 471 – 494

BANDURA A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, W. H. Freeman, New York

BARNEY J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120

BATEMAN T.S., DENNIS W.O. (1983), *Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship"*, The Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, pp. 587–95

BENNIS W.G. (1966), *Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*, McGraw-Hill Education, New York

BOERCHI D., CASTELLI C., GULLOTTA A. (2000), *I valori professionali per l'orientamento: un excursus teorico e un nuovo inventario sui valori professionali*, GIPO - Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento, No. 1, pp. 21-34

BORTOLAZZI G. (2014), *La gestione delle risorse umane nel processo di cambiamento*, BHR Group magazine, 25 Gennaio

BOXALL P., MACKY K. (2009), *Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream*, Human Resource Management Journal, No. 19, pp. 3-23

BROOKS D. (2009), *Il genio nasce dall'allenamento. Anche Mozart ha dovuto studiare*, Corriere della Sera, 14 Maggio

BROUSSEAU K.R., DRIVER M.J., ENEROTH K., LARSON R. (1996), *Career pandemonium: Realigning organization and individuals*, Academic of Management executive, vol. 10, No. 4, pp. 52-66

BROWN D., ARMSTRONG M. (1999), *Paying for contribution*, Kogan Page, London

CAMPBELL P.J., PRITCHARD R.D. (1976), *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, in DUNNETTE M.D., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 63-130

CAPRARA G.V. (1996), *Il successo degli altri*, Il Mulino, Bologna

CHAN KIM W., MAUBORGNE R. (2015), *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Rizzoli Etas, Milano

CHINOTTI O., FESTA A. (2008), *Nuovi strumenti per lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni: la tecnica della valutazione a 360°*, in BORGOGNI L. (2008), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano, p. 352

COLONNA A. (2016), *Employability*, Dirigenti Industria - ALDAI, 1° Luglio

CONWAY N., BRINER R.B. (2009), *Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges*, in Hodgkinson G.P., Ford J.K., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 24, Wiley-Blackwell, Chichester (U. K.), pp. 71-130

COSTA G. (1992), *Le politiche retributive*, in COSTA G. (1992), *Manuale di Gestione del Personale*, Utet, Milano

COSTA G. (1992), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino

DAFT R.L, NOE R.A (2000), *Organizational Behavior*, Harcourt, San Diego

DAFT R.L. (2010), *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education, Milano

DANNY R. (2002), *Motivazione: l'arma vincente*, Franco Angeli, Milano

DE FILIPPI R., ARTHUR M. B. (1996) *Boundaryless Contexts and Careers: A Competency-Based Perspective* in ARTHUR M.B, ROUSSEAU D. M. *The Boundaryless Career: A New Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York., p. 116

DI STANI C., MASSAGLI E. (2014), *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, in MASSAGLI E., *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, Modena

DONOVAN M.A., DRASGOW F., MUNSON L.J. (1998), *The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace*, Journal of Applied Psychology, October, pp. 683-692

DRUCKER P. (1954), *The practice of management*, Harper&Row, New York

ERICSSON K.A., CHARNESS N., FELTOVICH P.J., HOFFMAN R.R. (2006), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, Cambridge University Press, New York

FALANGA A. (2019), *Promuovere il cambiamento in azienda: la leadership flessibile*, Leadership&Management: magazine d'informazione manageriale, 4 Gennaio

FONTANA (1994), *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, Torino

GABRIELLI G. (2010), *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, Milano

GABRIELLI G. (2010), *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, Milano

GABRIELLI G. (2017), *Welfare aziendale e gestione delle risorse umane*, Leadership&Management, 30 Maggio

GABRIELLI G., (2017) *Transizioni di carriera*, Leadership&Management: magazine d'informazione manageriale, 26 Gennaio

GARLAND H. (1985), *A cognitive mediation theory of task goals and human performance*, Motivation and Emotion, No. 9, pp. 345-367

GOLINELLI G.M. (2012), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, seconda ed., Cedam, Padova, pp. 27-67

GREENBERG J. (1990), *Organizational justice: yesterday, today and tomorrow*, Journal of management, No. 16, pp. 399-432

GROSS S.E., FRIEDMAN H.M. (2004), *Creating an effective Total Reward Strategy: holistic approach better supports business success*, Benefits Quarterly 20, no.3 (Third Quarter), pp. 7-12

HALL D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Scott Foresman, Glenview, Illinois

HENEMAN R.L. (2002), *Strategic Reward Management: Design, Implementations, and Evaluation*, IAP: Information Age Publishing, Charlotte, pp. 5-34

HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York

IASELLI R. (2017), *Mantenere la bussola e la motivazione in tempi di cambiamenti rapidi*, Leadership&Management: magazine d'informazione manageriale, 13 Ottobre

KREITNER R., KINICKI A. (2008), *Comportamento organizzativo. Fondamenti e applicazioni*, Apogeo, Milano

KREITNER R., KINICKI A., BUELENS M. (1999), *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, New York

LEGNANI M. (2004), *Come si costruisce una politica retributiva*, in AIUTO G., *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, FrancoAngeli, Milano

LEVY A., MERRY U. (1986), *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, and Theories*, ABC-CLIO, Santa Barbara

LOCKE E. A., LATHAM G.P. (1991), *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, The Academy of Management Review, No. 16(2): pp. 212 – 247

LOCKE E. A., LATHAM G.P. (2006), *New directions in goal-setting theory*, Current Directions in Psychological Science, No. 15(5): pp. 265 – 268

LOCKE E. A., LATHAM, G. P. (2002), *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*, American Psychologist, No. 57(9), pp. 705-717

LONGO N. (2008), *La valutazione del potenziale*, Dirigente – Rivista di Manager Italia, No. 1-2

LUNENBURG C.F. (2001), *Goal-Setting Theory of Motivation*, International Journal of Management, Business, and Administration, Vol. 15, No. 1, pp. 1-6

MACNEIL I.R. (1985), *Relational contract: What we do and do not know*, Wisconsin Law Review, pp. 483 – 525

MANUS T.M, GRAHAM M.D (2003), *Creating a Total Rewards Strategy*, American Management Association, New York, p. 12

MASLOW A.H. (1943), *A theory of human motivation*, in Psychological Review, No. 50, pp. 370-396

MASLOW A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York

MAYO E. (1945), *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Division of research: Graduate school of business administration, Harvard university, Boston

MCCLELLAND D. (1965), *Toward a theory of motive acquisition*, in American Psychologist, No. 20, pp. 321-323

MCCLELLAND D., BURNHAM D. (1977), *Power is the great motivator*, Harvard Business Review, 1977

NESPOLO D. (2006), *Fiducia e sostegno nei processi di change management. Note sull'efficacia della 'giustizia organizzativa' per il successo dei programmi di cambiamento*, in GABRIELLI G., *Conoscenza, apprendimento, cambiamento*, FrancoAngeli, Milano

NOE R.A., HOLLENBECK J.R., GERHART B., WRIGHT P.M. (2006), *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano

NOVAGA M. (2002), *Psicologia del lavoro*, Maggioli Editore, Rimini

PERCIAVALLE M. (2017), *Le competenze di leadership nella gestione del cambiamento*, Leadership&Management: magazine d'informazione manageriale, 11 Dicembre

PICCARDO C., COLOMBO L. (2006), *Governare il cambiamento*, Raffaello Cortina Editore, Milano, pp. 9-26

PILATI M. (2008), *People management*, in TOSI H., PILATI M. (2008)., *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano, p. 345

POLLARD E., HILLAGE J. (2001), *Explaining e-Learning*, Report No. 376, Institute for Employment Studies, Brighton, p. 2

POMICINO M., ANTONELLI S. (2004), *MbO vs Scorecard*, in Aiuto G., *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, FrancoAngeli, Milano

PORTER M. E. (1979), *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, pp. 137-145

PRINA G. (2019), *Da "non voglio cambiare" a "so se posso cambiare"*, Il Sole 24 Ore, 8 Febbraio

PROFILI S. (2012), *Valorizzare le persone: sviluppo e carriere*, in GABRIELLI G., PROFILI S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino

QUAGLINO G.P. (1990), *Appunti sul comportamento organizzativo*, Tirrenia Stampatori, Torino, p. 325

QUARANTINO L. (2003), *I sistemi di ricompensa: dal salario al total reward*, in BOLDIZZONI D., *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, Milano

REBORA G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma

REBORA G. (2009), *La direzione del personale*, Etas, Milano

REBORA G., MINELLI E. (2007), *Change Management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano

REYNOLDS J. (2004), *Helping People Learn*, CIPD, London

RIGOLIO L. (2019), *Performance management related pay system*, Leadership&Management: magazine di informazione manageriale, 18 Marzo

RIZZI G. (2017), *Il cambiamento è una competenza che deve essere coltivata*, Il Sole 24 Ore, 31 Ottobre

ROBINSON S.L., ROUSSEAU D.M. (1994), *Breaching the Psychological Contract: Not the Exeption but the Norm*, Journal of Organizational Behavior, No. 15, p. 247

ROGERS D.L. (2016), *The Digital Transformation Playbook: rethink your business for the digital age*, Columbia Business School Publishing

ROTONDI M. (2002), *Apprendimento emotivo*, For: Rivista per la formazione, No. 52, FrancoAngeli, Milano, pp. 55-62

ROUSSEAU D.M. (1990), *New hire perceptions of their own and their employer's obligation: A study of psychological contracts*, Journal of Organizational Behaviour, No. 11, pp. 389-400

ROUSSEAU D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, London – New York, p. 9

SCHEIN E.H. (1990), *Career Anchors*, Pfeiffer Inc., San Diego

SCHEIN E.H. (1974), *Career Anchors and Career Paths: A panel study of Management School Graduates*, MA, Sloan School of Management, Cambridge

SCHEIN E.H., (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading

SCOGNAMIGLIO R. (2003), *Diritto del lavoro*, Laterza, Bari

SILVERMAN M. (2004), *Non-Financial Recognition, the Most Effective of Rewards*, Institute for Employment Studies

SULLIVAN S.E. (1999), *The changing nature of careers: a review and research agenda*, Journal of Management, Vol. 25, No. 3, pp. 457-484

SUPER D.E. (1942), *The dynamics of vocational adjustment*, Harper-Collins, New York

SUPER D.E. (1980), *A life-span, life-space, approach to career developmental counselling*, Journal of Counseling and Development, No. 63, pp. 555-562

SUPER D.E. (1992), *Toward a comprehensive theory of career development*, in MONTROSS D. H., SHINKMAN C. J., (1992), *Career development: theory and practice*, pp. 35-64, Charles C. Thomas Publisher, Springfield

TAYLOR F.W. (1911), *The principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York

TOSI H. L., PILATI M. (2008), *Comportamento Organizzativo*, Egea, Milano

TOSI H.L., PILATI M., MERO N.P., RIZZO J.R. (2002), *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, Egea, Milano

TRIPODI A. (2011), *Gestire il cambiamento e contenere i costi. I direttori delle risorse umane studiano come superare la crisi*, Il Sole 24 Ore, 12 Ottobre

WATSON WYATT (2009), *Le politiche retributive a seguito della crisi economica*, Instant Survey, Maggio

Sitografia

http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016

http://www.raccontolimpresa.it/?p=718

http://www.reportdifesa.it/milano-premio-fertonani-ad-elettronica-group-elt-di-roma-per-la-categoria-digital-talent/

http://www.sodalitas.it/public/allegati/GUIDA-WORKING-AGE_2015315125917331.pdf

https://ec.europa.eu/newsroom/just/item-detail.cfm?item_id=607452

https://lavoroedintorni.infojobs.it/category/osservatorio-infojobs/

https://portal.i-faber.com/site/elt/downloads/Corporate_Social_Responsability_19_IT.pdf

https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-08-21/elettronica-orari-misura-famiglia-071717.shtml?uuid=AC3n7fk

https://www.accenture.com/gb-en/insight-2016-uk-university-graduate-research

https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2013-0171/QEF_171.pdf

https://www.borsaitaliana.it

https://www.elt-roma.com

https://www.gazzettaufficiale.it

https://www.itinerariprevidenziali.it

https://www.jobpricing.it/blog/project/gender-gap-2019

https://www.osservatori.net

https://www.randstad.it

https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018

https://www.willistowerswatson.com

https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html

Riassunto dell'elaborato

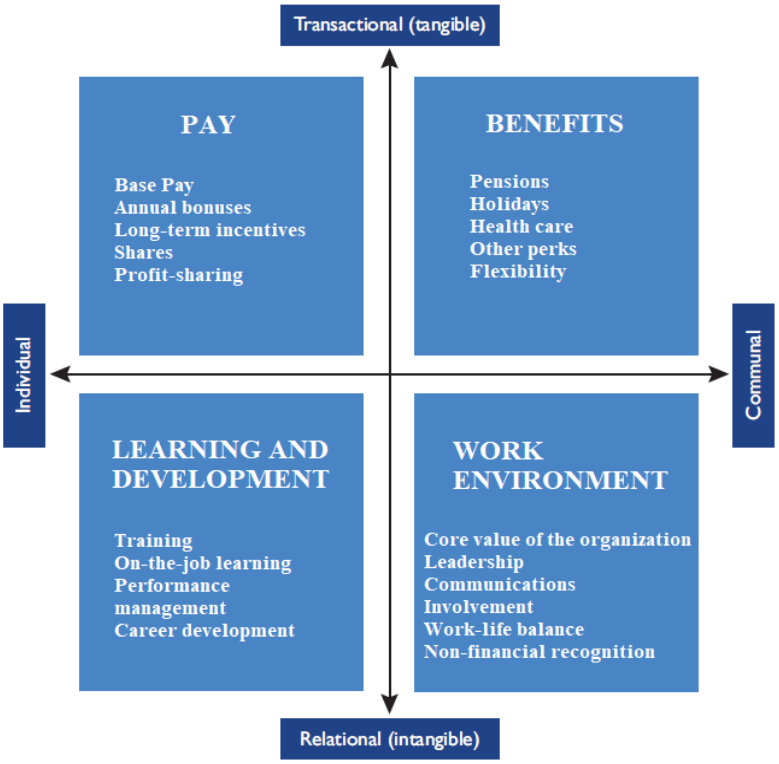
Il capitale umano dell'azienda è un asset strategico che consente all'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi di *business*. Nell'attuale contesto economico e sociale - dinamico, flessibile, *knowledge-intensive* e soggetto a pressioni -, l'attività del people manager diviene sempre più complessa dovendo bilanciare e identificare un *fit* tra l'organizzazione e l'ambiente esterno, ridisegnando l'esperienza lavorativa in base ai *trend* del mercato ed alle mutevoli esigenze dei propri collaboratori.
Tra le spinte esterne un notevole impatto è posto in essere dalla globalizzazione, un processo volto ad unificare i mercati globali e che induce direttamente o indirettamente le imprese al cambiamento; dalla concorrenza, che differentemente da quello che sosteneva Porter (1979), non è più una "battaglia a somma zero" tra *companies* appartenenti alla medesima *industry* ma diviene una competizione allargata di cui fanno parte diversi modelli di *business* aventi l'obiettivo comune di soddisfare un medesimo bisogno del consumatore e dalla tecnologia, elemento sempre più pervasivo nei processi e nelle strutture aziendali che costringe l'intera popolazione organizzativa a adattarsi in termini di *skills* e ruoli. Differentemente dalle spinte esterne, le spinte interne sono legate sia alla gestione delle risorse umane sia alle decisioni manageriali e se un'organizzazione ha l'obiettivo di essere competitiva, deve coltivare il proprio "capitale umano" dato che investire sullo sviluppo professionale della persona, nel medio-lungo termine, consente di migliorare le proprie performance, recuperando non solo il valore dell'investimento effettuato ma ricevendo gli interessi in termini di *extra*-rendimento. La percezione del lavoro, il senso di equità, l'insoddisfazione, la motivazione ed il coinvolgimento sono pressioni e fattori da considerare in qualsiasi strategia e tematiche come il sistema di *rewarding* ed il *compensation package* divengono sempre più attuali non solo per gestire la diversità di intenti e di esigenze all'interno della popolazione aziendale ma anche per allineare gli obiettivi individuali con quelli aziendali.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di dimostrare come, in un contesto caratterizzato da imprevedibilità e incertezza, grazie alle leve del *Total Reward*, un approccio olistico, personalizzato ed orientato all'ascolto che non si basa esclusivamente sulla parte *tangible* della remunerazione, è possibile sostenere lo sviluppo di carriera di ogni collaboratore, accrescere la soddisfazione e la motivazione lavorativa, raggiungere un *fit* tra gli obiettivi individuali e aziendali ed infine mantenersi competitivi ed attrattivi all'interno del mercato.

Il cambiamento, che è un fattore di contesto, influenza le logiche aziendali relative alla gestione delle risorse umane. La modifica delle logiche e delle *policies* organizzative è un processo lungo e complesso che necessita sia di specifiche competenze sia di una cultura aziendale volta a minimizzare gli effetti negativi come la resistenza al cambiamento. In un'organizzazione, qualsiasi modifica gestionale, organizzativa e culturale non è facile da attuare poiché l'essere umano è per natura restìo al cambiamento. In passato, quest'ultimo era considerato un fenomeno transitorio e risolvibile grazie ad una nuova strategia di *business* mentre nell'attuale contesto economico è un fenomeno pervasivo che costringe le imprese a modificarsi, adottando logiche flessibili ed *agile* per mantenere un elevato livello di competitività (Prina, 2019). L'attuale contesto economico e sociale ha influenzato anche la tradizionale concezione di carriera - verticale, stabile, gerarchica ed all'interno della medesima organizzazione -, integrandola con la *boundaryless career*, definita come "*una*

sequenza di opportunità di lavoro che va oltre i confini di un singolo contesto lavorativo" (De Filippi, Arthur, 1996, p. 116). L'individuo è frequentemente chiamato ad essere artefice e gestore del proprio percorso professionale mentre l'organizzazione assume un ruolo di supporto garantendo opportunità di sviluppo, incarichi sfidanti, un *workplace* positivo ed una cultura aziendale basata sull'*achievement* e sull'equità. Dunque, il *focus* del contratto psicologico si è spostato da *transactional* a *relational* poiché l'organizzazione non rappresenta più una semplice possibilità di lavoro ma un'opportunità di carriera ed una leva per lo sviluppo delle competenze. Alla tradizionale concezione di carriera l'individuo sostituisce il "successo psicologico" (Hall, 1976) ossia il perseguimento ed il raggiungimento di obiettivi che hanno senso per sé stesso e non per i propri superiori, i colleghi o l'organizzazione, ricercando continuamente lo sviluppo professionale, anche se questo comporta lo spostamento da un'organizzazione all'altra. Il people manager, per far fronte alle suddette dinamiche, una volta analizzate e valutate le capacità, le competenze, il potenziale, i bisogni e le aspettative di carriera degli individui, deve orientare e valorizzare il singolo contributo sia costruendo un sistema personalizzato di incentivi e ricompense sia individuando le "giuste leve" che aumentino la motivazione e migliorino le prestazioni, garantendo inoltre il *retain* delle risorse chiave e dei talenti.

L'approccio olistico e personalizzato del *Total Reward* riesce a perseguire contemporaneamente queste finalità, includendo "*…all types of rewards – indirect as well as direct, and intrinsic as well as extrinsic*" (Manus, Graham, 2003, p. 12): il people manager, combinando le due principali categorie di ricompense, i *transactional rewards* ed i *relational rewards*, considera tutti i modi in cui è possibile remunerare una persona individuando per la singola fattispecie il *best fit* che massimizza la motivazione, il *commitment* e l'*engagement*.



Matrice 1 – *Matrice del Total reward* - Fonte: Brown, Armstrong (1999)

Considerando le due differenti dimensioni: 1) *Rewards* erogati individualmente vs *Rewards* erogati all'intera popolazione aziendale; 2) *Rewards* transazionali vs *Rewards* relazionali; si ottiene una matrice avente quattro quadranti (Matrice 1):

- *Pay*;
- *Benefits*;
- *Learning and development;*
- *Work environment.*

I quadranti presenti nella parte alta della matrice – P*ay* e *Benefits* – ricomprendono al loro interno ricompense transazionali che sono fondamentali per il *recruiting* e per il *retaining* ma i "…*financial rewards alone cannot extract those employee behaviours that really add value, which create the mindset required for an employee to voluntarily it to fully contribute to competitive success. They can also generally be easily copied or exceed by competitors*" (Brown, Armstrong, 1999, pp. 81-82). Nella parte bassa della matrice vi sono i *relational (non-financial) rewards – Learning and development* e *Work environment* – che "*…are essential to enhance the value of the upper quadrants*" (*ibid.*).

- **"I quadrante" – PAY.** All'interno del quadrante "*Pay*" si inserisce la remunerazione tangibile ed individuale garantita dall'organizzazione per i servizi e le prestazioni offerte dal collaboratore. Si distingue: *Base pay* – È la componente fissa della *compensation* e rappresenta quella parte del pacchetto retributivo che riconosce il valore del lavoratore indipendentemente dai risultati raggiunti; *Variable play* - È la quota parte del pacchetto remunerativo correlata alle performance ed al raggiungimento di determinati obiettivi prefissati.

- **"II quadrante" – BENEFITS.** I benefits sono una forma di retribuzione non monetaria, in aggiunta alla *base pay*, comprendente *rewards* erogati al fine di soddisfare le differenti esigenze dei propri collaboratori. È proprio per questo motivo che si stanno diffondendo piattaforme che gestiscono panieri di benefits, permettendo all'individuo di scegliere dal portafoglio elettronico i beni ed i servizi di cui si ha effettivamente bisogno per sé o per la propria famiglia.
  Una *survey* pubblicata nel 2017 da Willis Towers Watson[23] che ha coinvolto 31.000 lavoratori provenienti da 22 differenti Paesi ha dimostrato come una gestione efficace dei benefits riduca la percentuale di assenza, di presenteismo, di stress, di *disengagement* ed incrementi le performance realizzate. Oltre ai vantaggi di natura motivazionale, l'organizzazione è incentivata ad offrire benefits e servizi di welfare poiché il nostro legislatore garantisce un *favor legis* (Leggi di Bilancio 2017 e 2018, art. 51 ed art. 100 del TUIR ed infine le Leggi di Stabilità a partire dal 2016) dal punto di vista fiscale.

[23] "*2017 - Global Benefits Attitudes Survey The employee voice: more security, more flexibility, more choice*" - Willis Towers Watson

- **“III quadrante” - LEARNING AND DEVELOPMENT.** All’interno del terzo quadrante si ricomprendono strumenti e *rewards* che permettono di allineare i *goals* individuali con la strategia, la visione ed i fini organizzativi, incoraggiando l’intera popolazione aziendale a cogliere le diverse opportunità di apprendimento e sviluppo. Nell’attuale contesto economico, le aziende sono digitalizzate ed erogano i corsi di formazione non solamente in aula ma anche con tecnologie multimediali basate sulla rete (piattaforme *e-learning*), migliorando l’apprendimento, l’accesso alle risorse/servizi e la collaborazione a distanza.

- **“IV quadrante” - WORK ENVIRONMENT.** Si ricomprendono tipologie di *rewards* volte a garantire sia il benessere dell’individuo all’interno del contesto lavorativo sia la minimizzazione dello stress. Per benessere si intende la qualità della vita lavorativa, le relazioni instaurate con i colleghi e la soddisfazione derivante dallo svolgimento della propria mansione. La cultura organizzativa, la *leadership*, la comunicazione, l’*involvement*, il *work-life balance* ed i *non-financial recognition* sono tematiche affrontate all’interno del IV quadrante e che rappresentano i pilastri su cui si basano le logiche del *Total Reward*.

Nel 2014 Tower Watson[24], in base all’analisi di oltre 1.600 organizzazioni e 32.000 lavoratori, ha approfondito i fattori che incidono sull’*attraction*, la *retention* e l’*engagement* dei collaboratori, fornendo un quadro completo affinché si possa costruire ed implementare una logica *Total Reward* efficace. Secondo la ricerca, la *base pay* non è più l’unico fattore che l’individuo prende in considerazione nel momento in cui debba valutare il proprio *compensation package* ma nonostante ciò, è ancora il *driver* principale che ne guida le scelte. Randstad, in una *survey*[25] condotta su un campione di 5.495 organizzazioni ed oltre 160.000 individui (studenti, lavoratori e disoccupati), ha evidenziando come la percentuale d’interesse degli individui rispetto alle componenti *tangible* del *compensation package* è diminuita nel corso degli ultimi anni poiché tali fattori sono percepiti come igienici e non come motivanti. Infatti, nell’attuale contesto economico, soprattutto le nuove generazioni sono attratte dalle organizzazioni che garantiscono una piacevole atmosfera lavorativa, un equilibrio tra la vita professionale e privata e che diano le possibilità di far emergere le proprie potenzialità. Il risultato a cui pervengono le due *surveys* è che, nella costruzione del pacchetto retributivo, far leva esclusivamente sulla componente monetaria ha un basso valore incentivante mentre attualmente, l’utilizzo di un ampio portafoglio di strumenti comprendenti i *non-financial factors* garantisce l’*engagement* e sostiene la *retention*.

Il *Total Reward* non ha esclusivamente le finalità di personalizzare il *compensation package* e di motivare l’individuo ma anche quella di valorizzarne le competenze e le capacità, garantendo all’organizzazione performance eccellenti, competitività e *leadership* all’interno del mercato, combinando efficacemente la

[24] Tower Watson (2014) - *Global Talent Management and Rewards Study*
[25] Randstad (2017) - *Employer Brand Research* – Global Report

motivazione con le *skills* e le potenzialità dell'individuo. A dimostrarlo è una recente ricerca[26] di Tower Watson, condotta su un campione di 1.670 organizzazioni provenienti da 44 differenti Paesi, nella quale si è messo in evidenza come le organizzazioni leader all'interno del mercato utilizzino un approccio olistico nella gestione delle risorse umane ed il loro pacchetto remunerativo non si basa esclusivamente sulla *base pay* ma combina differenti tipologie di *rewards*.

	Laggards	Competitive	Better than average	Leaders
Compensation	78	91	93	91
Retirement/Financial benefits	37	46	44	66
Career opportunities	39	52	53	63
Recognition programs	26	32	41	56
Learning and development opportunities	32	45	51	63
Flexible work programs	20	27	30	48
Health and wellbeing programs	31	44	56	61

Tabella 1 – *Leaders take a broader view of Total Reward* - Fonte: Tower Watson (2018) – *Mapping the new Total Reward journey: Rethinking the value proposition for an evolving workforce*

Oltre a garantire la competitività dell'azienda, il *Total Reward* sostiene il people manager nell'affrontare le sfide dell'attuale contesto economico e sociale:

- "*Gender Pay Gap*" ("*Divario retributivo di genere*") - è lo squilibrio, a parità di ruolo, tra la *compensation* delle donne rispetto a quella degli uomini. I fattori che incidono a livello europeo sul *gap* retributivo sono la segregazione del mercato del lavoro – esistono dei "silos" professionali a prevalenza maschile o femminile -, la discriminazione - le cure familiari sono soprattutto di pertinenza femminile ed in mancanza di adeguate politiche sociali e di conciliazione tra vita privata e professionale la donna godrà sia di una *compensation* inferiore sia di minori opportunità di carriera – ed infine la scarsa trasparenza delle retribuzioni. Secondo la Commissione Europea[27], al ritmo di cambiamento attuale, solamente all'inizio del prossimo millennio sarà possibile colmare tale *gap*, evidenziando come oltre agli strumenti regolatori adottati dalle istituzioni sia necessaria l'adozione da parte delle singole organizzazioni di *policies* volte a promuovere la parità di genere.

  Il *Total Reward* permette all'organizzazione di offrire alla propria collaboratrice strumenti sia che sostengano i propri bisogni sia che le diano la possibilità di cogliere le opportunità di carriera, raggiungendo posizioni organizzative apicali, senza che circostanze esterne inficino sul proprio percorso professionale, basando la valutazione dell'intera popolazione aziendale sull'equità e sulla meritocrazia.

[26] Tower Watson (2018) – *Mapping the new Total Rewards journey: Rethinking the value proposition for an evolving workforce*
[27] Piano d'azione UE per il 2017-19 - Affrontare il problema del divario retributivo di genere; Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, Al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo, 20.11.2017

- "*Generation Gap*" - Il people manager ha il difficile compito di colmare il divario generazionale e di soddisfare le esigenze delle differenti generazioni presenti all'interno del contesto organizzativo - *Baby Boomers*, *Generazione X*, *Generazione Y/Millennials* e Generazione Z -, offrendo *rewards* che aiutino a massimizzare le capacità, le competenze ed il potenziale, indipendentemente dall'età.
  Randstad, nella *survey*[28] pubblicata nel 2017 analizza le priorità degli individui in base alla generazione di appartenenza, evidenziando che le opportunità di avanzamento di carriera sono più importanti per coloro che hanno un'età compresa tra i 18 ed i 44 anni rispetto alla fascia d'età 45-65. Infatti, i lavoratori più anziani hanno una maggiore probabilità di essere al culmine della loro carriera e dunque le opportunità di progressione sono limitate, concentrandosi su altri aspetti della vita lavorativa come ad esempio è la stabilità. Il clima lavorativo positivo è importante per ogni fascia ma soprattutto per la Generazione Y (fascia d'età 18-24), che la classifica al secondo posto, rispetto al quarto posto per coloro che appartengono alla fascia 25-44 ed il terzo per la fascia 45-65. Le nuove generazioni pongono una maggiore enfasi sui fattori *intangible* e sulla cultura aziendale, ricercando ambienti e contesti nei quali sia possibile collaborare e progredire. L'equilibrio tra la vita professionale e la vita privata è importante indipendentemente dal sesso e dall'età ma le donne comprese nella fascia 25-44 anni la classificano più in alto: nel momento in cui si diviene genitori, sono soprattutto le donne a lasciare la loro attuale posizione lavorativa per via dell'assenza di adeguate politiche e strumenti che permettano alla lavoratrice di conciliare la vita professionale con quella privata.
  Il *Total Reward*, basandosi su logiche che personalizzano e valorizzano l'intera popolazione aziendale, riesce a gestire sia le criticità derivanti dalle differenze generazionali sia quelle relative alle diverse fasi di vita ed agli stadi di carriera (Super, 1942, 1980, 1992) che sono solamente in parte legate all'età anagrafica.

Le logiche e le leve del *Total Reward* si legano alle diverse teorie motivazionali, permettendo al people manager di comprendere le effettive esigenze dell'individuo e di guidare e coadiuvare il suo contributo attraverso risposte personalizzate. Nello specifico, per incoraggiare e coinvolgere l'intera popolazione aziendale è necessario analizzare i diversi *driver motivazionali*, individuando in base alla singola fattispecie l'adeguato mix di leve *tangible* e *intangible* da utilizzare.
Tutt'oggi, non esiste una teoria motivazionale universalmente accettata poiché gli individui sono differenti fra loro e risulterebbe difficile standardizzare i bisogni ed il comportamento umano. Ogni studioso ha approfondito diversi aspetti della motivazione in base al proprio orientamento, al periodo storico ed al contesto economico e sociale di riferimento. Nonostante le differenze, le teorie motivazionali possono essere ricondotte a due principali categorie (Campbell, Pritchard, 1976): le teorie del contenuto che analizzano i bisogni dell'individuo e le cause che originano il comportamento presupponendo che si agisca per soddisfare le proprie esigenze e pulsioni (Gabrielli, 2010, p. 96) e le teorie del processo che descrivono "*Il modo in cui i*

[28] Randstad (2017) - Employer Brand Research – Global Report

comportamenti cambiano" (Tosi et al, 2002, p. 66). Nell'analizzare le differenti teorie motivazionali, è stato interessante evidenziare come i *rewards tangible* soddisfino bisogni di ordine inferiore come quelli fisiologici e di sicurezza (Maslow, 1943, 1954) o esistenziali (Alderfer, 1969, 1972), essendo considerati fattori igienici (Herzberg et al., 1959) mentre i *rewards intangible* soddisfano i bisogni di ordine superiore come quelli di stima o di autorealizzazione (Maslow, 1943, 1954), relazionali e di crescita (Alderfer, 1969, 1972) essendo valutati dall'individuo come fattori motivanti (Herzberg et al., 1959) e che inoltre generano *engagement* ossia coinvolgimento attivo nei confronti della *mission* e degli obiettivi aziendali. Un altro spunto interessante è stato correlare la Teoria dei bisogni di McClelland (1965) ed i suoi differenti *needs* - *Need for achievement*, *Need for affiliation* e *Need for power* - con i percorsi di carriera – *Linear*, *Expert*, *Spiral* e *Transitory* - analizzati nel secondo capitolo dell'elaborato, evidenziando come a seconda delle caratteristiche, gli individui abbiano differenti ambizioni e percorsi di carriera. Infine, sono state analizzate due teorie del processo: la Teoria del Goal Setting (Locke, 1991) che è alla base del sistema di valutazione per obiettivi e della pratica manageriale del *Management by Objectives* (MBO) ed ha la finalità di allineare gli obiettivi organizzativi con quelli individuali e la Teoria dell'Equità (Adams, 1965) che offre un importante *framework* per comprendere come percezioni di maggiore o minore equità organizzativa influenzino la motivazione all'interno del contesto organizzativo, soprattutto alla luce di tematiche attuali come il *gender pay gap* o il *generation gap*.

La tesi si conclude presentando un interessante caso aziendale, Elettronica S.p.A., un'organizzazione che negli ultimi sei anni ha implementato un approccio olistico e personalizzato come quello del *Total Reward* nella gestione delle risorse umane, mantenendosi competitiva all'interno del mercato del lavoro e creando le condizioni favorevoli affinché ogni collaboratore possa esprimere il proprio potenziale. Elettronica S.p.A. è una tra le organizzazioni leader in Europa nel segmento della Difesa Elettronica, nicchia del settore *Aerospace and Defence* e produce sistemi per la difesa elettronica (utilizzando tecnologie proprietarie) per i settori: avionico, navale, terrestre, *cyber* e *homeland security*. Attualmente, il capitale sociale dell'impresa è suddiviso tra: *Benigni S.r.l.* – 35,34%, *Leonardo S.p.A. (ex Finmeccanica)* – 31,33% e *Thales SA* – 33,33%.
Negli ultimi anni, su iniziativa della proprietà, la funzione HR ha promosso e guidato il lungo percorso che ha portato alla trasformazione digitale nell'HR ed alla definizione di *policies* olistiche e personalizzate nella gestione dei collaboratori, puntando soprattutto sul *Learning and Development*. In *primis*, è stato introdotto il "*Talent management policy*", un documento all'interno del quale si individuano i criteri da perseguire nello sviluppo, *rewarding* e promotion delle persone: a) Fattore oggettivo: il *peso del ruolo* tramite il metodo Hay; b) Fattori soggettivi: valutazione delle *Performance*, *Competenze* e *Potenziale*. Successivamente sono stati sviluppati dei supporti digitali per l'*Human Capital* Management: la piattaforma cloud MyHR" ed il *tool* "Elt Professional World" (vincitore del premio Fertonani 2019[29] nella categoria Digital Talent).

- MyHR - La piattaforma integra la valutazione delle competenze con le performance effettivamente conseguite permettendo al people manager di delineare un piano di sviluppo individuale e

[29] http://www.reportdifesa.it/milano-premio-fertonani-ad-elettronica-group-elt-di-roma-per-la-categoria-digital-talent/

personalizzato che comprende la formazione, la mobilità interna ed azioni volte a colmare i gap di competenze rilevate e condivise. Inoltre, all'interno della piattaforma è possibile non solo i propri obiettivi ma anche quelli del proprio responsabile e dei suoi rispettivi superiori in modo tale da garantire, oltre alla trasparenza, un maggior *fit* da parte dell'individuo nei confronti dei *goals* aziendali;

- Elt Professional World - Il *tool* permette all'individuo di visualizzare in maniera virtuale tutti i possibili percorsi di carriera all'interno dell'azienda (a partire da quelli operativi fino a quello di Direttore Generale), individuando in modalità *gaming*, per ogni posizione professionale, il punto di partenza ed il punto di arrivo. Inoltre, è possibile visualizzare le diverse *job descriptions* (permettendo di esprimere il proprio interesse), individuando sia le competenze tecniche sia quelle comportamentali necessarie per ricoprire quella determinata posizione all'interno dell'organizzazione.

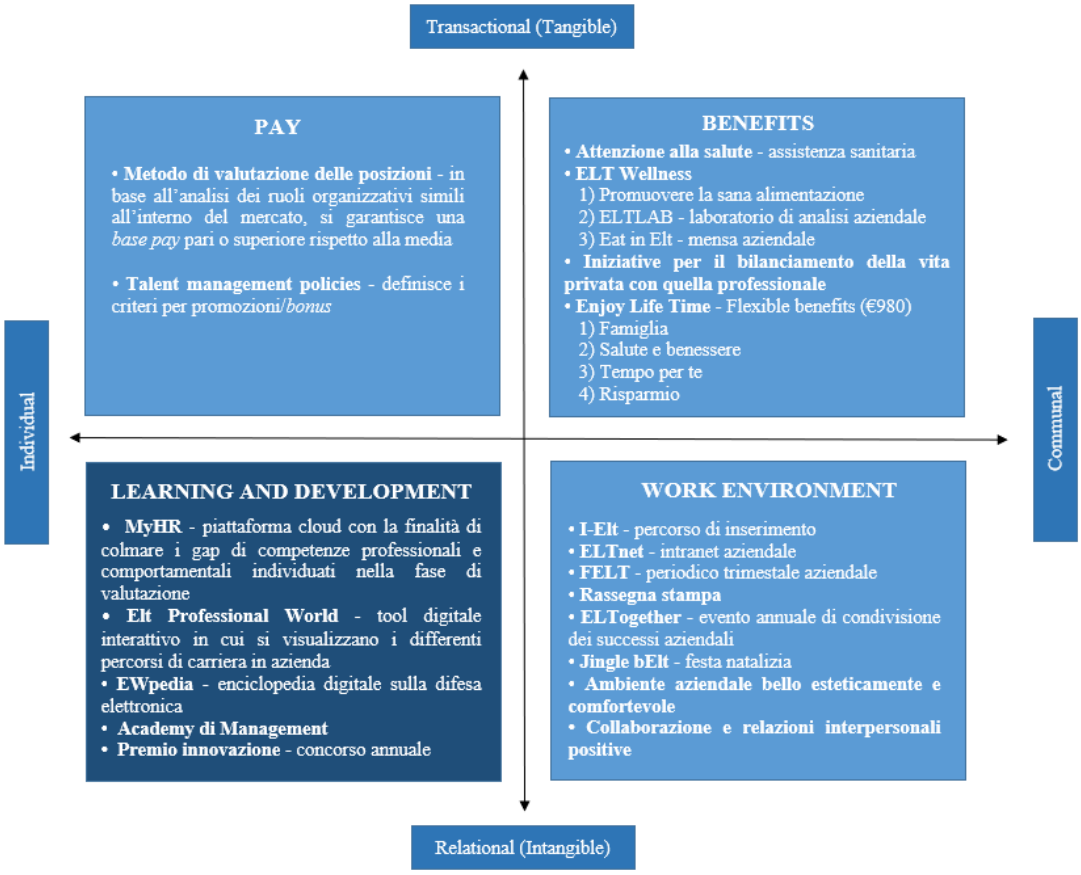
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT	**My HR**	Learning	Modulo Learning Management System - coordina l'intero processo formativo aziendale: 1) Pianificazione 2) Progettazione 3) Erogazione (formazione in aula, corsi e-learning, pillole formative) 4) Valutazione dei risultati, erogazione certificazione e storicizzazione sul CV del collaboratore	Attraverso il modulo **Employee Central** è possibile convogliare tutte le informazioni gestite dai diversi moduli in un'unica schermata, facilitando l'attività del people manager
		Performance	Modulo che permette di assegnare, monitorare e valutare gli obiettivi individuali. All'interno dello stesso modulo è possibile effettuare anche la valutazione delle competenze per individuare gap tecnici o comportamentali	
		Development	Piani di sviluppo individuali, basati sulla valutazione delle competenze, con l'obiettivo di colmare i gap di competenze tecniche e comportamentali	
		Recruiting	Modulo introdotto nel 2018 - Racchiude in un'unica pagina tutti i candidati e facilita la gestione delle selezioni esterne	
	Elt Professional World	Possibili percorsi di carriera in Elt	Mappa in modalità virtuale tutti i possibili percorsi di carriera all'interno di Elettronica	

Tabella 2 – *Human Capital Management* – Fonte: Elaborazione propria, tratto da: Elt (2019) – Responsabilità sociale d'impresa 2018

Inoltre, all'interno dell'organizzazione sono state lanciate iniziative e progetti volti a trasferire il *know-how*, come ad esempio "EWpedia", un'enciclopedia digitale sulla difesa elettronica che agevola il trasferimento delle conoscenze e che permette di condividere le esperienze vissute oppure il programma "ELT Academy of Management" all'interno del quale gli individui con un bagaglio di esperienza pluriennale divengono *coach*/istruttori delle risorse *junior*.

Nonostante la *base pay* sia sopra il livello medio individuato dal mercato, Elettronica S.p.A ha attivato una serie di iniziative per migliorare il benessere dei propri collaboratori: un piano di assistenza sanitaria gratuito per il proprio collaboratore ed i membri del suo nucleo familiare; il progetto "ELT Wellness" volto a promuovere la sana alimentazione, il benessere fisico e mentale; iniziative per garantire un equilibrio tra la vita professionale e la vita privata ed infine la piattaforma welfare "Enjoy Life Time" all'interno della quale l'individuo ha a disposizione un borsellino elettronico del valore di €980, una cifra quasi cinque volte superiore

rispetto a quanto previsto dal CCNL Metalmeccanici a partire dal 1° Giugno 2019 (€200). In Elettronica, "condividere" e "coinvolgere" sono le parole chiave per costituire un *work environment* positivo all'interno del quale valorizzare ogni singola risorsa. Iniziative volte a raggiungere questo obiettivo sono: il programma "I-Elt" - un percorso d'inserimento di sei mesi rivolto al neoassunto avente l'obiettivo di diffondere senso di identità e di appartenenza; l'ELTnet – l'intranet aziendale interno; il CRAL – comitato che organizza attività ricreative, viaggi e nuove esperienze dedicate al dipendente ed alla sua famiglia; il FELT – il periodico trimestrale di comunicazione interna dell'azienda, la rassegna stampa ed infine l'ELTogether – evento annuale organizzato per condividere i risultati raggiunti ed i successi aziendali.



Matrice 2 – Elettronica S.p.A ed il *Total reward* - Fonte: Elaborazione propria

Per quanto riguarda la tematica del *gender pay gap*, Elettronica adotta al proprio interno *policies* che assicurano un eguale trattamento retributivo tra uomini e donne. L'organizzazione è molto attenta a supportare il percorso di carriera della donna, prevedendo strumenti che aiutano la collaboratrice nell'equilibrare il lavoro e la vita privata, senza che si debba rinunciare alle opportunità di carriera per i bisogni della famiglia. Ad esempio, le dipendenti gestanti, fin dalla comunicazione dello stato di gravidanza sono supportate sia negli aspetti burocratici e amministrativi sia se necessario nel supporto infermieristico e medico. Inoltre, per sostenere la madre lavoratrice nella sua carriera sono previsti corsi specifici di reinserimento al lavoro dopo la maternità e permessi lavorativi ulteriori rispetto a quelli espressamente previsti dalla Legge. L'azienda, inoltre, si prefigge l'obiettivo di valorizzare tutte le generazioni presenti all'interno del contesto organizzativo, indipendentemente dall'età. Ad esempio, anche per gli individui prossimi alla pensione sono previsti sia

aumenti salariali sia promozioni, l'importante è che la risorsa sia meritevole e che abbia i requisiti richiesti per il nuovo ruolo professionale. Inoltre, i "veterani" hanno il delicato compito di accompagnare e sostenere le nuove generazioni nel loro percorso di crescita professionale attraverso il coordinamento, il ruolo di docenti all'interno dell'Academy aziendale ed alle attività di *mentoring* e di *coaching*.

Elettronica, nel corso degli ultimi sei anni, grazie all'utilizzo di un approccio olistico nella gestione delle risorse umane è riuscita a mantenersi competitiva sia all'interno del mercato del lavoro sia nel proprio settore, attraverso performance aziendali eccellenti. Ogni anno, le misure per valutare l'approccio *Total Reward* utilizzato sono il tasso di assenteismo ed il tasso di dimissioni – che sono diminuiti drasticamente – unitamente alla *survey* annuale di gradimento dell'azienda da parte dei propri collaboratori. Nonostante gli eccellenti risultati raggiunti, l'azienda vuole migliorare sempre più poiché il proprio collaboratore deve sentirsi parte di una seconda famiglia, deve essere soddisfatto e trasformare la motivazione in performance sopra la media.

La conclusione a cui perviene l'elaborato è che un approccio olistico e personalizzato come il *Total Reward*, in un contesto soggetto al continuo cambiamento, è una strategia vincente affinché si valorizzi, si motivi e si sostenga il percorso di carriera della risorsa umana, asset strategico per il raggiungimento del vantaggio competitivo e centro propulsore per il perseguimento di qualsiasi obiettivo aziendale. Nell'attuale contesto economico e sociale, il successo e la crescita di un'impresa non si misurano esclusivamente attraverso l'analisi indicatori economici ma anche dalla capacità di motivare, trattenere e valorizzare i propri collaboratori. Personalizzare il sistema di *rewards* puntando non esclusivamente sulle componenti *tangible* del *compensation package* ma anche su quelle *intangible* (che sono di difficile imitazione) richiede lunghe tempistiche ma nel medio-lungo termine permette sia di motivare l'intera popolazione aziendale - senza che vi siano discriminazioni in termini di sesso o età - impattando positivamente sulla soddisfazione, sulle *performance* e sul contratto psicologico sia di sostenere il percorso di carriera del proprio collaboratore.
La "personalizzazione" del *compensation package* e l'individuazione delle "giuste leve" che permettano di coniugare gli obiettivi individuali con quelli aziendali sono attività complesse e dispendiose dato che necessitano della comprensione delle *motives* dell'intera popolazione aziendale ma al contrario politiche di gestione standardizzate ed omogenee comportano il rischio di portare malcontento e demotivazione con annessa perdita di competitività dell'azienda in termini di risultati.