

I nuovi modelli di organizzazione

«Solo dipendenti motivati raggiungono il risultato»

Cavasin (OD&M): «I piani di incentivazione funzionano se i lavoratori sono coinvolti»

■ **Bisogna dichiarare chiaramente gli obiettivi, aiutare le persone a raggiungerli e spiegare anche le conseguenze dei mancati traguardi**

SIMONETTA CAVASIN
 ■■■ BEATRICE CORRADI

■■■ Possono pagarti di più in base alla tua performance. Ed è la leva più diffusa nelle retribuzioni variabili di tutta Europa. Ma la busta paga può essere più pesante anche in base ai risultati dell'azienda, all'impegno del team di lavoro e alla condivisione del profitto. Di quali siano i sentimenti dei datori di lavoro italiani rispetto alla busta paga variabile, ne abbiamo parlato con Simonetta Cavasin, amministratore delegato di OD&M, la società di Gi Group specializzata nella gestione e valorizzazione delle risorse umane.

Per quali ragioni lo stipendio variabile sta diventando una leva sempre più importante per le aziende italiane?

«Nel nostro Paese sicuramente è preponderante il tema della flessibilità: la componente variabile offre dinamicità rispetto ai cambiamenti del mercato. Quella che può però apparire come una tecnicità della contrattazione, sta rimettendo sempre più al centro il ruolo della persona che dà il suo contributo all'interno di un'organizzazione. E quindi l'aspetto della motivazione personale di chi lavora sta diventando rilevante. Concorre a questo tema la definizione anche del welfare azien-

dale. È un ambito su cui occorre lavorare in termini di cultura, di consapevolezza dei lavoratori. E certamente - nel momento in cui la retribuzione variabile introduce il concetto di meritocrazia - sono da definire chiaramente i criteri di valutazione. Gli interventi istituzionali stanno andando incontro a quanto è già di fatto accaduto nel mercato. Se non c'è più il posto fisso, non c'è neanche lo stipendio fisso: dipende da come lavori e da quali risultati porti, dai quali potrai ottenere benefici. Le aziende vogliono dare segnali alle persone e massimizzare al contempo i benefici fiscali».

Quali difficoltà possono incontrare i datori di lavoro nella definizione dei criteri per definire le performance?

«Il sistema deve essere oggettivo, basato in modo imprescindibile sui numeri. Occorre dichiarare gli obiettivi, aiutare le persone nel raggiungerli, dichiarare anche le conseguenze dei mancati traguardi. Gli obiettivi devono essere valutati però in maniera realistica e devono poter essere misurati. È inoltre necessario che siano comprensibili per chi lavora nell'organizzazione. E per fare tutto questo occorre che ci sia una cultura della performance anche negli stessi capi».

La vostra società ha messo a punto Star Matrix, uno strumento di supporto alle decisioni per la gestione delle persone. Come l'aspetto organizzativo si coniuga con quello retributivo?

«Star Matrix è un metodo per gestire le risorse umane con lo scopo di giocare in anticipo, orientati al business, partendo dalla strategia aziendale. Capire come evolve l'organizzazione in termini di ruoli del personale e quindi capire quali leve dovrebbero essere utilizzate per valorizzare la persona è certamen-

te un punto importante che può coinvolgere l'aspetto retributivo. Se l'impresa si rende conto di avere persone in ruoli stabili che devono essere coinvolte il più possibile in termini di *performance*, lo stipendio variabile può essere una delle leve da utilizzare».

La retribuzione variabile è una leva utile a tutti i settori produttivi e a tutte le dimensioni aziendali, a suo parere?

«La grande impresa e parte della media sta affrontando in modo più strutturato questo tema. La piccola impresa ha forse anche meno consapevolezza degli elementi in gioco. Una grande sfida è quella di applicare l'orientamento per obiettivi alla pubblica amministrazione. Purtroppo il tema del performance management per il pubblico si è perso nel dibattito attuale, ma certamente è un settore per il quale occorre lavorare molto. Soprattutto, andrebbe introdotta una differenziazione significativa della quota variabile. Solo se rappresenta per il lavoratore uno sforzo "per cui vale la pena" può essere compreso».

Questa differenziazione è importante anche nel settore privato?

«Lo è certamente».

A quale percentuale non dovrebbe essere inferiore secondo lei l'importo della retribuzione variabile rispetto a quella fissa?

«Dipende dai ruoli. Per gli operai potrebbe aggirarsi intorno al 5%. Per gli impiegati all'8%. Per i quadri penso a un 10% e per i dirigenti al 15%».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



I 5 COMPARTI CON LE RETRIBUZIONI PIÙ ELEVATE E I 5 CON QUELLE MENO ELEVATE

| | DIRIGENTI | QUADRI | IMPIEGATI | OPERAI |
|----------|---------------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| 1 | Banche e società finanziarie | Farmaceutica | Industria petrolifera | Industria petrolifera |
| 2 | Industria dell'abbigliamento Moda | Banche e società finanziarie | Fabbricazione macchine e apparecchi meccanici | Farmaceutica |
| 3 | Assicurazioni | Industria dell'abbigliamento Moda | Farmaceutica | Fabbricazione macchine e apparecchi meccanici |
| 4 | Commercio al dettaglio (no GDO) | Alimentare | Siderurgico, fonderie | Auto |
| 5 | Farmaceutica | Assicurazioni | Chimica | Chimica |
| 1 | Grande distribuzione food | Editoria/grafici | Agricoltura, allevamento, ambiente | Commercio al dettaglio (no GDO) |
| 2 | Pubblici esercizi | Cemento/laterizi/ceramica | Commercio al dettaglio (no GDO) | Corrieri/trasportatori/logistica |
| 3 | Agricoltura, allevamento, ambiente | Engineering | Alberghiero | Edilizia |
| 4 | Siderurgico, fonderie | Studi professionali | Pubblici esercizi | Alberghiero |
| 5 | Alberghiero | Alberghiero | Studi professionali | Pubblici esercizi |