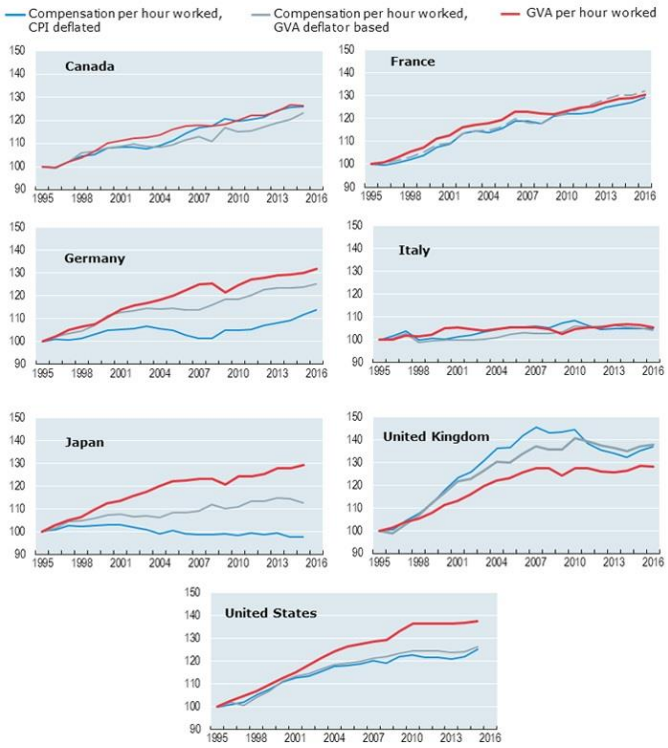
ALESSANDRO FIORELLI | AD JOBVALUE JOBPRICING
INCENTIVI MONETARI: UN'ARMA A DOPPIO TAGLIO?

Sul fatto che l'elemento vincente delle economie nazionali nella competizione globale sia rappresentato dalla produttività, esiste ormai una letteratura ampia e consolidata. Gli economisti e gli studiosi di scienze sociali – seppure con nuove e condivisibili aperture sull'idea che il PIL e il reddito non possano essere l'unico indicatore di "felicità" di un paese – sono anche concordi sul fatto che a tale indicatore sia fortemente collegato l'andamento delle retribuzioni.

A dimostrarlo, del resto, sembrerebbe bastare la recente statistica disponibile nel sito dell'OECD riportata di seguito: **le curve di crescita della produttività e quelle retributive hanno andamenti molto simili e laddove la produttività è cresciuta negli ultimi 10 anni anche le retribuzioni sono aumentate**.

Labour productivity and average labour compensation per hour in G7 countries
GVA per hour worked



Growth in average compensation per hour worked (employees)
Total economy, deflated by CPI-all items, percentage change at annual rate

Fonte: OECD

L'Italia in questo quadro, purtroppo, non si colloca benissimo. Ed anzi, stando alle statistiche OECD, pur rimanendo **il sedicesimo paese al mondo per produttività** (comunque sopra la media OECD), **nell'ultimo decennio si è avuto un sostanziale appiattimento del trend di questo indicatore** (misurato in PIL prodotto per ora lavorata). **Altrettanto piatta è risultata la curva delle retribuzioni per ora lavorata**.

Al netto di riflessioni sulle fonti della produttività, che sono senz'altro da ricollegarsi agli investimenti nel sistema paese da un lato (riforme del sistema burocratico, sistema di tassazione, infrastrutture, etc.) e ai modelli organizzativi delle imprese dall'altro, questi dati fanno riemergere un'annosa questione, che tutti gli studiosi dei sistemi e modelli di compensation hanno affrontato più o meno direttamente: **la retribuzione può in qualche modo influenzare la prestazione e quindi la produttività del lavoro? Se la produttività aumenta, le retribuzioni aumentano, ma è vero anche il contrario?**

© JobPricing *powered by JobValue S.r.l.* - P.IVA 03985360167 - Tutti i diritti riservati
Via Borgo Palazzo, 116 - 24125 Bergamo | tel: 035.0785199 / 331.1686990 | mail: info@jobpricing.it

ALESSANDRO FIORELLI | AD JOBVALUE JOBPRICING
INCENTIVI MONETARI: UN'ARMA A DOPPIO TAGLIO?

Senza dilungarci nelle varie sfaccettature che l'ampio dibattito in merito ha messo in luce negli ultimi trent'anni, ci limiteremo a tre semplici osservazioni, che pure ci paiono foriere di fecondi sviluppi applicativi nella costruzione dei sistemi retributivi aziendali ed in particolare dei sistemi incentivanti:

1. **La retribuzione è senz'altro un fattore c.d. "igienico", se non è percepita come adeguata, demotiva**. Su questo tutta la letteratura è ampiamente concorde. Tuttavia **essa è solo uno e nemmeno il più importante dei fattori motivanti**. Un aspetto, quest'ultimo, su cui pure gli studiosi concordano e che anche i dati del Salary Satisfaction Survey di JobPricing hanno confermato per i lavoratori italiani.

Risultati indagine Salary Satisfaction – giudizi su scala da 1 a 10

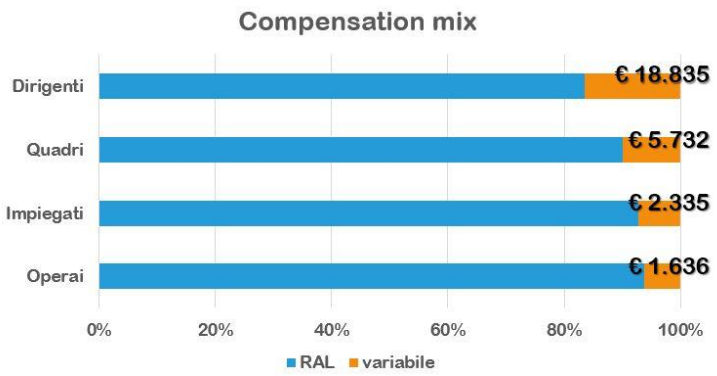
La teoria motivante della retribuzione, come messo in luce per esempio da Pfeffer e Sutton*, **presuppone che per ogni singolo lavoratore ci sia un collegamento diretto ed univoco fra incentivi e prestazione**, poiché quest'ultima sarebbe direttamente e necessariamente influenzata dalla motivazione, che a sua volta sarebbe in primo luogo determinata dalla busta paga: ne consegue che per ottenere prestazioni eccellenti, la "carota" degli incentivi finanziari sarebbe imprescindibile e che tanto più alti sono gli stipendi ed i premi, tanto migliori dovrebbero essere le prestazioni. Tuttavia, appare ormai ampiamente dimostrato come **gli incentivi fuori da un contesto di "senso"** (reputazione, mansioni interessanti, rapporti con i superiori, autonomia, etc.) **abbiano un'efficacia molto ridotta se non nulla**.

2. **I sistemi incentivanti hanno un fortissimo valore informativo**: danno informazioni ai lavoratori su quello che è importante e quello che non lo è per l'organizzazione. Ma allo stesso tempo, necessariamente **semplificano gli elementi che sono alla base di un buon risultato** (in un contesto di mercato in crescita, con il lancio di un nuovo prodotto, quanto l'aumento delle vendite è merito della forza commerciale? E in un contesto di mercato in calo, con prodotti obsoleti, quanto un calo degli ordini è da attribuirsi alla prestazione dei venditori?). Inoltre **è molto difficile che possano essere davvero multidimensionali**: al crescere della complessità di un lavoro e quindi del numero di variabili che determinano la performance, diminuisce la capacità di isolarli e di associarvi KPI significativi. Ed è chiaro che se il contesto lavorativo richiede una forte interdipendenza e cooperazione, basare le ricompense sui contributi individuali è già di per sé un messaggio per lo meno problematico. In effetti **c'è il rischio che l'azienda, proprio mediante un sistema d'incentivazione non adeguatamente costruito, semplifichi eccessivamente la realtà e porti i lavoratori stessi a conformarsi a comportamenti che potrebbero perfino rivelarsi controproducenti** (ancora sulle vendite, si pensi a sistemi d'incentivazione che premino il fatturato, ma non tengano in considerazione l'incasso: le vendite potrebbero crescere molto, ma anche l'esposizione creditizia e di conseguenza il rischio finanziario).

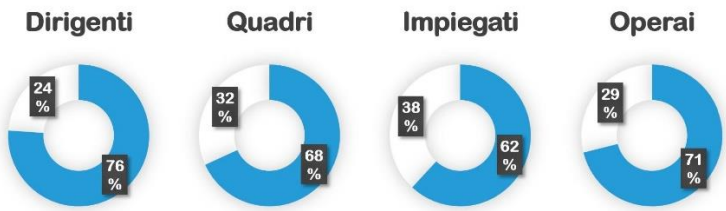
3. Vari studi, tra qui quelli di Daniel Pink ad esempio, hanno messo in evidenza come **gli incentivi monetari risultino particolarmente efficaci se i compiti sono ben definiti e circoscritti, mentre al crescere della complessità, la loro efficacia in termini di performance del lavoratore cala in modo molto forte**. In particolar modo, pare che gli incentivi connessi ad obbiettivi, proprio perché focalizzano l'attenzione dell'individuo su un target specifico e sulle modalità di esecuzione per ottenerlo, alla fine rendano il soggetto stesso meno aperto, flessibile e creativo. In altri termini **gli incentivi finirebbero per ridurre la sua capacità di problem solving**.

Se si pensa come **oggi gli incentivi siano soprattutto appannaggio dei manager e come la loro distribuzione ed entità cresca al crescere dei livelli gerarchici** (e quindi della complessità delle mansioni), sembrerebbe di poter dire che ci sia molto su cui riflettere.

© JobPricing *powered by JobValue S.r.l.* - P.IVA 03985360167 - Tutti i diritti riservati
Via Borgo Palazzo, 116 - 24125 Bergamo | tel: 035.0785199 / 331.1686990 | mail: info@jobpricing.it



Percentuale percettori di variabile per inquadramento



A tutto questo andrebbe poi aggiunta una riflessione, non banale, ma necessaria, sul **rapporto fra incentivi ed etica nel lavoro**. Dal crollo di Lehman Brothers in poi, se mai ve ne fosse stato bisogno, abbiamo avuto le prove che **bonus esagerati possano indurre comportamenti individualistici e predatori, in cui l'interesse personale prevarica quello aziendale e può indurre comportamenti deontologicamente scorretti o addirittura criminali**.

In conclusione, non vi sono dubbi che **i sistemi d'incentivazione e i premi siano strumenti importanti nella motivazione delle persone al fine di raggiungere prestazioni eccellenti (anche perché hanno il grande pregio di rappresentare un costo variabile che può essere auto-finanziato), ma il tempo dell'equazione semplicistica per cui paga variabile è uguale ad una migliore performance appare decisamente passato**.

Alessandro Fiorelli
AD JobValue | JobPricing

* J. PFEFFER, R. SUTTON, HARD FACTS, DANGEROUS HALF-TRUTHS AND TOTAL NONSENSE. PROFITTING FORM EVIDENCE-BASED MANAGEMENT, 2006

© JobPricing *powered by JobValue S.r.l.* - P.IVA 03985360167 - Tutti i diritti riservati
Via Borgo Palazzo, 116 - 24125 Bergamo | tel: 035.0785199 / 331.1686990 | mail: info@jobpricing.it