

Premiare i dipendenti meritevoli?

Come valutare le prestazioni dei propri collaboratori, come premiare dipendenti meritevoli e disincentivare azioni che non giovano all'azienda?

Nella PMI, dove i rapporti umani sono alla base delle politiche gestionali dell'organizzazione e l'identificazione di un sistema di misura delle prestazioni oggettivo e generale per l'organizzazione è estremamente difficile, l'imprenditore si pone ancora molte domande. Sì è vero, ci sono molte proposte sul mercato, ma quali sono i criteri che guidano l'attribuzione di un premio? Quali sono le priorità? Lo diamo a tutti, o soltanto a qualcuno?

a cura di **Sara Baroni** - Oxigenio Management Consulting - baroni@oxigenio.it

Alcune grandi organizzazioni intraprendono progetti di Compensation Management, mirati ad identificare l'insieme di azioni che influenzano i comportamenti individuali affinché contribuiscano al raggiungimento degli scopi aziendali, contestualmente alla soddisfazione della persona stessa. Si tratta di uno degli aspetti del Total Rewards, in Italia noto come Sistema Premiante, che punta all'identificazione in senso generale dei riconoscimenti non solo economici per la motivazione delle persone all'interno dell'organizzazione.

Un sistema diffuso è la delega alle singole funzioni aziendali della distribuzione di premi. In altre parole ogni responsabile di funzione ha a disposizione un budget da distribuire ai suoi subalterni. Tuttavia, siamo sicuri che una buona prestazione locale in ufficio acquisti si traduca direttamente in un miglioramento dell'intera organizzazione? Magari il bravo impiegato dell'ufficio acquisti ha acquistato materiale ad un ottimo prezzo, e per questo è meritevole, ma poi quello stesso materiale diventa causa di

fermi di produzione che implicano penali per ritardo di consegna al cliente. Forse abbiamo premiato la persona sbagliata. È sicuramente giusto far emergere la lista dei dipendenti meritevoli per incentivare comportamenti più produttivi ed eliminare comportamenti ostili, ma l'obiettivo dell'azienda è uno solo, comune a tutti e quasi mai risulta dalla somma degli ottimi locali di funzione.

Il successo di un'organizzazione oggi è molto legato al servizio e alla rapidità di risposta al mercato. Per questo risulta fondamentale la sincronizzazione dei processi e la motivazione dei dipendenti. Paura, rivalità, amarezza e scoraggiamento diventano ostacoli, talvolta insuperabili, alla sincronizzazione.

Che cosa fare quindi nei confronti dei dipendenti meritevoli: premiarli o non premiarli?

Utilizziamo lo strumento proposto dalla teoria dei vincoli, la nuvola di conflitto riportata nella Tavola 1, per inquadrare il problema.

Questa è in sintesi la situazione: per aumentare le prestazioni globali dell'azienda (obiettivo A), gli im-

Perché «Un conflitto al mese»

Un problema non esiste finché non viene verbalizzato. La nostra capacità di risolvere a livello profondo un problema dipende innanzitutto dalla capacità di descriverlo in tutti i suoi aspetti. Ma come verbalizzare un problema?

Secondo la Teoria dei Vincoli qualsiasi problema può essere visto come un conflitto tra due posizioni opposte che rispondono a necessità diverse, ma non contrastanti, nel perseguimento di un obiettivo comune.

La serie di articoli «Un conflitto al mese» vuole fornire uno spunto di riflessione per manager ed imprenditori sui problemi più comuni che si presentano quotidianamente nelle diverse aree aziendali. Oxigenio Management Consulting (www.oxigenio.it) sviluppa e coordina progetti di riorganizzazione secondo il modello della Teoria dei Vincoli. Con sede a Brescia e dopo soltanto quattro anni dalla sua fondazione è partner di gruppi aziendali e imprese di piccole e medie dimensioni nella realizzazione di progetti strategici. L'innovazione portata nelle aree del marketing e del project management è alla base del successo dello staff di Oxigenio. Riconosciuti a livello mondiale per l'insegnamento della Teoria dei Vincoli offrono corsi, seminari e workshop sui diversi temi di gestione aziendale. Da quattro anni collaborano con la rivista Pmi.

prenditori devono valorizzare i dipendenti meritevoli (necessità B), e quindi premiano le prestazioni dei singoli dipendenti che hanno dimostrato merito (posizione D). Dall'altra parte, per aumentare le prestazioni globali dell'azienda, gli imprenditori devono favorire il lavoro di gruppo tra i dipendenti garantendo equità di trattamento (necessità C), e quindi non premiano le prestazioni dei singoli dipendenti meritevoli (posizione D').

Notiamo che, sebbene le due necessità siano da soddisfare contemporaneamente per il raggiungimento dell'obiettivo, esse portano a posizioni conflittuali tra loro: premiare o non premiare i dipendenti meritevoli?

Come risolvere il dilemma?

Come di consueto in questa rubrica proviamo ad entrare più in profondità nel problema, interrogandoci sulle motivazioni della sua esistenza. Concentriamoci sulle connessioni logiche tra i diversi blocchi della nuvola, ovvero gli assunti non verbalizzati tra le necessità e le posizioni.

Perché crediamo che per valorizzare i dipendenti meritevoli sia necessario premiare le prestazioni dei singoli dipendenti che lo meritano?

Perché crediamo che per favorire il lavoro di gruppo tra i dipendenti garantendo equità di trattamento sia necessario non premiare le prestazioni del singolo dipendente meritevole?

Analizziamo il ramo superiore della nuvola (A-B-D)

e cerchiamo di rispondere al quesito che ci siamo posti;

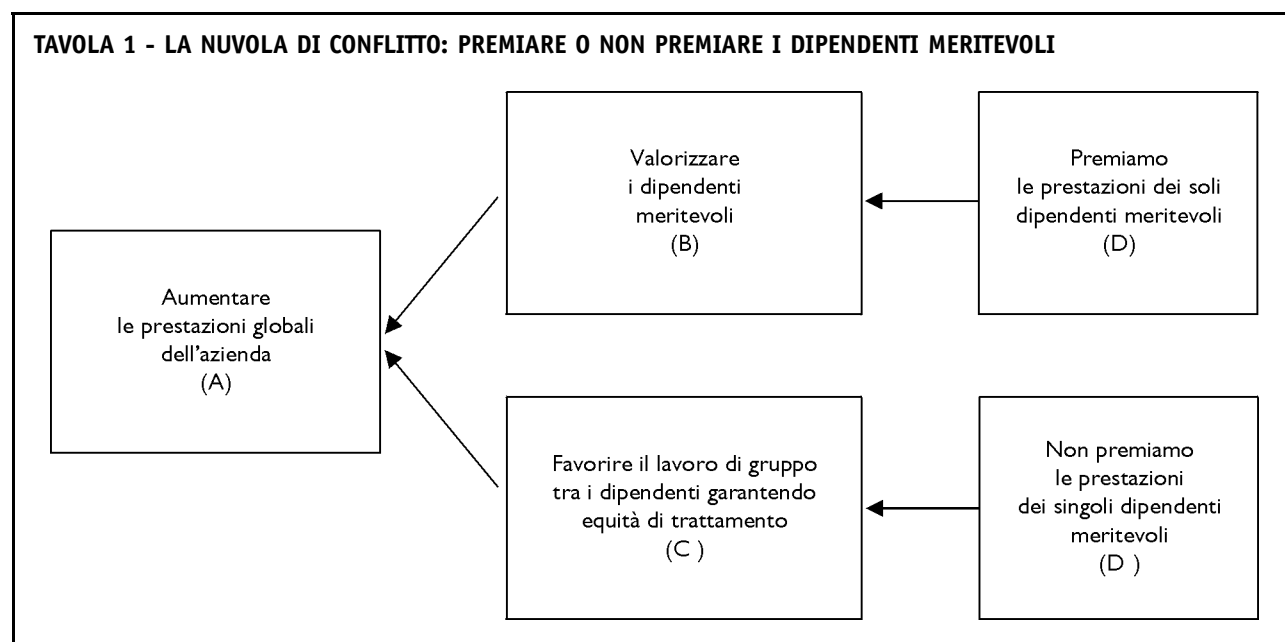
- Perché tutti saranno incentivati a operare con maggiore dedizione nella speranza di ottenere buone valutazioni ed essere premiati.
- Perché l'azienda trae maggiori profitti da risorse motivate anche dal punto di vista economico.
- Perché in questo modo si possono sostenere e aiutare le persone che fanno l'interesse dell'azienda.

Riportiamo ora le considerazioni fatte nel diagramma in corrispondenza della freccia che lega la necessità B alla posizione D (Tavola 2).

Passiamo ora ad analizzare il ramo inferiore (A-C-D'). Perché crediamo che per favorire il lavoro di gruppo tra i dipendenti garantendo equità di trattamento sia necessario non premiare le prestazioni del singolo dipendente meritevole?

- Perché se premiassimo una stretta cerchia di dipendenti che riteniamo essere meritevoli ognuno nel breve periodo cercherebbe di spingersi in avanti, per tenersi in piedi, per il proprio bene e non per il bene dell'azienda.
- Chi ci rimette è sempre l'organizzazione nel suo complesso, esisterà un gruppo di bravi e uno di meno bravi, si rischia di ghettizzare i dipendenti.
- La valutazione in base al merito premia le persone che operano bene all'interno del sistema, ma non premia i tentativi di migliorare il sistema.
- Finché le persone sono valutate sulla base di

TAVOLA 1 - LA NUVOLE DI CONFLITTO: PREMIARE O NON PREMIARE I DIPENDENTI MERITEVOLI



quanto sono in grado di produrre (o su criteri di misurazione definiti in un certo modo) non saranno molto incentivate a trovare il tempo di informarsi sui problemi della produzione e sulle perdite causate dai loro acquisti.

Allo stesso modo aggiorniamo il diagramma nella Tavola 3 con le considerazioni fatte.

Ecco il problema verbalizzato in tutte le sue componenti. Come processo logico, l'eliminazione di una connessione è sufficiente a far crollare l'intero ragionamento. In altre parole, se riuscissimo ad invalidare gli assunti che reggono il ramo superiore vorrebbe dire che la risposta al nostro problema è la posizione D', perché la logica che porta alla posizione D non si regge più. Allo stesso modo, se riuscissimo ad invalidare gli assunti che reggono il ramo inferiore vorrebbe dire che la risposta al nostro problema è la posizione D, perché la logica che porta alla posizione D' non si regge più.

E come fare se non si riescono ad invalidare assunti su nessuno dei due rami?

In questo caso siamo in presenza di un conflitto cronico perché ormai consolidato su entrambi i ra-

mi, e dobbiamo scendere ulteriormente in profondità nell'analisi del problema.

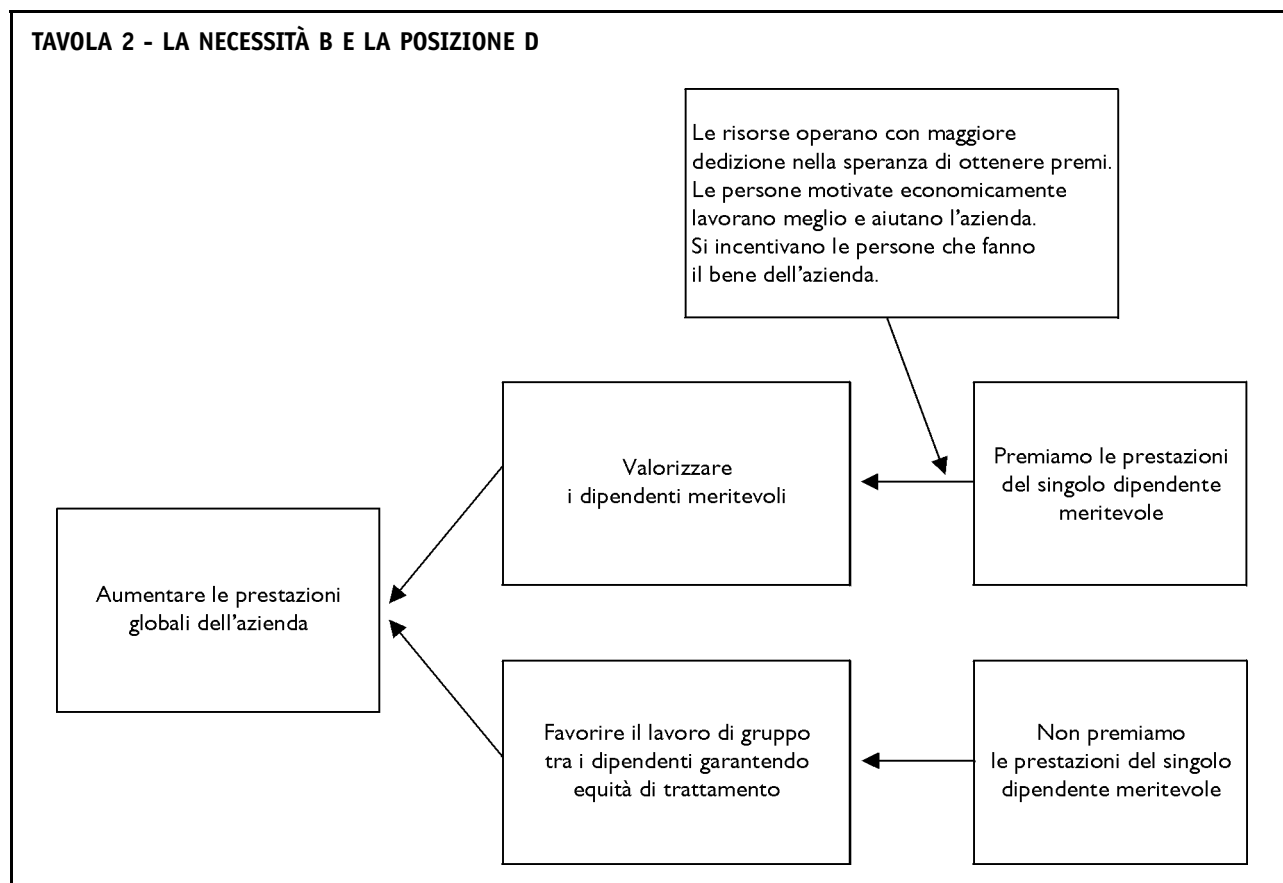
La domanda ora diventa: Perché esiste il conflitto? Ovvero perché ci stiamo ponendo questo problema? Esistono modelli mentali radicati nelle organizzazioni che guidano le decisioni aziendali e che spesso diventano l'ostacolo al cambiamento. È importante sollevarli e discuterli per alimentare il processo di miglioramento continuo.

Perché dunque siamo nel conflitto se premiare o non premiare i dipendenti meritevoli?

Innanzitutto il raggiungimento degli obiettivi non dipende da uno o più elementi meritevoli ma dall'insieme globale delle risorse. Sarebbe dunque auspicabile disincentivare azioni che portano i dipendenti a ottimizzarsi localmente promuovendo premi e incentivi globali in grado di far comprendere a tutti il vero concetto di organizzazione: un gruppo di persone unite per raggiungere uno o più obiettivi comuni.

Un'organizzazione, infatti, è un insieme di processi interdipendenti che si sincronizzano per il raggiungimento dell'obiettivo comune all'intero sistema.

TAVOLA 2 - LA NECESSITÀ B E LA POSIZIONE D



Un conflitto al mese

Tutti i processi all'interno di un'organizzazione sono collegati. Questo significa che un problema in produzione non necessariamente nasce e viene risolto in produzione; allo stesso modo una buona prestazione locale potrebbe essere il risultato di una buona prestazione in un'altra area. Di conseguenza un approccio funzionale alla definizione dei sistemi di misura è poco obiettivo e potrebbe non spingere nella direzione di miglioramento delle prestazioni finali dell'intero sistema.

Mettiamoci nei panni di un operaio di montaggio che non riesce a lavorare al massimo della sua potenzialità a causa di mancanza di informazioni da parte dell'ufficio tecnico, o di materiale da parte del magazzino. Come pensate che si senta vedendo il premio assegnato ai colleghi delle altre aree e non a lui? Quale sarà nel tempo la sua motivazione a col-

laborare con i colleghi per realizzare quella gestione trasversale per processi che la Qualità ha tanto predicato e che oggi tutte le aziende stanno ricercando per offrire un servizio sempre migliore al cliente? Inoltre quella stessa persona, valutata al di sotto della media, esaminerà le persone che sono state valutate al di sopra della media e si chiederà naturalmente dove stia la differenza; cercando poi di emulare le persone al di sopra della media. In questo modo aumenta la variabilità delle prestazioni delle persone, con un conseguente peggioramento delle prestazioni globali.

La competitività di un sistema, infatti, aumenta al ritmo di miglioramento della sincronizzazione dei suoi processi. Come può esserci sincronizzazione se la variabilità dei processi è elevata?

TAVOLA 3 - LA NUVOLA CONCLUSIVA

