

L'economista / Giovanni Costa

Quando il premio è un boomerang

MILANO ■ È un po' come la canzone di Ligabue, «Una vita da mediano». Va bene premiare i "talenti" e mettere in campo politiche retributive per attrarre i migliori, ma non bisogna dimenticare che le aziende sono composte da molti "portatori d'acqua" che vanno motivati in maniera adeguata se si vogliono ottenere risultati positivi. Insomma, per dirla in termini calcistici, si deve curare il collettivo: oltre a stelle, goleador e registi servono anche risorse con «compiti precisi, sempre lì nel mezzo a recuperare palloni» come dice appunto Luciano Ligabue. Parola di Giovanni Costa, docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane alla facoltà di Economia di Padova. Il professore veneto è molto conosciuto tra gli addetti ai lavori anche per aver scritto il Manuale di gestione del personale, un'opera in tre volumi edita dalla Utet che è uno strumento molto usato dai professionisti del settore.

Professor Costa, lei ritiene che l'organizzazione sia la disciplina manageriale dove si è fatta più retorica. Perché?

Tutti giurano che le risorse umane sono un investimento e

non un costo, fino a proporre di metterle tra le attività nello stato patrimoniale. Ma poi si fa di tutto per toglierle dal conto economico. Un annuncio di tagli fa salire il titolo in Borsa più di una brillante semestrale.

È vero. Tutti sono però d'accordo sul fatto che le risorse umane rappresentino la principale fonte dei vantaggi competitivi...

Certo. Ma a determinate condizioni. A patto cioè che la qualità sia quella richiesta, la quantità corretta, la coerenza con il business elevata, il costo sostenibile. I professionisti delle risorse umane hanno capito che bisogna dire la verità, che la retorica non paga più.

Qual è la nuova strategia da seguire?

Bisogna rispettare le persone con regole chiare, contratti corretti, trasparenza. Ma non basta. Per avere di più bisogna coinvolgere emotivamente le persone, farle sentire partecipi di qualcosa di grande, in cui è

possibile identificarsi. Purtroppo ci sono aziende che non danno né rispetto, né

coinvolgimento. Il paternalismo delle piccola e media azienda offre molto in termini di coinvolgimento, ma deve fare ancora molta strada sul versante del rispetto.

Si riferisce alle aziende che attirano le risorse migliori?

Certo. Ma attenzione. I talenti sono preziosi e lo sanno. Quindi si fanno pagare e questo va bene quando portano risultati. Ma se sovrastimiamo il loro valore, si fanno pagare anche quando le cose vanno male, come alla Enron.

Va rivisitata anche la parabola evangelica?

Bisogna aggiungere un altro caso. Quello di chi trasforma i propri talenti in opzioni e briga in maniera poco trasparente, a costo di raccontare un sacco di bugie, per far salire il titolo. Intasca il premio e scappa. La verità è che la velocità di un convoglio, come quella di un'azienda, dipende dalla performance dei più lenti. È importante lavorare sui leader, sui talenti. Ma bisogna anche dedicarsi ai "follower", cioè quelli che tirano la carretta. Un call center di gente abbandonata a se stessa può far perdere molti più soldi di quanti non ne possa far guadagnare il lancio azzecato di un prodotto. E alcune società non lo capiscono: gli impiegati, sono quelli che nell'indagine Watson Wyatt risultano i più sacrificati in termini retributivi.

Quindi niente opzioni e poco "variabile" per i dirigenti?

Al contrario. Sono strumenti preziosi, e il loro uso è in aumento, come cresce pure la parte variabile rispetto al fisso. Bisogna però usarli correttamente. Alle volte si lanciano "premi" poco equilibrati che possono indurre comportamenti opportunistici e non virtuosi. Così si creano disastri.

Come vanno costruiti gli incentivi?

Bisogna tener conto delle ripercussioni su tutta la piramide aziendale. Nei pacchetti retributivi oggi assume grande importanza la componente previdenziale. I giovani sono ancora poco sensibili al problema. La logica del rispetto richiede di sensibilizzarli a questa problematica, proporre formule coerenti.

A proposito di pensioni, che cosa ne pensa degli incentivi previsti per chi rimane in azienda?

L'invecchiamento della popolazione, l'obsolescenza delle competenze professionali e la fine dei pensionamenti facili faranno aumentare l'età media degli organici. Perché tante persone aspirano ad andarsene? Dobbiamo chiederci come saranno produttive le persone trattenute con gli incentivi Maroni, mentre erano già sull'uscio con il cappello in mano...

Con quali strumenti intervenire su questo versante?

Non si può approfittare del prolungamento della vita attiva se non si creano in azienda, cambiando alcune prassi gestionali, i presupposti emotivi perché le persone continuino ad amare il lavoro. Bisogna rivedere le politiche retributive. I professionisti delle risorse umane devono imparare a gestire la demografia aziendale. Questa è la sfida dei prossimi anni.

F.V.



Giovanni Costa

«Incentivi non equilibrati possono indurre scelte opportunistiche: così si creano disastri»