

Imprese  
**che impresa**  
di **Giovanni Costa**



## Le variabili per legare i meriti agli incentivi

*Meritocrazia e variabilità retributiva sono due temi di cui si discute molto, a volte con risultati contraddittori. Da un lato si mette in luce l'esigenza di far emergere le differenze, di consentire ai migliori di esprimere le loro potenzialità e di ricevere adeguati riconoscimenti economici. Da un altro lato si paventa un eccesso di competizione governata da logiche di potere e di arricchimento che possono favorire l'assunzione di rischi intollerabili e l'adozione di comportamenti opportunistici a scapito dei più deboli, della coesione sociale e, spesso, anche della legalità.*

*Per risolvere queste contraddizioni non servono principi astratti. Serve piuttosto calarsi nelle concrete esperienze e capire quali strumenti possono essere usati per valutare i meriti e amministrare le ricompense. Le aziende venete non hanno problemi di eccessi competitivi e retributivi ma si pongono sempre più spesso il problema della valutazione del personale per conoscere le competenze su cui possono contare, per sostenere percorsi di formazione e di carriera, per amministrare i riconoscimenti retributivi. Il problema si fa più vivo quando aumenta la complessità organizzativa e si esce dalla cultura paternalistica, situazione in cui si trovano molte delle nostre imprese in crescita.*

*I capi del personale dell'Aidp Triveneto si sono riuniti mercoledì scorso per discuterne, ospiti della Direzione Risorse Umane della Safilo. La discussione si è basata sui risultati di una ricerca di OM&D che ha indagato un campione di circa 300 aziende (un quarto a Nordest). Dalla ricerca è emerso che la valutazione è un cantiere aperto in cui pochi possono dirsi soddisfatti ed esenti da problemi applicativi. Tra questi il principale sembra essere la comunicazione dei risultati della valutazione. E in questo le aziende del Nord Est dimostrano di essere un po' più «riservate» del resto del campione. L'interazione capo-collaboratore basata sulla trasparenza, è invece la vera leva del miglioramento continuo.*

*Una «rude» azienda metalmeccanica, la Zincol Italia di Barbarano Vicentino (con altri sette stabilimenti di zincatura e verniciatura sparsi nel Nord Est) è stata la reginetta dell'incontro. Giorgio Montresor ha presentato un'esperienza illuminante su come può essere costruito un sistema di valutazione basato su pochi principi. Uno è il collegamento con i fondamentali del business: la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva del cliente, la prospettiva dei processi interni e quella dell'apprendimento. Ancorarsi a queste prospettive è la migliore garanzia contro il pericolo di perdere di vista l'obiettivo e restare impigliati nella tecnicità. Un altro è la semplicità. Montresor ne ha dato un esempio rivisitando un'antica saggezza operaia che valuta in maniera dicotomica: «l'è bon o l'è strasso». È dialetto veronese ma non serve tradurre in inglese.*

[g.costa.cdv@virgilio.it](mailto:g.costa.cdv@virgilio.it)

