



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**L'MBO COME SISTEMA DI
MOTIVAZIONE DELLE RISORSE UMANE**

**MBO AS A HUMAN RESOURCES
MOTIVATION SYSTEM**

Relatrice:
Dott. ssa Giulia Ranzuglia

Rapporto Finale di:
Beatrice Giustozzi

Anno Accademico 2020/2021

Indice

INTRODUZIONE.....	2
LA MOTIVAZIONE.....	5
1.1 Aspetti definatori.....	5
1.2 Teorie motivazionali.....	8
1.2.1 Teorie del contenuto.....	8
1.2.2 Teorie del processo.....	12
LA POLITICA RETRIBUTIVA.....	17
2.1 Le determinanti della politica retributiva.....	17
2.2 Sistema motivante.....	22
MANAGEMENT BY OBJECTIVES.....	25
3.1 Aspetti introduttivi.....	25
3.2 Definizione degli obiettivi.....	26
3.3 Piani di azione.....	30
3.4 Monitoraggio e feedback.....	32
3.5 Determinazione del premio.....	32
CONCLUSIONI.....	36
BIBLIOGRAFIA.....	38
SITOGRAFIA.....	40

INTRODUZIONE

La crescente globalizzazione, le innovazioni tecnologiche, le continue e pressanti richieste del mercato, la velocità che accompagna ogni attività lavorativa e ogni sistema produttivo richiedono al mondo del lavoro e, più specificatamente, alle organizzazioni, un elevato livello di competitività, che permetta loro un rapido e continuo sviluppo, per sostenere e superare la concorrenza, per raggiungere un vantaggio competitivo¹ e acquisire quote di mercato e di acquirenti.

Le organizzazioni sviluppano la propria dinamicità, il proprio successo attorno alla risorsa umana, ossia l'uomo. Quest'ultimo è la prima e la più importante risorsa dell'organizzazione, perciò, se lo scopo da perseguire è il suo sviluppo e il raggiungimento di un vantaggio competitivo per la stessa, strategia ideale sarà quella di gestire la risorsa umana nel modo migliore possibile. Una gestione efficace ed efficiente delle risorse risulta essere infatti vincente per la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione se combinate, prima di tutto, con la motivazione e la soddisfazione dell'uomo, in quanto aspetti principali delle azioni e del comportamento dell'individuo.

¹ Per vantaggio competitivo si intende la capacità dell'impresa di integrare, configurare e riorganizzare rapidamente le risorse al fine di innovare il patrimonio di competenze chiave che le permettono di mantenere una posizione di vantaggio in un contesto ambientale soggetto a continui cambiamenti (Fontana F., Caroli M., *Economia e Gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, 2017.)

Secondo questo pensiero la motivazione è soggetta a continue modifiche nel tempo e non rimane costante, rappresentando una caratteristica dell'organizzazione, che, pertanto, ha compito il compito di essere motivante per le risorse umane che la compongono.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare la motivazione nella sua dimensione di fattore strategico delle politiche di gestione dell'organizzazione aziendale e propone una metodologia su come incentivarla, per aumentare le produttività dei singoli e, conseguentemente, il valore dell'azienda stessa.

A supporto di ciò, il primo capitolo si focalizza sull'importanza della motivazione e di tutte le forze razionali e irrazionali² che scatenano un determinato comportamento umano e come i tre elementi (bisogni, comportamento, obiettivi) alla base del processo motivazionale interagiscono tra di loro.

A questo punto diviene interessante analizzare come queste teorie possano essere tradotte in tecniche pratiche che hanno lo scopo di incrementare la motivazione in uno specifico contesto lavorativo. Tra le varie strategie, si pone l'attenzione su come la remunerazione possa soddisfare i bisogni primari degli individui e, successivamente, spronarli ad attuare un determinato comportamento, grazie alla

2 Secondo il vocabolario Treccani un comportamento, un'azione, un discorso sono razionali quando sono ordinati, conformi alla ragione, svolti con criteri scientifici. Irrazionale è considerato tutto ciò che è illogico, estraneo all'attività razionale del pensiero.

sua componente fissa e a quella variabile. Infatti, dopo aver assolto a scelte di posizionamento nel mercato del lavoro, significativi comportamenti produttivi sono rinvenibili nell'utilizzo dei sistemi di Management by objectives (MBO), l'incentivazione per obiettivi che consiste nell'erogazione di una parte aggiuntiva di remunerazione monetaria rispetto alla retribuzione annua lorda, che varia a seconda delle decisioni dell'organizzazione e, naturalmente, a seconda del comportamento dell'individuo. Tale strategia dà piena forza all'azione e alla responsabilità individuale, che si concretizzano nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

LA MOTIVAZIONE

1.1 Aspetti definatori

Il termine “motivazione” può essere scomposto in due parti: ossia “motivo” e “azione”. Il primo deriva dal tardo latino *motivus*, che indica il motivo, ossia la causa che spinge a compiere una determinata azione; una seconda accezione avvicina invece l’etimologia a *motus*, participio passato del verbo *movēre*, che sposta l’attenzione sul moto, l’atto e l’agire. Il secondo proviene analogamente dal latino *actio*, derivazione di *agēre*, che richiama tutto ciò che concerne l’agire.³

La motivazione si presenta come uno degli ambiti di ricerca più controversi, sul quale si è accumulata un’ampia serie di studi specialistici di natura psicologica, sociologica ed organizzativa. Esiste, infatti, una grande varietà di teorie e considerazioni, di cui possiamo elencarne alcune al fine di rappresentare tale eterogenità di pensieri.

Reber⁴, 1985: "Un processo interveniente o uno stato interno di un organismo che spinge ad agire. In questo senso la motivazione è un attivatore del comportamento [...] gli stati motivazionali sono specifici a particolari spinte e bisogni e devono

3 Puppo S., *La motivazione del personale come fattore critico di successo*, tesi di laurea magistrale, Venezia, a.a. 2019-2020, relatore Costantini A, p.6.

4 Arthur S. Reber è uno psicologo cognitivo americano nonché importante ricercatore della cognizione implicita

essere sempre analizzati in termini di mete specifiche e di direzionalità.”⁵

Galimberti⁶, 1992: "Il fattore dinamico del comportamento umano che attiva e dirige un organismo verso una meta. Le motivazioni possono essere coscienti o inconscie, semplici o complesse, transitorie o permanenti, primarie o secondarie.”⁷

Rheinberg⁸, 1997: “L'orientamento attivante il movimento di vita attuale verso un oggetto-meta valutato positivamente. Concorrono a tale orientamento i più diversi processi inerenti al comportamento e l'esperienza, di cui vanno chiariti scientificamente più da vicino il concorso e la condizionalità.”⁹

Complessivamente, quindi, la motivazione può essere definita come una forza motrice che spiega l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza di un comportamento diretto a uno scopo; un complesso processo che coinvolge tutti i vari aspetti dell'individuo, che operando a livello individuale e collettivo, portano a compiere un determinato comportamento umano.

Dunque, ad innescare il processo motivazionale sono i bisogni, i desideri, le aspettative, di vario tipo e di diverso grado, che l'individuo possiede, i quali non

5 Reber A. S., *Dizionario di psicologia*, Penguin reference library, Londra, 1985, p. 502.

6 Umberto Galimberti è un importante psicoanalista italiano e ricercatore in tema di pensiero simbolico

7 Galimberti U., *Dizionario di psicologia*, Utet, Torino, 1992, pp. 583-584

8 Falko Rheinberg è uno psicologo che libri si concentrò sulla psicologia della motivazione

9 Rheinberg F., *Psicologia della motivazione*, Il Mulino, Bologna, 1997, p. 14

solo indirizzano il comportamento umano, ma ne condizionano anche la volontà e l'ammontare dell'impegno coinvolti nello specifico comportamento. Il singolo si troverà a porre in essere determinate azioni fiducioso di poter, in tal modo, attenuare lo stato di disequilibrio che intercorre tra la condizione attuale e quella desiderata, con il fine di raggiungere gli obiettivi che tali bisogni esprimono. I cosiddetti "attivanti" di tale processo sono caratterizzati da un elevato grado di astrattezza e possono trovarsi spesso ad essere in contrasto tra loro, rendendo molto difficoltosa la loro individualizzazione.

La capacità di saper e di poter manovrare ognuno di tali elementi è fondamentale per riuscire a capire e ad indirizzare il comportamento di un individuo all'interno del luogo di lavoro. È per tale ragione che spesso i manager si trovano di fronte al compito di capire quali siano i bisogni specifici dei singoli dipendenti. Raggiunto questo traguardo, essi dovranno poi tradurre tali bisogni in specifiche azioni all'interno del posto di lavoro, cercando di farle conciliare quanto più possibile con i bisogni e gli obiettivi dell'intera organizzazione. È strettamente dipendente da quest'ultimo aspetto la valenza strategica della motivazione: la capacità, cioè, di individuare all'interno del luogo di lavoro dei comportamenti che siano in grado di soddisfare determinati bisogni dei lavoratori e, allo stesso tempo, essere desiderabili e strumentali all'attività dell'azienda stessa. Conseguenze principali di

tale processo sarà l'incremento della produttività aziendale e la soddisfazione delle risorse umane.¹⁰

1.2 Teorie motivazionali

I modelli motivazionali possono essere analizzati secondo due criteri: in base ai contenuti, cioè con l'individuazione degli stati interni della persona da cui ha origine la motivazione, e in base al processo, cioè il processo che ne governa attivazione, direzione, intensità e persistenza.

1.2.1 Teorie del contenuto

Il contenuto delle motivazioni all'azione trova origine, secondo Maslow¹¹ [1954], nell'insoddisfazione, derivante dal bisogno inteso come “carezza di un oggetto desiderato”, che spinge la persona a tenere certi comportamenti finalizzati a raggiungerlo.¹² I bisogni umani non sono tutti uguali, ma possono essere ricondotti, secondo un ordine strettamente gerarchico, a cinque macro categorie in funzione dell'oggetto cui sono rivolti:

10 Cucchi G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua, Ancona, 2016, pp.10-11

11 Abraham Harold Maslow (New York, 1° aprile 1908 – Menlo Park, 8 giugno 1970) è stato uno psicologo statunitense. Principalmente noto per la sua teoria sulla gerarchizzazione dei bisogni.

12 Costa G., Giannechini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, p.66.

1. bisogni fisiologici: legati alla biologia e alla sopravvivenza dell'individuo, come l'alimentazione, il dissetarsi, l'igiene; alla base di essi vi è l'istinto di autoconservazione e per questo la loro soddisfazione è prioritaria e non escludibile per ogni altro desiderio;
2. bisogni di sicurezza: relativi alla necessità di sicurezza e protezione, sia fisica che psicologica, delle persone;
3. bisogni di appartenenza: dati dall'interesse e dalla necessità di creare una rete affettiva e relazionale in cui si è riconosciuti e si riceve approvazione;
4. bisogni di stima: connessi all'aspirazione individuale ad avere una buona percezione di sé, conseguente anche al riscontro ricevuto sul proprio operato dagli altri¹³;
5. bisogni di autorealizzazione: la cui soddisfazione si manifesta nell'accettazione di sé, nella spontaneità e nella capacità di creare relazioni umane profonde.¹⁴

13 Ferrero G., Marketing e creazione del valore, Giappichelli, Torino, 2018, p.59.

14 Costa G., Giannichini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, pp.65-66.



I primi due ordini di bisogni si definiscono primari, poiché sono principalmente legati a necessità fisiologiche e non presentano significativa diversità nelle modalità di soddisfazione tra differenti persone: tutti noi, seppur appartenenti a ceti sociali e culture diversi, cerchiamo, come prima cosa, una retribuzione che ci permetta di sfamarci, coprirci e ripararci.¹⁵ Gli altri tre vengono chiamati bisogni superiori e differiscono da una persona all'altra in quanto maggiormente influenzati da preferenze personali, contesto di riferimento, e circostanze contingenti,. Per Maslow i bisogni formano una gerarchia, poiché finché non si raggiunge il soddisfacimento dei bisogni primari, l'individuo non considera quelli di livello più elevato. Inoltre, una persona non sarà motivata da un bisogno che ha già trovato soddisfazione¹⁶: questo implica che solo coloro che hanno soddisfatto, in un modo adeguato, i bisogni primari, creando idealmente una base solida della piramide, sentono il bisogno di focalizzarsi sulle necessità più immateriali, come

15 Costa G., Gubitta P., Pittino D., *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill Education, Milano, 2004, p. 46.

16 Ibidem

realizzarsi, crescere psicologicamente o ricevere riconoscenza. Se le persone sono prima di tutto interessate alla soddisfazione dei bisogni inferiori, l'organizzazione deve cercare di creare le condizioni affinché ciò avvenga, fornendo quindi una retribuzione adeguata, condizioni di lavoro salubri e sicurezza del posto di lavoro per il futuro; in seguito a queste azioni l'individuo si orienterà verso nuove esigenze e sarà spinto a soddisfare i bisogni di rango più elevato, come la possibilità di sperimentare rapporti affettivi e interpersonali gratificanti nell'ambito del gruppo di lavoro, di recepire un senso di appartenenza all'organizzazione, la ricerca del riconoscimento personale e professionale fino alla realizzazione di un proprio progetto di vita.¹⁷

Basandosi su esperimenti più prettamente aziendali, lo studioso Herzberg¹⁸ diede un rilevante contributo sulla motivazione lavorativa dei dipendenti, in particolare sul modo in cui si sviluppano i bisogni di stima e di autorealizzazione. Dagli studi condotti, si evidenzia che vi sono due tipologie di fattori che incidono sull'insoddisfazione e sulla soddisfazione del lavoratore. I fattori detti igienici non sono direttamente motivanti, ma se restano insoddisfatti inducono

17 Costa G., Giannechini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, pp.67-68

18 Frederick Irving Herzberg (Lynn, 18 aprile 1923 – Salt Lake City, 19 gennaio 2000) è stato uno psicologo statunitense, divenuto uno dei più influenti nella direzione aziendale. È famoso soprattutto per aver introdotto il job enrichment e la teoria dei fattori igienico-motivanti.

malcontento e insoddisfazione. Rientrano in questo gruppo la supervisione tecnica da parte dei superiori, la retribuzione, lo status, la sicurezza del lavoro e gli effetti sulla propria vita personale. Essi sono in grado di ridurre l'insoddisfazione, ma per ottenere una motivazione più durevole bisogna agire su quelli che Herzberg chiama "fattori motivanti", quali i riconoscimenti, il raggiungimento di obiettivi, il grado di responsabilità, che contribuiscono più direttamente alla motivazione lavorativa e soddisfano bisogni di livello superiore.

1.2.2 Teorie del processo

Mentre le teorie sopra menzionate attengono all'oggetto della motivazione, questa seconda tipologia di modelli fa riferimento al meccanismo attraverso cui le istanze motivazionali influiscono sulle azioni. La più celebre è senza dubbio la teoria dell'aspettativa-valenza di Victor Vroom¹⁹, che parte dall'assunto di base secondo cui l'individuo indirizza i propri sforzi verso comportamenti e azioni che portano a ricompense desiderabili. La motivazione è connessa ed è funzione di tre variabili. La prima è la valenza, cioè una valutazione soggettiva della soddisfazione, o insoddisfazione, che un determinato risultato può generare. Essa è condizionata da preferenze personali, necessità contingenti, spinte professionali, perciò, oltre al fatto che è diversa da individuo ad individuo, questa "misura" è dinamica, in

¹⁹ Victor Harold Vroom (Montreal, 9 agosto 1932) è professore di economia alla Yale School of Management.

quanto si modifica nel tempo.²⁰ Se risulta "attraente" ha un valore positivo pari a +1, cioè la persona desidera la promozione, se indifferente ha un valore nullo, oppure se non è desiderabile ha un valore pari a -1. Se un obiettivo ha una valenza bassa, anche la forza motivazionale sarà minima. In questo caso, il manager deve studiare i bisogni del singolo lavoratore, diffidando dall'utilizzo di stereotipi o pratiche generalizzazioni, ma soprattutto deve analizzare come questi bisogni si modificano nel tempo. Al termine di questa valutazione, la persona valuta il livello di sforzo da impiegare nella sua attività. Questo però non è condizionato solamente da quanto egli desidera la ricompensa, ma anche da una valutazione del modo in cui il suo maggiore sforzo si tradurrà nel risultato atteso.²¹ Questa viene definita aspettativa ed è condizionata da fattori esogeni, organizzativi e individuali (livello di auto efficacia della persona che dipende dai suoi successi passati, o dalla raggiungibilità degli obiettivi fissati). L'aspettativa è una valutazione di probabilità che varia da 0, nel caso in cui la persona ritenga che non sarà mai in grado di raggiungere la prestazione attesa, a 1, quando l'individuo è certo che a un aumento dello sforzo corrisponderà il raggiungimento degli obiettivi fissati. Effettuata questa seconda valutazione, bisogna considerare un ultimo elemento, la

20 Totaro L., *Risorse Umane: gestione, valutazione e motivazione*, tesi di laurea, Roma, a.a. 2009-2010, relatore Gabrielli G, p.60.

21 Costa G., Giannichini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, p.72

strumentalità, relativo alla relazione tra il risultato ottenuto e la ricompensa offerta. Anche in questo caso, infatti permangono alcuni elementi di incertezza individuali e organizzativi, ad esempio i criteri sui quali si basano le promozioni potrebbero non essere chiari e la persona potrebbe avere dubbi sull'equità. Si può quindi quantificare il livello di strumentalità da 0 (l'individuo valuta che non ci sia una relazione chiara tra raggiungimento dell'obiettivo e ricompensa) a +1 (è certo che otterrà il premio, una volta conseguita la prestazione attesa).²² Dopo aver fatto queste considerazioni, è possibile individuare il livello di attivazione motivazionale che l'individuo metterà nei propri comportamenti:

Motivazione = Valenza x Aspettative x Strumentalità.

Il prodotto delle tre variabili precedentemente presentate, quindi, definisce la variabile chiamata forza motivazionale, ossia l'insieme di energie orientate al conseguimento di una meta.

Un elemento caratterizzante che emerge dal modello di Vroom è la considerazione che la soddisfazione dell'individuo non dipende solamente dall'entità delle ricompense ricevute, dai “fini” dello scambio sociale, ma anche dai “mezzi” con cui tali fini sono raggiunti²³. È questa la distinzione fondamentale tra i concetti di

²² Ivi, p.73

²³ Cropanzano R., Greenberg J., *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*, in C. L. Cooper & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology*, New York, John Wiley & Sons, 1997, p. 14.

equità distributiva ed equità procedurale. La prima è relativa all'entità delle ricompense assegnate, che potrebbero non essere valutate come giuste rispetto a uno standard di riferimento, dato per esempio dalle proprie aspettative o dalle ricompense ricevute dai propri colleghi. La seconda riguarda quanto l'individuo ritenga giusto il processo attraverso il quale vengono assegnate le ricompense a fronte dei contributi individuali: criteri poco chiari, parametri di valutazione che favoriscono certi gruppi di lavoratori, asimmetrie informative, potrebbero generare percezioni di iniquità.²⁴

A questo proposito giova ricordare la teoria dell'equità percepita di Adams²⁵. Egli descrive la motivazione come effetto dell'equilibrio percepito tra gli input e gli output. I primi sono la prestazione in sé e per sé, ma anche gli aspetti emotivi legati a essa come il commitment, la lealtà, il duro lavoro, l'engagement, la fiducia nei superiori. Gli output invece sono, in primis, le ricompense economiche, ma anche tutte quelle tipologie di ricompense intrinseche che caratterizzano lo svolgere bene il proprio lavoro, come il riconoscimento di natura sociale, opportunità di promozione e il rispetto dovuto a un lavoratore performante. L'equilibrio tra input e output individuali, definito equità interna, è

²⁴ Costa G., Giannechini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, p.73

²⁵ John Stacy Adams (1925) è uno psicologo e comportamentista belga. Nel 1963 formula la Teoria dell'equità, che mette a confronto il contributo fornito nella prestazione lavorativa e il risultato ottenuto.

condizione necessaria, ma non sufficiente, per il raggiungimento dell'equilibrio che mantiene integro il grado motivazionale. Infatti esso va analizzato con il rapporto input-output degli altri, i cosiddetti “referents”, ovvero coloro rispetto ai quali possiamo comparare la nostra situazione. Una volta confrontata la condizione individuale con quella degli altri (equità esterna), quando ci si trova in una stato di equità, il livello di motivazione rimarrà in una sorta di "status quo". Fino a quando il paragone risulterà equo il soggetto continuerà a contribuire con gli stessi sforzi e impiegando sempre gli stessi input. Appena verrà percepita la minima disparità (dunque basta anche solo che l'individuo pensi di non essere trattato in un modo adeguato rispetto ad un altro) scatterà quel senso di insoddisfazione che provocherà un abbassamento della performance, una richiesta di aumento del proprio compenso o, nel peggiore dei casi, l'abbandono dell'organizzazione da parte dell'individuo. Maggiore è la tensione presente, dunque, maggiore sarà anche la determinazione e la motivazione necessaria per ridurla. Dipendentemente dalla causa che ha scatenato la situazione di iniquità il soggetto sarà spinto ad attuare un comportamento diverso nel tentare di ridurla.²⁶

26 Cucchi G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua, Ancona, 2016, p. 27.

LA POLITICA RETRIBUTIVA

2.1 Le determinanti della politica retributiva

La retribuzione è oggi oggetto di molteplici studi e approfondimenti da parte dei manager per il ruolo cruciale che essa riveste all'interno dell'organizzazione aziendale e per l'importanza che essa assume nell'attività di gestione delle risorse umane. Con il termine retribuzione vengono indicati tutti i compensi che il datore di lavoro corrisponde al lavoratore in cambio della sua prestazione lavorativa. Essa è lo strumento principale attraverso il quale l'impresa persegue l'obiettivo di attirare, trattenere e motivare i lavoratori con le caratteristiche necessarie a perseguire gli obiettivi aziendali²⁷.

L'ammontare della retribuzione, infatti, è senza dubbio una tra le variabili fondamentali nelle strategie di motivazione che si basano sull'erogazione di benefici a carattere economico. Infatti, uno stipendio che si aggira su livelli eccessivamente bassi non fornirà alcun incentivo alle persone per dare il meglio di loro stessi e per adottare comportamenti che risultano desiderabili per l'organizzazione; soddisferà i bisogni primari che Maslow definisce fisiologici, e contribuirà a ridurre il livello di insoddisfazione, ma non procurerà motivazione.

²⁷ Costa G., Giannechini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, p. 453.

Al contrario, collaboratori economicamente soddisfatti rappresentano un fondamentale assetto strategico per l'azienda e possono essere anche meglio motivati attraverso l'adozione di altre strategie. In sostanza, la soddisfazione economica, costituirebbe ancora una volta una base solida sulla quale andare a incentivare la forza motivazionale (cfr. Herzberg). In questo senso sono rilevanti sia il valore assoluto del livello retributivo, sia l'equità percepita confrontandosi con gli altri. Per questa ragione le decisioni in ambito retributivo devono non solo essere gestite, ma anche comunicate con attenzione.

La determinazione dell'aspetto monetario-quantitativo della retribuzione dipende da un insieme di strumenti e di decisioni riguardanti tre parametri:

- il posizionamento o livello retributivo: deve assicurare il rispetto della legittimità e un certo grado di competitività esterna, ma trova un limite nella capacità retributiva (ability to pay) dell'impresa stessa;
- la struttura retributiva: contribuisce a definire il grado di equità interna, attraverso la gestione dei differenziali retributivi tra le diverse posizioni di lavoro o livelli di inquadramento;
- La dinamica retributiva: definisce le variazioni salariali nel tempo, volte a sollecitare e legittimare il contributo individuale, assicurando un effetto incentivante e motivazionale.

Il posizionamento retributivo è definibile inoltre come il saggio medio di retribuzione che l'impresa decide di pagare. In termini statistici si rappresenta con la retta (o curva) interpolante dei vari punti retributivi. In questa decisione vengono tenuti presenti tre livelli di riferimento. Il primo livello è definito dalla contrattazione collettiva che delimita il trattamento economico da corrispondere ai prestatori di lavoro al di sotto del quale le politiche retributive delle organizzazioni non possono scendere, per rispettare il principio di legittimità. Il secondo è definito dal mercato del lavoro e quindi dal saggio medio pagato dalle imprese, con caratteristiche dimensionali, tecnologiche e organizzative simili. Il terzo è definito dalla capacità retributiva (ability to pay) dell'impresa²⁸, ossia la sua specifica capacità di far fronte al pagamento, che deriva dalla situazione del suo conto economico, dal suo posizionamento nel mercato, dalle sue prospettive di sviluppo nel tempo, perciò delimita anche un tetto al di sopra del quale l'azienda rischierebbe di alterare il proprio equilibrio economico e finanziario. Il livello retributivo di mercato è in genere superiore a quello definito dalla contrattazione collettiva. Infatti, l'impresa deve decidere se attestare il proprio livello retributivo sulla media del mercato, al di sopra o al di sotto della media del mercato, in base alle proprie possibilità e strategie.²⁹

28 Ivi, pp.467-468.

29 Ibidem

Una volta stabilito, nei suoi termini generali, il livello retributivo, occorre delineare gli spazi all'interno dei quali si orienteranno e muoveranno le scelte concrete di remunerazione del personale. Per definire la struttura retributiva vengono individuate le classi retributive corrispondenti alle diverse classi di posizioni di lavoro o di livelli di inquadramento.³⁰ È inoltre fondamentale che i differenziali retributivi non generino un'idea di iniquità. È pur vero che se i differenziali retributivi dovessero essere abbastanza elevati, essi generano, negli appartenenti alle classi retributive inferiori, il desiderio di percorrere una carriera organizzativa e quindi di migliorare le proprie competenze professionali per assumere maggiori responsabilità; mentre, in coloro che appartengono a classi retributive superiori, si potrebbe innescare l'idea che le loro maggiori competenze e responsabilità siano adeguatamente riconosciute. Ciascuna fascia retributiva ha un arco di differenziazione interna, da un minimo a un massimo, in modo da dare la possibilità all'amministrazione di gestire una progressione annuale delle retribuzioni del personale, sulla base della valutazione delle prestazioni.³¹

Successivamente bisogna individuare la variazione salariale dei ruoli, delle posizioni e delle mansioni, nel breve, medio e lungo periodo³². Anche nella determinazione della dinamica retributiva ci sono dei vincoli posti da norme

30 Ibidem

31 Della Rocca G., *La valutazione e la retribuzione delle prestazioni: esperienze e materiali*, Rubbettino, Italia, 2001, p. 44.

legislative e dalla contrattazione collettiva. Attraverso quest'ultima, i sindacati migliorano le condizioni di trattamento dei lavoratori ridistribuendo gli incrementi di produttività dell'impresa. I fattori di tipo contrattuale invece riguardano essenzialmente la dinamica retributiva alimentata dai rinnovi del contratto, che comporta aumenti di retribuzione in misura fissa o proporzionale, generalizzati o differenziati per le diverse classi di lavoratori. Riguarda inoltre le scelte di politica retributiva adottate dalle organizzazioni seguendo molteplici criteri e finalizzate comunque a riconoscere il diverso grado di apporto dei lavoratori allo sviluppo dell'organizzazione. Sono molteplici gli strumenti conosciuti e sperimentati dalla pratica manageriale per gestire e differenziare la dinamica retributiva delle persone nelle organizzazioni. Un primo parametro di classificazione riguarda la variabilità. Si può avere una differenziazione retributiva fissa, quando la dinamica salariale dà luogo ad aumenti in cifra stabilita ex-ante e irreversibili della base retributiva. Oppure si può avere una differenziazione retributiva variabile, quando una parte della retribuzione è sottoposta a un legame funzionale continuo con taluni parametri di riferimento³³; l'entità del premio dipende quindi dal grado di raggiungimento dell'obiettivo. La variabilità in questo caso è reversibile, in quanto

32 Ruggiero C., *Il sistema e le politiche delle retribuzioni. Modelli, processi e conoscenze per la progettazione delle politiche retributive e premianti nelle imprese pubbliche e private*, Maggioli Editore, 2010, pag.47.

33 Costa G., Giannichini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, p.474.

il premio viene assegnato nel caso di raggiungimento della performance attesa e non altrimenti. In questa prospettiva, alla dinamica retributiva viene assegnata la funzione di regolare e controllare la variabilità dei comportamenti lavorativi individuali a fronte di situazioni produttive, organizzative e di mercato che l'impresa deve affrontare. Si tratta di ottenere un'identificazione del lavoratore negli obiettivi aziendali o, almeno, cercare di sovrapporre gli obiettivi individuali con gli obiettivi aziendali.

2.2 Sistema motivante

La retribuzione, come indicato in precedenza, fa parte di quei fattori che Herzberg ha definito “di igiene”, ovvero fattori che permettono di soddisfare i bisogni primari legati ad una situazione di necessità. È chiaro come tale elemento può diventare motivante se, oltre alla retribuzione di base che deve essere congruente alla posizione ricoperta e alle responsabilità della persona, è presente una parte di retribuzione legata al merito e ai risultati raggiunti. In questo senso rappresenta uno strumento di valorizzazione del personale che mostra un impegno maggiore nello svolgimento della propria attività lavorativa e un mezzo per trattenere i talenti all'interno dell'organizzazione.

Gli incentivi monetari costituiscono la parte variabile della retribuzione, correlata alla performance del lavoratore, ossia ai comportamenti organizzativi eseguiti e ai

risultati raggiunti, che va a sommarsi con la parte fissa, correlata invece alla posizione ricoperta. Si ritiene che l'incentivo dovrebbe incidere sulla parte fissa della retribuzione per una percentuale compresa tra il 5% ed il 10%³⁴: percentuali minori lo rendono inefficace; percentuali maggiori tendono a far sì che il lavoratore concentri tutti i suoi sforzi sugli aspetti della prestazione legati all'incentivo, aspetti che di solito sono di tipo quantitativo, a discapito degli altri, che invece sono solitamente di tipo qualitativo³⁵. Tra i principali strumenti si distinguono:

- gli aumenti di merito;
- i bonus legati alla prestazione.

Gli aumenti basati sul merito sono aumenti retributivi fissi o variabili assegnati in modo stabile nella retribuzione. Essi permettono di ottenere una progressione retributiva orizzontale, cioè a parità di ruolo aziendale ricoperto, in contrapposizione alla progressione verticale, conseguente a passaggi di categoria, qualifica o livello, che presuppongono generalmente anche una variazione di

34 Si considerano queste percentuali in realtà aziendali generiche (Wikipedia). In ruoli in cui viene richiesta una maggiore specializzazione del lavoratore, come in alta finanza, la parte variabile rappresenta anche più del 100% della parte fissa.

35 wikipedia.org/wiki/Sistema_incentivante

ruolo. Gli aumenti di merito vanno quindi a premiare la maggior professionalità acquisita nel ruolo di appartenenza.³⁶

I bonus sono corrisposti una tantum, in base al raggiungimento di un obiettivo di performance, e non sono quindi consolidati nella retribuzione del lavoratore. Le forme di bonus principali possono essere il cottimo, che lega la parte variabile della retribuzione a una misura quantitativa del risultato produttivo ottenuto dal lavoratore (cottimo individuale) o dal gruppo (cottimo collettivo); il profit sharing, che lega la parte variabile della retribuzione ad una misura del risultato economico conseguito dall'impresa nel suo complesso (reddito operativo, margine operativo lordo ecc.); il gain sharing, che lega la parte variabile della retribuzione a un indice dell'efficienza complessiva dell'azienda (quale potrebbe essere, ad esempio, il rapporto tra valore aggiunto e costo del lavoro).³⁷

Tra le varie tipologie di incentivazione, quello idoneo all'allineamento con gli obiettivi aziendali, capace di responsabilizzare e motivare i dipendenti è il Management by objectives, strumento su cui verterà l'analisi nel capitolo seguente.

36 Ibidem

37 Rollo E., *Io, psicologo al lavoro. Casi ed esperienze di psicologia del lavoro*, Upsel Domeneghini, Padova, 2012, p.119.

MANAGEMENT BY OBJECTIVES

3.1 Aspetti introduttivi

Ad introdurre per la prima volta il concetto di Management by Objectives (MBO) fu, nel 1954, Peter Drucker, accademico americano che collaborò intensamente con Harold Smiddy, vicepresidente di General Electric. Fu proprio in questa azienda che Drucker, negli anni Cinquanta, scoprì l'MBO, una pratica fino ad allora utilizzata nelle grandi organizzazioni ma mai teorizzata e studiata prima. Antenato dell'MBO fu la 'manager's letter', documento attraverso il quale ogni lavoratore indicava al proprio capo i suoi obiettivi per un determinato periodo e come potevano essere raggiunti. Il merito di Drucker fu quello di scoprire, durante i suoi studi, che, nelle organizzazioni, gli obiettivi non erano chiari e conosciuti, e che avrebbero dovuto essere fissati ed esplicitati per pianificare, organizzare e misurare le attività aziendali. "Non c'è bisogno di essere controllati o comandati se si conosce quello che deve essere fatto e perché", sosteneva Smiddy in uno degli scritti contemporanei al celebre libro di Drucker 'The practice of management', con il quale quest'ultimo introdusse il concetto di decentralizzazione: se gli obiettivi non vengono dati per scontati ma fissati, chiarificati, trasmessi ai collaboratori, questi ultimi possono autogestirsi,

autocontrollarsi, misurare la loro performance e correggerla.³⁸ Un sistema di Management by objectives che responsabilizza la persona permette di soddisfare i bisogni sociali all'interno dell'azienda, e aumentare l'impegno sul lavoro e la soddisfazione del personale, anche grazie all'assegnazione di una componente variabile nella retribuzione, su base annua, conseguentemente al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

3.2 Definizione degli obiettivi

Un tema centrale nell'utilizzo dell'MBO riguarda le modalità di fissazione degli obiettivi. L'assegnazione di mete individuali, deve essere il risultato di un processo che parte dagli obiettivi strategici aziendali, definiti in fase di pianificazione, che fanno riferimento ad un arco di tempo pluri annuale, per poi tradurli in sottoinsiemi più specifici. Innanzitutto bisogna identificare le aree chiave di risultato, cioè aree di attività dove è necessario realizzare una prestazione soddisfacente per ottimizzare il risultato di livello superiore.³⁹ Successivamente i manager dovrebbero proporre obiettivi per le loro aree di responsabilità e concordarsi con i subordinati, che a loro volta propongono modifiche e/o identificano obiettivi aggiuntivi che contribuiranno alla

38 A. Cerzza, *Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.A.*, ADAPT University Press, Modena, 2019.

39 Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, 2017, p.284.

realizzazione degli obiettivi aziendali. Il risultato dovrebbe essere un numero abbastanza elevato di obiettivi proposti, tutti nell'ambito della responsabilità dell'unità di lavoro in cui sono stati generati.⁴⁰ Tali obiettivi, riassunti da Drucker con l'acronimo SMART, devono essere:

- **Specifici**, quando fanno riferimento alle peculiarità specifiche dell'area alla quale l'obiettivo è assegnato. Infatti, maggiore è il grado di dettaglio degli obiettivi, maggiore è l'impegno del collaboratore e più elevata sarà la sua performance. Se il soggetto sa precisamente in che modo, per quale motivo e cosa vuole ottenere, potrà indirizzare gli sforzi nella giusta direzione.
- **Misurabili**, ossia definiti non solo a livello qualitativo ma anche quantitativo. Questa caratteristica consente di verificare le performance ed, eventualmente, correggere errori o implementare azioni migliorative, infatti se i risultati non si possono misurare, non sarà possibile sapere se si sta deviando rispetto agli obiettivi prefissati.
- **Achievable**, tradotto dall'inglese con il termine "realizzabili", fornisce l'idea che l'obiettivo possa essere concretamente raggiunto. Più esso è

⁴⁰ *Management by Objectives in Performance Appraisal Systems*. Stati Uniti, U.S. Office of Personnel Management, Workforce Effectiveness and Development Group, Office of Performance Management, 1985.

sfidante e più il soggetto sarà motivato a raggiungere un obiettivo che non sia eccessivamente ambizioso per non generare frustrazione e non ledere la motivazione individuale.

- **Rilevanti**, ossia dotati di significato, utili in termini di opportunità per la persona e per l'organizzazione, per cui valga la pena perseguire e che sia ben integrabile nel contesto di obiettivi aziendali globali.
- La correlazione col **Tempo** sta ad indicare che per ogni obiettivo ci deve essere una scadenza precisa e nota a tutti, per poter attuare verifiche periodiche e valutare se si sta procedendo correttamente e se si riuscirà a rispettare la scadenza prefissata⁴¹.

Si definisce invece, “NUM” un obiettivo che ha in comune con gli obiettivi SMART la specificità, la raggiungibilità (achievable), la rilevanza e il legame con il tempo; tuttavia Non è Univocamente Misurabile (NUM): per questa ragione la loro definizione e la loro misurazione può dipendere in modo considerevole dallo strumento di valutazione adottato, dall'esperienza e dalle competenze del valutato. Esempi di obiettivi NUM sono quelli legati allo sviluppo di specifiche conoscenze e competenze o all'adozione di particolari comportamenti aziendali. In generale i NUM sono obiettivi di tipo qualitativo.⁴²

41 Officinal.com

42 risorseumanehr.com

Affinché i comportamenti dei dipendenti siano ben valutati per corrispondergli il quantitativo monetario finale, bisogna individuare dei target da raggiungere, perciò gli obiettivi devono essere misurabili, e quindi espressi attraverso degli indicatori, adeguati e coerenti con la strategia di incentivazione, che possono essere⁴³:

- monetari, riferiti alla performance economica (per esempio, fatturato, spese per acquisti di materie prime, costo del lavoro) o finanziaria (per esempio, livello del capitale investito, Ebit⁴⁴, livelli di cash flow) dell'impresa o di singole unità;
- fisici, che derivano dalle attività e dai processi operativi e fanno riferimento a grandezze fisiche (per esempio, pezzi prodotti, quantità di scarti, ore lavorate);
- temporali, con riferimento a progetti che devono rispettare una certa tempistica o chiudersi entro date scadenze;
- strategico organizzativi, legati allo svolgimento di attività che hanno come obiettivo il miglioramento dei processi organizzativi (per esempio, tasso di turnover, customer satisfaction, tasso di assenteismo).

43 Costa G., Giannechini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, p.442.

44 L'Ebit è un indicatore del risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari.

I target, strettamente legati al sistema di programmazione dell'azienda e al processo di budgeting, possono essere espressi in valore assoluto o in percentuale, con riferimento al periodo precedente o a variabili di mercato, ma indipendentemente dall'unità di misura è importante che siano chiaramente compresi e condivisi con il collaboratore⁴⁵, per evitare che i singoli formulino obiettivi non congrui con quelli aziendali. Ai valori target individuati vengono spesso associate delle "curve di risultato", in modo che venga premiato anche il parziale raggiungimento dell'obiettivo con una corresponsione proporzionata, non totale del premio.

3.3 Piani di azione

Quando gli obiettivi sono stati definiti e concordati, il passo successivo nel processo MBO è sviluppare piani di lavoro specifici per ciascun obiettivo. Questo è il processo più dettagliato e, come il precedente, deve essere altamente partecipativo. I piani di lavoro definiscono⁴⁶, per ciascun obiettivo, le attività graduali da intraprendere per raggiungere i risultati attesi. Essi dovrebbero tenere conto di tutte le attività necessarie per svolgere il lavoro, perciò occorre prestare

45 Costa G., Giannechini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, p.443.

46 *Management by Objectives in Performance Appraisal Systems*. Stati Uniti, U.S. Office of Personnel Management, Workforce Effectiveness and Development Group, Office of Performance Management, 1985, p.8.

particolare attenzione alla relazione reciproca di ciascuna attività all'interno del piano di lavoro e coordinarsi verticalmente e orizzontalmente con esse al fine di evitare conflitti tra attività concorrenti o possibili inutili duplicazioni o sovrapposizioni. È fondamentale, perciò, chiarire i ruoli di tutti i collaboratori e far comprendere come i loro obiettivi personali si adattano agli obiettivi dell'organizzazione. Questo è possibile quando gli obiettivi, a ogni livello, sono condivisi e discussi, in modo che tutti capiscano "perché" le cose vengono fatte e in che direzione bisogna dirigersi.

Ciò aumenta la titolarità delle persone dei loro obiettivi. Piuttosto che seguire ciecamente gli ordini, manager, supervisor e dipendenti in un sistema MBO sanno cosa deve essere fatto e quindi non hanno bisogno di ricevere continui ordini. Spingendo il processo decisionale e la responsabilità verso il basso attraverso l'organizzazione, motivano le persone, desiderose di affermare se stessi e di venire apprezzate nel luogo di lavoro, a risolvere i problemi che devono affrontare in modo intelligente e forniscono loro le informazioni di cui hanno bisogno per adattarsi in modo flessibile alle mutevoli circostanze.

Attraverso un processo partecipativo, ogni persona nell'organizzazione fisserà i propri obiettivi, che supportano gli obiettivi generali del team, che supportano gli obiettivi del dipartimento.⁴⁷

47 Ibidem

3.4 Monitoraggio e feedback

Nel corso dell'arco temporale di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi, bisogna confrontare ciò che stiamo realizzando con quelli che sono i nostri obiettivi, per assicurarsi che ogni dipendente sia orientato verso il raggiungimento dei traguardi prefissati. Questo processo di tracciamento deve essere semplice in modo da non interferire con lo svolgimento delle attività, ma deve anche essere affidabile e aggiornato, per questo motivo è importante che l'organizzazione sia dotata di un efficiente sistema di informazioni.

Dalla comparazione tra primi risultati e risultati programmati, se ne scaturisce una valutazione positiva si confermano gli obiettivi e le linee di azione, al contrario, se risultano degli scostamenti occorrerà attuare delle azioni correttive per riallinearsi al piano.

3.5 Determinazione del premio

L'ultima fase di questo processo corrisponde alla determinazione del premio. Il premio di risultato è un incentivo economico ulteriore rispetto alla retribuzione base, che viene riconosciuto dal datore di lavoro ai suoi dipendenti in caso di raggiungimento di determinati obiettivi misurati in termini di produttività e di efficienza. Questa quota aggiuntiva viene riconosciuta solo se i risultati prefissati nel periodo stabilito vengono raggiunti. Chiaramente, le condizioni devono essere

prestabilite, ma l'azienda può farlo in maniera unilaterale, con un provvedimento adottato dalla direzione e comunicato al personale. Spesso, però, si preferisce coinvolgere le rappresentanze sindacali e così i risultati sono stabiliti in appositi accordi. In questo modo, si realizza un migliore coinvolgimento del personale che potrà beneficiare dell'incremento dello stipendio.⁴⁸ È l'accordo stesso che stabilisce tempi e modalità di erogazione. Solitamente esso si percepisce al termine del periodo di riferimento, dopo aver determinato il raggiungimento degli obiettivi, quindi, solitamente, l'anno successivo. È però possibile erogare i premi di risultato con acconti in corso d'anno.⁴⁹

L'importo può essere calcolato in diversi modi, in riferimento al grado di raggiungimento dell'obiettivo: in misura fissa, erogando lo stesso compenso a prescindere dalla singola produttività; in percentuale sui parametri aziendali concordati con le organizzazioni sindacali; oppure in percentuale sulla retribuzione del lavoratore.⁵⁰ Generalmente viene assegnato in riferimento alle curve di risultato stabilite precedentemente, che permettono di ottenere una gradualità nella percentuale di premio assegnato. Con un sistema cut-off sono previsti una soglia minima e una soglia massima tra i quali si trova la zona di incentivazione: se le prestazioni sono inferiori non viene assegnato nessun

48 www.laleggepertutti.it

49 paserio.it

50 Ibidem

premio, mentre nel caso in cui la prestazione sia superiore a quella massima prevista il premio non aumenta in modo proporzionale, ma rimane costante. All'interno di questo intervallo, spesso il valore monetario dipende anche dal peso assegnato a ciascun obiettivo, in modo da mettere in evidenza la differente valenza attribuita ad ognuno di essi. Una “personalizzazione” dei premi ottenuti può essere effettuata attraverso l'uso della matrice dei meriti. Questo strumento prevede una differenziazione del premio non solo in funzione dei risultati raggiunti ma anche in base al posizionamento retributivo rispetto ai colleghi o a persone con posizioni comparabili in altre aziende. In altri termini, in base alla matrice coloro che raggiungono prestazioni elevate e hanno una retribuzione che si colloca al di sotto della media dei loro colleghi con posizioni analoghe ottengono un premio percentualmente superiore rispetto a persone con uguali prestazioni ma con retribuzione già elevata.⁵¹ Questo perché i premi monetari impattano notevolmente sul piano motivazionale dei dipendenti, soprattutto in relazione alla valenza che ciascuno attribuisce ad essi. Le ricompense che si possono ricevere possono essere differentemente apprezzate a seconda del livello raggiunto nella scala di soddisfazione dei bisogni⁵², della loro situazione personale e professionale, e questo andrà ad influenzare il quantitativo di sforzo impiegato

51 Costa G., Giannechini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019, p.443.

52 Ivi, p.460.

per raggiungerlo. Proprio perché il singolo percepisce il legame tra l'impegno e la ricompensa, il quantitativo monetario eventualmente corrisposto deve essere ben comunicato e chiaro, e soprattutto deve essere ritenuto equo come corrispettivo del lavoro svolto, e rispetto alla relazione compenso/input (Adams) dei colleghi con la quale avviene il confronto.

CONCLUSIONI

L'intento di questo elaborato consisteva nell'analizzare e promuovere l'utilizzo di una metodologia di gestione aziendale, il Management by objectives, al fine di aumentare la motivazione dei dipendenti, le risorse umane che compongono e sviluppano l'organizzazione. L'MBO, infatti, impatta positivamente sui fattori che attivano il comportamento umano, cioè i bisogni, sia dal un punto di vista più prettamente monetario, corrispondendo una parte aggiuntiva allo stipendio, variabile in base al raggiungimento degli obiettivi, che sprona il singolo ad impegnarsi nel suo lavoro per beneficiare di questa ricompensa estrinseca, ma anche da un punto di vista più intrinseco, in quanto, aumentando il grado di decentramento di responsabilità, concorre a soddisfare bisogni superiori, di stima e autorealizzazione. Attraverso la definizione di obiettivi SMART, è possibile orientare i comportamenti dei singoli verso quelli che sono gli obiettivi generali derivanti dal sistema di pianificazione, e accrescere, in ultima istanza, la produttività aziendale. In questo modo si otterrà un maggior impegno e desiderio di contribuire da parte dei subordinati, permettendo loro di sentirsi parte integrante dell'organizzazione. Quello che potrebbe essere un sistema che consente un maggior coinvolgimento nelle dinamiche aziendali, non deve degenerare in un sistema in cui il capo esercita una pressione costante sul

subordinato. L'MBO può presentare alcune criticità se inserito in un contesto non ben organizzato dove le mansioni non sono definite in modo preciso. Infatti se si implementa l'MBO in un sistema aziendale dove i compiti non vengono assegnati in modo chiaro, si rischia di generare maggiore confusione, non riuscendo ad individuare chi ha contribuito effettivamente al raggiungimento di taluni obiettivi e chi di altri. Oltretutto, basandosi su obiettivi a breve termine, ha bisogno di un aggiornamento costante, dispendioso in termini economici e di tempo, e necessita di figure professionali adeguate, con buone capacità interpersonali e la conoscenza dei bisogni dei subordinati, fattori che non sono presenti in tutte le realtà aziendali.

Per attuarlo in modo efficiente, tale da poter trarre tutti i possibili vantaggi, è necessario che sia presente una forte cultura organizzativa, caratterizzata da un capacità comunicative appropriate, ruoli centrati e specialisti hr e manager competenti, in grado di conoscere i bisogni, i punti deboli e di forza dei propri collaboratori, per attribuire il giusto sistema di ricompense e obiettivi.

BIBLIOGRAFIA

Costa G., Giannechini M., *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019.

Costa G., Gubitta P., Pittino D., *Organizzazione Aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill Education, Milano, 2004.

Ferrero G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino, 2018.

Galimberti U., *Dizionario di psicologia*, Utet, Torino, 1992, pp. 583-584.

Reber A. S., *Dizionario di psicologia*, Penguin reference library, Londra, 1985, p.502.

Rheinberg F., *Psicologia della motivazione*, Il Mulino, Bologna, 1997, p. 14.

Cucchi G., *Elementi di Soft HR Management*, Clua, Ancona, 2016.

Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Totaro L., *Risorse Umane: gestione, valutazione e motivazione*, tesi di laurea, Roma, a.a. 2009-2010, relatore Gabrielli G.

Ruggiero C., *Il sistema e le politiche delle retribuzioni. Modelli, processi e conoscenze per la progettazione delle politiche retributive e premianti nelle imprese pubbliche e private*, Maggioli Editore, 2010, p. 47

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, 2017.

Puppo S., *La motivazione del personale come fattore critico di successo*, tesi di laurea magistrale, Venezia, a.a. 2019-2020, relatore Costantini A.

Cropanzano R., Greenberg J., *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*, in C. L. Cooper & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology*, New York, John Wiley & Sons, 1997, p. 14.

Della Rocca G., *La valutazione e la retribuzione delle prestazioni: esperienze e materiali*, Rubbettino, Italia, 2001.

Rollo E., *Io, psicologo al lavoro. Casi ed esperienze di psicologia del lavoro*, Upsel Domeneghini, Padova, 2012.

A. Cerzza, *Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.A.*, ADAPT University Press, Modena, 2019

Management by Objectives in Performance Appraisal Systems. Stati Uniti, U.S.
Office of Personnel Management, Workforce Effectiveness and Development
Group, Office of Performance Management, 1985.

SITOGRAFIA

wikipedia.org/wiki/Sistema_incentivante

blog.trifiro.it/retribuzione-variabile-il-dirigente-che-ne-richiede-il-pagamento-ha-precisi-oneri-probatori

risorseumanehr.com

Officina1.com

paserio.it

laleggepertutti.it