

Il ruolo dei sistemi HR tra produttività e istituti contrattuali

di Danilo Viviani e Lucia Fanelli

Produttività del lavoro

La produttività in Italia è tra le più basse dei Paesi Ocse, e negli ultimi anni il trend è al peggioramento. L'Italia si posiziona al diciannovesimo posto tra i 30 Paesi Ocse sulla produttività totale dei fattori (misura l'insieme dei fattori infrastrutturali e industriali di un Paese) e l'indice di crescita della produttività del lavoro negli ultimi anni è il più basso tra i Paesi Ocse.

Il nostro Paese sconta significativi livelli di arretratezza:

- forti carenze infrastrutturali relative alle reti ferroviarie, stradali, di telecomunicazione, agli impianti di produzione e distribuzione di energia;
- forti vincoli legislativi all'apertura, localizzazione e chiusura di imprese, impianti e strutture distributive;
- formazione scolastica e universitaria non rispondente alle effettive esigenze di sviluppo di una nuova classe dirigente;
- basso livello di innovazione e dimensione degli investimenti in ricerca e sviluppo non adeguata (la percentuale degli investimenti in R&D è dell'1,1% sul PIL contro media Ocse al 2,5%).

Sulla produttività del lavoro esistono ampi margini di miglioramento, in particolare in termini di innovazione di prodotto, processo, organizzazione e persone:

- nelle imprese l'innovazione di prodotto e di processo viaggiano separate. L'Italia figura tra i Paesi con meno imprese capaci di combinare i due tipi di innovazione: tra le imprese innovative la percentuale delle imprese che agiscono sulle due leve è solo del 15% circa, al diciannovesimo posto nell'Ocse;

- nella PMI del *made in Italy*, prevale l'innovazione di prodotto (in particolare nelle 4 A: i settori abbigliamento, arredo, alimentare, automazione); nella grande impresa prevale l'innovazione di processo, principalmente trainata dall'introduzione di tecnologie gestionali ERP, CRM, ma raramente le due si combinano.

Riteniamo che solo la maggiore valorizzazione delle persone nel lavoro porterà significativi incrementi di produttività. Purtroppo nel nostro Paese prevalgono ancora modelli collettivistici di gestione delle persone, soprattutto nelle fasce basse di professionalità, dove il contributo individuale al lavoro non è misurato e premiato. È un retaggio del passato, quando la produttività individuale veniva assicurata dalla diligente esecuzione del compito e la motivazione al lavoro era fondata sul senso del dovere.

Ne *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* Max Weber diceva che l'economia capitalista richiede abnegazione al lavoro rimandando al futuro il godimento dei suoi frutti. Oggi, come sostiene

Daniel Bell in *Cultural Contradiction of Capitalism* lo sviluppo delle abitudini di acquisto della società consumistica mette in crisi l'etica protestante del luogo di lavoro. Gli individui partecipano al lavoro se ottengono riconoscimenti correlati al loro contributo.

Tendenze d'impresa e contenuti del lavoro

Di pari passo ai cambiamenti socio-culturali si affermano importanti aspetti industriali che portano i singoli individui ad assumere sempre più rilevanza nelle organizzazioni:

- aumenta la complessità tecnologica dei prodotti e dei processi di produzione, anche nei settori più maturi;
- grazie all'incremento dell'elettronica nel settore automotive i prodotti diventano sempre più performanti (si veda il nuovo "Multiair" che ha consentito alla Fiat di giocare la sua partita con Chrysler);
- aumenta il peso dell'economia dei servizi (In Italia negli ultimi 5 anni è cresciuta del 10%);
- la *customer experience* diventa il principale criterio di valutazione delle caratteristiche di prodotti e servizi: il valore simbolico dei prodotti e servizi, che definisce il senso delle loro funzionalità materiali, è il risultato esclusivo della cultura degli individui che li inventano, producono e vendono;
- cresce la tecnologia nei processi di lavoro: il trattamento fisico è sempre più incorporato nelle tecnologie e si incrementano le componenti di lavoro legate al *data & information management*;
- aumenta la variabilità dei processi di lavorazione: con la diffusione del *co-design* o dei prodotti *on demand* è possibile disegnarsi una scarpa tramite internet.

Tutto ciò aumenta l'importanza degli individui nel lavoro e incrementa la complessità professionale del lavoro anche nelle fasce più basse della popolazione.

I fattori di misura della produttività non sono più solo i volumi per unità di produzione, ma anche la qualità e la soddisfazione del cliente, che concorrono altrettanto al valore aggiunto generato dall'impresa (di scambio e d'uso).

Evoluzione dei mestieri nelle organizzazioni

Le tendenze descritte portano significativi cambiamenti nella natura dei mestieri:

- si affermano nuovi mestieri ad alto contenuto professionale trainati dall'innovazione tecnologica: in Usa ci sono 20 milioni di *bloggers* (per 1,7 è una fonte di reddito, con 70-200 dollari a *post*, per 452 mila è la prima fonte di reddito; i professionisti guadagnano 45-90 mila dollari, orario settimanale 50-60 ore);
- cresce la presenza dei così detti *knowledge workers* nella popolazione attiva (scienziati, artisti, manager, *professionals*, *technicians*);
- cresce la professionalità anche tra le tradizionali figure esecutive;
- le mansioni vengono riaccorpate in ruoli che richiedono un impiego di competenze auto-regolato: la responsabilità richiesta non è più sull'esecuzione ma su output auto-consistenti nel significato e nella materialità. L'addetto alla vendita dopo l'introduzione di un ERP non deve solo immettere l'ordine a sistema ma deve gestire l'*order fulfillment*. Operatori delle isole di montaggio, conduttori di impianti di lavorazione meccanica, manutentori di apparecchiature e impianti, operatori di *front-line*, gestore clientela bancaria sono tutte figure che richiedono elevati requisiti di competenza. In Finmeccanica i nuovi operai sono diplomati e laureati. La crescita di professionalità e responsabilità, richiede condivisione dei valori, degli scopi, degli obiettivi, dei saperi e delle prassi dell'organizzazione: si pensi all'importanza assegnata alla partecipazione nelle metodologie di TQM o all'importanza della motivazione dell'addetto di *front-line* nel trasferire i valori dell'organizzazione nella relazione interpersonale con la clientela. L'esercizio del ruolo non è più una fornitura eteroregolata di funzioni-mansioni ma è un'auto-regolata dal sistema etico-professionale dell'individuo. Il valore della prestazione individuale dipende in misura sempre maggiore dalle competenze professionali e dalla motivazione del singolo: è la "formula uomo", come dice Montezemolo che fa vincere Ferrari in formula 1 e nel business al punto che l'anonima figura di un operario meccanico assume a personalità di rango accanto a Montalcini e Abbado sulla copertina di uno degli ultimi numeri del *Nouvelle Observateur*.

Sistemi di gestione e sviluppo delle persone

I sistemi di gestione e sviluppo del personale si adattano ai nuovi rapporti di lavoro:

- tendono sempre più ad articolarsi per segmenti di popolazione ristretti e particolari, per mestiere, per comunità di pratica, per interessi (i ricercatori);
- tendono all'individualizzazione: ogni persona è riconosciuta e valorizzata sulla base delle competenze che possiede e delle prestazioni che offre: si afferma il modello dell'*Enterprise 2.0*, in cui ognuno è protagonista di se stesso.

In base a un'indagine condotta da Coreconsulting nel giugno 2009 su 25 imprese appartenenti a tutti i settori dell'economia emerge che, negli ultimi tre anni tutte le imprese hanno adottato interventi sulla gestione individualizzata per competenze. Gli interventi hanno riguardato:

- il 44% delle organizzazioni (11 sul totale) ha introdotto sistemi di rilevazione delle competenze individuali;
- il 36% delle organizzazioni ha introdotto sistemi di classificazione per competenze.

Ciò significa che i sistemi inquadramentali sono definiti sulle competenze di mestiere (sistemi professionali): ogni mestiere si posiziona su più fasce e ogni fascia in progressione ne caratterizza un livello di sviluppo (e dunque sono ampie fasce-*broadbanding*). Il posizionamento organizzativo non è più il principale e tanto meno unico riferimento per l'inquadramento delle persone.

Jerome Kerviel è il *trader* che ha fatto perdere nel 2007 quasi 5 miliardi a SG: ci ricorda che la competenza sui derivati per una istituzione finanziaria è molto più strategica che una qualsiasi posizione di struttura.

Nella maggioranza delle organizzazioni analizzate nell'indagine sono stati definiti criteri di valutazione individuali centrati sulle competenze e prestazioni:

- gli sviluppi di carriera sono interamente legati alle performance e ai livelli di professionalità;
- ogni individuo è inserito in una fascia in base alle competenze possedute per esercitare il suo mestiere;
- cade ogni automatismo nei passaggi di fascia e nella crescita all'interno delle fasce;
- non basta aver ricoperto un ruolo per un certo periodo per passare di categoria e il ruolo organizzativo in se stesso perde anche la funzione di misura del contributo dei singoli individui al lavoro;

- le retribuzioni nell'ambito delle singole fasce e per medesimi ruoli possono variare in rapporto alle competenze, alle prestazioni e persino al potenziale degli individui;

- assumono sempre più importanza gli incentivi correlati alla valutazione.

Nell'ultimo *Occasional Paper* della Bd'I sulle «tendenze nel sistema produttivo italiano» vengono citati numerosi studi che individuano una correlazione positiva tra l'adozione di sistemi di valutazione e incentivazione individuale e l'aumento della produttività con incrementi di produttività che vengono stimati anche del 7-8%. Ci auguriamo che ciò si verifichi anche nel pubblico, con la Legge Brunetta che prevede valutazioni e incentivazioni individuali.

Gli obiettivi devono essere ancorati agli sviluppi industriali dell'organizzazione per evitare di creare conflitto tra obiettivi individuali di breve e obiettivi industriali dell'impresa e per non scadere nei modelli anglosassoni, focalizzati sul breve, che per premiare il contributo individuale al lavoro, non solo hanno abbandonato l'etica protestante ma ogni etica, come la recente crisi ha dimostrato.

In quest'ottica devono essere condivisi gli obiettivi, ma ancor più i valori e le strategie da cui discendono: la comunicazione, il coinvolgimento e la motivazione individuale diventano importanti leve gestionali. Prima della fabbrica fordista le persone avevano un volto, per un lungo tempo sono diventate anonimi prestatori d'opera: oggi, con altre tecniche di ascolto, sembra sia tornato il tempo del dialogo individuale.

Ostacoli alla produttività del personale: i limiti degli attuali contratti di categoria

Esistono ampi ostacoli all'affermazione delle tendenze descritte.

Sul piano culturale i nuovi rapporti di lavoro sono considerati un fenomeno di eccezionalità. Infatti i lavoratori che non hanno un contratto a tempo indeterminato, sono definiti atipici, sebbene ben il 38% del totale rientra in questa categoria e addirittura il 47% tra i giovani.

Sul piano contrattuale, l'affermazione di strumenti per la valorizzazione individuale, in modo particolare per le figure con responsabilità meno alta, si scontra con sistemi di relazioni sindacali collettivistiche. I contratti nazionali di categoria regolano i

rapporti di lavoro e la retribuzione secondo indirizzi che sono esattamente opposti alle linee di sviluppo delle organizzazioni e dei sistemi di gestione e sviluppo del personale descritti:

- fissano declaratorie di inquadramento che l'innovazione tecnologica rende obsolete;
- definiscono declaratorie che hanno comunque un carattere generico: è difficile descrivere con un'unica declaratoria, chi produce auto, elicotteri, robot, turbine quando persino tra medesimi reparti di un'organizzazione le responsabilità possono assumere forme diverse. La risposta alla genericità non è la rinuncia ai contratti di categoria, ma la loro proliferazione nell'illusoria speranza di cogliere le specifiche esigenze dell'organizzazione del lavoro delle singole unità;
- la retribuzione individuale è centrata sulla mansione-ruolo ricoperto piuttosto che sulle competenze: l'assegnazione di un individuo ad un ruolo più ampio o diverso richiede un cambio di inquadramento e retribuzione;
- il trattamento differenziato di persone che ricoprono medesimi ruoli è considerato discriminante. Si veicola la convinzione che il ruolo sia lo standard di prestazione favorendo una motivazione adempitiva al lavoro (con il conseguente deterioramento del concetto di posto di lavoro che conosciamo: «la retribuzione è un diritto e quando lavoro devo essere premiato» tipico della burocrazia). Di qui l'orientamento a forme decentrate di contrattazione che consentano di raggiungere accordi specifici e che accolgano sempre più le istanze di individualizzazione coerenti con l'affermazione dei nuovi rapporti di lavoro centrati sulla persona.

Nuovi indirizzi per le relazioni di lavoro

Riteniamo che il potenziamento della produttività individuale passi attraverso nuovi indirizzi di relazioni di lavoro articolate a tre livelli:

- regole che definiscano i diritti di cittadinanza al lavoro cui demandare le materie generali come il salario minimo, il trattamento delle ferie, delle malattie, ecc.;
- contratti aziendali per la regolazione dell'organizzazione del lavoro, gli inquadramenti, i criteri di valutazione, la carriera, gli obiettivi collettivi e la regolazione del rapporto tra gli *stakeholders* per definire gli impegni sociali dell'impresa (integrativa, servizi sociali come asili nido, assi-

stenza sanitaria, servizi culturali, ecc.);

- rapporti di lavoro individualistici che definiscono la forma occupazionale (durata, orario, luogo e tempi di esecuzione, ecc.) la retribuzione, fissa e variabile, tangibile e intangibile, gli obiettivi di carriera, ecc.

È richiesto un nuovo ruolo del sindacato:

- dovrebbe essere finalizzato allo sviluppo del mercato del lavoro per attrarre gli investimenti di capitale;
- dovrebbe svolgere funzioni di controllo per l'applicazione dei diritti di cittadinanza al lavoro;
- dovrebbe svolgere funzioni di rappresentanza degli *stakeholders*, interni e del contesto sociale in cui l'organizzazione opera;
- dovrebbe saper organizzare i processi di sviluppo e manutenzione dell'etica e del sapere dei mestieri. Tali processi in forma spontanea già esistono nei distretti (Montebelluna per la scarpa sportiva o Marzano per la sedia). Solo così il sindacato potrà essere in grado di attrarre i capitali. Ciò richiede anche un'evoluzione dell'etica imprenditoriale e manageriale che implica:
 - il superamento della visione classica dell'impresa, di stampo liberista, per aprirsi agli *stakeholders*, alle istituzioni economiche e sociali;
 - l'adesione a una visione industriale e non solo finanziaria dell'impresa, fatta di processi, prodotti e mercati e di passione per i suoi artefatti;
 - l'assunzione della responsabilità di custodire e sviluppare la cultura industriale e il valore e il capitale sociale degli uomini che vi lavorano.
 Solo con gli individui al centro della relazione capitale e lavoro può crescere nel nostro Paese un'economia sociale di mercato in grado di affrontare e superare le sfide del futuro.

Danilo Viviani

Presidente e Amministratore Delegato di Coreconsulting

Lucia Fanelli

Responsabile Comunicazione di Coreconsulting