



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

## N° 2 2008

di [Lorenzo Caselli](#)

autori

archivio



### Il peso della crisi. Donne, lavoro e famiglia. La ricerca di nuovi stili di vita

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ [Clelia](#) [Mazzoni](#)

**Le relazioni impresa-task environment nell'economia della complessità**

⇒ [Dario](#) [Velo](#)

**Continuità e discontinuità negli studi di marketing**

⇒ [Stefania](#) [Romenti](#)

**Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement**

⇒ [Teresina](#) [Torre](#)

**Verso logiche di total reward**

working paper

⇒ [Elena](#) [Zuffada](#)  
[Lorna M.](#) [Beretta](#)

**Politiche sussidiarie per lo sviluppo sostenibile: considerazioni teoriche ed evidenze empiriche**

⇒ [Sara](#) [Cepolina](#)

**L'innovazione in Liguria. Verso un sistema innovativo regionale ligure?**



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader

[< indietro](#)



## Verso logiche di *Total Reward*

Teresina Torre<sup>1</sup>

Sommario: 1. Introduzione: lo scopo delle politiche retributive - 2. La logica del *Total Reward System* - 2.1. Qualche tentativo di definizione - 2.2. Gli elementi costitutivi - 3. Una verifica empirica - 3.1. Premessa - 3.2. Il contesto dell'analisi: ipotesi e metodologia - 3.3. Una sintesi dei risultati più significativi - 4. Alcune riflessioni sulle prospettive del *Total Reward System* - Bibliografia

### Abstract

The paper focuses its attention on the evolution of compensation systems, that enterprises use to attract, motivate and retain people. In coherence with Barnard's thought about the need of equilibrium between demanded contributions and offered incentives and about the nature of these last (that are not only monetary), the pursued aim is to verify if these ideas are present in Human Resource Management and how they are developed nowadays in Italian enterprises.

In order to target this goal, the paper is organized into four paragraphs. The first introduces the traditional role of reward policies; then, Total Reward System is presented as a new approach, able to favourite a better and fruitful answer to the complex motivational context that characterizes each worker: we discuss about a definition and propose a general mainframe, where Total Reward different instruments can be positioned. The third paragraph presents a research on the practises of Total Reward: after the exposition of the hypothesis and of the methodology, the most important acquisitions are put in evidence to discuss present trend.

Finally, some considerations are proposed in order to the future of Total Reward Systems.

### 1. Introduzione: lo scopo delle politiche retributive

Alla politica retributiva viene tradizionalmente affidato il compito di "attrarre, motivare e trattenere le persone"<sup>2</sup>: la capacità di perseguire efficacemente questo

---

<sup>1</sup>L'articolo è stato sottoposto a referaggio da parte del Comitato Scientifico della rivista Impresa Progetto.

obiettivo è considerata una leva fondamentale per il successo delle imprese, in forza della ormai sin troppo conclamata centralità delle risorse umane<sup>3</sup> nella definizione degli orientamenti strategici e nella costruzione del vantaggio competitivo.

La politica retributiva ha, nel corso del tempo, perseguito questo scopo attraverso molteplici iniziative, prevalentemente incentrate su declinazioni della *compensation*, termine con cui (nell'ambito della moda anglofona che, con particolare insistenza, condiziona i termini della gestione del personale) si è soliti identificare l'insieme delle modalità con le quali si combinano le tre componenti monetarie, vale a dire la retribuzione fissa, la quota variabile ed i benefici<sup>4</sup>.

Molto discussa è però l'efficacia che i sistemi retributivi manifestano rispetto all'obiettivo che li connota, anche alla luce del fatto che l'azione incentivante mediante spinta sulla leva retributiva produce aumenti del costo del lavoro, spesso senza svolgere una reale funzione di fidelizzazione: si osserva spesso<sup>5</sup> che le risorse più qualificate (e con maggior mercato) trovano facilmente un'impresa interessata alle loro competenze e disposta a pagarle di più. A questo si aggiunga che i cambiamenti in atto nel lavoro e nel modo di lavorare<sup>6</sup> – sempre

---

<sup>2</sup>Su questa “declaratoria” convergono, sostanzialmente unanimi, sia le impostazioni teoriche dello *Human Resource Management* nelle sue molteplici manifestazioni (tra tutte basti ricordare Mahoney (1999) e Beer et alii (1985) che la prassi aziendale (nonché consulenziale), entrambe - per quanto di propria competenza e nell'ambito della propria specificità – ricche di tentativi di individuare correlazioni possibili tra le decisioni in materia retributiva e le implicazioni sulla motivazione e sulla prestazione erogata (ovvio è il riferimento al classico studio di Porter e Lawler (1968)).

<sup>3</sup>La questione della centralità delle risorse umane nel contesto organizzativo odierno è all'ordine del giorno da tempo e costituisce, ormai, un dato acquisito; si vedano, al riguardo, Costa e Gianecchini (2005); Giorgetti (2003); MCCour ed Eldridge (2003); Boldizzoni e Manzolini (2000); Costa (1992); Tichy et alii (1984). Facile è altresì imbattersi in dichiarazioni di questo tenore pronunciate da uomini d'azienda, sovente proprio a sostegno di iniziative quali quelle che stanno all'origine dello studio qui presentato (si vedano, a titolo esemplificativo: Direzione del personale, n. 7 e 11/2007, n. 3/2008, L'Impresa, n. 6/2008 e Il Sole 24Ore 22/6/2008 e 7/7/2008).

<sup>4</sup>Non è intento del presente lavoro approfondire le caratteristiche dei tre elementi monetari: ogni buon manuale di gestione del personale vi dedica ampio spazio, per la evidente rilevanza che esse rivestono nell'ambito dello studio dei rapporti di lavoro. Basti citare tra i più recenti Costa e Gianecchini (2005) e Solari (2005); un classico riferimento resta: Costa (1992).

<sup>5</sup>Le difficoltà nel reperimento di personale specializzato, segnalate anche recentemente nel “Primo Rapporto sul mercato del lavoro italiano” (2008) curato dalla Scuola di alta Formazione in Relazioni Industriali e di Lavoro di ADAPT e della Fondazione Marco Biagi in collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia e Randstad, spingono facilmente ad un utilizzo - piuttosto intensivo (ancorché gradito) - della leva retributiva, che soddisfa nell'immediato le esigenze delle imprese, lasciando di fatto senza risposta i problemi da queste segnalati proprio riguardo alla reciproca soddisfazione (si segnalano in particolare quello dell'inadeguata formazione, della insufficiente esperienza lavorativa e quelli legati agli atteggiamenti dei lavoratori, spesso valutati inappropriati al contesto).

<sup>6</sup>Un interessante inquadramento è fornito da Accornero (2002). Molte riflessioni stimolanti sono proposte anche in Sennett (1999).

più coinvolgenti la persona nella sua totalità e ben sintetizzati nella descrizione del lavoro come esito dell'agire congiunto di mani, testa e cuore – tendono a rinsaldare i legami tra la capacità lavorativa individuale e un mondo assai variegato di bisogni ed interessi che condizionano il lavoratore e dal cui soddisfacimento dipendono, in maniera significativa, gli esiti della sua attività lavorativa.

È nell'alveo di queste considerazioni che si inseriscono i tentativi di mettere a punto nuovi sistemi che vadano oltre l'aspetto retributivo (la cui rilevanza resta comunque fuori discussione) e che sappiano rispondere - in maniera soddisfacente per il destinatario e con implicazioni sostenibili sul versante dei costi - alle esigenze delle persone che lavorano nelle organizzazioni, esigenze che si manifestano con gradi di complessità crescenti e in evoluzione nel corso della vita del lavoratore stesso.

Peraltro, è sufficiente tornare alle riflessioni di alcuni classici - Barnard (1938), March e Simon (1966) - per capire che il rapporto tra contributi richiesti dall'organizzazione ed incentivi da questa offerti rappresenta terreno fertile per impostare i termini del problema che in questa sede interessa esaminare.

Come noto, Barnard - definendo l'organizzazione in termini consensualistici, vale a dire come luogo di azione fondato sulla cooperazione – sottolinea innanzitutto la non coincidenza tra gli scopi perseguiti dalla persona e quelli affidati all'organizzazione: tale fondamentale distinzione consente di cogliere, da un lato, la ragione d'essere dell'organizzazione (strumentale al raggiungimento di quel fine che l'individuo, da solo, non sarebbe in grado di ottenere) e, dall'altro, l'esigenza che i partecipanti all'organizzazione ottengano una ricompensa interessante ed apprezzata – che non coincide, salvo poche eccezioni<sup>7</sup>, con il conseguimento del fine – e che trova nella retribuzione una delle possibili dimensioni. Nello specifico, lo studioso si esprime in termini di economia degli incentivi e rimarca che gli incentivi ai quali riferirsi sono sia materiali (di natura monetaria e fisica) che non materiali (non tangibili). I secondi vengono, altresì, ritenuti da Barnard prioritari rispetto ai primi nell'azione manageriale. Un passaggio del ragionamento condotto al riguardo è illuminante; si legge, infatti: “efficienza significa offrire denaro sino al punto in cui questo assume maggior valore per il datore di lavoro e minor valore per il dipendente e proporre altri ulteriori incentivi il cui costo sia modesto per il datore di lavoro, ma ritenuti di molto valore per il dipendente” (Barnard, 1938, pag. 148, ns. traduzione).

Per questo, come sottolineava Caselli (1966), la mediazione tra motivazioni dei collaboratori ed obiettivi organizzativi si traduce in un sistema di incentivi che, mentre cerca di soddisfare le motivazioni dei lavoratori, si assicura che i

---

<sup>7</sup>Non potendosi in questa sede sviluppare meglio codesto specifico aspetto, ci si limita a richiamare un'osservazione di Caselli (1966) ed a rimandare allo studio dell'autore per una accurata argomentazione delle connessioni tra quadro motivazionale ed obiettivi dell'attività manageriale. Al riguardo, l'autore precisava che “il problema delle motivazioni deve scindersi con riferimento al top management e ai livelli inferiori...” per poi sottolineare che “per il primo... il quadro motivazionale influisce direttamente sulla scelta degli obiettivi, nel senso che questi si pongono come strumenti diretti di soddisfazione” (pag. 92).

comportamenti da questi adottati corrispondano al meglio alle finalità dell'organizzazione. Quindi, l'intento sarà realizzato "nella misura in cui il management saprà associare al comportamento, 'ottimo' dal punto di vista organizzativo, l'incentivo che meglio soddisfa le aspirazioni di ciascun membro" (pag. 142). La questione si presenta, però e proprio in forza di quanto sopra richiamato, assai complessa: esistono, infatti, alcune fonti di ricompensa che non sono direttamente controllabili dall'organizzazione. March e Simon (1966) osservano la presenza di due tipi di informazioni su cui le valutazioni individuali si fondano, un primo derivante dal confronto con l'ambiente esterno, un secondo all'interno delle dinamiche tipiche dell'organizzazione informale. La conseguenza viene efficacemente posta in evidenza da Caselli (1966): "anche se ciò risulterà non agevole, il top management dovrà preoccuparsi che tali fattori motivanti si sommino a quelli formalmente predisposti" (pag. 145).

Si tratta di un'indicazione importante - spesso troppo sottovalutata (o male interpretata<sup>8</sup>) - che raccoglie rinnovata attenzione in questi anni di rinvigorito interesse per tutto ciò che in qualche misura gratifica la persona: è, quindi, l'insieme degli incentivi a dover essere gestito da chi si occupa delle risorse umane, nella ricerca di un punto di equilibrio tra preferenze soggettive, vincoli di risorse e scopi organizzativi, equilibrio costantemente da ridefinire in funzione dell'evolversi delle situazioni soggettive e oggettive.

E' su questo ampio fronte che si gioca, pertanto, la capacità di declinare il tradizionale compito di "attrarre, motivare e trattenere le persone": basta soffermarsi sull'esperienza personale, per documentare l'inadeguatezza di un approccio prevalentemente imperniato sulla dimensione retributiva (quasi per definizione insufficiente, perché al massimo in grado di annullare l'insoddisfazione, ma non di generare soddisfazione, come le classiche indicazioni di Herzberg (1966) opportunamente ci aiutano a capire<sup>9</sup>) e per spostare l'interesse verso un sistema che si ponga l'obiettivo di risposte articolate a motivazioni e situazioni diverse e diversificate.

Il lavoro presentato si inserisce in questo ambito di interesse, proponendosi di offrire un contributo conoscitivo sugli orientamenti che informano l'evoluzione delle politiche retributive verso logiche di più ampio respiro, sia sul fronte teorico che su quello delle esperienze aziendali. Esso si articola come segue: il secondo paragrafo introduce il *Total Reward System (TRS)*, proponendolo come un modo innovativo di declinare l'obiettivo di incentivare i collaboratori. Dopo averne commentate alcune possibili definizioni, si passa al tentativo di sistematizzazione degli elementi che la letteratura e le prassi considerano per comporre un quadro di retribuzione globale, giungendo ad una proposta attorno alla quale ragionare

---

<sup>8</sup>Bonazzi (2002) sottolinea come "sarebbe troppo semplicistico ritenere che l'enfasi sugli incentivi non materiali non sia che un alibi per una politica di scarsi incentivi materiali" (pag. 80) ed osserva come il problema sia ben più complesso.

<sup>9</sup>Negli studi di Herzberg è centrale la distinzione tra due tipologie di cause che sarebbero all'origine dei comportamenti tenuti: i fattori igienici, che riguardano le condizioni esterne al lavoro (i cui miglioramenti riducono, sino ad azzerarla, l'insoddisfazione provata dal lavoratore) e quelli motivazionali, che concernono il contenuto del lavoro (e dai quali origina la soddisfazione).

per capire gli orientamenti in merito manifestati dalle imprese. Il paragrafo successivo viene dedicato ad un'indagine direttamente effettuata su queste ultime, al fine di verificare se sia riscontrabile un indirizzo, consapevolmente perseguito, in tale direzione e quanto gli strumenti di TRS siano diffusi. Il testo si chiude con alcune riflessioni sulle prospettive del TRS, in termini sia di applicazione effettiva che, più in generale, di applicabilità degli strumenti riconducibili a questa logica, rispetto all'obiettivo di favorire una corrispondenza tra ciò che l'impresa offre e quanto gli individui reputano utile alla loro qualità di vita.

## 2. La logica del *Total Reward System*

Con l'espressione *Total Reward System* si identifica, tra gli addetti ai lavori, una configurazione premiante in grado di fronteggiare la dinamica motivazionale, al tempo stesso strutturalmente complessa e fortemente condizionante la possibilità di contribuire in maniera attiva e fattiva al processo produttivo in cui la persona è inserita.

L'enfasi si pone, contemporaneamente, sulla logica sistemica<sup>10</sup> e sull'aggettivo *totale*: quest'ultimo rimanda ad un orizzonte a 360°, nel quale trovano collocazione un insieme, inevitabilmente - anzi strutturalmente - eterogeneo, di servizi aggiuntivi (per citarne alcuni, asili e *wellness* club aziendali) e di attributi non monetari di difficile apprezzamento (quali la qualità dell'ambiente lavorativo, nelle molte accezioni che le possono essere attribuite, e le opportunità di apprendimento e di crescita professionale), ma di riconosciuta importanza.

Peraltro, le difficoltà di stimare e valutare queste componenti ha fatto sì che spesso siano state le stesse imprese a costruire le basi per un circolo vizioso che impenna il rapporto con i lavoratori sugli elementi economici e monetari, come rammentavano Beer et alii (1985), i quali - alla luce di queste considerazioni - sostenevano la necessità di creare una "filosofia" di ricompensa aziendale che ricomprenda altri elementi, non automaticamente riconducibili ad una traduzione finanziaria. Anche Mahoney (1999) indicava come linea di tendenza evolutiva dei sistemi di ricompensa quella verso una struttura composita, in grado di

---

<sup>10</sup>Come si avrà modo di approfondire nel seguito dell'esposizione, è proprio questo l'aspetto che pare risultare maggiormente carente: sembrano prevalere, infatti, nelle esperienze aziendali gli interventi "spot" che, per quanto benemeriti ed apprezzabili, sono spesso più originati da spinte esterne che da pressioni interne ed offrono risposte parziali non tanto rispetto all'insieme dei bisogni (la cui totale soddisfazione è obiettivo impossibile da raggiungere e, quindi, inutile da porre) quanto dal punto di vista da cui partono e nella visione d'insieme, rischiando così di essere deludenti (e per definizione non efficaci).

considerare in maniera specifica la molteplicità dei criteri rilevanti per le diverse tipologie di interlocutore.

In linea con queste posizioni, il *Total Reward System* si impernia sull'affermazione per il quale "lo stipendio (o il salario)" rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è affatto l'unica componente (Quarantino, 2003). In molti casi, anzi, esso costituisce la parte più importante "solo" perché risolve i problemi primari della sopravvivenza. Non fornisce, infatti, risposte molto significative alle questioni di confine tra lavoro e vita personale, ma ancor più alle aspirazioni e alle motivazioni profonde, che si fanno sentire non appena si sono risolti i problemi che Maslow (1954) classificherebbe alla base della sua scala. Ci sono "altri addendi" che diventano estremamente importanti nella determinazione della remunerazione globale – vale a dire quella con cui ciascuno realmente si confronta e su cui costruisce i propri bilanci – addendi di peso e segno diverso che si cumulano, in una sorta di somma algebrica,, contribuendo a creare l'equilibrio tra l'individuo e la dimensione lavorativa lungo i due assi che Herzberg (1966) qualifica della soddisfazione e dell'insoddisfazione, come prima richiamato.

Le riflessioni in tema di *Total Reward* - affascinanti e coinvolgenti quanto possono esserlo questioni che toccano l'esperienza lavorativa di ciascuno, ma ancora un po' sfuggenti quanto a rigosità ed accuratezza sino ad ora offerta dagli studi in tema<sup>11</sup> - richiedono un approfondimento del quadro concettuale e definitorio che lo supporta e qualche verifica sul terreno delle sperimentazioni condotte per consentire una, quanto meno iniziale, risposta al quesito se i sistemi di *TR* si configurino come spazi di azione proficua per le politiche retributive.

## **2.1. Qualche tentativo di definizione**

Alla luce delle considerazioni proposte, non stupirà la difficoltà nel proporre una definizione della tendenza in esame. Essa, da un lato, asserendo l'importanza dei fattori non finanziari nel motivare le persone, non propone novità di primaria rilevanza - come la riproposizione del pensiero di Barnard e delle riflessioni di March e Simon ha documentato - e, dall'altro, per la sua natura specifica e per l'obiettivo perseguito, manifesta una certa fatica proprio nel formalizzare elementi di declinazione della motivazione che presentino una

---

<sup>11</sup>Tra i più interessanti e completi si colloca l'indagine curata da Thompson (2002), nell'ambito delle attività promosse dal Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD. Del lavoro, può risultare utile richiamare due aspetti. Un primo riguarda la diffusione dell'approccio: la ricerca evidenzia che tre imprese su dieci hanno da tempo adottato sistemi di *TR* e che altre due sono intenzionate a farlo nel corso del 2008. Un secondo elemento concerne la valutazione offerta sul *TR*: CIPD sottolinea come il *TRS* sia una pratica manageriale in grande sviluppo, molto facile da capire ma molto complesso nella sua traduzione pratica per le implicazioni che genera sui rapporti tra lavoratori e datori e, soprattutto, per il cambiamento culturale che necessita. te

qualche portata generalizzabile (come peraltro molti degli studi sulla dinamica motivazionale stessa documentano).

E', quindi, naturale trovarsi a sottoscrivere la seguente definizione (di matrice anglofona e di natura assolutamente pragmatica) "*Total reward embraces everything the employees value in the employment relationship. It integrates a number of classic human resources disciplines and adds some not-so-classic ones*" (O' Neal, 1998, pag. 115). Essa indica, come punto discriminante del *TR*, il grado di apprezzamento manifestato dal destinatario dell'intervento stesso nei confronti dei contenuti di quel medesimo intervento, rimarcando in questa maniera la valenza fortemente personalizzata che deve necessariamente connotare ogni azione in tale direzione.

Pur essendo tale prospettiva di fondamentale rilevanza nella comprensione del fenomeno che si sta esaminando<sup>12</sup>, una rappresentazione interessante – ai fini dell'approfondimento sviluppato nel successivo paragrafo – viene offerta da Chen e Hsieh (2006). I due autori propongono di identificare il *TR* con le politiche retributive: "*the concept of total rewards is about the positioning an organization assumes for employee attraction, retention and motivation*" (pag. 70). Diventa, allora, immediato il collegamento tra la dimensione strategica e questo aspetto della gestione delle risorse umane; gli stessi autori precisano, infatti: "*for organizations to perform successfully, the business strategy, organizational structure and reward system must align with one another*" (pag. 71).

In questa prospettiva, sei sono le dimensioni nella cui evoluzione è possibile cogliere il segno del cambiamento dei sistemi retributivi.

Una prima traiettoria evolutiva è identificabile nello spostamento di enfasi dal prevalere di una logica di misurazione della retribuzione in funzione dell'anzianità acquisita ad una imperniata sul contributo offerto ai risultati aziendali, nel quale si ricomprendono le competenze (nelle varie accezioni che le caratterizzano, intese cioè come tutto quanto è fonte di vantaggio competitivo<sup>13</sup>) ed i risultati conseguiti.

Un secondo trend sottolinea il passaggio verso quello che, come meglio si vedrà nel seguito, costituisce una delle caratterizzazioni principali del *TR*, vale a dire il suo connotarsi in chiave pluridimensionale, come corrispettivo della pluralità delle aspettative riversate nella relazione di lavoro, sempre meno interpretabile secondo una correlazione lineare tra prestazione erogata e denaro ricevuto. Questo si connette alle due successive sottolineature: innanzitutto, la rilevanza intrinseca manifestata dalle componenti retributive nel sostegno alla motivazione che si affianca a quella estrinseca, assorbita dalla monetizzazione; e, in ulteriore battuta, il rafforzamento dell'esigenza di prossimità, sia temporale che logica, necessità che deve caratterizzare la manifestazione di apprezzamento nei confronti del contributo offerto.

---

<sup>12</sup>Essa è, infatti, presente nell'impianto complessivo della ricerca di cui il presente articolo è parte (come verrà meglio chiarito nel par. 3.1).

<sup>13</sup>Non è questa la sede per approfondire la questione delle competenze (per una efficace sintesi si rimanda, invece, a Maraschini, 2004; mentre per una discussione a Maggi, 2001).

Un'altra caratteristica fondamentale è rappresentata dal passaggio da un'impostazione unitaria, di tipo uniforme ed uniformante, ad una gamma di possibilità differenziate, altra vera specificità del sistema in oggetto. L'ultima (ma non ultima, dal punto di vista dell'innovatività) tendenza della lista proposta correla i sistemi retributivi al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, rimarcando così l'esigenza di forte coordinamento tra le ricompense e la *mission*, i valori e l'approccio competitivo alla base della formulazione strategica.

La tabella sottostante riassume in maniera schematica e dicotomica le polarizzazioni che emergono come tratti caratteristici del nuovo orientamento.

**Tabella 1 – Trends evolutivi nel *Total Reward System***

<i>Dimensioni</i>	<i>Da</i>	<i>A</i>
Riferimento di base	anzianità	contributo
Caratteristiche metodologiche	semplice	multiplo
Funzione	estrinseca	intrinseca
Frequenza	periodica	istantanea
Contenuto	unitario	differenziato
Modalità applicative	indipendenti	coordinate

Fonte: ns. elaborazione da Chen e Hsieh (2006).

L'evoluzione in atto nella modalità di costruzione dei sistemi retributivi - che abbiamo identificato con l'espressione di *Total Reward* - si caratterizza per il progressivo spostamento dei parametri - presi in considerazione in quanto caratterizzanti - verso l'estremo degli assi su cui sono state posizionate le stesse tendenze, qui brevemente riassunte. Alcune costituiscono patrimonio ormai acquisito e consolidato, altre aprono orizzonti meno noti e ancora poco esplorati: in ogni caso, è sulla declinazione operativa che si gioca la partita del rinnovamento delle politiche premianti. Diventa, in altri termini, centrale capire quali siano le leve attraverso le quali articolare una politica incentivante che cooperi ad una gestione efficace delle risorse umane.

## **2.2. Gli elementi costitutivi**

La domanda che è ora opportuno porsi riguarda, pertanto, le modalità con le quali un sistema di *TR* possa essere declinato.

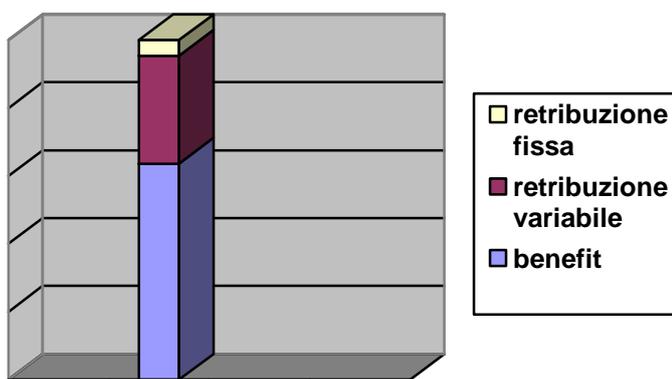
Ci si chiede, in altri termini, quali possano esserne gli ambiti di articolazione e come possa comporsi una lista (forse non esaustiva nei suoi vari elementi, ma quanto meno altamente indicativa) di interventi e/o iniziative, inseribili all'interno di un piano di remunerazione globale. L'elemento innovativo è rappresentato non tanto dalla presenza di un numero più o meno ampio di proposte ed azioni

finalizzate a migliorare la corrispondenza con le aspettative dei lavoratori, quanto dall'orientamento strategico che ne informa il processo decisionale e dall'uso finalizzato ad arricchire ed ampliare la proposta di ricompense, all'interno delle politiche di gestione delle risorse umane.

Se la struttura retributiva tradizionale (Figura 1) può essere impostata, ed anche visivamente raffigurata, a sommatoria verticale – in forza della misurabilità monetaria delle sue parti componenti, che le rende cumulabili l'una all'altra – la logica del *TR* è diversa: esso si ripropone di offrire (e far opportunamente apprezzare) risposte ad una molteplicità di interessi la cui rilevanza nella vita professionale (ma non solo) di ciascun lavoratore può essere diversa (ad un limite, assente, all'altro di tale peso da risultare discriminante) e diversamente godibile (rispetto agli obiettivi individuali o nel corso della vita professionale). Si può, quindi, immaginare, per questo nuovo orientamento, una rappresentazione a cerchi concentrici, per rimarcare la non confrontabilità tra i due approcci e per porre in evidenza il progressivo allargamento di orizzonte con cui l'impresa deve sempre più confrontarsi, se è interessata a consolidare le basi per un rapporto di lavoro duraturo nel tempo e soddisfacente il proprio interlocutore, vale a dire "l'asset strategico più importante", per richiamare uno degli slogan più ricorrenti.

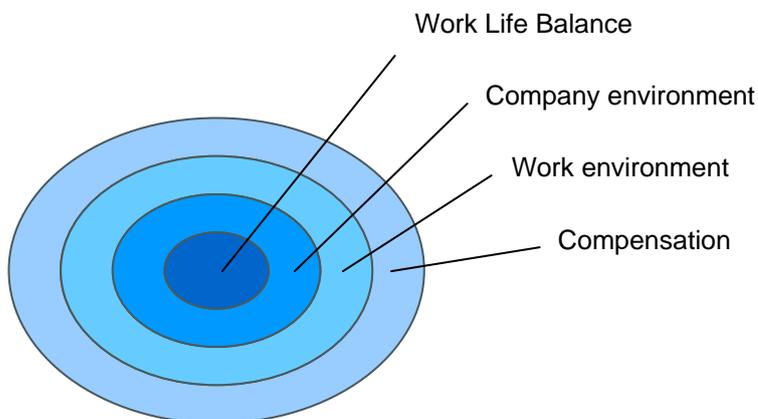
Nella Figura 2, il *TRS* viene, dunque, proposto secondo una sequenza grafica ad anelli che vede la *compensation* quale elemento esterno, oggettivamente misurabile, e quindi altre tre aree che presidiano altrettanti ambiti ritenuti di interesse per i lavoratori e che aggregano al loro interno progetti e proposte di varia natura.

**Figura 1 – Una schematizzazione della struttura retributiva tradizionale**



Fonte: nostra elaborazione da [www.mediazone.info](http://www.mediazone.info).

**Figura 2 – Una schematizzazione del *Total Reward System***



Fonte: nostra elaborazione da [www.mediazone.info](http://www.mediazone.info).

In particolare, l'espressione *work environment* riassume le caratteristiche dell'ambiente di lavoro, nella duplice accezione di luogo fisico (accogliente, gradevole, piacevole) e di contesto professionale (stimolante, arricchente, valorizzante): entrambe le dimensioni rappresentano condizioni di cui beneficia tutta la popolazione aziendale, in maniera diffusa anche se difformemente apprezzata. Rientrano sotto questa etichetta interventi di natura assai varia: proposte sul layout (quali: il miglioramento della funzionalità degli spazi e della loro estetica, la creazione di aree comuni, del tipo la zona per la "pausa caffè") così come iniziative finalizzate allo sviluppo (percorsi di carriera impostati alla valorizzazione dei contenuti professionali) ed alla crescita delle risorse (dalla formazione di impronta più tradizionale alle esperienze di *coaching* e di *mentoring*).

Con la formula *company environment* si identifica l'insieme dei valori e dei comportamenti che informano il rapporto tra l'azienda ed il contesto di riferimento e, più in generale, il suo ambiente esterno. Si collocano in questa prospettiva le scelte in campo etico e gli orientamenti culturali, in generale, tutto ciò che siamo ormai soliti identificare come *Corporate Social Responsibility*, vale a dire - secondo la definizione proposta nel Libro verde della Commissione europea del luglio 2001 - "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".

La locuzione *work life balance* affronta la gestione della risorsa tempo, una delle più importanti per il benessere degli individui, nel delicato rapporto tra tempi di lavoro e tempi di vita, e, in senso più ampio, ogni aspetto della conciliazione tra più ruoli contemporaneamente vissuti dagli individui. Si propongono, su questo terreno assai promettente, molte iniziative. Esemplicativamente, si

possono ricordare in particolare le tante forme di flessibilità di tempo e di spazio (quando rispondono a logiche di armonizzazione tra esigenze di produzione e di vita) e le innumerevoli tipologie di servizi (in prima approssimazione riferibili all'ambito familiare, al benessere personale, ai supporti di natura consulenziale di ogni genere) messi a disposizione della popolazione aziendale.

Se gli ambiti individuati sembrano appropriati, meno convincente pare la loro organizzazione d'insieme<sup>14</sup>.

Ai fini dell'indagine di cui si darà conto nel successivo paragrafo, si è tentata una schematizzazione delle principali voci attraverso le quali declinare un possibile sistema di *TR*. Anche alla luce degli studi esaminati - che non sembravano offrire una tipologizzazione, ordinata in base ad un qualche criterio esplicitato, dei tanti dispositivi approntati ma che, avendone selezionati alcuni su cui intervenire<sup>15</sup>, li elencavano proponendone possibili valorizzazioni - è sembrato, invece, utile individuare un criterio ordinatore, da porre alla base dell'analisi che si intendeva condurre, per poterla meglio approfondire.

Alla luce dell'obiettivo perseguito con le politiche retributive (che non viene messo in discussione né dalla prassi né dalla letteratura, ma al cui più efficace perseguimento le esperienze di *TR* intendono contribuire), si è deciso di scegliere, quale elemento discriminante, il grado di personalizzazione implicato in ciascun ambito di azione e in funzione del quale si rende necessario un intervento gestionale più o meno mirato nei confronti dei destinatari.

La preferenza è ricaduta su questo criterio in quanto, tra i vari proponibili, è parso il più adatto ad esprimere la logica che orienta un sistema di *TR* ed a fornirne indicazioni operative: la sua efficacia (e, quindi, la sua ragion d'essere) è tanto maggiore quanto più l'insieme delle varie ricompense prospettato al ricevente copre gli ambiti di interesse elettivo del lavoratore ed è, quindi, in grado di soddisfare in misura crescente i suoi interessi e le sue aspettative, siano essi condivisibili con altri colleghi o, al contrario, manifestino margini di specificità significativi (della cui rilevanza e della cui opportunità di perseguimento si faranno carico le decisioni di tipo strategico relative alle risorse umane).

Si è, conseguentemente, immaginato che la sequenza logica si presentasse come appare nella Figura 3, mentre una prima individuazione di elementi esemplificativi potesse essere quella proposta nella successiva tabella 2<sup>16</sup>.

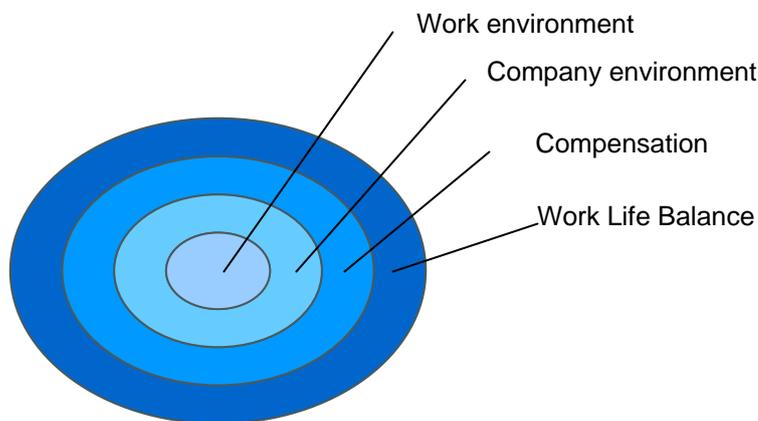
---

<sup>14</sup>Una interessante ricerca presentata recentissimamente ha utilizzato questo modello (Vartiainen, 2008). Vale la pena precisare, peraltro, che la sequenza non sembra essere particolarmente rilevante nell'indagine. Invece, il lungo arco temporale di riferimento considerato (1997-2007) consente all'autore di sostenere che l'uso degli strumenti di *TR* e la loro varietà si sono notevolmente accresciuti nel contesto osservato, che è quello finlandese. Vale la pena sottolineare che, anche in questo lavoro, sembra prevalere l'attenzione al tema nel suo insieme piuttosto che ad una sua sistematizzazione.

<sup>15</sup>Occorre non dimenticare che si tratta, nella totalità dei casi esaminati, di modelli approntati da società di consulenza che offrono i propri servizi nell'ambito della gestione delle risorse umane e che si candidano a costruire piani di ricompensa globale appetibili e stimolanti, non necessariamente costruiti secondo una logica analitica.

<sup>16</sup>Questo ha costituito il punto di partenza per l'analisi successiva. Come si noterà, sono state riprese e valorizzate gran parte delle idee e delle azioni suggerite come

**Figura 3 – Una struttura alternativa del *Total Reward System***



Fonte: nostra elaborazione.

Nella nostra idea, il nucleo centrale è costituito dal *company environment*, vale a dire da quel elemento retributivo (per restare al tema che ci interessa) che non ha, da un lato, alcuna diretta connessione con i singoli collaboratori, ma che, dall'altro, inevitabilmente e strutturalmente, informa i rapporti con tutti i collaboratori: comportamenti “non responsabili” mal si conciliano (innanzitutto dal punto di vista culturale, ma anche da quello operativo) con manifestazioni di attenzione nei confronti dei bisogni dei propri lavoratori (soprattutto di quelli che occupano posizioni non di primo livello per i quali hanno sempre prevalso modalità di trattamento più standardizzate). L'anello esterno è riempito di tutte quelle forme che si preoccupano di andare incontro alle esigenze proprie del singolo e che sono meglio dettagliate nella tabella successiva, già menzionata. All'interno si posizionano la *compensation* e, quindi, l'ambiente di lavoro, ma - mentre l'insieme delle componenti monetarie, avendo questo come comune denominatore, presenta un grado di generalità più marcato - gli elementi che declinano lo *work environment* devono rispondere a criteri di customizzazione più spinti.

Come accennato, la tabella seguente propone l'articolazione del sistema e una elencazione degli ingredienti utilizzabili per organizzare un sistema di retribuzione globale. Essa è stata predisposta, sulla base del criterio sopra indicato, esaminando le indagini a disposizione e le variabili da queste privilegiate<sup>17</sup> e ricomponendole nello schema individuato.

---

orientamenti verso il *TR* nella documentazione esaminata, all'interno di una proposta che è parsa motivata e più facilmente inseribile in un quadro di gestione aziendale.

<sup>17</sup>In particolare, si fa riferimento a tre indagini, sviluppate a livello internazionale da altrettante multinazionali della consulenza in tema di gestione delle risorse umane. Il loro

**Tabella 2 - Le componenti del *Total Reward System***

<u><i>Company environment</i></u> Bilancio sociale Certificazioni su ambiente, qualità e sicurezza Valori e comportamenti	<u><i>Compensation</i></u> retribuzione fissa retribuzione variabile <i>benefits</i>
<u><i>Work environment</i></u> Qualità del luogo di lavoro Clima organizzativo Formazione e apprendimento <i>Coaching</i> <i>Mentoring</i> Sviluppo e carriera <i>Diversity Management</i>	<u><i>Work life balance</i></u> Strumenti di flessibilità temporale e spaziale Servizi per il benessere personale Servizi per la vita personale Servizi per la famiglia Servizi per la vita familiare

Fonte: ns. elaborazione.

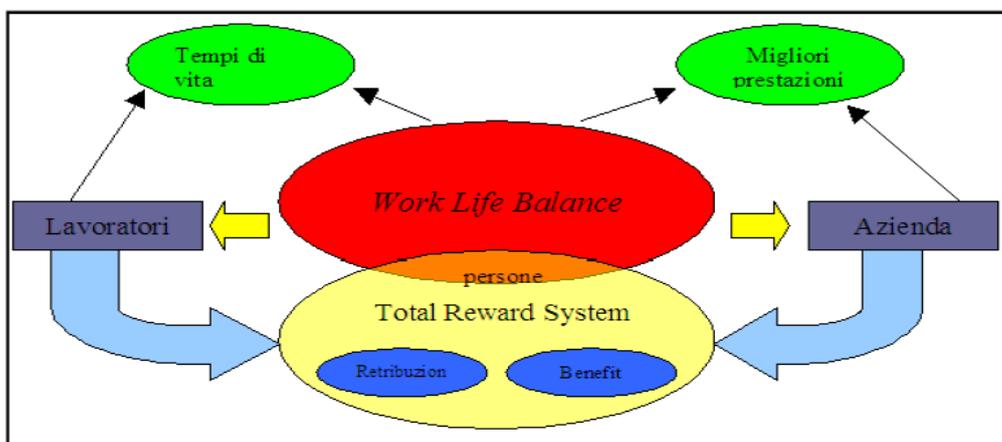
Un approfondimento particolare merita il rapporto tra l'argomento che stiamo esaminando e uno dei suoi elementi fondamentali, la *Work Life Balance*. Il tema della conciliazione tra vita e lavoro, nelle sue molteplici sfaccettature e nelle altresì numerose coniugazioni, è da tempo all'attenzione degli studi di matrice organizzativa<sup>18</sup>: in questa sede, la *Work Life Balance* è presa in considerazioni non come autonomo ambito di studio, ma esclusivamente nella sua dimensione integrativa dei sistemi di ricompensa e quindi, nell'ottica, di creazione delle condizioni per incrementare la produttività e la qualità del lavoro.

La rilevanza del rapporto tra i due domini è evidenziata dalla Figura 4.

interesse ad accrescere il proprio business le rende particolarmente sensibili ad ogni dinamica innovativa. L'indagine di Hewitt Associates (2000) elenca le seguenti variabili decisive: la cultura aziendale, il sistema di relazioni, la leadership, la *total compensation* (vale a dire l'insieme equilibrato delle componenti monetarie), i compiti previsti, la qualità della vita e le opportunità di sviluppo e carriera. In base all'indagine *Strategic Reward* di Watson Wyatt (2002) si qualificano come strumenti discriminanti di motivazione e *retention* (oltre ad un livello retributivo sopra la media del mercato): la possibilità di fiducia nella *leadership* del vertice, la possibilità di utilizzare le proprie conoscenze sul lavoro, la sicurezza del posto di lavoro, l'esistenza di retribuzioni competitive, la qualità dei prodotti/servizi dell'azienda, l'assenza di stress da lavoro, l'onestà e integrità nella gestione d'impresa. Infine, lo studio di WordatWork (2004) evidenzia la rilevanza della *work experience* (documentata attraverso la manifestazione di segni di apprezzamento e di riconoscimento per il lavoro, il bilanciamento tra vita privata e lavoro, la caratteristiche dell'ambiente).

<sup>18</sup>Di particolare interesse sono gli approfondimenti di Bombelli e Cuomo (2003).

**Figura 4 - Dinamiche di rapporto tra *Total Reward System* e *Work Life Balance***



Fonte: nostra elaborazione da [www.mediazione.info](http://www.mediazione.info).

Vale la pena sottolineare che la *Work Life Balance* costituisce, probabilmente, la parte preponderante e più innovativa di un *Total Reward System*, al quale conferisce una capacità di adattamento dinamico assai maggiore delle altre componenti, per le quali si configura, in realtà, una sorta di rivisitazione di strumenti già utilizzati ed una nuova finalizzazione all'obiettivo di più ampio respiro di arricchire il rapporto di lavoro attraverso una valorizzazione di tutti gli elementi correlati all'esperienza lavorativa. Essa si presenta, altresì, come un buon punto di avvio del processo di ripensamento e riprogettazione delle strategie di fidelizzazione dei collaboratori.

In buona sostanza, con il *TR* ci si riferisce ad un approccio altamente integrato, nel quale vengono considerati tutti gli aspetti (in modo particolare quelli non finanziari), che declinano, da un lato, le molteplici dimensioni che sostengono la motivazione individuale e, dall'altro, la capacità dell'impresa di incentivare in maniera appropriata.

### 3. Una verifica empirica

Dopo aver opportunamente inquadrato la tematica di interesse elettivo nell'ambito di questo lavoro, si passa ora alla presentazione delle caratteristiche e dei risultati di un'analisi condotta allo scopo di verificare se le imprese operanti nel territorio del Nord Ovest italiano manifestino o meno interesse verso soluzioni in qualche misura ascrivibili ad una logica di *Total Reward System* - vale a dire anche indipendentemente da esplicite dichiarazioni in tal senso, non essendo tale espressione entrata nella normalità del linguaggio usato nelle imprese

italiane - e conseguentemente, quali siano gli strumenti di uso più diffuso e se sia possibile fornire indicazioni in merito alla loro effettiva efficacia rispetto all'obiettivo perseguito, laddove esso sia stato comunque manifestato.

La trattazione proposta in questa sede si sviluppa in tre passaggi. Un primo inquadra, in maniera doverosamente sintetica, la più ampia attività di indagine nella quale l'approfondimento oggetto del presente *paper* si colloca. Il secondo esplicita le ipotesi sulle quali l'indagine è stata svolta e la metodologia impiegata,, mentre nel terzo vengono riassunte le acquisizioni più significative che l'attività ha prodotto.

### **3.1. Premessa**

L'indagine è stata condotta, tra il giugno 2007 ed il giugno 2008, da un gruppo di ricerca nell'Università di Genova, all'interno di un interesse di studio più ampio, mirato ad evidenziare l'evoluzione delle prassi di gestione delle risorse umane, nell'ambito degli orientamenti più recenti che connotano lo *Human Resource Management* e, specificamente, il *Diversity Management*, da molti<sup>19</sup> considerato come la più innovativa declinazione del primo, proprio in forza della sua focalizzazione<sup>20</sup> sulle specificità delle singole persone<sup>21</sup> che l'impresa coinvolge nella sua operatività.

Il progetto intende, in particolare, approfondire quali siano le modalità attraverso le quali la gestione delle risorse umane, intesa nella sua accezione di valorizzazione e sviluppo<sup>22</sup>, possa rappresentare parte costitutiva nella

---

<sup>19</sup>Si possono, al riguardo, citare i lavori di Jacobs e Barabino (1999); Boxall e Purcell. (2003); Cox e Blake (1991); Ellis e Sonnenfeld (1994).

<sup>20</sup>Il *DM* viene - da Barbino et alii (2001, pag. 14) - definito, infatti, come " un approccio al management delle risorse umane, il cui scopo è quello di creare un ambiente di lavoro inclusivo, per favorire l'espressione del potenziale individuale e di usarlo come strategia per raggiungere i propri obiettivi strategici". E' alla luce di questa definizione - che si condivide - che il *DM* può essere considerato, come è stato fatto, un filone importante all'interno delle articolazioni del *TRS*.

<sup>21</sup>La questione intrigante risiede proprio su questo aspetto: di norma, l'interesse per le persone viene limitato ai cd. talenti, vale a dire a coloro che sono portatori di una qualche dimensione di competenza, la cui rilevanza è percepita come strategica e tale da giustificare un'attenzione particolare alle condizioni in cui quelle persone possano produrre al meglio. Il *DM* - e le logiche di TR, più in generale - tendono a spostare l'attenzione verso le potenzialità presenti in tutte le risorse, le quali (liberate dai vincoli che ne soffocano la manifestazione) sono pertanto messe in condizione di esprimerle, aprendosi, almeno in linea teorica, per tutti la prospettiva di una crescente importanza nel ruolo interpretato e nell'apporto alla costruzione del business.

<sup>22</sup>Nella ricostruzione proposta da Costa e Gianecchini (2005), lo sviluppo qualifica una configurazione assumibile dalla funzione di direzione del personale alla quale si fa ricorso quando ci si sposta verso l'integrazione dei piani strategici del business e delle risorse umane; per Boldizzoni (2003) si tratta di due modelli diversi, l'uno (lo sviluppo) rivolto a

definizione delle strategie perseguite. In altri termini: se è vero – come molto spesso si sente ripetere - che l'asset più importante sono le persone, l'attenzione ai loro bisogni ed alle condizioni per le quali esse possano lavorare nella maniera più serena possibile divengono, nei fatti, un obiettivo strategico.

Nell'insieme, il percorso di studio si articola in sei fasi, che possono essere così riassunte:

1. la definizione del campo di indagine, messo a punto attraverso un approfondimento bibliografico della letteratura in argomento e delle indagini disponibili a livello internazionale sui diversi versanti richiamati;
2. un primo inquadramento del fenomeno e della sua diffusione, effettuato attraverso una ricerca sistematica di notizie ricavate dalla stampa su casi aziendali, in qualche modo esemplificativi dei nuovi orientamenti che si intendeva indagare<sup>23</sup>;
3. la definizione delle ipotesi di ricerca, formulate sulla base di quanto esaminato nei due momenti precedenti e utilizzate per impostare adeguatamente gli approfondimenti successivi;
4. l'analisi delle attitudini delle imprese a confrontarsi con le esigenze dei propri collaboratori e lo studio degli strumenti adottati allo scopo, secondo lo schema di inquadramento proposto nel par. 2.2;
5. l'analisi delle esperienze e delle valutazioni di lavoratori che hanno usufruito di strumenti rientranti nell'ambito del TRS<sup>24</sup>, finalizzata a capire quanto questi siano in grado di rispondere alle esigenze da questi realmente considerate come importanti nel proprio percorso lavorativo ed esistenziale;
6. il confronto dei risultati apprezzati con le ipotesi formulate.

---

coordinare politiche e strumenti di crescita individuale ed organizzativa, l'altro (la valorizzazione) più interessato a ricercare in maniera sistematica compatibilità e coerenze tra scelte strategiche e politiche del personale.

<sup>23</sup>Fonte di primaria importanza è stato il Sole 24Ore, che ha negli ultimi due anni pubblicato numerosi articoli dedicati ad iniziative, in maniera più o meno diretta, di esplicitazione di forme di TR; ulteriore ampia documentazione è stata, poi, reperita sui siti internet delle aziende da questi evidenziate: è facile, infatti, rilevare come i progetti volti a migliorare la capacità di risposta da parte delle imprese ai bisogni dei propri collaboratori vengano di norma adeguatamente pubblicizzati (dato che prova, al tempo stesso, la consapevolezza con la quale le iniziative vengono condotte e l'accorta gestione comunicativa che ne viene fatta).

<sup>24</sup>Questa fase è stata caratterizzata da non poche difficoltà e per tale ragione non è ancora stata ultimata: il coinvolgimento di un numero adeguato di persone con le caratteristiche necessarie allo svolgimento dei *focus group* (strumento di indagine prescelto in fase di progettazione) si è presentato più arduo del previsto. Peraltro, l'assai ampia eterogeneità di strumenti riconducibili a strategie di TRS e il diverso interesse nei loro confronti - presumibile per tipologie di lavoratori - rende complessa l'operazione di costruzione di gruppi in grado di discutere adeguatamente e proficuamente. Si sta, pertanto, valutando l'opportunità di utilizzare un'altra forma di indagine - ad esempio, un questionario a risposte chiuse (e quindi di facile compilazione) da sottoporre a campioni di lavoratori delle aziende più attive in questo ambito.

Per lo scopo dichiarato di questo *paper*, l'attenzione verrà limitata alle fasi 3, 4 e 6 - per quanto di specifico interesse in questa sede - avendo già riassunto gli elementi principali del punto 1 nel par. 2 e non essendovi spazio in questa sede per una sintesi della seconda fase<sup>25</sup>.

### **3.2. Il contesto dell'analisi: ipotesi e metodologia**

La ricerca si basa su una serie di ipotesi considerate dai ricercatori, secondo l'approccio popperiano, come semplici proposizioni da discutere per incrementare la conoscenza sul tema oggetto di indagine, piuttosto che come enunciati da verificare nell'intento di giungere a risultati universalmente validi. Non è necessario sottolineare che questo approccio non implica una visione relativista della conoscenza, ma si inserisce in una prospettiva di accrescimento il più rigorosa possibile e, comunque, strutturata con attività di ricerca diseguate applicando criteri adeguati agli scopi che si intendevano raggiungere.

Le ipotesi utilizzate durante gli approfondimenti di ricerca sono state formulate con riferimento ai due diversi soggetti coinvolti, le imprese ed i lavoratori. Nel corso della presente esposizione si farà riferimento alle prime, in quanto (come già sopra precisato) si è deciso di concentrare l'esposizione sulle imprese e sul modo con il quale esse impostano il rapporto di scambio con i propri collaboratori. Ne sono state definite tre, proposte nei termini seguenti.

*Hip. 1 - L'attenzione all'insieme dei fattori motivazionali che spingono i lavoratori costituisce un terreno di primaria importanza per un adeguato supporto alle strategie di sviluppo del business, laddove l'esito dell'impegno lavorativo è strettamente correlato all'impegno profuso nel lavoro.*

*Hip. 2 - Se adeguatamente stimolate e supportate, le imprese si avvicinano facilmente a prassi di TR, riconoscendone i vantaggi e valorizzando una cultura dell'opportunità.*

*Hip. 3 - L'approntamento di supporti di TR si configura particolarmente arduo, in forza del grado di customizzazione che essi devono possedere per essere efficaci.*

Le presenti ipotesi sono state costruite sulla base dei più significativi orientamenti della letteratura di *HRM* e delle indicazioni tratte da alcune indagini, già richiamate, prevalentemente di natura consulenziale, che hanno esaminato gli effetti dell'uso di alcuni strumenti di *TRS*.

---

<sup>25</sup>Si rimanda, al riguardo, al rapporto di ricerca, curato da Silvia Mazzucco e dall'autrice, nella sua interezza.

Per quanto riguarda il versante degli studi di matrice teorica, è stato indispensabile rifarsi all'interessante pubblicistica che analizza la capacità di interagire con le dinamiche motivazionali nell'ambito della gestione delle risorse umane (Beer et alii, 1985; Boxall e Purcell, 2003; Solari, 2005) ed il ruolo delle "pratiche" nell'attrarre e trattenere risorse (Hiltrop, 1999).

Per quanto concerne il fronte esperienziale, le ricerche citate hanno offerto spunti di riflessione sulle molteplici tipologie di interventi proponibili, sull'esigenza di sistematizzazione degli strumenti in una logica d'insieme che sorregga un possibile orientamento verso *TRS* e che costituisce un intento non secondario del lavoro qui presentato.

Al fine di discutere le ipotesi sopra riporta, la ricerca è stata condotta su due livelli, entrambi ad impronta qualitativa, coerentemente con l'obiettivo primario perseguito, quello di cogliere il segno dell'evoluzione delle scelte in materia di politica retributiva e non tanto il tentativo di misurarne la diffusione ed il ritorno.

Il primo ha raccolto, in base a criteri di visibilità e di pubblicizzazione, esperienze e casi aziendali in qualche misura riconducibili entro il perimetro del *TRS*; il secondo si è riproposto di approfondire, in base alla disponibilità manifestata dagli operatori aziendali promotori di queste iniziative, le ragioni alla base di un orientamento innovativo delle politiche retributive, i connotati e le specificità delle scelte, le modalità di definizione delle stesse, le tipologie e l'ampiezza degli strumenti utilizzati, le valutazioni sulle esperienze condotte e le prospettive per il futuro.

Le imprese sono state, quindi, coinvolte nella ricerca attraverso una serie di interviste semistrutturate con manager operanti nell'area della gestione delle risorse umane, che nella quasi totalità dei casi è risultata il soggetto promotore (con alcune eccezioni per le imprese più piccole, dove la funzione è assai modesta e dei contenuti pregnanti si occupa lo stesso imprenditore).

Vale la pena sottolineare che il gruppo su cui si è focalizzato l'approfondimento non ha le caratteristiche di un campione statistico rappresentativo<sup>26</sup> della popolazione di riferimento, innanzitutto per la ragione sopra menzionata: infatti, l'interesse espresso a ragionare sulle logiche di fondo è stato ritenuto indispensabile per capire non solo in che misura si è fatto e si farà ricorso ad un tipo di servizio piuttosto che ad un altro (la cui motivazione può

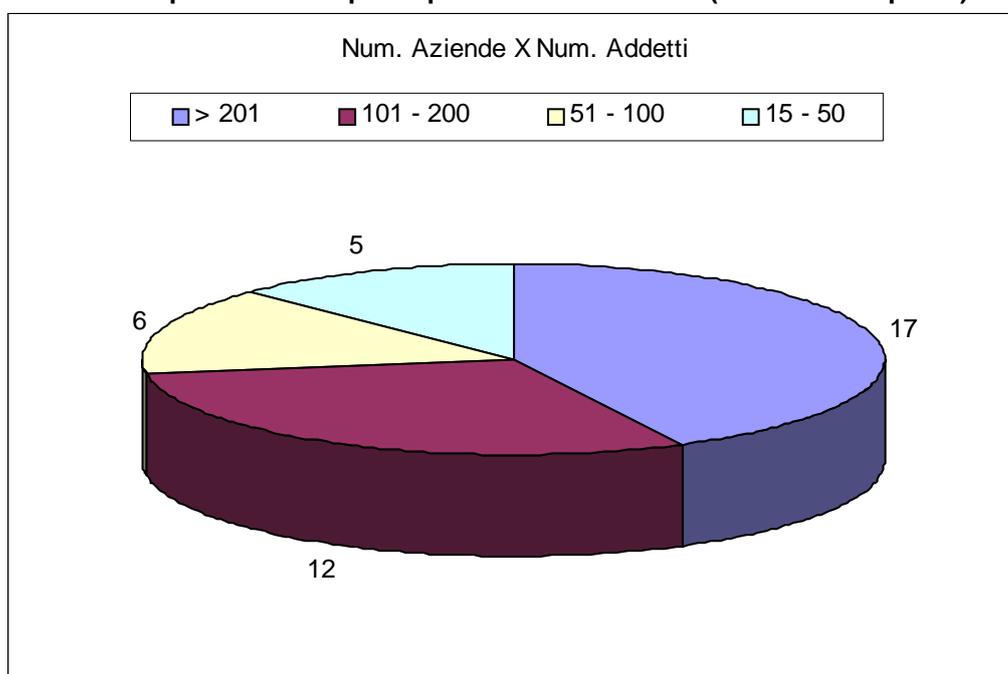
---

<sup>26</sup>Come noto, tra le molte possibilità di costruzione del campione (vale a dire del sottoinsieme della popolazione di riferimento al quale si rivolgono gli strumenti di indagine prescelti), quella alla quale si fa riferimento in questa sede rientra nell'ambito dei tipi di procedure non probabilistiche. Come precisano Palumbo e Garbarino (2004), molte sono le ragioni che rendono vantaggiosa questa soluzione - nello specifico, di esse si fa menzione nel testo - a fronte di un limite evidente, quello di impedire l'estensione dei risultati all'universo, obiettivo non interessante e non praticabile per il tipo di ricerca effettuata in questo caso. Corbetta (1999) sottolinea che l'assenza di un campione rappresentativo, tipica dell'intervista qualitativa, "non preoccupa il ricercatore... La ricerca non pretende di dare una descrizione quantitativa... è utile per comprendere alcune componenti essenziali, alcune motivazioni di fondo.. (pag. 411) A noi è parsa chiarificatrice delle specificità del campione utilizzato la definizione di campione "qualificato".

essere legata alle ragioni più varie, ad incentivi acquisibili piuttosto che a decisioni assunte in sede di capogruppo), ma anche per tastare ripensamenti delle politiche retributive e nuovi indirizzi nel riconoscere l'importanza delle ricompense intangibili nella dimensione lavorativa.

Dal punto di vista descrittivo, il campione delle imprese intervistate si compone di 40 unità, localizzate nelle aree del Nord Ovest italiano. Sono quasi equamente distribuite in termini di macro settore (19 operano in ambito industriale e 21 nei servizi), mentre per quanto riguarda il parametro dimensionale (per misurare il quale si è scelto il dato relativo al numero di addetti al 31 dicembre 2007, in quanto lo si è ritenuto significativo per l'oggetto di indagine, anche in vista di possibili connessioni con il grado di formalizzazione degli strumenti e le possibili personalizzazioni degli stessi) prevalgono nettamente le imprese con più di 100 dipendenti, come si evince dal grafico riassuntivo sotto riprodotto. Per quanto concerne l'orizzonte di riferimento della loro attività, esso si presenta quasi ugualmente ripartito tra ambito strettamente regionale, nazionale ed internazionale (e con un ripartizione sui tre mercati abbastanza equilibrata all'interno delle quattro classi dimensionali considerate).

**Grafico 1 - Imprese del campione per numero di addetti (totale = 40 imprese)**



Fonte: nostra elaborazione.

Le interviste sono state condotte sulla base di uno schema, precedentemente inviato agli interessati, imperniato sui seguenti aspetti: ruolo delle politiche

retributive nei rapporti con i dipendenti; spazio per iniziative rivolte al miglioramento della qualità della vita; modalità di individuazione delle iniziative, genesi delle stesse, tipologie, valutazioni aziendali sulla loro utilità, prospettive future; ricadute sulla situazione aziendale ed eventuali indicatori rilevati.

Dal punto di vista metodologico, si è, infine, proceduto all'interpretazione dei risultati emersi nel confronto con i manager delle risorse umane alla luce delle ipotesi formulate.

E' su questo approfondimento che si concentra il contenuto del successivo paragrafo, dal quale si trarrà poi spunto per qualche riflessione finale che si confronta con gli orientamenti sintetizzati nel precedente par. 2 per porre in evidenza quelli che, a parere di chi scrive, risultano essere i nodi problematici dei sistemi di *reward* globale e le prospettive future.

### **3.3. Una sintesi dei risultati più significativi**

Le attività di ricerca presentate hanno condotto ad alcune interessanti acquisizioni, che si avrà ora modo di sintetizzare.

Innanzitutto, vale la pena rimarcare da subito che le imprese coinvolte nell'indagine hanno manifestato interesse per ogni forma di possibile attenzione alle esigenze dei propri lavoratori e, in molti casi (la quasi totalità delle imprese maggiori, quelle oltre i 101 addetti, e qualche altra), è stato evidenziato un tentativo di elaborazione di una strategia al riguardo di più ampio respiro, che potrebbe preludere ad un orientamento esplicito al *TR* imperniato sui quattro pilastri che sono stati descritti nel par. 2.2, anche se una quota esigua (6 sul totale) ha dichiarato di conoscere questo orientamento, di essersi documentata al riguardo e di essere intenzionata a muoversi in tale direzione, ripromettendosi di ricondurre a questo ambito anche attività già collaudate.

Questa informazione - per molti versi scontata, stante la genesi del campione utilizzato per gli approfondimenti del caso, e prevedibile, essendo difficile immaginare risposte nettamente contrastanti con quella che può apparire un'affermazione valoriale - diventa una sorta di premessa dalla quale prendere avvio per documentare in quale modo questo interesse venga esaminato e soddisfatto.

I manager intervistati hanno, di fatto unanimemente, sottolineato la consapevolezza della strategicità delle risorse umane che collaborano alle loro imprese, consapevolezza che, al di là dei rituali proclami cui è impossibile sottrarsi, viene poi documentata, per le aziende manifatturiere, con i dati relativi alle voci di costo del lavoro, la cui onerosità tutti si sono premurati di sottolineare, e, per le imprese di servizi, con il riscontro in termini di fatturato generato dalle prestazioni presso i clienti che i professionisti migliori producono. Per tutti, l'interesse prioritario diventa, allora, quello di incrementare il più possibile la produttività. Se si tiene presente che molte aziende ritengono di essere già oggi

posizionate su livelli di ore pro-capite effettivamente lavorate piuttosto elevati (e sostanzialmente allineate con la situazione dei propri concorrenti, della cui situazione sono parti ben informati), è facile pensare che occorra agire sul livello qualitativo del lavoro (piuttosto che sul suo incremento quantitativo, che comunque tenderebbe a tradursi in un innalzamento del costo) per tutta la popolazione aziendale e non solo per le risorse di punta - le più interessanti, ma anche le più attirabili da altre opportunità di lavoro e meno difendibili sul piano del rilancio retributivo, se permane l'obiettivo di aumento non eccessivo dei costi.

Su queste riflessioni – magari formulate con enfasi diverse (in alcuni casi si è notato un approccio un po' paternalistico) e con sottolineature particolari (soprattutto per quelle imprese inserite in mercati fortemente stressati in termini di concorrenzialità) – si innestano i tentativi di organizzare strategie di attacco mirate alla fidelizzazione, la traduzione più convincente per i nostri interlocutori degli sforzi applicativi di un *TRS*.

E' parsa assai diffusa la consapevolezza che la retribuzione monetaria soddisfi solo una parte delle esigenze del proprio personale e che il suo uso ai fini di creare e sostenere rapporti stabili e duraturi (non essendo il turnover oltre il livello fisiologico considerato, da alcuna delle imprese del campione, quale parte integrante della propria strategia) conduca a risultati parzialmente soddisfacenti. Anzi, la quasi totalità delle imprese con più di 101 addetti ha dichiarato di aver verificato un apprezzamento molto maggiore per le facilitazioni introdotte nelle aree di *work environment* e di *work life balance* (vale a dire in termini di innovazioni sull'organizzazione del lavoro e del suo contesto e per la sperimentazione di alcune tipologie di servizi), di quanto la prassi della trattativa per gli incrementi retributivi abbia raccolto nello stesso periodo (gli ultimi 5 anni, per la precisione).

Si potrebbe sostenere che, nella cultura prevalente, la leva retributiva e le relative contrattazioni (individuali, piuttosto che affidate alla rappresentanza sindacale a seconda della posizione occupata, ma anche della situazione aziendale complessiva) appaiono come un dato scontato nel rapporto di lavoro. Sorpresa e gradimento sono, al contrario, i termini più spesso utilizzati per descrivere le reazioni suscitate da iniziative di tenore diverso: a parte quattro casi (due di imprese appartenenti alla classe dimensionale maggiore e due per quella ricompresa tra 101 e 200), nei quali la componente sindacale ha espresso riserve – non tanto sul merito delle iniziative quanto sul metodo (ne veniva sottolineata l'unilateralità<sup>27</sup>) – in oltre la metà delle aziende la popolazione ha dimostrato di apprezzare quanto si stava approntando (in un 50% dei casi collaborando alla definizione dei criteri), mentre nelle restanti quindici è stato

---

<sup>27</sup>In due casi questa critica era emersa, espressa dalla stessa fonte sindacale, negli articoli apparsi sul Sole 24Ore; negli altri due è stata riferita dall'interlocutore aziendale con cui è stato svolto l'approfondimento. In effetti, posizione e spazi del sindacato nei confronti degli orientamenti al *TR* costituiscono tema ancora poco esplorato, non solo sul versante degli studi (di matrice normativo-descrittivo e quelli del filone dello Strategic Human Resource Management, (Solari, 2004) ma anche sul versante della riflessione che il sindacato sta conducendo sul proprio ruolo nei confronti dei lavoratori, i cui interessi e le cui aspirazioni stanno mutando rapidamente.

rilevato un certo scetticismo sulle ragioni alla base dell'operazione e sulla loro reale utilità per i destinatari.

Nel gruppo delle imprese che ha dichiarato di avere rilevato atteggiamenti positivi, si collocano tutte le imprese che hanno affermato di aver avviato indagini mirate ad approfondire i fabbisogni dei proprio dipendenti.

Per quelle di piccole dimensioni, la questione si è spesso tradotta in modalità assai informali di rilevazione e in soluzioni marcatamente personalizzate: ne è derivata, però, un'importante acquisizione proprio per gli orientamenti del *TR*, la creazione di una serie di "precedenti" con cui arricchire la gamma delle possibilità fruibili al manifestarsi delle stesse condizioni.

In quelle di maggiori dimensioni, le iniziative hanno di norma preso spunto da stimoli esterni<sup>28</sup> (e su questi si è miratamente verificata quale potesse esserne la possibile utilità presunta). Solo in cinque casi è stato svolto un accurato lavoro di analisi dei bisogni sui diversi fronti (personale, familiare e professionali). A parte queste ultime – per le quali è stato dichiarato un esito positivo - le iniziative avviate non sempre si sono rivelate, poi, di successo: un caso tipico, citato tre volte, è quello della creazione di un asilo nido, che nei fatti ha raccolto poche adesioni. Approfondimenti ulteriori hanno consentito di porre in evidenza il fatto che spesso, nel processo decisionale, erano prevalse la volontà dell'impresa di avviare comunque iniziative spendibili sul piano dell'immagine (magari in coerenza con scelte già fatte dalla capogruppo o dalle consociate operanti all'estero) e la possibilità di usufruire di finanziamenti e, sulla base di queste decisioni, si erano costruite ipotesi circa i comportamenti presumibili dei lavoratori con figli piccoli. In molti dei casi nei quali la conoscenza accurata dei bisogni e degli interessi ha costituito caposaldo forte per la definizione di proposte di *TR*, sono state segnalate fasi preparatorie lunghe e complesse, durante le quali i sostenitori stessi del progetto si sono ritrovati a dubitare della fondatezza dell'impostazione.

La certezza che i benefici a livello aziendale si producano nel medio e lungo termine resta ancora da testare e non cancella le difficoltà (ed anche i costi aggiuntivi) che nel breve si presentano. Quasi tutti gli interlocutori hanno mostrato grande fiducia nel fatto che un affinamento negli strumenti, possibile con il prosieguo delle sperimentazioni, consenta una mediazione tra risposte realmente efficaci e costi organizzativi (per alcune tipologie piuttosto elevati in quanto legati ad investimenti ad hoc, in altre decisamente più modesti – si tratta spesso di differenziali aggiuntivi legati ad una rifinalizzazione di attività e proposte comunque presenti nella struttura gestionale delle risorse umane).

In un terzo dei casi, gli intervistati hanno sottolineato di aver preso in considerazione il problema di un sistema incentivante maggiormente

---

<sup>28</sup>La questione del rapporto tra il piano micro e quello macro è questione tutt'altro che secondaria nella vicenda che si sta esaminando. È chiaro che, quanto più le scelte di politica industriale macro sapranno offrire, in prospettiva di medio e lungo termine, proposte adeguate ad indirizzare e sostenere le scelte aziendali in questa direzione, tanto più facilmente si innesterà un circolo virtuoso, dalle ricadute positive sull'intero sistema socio-economico.

personalizzato, perché a ciò spinti dall'esigenza di trattenere persone con profili professionali elevati o strategici per i propri business: i costi da sostenere (tema altamente sensibile, quello dei costi) a fronte della sostituzioni di queste figure sono stati valutati più alti di quelli originati dal tentativo di andare incontro alle esigenze manifestate e qualcuno si è addirittura avventurato nel sostenere gli effetti benefici sul clima aziendale - di sicura presenza anche se di difficile stima - derivanti dalla percezione dei lavoratori di un interesse aziendale rivolto anche al loro benessere. In questo senso, in alcuni casi (sei per la precisione) è stato dichiarato di essere progressivamente passati da una casuale attenzione alle occasioni da cogliere (sul piano degli interventi formativi in modo particolare, così come sui servizi di *care*, sovente scelti semplicemente perché proposti da società che li forniscono, mosse dall'intenzione di allargare il proprio business) ad una cultura dell'opportunità, che considera come punto di partenza il tentativo di rispondere alla domanda su cosa realmente tocchi e motivi i propri collaboratori.

E' da questa prospettiva che si sta facendo lentamente largo l'interesse per la costruzione di sistemi di ricompensa globali, che faccia tesoro – nei fatti – della lezione di Barnard e di March e Simon. Si è avuto, in alcuni casi, il velato sospetto che alcune delle resistenze incontrate abbiano a che fare con l'idea che l'impresa tenda a sottrarsi all'azione della leva retributiva per sviluppare incentivi meno costosi. Questo spinge a ribadire la necessità che siano bilanciati interventi sui diversi fronti: insegnamento che alcune (tre per la precisione) imprese hanno mostrato di aver appreso. Prova ne è il fatto che l'impegno sia stato preparato con cura e attenzione, progettato con respiro pluriennale ed erogato con misurati dosaggi delle iniziative rivolte a gruppi diversi di popolazione aziendale.

Alcune imprese hanno, in questo senso, ripensato alle modalità di redazione e di utilizzo dei documenti di rendicontazione sociale, nei fatti rivolti agli *stakeholders* esterni, e riscoperti utili anche nei confronti degli interlocutori interni; altre hanno posto cura maggiore nella chiarificazione dei percorsi di crescita professionale, sforzandosi di porre in evidenza l'interesse reciproco e condividendone l'impegno necessario, rendendosi poi conto di aver migliorato anche la propria capacità di strategica.

Tutte le imprese del campione esaminato hanno sottolineato la difficoltà nel trovare un equilibrio in termini di equità del sistema incentivante nel suo insieme. Per quelle di dimensioni minori, è spesso stato esternato il dubbio che la customizzazione troppo spinta sia di difficile gestione, a rischio di abuso e di perdita di controllo; quelle con numeri elevati di addetti lamentano l'onerosità del sistema, pur non mancando di manifestare la consapevolezza che è solo la personalizzazione a garantirne l'efficacia.

In buona sostanza, il lavoro di ricerca ha permesso di confermare tutte e tre le ipotesi dalle quali si era partiti (ipotesi peraltro piuttosto minimaliste, stante l'idea che i ricercatori avevano coltivato di un certo distacco tra la prassi aziendale e le architetture concettuali concepite da studiosi e consulenti).

La prima – che si preoccupava di sostenere il legame tra motivazione ed esito del lavoro – ha trovato non formale convalida nella quasi totalità delle testimonianze raccolte, non solo come scontato dato intrinseco al lavoro, ma anche e soprattutto come preoccupazione gestionale da curare. Ugualmente, la

seconda ipotesi, che sosteneva l'esistenza di vantaggiose prassi di *TR* in presenza di stimoli e supporti, è parsa ratificata: la prevalenza di un approccio di breve termine e abituato a fronteggiare i problemi emergenti non si concilia facilmente con un orientamento di retribuzione globale, strutturalmente proiettato verso orizzonti temporali più lunghi. Per questa ragione, non va sottovalutato il ruolo degli stimoli esterni, che - per responsabili intelligenti ed accorti - possono diventare ottime opportunità per avviare percorsi più complessi, come in quattro casi è risultato evidente. L'ultima affermazione, essendo anch'essa stata avallata nel corso dell'indagine, è quella che richiederà approfondimenti di ricerca ulteriori: la combinazione degli strumenti di *TR*, sviluppabili nell'ambito di ciascuno dei quattro pilastri individuati, in un mix funzionale a politiche di gestione delle risorse umane costituisce obiettivo importante del divenire dello *HRM*.

#### **4. Alcune riflessioni sulle prospettive del *Total Reward System***

Alla luce dell'analisi sintetizzata nel paragrafo precedente e sulla scia delle osservazioni iniziali, che proponevano un quadro di sintesi dell'evoluzione dei sistemi premianti, dei loro ambiti di applicazione e degli strumenti attivati allo scopo, ci accingiamo ora a proporre alcune considerazioni, in un contesto nel quale la mediazione tra esigenze di personalizzazione e un approccio gestionale garante di equità e sostenibilità rappresenta un obiettivo non rinunciabile.

Il *TRS*, nella sua configurazione piena, sembra essere tema d'élite, non solo per la modesta frequentazione che ne hanno gli uomini delle risorse umane ma anche per quelli che ne paiono i destinatari principali, i livelli alti della gerarchia aziendale, quelli nei cui confronti pare ragionevole e dovuta l'attivazione di gran parte degli strumenti immaginabili. Questa interpretazione riduttiva rischia di trasformare in *benefits* (vale a dire in componenti monetarie) ogni iniziativa di incentivazione, che contribuisce ad incrementare il divario tra le diverse tipologie di risorse e la loro vicinanza al *core business* ed è quindi incoerente con una delle implicazioni più originali del *TRS*, per la quale vale la pena verificarne l'utilità.

Spesso prevale un orientamento aziendale che manca di sistematicità: si inizia ad intuire le potenzialità offerte da questo approccio applicato in maniera diffusa, ma le aziende sembrano ancora poco capaci di tradurlo in pratica, soprattutto perché continua ad apparire dominante nei responsabili delle politiche sulle risorse umane l'attenzione al breve termine, mentre il *TRS* presuppone un approccio da investimento, dal quale rientrare nel medio e lungo termine. Per tale ragione, la sua impostazione richiede un respiro ampio (innanzitutto sul piano culturale ed in termini di *commitment* dei suoi sostenitori) ed una strategia complessiva che si ponga obiettivi precisi di avvio e di verifica sui benefici prodotti. A volte, sembra che questi sistemi siano ammantati più da ideali "buonisti" che dal reale convincimento della loro utilità nell'incremento del

business, terreno sul quale in prospettiva occorre verificare la validità degli interventi e gli spazi di un loro affinamento.

Indubbiamente, nelle imprese l'attenzione alla risorsa umana appare sempre meno proclama rituale, ma le strategie sviluppate con riferimento alle risorse umane paiono improntate a logiche di tipo reattivo, cioè di risposta ad esigenze o a problemi che si vengono a creare ed ai quali viene data risposta tramite nuove tecniche di remunerazione. Totalmente diverso è, invece, attuare un piano di *Total Reward* in modo proattivo: in questo caso, il punto di partenza sono le condizioni di agio delle persone e le specificità motivazionali. E' la comprensione accurata di queste la vera preoccupazione, prima ancora della predisposizione del catalogo di proposte da cui attingere le risposte. Paradossalmente, infatti, l'efficacia delle azioni di *Total Reward* è tanto maggiore quanto più si pone davanti a bisogni realmente percepiti come tali dai destinatari e, in questo senso, tendenzialmente più frammentari e più difficilmente collocabili in un quadro di insieme, gestibile secondo i criteri ancora prevalenti in molte direzioni del personale,

Dagli esiti dell'analisi condotta, insomma, si ritiene inappropriato parlare di un "passaggio" verso logiche di *Total Reward*. Nel corso del lavoro si sono incontrate aziende, che si sono cimentate con programmi innovativi di incentivazione, che stanno sperimentando iniziative di attenzione ai lavoratori, ma in pochi casi si vanno a "toccare" tutti i quattro quadranti con l'obiettivo di avanzare su un fronte unitario e neanche in quelli pare emergere una interiorizzazione della lezione di Barnard e una capacità di individuazione dei diversi piani evidenziati da March e Simon. Si è sovente avuta l'impressione che una spinta significativa derivi dalla sensibilità del management, dalla quale consegue una diversità di atteggiamenti. Qualcuno, peraltro, sostiene che la remunerazione globale sia più una filosofia che una tecnica gestionale (con tutte le implicazioni che questo comporta); altri, diversamente, ritiene che sia un modo per attenuare la pressione sulla componente monetaria, barattando questa risorsa (altamente fungibile) con altre di minor pregio (a valore d'uso soggettivo).

Resta aperta, assolutamente aperta, la domanda su quale sia l'aspettativa della persona che lavora davanti al proprio lavoro<sup>29</sup>. Che sia con questa questione che i sistemi di remunerazione globale debbano confrontarsi? Su questa domanda, che – a parere di chi scrive – resta la domanda centrale, occorrerà sviluppare ulteriori approfondimenti di ricerca.

---

<sup>29</sup>Il rapporto tra persona e lavoro, le implicazioni della presenza o dell'assenza di un lavoro – e del reddito che ne consegue, retribuzione o sussidio che sia - rappresentano temi di grande interesse, sui quali la Rivista Impresa Progetto si è intrattenuta: si segnala, in particolare, Caselli (2006), per le riflessioni di ampio respiro che propone.

## Bibliografia

- Accornero A. (2002), *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna.
- Adapt (2008), *Primo Rapporto sul mercato del lavoro italiano*, Bologna.
- Aiuto G. (2004), *Gestire, retribuire, incentivare la performance. Le condizioni per garantire migliori risultati sul lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Apgar M. (1998), "The alternative workplace: changing where and how people work", *Harvard Business Review*, 1998, n. 3, pag. 121-136.
- Bailyn L., Fletcher J.K. (2002), *Work Redesign: Theory, Practice and Possibility*, MIT Workplace Center, Working Paper, Cambridge.
- Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M.A. (2001), "Il diversity management", *Sviluppo and Organizzazione*, n. 184, pag. 19-31.
- Barnard C. (1938), *The function of an Executive*, Harvard College, Mass (traduzione italiana: *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970).
- Becker B. E., Gerhart B. (1996), "The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, n. 39, pag. 779-801.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R. (1985), *Human Resources Management. A General Manager's Perspective*, The Free Press, New York.
- Boldizzoni D., Manzolini L. (2000), *Creare valore con le risorse umane*, Guerini e Associati, Milano.
- Bombelli M.C. (2003), "Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199, pag. 69-82.
- Bombelli M.C., Cuomo S. (2003), (a cura di) *Il tempo al femminile*, Etas, Milano.
- Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, vol. 1.
- Boxall P., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Hants, Palgrave, MacMillan.
- Butler R.T., Waldroop J. (1999), "Job sculpting: the art of retaining your best people", *Harvard Business Review*, n. 5, pag. 144-152.
- Caselli L. (1966), *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
- Caselli L. (2006), "Il lavoro tra sviluppo e solidarietà", *Impresa Progetto*, n. 2, pag. 1-6.
- Chen H.M., Hsieh Y.H. (2006), "Key trends of the Total Reward System in the 21st Century", *Compensation and Benefits Review*, vol. 38, n. 6, pag. 64-70.
- Christensen P., Degroot J., Friedman S. (1998), "Work and life: the end of the zero-sum game", *Harvard Business Review*, n. 6, pag. 119-129.
- Commissione Europea (2001), *Libro Verde sulla responsabilità sociale delle imprese*, Brussels.
- Cortese C. (2003), "Soddisfazione e motivazione", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 197, pag. 19-33.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna.

- Costa G. (1992) (a cura di ), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.
- Costa G., Gianecchini M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni, valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Cox T. jr., Blake S. (1991), "Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, n. 5(3), pag. 45-56.
- Dirks K., Ferrin D. (2003), "The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects", *Organization Science*, vol. 14, n. 1, pag. 18-31.
- Ellis C., Sonnenfeld J.A. (1994), "Diverse approaches to managing diversity", *Human Resource Management*, n. 33, pag. 79-110.
- Ghislieri C., Piccardo C. (2003), "La conciliazione tra lavoro e non lavoro: una prospettiva psicologica", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199, pag. 56-68.
- Giorgetti G. (2003), *Il ruolo del capitale umano nello sviluppo dell'impresa*, in AAVV, *Ricerzare insieme - Studi in onore di Sergio Vaccà*, Franco Angeli, Milano.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*", World Pub, New York.
- Hiltrop J. (1996), "The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Theory and Research", *European Management Journal*, n.14, pag. 628-637.
- Hiltrop J. (1999), *The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent*, *European Management Journal*, n. 17, pag. 422-430.
- Jacobs B, Barabino M.C. (1999), "Diversity Management. A New Paradigm for Human Resource Management", paper "*British Academy of Management Conference on Managing Diversity*", Manchester UK, 1-3 settembre.
- Kimmel M. (1998), "What do men want?", *Harvard Business Review*, n. 6, pag. 50-63.
- Mahoney T.A. (1999), "Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation", in Salaman G. (ed), *Human Resource Strategies*, Sage, London.
- March J.G., Simon H.A. (1966), *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni Comunità, Milano (edizione originale: *Organizations*, Wiley and Sons, New York).
- Maslow A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper and Brothers, New York (traduzione italiana: *Motivazione e Personalità*, Armando Editore, Roma, 1992).
- Mazzucco S., Torre T. (2008), *L'evoluzione dei sistemi di ricompensa: un'indagine empirica*, Rapporto di ricerca, Ditea, Genova.
- McCourt W., Eldridge D. (2003), *Global Human Resource Management*, Edward Elgar Cheltenham.
- O'Neal S., (1998), "New Strategies for Compensation", *Compensation and Benefits Review*, vol. 30, 5, pag. 108-120.
- Palumbo M., Garbarino E., (2004), *Strumenti e strategie della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Pfeffer J. (1998), "Six dangerous myths about pay", *Harvard Business Review*, n. 3, pag. 109-119.

- Porter L., Lawler E.E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, New York.
- Quarantino L. (2003), *I sistemi di ricompensa: dal salario al total reward*, in Boldizzoni D. (a cura di), *Management delle risorse umane*, Il Sole 24Ore, Milano.
- Sennett R. (1999), *L'uomo flessibile: le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano; (edizione originale: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W. Norton & Company, NewYork–London, 1998)
- Solari L. (2005), *La gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma.
- Stewart G. (1993), "Rethinking reward", *Harvard Business Review*, n. 5, pag. 37-49.
- Tichy N. M., Fombrun C. J., Devanna M.A. (1982), "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, vol. 23., n. 2, pag. 47-61.
- Thompson P. (2002), *Total reward. Executive briefing*, CIPD, London.
- Varchetta G. (2004), "Soddisfazione per il lavoro e climi organizzativi", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 206, pag. 94-104.
- Vartiainen M. (2008), "Use and development of total reward systems in a sample of companies durino ten years", Paper presentato nella sessione *Analysing pay system effects on employee attitudes, behaviour and organizational effectiveness*, XXIX International Congress of Psychology, Berlino, 20-25 giugno.

## Editoria elettronica

[www.adfor.it](http://www.adfor.it)  
[www.babyworld.it](http://www.babyworld.it)  
[www.bloom.it](http://www.bloom.it)  
[www.cartasi.it](http://www.cartasi.it)  
[www.cefriel.it](http://www.cefriel.it)  
[www.cprn.org](http://www.cprn.org)  
[www.danone.it](http://www.danone.it)  
[www.dera.gov.uk](http://www.dera.gov.uk)  
[www.eudaimon.it](http://www.eudaimon.it)  
[www.gema.it](http://www.gema.it)  
[www.greatplacetowork.it](http://www.greatplacetowork.it)  
[www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)  
[www.hewittassociates.com](http://www.hewittassociates.com)  
[www.hp.com](http://www.hp.com)  
[www.ibm.it](http://www.ibm.it)  
[www.ikea.com](http://www.ikea.com)  
[www.istud.it](http://www.istud.it)  
[www.kraftfoods.it](http://www.kraftfoods.it)

[www.lavoce.info](http://www.lavoce.info)  
[www.mediaset.it](http://www.mediaset.it)  
[www.mediazone.info](http://www.mediazone.info)  
[www.mercerhr.com](http://www.mercerhr.com)  
[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)  
[www.nokia.it](http://www.nokia.it)  
[www.progettoinfanzia.com](http://www.progettoinfanzia.com)  
[www.towersperrin.com](http://www.towersperrin.com)  
[www.urp.it](http://www.urp.it)  
[www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com)  
[www.pegperego.com](http://www.pegperego.com)  
[www.ras.it](http://www.ras.it)  
[www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)  
[www.xerox.com](http://www.xerox.com)

**Teresina Torre**

Professore associato di Organizzazione Aziendale  
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende  
Università degli Studi di Genova  
Via Vivaldi, 5  
16126 Genova  
e-mail: torre @ economia.unige.it