

# RIFLESSIONI SULLA NATURA E L'EFFICACIA DEI PIANI DI INCENTIVO PER I DIRIGENTI

di *Pasquale Gagliardi*

## 1. *Premessa*

Un problema vivamente dibattuto da qualche anno in Italia tra imprenditori, dirigenti ed esperti di organizzazione riguarda la applicabilità alle aziende del nostro paese di tecniche e strumenti di gestione di impostazione nord-americana.

Oggi, in particolare, con l'allargamento dei mercati, la crescente e combattiva presenza di aziende americane in Europa e il conseguente ampio dibattito sul divario tecnologico e direzionale tra gli Stati Uniti e l'Europa, il confronto con gli standard di efficienza operativa delle aziende d'oltre oceano diventa sempre meno un tema che interessa prevalentemente gli studiosi e sempre più un problema preoccupante e concreto per gli operatori economici. Tra gli strumenti gestionali importati e che vengono con diversa fortuna sperimentati nelle aziende, può essere interessante considerarne uno in particolare — la incentivazione monetaria sistematica dei dirigenti — sia per gli accesi entusiasmi che ha spesso suscitato, sia perchè si presta a mio avviso a mettere bene in luce come certe tecniche organizzative abbiano ragion d'essere in una società caratterizzata da certi valori dominanti, ma si rivelino sovente fallaci in diversi contesti, specie quando, nell'applicarle, non si va al di là di un aggiustamento meccanico della tecnica al linguaggio e alla prassi organizzativa delle nostre aziende.

I piani di incentivo per dirigenti sono molto diffusi negli Stati Uniti e sono apparsi in Italia perchè suggeriti ad aziende italo-americane dalle rispettive case-madri, ovvero perchè consigliati

da Società di consulenza americane ad aziende italiane che si erano loro affidate per la revisione della propria organizzazione. L'idea di un « Management Incentive Plan » è certo suggestiva: nessun imprenditore si rifiuterebbe di corrispondere retribuzioni anche molto elevate ai propri dirigenti se questi procurassero elevati profitti, e la possibilità di assegnare ad un sistema retributivo la funzione di concorrere a sviluppare il potenziale realizzativo e creativo dei propri quadri è stata sovente presa in esame tra le componenti di un programma d'azione rinnovatrice, a fronte di situazioni di « sotto-sviluppo » organizzativo i cui sintomi più appariscenti sono l'inefficienza, il burocratismo, la resistenza monolitica all'innovazione. Si può anche osservare che la tendenza a ricorrere ad un « sistema » (in questo caso retributivo, ma ve ne possono essere altri di varia natura: sistemi di promozione, programmazione, informazione, coordinamento e così via) per stimolare nuovi orientamenti nell'organizzazione è tanto più frequente quanto più l'« uomo nuovo » chiamato a risanare la situazione è isolato, e quanto maggiori sono le dimensioni dell'azienda, giacchè in questo caso gli effetti dell'azione di contatto, persuasione, indirizzo personale sono necessariamente circoscritti e limitati. Si sono così studiate accurate — e magari complesse — formule di correlazione tra la retribuzione e il rendimento (« performance »), ma assai spesso il risultato è stato deludente: non si è riusciti ad applicare il piano messo a punto, ovvero l'applicazione ha dato luogo ad una inutile lievitazione dei costi, quando non ha ingenerato gravi disfunzioni e dannose tensioni.

Sarà opportuno, a questo punto, definire in modo più preciso in che cosa generalmente consistano questi piani di incentivo per dirigenti. Essi rientrano, in sostanza, nella categoria dei sistemi di compenso supplementare variabile. Tali sistemi si sono sviluppati sulla base della considerazione che i compensi fissi (stipendi) non tengano conto della variabilità e discontinuità del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda e che, aggiungendo al compenso fisso una quota variabile legata allo sforzo e/o al successo individuale, si stimolano i dirigenti a fare un uso più efficiente delle risorse o

addirittura si favorisce nel dirigente la identificazione dei propri interessi con quelli degli azionisti <sup>(1)</sup>.

## 2. *L'efficacia dei sistemi di incentivo*

Un esame dei più diffusi sistemi in uso di retribuzione supplementare variabile per dirigenti (6, 7, 8, 10, 11, 20, 21, 30) suggerisce due principali osservazioni di ordine generale:

1. In primo luogo, benchè a volte si siano escogitate formule estremamente sofisticate e di costosa applicazione, un sistema di incentivi per i quadri non può consistere nella semplice ed automatica applicazione di una formula, alla stregua di quanto avviene per il lavoro a cottimo. Commisurare le prestazioni individuali ad un unico criterio misurabile sembra essere possibile solo nel caso che il dirigente sia responsabile di un autonomo centro di profitto. In ogni altro caso, il criterio del «risultato misurabile» della prestazione individuale deve essere integrato con una valutazione più complessa, formale o informale, affinché il giudizio non sia iniquo. Perchè la valutazione sia «realistica», e pertanto accettabile da chi la subisce, è indispensabile che: (a) l'azienda abbia realizzato un perfetto quadro organizzativo, in modo che ogni individuo sappia esattamente quello che ci si aspetta da lui; (b) i fattori presi in esame corrispondano ad aree di effettiva discrezionalità dell'individuo nell'organizzazione.

Esistono dunque alcune condizioni organizzative pregiudiziali, difficili da realizzare o comunque da circoscrivere con esattezza.

2. In ogni caso, qualunque sia il grado di accuratezza del piano (sia cioè che vi sia una sistematica valutazione del me-

<sup>(1)</sup> Oltre ai compensi fissi e variabili esistono altri modi di retribuire i dirigenti, come i compensi differiti o i compensi che simboleggiano una certa posizione sociale (iscrizione a club, ufficio sontuoso, automobile ed autista, e così via). La finalità dei compensi differiti è solitamente quella di trattenere i dirigenti — limitando quindi l'avvicendamento. I simboli di «status», oltre che costituire argomentazioni efficaci in sede di reclutamento, hanno anche lo scopo di ridurre l'incidenza delle imposte sul reddito. Nessuna di queste due forme di compenso si propone specificamente di incentivare la «performance».

rito, sia che la distribuzione del premio avvenga in modo puramente proporzionale al livello retributivo) non è in alcun caso dimostrato che i cosiddetti « piani di incentivo » abbiano un reale valore incentivante. Non a caso l'obiettivo di un « piano di incentivi » viene spesso indicato come il « premiare » i diversi contributi individuali, piuttosto che « stimolare » tali contributi. In effetti sembra del tutto plausibile che la diffusione dei c.d. « piani di incentivo » testimoni più una volontà di coerenza e di equità nelle politiche retributive che non la fiducia delle aziende nei piani come strumenti per ottenere il risultato.

Quest'ultima osservazione apre un problema più generale, che è quello degli obiettivi che possono essere realisticamente assegnati ad un sistema di retribuzione variabile. In realtà, ritenere che un piano di incentivazione monetaria sia veramente incentivante, e cioè spinga le persone a comportarsi in modo diverso da come si comporterebbero se l'incentivo non ci fosse, significa dare per provati una serie di postulati teorici (oltre che dare per risolte numerose difficoltà pratiche). In particolare significa:

1. *assumere che l'incentivo monetario sia generalmente valido, trascurando il peso e la varietà delle motivazioni operanti nei singoli: viceversa, più evoluta è la classe di persone a cui si applica l'incentivo, più è probabile che le motivazioni siano evolute e differenziate;*
2. *assumere che la retribuzione data come variabile (anche supponendo che l'individuo sia sensibile all'incentivo monetario) abbia una apprezzabile utilità marginale per il singolo: dato che un dirigente, solitamente, già riceve un livello di retribuzione in sé soddisfacente, almeno rispetto alle esigenze del dirigente medio, è molto difficile che la retribuzione supplementare abbia di per sé un « coefficiente di influenza » apprezzabile. In ogni caso, è difficile trovare una formula retributiva che equilibri la parte fissa e la parte variabile in modo da tenere elevato il coefficiente di influenza della parte variabile, senza che questa diventi determinante del tenore di vita del dirigente. Se il tenore*

di vita è « toccato » dall'assenza della parte variabile, la formula retributiva può essere poco gradita. Pertanto, può essere preferibile soggettivamente la certezza di un modesto incremento assoluto alla speranza e al rischio di un elevato reddito instabile <sup>(2)</sup>.

3. Anche supponendo che la retribuzione variabile abbia potenzialmente un coefficiente d'influenza elevato, un terzo postulato, esprimibile nel linguaggio lewiniano, consiste nell'*assumere che la forza dell'incentivo monetario sia maggiore di tutte le altre forze che agiscono nella direzione contraria*: la ignoranza, la incapacità di dirigere, la mancanza di strumentazione, la necessità di agire attraverso altre persone diversamente orientate, la cultura (« chi te lo fa fare », « fai sputare sangue agli altri »). In altre parole, sovente si trascura il fatto che l'organizzazione sociale informale dell'azienda e il sistema culturale più ampio in cui l'azienda è situata non riconoscono come meritorio, e quindi non « retribuiscono » in termini di « status » sociale, la prestazione che l'incentivo monetario premia.

### 3. *Il problema del cambiamento sociale*

Nella pratica aziendale un sistema di incentivi può venire introdotto come strumento per produrre (o favorire) un cambiamento nel sistema dei valori (3): e in effetti, se il risultato verso il quale spinge l'incentivo fosse già individualmente e socialmente desiderabile, non vi sarebbe bisogno di stimolarne il raggiungimento. Occorre peraltro essere ben consapevoli che, se il problema e l'obiettivo sono quelli di mutare un sistema di valori, l'incentivo monetario non solo non basta, ma può avere anche conseguenze dannose non prevedibili.

L'incentivo monetario, infatti, come qualunque sistema di pre-

<sup>(2)</sup> Ciò dipende, tra gli altri fattori, dalla personale propensione al rischio e dalla propria « situazione » sociale ed economica.

<sup>(3)</sup> Per « valore » qui intendiamo una concezione, esplicita o implicita, distintiva di individui o di gruppi, di ciò che, in quanto desiderabile di per sè, influenza la scelta tra i modi, i mezzi e gli obiettivi disponibili per l'azione.

mio-punizione, non crea il valore, ma può solo essere contraddittorio o coerente con un certo sistema di valori (e quindi accentuare o ridurre le tensioni). È noto che l'esperienza personale del premio e del castigo favorisce la « interiorizzazione » di un valore solo in una certa fase dell'età evolutiva: quando, nel periodo cruciale della socializzazione, il principio della « realtà » induce il bambino a modellare i suoi « motivi » sulle esigenze della realtà esterna, fisica e sociale. Solo in questo periodo, la norma, che sottoposta al premio-punizione, osservata all'inizio solo strumentalmente (cioè per ottenere il premio — evitare la punizione), perde il legame funzionale con il soddisfacimento del bisogno immediato e diventa desiderabile in sè. Ma è evidente che questo meccanismo non può operare con altrettanta efficacia in una azienda che, ad esempio, « non crede » all'efficienza come a qualcosa desiderabile di per sè. In questa prospettiva, si può affermare che un sistema di incentivi ha veramente senso quando conferma a livello aziendale un valore operante a livello sociale: in questo caso, esso non crea i valori ma li esplicita, non induce un tipo di azione, ma favorisce una tendenza in atto. E il suo « aver senso » non significa tanto che è « efficace », quanto che è « coerente » con il sistema. Molti piani americani di partecipazione al profitto sono estesi a tutti i dipendenti ed enfatizzati dalla Direzione delle aziende in questione: ma non sarebbe sostenibile che il contributo individuale di un operaio è « determinato » da questa partecipazione.

D'altra parte un piano di incentivazione contraddittorio con i valori di un sistema può avere effetti « aggiunti » indesiderabili: così, ad esempio, un operaio incentivato a produrre molto può produrre male. Ma, mentre per l'operaio il meccanismo può essere corretto mediante un efficiente controllo di qualità, le variabili influenzabili negativamente da un dirigente sono innumerevoli, e il « premio » può essere guadagnato provocando un danno non controllabile all'azienda se il dirigente non considera la meta che gli è proposta come qualcosa di per sè desiderabile e che — in quanto « sotto-obiettivo » — deve essere costantemente riferito agli obiettivi più generali dell'organizzazione.

Se dunque il problema reale dell'azienda è quello di produrre un cambiamento nel sistema dei valori orientativi del comportamento, si può fare poco credito alle formule e più ad una azione quotidiana svolta su diversi fronti in modo coordinato, volta a ridurre le forze che agiscono in una direzione contraria a quella voluta, prima che ad introdurre forze che spingono direttamente nel senso auspicato.

Queste considerazioni ci riportano ai temi tradizionali del rinnovamento dell'organizzazione attraverso uomini « nuovi », le cui motivazioni e i cui valori personali siano più congruenti con le esigenze dell'organizzazione, e attraverso la « formazione », intesa appunto — in senso generale — come azione intesa ad ottenere che diversi comportamenti e diversi modi di porsi di fronte ai problemi nascano dal consapevole superamento dei preconcetti, della presa di coscienza di nuove realtà ed esigenze e — al limite — della interiorizzazione di nuovi valori, oltre che dall'apprendimento di nozioni, tecniche, criteri di analisi e di elaborazione delle informazioni.

Le osservazioni fin qui formulate, a mio avviso, non portano ad escludere che la introduzione di una gratifica legata al rendimento individuale possa costituire una delle componenti di una azione di rinnovamento e trasformazione della organizzazione, se coerente e coordinata con altri tipi di intervento. In questo caso, il « sistema di incentivi » costituirebbe più il pretesto e l'occasione per l'instaurazione di altri processi più controllabili ed influenti che uno strumento autonomo di regolazione e indirizzo del comportamento. Ad esempio, un piano di retribuzione supplementare variabile può fornire — anche in termini di procedure — l'occasione per una valutazione analitica e sistematica dei meriti individuali, attraverso la quale si può meglio comunicare al dirigente interessato uno schema di riferimento per l'azione, coinvolgerlo nei problemi di coordinamento della sua attività con quella di altre unità e persone nell'azienda, fornirgli l'aiuto e il sostegno per il superamento delle difficoltà e delle paure che inevitabilmente egli troverà intorno e dentro di sé nel suo sforzo innovativo. In siffatte condizioni diventa meno importante il fatto che la valutazione e la ricompensa siano legate ad elementi rigorosamente misurabili quanto piut-

tosto che si faccia uno sforzo per trovare dei criteri che tengano conto dell'impegno reale della persona.

Non è questa la sede per delineare — nè sarebbe possibile farlo in astratto — le caratteristiche di un sistema di ricompensa che tenga conto delle diverse premesse e difficoltà illustrate. Si può, peraltro, sottolineare qui un'ulteriore esigenza che io penso non possa essere trascurata da chi si accingesse a progettare un sistema specifico: la necessità cioè che tale sistema sia, oltre che coerente con la effettiva distribuzione della discrezionalità nella organizzazione, coordinato o — ancor più — incorporato nelle procedure di programmazione e controllo della gestione che l'azienda segue. In questa prospettiva — e con la chiara riserva che queste enunciazioni generali vanno comunque verificate alla luce delle concrete situazioni umane e organizzative — si può ipotizzare che un sistema di retribuzione supplementare variabile abbia almeno i seguenti momenti obbligati: (a) la circoscrizione delle aree di risultato che sono più direttamente influenzabili dai singoli dirigenti; (b) la definizione e la comunicazione, con riferimento a obiettivi e programmi specifici, dei risultati attesi; (c) l'accettazione dell'impegno; (d) l'analisi periodica dei modi e degli effetti dello sforzo compiuto, con esplicito riferimento al contributo personale prestato; (e) la discussione, a fine periodo, dei risultati e dei modi dell'azione, con riferimento esplicito alle aspettative che erano state formulate e accettare all'inizio del periodo e in occasione di successive modifiche concordate; (f) la corresponsione e motivazione della ricompensa in relazione alla valutazione effettuata.

## Bibliografia

1. ABBOT C., FORBES J. D., THOMPSON L. A., *The executive function and its compensation*  
General Dynamics Corporation, Virginia, 1957.
2. BAKER C. J., « Thinking ahead. Stock options at the crossroads »  
*H.B.R.*, gennaio-febbraio 1963.
3. BELKER D. W., *Wage and salary administration*  
New York, 1956.



4. CASEY W. J., LASSER J. K., *Executive pay plans 1952-1953*  
New York, 1952.
5. CHALUPSKY B. A., « Incentive practices as viewed by scientists and managers of pharmaceutical laboratories », in *Personnel Psychology*, novembre 1963.
6. CRESAP, MC CORMICK, PAGET, *Management incentive plans (results of a survey)*  
New York, 1961.
7. CRESAP, MC CORMICK, PAGET, *The use and effectiveness of management compensation programs (results of a survey)*  
New York, 1963.
8. DARTNELL CORPORATION, *Compensation of management personnel*  
Chicago, 1952.
9. DEARDEN J., EDGERLY S. W., « Bonus formula for division head », in *H.B.R.*, settembre-ottobre 1965.
10. EWING W., FENN D. H., *Incentives for executives*  
New York, 1962.
11. FETTER R. B., JOHNSON D. C., *Compensation and incentives for industrial executives*  
Indiana University Press, 1952.
12. FOOTE G. H., « When deferred compensation doesn't pay », in *H.B.R.*, maggio-giugno 1964.
13. FOOTE G. H., MC LAUGHLIN D. J., « The president's stake in pension planning »  
*H.B.R.*, settembre-ottobre 1965.
14. GRISWOLD E. N., « Are stock options getting out of hand? »  
*H.B.R.*, novembre-dicembre 1960.
15. GUEST P. W., *Industrial pensions*  
Boston, 1963.
16. HAY E. N., « Setting salary standards for executive jobs », in *Personnel*, gennaio-febbraio 1958.
17. HARVARD UNIVERSITY, Graduate School of Business Administration, *Executive compensation: selected references 1947-1952*  
New York, 1952.
18. HOPF H. A., *Executive compensation and accomplishment*  
American Management Association, New York, 1945.
19. MATTLER W. R., FRAZIE G., « Appraisal of executive performance The "Achill'es heel" of Management Development », in *Personnel*, marzo 1955.
20. NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD, *Executive compensation in 39 industries*  
*Business Policy n. 32*, New York, 1948.

21. NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD, *Compensation of top executives Personnel Policy n. 173*, New York.
22. PATTON A., « Upturn in executive compensation », in *H.B.R.*, settembre-ottobre 1963.
23. PATTON A., « Top executive pay: new facts and figures », in *H.B.R.*, settembre-ottobre 1966.
24. PATTON A., « Deterioration in top executive pay », in *H.B.R.*, novembre-dicembre 1965.
25. PATTON A., « Executive compensation by 1970 », in *H.B.R.*, settembre-ottobre 1964
26. PATTON A., *Men, money and motivation* New York, 1961.
27. PERELLE C. W., *Incentive plans for supervisors* Pasadena (California), 1949.
28. ROSENSTEEL D. H., « Developing effective incentives for management. A review of current practices », in *Personnel*, maggio 1955.
29. ROWLAND V., *Managerial performance standard* American Management Association, New York, 1960.
30. SANDERS T. H., *Effects of taxation on executives* Boston, 1951.
31. SLOAN A., *My years with General Motors* New York, 1964.
32. SMITH R. C., *Financial incentives for management* New York, 1960.
33. TAYLOR J., *Personnel administration* New York, 1959.
34. WASHINGTON G. T., ROTHSCHILD H. V. II, *Compensating the corporate executive* (rev. ed.) New York, 1951.
35. WINSTANLEY N. B., « Keeping executive compensation in balance », in *Personnel*, marzo-aprile 1956