

Perché lui guadagna più di me?

Confrontare e valutare mansioni diverse è sempre stato un vero rompicapo. Questa volta proviamo a partire dall'unica caratteristica che tutte le mansioni hanno in comune, cioè il tempo impiegato



Elliott Jaques

Il problema della *job evaluation* e cioè della esatta definizione dei contenuti di ciascun compito per giungere a stabilire il corretto compenso da corrispondere a chi svolga quella mansione torna periodicamente all'attenzione, soprattutto delle grandi imprese. In effetti è solo in queste ultime che il lavoro assume caratteristiche abbastanza spersonalizzate da permettere di fissare una remunerazione solo sulla base del contenuto del lavoro, senza tenere conto della personalità di colui che lo svolge. Nelle piccole aziende si assiste invece di frequente a variazioni anche molto significative della remunerazione per una stessa funzione quando si verifici un cambio della persona preposta ad essa.

La domanda di fondo a cui occorre dare risposta quando si affronta un problema di *job evaluation* è la seguente: sulla base di quali criteri è possibile stabilire se una mansione è più importante di un'altra? Fino a quando ci si pone questa domanda all'interno della stessa azienda e della stessa funzione si può trovare una risposta nelle normali procedure di valutazione utilizzate da tempo dalle aziende. Quando però si vogliono confrontare mansioni che appartengono a realtà diverse il problema si complica. Cosa hanno in comune infatti la mansione di venditore in un'azienda di beni di largo consumo e quella di progettista? L'autore dell'articolo, noto sociologo dell'organizzazione, dimostra come si possa impiantare un sistema di valutazione delle posizioni partendo dall'unica caratteristica che mansioni diverse hanno in comune cioè il tempo massimo concesso per completare i compiti più lunghi. Questa misura è definita come *tempo di autonomia della discrezionalità*. Elliott Jaques è professore di sociologia e direttore dell'istituto di studi organizzativi e sociali alla Brunel university, in Inghilterra. Da una trentina di anni svolge attività di studio e ricerca e ha sperimentato molti dei concetti presentati in questo articolo alla Glacier Metal Company, in Inghilterra.

Nel valutare la prestazione, progettare sistemi retributivi, e organizzare e pianificare il lavoro, i dirigenti fanno delle valutazioni sulla importanza e sulla dimensione delle mansioni. Il grado di accuratezza di queste stime ha una profonda influenza su come l'organizzazione funziona. Ma cosa vogliamo dire quando affermiamo che una mansione è più ampia di un'altra? Più ampia in che senso? In un modo o in un altro, potremmo essere tutti d'accordo sul fatto che il lavoro di un capo d'azienda è maggiore di quello di una dattilografa o di un lavoratore semi-qualificato nella stessa azienda. Potremmo dire che il lavoro del capo d'azienda comporta una responsabilità maggiore o più ampia, richiede più iniziativa o (forse) esige una maggiore formazione. Oppure potremmo dire che il capo d'azienda è responsabile per il loro lavoro, mentre il contrario non si verifica.

Tuttavia, se confrontiamo il ruolo di un capo d'azienda con quello del suo direttore di produzione o del suo direttore vendite, diventa più difficile affermare se o perché il suo ruolo è maggiore. Potremmo ancora dire che a causa del fatto che lui (o lei) è il massimo dirigente la mansione deve inevitabilmente essere più ampia di qualsiasi mansione dipendente. Ma ci troveremmo ancora in difficoltà nello stabilire quanto maggiore.

E, cosa più difficile di tutte, nel momento in cui tentiamo di confrontare due mansioni qualsiasi di settori diversi dell'organizzazione, ci troviamo nei guai. Come confrontiamo, per esempio, un contabile con un tecnico di produzione, con un venditore, con un capo reparto di officina, con un controller della produzione, con uno specialista di brevetti, con un responsabile di programmi di ricerca, con un progettista? Chi è più grande e chi è più piccolo? Chi vale di più e chi vale di meno? Quale

mansione dovrebbe avere uno status più elevato e quale uno inferiore? E come spieghiamo le differenze alle persone che svolgono le mansioni?

Uno degli aspetti che tutte le mansioni hanno in comune è il tempo. Qualsiasi dirigente con esperienza, qualunque sia la sua mansione, dà per scontata la grande importanza del tempo. Le cose devono essere fatte al tempo stabilito, la pianificazione riguarda il tempo e l'organizzazione è costruita per raggiungere gli obiettivi in tempo. Gli sforzi di vendita devono essere correlati alla capacità e ai programmi di produzione; le fatture e gli estratti conto devono essere emessi e i pagamenti devono essere ricevuti conformemente ai programmi; le materie prime e le altre forniture devono essere ordinate e le consegne devono essere assicurate in modo che si saldino con i programmi di produzione; i salari e gli stipendi devono essere preparati e pagati ad un momento preciso; le ricerche devono essere completate in tempo, altrimenti i budgets ed i programmi di ricerca saranno sconvolti; e così via per qualsiasi funzione nell'organizzazione.

In breve, si può pensare a un sistema di gestione funzionante come una complessa e sensibile macchina del tempo. Dentro questa macchina ciascuno esegue compiti o incarichi collegati nel tempo l'uno all'altro. Un aspetto importante del compito dei dirigenti, quindi, è di far sì che i compiti vengano eseguiti fissando dei tempi per il conseguimento degli obiettivi in modo tale che ognuno di essi si saldi con gli altri. È questo, del resto, quello per cui essi sono pagati.

Data la sua universalità, io propongo di utilizzare il particolare significato del tempo nel management come base per misurare l'ampiezza di una mansione. Usando una misura basata sul tempo, un dirigente può determinare in modo obiettivo l'ampiezza di responsabilità di ciascuna mansione, a qualsiasi livello e in qualsiasi momento. Con questo metro obiettivo diventa possibile confrontare due mansioni qualsiasi, nella stessa azienda o in aziende diverse, e confrontare qualsiasi mansione con se stessa in momenti diversi, per scoprire se è cambiata in ampiezza o responsabilità.

Utilizzando questo metro, che io chiamo *tempo di autonomia della discrezionalità*, un dirigente può puntare alla soluzione di due importanti problemi manageriali:

① Come progettare, per tutta la gerarchia aziendale, una struttura retributiva sistematica. ② Come progettare una struttura organizzativa sistematica e flessibile nella quale i ruoli direttivi siano davvero tali.

Cominciamo riesaminando alcuni problemi della valutazione delle mansioni che saranno probabil-

mente familiari alla maggior parte dei dirigenti.

Il problema che le procedure per la valutazione delle posizioni dovrebbero risolvere è come determinare la dimensione di una mansione o confrontare la sua ampiezza con quella di un'altra. Ma dato che le procedure di valutazione delle posizioni sono voluminose, imprecise e rigide, esse non sono in grado di far fronte al cambiamento in modo soddisfacente. Inoltre esse non riflettono direttamente ed esplicitamente i compiti che ci si aspetta siano eseguiti dalle persone nelle loro mansioni, cioè i compiti per eseguire i quali queste persone vengono assunte e pagate.

Sarà utile considerare alcune delle difficoltà più comuni che sono connesse alle tre principali procedure di valutazione delle posizioni così come esse vengono normalmente utilizzate, cioè il punteggio, il rapporto tra i fattori e il confronto a coppie.

I giudizi sono soggettivi

Tutte queste procedure di valutazione delle posizioni richiedono che un gruppo di persone, normalmente la persona che ricopre la mansione da valutare, uno specialista del personale, un consulente e forse un rappresentante del personale o dei sindacati più altre, concordi su tutti gli aspetti della mansione. Questo gruppo di lavoro comincia descrivendo le responsabilità connesse alla mansione. Sfortunatamente, di solito queste persone descrivono le responsabilità in termini di attività generali quali battere a macchina delle lettere, riesaminare sistematicamente delle fatture, emettere ordini, incontrare clienti, conseguire obiettivi di produzione, oppure in termini di numero di dipendenti, ecc.

Tuttavia questa descrizione non riguarda mai le particolari lettere da battere a macchina, le particolari fatture da riesaminare, l'elaborazione di ordini particolari o come far sì che un particolare cliente effettui un particolare acquisto.

Utilizzando queste descrizioni generali di responsabilità globali effettuate sulla base di giudizi personali, ogni membro del comitato di valutazione dà un punteggio a ciascuna mansione. Questi punteggi intuitivi possono essere basati su criteri particolari quali le doti di ragionamento, l'affidabilità, la versatilità, la capacità, la durata dell'addestramento, oppure su specifiche generali che coprono la mansione nel suo insieme. A questo punto il gruppo tenta di trovare un accordo sulla mansione dandole un punteggio. A questo scopo il gruppo la con-

fronta ad altre esaminando diversi fattori, come la capacità discrezionale richiesta o la durata dell'addestramento, o l'ammontare di conoscenze, oppure ordinando i compiti per priorità.

Naturalmente, qualsiasi risultato venga fuori dipende dai giudizi degli individui che compongono il gruppo. Se questi giudizi sono validi ne conseguono buoni risultati; ma nascono notevoli difficoltà. Non è possibile sapere quanto sia valido il giudizio di un membro del gruppo in confronto a quello di un altro. Illuminazioni e intuizioni non possono essere misurate da un metro oggettivo quando nascono differenze di opinione e si devono raggiungere dei compromessi.

Un'altra difficoltà connessa alle procedure di valutazione delle posizioni è che non si possono confrontare i dati che provengono da due aziende. Non è possibile confrontare con una discreta accuratezza mansioni di tipo molto diverso. I giudizi dei diversi comitati di valutazione possono differire, senza che nessuno sappia di quanto. Alla fine, i comitati decidono sulla differenza fra i livelli mediante una trattativa.

Analogamente, non è facile, e generalmente non è possibile, confrontare le mansioni nel tempo. Durante uno, due o cinque anni, possono essere cambiati tanto le persone in un comitato di valutazione quanto i metodi di valutazione stessi. La procedura deve quindi partire ogni volta da capo.

Infine, le procedure di valutazione delle posizioni non hanno una stretta relazione con alcun specifico sistema retributivo.

I punteggi sulle valutazioni delle posizioni e una particolare struttura organizzativa possono operare l'uno contro l'altro e in effetti ciò accade spesso.

Il tempo di autonomia

Nel proporre un metodo di valutazione delle mansioni basato sul tempo, mi sforzerò di dimostrare che esso supera le carenze sopra descritte. Il tempo è oggettivo; esso si applica nello stesso modo a tutti i livelli, in tutte le aziende e in tutti i Paesi. L'ampiezza di tempo legata ad una mansione cambia soltanto nella misura in cui cambia il livello del lavoro. Esattamente come ci aspettiamo che tutti i doppi decimetri siano della stessa lunghezza dovunque essi si trovino (cioè sulla terra), possiamo attenderci che tutte le mansioni la cui ampiezza di tempo sia di due mesi abbiano lo stesso contenuto di responsabilità, chiunque le svolga.

L'essenza della misura del *tempo di autonomia* è che essa è basata non su vaghe affermazioni generali circa le «responsabilità», ma su dichiarazioni

specifiche e concrete circa i compiti effettivi che un dirigente si aspetta siano eseguiti.

I compiti o gli incarichi effettivi sono specifici e concreti. Non vi è nulla di vago intorno ad essi. Con un po' di riflessione qualsiasi dirigente dovrebbe essere in grado di descrivere, nei particolari, gli incarichi che si aspetta siano eseguiti dai suoi dipendenti, quali per esempio:

- inserire in quattro mesi un nuovo dipendente nella sua mansione
- attivare in due anni un nuovo canale distributivo
- battere a macchina in dieci giorni un piccolo manuale
- completare in quindici mesi l'installazione di un nuovo processo produttivo
- mettere a punto in sei mesi un contratto con un nuovo cliente
- ordinare e pianificare la consegna in nove mesi di una nuova macchina utensile
- ricevere le informazioni necessarie e preparare un memorandum e raccomandazioni per la pianificazione in quindici mesi.

Quando dico che un dirigente si aspetta che un dipendente eseguirà un lavoro, non voglio necessariamente dire che il dirigente stesso lo abbia assegnato. L'incarico può avere avuto origine da lui o dal dipendente, oppure qualcun'altro può aver chiesto al dipendente di eseguirlo. Ma in qualsiasi caso, un contesto o una prassi, espliciti o impliciti, consentono al dipendente di valutare quel che il suo dirigente si aspetta e di procedere in conformità per raggiungere l'obiettivo.

Nel prossimo paragrafo fornirò qualche esempio dettagliato di compiti e di misure in base al tempo. Prima voglio sottolineare tre punti importanti:

- ① *Ogni compito concreto che si chiede a qualcuno di svolgere ha un tempo obiettivo per il suo completamento.* (Voglio mettere in evidenza che mi riferisco a compiti specifici, quali «portate a termine nei prossimi sei mesi il programma di addestramento dei capisquadra» e non ad affermazioni generali sulle responsabilità, quali «mantenere i vostri dipendenti sufficientemente bene addestrati»). Un tempo obiettivo per il completamento può essere stabilito in modo esplicito oppure, altrettanto spesso, può essere implicito. Ma anche se è implicito, un dirigente dovrebbe essere in grado, se lo si chiede, di stabilire qual è il tempo obiettivo di completamento. Può darsi che all'inizio questa affermazione sembri assurda, ma è un dato di fatto della realtà del management che come tale deve essere vera. Se i compiti non avessero tempi di completamento, nessun dirigente potrebbe controllare l'attività di lavoro dei suoi dipendenti, né potrebbe

avere una vaga idea su come un particolare dipendente sta lavorando. Il sistema di lavoro diventerebbe sordo e fallirebbe come sistema.

② *Più una persona sale in un sistema direttivo, più si allunga l'arco di tempo entro il quale lavora.* Ognuno di noi ha in genere molti compiti che devono essere eseguiti entro ore o giorni. Ma vi sono anche molte persone che nel loro mix totale di lavoro hanno compiti il cui completamento è stabilito sull'arco di settimane, mesi o anni. Più uno sale di livello in una organizzazione, maggiore diventa la scala di tempo dei suoi compiti. Può darsi che una persona abbia ancora molti brevi compiti quotidiani, ma i compiti a più lungo termine si espandono sempre più man mano che essa sale verso il vertice dell'azienda.

E ora vengo al mio punto principale:

③ *L'ampiezza di una mansione può essere misurata in modo diretto e semplice in base ai tempi di completamento stabiliti per i compiti a più lungo termine che si richiede di eseguire in quella posizione, cioè in base al tempo di autonomia.* Sono stato indotto a questa conclusione circa il significato della discrezionalità nel tempo da un notevole numero di sorprendenti scoperte.

- Il tempo di autonomia coincide strettamente con la valutazione delle persone su quella che è una retribuzione equa per quel lavoro. Così, ad uno stesso tempo di autonomia corrisponderà sempre la stessa valutazione circa quella che è la retribuzione equa al di là della mansione o retribuzione effettiva.

- I tempi di autonomia ai quali emergono i ruoli di capo corrispondono in modo marcato in tutte le gerarchie aziendali. Livelli nuovi emergono a tre mesi, a un anno, a due anni, cinque anni, dieci anni e oltre.

- Quando il tempo di autonomia del ruolo di una persona diminuisce, essa sente che il peso della sua responsabilità è diventato minore; e quando essa aumenta, una persona sente che lo stesso peso diventa maggiore.

Prima di addentrarci nell'analisi più dettagliata di queste scoperte, vediamo come è possibile misurare la discrezionalità nel tempo.

Nel descrivere la misurazione effettiva di una mansione, mi riferirò soltanto a ruoli con più compiti; a ruoli in cui una persona ha diversi o numerosi compiti contemporanei e deve stabilire le sue priorità. Quasi tutti i ruoli direttivi, professionali e tecnici sono di questo tipo. Essi si contrappongono ai ruoli caratterizzati da un compito unico, in cui una persona ha appunto un solo compito alla volta che completa prima di passare al successivo. La mag-

giore parte dei compiti operai e impiegatizi sono di quest'ultimo tipo. I principi della misurazione del tempo di autonomia si applicano a entrambi i tipi, benché le procedure siano un po' diverse.

La prima cosa da fare quando si effettua una misurazione è di parlare con il capo del ruolo da misurare. In ultima analisi è il capo a *decidere* quali saranno i tempi-obiettivo per il completamento da parte dei suoi dipendenti. E i tempi di autonomia sono fatti obiettivi decisi dai capi. È vero che nello stabilire questi tempi-obiettivo il capo può avere in mente un gran numero di cose differenti. Capi diversi possono stabilire tempi diversi. Lo stesso capo può stabilire tempi diversi per due dipendenti diversi. Una volta però che il capo abbia deciso, queste decisioni diventano fatti che per il suo dipendente hanno una realtà oggettiva. Esse stabiliscono infatti gli obiettivi per suo lavoro.

Nel compiere per la prima volta una misurazione di tempo di autonomia, può giovare sperimentarla su una persona amica che ricopra un ruolo direttivo e del cui lavoro sappiate qualcosa. Ponetegli una semplice domanda: «Dammi qualche esempio di compiti che dovrebbero essere eseguiti dai tuoi dipendenti e che abbiano il tempo di completamento più lontano. Che cosa ti aspetti che facciano, e quando gli chiedi che sia fatto?».

Se è difficile stabilire un tempo obiettivo di completamento, usate approssimazioni successive. Domandate: «Ti aspetti che sia completato entro, diciamo, venti anni?». Il vostro amico indubbiamente sobbalzerà e dirà «no». Chiedetegli allora: «Ti aspetti che sia completato entro un giorno?». Il vostro amico sobbalzerà di nuovo e affermerà: «Impossibile». Probabilmente a questo punto diverrà un po' più preciso e vi dirà che ha in mente qualcosa di più vicino a un anno, o sei mesi, o due anni o qualsiasi altro tempo. A questo punto potete aiutarlo a concludere con più precisione sull'effettivo tempo massimo che è disposto a consentire.

Vorrei adesso illustrare questo punto dandovi esempi di alcuni dei compiti a più lungo termine che ho trovato in mansioni di vari tipi:

- di fronte a un cambiamento previsto di grande importanza nella tecnologia, il capo di una grande azienda che impiegava 40.000 dipendenti doveva assicurare entro 15 anni lo sviluppo di prodotti e di sbocchi di mercato completamente nuovi.
- il capo di una azienda più piccola aveva 7 anni per mettere a punto una nuova tecnologia di produzione nei due stabilimenti dell'azienda.
- un dirigente-proprietario di una piccola azienda aveva 18 mesi per scegliere e introdurre un nuovo sistema di registrazione e controllo per l'amministrazione e il magazzino.

Tabella 1

Correlazione della retribuzione ritenuta equa con le caratteristiche della mansione

Tempo di autonomia	0,86
Retribuzione effettiva	0,85*
Mediana dell'ampiezza retributiva per il grado della mansione	0,80
Retribuzione ritenuta equa (dirigenti)	0,79
Propria stima del valore di mercato	0,57
Valutazione del know-how	0,45
Valutazione della capacità nella soluzione dei problemi	0,42
Valutazione della pianificazione del tempo di autonomia	0,42
Valutazione dell'impatto della mansione	0,34
Valutazione della giusta responsabilità	0,34
Valutazione della libertà di agire	0,25
Età	0,16
Settore di servizio	0,05

(*) Nel 19% dei casi la retribuzione effettiva era più elevata della retribuzione ritenuta equa.

- un responsabile di ricerca e sviluppo aveva 8 anni per portare a termine un programma di ricerca mirante allo sviluppo e alla verifica di una gamma di nuovi prodotti che dovevano competere con prodotti equivalenti che, si sapeva, sarebbero entrati sul mercato internazionale. Egli assegnò al suo principale esperto metallurgico tre anni per preparare una gamma di materiali da verificare e fra i quali scegliere. A loro volta, agli esperti di ricerca e sviluppo vennero assegnati progetti specifici che avrebbero dovuto essere completati in periodi di tempo che variavano da 12 a 18 mesi.
- un direttore di produzione aveva 42 mesi per procedere alla costruzione di un nuovo edificio, nonché alla installazione delle macchine e delle attrezzature, e alla selezione e addestramento del personale, ivi incluse le trattative con le autorità civili, i consulenti e i fornitori.
- a un direttore di divisione furono assegnati 15 mesi durante i quali spostarsi ad una nuova tecnologia produttiva e farla funzionare con profitto.
- a un capo reparto furono dati sei mesi per l'inserimento nella mansione e l'addestramento di tre nuovi capisquadra che erano stati promossi.
- un direttore vendite aveva quattro anni per sviluppare una rete internazionale di uffici vendita, di agenti e di magazzini per una azienda che, fino a quel momento, non aveva nessuna esperienza di vendite intensive all'estero.
- entro 18 mesi un direttore vendite regionali doveva riorganizzare la sua regione per inserire due nuove linee di prodotti e per effettuare i programmi di trasferimenti alla sua regione di 18 nuovi venditori e del relativo personale di ufficio.

- un venditore aveva due mesi per mostrare una nuova linea di prodotti farmaceutici ai medici.
- un giornalista ricevette dal suo direttore un anticipo che gli consentiva un anno di tempo per effettuare contatti preparatori e indagini, in base ai quali avrebbe successivamente dovuto scrivere in una settimana un articolo, una volta che il fatto fosse diventato attuale.

Ricordatevi che state cercando una sola informazione: quali sono i compiti che hanno il tempo di completamento più lontano? Prima di esaminare il significato di questa informazione, desidero attirare la vostra attenzione su alcuni punti critici che distinguono la misurazione del tempo di autonomia da altre procedure di valutazione delle posizioni:

- i tempi più lontani di conseguimento di obiettivi in una mansione sono parti oggettive della realtà; non punteggi intuitivi contrattati in un comitato.
- se un dirigente modifica le modalità con cui assegna i compiti, allora dovrà cambiare la misura del tempo di autonomia.
- è possibile comparare direttamente l'uno con l'altro i tempi di autonomia in ruoli diversi; un tempo di autonomia di 6 mesi è un tempo di autonomia di 6 mesi, indipendentemente dal posto, dalla mansione, dall'azienda o dall'organizzazione.

Adesso che abbiamo visto come ciascuna mansione abbia un tempo di autonomia che può essere determinato in modo oggettivo, cosa significa questo per il funzionamento di una organizzazione? Con questa domanda in mente, esaminiamo le tre scoperte citate precedentemente: la correlazione del tempo di autonomia con la retribuzione sentita come equa, la concordanza dei tempi di autonomia che emergono ai diversi livelli manageriali e infine che cosa significa il tempo di autonomia per il modo in cui i singoli percepiscono le loro mansioni.

Per qualsiasi livello di tempo di autonomia esiste una retribuzione corrispondente che le persone a quel livello sentono come equa. Indipendentemente da dove lavorano, cosa fanno, quanto guadagnano, tutte le persone che lavorano allo stesso tempo di autonomia massimo indicano come equa la stessa retribuzione. Il livello di concordanza è estremamente elevato: gli indici di correlazione variano fra 0,85 e 0,92.

Questa rilevazione rimane valida a tutti i livelli da 4 dollari all'ora a 500.000 dollari all'anno. Essa rimane valida per qualsiasi occupazione — direttiva, professionale, operaia, impiegatizia e amministrativa, per la ricerca e sviluppo, le vendite, il personale, ecc. Essa resta valida per tutto un Paese, o come nel caso di Paesi grandi come gli Stati Uniti, per intere aree come il Sud Est, la costa occidentale, o il Sud, o il Midwest.

Inoltre, questa rilevazione resta valida indipenden-

temente dalla retribuzione effettiva di una persona. Se la sua retribuzione effettiva è inferiore a quella che corrisponde al livello generalmente ritenuto equo per quel tempo di autonomia, essa si sente sottopagata. Se è superiore, essa si sente pagata troppo. La correlazione è molto forte.

Vi sono stati molte verifiche di questa correlazione in più di venti diversi Paesi. La più completa venne eseguita negli Stati Uniti verso la metà degli anni Sessanta presso lo stabilimento di Minneapolis della Honeywell Corporation, durante uno studio quadriennale diretto da Tom Mahoney e Marvin Dunnette dell'Università del Minnesota.

Roy Richardson, a quel tempo responsabile dello sviluppo dei quadri alla Honeywell, eseguì lo studio durante un programma di ricerca sottoposto ad accurato controllo. Egli incluse nello studio tutte le variabili che possono influire su quella che una persona ritiene una retribuzione equa per il suo lavoro. La *tabella 1* (vedi pagina precedente) elenca i risultati e mostra come le misure del tempo di autonomia si collegano strettamente con una retribuzione ritenuta equa e con una retribuzione effettiva (e sono ragionevolmente vicine ai valori di mercato). Invece, con i normali fattori della valutazione della mansione (quali il *know-how* e altro) gli indici di correlazione sono molto inferiori e variano fra 0,45 e 0,25.

Analoghi studi sistematici sono stati eseguiti nel Regno Unito, in Olanda e nel Canada, ottenendo correlazioni altrettanto sorprendenti fra 0,85 e

0,90. Inoltre, dato che il metodo di misura dell'ampiezza temporale è oggettivo e immutabile, si può usarlo in tempi diversi. Per esempio, è stato possibile confrontare le rilevazioni sulla retribuzione ritenuta equa in una azienda di progettazione in Inghilterra nel 1958, con quelle di 12 aziende diverse sempre in Inghilterra nel 1968, e con 14 diversi gruppi di attività presso il National Health Service (infermiere, fisioterapisti, ecc.) nel 1974. Mettendo insieme tutti questi risultati (confrontare la *tabella 2*) e allineandoli alla stessa base per i cambiamenti che si sono verificati nelle retribuzioni fra il 1958 e il 1974 (un aumento di circa il 303%), essi seguono molto da vicino la stessa curva.

Queste rilevazioni e altre simili hanno portato per prime alla conclusione che la misura del tempo di autonomia è collegato al livello di lavoro e alla responsabilità così come è espresso dal senso di equa retribuzione. Tuttavia, vi è un'altra rilevazione altrettanto importante, che per quanto mi riguarda convalida la correlazione.

La correlazione dei livelli di tempo di autonomia con la retribuzione ritenuta equa ha dato la prima indicazione che la misura del tempo di autonomia di per sé può essere una misura oggettiva del livello di lavoro e di responsabilità. Tuttavia, una successiva scoperta compiuta pressappoco nello stesso periodo da Hazekamp e dai suoi colleghi presso la *General Employers Corporation in Olanda*, nonché nell'attività di ricerca presso la *Glacier Metal Company* con sede in Inghilterra, si è rivelata an-

Tabella 2

Dati sulla retribuzione ritenuta equa correlati a una base comune in base all'indice 1958 delle retribuzioni

Retribuzione ritenuta equa (sterline per anno)

- Glacier Metal Co. (1958)
- 12 aziende britanniche (1968)
- 14 professioni sanitarie (1974)

£ 8.000

£ 6.000

£ 4.000

£ 2.000

0

Ore di tempo di autonomia

0,1

1,0

10

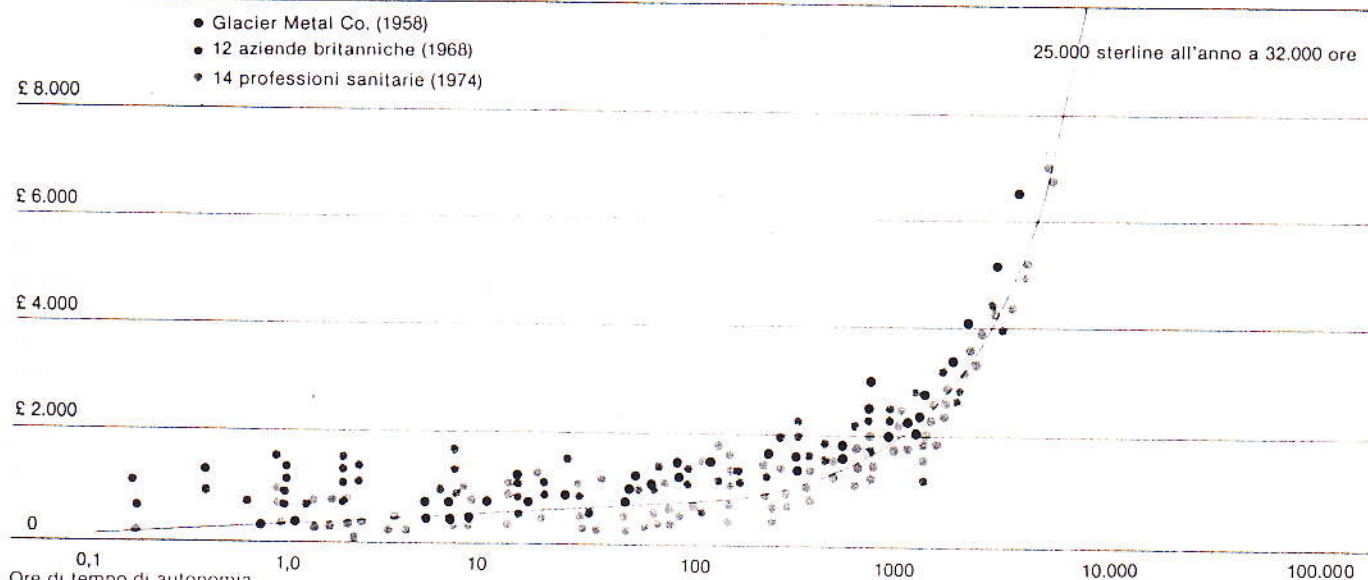
100

1000

10.000

100.000

25.000 sterline all'anno a 32.000 ore



che più significativa sotto questo punto di vista. Il fatto è che i veri livelli di management emergono tutti allo stesso livello di tempo di autonomia. Affinché una persona qualsiasi a qualsiasi livello con un tempo di autonomia *fino* a tre mesi accetti qualcun altro come capo, bisogna che quest'ultimo lavori ad un livello che superi il tempo di autonomia di tre mesi.

Un altro punto di demarcazione può essere trovato a un tempo di autonomia di un anno, un altro a due anni, quindi a cinque anni, a dieci anni e probabilmente anche a venti anni. Nella *tabella 3*, C e B lavoreranno entrambi accettando A come il loro capo indipendentemente dall'organigramma. Allora B e A saranno una effettiva coppia capodipendente, mentre B e C non lo saranno. C sentirà che B è «troppo vicino» per essere il suo capo, tanto da «soffiargli sul collo». Indipendentemente dall'organigramma, inoltre, E e F saranno entrambi i diretti dipendenti di D; P e Q di O; S e T di R.

Un altro modo di vedere questo problema è che, maggiore è il tempo di autonomia di un dipendente, maggiore dovrà essere quella del suo capo affinché esso sia percepito come tale. Per esempio, nella *tabella 3* (vedere pagina 92) S e T sono ovviamente dipendenti di R perché sono al di sotto del tempo di autonomia dei tre mesi e R è al di sopra. Per lo stesso motivo E e F sono dipendenti diretti di D. Ma per B e C una differenza di tre mesi non è sufficiente. Dato che C ha un tempo di autonomia di un anno, quella di B deve essere almeno di un anno superiore a quella di C.

I reali livelli manageriali terminano a punti di demarcazione discreti, costruendo così in una linea gerarchica una serie di livelli organizzativi. Il sistema direttivo sarà solido finché in ciascuna fascia vi sia soltanto una mansione. Le difficoltà cominciano quando entro la stessa linea gerarchica vengono comprese due o più posizioni della stessa fascia. Le persone si sentono affollate in troppi livelli manageriali e su linee gerarchiche troppo lunghe.

Queste scoperte sono molto attendibili. I dati provengono da più di 23 diversi Paesi, dall'industria, dal commercio, dall'amministrazione pubblica, dai sistemi scolastici, dagli ospedali e dai servizi amministrativi di chiese e università. Il quadro è lo stesso dovunque. Quando le organizzazioni sono conformi alle fasce descritte, la struttura non sarà né troppo piatta né troppo verticalizzata.

Nella *tabella 4* (vedere pagina 93) c'è un esempio di una organizzazione che utilizza questo tipo di struttura.

Per quanto riguarda la misura dei tempi di autonomia, l'esistenza di questi sottostanti livelli manageriali di demarcazione in tutte le gerarchie può si-

gnificare soltanto una cosa e cioè *che il tempo di autonomia debba essere una misura vera, di per sé, del livello di responsabilità*. Inoltre, la discrezionalità nel tempo ci dà una misura fondamentale per una efficace progettazione organizzativa.

(La domanda sul perché debbano emergere gli strati dell'organizzazione — ai livelli temporali di tre mesi, un anno, due anni, ecc. — è interessante e importante; la risposta, penso, è collegata alla natura della capacità umana sul lavoro).

Come applicarla?

Ho dato alcune indicazioni di come nella progettazione organizzativa si può usare la misurazione del tempo di autonomia. Per esempio, è facile determinare se ci sono troppi livelli in una qualsiasi parte dell'organizzazione. Prendiamo un certo numero di rilevazioni del tempo di autonomia in una linea gerarchica e se c'è, diciamo, un dirigente che lavora su un tempo di autonomia di 18 mesi con un dipendente che lavora 15 mesi, questo significa che nello strato 3 ci sono troppi ruoli.

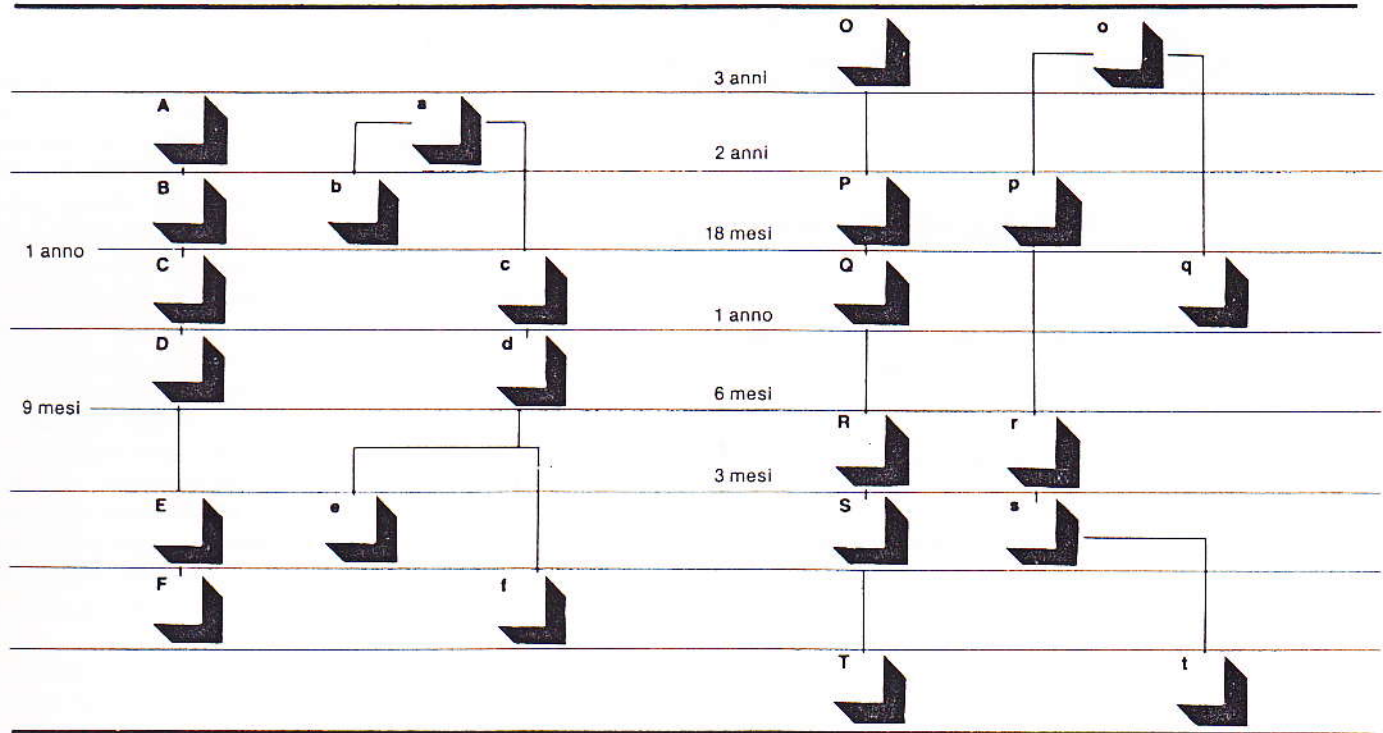
Analisi di questo tipo possono aiutare a mettere a punto l'intera organizzazione. In ciascuna linea gerarchica ci dovrebbe essere soltanto una posizione in ogni strato mostrato nella *tabella 4*.

Questi strati o livelli organizzativi, tuttavia, devono essere sottodivisi in un altro sistema di livelli, cioè in un sistema di gradi che segna la carriera di una persona e stabilisce le fasce retributive.

Secondo la mia esperienza i gradi necessari sono circa tre volte rispetto ai livelli organizzativi. Il guaio è che di solito non si riescono a distinguere l'uno dall'altro i due sistemi di livelli. È normale che si usi un sistema di gradi per organizzare il lavoro e che allo scopo di promuovere si violenti un sistema di gerarchia. Il risultato è che emergono troppi livelli organizzativi.

Si possono evitare questi problemi se l'organizzazione è strutturata in conformità al tempo di autonomia. La *tabella 5* (vedere pagina 93), dove ciascuno strato è diviso in tre livelli di gradi, illustra questo sistema. Ciascuno dei livelli di grado è contrassegnato da una specifica fascia di tempo di autonomia; per esempio, lo strato 2, che va dall'ampiezza di tre mesi fino a quella di un anno, è diviso in gradi ai livelli di tempo di autonomia di sei e nove mesi.

Suddividere le organizzazioni in questo modo può sembrare niente più di un bell'esercizio accademico.

Tabella 3*Effettivi livelli manageriali correlati al tempo di autonomia*

co. In effetti è un lavoro che ha notevole importanza pratica. Eccone le ragioni.

Questo sistema di strati e gradi ci mette a disposizione un unico e uniforme sistema di organizzazione e di gradi che può essere applicato in tutta l'azienda — si tratti di una piccola società con una sola localizzazione, di una grande azienda con molti stabilimenti o di una multinazionale.

Se una particolare mansione, indipendentemente dal suo compito, è misurata in, diciamo, 15 mesi di tempo di autonomia, essa riceve il grado IIIC. Se un'altra mansione è misurata in 21 mesi, essa riceve il grado IIIA. In questo modo tutte le mansioni di grado IIIC e di grado IIIA in qualsiasi punto dell'organizzazione sono di dimensione o livello di lavoro equivalente. Esse sono mansioni dello stesso livello, indipendentemente da dove si trovano dal punto di vista geografico e dal fatto che siano, nella produzione, nelle vendite, nel personale, nella finanza, nel controllo di produzione, nell'elaborazione elettronica dei dati, o in qualsiasi altra area, indipendentemente anche dalle loro etichette.

Quindi, l'universalità del tempo di autonomia rende possibile inserire nello stesso quadro tutti i livelli di lavoro. Questa procedura mette a disposizione un modo semplice e sistematico di negoziare e determinare le strutture retributive. Si tratta di assegnare i livelli retributivi ai confini dei gradi.

I livelli di retribuzione percepiti come equi per l'est

degli Stati Uniti nel 1978 sono nella *tabella 6* (vedere pagina 93). Controllate se questa struttura si adatta ad un sistema corrente di retribuzione e di gradi. Prendete una mezza dozzina di mansioni, calcolate i loro tempi di autonomia e quindi ricavate la loro retribuzione equa e confrontatela con la retribuzione effettiva.

Non tutte le mansioni che hanno lo stesso grado e la stessa fascia retributiva hanno gli stessi livelli di tempo di autonomia. Tuttavia i confronti daranno qualche idea del grado di aggiustamento necessario ad una struttura retributiva se l'organizzazione dovesse muovere verso la retribuzione dei gradi in base al tempo di autonomia.

La maggior parte dei metodi soggettivi per valutare le posizioni sono dotati di numerosi sistemi speciali per casi particolari come la scarsità di personale. Tuttavia l'esperienza fatta con il metodo del tempo di autonomia dimostra che per raggiungere una messa a punto completa è necessario un numero minore di questi adattamenti speciali. E se vi è una reale evidenza della necessità di pagare sopra i livelli correnti per far fronte alla scarsità, è importante farlo aggiungendo un differenziale riferito esplicitamente alla scarsità, tenuto separato dalla retribuzione. Il differenziale può essere allora eliminato se e quando la scarsità scompare.

Ma, ci si potrebbe chiedere, cosa succede dei fuoriclasse, dare gratifiche ai dirigenti di alto livello,

mettere a punto programmi di compartecipazione azionaria, oppure dare semplicemente incrementi retributivi di merito o valutazioni diverse dei risultati, come quando una persona in un grado è valutata eccellente e un'altra soltanto soddisfacente?

Qui la risposta è che il buon rendimento viene ricompensato da aumenti di merito che fanno progredire una persona attraverso la fascia retributiva per il suo grado. Se essa continua a fare molto bene e se il lavoro richiesto lo consente, essa può venir promossa e avere quindi la possibilità di un aumento retributivo attraverso l'avanzamento al grado superiore. La mossa successiva è riconoscere la effettiva crescita nelle capacità e nel rendimento di una persona promuovendola al successivo livello organizzativo appena se ne presenta l'occasione. Nella mia esperienza una struttura retributiva sistematica, una valutazione del rendimento effettivo e una progressione solida sono i mezzi migliori per riconoscere e ricompensare il merito. La necessità di introdurre sistemi incentivanti è di solito il riflesso di una inadeguata struttura retributiva.

Il mio obiettivo in questo articolo non era quello di descrivere nei particolari la creazione di sistemi organizzativi o retributivi.

Mi riterrò soddisfatto se avrò chiarito adeguatamente i seguenti punti:

- se una mansione è più ampia, cioè se ha un più elevato livello di responsabilità di un'altra, ciò può essere stabilito confrontando direttamente il massimo tempo di autonomia delle due mansioni, i tempi più lunghi entro cui una persona deve programmare e fare particolari compiti.
- la relazione fra il tempo di autonomia e il livello di lavoro emerge in due modi principali. Primo, il tempo di autonomia coincide in misura straordinaria con quella che una persona ritiene una retribuzione equa indipendentemente dalla retribuzione effettiva. Secondo, la misura del tempo di autonomia rivela l'esistenza di una struttura universale, sottostante, di livelli manageriali, con punti di demarcazione a tre mesi, un anno, due anni, cinque anni, dieci anni, venti anni e oltre.
- se la struttura direttiva è stabilita con un solo ruolo in ciascun strato, vi è una buona possibilità di far sì che il lavoro venga programmato ed eseguito come stabilito. La misura del tempo di autonomia dà le basi di una solida struttura direttiva. Infine, pongo la domanda che certamente si è già posto il lettore di questo articolo. Perché all'interno delle gerarchie di lavoro esiste questa sistematica struttura direttiva e retributiva? In risposta, avanzo l'ipotesi che ciò dipenda dal fatto che la capacità individuale si manifesta in tempi di autonomia e che la distribuzione di diversi livelli di capacità sia al centro delle strutture di management.

Tabella 4*Effettivi livelli manageriali sottostanti alle organizzazioni*

	Livello manageriale	Numero massimo di dipendenti	Fascia di tempo di autonomia
Strato 7	Capo dell'azienda	150.000	Oltre 20 anni
Strato 6	Capo di gruppo divisione	75.000	Da 10 a 20 anni
Strato 5	Capo di una azienda dipendente	15.000	Da 5 a 10 anni
Strato 4	Direttori generali	2.500	Da 2 a 5 anni
Strato 3	Dirigenti di secondo livello	350	Da 1 a 2 anni
Strato 2	Dirigenti di primo livello	50	Da 3 mesi a 1 anno
Strato 1	Stabilimenti e uffici	—	Fino a tre mesi

Tabella 5*Strati e gradi del tempo di autonomia*

Strato		Grado
5 anni		
4 anni	A	IVA
3 anni	B	IVB
2 anni	C	IVC
20 mesi	A	IIIA
16 mesi	B	IIIB
1 anno	C	IIIC
9 mesi	A	IIA
6 mesi	B	IIB
3 mesi	C	IIC
1 mese	A	IA
1 settimana	B	IB
1 giorno	C	IC
D		ID

Tabella 6*Correlazione tra la retribuzione ritenuta equa e il tempo di autonomia*

Tempo di autonomia	Retribuzione ritenuta equa Stati Uniti, 1978 (in migliaia di dollari)
10 anni	\$250.000
5	\$125.000
2	\$ 65.000
1	\$ 34.000
3 mesi	\$ 20.000

Questo articolo è stato pubblicato in inglese con il titolo «Taking time seriously in evaluating jobs» © 1979 by the President and Fellows of Harvard College. Traduzione italiana di Angela Martelli © 1980 by the President and Fellows of Harvard College.