

ADAPT – Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)

Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:
selezione@adapt.it

Bollettino ADAPT 7 febbraio 2022, n. 5

La cosiddetta *Merit Review* è un processo attraverso il quale un’azienda decide di assegnare degli aumenti retributivi meritocratici ai propri collaboratori. Si differenzia da altre tipologie di incremento salariale (come, ad esempio, quelli collegati all’anzianità aziendale, all’assegnazione a nuove mansioni e alla *retention* in seguito a offerte da altre imprese) per il suo diretto collegamento con la valutazione delle performance del lavoratore.

Come si evince infatti già dal nome, è ineludibile la parte meritocratica di questa fattispecie e di conseguenza **il nesso con i vari sistemi di valutazione della performance che le aziende possono implementare.**

Il livello di strutturazione di questo processo può variare molto a seconda della realtà aziendale e della complessità organizzativa che la caratterizza. Nelle aziende di dimensioni minori tutto può esaurirsi con un semplice colloquio con il responsabile – se non direttamente con il datore di lavoro – che sulla base della propria opinione personale sull’operato del dipendente decide di assegnare o meno un aumento retributivo.

Nelle multinazionali e nelle imprese di maggiori dimensioni e con processi HR più strutturati, invece, sovente si viene a creare un vero e proprio sistema con fasi prestabilite disseminate nel corso dell’anno. Come già accennato in precedenza, in queste realtà non si può prescindere da un sistema di valutazione della performance e quindi di *Management by Objectives* (MBO).

Per poter parlare di *merit review* (che è l'ultimo anello di questa catena) quindi è necessario fare un passo indietro e partire dal momento della fissazione degli obiettivi - che chiaramente varia a seconda delle realtà sia nel suo momento di definizione che nelle modalità -, dal livello di coinvolgimento del collaboratore all'interdipendenza con le altre aree, anche a seconda della forma organizzativa della società, a titolo esemplificativo se funzionale o a matrice.

Dopodiché, fatte salve eventuali verifiche intermedie o modifiche in corso d'opera, dovute ad esempio a contingenze organizzative (come dimissioni del responsabile, ristrutturazioni della Business Unit e così via), si arriva al momento della valutazione, in genere con cadenza annuale, anche qui caratteristico e indicativo del modello scelto dall'azienda.

Molte realtà scelgono di valutare il lavoratore non solo su degli obiettivi concreti, ma anche sulle competenze distintive incarnate dall'azienda, rinominati a seconda del contesto aziendale ma ricomprendibili sotto l'etichetta generica di "valori".

A prescindere da quest'ultimo punto, si giunge a uno o più valori numerici collegati a un giudizio, non solo relativo al soddisfacimento o meno dell'obiettivo contingente, ma al netto del potenziale della persona e soprattutto delle aspettative del manager diretto. Essendo questo un riflesso anche del trattamento retributivo - e dell'inquadramento - che il lavoratore percepisce, rimane un elemento tra i più importanti da considerare in questa sede.

Successivamente si arriva a quella che è la *merit review vera e propria*: generalmente vengono programmati incontri tra HR e Manager diretto per vagliare le proposte di quest'ultimo in funzione del budget assegnatogli. Queste devono essere suffragate chiaramente da motivazioni specifiche e devono trovare conforto nella valutazione assegnata nel processo sopra descritto. Come si evince anche dal nome, diventa complesso avallare un aumento meritocratico per un collaboratore che ha reso al di sotto delle aspettative del responsabile, e di conseguenza dell'organizzazione.

Il ruolo dell'HR in questa fase varia a seconda dell'intensità di questa funzione all'interno dell'organizzazione: dove si tende a favorire l'*empowerment* del manager diretto, in linea con molte tendenze HR degli ultimi anni, l'HR diventa una sorta di *advisor*, con il mero compito di accompagnare il responsabile nel processo, consigliandolo se necessario. Dove le Risorse Umane hanno invece un ruolo di maggior forza, le redini di quest'attività sono tenute più saldamente in mano dall'ufficio del personale - chiaramente consultando il manager, ma riservandosi di bloccare alcune candidature per diversi motivi (ad esempio, un aumento troppo basso per il ruolo, un lavoratore promosso da poco o da troppo poco tempo nel ruolo).

Diverse aziende accompagnano a questo momento una comparazione della retribuzione dei lavoratori con quella della media di mercato della mansione espletata da questi ultimi, in modo da valutare con ancora più precisione l'opportunità o meno dell'aumento, nonché il grado di priorità rispetto ad altri colleghi meritevoli, dato il budget comunque limitato.

Ciò permette di mantenere la competitività dei pacchetti retributivi e di prevenire eventuali offerte da altri *competitors*, grazie ai dati raccolti da varie agenzie specializzate nella raccolta di questi dati salariali, pensiamo per esempio a Job Pricing o Towers Watson.

In conclusione, il processo di *merit review* è fondamentale all'interno di un'azienda per premiare i lavoratori meritevoli e attuare una politica di *retention* dei talenti. Tuttavia, alcuni accorgimenti sono fondamentali al fine della buona riuscita di questa pratica, come il nesso bidirezionale con il sistema di valutazione della performance e di MBO e la valutazione del posizionamento sul mercato del lavoratore, ai fini di non generare insoddisfazioni e malumori all'interno del contesto aziendale.

Dario Frisoni

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 @FrisoniDario

