



RU

**GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE
NELLE AREE ORGANIZZATIVE DI PROJECT**

Stefano Protto

dicembre 1997 - rev.1.2

MATERIALE DIDATTICO PER USO ESCLUSIVAMENTE INTERNO

Riproduzione non consentita senza l'autorizzazione di PROMAT SAS



RU

1. PIANIFICAZIONE

Nelle aree organizzative coinvolte nella realizzazione di Progetti, il problema del dimensionamento dell'organico è reso più semplice dalla corretta applicazione dei metodi di pianificazione e controllo dei Progetti. Infatti l'insieme dei piani dei Progetti in essere e dei Progetti ritenuti di probabile acquisizione fornisce, per tipologie, la quantità di Risorsa Umana necessaria nel tempo, con una approssimazione che è funzione dell'incertezza delle stime nei vari preventivi, della probabilità di slittamento dei Progetti in corso e della probabilità di acquisizione di nuovi Progetti.

Il dimensionamento deve naturalmente essere fatto in prospettiva verso il futuro, con un anticipo di uno-due anni (o sei mesi, nel caso di durata media dei Progetti inferiore all'anno), la criticità nel dimensionamento è tanto maggiore quanto più

- i Progetti sono poco numerosi,
- la durata media dei Progetti è breve,
- i Progetti richiedono numerose e diverse tipologie di Risorsa Umana e/o tipologie poco disponibili ("rare").

Le Risorse Umane richieste dai Progetti vanno distinte nelle seguenti quattro classi a due a due esclusive:

- standard/speciale,
- non strategica/strategica;

intendendo con

- "standard" quella tipologia di Risorsa Umana che è diffusamente richiesta nella maggioranza dei Progetti di un determinato tipo (per esempio montatori elettrici in Progetti di impianti); si tratta di una risorsa che diventa rara solo nei periodi di proliferazione di Progetti di quel tipo (per esempio i programmatori in linguaggio C++ nei primi anni '90);
- "speciale" quella tipologia di risorsa che è rara per il particolare tipo di specializzazione (per esempio un Progettista di strutture spaziali) o per il tipo di esperienza (per esempio un direttore di lavori civili con esperienza di cantieri in Amazzonia e buona introduzione presso le autorità governative brasiliane);
- "strategica" la risorsa che è opportuno avere e mantenere in azienda a causa delle peculiari conoscenze/competenze (know-how, conoscenze riservate circa i contratti o i lavori, ecc...) o per assicurarsi una "massa critica" minima sufficiente a garantirsi dal rischio

RU 2

di non trovare disponibilità nell'offerta esterna (nei tempi, costi e qualità richieste dai Progetti tipicamente realizzati nell'organizzazione).

L'organico viene quindi dimensionato al minimo, sulla base della risorsa strategica con eventuale piccola quantità di risorsa non strategica. Ne risulta un organico mediamente "scarso", come è giusto, ma con possibile sfrido sulla risorsa strategica speciale che va mantenuta perchè strategica e però non è scarsa in quanto l'essere anche speciale non garantisce il suo impiego continuo. Quando la Risorsa in organico è saturata dalle attività dei Progetti, la Risorsa mancante (normalmente non strategica) viene reperita all'esterno sotto forma di "forniture", "terzisti", "consulenti", ecc...; il Personale con contratto a termine va considerato in organico a tutti gli effetti.

E' chiaro che in linea teorica il rapporto di lavoro ottimale nei Progetti è il Contratto a Termine, soprattutto se la formula strutturale è la Task Force. Tuttavia, in realtà, ciò non è conveniente nè possibile per vari motivi, principalmente perchè mancando la continuità nella presenza della risorsa strategica, non si ha in azienda la costruzione ed il mantenimento del know-how proprietario che, soprattutto nell'alta tecnologia, costituisce un importante vantaggio competitivo e poi, nel caso italiano, perchè la rigidità del mercato del lavoro e la cultura del "posto fisso" hanno impedito il formarsi di una classe di "Professionals" liberi che concepisca la carriera come un susseguirsi di contratti a termine su Progetti sempre più problematici e qualificanti.

Una soluzione frequentemente adottata da aziende all'interno delle quali vengono realizzati progetti finalizzati alla propria operatività (trasporti, energia, servizi, ...) è di scorporare le attività di Project e le relative risorse costituendo una Società controllata che faccia sinergie sul mercato o mettendo tali risorse in comune con quelle provenienti da altre aziende costituendo una società consortile che serva le aziende consorziate ed eventualmente altri, in tal modo si tende a saturare la potenzialità della risorsa strategica e speciale e a tamponare i vuoti-lavoro prodotti dalle fluttuazioni della richiesta interna.

2. SELEZIONE E RECLUTAMENTO

Il reclutamento pone problemi di tipo diverso in relazione al fatto che la Risorsa Umana sia "speciale" o meno e che si voglia stabilire un rapporto di lavoro dipendente, di consulenza o di fornitura. Inoltre va tenuta presente la scadenza temporale schedulata dal Progetto per l'inizio del lavoro per il quale la Risorsa è necessaria: tale scadenza deve essere assolutamente rispettata, pena ritardi e maggior costi del Progetto; pertanto l'acquisizione della Risorsa deve essere anticipata quanto basta per renderla disponibile al Progetto, pronta e preparata, alla scadenza (e senza eccesso di anticipo per evitare aggravii di costo). Inoltre tutta la problematica è sensibile alla incerta fluttuazione delle scadenze reali rispetto a quelle programmate causata dalla dinamica perturbata delle attività ed eventi dei Progetti nella realtà operativa.

Come già osservato, le risorse “standard” vengono preferibilmente acquisite attraverso contratti di fornitura d’opera (p.es. montaggi, progettazioni,...) e del problema si fa carico la struttura degli Acquisti in collaborazione con i Project Manager. Altrimenti si procede a ricerca e selezione ai fini di stabilire dei rapporti di lavoro dipendente secondo le tecniche abituali e senza particolari problemi salvo nei periodi di forte richiesta di Risorsa, come già si è accennato.

La risorsa “strategica” è solitamente sviluppata in Azienda partendo da assunzioni di giovani freschi di studi o con pochi anni di esperienza, costituendo dei “vivai” dai quali selezionare, nel corso degli anni, le risorse chiave che contribuiscono a mantenere ed a far progredire il know-how aziendale. E’ frequente il ricorso a borse di studio e stages lunghi finalizzati appunto alla migliore selezione. Tuttavia può essere talvolta necessario procedere alla selezione ed assunzione di una persona già esperta e allora si va incontro ad alcune difficoltà di rilievo:

- visibilità dei possibili candidati, infatti è tutt’altro che garantita la qualità del ritorno di risposte da una inserzione sulla stampa, e anche il contatto diretto tramite Cacciatori di Teste o segnalazione nominativa è efficace, se non addirittura possibile, solo a partire da posizioni di quadro superiore o dirigenza, sempre a causa della scarsa visibilità dall’esterno delle posizioni di livello inferiore;
- trattativa che parte da una posizione sbilanciata perchè i candidati vengono cercati (la posizione non è offerta ad un pubblico numeroso di potenziali candidati a priori disponibili), con l’aggravante che, di solito in questi frangenti, si ha necessità di reclutare in tempi strettissimi; tutto ciò comporta spesso di dover pagare un sovrapprezzo in termini di trattamento dell’assunto e quindi il rischio di generare sperequazioni retributive all’interno dell’azienda con tutte le conseguenti dinamiche negative.

La risorsa “speciale” va individuata e contattata direttamente, eventualmente per il tramite di un Cacciatore di Teste. Non c’è in questo caso il problema della visibilità perchè la risorsa rara è tipicamente visibile e nota nel suo ambiente professionale, il problema è tutto nella rarità, che determina spiacevoli conseguenze:

- trattativa sbilanciata (vedi sopra), i trattamenti retribuiti per tali posizioni sono tipicamente in incremento per questo preciso motivo, salvo i periodi di crisi che portano una perequazione;
- azione ostile nei confronti di altra azienda, se la risorsa le viene sottratta (rischi di ritorsioni ed escalation, anche a distanza di tempo);
- probabilità non remota di non riuscire a reclutare la risorsa ideale e dover ripiegare su esperienze e professionalità non perfettamente in linea con le esigenze.

RU 4

Se la risorsa “speciale” è anche “strategica”, come frequentemente accade, va posta grande attenzione nel valutare candidato e situazione perchè può capitare che l’azienda “vittima” della predazione lasci andare la propria risorsa con il preciso scopo di riacquisirla successivamente con tutto il bagaglio di informazioni sull’azienda “predatrice” (magari d’accordo con l’interessato; ciò non è per nulla professionale, ma quando business e carriere si intrecciano spesso gli scrupoli cadono).

Molta attenzione va posta nell’utilizzo dei costosissimi Cacciatori di Teste, spesso anche i consulenti più rinomati hanno delle cadute di stile e professionalità. Il Cacciatore va monitorato continuamente: deve capire a fondo la problematica del cliente, i candidati vanno esaminati sulla carta in base alle informazioni disponibili prima che vengano contattati dal Cacciatore e solo in terza battuta incontrati, è opportuno stabilire la parcella del consulente a corpo (è invece prassi stabilire la parcella in proporzione alla retribuzione dell’assunto, e/o a tempo, il che porta il consulente a presentare candidati con alte pretese e/o a prolungare la ricerca presentando molti candidati estratti dai propri archivi senza reale dispendio delle energie che comunque egli fatturerà), ed è anche opportuno concordare garanzie in caso di insuccesso del candidato assunto nella posizione (p.es. una seconda ricerca a costi vivi).

3. SVILUPPO

Una buona politica di sviluppo della Risorsa Umana è indispensabile per il buon esito dei Progetti per una duplice serie di motivazioni connesse rispettivamente alla dimensione tecnologica e a quella comportamentale-organizzativa.

La formazione, leva fondamentale dello sviluppo della Risorsa Umana, finalizzata ad ottimizzare le competenze ed il comportamento organizzativo nell’ambito delle attività di Progetto si articola in

- aggiornamento tecnico (nelle tecnologie tipiche di pertinenza del Progetto), reso quasi sempre necessario dalla complessità che normalmente caratterizza i Progetti anche dal punto di vista tecnologico e per l’esigenza di realizzare ambiti di mutua comprensione interdisciplinare tra esperti di diverse specialità che concorrono nella realizzazione del Progetto,
- formazione gestionale (tecniche di pianificazione e controllo) indirizzata alle figure responsabili del Progetto e delle sue parti; formazione e aggiornamento indirizzati al Project Manager e/o a figure particolari in campi specifici gestionali-normativi in relazione alla tipologia e ambiente del Progetto (p.es. regolamenti del commercio internazionale, project financing, antinfortunistica di cantiere, ...);
- formazione ai ruoli interfunzionali con particolare attenzione allo sviluppo

- di abitudine al lavoro di gruppo (“teamwork”) rafforzando i valori di collaboratività e di eccellenza, indirizzata a tutti gli operatori impegnati nei Progetti; YFDX
- di abilità negoziali e di leadership non gerarchica (basata appunto su abilità negoziali), indirizzata ai responsabili dei Progetti e dei maggiori Sotto-Progetti e ai responsabili delle linee che forniscono risorse ai Progetti (nel caso di una organizzazione a matrice);
- attività di stretta pertinenza dello specifico Progetto: momenti di aula finalizzati alla informativa sul Progetto e alla motivazione delle risorse umane (particolarmente importanti il “kick off” alla partenza del Progetto e i briefing al termine di fasi principali e in occasione di particolari situazioni di crisi o di modifica degli obiettivi); tali attività si rivolgono normalmente a tutti i partecipanti al Progetto, salvo problemi logistici dovuti alla numerosità degli interessati (in tal caso i briefing vengono replicati in cascata nei Sotto-Progetti), e, nel caso di situazioni particolari e specifiche, si rivolgono ai soli partecipanti a parti e/o fasi del Progetto (p.es. i montatori di carpenteria metallica su un cantiere, gli operatori di un collaudo, ...).

Tali attività di formazione e addestramento sono giocate in chiave tattica in relazione a singoli Progetti e quindi sulle risorse di Progetto indipendentemente dall'appartenenza o meno alla Azienda, oppure in chiave strategica finalizzata a preparare e/o a mantenere aggiornate per i Progetti futuri le Risorse Umane interne all'organizzazione. In ogni caso, le attività vanno programmate con cura in relazione alle esigenze e gli obiettivi dei Progetti; in tal senso la normativa ISO 9000 relativa ai Sistemi Qualità impone una pianificazione delle attività (ISO 9001, para. 4.2.3 e Progetto di Norma ISO 9004/6) e delle relative risorse umane impegnate, le quali devono possedere le necessarie competenze e conoscenze (ISO 9001, para. 4.1.2.2 e para. 4.18); l'assenza di evidenze probanti l'effettiva competenza di risorse chiave (e quindi la formazione e addestramento) può comportare una non-conformità grave in sede di certificazione e/o di visita di sorveglianza.

Una particolare importanza va poi attribuita alla Valutazione del Potenziale, strumento indispensabile per sviluppare la risorsa “strategica”. Mediante un buon sistema di Valutazione del Potenziale è possibile monitorare lo sviluppo del Personale misurando con il passare degli anni le forze e le debolezze e orientando di conseguenza i possibili percorsi di carriera e pianificando interventi di formazione e addestramento per colmare le lacune. La valutazione deve coprire anche quegli aspetti comportamentali che caratterizzano ruoli e modalità di interazione nel lavoro per Progetti (p.es. capacità negoziale, autorevolezza, pragmatismo, orientamento al risultato, ...). Il grado di correlazione tra potenziale rilevato e caratteristiche richieste dalla posizione fornisce l'informazione necessaria per il piano di addestramento, per il piano dei rimpiazzi e, in prospettiva dinamica nel tempo, per i piani individuali di carriera. In particolare, circa il percorso di carriera di un Project Manager è raccomandabile una esperienza tecnica pregressa in posizione di “sistemista” (l'esperienza di “specialista” non è indispensabile), un'esperienza in posizione di “vice” o “assistente” del Project Manager alternando le posizioni di “vice” e di Project Manager al crescere della complessità dei Progetti.

4. MBO E VALUTAZIONE

I Progetti sono macro-obiettivi, tutta la moderna filosofia della pianificazione e controllo dei Progetti si fonda sull'operazione di scomposizione (WBS) la quale definisce gerarchie di Sotto-Progetti/sotto-obiettivi interdipendenti per i quali vengono designati dei responsabili e le cui attività elementari sono chiaramente definite in termini di Risorsa impiegata. Ciò definisce un ambiente operativo naturalmente orientato per obiettivi e dotato di un sensibile e robusto sistema di indicatori di performance. E' quindi semplice e naturale calare sui Progetti la modalità di direzione per obiettivi (Management by objectives, MBO).

Nella modalità organizzativa per Task Force la definizione degli obiettivi coincide naturalmente con l'albero WBS del Progetto assegnato alla Task Force e altrettanto naturalmente tali obiettivi si distribuiscono ("deployment") sulle articolazioni della Task Force. Nel caso invece di organizzazione a Matrice la coerenza obiettivi/struttura è assicurata solo se la Matrice è ben equilibrata, cioè se vi è perfetta distinzione tra

- struttura permanente costituita da "Linee" contenenti le risorse operative, strutturate prevalentemente per mezzi (quindi specialistiche) in logica funzionale, proprietarie di micro-processi, dotate di budget limitato a costi indiretti ed investimenti, mentre per le attività operative dirette il budget deve essere fornito dai "Progetti" che si pongono quali Clienti nei loro confronti,

e

- struttura temporanea costituita da "Progetti" contenenti le sole risorse di gestione e coordinamento, assegnatari degli obiettivi di Progetto, dotati di budget per coprire i costi di Progetto compresi i costi delle attività operative svolte per il Progetto dalle "Linee" cui vengono commissionate alla stregua di Fornitori;

non devono esistere "Progetti" all'interno delle "Linee", né strutture operative all'interno dei "Progetti" (come sarebbe in un Progetto strutturato a Task Force), e ciò è possibile solo nel caso multiproject. In queste condizioni i sotto-obiettivi definiti dalle WBS dei Progetti si distribuiscono sulle "Linee" in funzione delle negoziazioni tra "Progetti" e "Linee", gli obiettivi di "Linea" sono allora costituiti dall'insieme dei sotto-obiettivi dei "Progetti" commissionati alla "Linea" più gli obiettivi (indiretti) di gestione e di investimento della "Linea" stessa.

La valutazione della prestazione, basata, come detto, sugli indicatori di performance definiti dalla teoria e tecnica del Project Control (qualità, tempi, costi), avviene su base accettabilmente oggettiva, fondamentalmente naturale, nel senso che essa è naturalmente soggetta agli imprevisti positivi e negativi che caratterizzano la dinamica dei Progetti, cioè essa computa anche la "fortuna" o "sfortuna". Ma d'altra parte, sistemi di valutazione "giu-

sti”, chimera dei teorici dei sistemi di Valutazione delle Prestazioni, non si sono ancora trovati se non costruendo complicatissimi algoritmi pesati il cui costo è inversamente proporzionale alla loro pratica applicabilità. La questione non è comunque così semplice infatti la bontà del sistema di valutazione qui proposto è condizionata da due grandi problemi:

- la indecidibilità circa la ragione degli scostamenti tra previsto e consuntivato (era errata la previsione o è stata carente la prestazione?), problema questo che affligge tutta la teoria della pianificazione e controllo dei Progetti e che viene risolta attraverso la petizione di principio che “la previsione è comunque buona” (ovviamente con i dovuti margini di incertezza, anch’essi previsti in valore) e che l’esecuzione deve rispettare i piani a meno delle dovute ripianificazioni a fronte di evidenze maturate in corso d’opera;
- la dipendenza dei risultati e quindi della performance da decisioni esterne al Progetto (mutamento di strategie, decisioni circa le priorità, modifica dei parametri di costo delle Risorse interne, malfunzionamento dei sistemi informativi e/o dei servizi, cause esterne di forza maggiore non stimabili neanche in sede di Analisi dei Rischi, ...).

Le regole del gioco devono quindi essere

- adeguamento automatico dei target di riferimento per la valutazione quando i piani cambiano per cause esterne assolutamente non prevedibili e non dipendenti dall’azione dei valutandi, invece penalizzazione o accreditamento al variare dei target di riferimento quando i piani cambiano per effetto dell’azione dei valutandi (l’azione dei valutandi si riferisce anche alla pianificazione da essi fatta, e quindi la fattispecie delle prima dette “cause esterne assolutamente non prevedibili” si riduce a pochi casi particolari quali p.es. mutamento di strategia aziendale, rivoluzione tecnologica, catastrofe naturale, ...);
- negoziazione degli obiettivi; si ricordi che in ambiente multiproject organizzato a Matrice il processo naturale di negoziazione di risorse vs sotto-obiettivi tra responsabili di Progetto o di rami principali WBS e responsabili di Unità Organizzative di Linea che mettono a disposizione le risorse può (e dovrebbe) coincidere esattamente con il processo di negoziazione degli obiettivi di riferimento per la valutazione della prestazione; realizzando un vero e proprio mercato che premia chi ha la capacità congiunta di prevedere e realizzare correttamente in regime di concorrenza;
- sistemi di computazione realistici, precisi e veloci, comunque necessari per un efficace Project Control, fondati su un ottimo sistema di rilevazione del dato elementare, su sistemi informativi finalizzati ad hoc (in particolare il sistema di contabilità analitica, che non può essere troppo semplificato, ne basarsi su convenzioni bizantine di ripartizione dei costi indiretti), su sistemi informatici affidabili;
- criteri di separazione della responsabilità individuale dei singoli dalla responsabilità collettiva dei gruppi in relazione alle varie attività da svolgere per conseguire gli obiettivi.

5. MOTIVAZIONE RETRIBUZIONE E INCENTIVO

La retribuzione è tipicamente dipendente dal mercato per le posizioni che richiedono Risorse “speciali”, mercato spesso soggetto a repentine, forti turbolenze. Nei momenti di ripresa economica del sistema produttivo, quando la necessità di investire in Ricerca e Sviluppo si coniuga con la possibilità di farlo, la richiesta di tali Risorse cresce esplosivamente trascinandolo i livelli retributivi, per poi stabilizzarsi dopo uno-tre anni, se non addirittura invertirsi (come è successo nei primi anni ‘90 per alcune specializzazioni di ingegneria). Possono allora determinarsi situazioni delicate di incoerenza retributiva tra posizioni di stesso livello o tra fasce di anzianità sugli stessi percorsi di carriera nell’ambito della stessa organizzazione (per esempio sensibili riduzioni delle differenze retributive tra fasce di anzianità nelle posizioni specialistiche), che possono portare a demotivazione delle persone che ricoprono le posizioni rimaste retributivamente “ferme” o ad inneschi di rivendicazioni. Pur nella flessibilità che deve caratterizzare i sistemi organizzativi di tipo “organico”, è tuttavia opportuno ed utile mantenere lineari i gradienti retributivi e non differenziare molto le retribuzioni individuali nell’ambito della stessa tipologia di posizione/mansione.

L’incentivo economico segue naturalmente le logiche del mercato del lavoro. In tale quadro di riferimento vanno però utilmente distinti due istituti:

- l’aumento retributivo (legato o meno all’evoluzione della posizione organizzativa) che riconosce e retribuisce la maggiore professionalità maturata dal lavoratore e la maggiore importanza che l’azienda annette al mantenere la sua collaborazione;
- il premio “una tantum” (connesso strettamente ad un evento) che rappresenta o il riconoscimento di una particolare prestazione diversa dalla norma e particolarmente utile all’azienda o una gratificazione liberale che l’azienda eroga senza particolari riferimenti alla prestazione (p.es. premio di anzianità, ventennale della fondazione, ...).

Nei Progetti è bene dividere i due istituti lasciando il primo alle prassi di gestione e sviluppo della Direzione del Personale ed associando strettamente alla dinamica dei Progetti il secondo. Infatti, mentre la professionalità e l’esperienza sono caratteristiche individuali che una volta acquisite non si perdono, il raggiungimento di obiettivi nell’ambito dei Progetti è un fatto variabile nel tempo e quasi sempre dipendente in misura più o meno grande da azioni collettive. E’ quindi buona politica associare in chiaro premi di incentivo individuali e collettivi agli obiettivi dei Progetti definiti come detto nel precedente paragrafo.

La motivazione del Personale si realizza classicamente attraverso la retribuzione e la carriera. Ma nel caso dei Progetti, ove frequentemente si determinano momenti di grande tensione con elevati livelli di ansia, richieste di lavoro prolungato ben oltre i normali orari o in condizioni ambientali particolarmente disagiate, è necessario garantire, al di là del fatto retributivo, la continuità della motivazione della Risorsa Umana impegnata investendo nella

sfera psico-sociale. E' fondamentale che gli addetti si identifichino con gli obiettivi del Progetto, se ne sentano proprietari, gratificati della sfida, siano squadra coesa; per creare le condizioni propizie al realizzarsi di questa situazione è necessario che

- il Progetto abbia visibilità e sia considerato importante dalla Direzione;
- il Project Manager sia considerato autorevole;
- i gruppi di lavoro siano assortiti con cura in modo da prevenire situazioni di conflitto interpersonale per cause esterne al lavoro;
- i legami tra premi economici e di carriera con la prestazione nel Progetto siano trasparenti (ottimi gli incentivi collettivi legati ad un livello di risultato prestabilito);
- attriti burocratici e normativi sulla attività di Progetto siano ridotti al minimo e gli addetti non abbiano l'impressione di essere impotenti o, peggio, boicottati;
- siano continuamente affermati e rinforzati valori quali l'eccellenza, la professionalità, la creatività, la perseveranza, la collaborazione, il pragmatismo.

Solo agendo sulla leva della motivazione i Progetti in crisi hanno qualche possibilità di recuperare la via del successo. La storia del Project Management fornisce numerosi casi esemplari ai limiti del credibile così come riporta ben più numerosi casi di Progetti stupidamente falliti per la (ovviabile) demotivazione degli addetti.

Per quanto attiene alle aree di progettazione (design) nell'alta tecnologia, va segnalata una particolare difficoltà. L'addetto alla R&S è relativamente sensibile al livello retributivo, perché egli valuta anche altri fattori quali

- il prestigio tecnico/scientifico della struttura di appartenenza,
- il clima sociale,
- la possibilità di frequentare ambienti universitari e/o di ricerca scientifica, specialmente se prestigiosi,
- la possibilità di pubblicare e partecipare a conferenze e congressi scientifici.

Ciò deve essere tenuto in serio conto nel formulare le politiche di motivazione per questo tipo di lavoratore. Anche le carriere devono essere subordinate a tali considerazioni; particolarmente deleterie sono le progressioni in carriera di persone considerate non tecnicamente autorevoli perchè la visibilità della progressione in carriera (e peggio la attribuzione di un potere gerarchico) viene percepita come qualificante la politica di sviluppo aziendale e ha una elevata potenzialità demotivante; va rilevato d'altra parte che non sempre i migliori tecnici (quelli reputati tali) sono i migliori gestori. La soluzione, peraltro tutt'altro che semplice, va ricercata nella divisione delle carriere tecniche e gestionali creando carriere tecniche di "Professionals" qualificate da progressione di retribuzione e titolo coerentemente con la difficoltà degli obiettivi individuali di natura tecnico-scientifica.