NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/.

Varianza decisionale e il prezzo errato del costo del lavoro

Heather Grizzle · February 1, 2026

I tagli al personale riducono il costo del lavoro visibile. Il costo nascosto delle decisioni incoerenti dei supervisori alimenta allo stesso modo il turnover e il rischio legale.

Contenuti

1. Individuare il generatore
2. L'implicazione per la riduzione dell'organico
3. L'automazione aggrava il problema
4. Il lavoro correttivo
5. Cosa si può onestamente affermare
6. Efficienza, definita correttamente

L'intervento standard di efficientamento riduce l'organico, e lo fa per una ragione che ha poco a che vedere con la strategia. L'organico è la porzione del costo del lavoro che il sistema contabile riesce effettivamente a vedere. Stipendi, benefit, ore di straordinario, spesa per le agenzie e liquidazioni si risolvono tutti in voci di bilancio che una funzione finanziaria può modellare, prevedere e tagliare. I costi generati da un processo decisionale incoerente all'interno della forza lavoro non compaiono da nessuna parte come categoria. Emergono più tardi e in forma disaggregata, come assunzioni sostitutive, ritardi nella copertura dei posti vacanti, straordinari assorbiti dai dipendenti rimasti, gestione dei reclami, ore di consulenza legale, transazioni e la produttività che un nuovo assunto non ha ancora raggiunto. Un'organizzazione che taglia la voce visibile lasciando intatto il generatore sottostante registrerà un risparmio nel periodo corrente e lo pagherà nei periodi successivi. Questo non è un fallimento della disciplina manageriale, e trattarlo come tale ha prodotto una grande quantità di consigli poco

utili. È un problema di misurazione, e si ripresenta in tutti i settori perché è il sistema di misurazione, e non il team di gestione, a produrlo.

Individuare il generatore

The generator is worth locating precisely. In most organizations, the highest volume of consequential employment decisions is made not by executives or by human resources but by first-line supervisors: who is scheduled and when, whose absence is treated as excused, which performance problem is coached and which is documented, which documented problem escalates, who is told about the opening on the next shift. These decisions are rarely governed by an instrument. They are governed by an individual supervisor's judgment, tenure, risk tolerance, workload on the day, and relationship with the particular employee in front of them. Across a population of supervisors, the aggregate result is variance. That variance has two distinct outputs, and in nearly every organization those two outputs are assigned to different departments, reported through different channels, and carried on different budgets.

L'esito operativo

Il primo esito è operativo. La supervisione incoerente è tra i risultati più consolidati nella letteratura sulla retention come fattore trainante delle dimissioni volontarie, e le dimissioni volontarie sono ciò che si converte in carico di nuove richieste di assunzione, durata dei posti vacanti, dipendenza dagli straordinari tra il personale rimasto e l'intervallo prima che un sostituto raggiunga la piena produttività. È in quell'intervallo che si trova la maggior parte del denaro reale, ed è il numero che le organizzazioni hanno meno probabilità di misurare, perché, a differenza del costo per assunzione, non emerge automaticamente da un sistema di tracciamento dei candidati.

L'esito legale

Il secondo esito è legale, ed è lo stesso fenomeno visto da un'angolazione diversa. Il nucleo probatorio di una denuncia per trattamento discriminatorio è la prova comparativa: il dipendente licenziato per una condotta per cui un collega in situazione analoga è stato invece seguito con il coaching, l'accomodamento concesso in un turno e rifiutato in un altro, il colloquio di promozione avvenuto per una persona e non per l'altra. L'incoerenza non è semplicemente un fattore che contribuisce a questa esposizione. È l'esposizione stessa. Ciò che questo significa, e il punto merita di essere sottolineato perché viene sistematicamente trascurato, è che un'unica condizione sottostan-

te all'interno dell'organizzazione genera sia il costo di retention sia il rischio di contenzioso, pur essendo registrata in due luoghi separati e prezzata correttamente in nessuno dei due. Nessuno dei due responsabili vede la quantità completa. Le operazioni vedono un turnover che attribuiscono al mercato del lavoro. La compliance vede denunce che attribuisce a singoli attori scorretti. L'intervento correttivo che affronterebbe entrambi i problemi ha un ritorno diviso tra due centri di costo, il che è un modo sicuro per garantire che nessuno lo finanzi.

L'implicazione per la riduzione dell'organico

Un'unica condizione sottostante genera sia il costo di retention sia il rischio di contenzioso, pur essendo registrata in due luoghi separati e prezzata correttamente in nessuno dei due.

Questo ha un'implicazione specifica e scomoda per la riduzione dell'organico come strategia di efficientamento. Ridurre il personale di supervisione o amministrativo in un ambiente decisionale ad alta varianza amplia l'ambito di controllo, comprime il tempo disponibile per ogni decisione e degrada la qualità della documentazione contemporanea, che è l'unica difesa duratura contro un argomento comparativo. Il ragionamento qui è semplice, anche se andrebbe etichettato come ragionamento piuttosto che come risultato empirico consolidato, perché la letteratura pubblicata che isola gli effetti sulla qualità decisionale dalle molte altre conseguenze di una riduzione del personale è esigua. Detto in modo conservativo: un programma di efficientamento eseguito senza attenzione alla struttura decisionale non è, come minimo, neutro rispetto al generatore del costo che intende ridurre, ed esiste un meccanismo plausibile per cui potrebbe peggiorare il generatore stesso.

L'automazione aggrava il problema

The introduction of automated tools into this environment compounds the problem rather than resolving it, which runs against how these tools are typically sold. A system configured against an organization's historical decisions inherits the variance in those decisions as a pattern and then applies that pattern at a rate and consistency no individual supervisor could achieve, which is not the same thing as applying it correc-

tly. More consequentially, the character of the record changes. A supervisor who makes an inconsistent decision leaves behind a human account that can be examined, tested, and if necessary corrected. A configured system leaves an output. Where the vendor treats the configuration as proprietary, the employer may find that it cannot reconstruct the basis for a decision it is nonetheless required to defend. The sequencing matters and it is not negotiable: decisions have to be standardized before they are automated, because automating an ungoverned decision does not govern it. It scales it and removes the interrogable account that would have explained it.

> **SEQUENZA**
>
> Le decisioni devono essere standardizzate prima di essere automatizzate, perché automatizzare una decisione non governata non la governa.

Il lavoro correttivo

Il lavoro correttivo non è attraente e per lo più procedurale. Inizia identificando i punti decisionali che comportano sia un costo operativo sia un'esposizione legale, il che nella maggior parte delle organizzazioni è un elenco breve piuttosto che esaustivo. Richiede di formulare i criteri per quelle decisioni in un linguaggio che un supervisore possa applicare sotto pressione di tempo, di esigere una documentazione contemporanea e poi, in modo cruciale, di misurare la varianza tra i supervisori come indicatore operativo permanente, anziché scoprirla durante un audit di conformità o una deposizione. Richiede di sapere quali ruoli, se destabilizzati, interromperebbero la produzione o la consegna ai clienti, e di trattare tali ruoli come un problema di continuità piuttosto che come un problema di reclutamento. E richiede di prezzare l'esposizione, il che è il passaggio che la maggior parte delle organizzazioni salta, perché un rischio non prezzato non può competere per il capitale contro uno prezzato.

Cosa si può onestamente affermare

Una nota su cosa si può onestamente affermare riguardo a questo lavoro. Le evidenze pubbliche non supportano cifre precise di risparmio, e i fornitori che citano un rendimento percentuale fisso sulla standardizzazione della forza lavoro dovrebbero essere letti con sospetto, poiché il controfattuale sottostante non è quasi mai osservabile. Ciò che può essere difeso è di natura direzionale e strutturale: i costi qui descritti sono

reali, al momento non vengono misurati nella maggior parte delle organizzazioni, condividono un generatore comune e non vengono affrontati dall'intervento più comunemente impiegato contro di essi. Si tratta di un'affermazione più debole di quella che il mercato di solito propone, ma considerevolmente più solida.

Efficienza, definita correttamente

L'efficienza, definita correttamente, non è riduzione. È prevedibilità, nella spesa per il lavoro, nel tempo necessario per raggiungere la produttività, nella continuità dei ruoli critici e nella difendibilità delle decisioni che producono tutte e tre queste cose. I sistemi di gestione della forza lavoro che offrono questo funzionano come infrastruttura. La maggior parte non è costruita in questo modo, e il motivo raramente è che le persone al loro interno non lavorano abbastanza duramente.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2026, February 1). Varianza decisionale e il prezzo errato del costo del lavoro. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/it/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/