



*UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA
“TOR VERGATA”*

*Corso di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane
(I canale)*

PROF.SSA DEBORA TOMASI

CASO UNIVERSAL

Esercizio sulle retribuzioni di B.M. BASS ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Bernard M. Bass, Management Research Center, Graduate School of Business, University of Pittsburg.



A. SCOPO

Questo esercizio permette di analizzare gli atteggiamenti delle persone rispetto alle politiche del sistema di ricompensa (stipendio e altri elementi premianti).

B. PROCEDURA

Immaginate di essere il responsabile di un'unità organizzativa della Società Universal. È la fine di un biennio e dovete formulare delle proposte riguardanti gli aumenti di stipendio per dieci ingegneri alle vostre dipendenze. Costoro hanno in comune alcune caratteristiche generali: sono scapoli, hanno la stessa età, lo stesso tipo di preparazione scolastica e sono al loro primo impiego (nessuna esperienza lavorativa precedente all'assunzione presso la Universal). Nell'elaborare le vostre proposte, tenete presente che:

- a. le vostre proposte costituiranno, probabilmente, un precedente vincolante per le decisioni future in materia di aumenti di stipendio;
- b. vi è stato chiesto di contenere, per quanto possibile, l'onere aziendale per gli stipendi;
- c. dovete preoccuparvi di agire secondo equità. Tutte le vostre proposte dovranno essere basate su questo principio e quindi tra loro proporzionate;
- d. desiderate che, per quanto possibile, nessuno dei dieci ingegneri abbandoni la società e che tutti si sentano soddisfatti degli aumenti di stipendio ricevuti;
- e. i dieci ingegneri sono stati assunti contemporaneamente, hanno lo stesso titolo di studio (laurea in ingegneria), la stessa esperienza lavorativa e percepiscono lo stesso stipendio iniziale. Sono trascorsi ormai due anni dal momento dell'assunzione ed è quindi tempo di concedere loro un aumento di stipendio, o un riconoscimento di altro tipo. Vi sono molte probabilità che qualcuno tra questi ingegneri lasci la Società se l'aumento ottenuto al termine dei primi due anni di servizio non gli sembrerà adeguato all'attività. È da notare che per gli ingegneri esistono buone possibilità di trovare impiego presso altre aziende;
- f. la politica retributiva della Universal prevede il mantenimento degli stipendi a un livello adeguato alla media del settore di attività e della zona di lavoro. Si può perciò affermare che essa ha buone probabilità di attrarre e mantenere al suo servizio lavoratori qualificati. La Universal non ha un programma di valutazione delle mansioni o una tabella salariale fissa. Essa infatti preferisce una politica retributiva elastica e adattabile, per quanto possibile, alle diverse esigenze, senza perdere di vista i principi di una sana economia retributiva e la necessità di mantenere rapporti retributivi equi tra i suoi dipendenti.

Dopo aver letto le informazioni complementari su ognuno dei dieci ingegneri, segnate, negli appositi spazi della Tabella 1, l'aumento di stipendio che proponete di concedere a ognuno di essi, indicando sinteticamente la motivazione. Segnate le vostre proposte prima di riunirvi con i vostri colleghi per la discussione di gruppo. Successivamente, quando tutti i componenti del vostro gruppo avranno completato tale fase, discutete tra voi le situazioni particolari in modo da definire una proposta di gruppo. Non limitatevi a fare una media delle proposte individuali, ma, attraverso la discussione e l'analisi collettiva delle diverse situazioni, cercate di raggiungere una decisione di gruppo che rifletta l'interazione e l'accordo tra tutti i componenti.



**PRIMA DI ESPRIMERE LE VOSTRE PROPOSTE LEGGETE ATTENTAMENTE
LE SEGUENTI NOTIZIE SUI DIECI INGEGNERI**

NB. Indicate le vostre proposte (individuali e di gruppo) di variazione di stipendio nell'apposito spazio della Tabella 1. Indicate anche, sinteticamente, i motivi della proposta di gruppo.

1. ABBA svolge, in condizioni ambientali buone, un lavoro che lo soddisfa sufficientemente e che sembra offrirgli stabilità e possibilità di carriera. Alla fine dei primi due anni di attività ABBA ha riportato la qualifica di BUONO (nella media per la sua categoria). Quale aumento bisognerà concedergli per dargli la sensazione di essere stato equamente compensato per l'attività svolta e perché non si senta spinto a dare le dimissioni?
2. BOZZO si trova nella stessa situazione di ABBA per quanto riguarda il tipo di lavoro, l'ambizione e l'iniziativa. Alla fine dei primi due anni di attività ha ricevuto la qualifica di OTTIMO (migliore del 90% delle persone nella sua categoria).
3. CALVI si trova nella stessa situazione di ABBA e svolge anche un lavoro analogo. Ma, nell'arco dei due anni, il contributo e l'accumulo di competenze è stato valutato MEDIOCRE (appena migliori di quelle del 10% delle persone nella sua categoria). Tuttavia non è desiderabile che egli lasci il suo posto, in quanto vi è difficoltà a reperire personale che abbia la sua specializzazione. Vi sono poche probabilità che CALVI venga a conoscere con esattezza l'aumento concesso ad ABBA o a BOZZO. Qual è l'aumento che gli si dovrà concedere per evitare che dia le dimissioni?
4. DRAGO, come ABBA, è stato valutato BUONO ma egli lavora presso la Universal con un contratto speciale. Quando è stato assunto, sembrava che il suo lavoro dovesse durare molti anni; invece, al momento attuale, il suo contratto corre il rischio di essere risolto. A parte la mancanza di stabilità, il suo lavoro ha le stesse caratteristiche di quello di ABBA. Il contratto può risolversi con due settimane di preavviso per ragioni che sono al di fuori del controllo di DRAGO o della sezione presso cui lavora. Per la sua specializzazione vi sono poche probabilità che possa essere trasferito in altre aree all'interno dell'azienda. Alla fine dei primi due anni DRAGO si è accorto che il suo lavoro non è stabile e ne ha parlato col suo capo comunicandogli che, per quanto il lavoro gli piaccia, sta cercando impiego presso altre aziende. Non è possibile prospettargli una stabilizzazione della sua posizione, ma gli si può offrire un aumento di stipendio che lo trattienga al suo posto fino alla fine del contratto. Tenete presente che sarebbe molto difficile trovare uno che lo sostituisca. Quale aumento di stipendio dovrebbe ricevere alla fine del biennio?
5. EBOLI presenta le stesse caratteristiche e qualifica di ABBA ed ha anche lo stesso tipo di lavoro. EBOLI ha però a suo carico una famiglia molto numerosa che comprende i genitori e i fratelli per i quali l'unica entrata è rappresentata dallo stipendio di EBOLI. Quale aumento di stipendio bisognerà concedergli per evitare che dia le dimissioni? Segnatelo nella tavola 1.



6. FARA ha ottenuto la qualifica di BUONO. Svolge un lavoro che ha, più o meno, le stesse caratteristiche di quello di ABBA. È però da notare che la società lo ha assegnato, per un periodo di tempo indeterminato, a un servizio sporco, pericoloso e scomodo. Quale aumento di stipendio bisognerà concedere a FARA per evitare che dia le dimissioni?
7. GATTI ha la stessa personalità e rendimento di ABBA e svolge un tipo di lavoro con caratteristiche simili, con l'unica differenza che dipende da una piccola consociata che opera in un settore di attività di scarso prestigio. GATTI desidererebbe essere trasferito a una consociata di maggior prestigio, ma, per la società, è necessario che lui continui a lavorare nel suo attuale posto di lavoro. Quale aumento di stipendio bisognerà concedergli per evitare che si dimetta?
8. HOZ si trova nella stessa posizione di ABBA per esperienza, studi, personalità, valutazione ricevuta, tipo e condizioni di lavoro. È però da notare che l'ing. HOZ deve lavorare con un gruppo di colleghi sgradevoli, scostanti e arrivisti. HOZ non si trova a suo agio e desidererebbe lasciare quel posto di lavoro, ma, per la società, è necessario che lui resti nel posto che occupa attualmente, fermo restando che non si può far niente per migliorare l'atmosfera dell'ambiente in cui lavora. Di quanto bisognerà aumentargli lo stipendio per evitare che si dimetta?
9. IANNI si trova nella stessa posizione di ABBA per personalità e valutazione ricevuta alla fine dei primi due anni, ma è stato destinato a un lavoro monotono e noioso, che consiste nella sorveglianza di pannelli di controllo che debbono essere controllati continuamente e regolarmente, anche se un intervento diretto dell'ingegnere è richiesto solo raramente. Tale lavoro non può essere reso più piacevole o interessante per una persona colta e qualificata ma, d'altra parte, è necessario che venga svolto da un ingegnere. È anche da tener presente che vi è una certa difficoltà a sostituire IANNI in quanto l'addestramento per questo particolare tipo di lavoro richiede per lo meno sei mesi. Di quanto bisognerà aumentare lo stipendio di IANNI per evitare che si dimetta?
10. LA CAVA si trova nella stessa posizione e con la stessa valutazione di ABBA, inoltre ha ricevuto un'offerta di lavoro da un'azienda concorrente. A quanto lui stesso afferma, gli avrebbero offerto uno stipendio che egli definisce sostanzialmente migliore di quello che percepisce attualmente. La società desidera che LA CAVA non si dimetta e si hanno buone ragioni per ritenere che continuerà a lavorare con la Universal se gli si farà un'offerta di stipendio abbastanza vicina a quella del concorrente. C'è infatti da considerare che l'accettazione del nuovo lavoro comporterebbe il trasferimento in un'altra città. Quale aumento di stipendio proporreste per lui?



TABELLA 1
PROPOSTE DI VARIAZIONE DI STIPENDIO

| | PROPOSTA INDIVIDUALE | PROPOSTA DI GRUPPO | MOTIVAZIONE DI GRUPPO |
|---------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| ABBA | | | |
| BOZZO | | | |
| CALVI | | | |
| DRAGO | | | |
| EBOLI | | | |
| FARA | | | |
| GATTI | | | |
| HOZ | | | |
| IANNI | | | |
| LA CAVA | | | |