



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI “MAGNA GRÆCIA” DI CATANZARO
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA (DIGES)
CORSO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL’IMPRESA (OGI)
A.A. 2019/2020

CASO STUDIO 1

“Le lezioni del passato e il valore dell’esperienza”

Durante l’ultima recessione, gran parte delle organizzazioni ha implementato piani di ridimensionamento dell’organico: secondo i dati, le uscite hanno interessato principalmente i lavoratori più giovani e i livelli di impiego per i lavoratori di età superiore ai 55 anni sono di fatto aumentati. La tendenza è confermata dai dati relativi al livello di retribuzione: secondo i dati più recenti, mentre i salari adeguati all’inflazione dei lavoratori nella fascia d’età tra i 25 e i 55 anni sono diminuiti in media del 2 per cento, i dipendenti di età superiore ai 55 anni hanno ricevuto aumenti di stipendio di oltre il 4 per cento. Le aziende operanti in diversi settori sono sembrate particolarmente attente a tutelare i lavoratori più anziani, una strategia che può essere spiegata alla luce delle prassi adottate in passato nella gestione degli eccessi del personale.

Per esempio nel 2009 la *Boeing* ha tagliato 10.000 posti di lavoro senza rinunciare a gran parte dei dipendenti più anziani. In parte tale scelta è motivata dall’esperienza dell’azienda negli anni Novanta, quando la riduzione del personale fu realizzata offrendo piani di incentivazione all’uscita volontaria. Lasciati liberi di decidere autonomamente, i dipendenti dotati di maggiore esperienza, e quindi di opportunità di impiego alternativo migliori, accettarono l’offerta. Al termine della recessione, però, quando l’organizzazione tentò di espandersi fu penalizzata da carenze di personale per le mansioni che richiedevano maggiore esperienza. Nel 2009 il Direttore del Personale della *Boeing*, *Richard Hartnett*, commentò: *“Non vogliamo ritrovarci mai più in una situazione del genere”*. Questa volta, al momento di ridimensionare l’organico, in pochi casi l’abbandono del posto di lavoro è stato volontario: l’organizzazione ha selezionato chi doveva restare e chi doveva andare via e, nella maggior parte dei casi, i lavoratori dotati di maggiore esperienza hanno conservato il posto di lavoro.

Nel settore petrolifero, in passato gli eccessi del personale sono stati gestiti mediante aggiustamenti “legati alle uscite”: anziché licenziare i lavoratori, gran parte delle organizzazioni ha deciso di non sostituire i dipendenti andati in pensione. Per via della carenza delle assunzioni, molti giovani hanno smesso di puntare ad una carriera nel



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI “MAGNA GRÆCIA” DI CATANZARO
DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA (DIGES)
CORSO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL’IMPRESA (OGI)
A.A. 2019/2020

settore e, nel periodo dal 1982 al 2003, le immatricolazioni ai corsi legati all’industria petrolifera hanno evidenziato una diminuzione dell’85 per cento. Con oltre il 40 per cento della forza lavoro di età superiore ai 50 anni e ben pochi sostituti disponibili, aziende come *Conoco* stanno tentando a tutti i costi di ritardare il pensionamento dei dipendenti più anziani offrendo stipendi più alti e *benefit* più vantaggiosi. Come sottolineato da *Michael Killalea*, vicepresidente della *International Association of Drilling Contractors*, “Abbiamo perso un’intera generazione di lavoratori e non siamo in grado di effettuare una transizione rapida senza prolungare la via lavorativa dei nostri dipendenti più anziani”.

Un esempio analogo è quello della *Federal Aviation Administration (FAA)*, l’ente responsabile della sicurezza aerea negli Stati Uniti. La maggior parte dei controllori del traffico aereo che attualmente vi lavorano furono assunti verso la metà degli anni Ottanta, dopo che l’allora Presidente *Ronald Reagan* dispose il licenziamento di oltre 10.000 controllori che scioperavano illegalmente. Oggi, venticinque anni più tardi, gran parte degli operatori è vicino al pensionamento e la FAA sta disperatamente cercando di trattenere i dipendenti più a lungo possibile per facilitare il subentro di personale più giovane e dotato di meno esperienza. Le tensioni tra il sindacato e la dirigenza hanno però determinato un forte senso di insoddisfazione tra gli attuali dipendenti, che si è tradotto in un esodo di massa. Come osservato da un controllore del traffico aereo ormai prossimo all’uscita, “È solo questione di tempo: prima o poi ci sarà un incidente e i colleghi con maggiore esperienza non vogliono esserci quando accadrà”. Queste parole spaventano i viaggiatori ed esemplificano drammaticamente l’importanza del contributo dei lavoratori più anziani e più esperti in tutti i tipi di organizzazione (Noe, et al., 2012, pp. 130-131).