

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

***La Carriera Internazionale: uno strumento per
accrescere il vantaggio competitivo in un ambiente
globale***

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Luca Cuccaro

Matr. 174111

ANNO ACCADEMICO

2014/2015

Ringraziamenti

Quest'elaborato rappresenta, oltre che il culmine del mio percorso di studi triennale, il riflesso dei miei ultimi anni da fuorisede qui a Roma.

Affrontare il tema della carriera internazionale mi ha permesso di rivivere tutti i momenti salienti del mio “espatrio”. Da una prima fase di disorientamento sono passato ad un progressivo adattamento in un ambiente nuovo e frenetico. Ho dovuto affrontare tante difficoltà iniziali, ma fortunatamente la maggior parte di esse si è tramutata, col tempo, in grandi soddisfazioni.

Proprio come un lavoratore costruisce la sua carriera internazionale, io ho costruito e continuo tuttora a costruire la mia carriera universitaria, ma soprattutto il mio percorso di crescita personale in un mondo in continuo cambiamento.

Da un punto di vista didattico, riuscire ad instillare curiosità e voglia di conoscere negli studenti non è semplice, ma credo che il team di docenti della cattedra di organizzazione e gestione delle risorse umane sia riuscito perfettamente nell'intento di trasmettermi la passione per questa disciplina.

Desidero quindi ringraziare il Professor Gabriele Gabrielli e la Professoressa Laura Innocenti per il supporto e la guida offertami durante la stesura dell'elaborato.

Un ringraziamento speciale va inoltre ai miei genitori, che mi hanno offerto la possibilità di poter studiare presso quest'università e che mi hanno supportato in questi ultimi tre anni; ai miei amici e compagni di corso, che hanno reso questo percorso più leggero e spensierato; e ad una persona speciale che ha trasformato la mia vita in meglio e mi ha insegnato che la vita è fatta di sentimenti e passioni, oltre che di studio.

A tutti loro dedico questa tesi, sperando di renderli sempre orgogliosi e di contare sulla loro presenza al raggiungimento dei miei prossimi traguardi di vita.

Indice

<i>Introduzione</i>	5
Capitolo 1: Le Risorse Umane Tra Strategia e Vantaggio Competitivo	7
1.1 Introduzione alla gestione delle risorse umane.....	7
1.2 La strategia organizzativa.....	10
1.3 Il vantaggio competitivo.....	11
1.3.1 L'analisi competitiva.....	13
1.3.2 La Resource-Based View.....	16
1.4 Le relazioni tra strategia e gestione delle risorse umane.....	19
Capitolo 2 : Sviluppo e Carriera	26
2.1 L'importanza dello sviluppo del capitale umano.....	26
2.2 Un presupposto fondamentale: valutare per sviluppare.....	29
2.2.1 I principali "oggetti" della valutazione: la performance, le competenze e il potenziale.....	31
2.3 La pianificazione e la gestione delle carriere.....	35
2.3.1 Il significato della carriera per l'individuo e per l'impresa.....	37
2.3.2 Il contratto psicologico.....	40
2.3.3 I percorsi di carriera.....	42
2.3.3.1 La carriera lineare.....	46
2.3.3.2 La carriera professionale.....	47
2.3.3.3 La carriera a spirale.....	47

2.3.3.4	La carriera transitoria.....	48
Capitolo 3	La Carriera Internazionale.....	49
3.1	Globalizzazione e internazionalizzazione.....	49
3.2	L'analisi delle differenze culturali.....	53
3.2.1	Il modello di Hofstede.....	55
3.2.2	Il progetto GLOBE.....	57
3.3	Le conseguenze a livello strategico.....	58
3.4	Le politiche di global staffing.....	59
3.5	I programmi di mobilità internazionale: la gestione degli espatriati.....	61
3.5.1	Prima fase: preparazione all'incarico.....	65
3.5.2	Seconda fase: trasferimento e inserimento.....	69
3.5.3	Terza fase: preparazione al rientro.....	72
3.5.4	Quarta fase: rientro e riadattamento.....	75
3.6	Le altre forme d'incarico internazionale.....	77
3.6.1	Espatri a breve termine.....	78
3.6.2	International Business Traveller.....	78
3.6.3	Pendolari e incarichi a rotazione.....	79
3.6.4	Global Virtual Team.....	79
	Conclusioni.....	81
	Bibliografia.....	83

Introduzione

Se si dovesse stabilire quale fenomeno stia caratterizzando maggiormente il XXI secolo, la scelta ricadrebbe senza dubbio sulla globalizzazione.

I suoi effetti sono riscontrabili ovunque: dalle discipline sociali, come l'economia, agli aspetti della semplice quotidianità, come la comunicazione. Si può dire che chiunque abbia sentito parlare almeno una volta di globalizzazione perché ormai è diventato un tratto indissolubile della vita umana.

La conseguenza principale di una società globalizzata è la progressiva, ma inesorabile scomparsa dell'identità dell'individuo, che tende ad essere sempre più confusa e indistinguibile da quella altrui.

Questa problematica è trasposta in maniera del tutto simile sul piano economico. I mercati domestici sono saturi e la concorrenza sempre più spietata. Ciò spinge le imprese ad internazionalizzarsi in cerca di nuove opportunità di crescita e diversificazione per distinguersi dai competitors. Un obiettivo difficile e talvolta impossibile da affrontare per l'impresa media, che non dispone né dei mezzi né della conoscenza adatta per intraprendere tale percorso.

La nuova sfida per le organizzazioni attuali è quindi rappresentata dalla ricerca di quelle soluzioni che le permettano di disporre di un vantaggio competitivo duraturo e di svilupparsi sul maggior numero di mercati possibile.

Tra tutte, la valorizzazione delle risorse umane rappresenta senz'altro la soluzione più adatta. Non a caso, l'*Human Resource Management* è una delle discipline aziendali che ha subito maggior cambiamenti dovuti alla globalizzazione e, di conseguenza, è in grado di rispondere efficacemente alle esigenze delle organizzazioni.

Diventa fondamentale quindi comprendere come il lavoratore debba essere opportunamente valorizzato affinché raggiunga gli obiettivi strategici dell'impresa e la conduca al successo.

Per fare ciò, il *people management* si avvale di numerose pratiche. Tra queste, la gestione dei percorsi di carriera ricopre un ruolo d'indubbio rilievo. In primo luogo,

perché rappresenta uno degli strumenti di sviluppo del capitale umano più efficaci e diffusi, ma soprattutto perché ricomprende le esigenze tanto dell'organizzazione, quanto del lavoratore .

Gestire la carriera di un individuo non è un'attività banale e assume un'importanza ancor maggiore nel momento in cui allo stesso è affidato un incarico di natura internazionale, perché sulla sua riuscita si gioca spesso il successo dell'insediamento dell'impresa in territori esteri.

La carriera internazionale rappresenta quindi una risposta concreta alla globalizzazione da parte delle imprese tramite la valorizzazione dell'individuo.

Analizzare quest'importante strumento permette di far luce sui vantaggi che conseguono da una sua corretta implementazione, ma anche di mettere in guardia l'impresa sui rischi ai quali si espone nel momento in cui ne sottovaluta il potenziale.

Il primo capitolo riporta un'introduzione alla gestione delle risorse umane. Affrontando il tema della strategia e dell'opposizione tra analisi competitiva e *resource-based view*, viene sottolineata l'importanza di questa disciplina aziendale e le relazioni che sussistono tra la stessa e la strategia complessiva dell'impresa.

Il secondo capitolo si apre con una breve trattazione sullo sviluppo del capitale umano e sui suoi rapporti con la valutazione del personale, per poi concentrarsi su una pratica in particolare, ossia sulla gestione dei percorsi di carriera. Dopo averne delineato i tratti generali, l'analisi si sposta sulla sua interpretazione dal lato dell'individuo e dell'organizzazione, ponendo particolare enfasi sul ruolo che gioca il contratto psicologico nella visione soggettiva della carriera. A conclusione del capitolo è proposta una discussione sulle principali tipologie di carriera esistenti.

Il terzo e ultimo capitolo invece affronta il tema della carriera internazionale. Inizialmente viene proposto un excursus sull'internazionalizzazione e, in particolare, sull'importanza che l'analisi delle differenze culturali ricopre nelle decisioni strategiche dell'impresa. Dopodiché l'attenzione è rivolta alle possibili configurazioni d'incarico internazionale, partendo dalle politiche di *global staffing* per arrivare ad un'analisi dettagliata delle forme convenzionali e non di espatrio.

Capitolo 1

LE RISORSE UMANE TRA STRATEGIA E VANTAGGIO COMPETITIVO

1.1 Introduzione alla gestione delle risorse umane

Il XXI secolo è il secolo del cambiamento. Grazie ad una globalizzazione sempre più forte e permeante, le trasformazioni economiche, sociali e culturali stanno investendo ogni singolo aspetto della vita umana, portandola ad un mutamento pressoché continuo.

In un ambiente così incerto e complesso, le imprese sono alla continua ricerca di strategie e comportamenti che possano contrastare le sfide di un'epoca di profonda transizione (Gabrielli, 2010).

La gestione delle risorse umane (in inglese *Human Resource Management* o più semplicemente *HRM*) è senza dubbio una delle discipline aziendali che ha risentito maggiormente di questo cambiamento, a partire dalla prospettiva di riferimento nella gestione. A fianco ad una visione puramente organizzativa se n'è aggiunta un'altra, ossia quella dell'individuo.

Gestire le risorse umane non significa più guardare unicamente al beneficio che l'impresa trae dall'individuo. Al contrario significa porre l'accento sul suo patrimonio di conoscenze e competenze, sulla sua motivazione, sulle sue emozioni e sull'equilibrio di attese che ha nei confronti dell'organizzazione.

Il *People Manager* quindi deve dotarsi di strategie, politiche e strumenti in grado di saper cogliere e affrontare questa complessità, poiché il successo di un'impresa e il vantaggio competitivo della stessa dipendono in misura crescente da una gestione corretta delle risorse umane (Pfeffer, 1994, 1998).

Affinché il *People Manager* prenda decisioni riguardanti individui e gruppi, questi ricorre ai "sistemi di gestione del personale", una delle tante categorie dei cosiddetti

“meccanismi operativi”, ossia di quei sistemi organizzativi dai quali scaturiscono i comportamenti individuali e di gruppo (Airoldi, 1980).

Solitamente tale sistema è articolato nei seguenti processi: (Gabrielli, 2010)

- Processo di reclutamento, selezione e inserimento dell’individuo;
- Processo di valutazione del lavoro;
- Processo di sviluppo delle persone;
- Processo di formazione e costruzione delle competenze;
- Processo di definizione della retribuzione spettante all’individuo.

Attraverso il primo processo l’impresa mira a costruire il proprio capitale umano sulla scorta delle caratteristiche e competenze che quest’ultima ritiene opportune nonché coerenti con i propri fini. Individuare le persone giuste è un’operazione tutt’altro che facile e richiede un’attenta fase di programmazione della ricerca e della selezione in grado di poter “filtrare” le risorse, in modo da permettere all’organizzazione di scegliere solo gli individui che rispondono alle sue esigenze.

Una volta inserito l’individuo nel contesto lavorativo, occorre valutarne il contributo. È bene precisare che non esiste un unico metodo di valutazione, giacché il contributo può assumere varie sfaccettature. Ad esempio, si può valutare la *performance* ossia l’insieme dei comportamenti attuati e risultati conseguiti in relazione a determinati obiettivi da raggiungere. Oppure si può apprezzare il *potenziale* espresso come il valore che potrebbe apportare l’individuo nel futuro.

In base agli esiti della valutazione, l’individuo è inserito in un circuito di sviluppo delle conoscenze e delle competenze in grado di poter migliorare il suo contributo lavorativo nell’impresa. I temi centrali di questa fase sono la formazione e la carriera, il cui paradigma comune è la parola “conoscenza”. La competitività sempre crescente spinge le imprese a compiere ingenti investimenti nell’acquisizione e nella trasmissione della conoscenza, in quanto segna la linea di demarcazione tra un’organizzazione di successo e una in difficoltà. Le risorse umane appaiono quindi come i “contenitori” di questa conoscenza e le imprese devono dotarsi di strumenti sempre più innovativi e sensibili per disporre di un capitale umano formato e al passo coi tempi. Gli stessi individui appaiono oggi più sensibili rispetto al passato circa la necessità di dover essere competitivi. Di

conseguenza la formazione e la carriera assumono connotati soggettivi che portano a rivedere spesso le decisioni delle imprese in base alla diversa interpretazione degli individui. Un esempio chiaro è la visione soggettiva della carriera, vista non più come il percorso all'interno di una o più organizzazioni, bensì come l'insieme di conoscenze accumulate nel corso della vita lavorativa. Una visione che spinge il lavoratore a cambiare spesso gli ambienti lavorativi. Sarà dovere dell'impresa trovare il modo di "trattenere" l'individuo al suo interno per evitare di perdere una risorsa importante.

Infine, il processo di definizione di *rewarding* e *compensation* stabilisce "cosa" e "come" ricompensare. Il sistema di *compensation* gioca un ruolo importante circa il tema della competitività, nonché dell'attrattività che l'organizzazione ha nei confronti di lavoratori. Una buona politica di *rewarding* permette di poter fidelizzare alcune risorse chiave e di poter indirizzare la loro performance verso il conseguimento di obiettivi strategici.

Appare evidente quindi che la gestione delle risorse umane debba essere coerente con i tratti tipizzanti dell'impresa, dagli obiettivi che quest'ultima si prefigge alla *vision* aziendale, ossia all'insieme di valori e idee che stanno alla base della nascita della stessa. Tuttavia, occorre sottolineare che gli aspetti appena descritti non sono immutabili nel tempo. Gli stessi obiettivi, infatti, sono aggiornati di continuo, così come la *vision* aziendale potrebbe cambiare, ad esempio, in seguito ad un'acquisizione da parte di altre imprese. Ciò comporta che le scelte del People Manager muteranno di conseguenza, tracciando un percorso evolutivo tutt'altro che lineare.

Le considerazioni finora esposte riguardano questioni esplicite, oggettive dell'organizzazione, che però non bastano a delineare la complessità della gestione delle risorse umane. Esiste, infatti, un altro filone di aspetti che riguardano la sfera emotiva e relazionale dell'individuo, che non può non essere considerata quando si tratta di contesti complessi. Ogni individuo ha le proprie emozioni, le proprie aspettative e i propri obiettivi da raggiungere. L'interazione tra esseri umani, anche non necessariamente fisica, influenza i loro rispettivi comportamenti coscienti e ne danno un senso (De Michelis, 1995).

Ciò significa che il People Manager non dovrà limitarsi a compiere azioni, ma di volta in volta valutare che conseguenze possano produrre sugli stessi individui. Basti pensare agli effetti motivazionali che può avere un aumento dello stipendio nei confronti del lavoratore o una valutazione eccellente della sua performance. Per poter dunque prendere una decisione è necessario valutare congiuntamente il punto di vista dell'individuo e dell'impresa, senza che nessuna delle due visioni prenda il sopravvento sull'altra. Solo così quest'ultima sarà in grado di perseguire i suoi obiettivi e contemporaneamente soddisfare i bisogni dei suoi lavoratori.

1.2 La strategia organizzativa

La complessità della gestione delle risorse umane e la sua importanza a livello organizzativo implicano, alla base, la necessità di dover formulare una strategia solida ed efficiente.

Per poter comprendere a pieno le relazioni che ci sono tra strategia e risorse umane è doveroso analizzare prima di tutto i tratti tipici di una strategia organizzativa.

Innanzitutto, un qualsiasi individuo agisce elaborando una strategia quando la situazione in cui si ritrova presenta queste tre condizioni:

- Incertezza
- Interdipendenza con altri soggetti
- Possibilità di esercitare un potere concreto ma comunque limitato sugli altri

La strategia di un'impresa è un percorso evolutivo utile a gestire le interdipendenze tra i soggetti coinvolti in modo efficace, rispetto al contesto in cui opera e agli obiettivi da perseguire, e utilizzando i propri fattori di potere di cui dispone (Fontana, Caroli 2013).

Di conseguenza l'organizzazione elabora una strategia essendo influenzata da:

- L'ambiente in cui opera.
Occorre considerare la struttura del settore, il mercato di riferimento e l'insieme delle dinamiche non necessariamente economiche che influenzano l'impresa.

- Le condizioni interne.
L'assetto strutturale, la sua dimensione, le risorse disponibili influenzano la portata e l'efficacia della strategia.
- La vision, la mission e gli obiettivi.
La strategia deve essere coerente con la vision imprenditoriale. Ciò permette l'attuazione tanto della mission aziendale di lungo termine, quanto dei numerosi obiettivi nel breve termine.
- Il sistema dei valori degli attori che fanno parte dell'organizzazione.
Per sistema dei valori si intendono i comportamenti, le priorità e i vincoli che tracciano il confine tra le strategie attuabili e quelle non attuabili. Ad esempio negli ultimi anni uno dei valori che ha acquisito una crescente rilevanza è la sostenibilità dell'impresa, intesa come la sensibilità di quest'ultima nei confronti delle tematiche sociali e ambientali.

Aldilà di queste considerazioni generali, va rilevato che una strategia non può essere descritta ugualmente per tutte le organizzazioni. Spetterà all'impresa decidere di volta in volta come elaborare una strategia che risponda efficacemente alle sue esigenze.

L'insieme delle procedure che compongono una strategia è definito "piano strategico", il quale spesso trova corrispondenza fisica in un documento formale. Il modo in cui queste procedure sono realizzate corrisponde alla cosiddetta "logica della strategia".

La logica della strategia è fondamentale poiché segna il potenziale successo di una strategia, giacché esprime la coerenza tra le procedure che la compongono in modo che una sia conseguenza dell'altra. Questo concetto è noto come *strategic fit* (Porter, 1996).

1.3 Il vantaggio competitivo

Una volta definiti i tratti tipici di una strategia, è necessario chiedersi il perché una strategia nasca e a quale risultato miri.

L'essenza di una strategia risiede nella creazione del cosiddetto "vantaggio competitivo" (Prahalad, Hamel 1990).

Il vantaggio competitivo è il frutto di una strategia che conduce l'impresa ad avere sistematicamente un ritorno sugli investimenti superiore alla media del settore (Porter, 1980,1985).

In altre parole, l'organizzazione crea valore a costi sostenuti superando i suoi principali competitor. Per perseguire tale risultato, occorre che l'impresa si distingua in qualche modo dalle altre. Hofer e Schendel (1984) parlano di "fattori critici del successo" come "le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all'interno di un settore".

Il vantaggio competitivo quindi può nascere ad esempio da un'innovazione tecnologica o dall'importanza del proprio marchio. E' importante quindi essere *first mover*, ossia essere capaci di cambiare e muoversi per primi in modo da sfruttare una posizione di vantaggio sulla concorrenza.

Posizione che, tuttavia, è temporanea perché esistono due fattori che "sgretolano" il vantaggio competitivo (Fontana, Caroli 2013):

- I mutamenti legati all'ambiente in cui opera l'organizzazione, che possono alterare anche i fattori critici di successo.
- La concorrenza intenta a ottenere le stesse fonti cui l'impresa attinge per disporre di quel vantaggio.

Affinché quindi l'impresa non sia sopraffatta, è opportuno che la strategia di creazione del valore sia predisposta con attenzione e all'occorrenza si trasformi in una vera e propria strategia di difesa.

E' bene precisare però che non esiste un'unica strada che porta all'acquisizione del vantaggio competitivo. In linea generale infatti esistono due tipi di modelli diametralmente opposti:

- Il modello dell'analisi competitiva.
- Il modello della resource-based view.

L'opposizione deriva dal diverso modo di agire dell'impresa nei confronti del suo patrimonio interno, fatto di risorse e competenze. Come si vedrà di seguito, vi sono imprese che prediligono l'analisi dell'ambiente esterno per implementare la propria strategia. A questo corrisponde il modello dell'analisi competitiva. Per altre invece è più conveniente focalizzarsi sull'ambiente interno. A questo corrisponde il modello della resource-based view (Gabrielli, 2012).

1.3.1 L'analisi competitiva

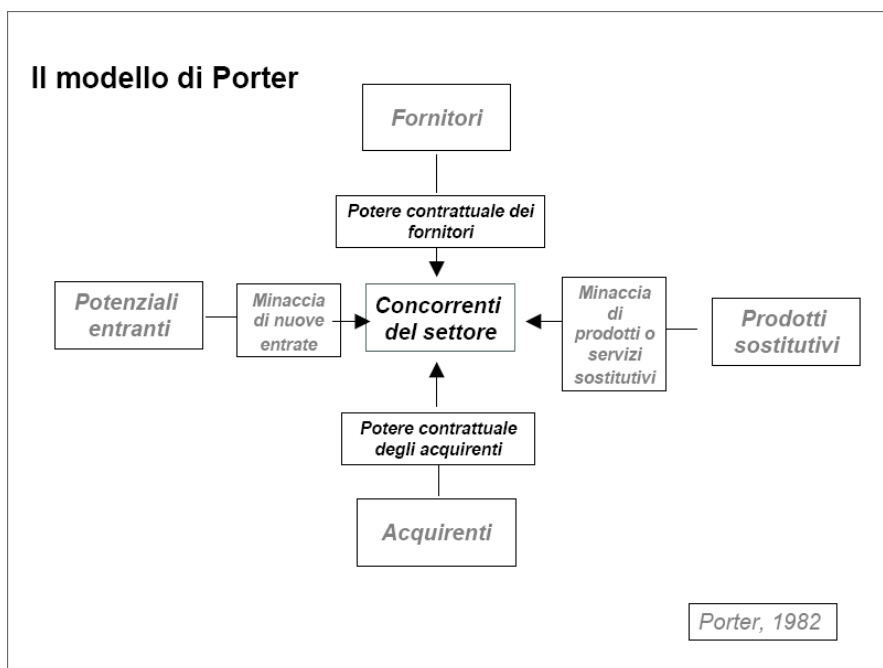
Il modello dell'analisi competitiva, introdotto da Michael Porter, si fonda sul presupposto che le imprese costituiscono il proprio vantaggio competitivo realizzando una strategia che si sposti con il mercato e la concorrenza. La creazione del valore economico, quindi, passa attraverso l'analisi dell'ambiente esterno. In particolare Porter individua cinque forze competitive in grado di influenzare la produzione del valore:

- I Concorrenti del settore o più semplicemente i soggetti già operanti sul mercato. La concorrenza, come già visto, è uno degli elementi che può deteriorare il vantaggio competitivo e porre fine alla posizione privilegiata dell'impresa.
- Gli Entranti Potenziali ossia quelle imprese che sono interessate al settore del mercato di riferimento e intendono parteciparvi. L'entrata in gioco di nuovi competitors rappresenta una potenziale minaccia in quanto indebolisce la posizione di mercato dei già presenti, i quali potrebbero rivedere le loro strategie per evitare di far avviare una nuova attività nel settore.
- Gli Acquirenti ossia i clienti che operano sul mercato. Il modo in cui l'impresa si rapporta con la clientela dipende dal potere contrattuale che questa ha nei suoi confronti. Il potere contrattuale indica la capacità con cui una delle due parti

coinvolte consegue vantaggi economici. Un forte potere contrattuale si riflette sulle scelte di determinazione del prezzo del prodotto finito, che, ad esempio, potrebbe essere superiore alla media. Ciò si tramuterebbe in un beneficio economico in termini di ricavi.

- I Fornitori delle singole organizzazioni. Anche i rapporti con i fornitori sono ugualmente caratterizzati dal tipo di potere contrattuale sottostante, di conseguenza le considerazioni sono le medesime di quelle fatte per la clientela, con la sola differenza che le politiche di prezzo non riguardano il prodotto finito, bensì le materie prime della produzione.
- I Produttori di beni sostituti. In microeconomia, un bene sostituto indica un prodotto inversamente legato ad un altro: all'aumentare del prezzo di uno, la domanda dell'altro aumenta e viceversa. Più precisamente l'elasticità, ossia la sensibilità della domanda al prezzo, è molto elevata. I beni sostituti esercitano una forte pressione competitiva poiché inducono il cliente ad optare per un bene piuttosto che per un altro unicamente in base alla variabile prezzo.

Il meccanismo delle cinque forze competitive è riassunto nel grafico seguente.



Fonte: Grant, 2011

Com'è possibile constatare, Porter affronta il problema del vantaggio competitivo concentrandosi esclusivamente sull'analisi del settore di mercato e della concorrenza. In questo modo le decisioni sono adottate attraverso un *framework* "esterno" all'impresa. Tutto ciò che è interno ad essa, come le risorse umane, ha un'importanza significativa ma non rilevante (Gabrielli 2012).

Di conseguenza questo approccio non ha molti consensi presso quanti si occupano di gestione delle risorse umane.

Il modello dell'analisi competitiva trova riscontro in diverse strategie. Ancora una volta è Porter a dare delle indicazioni circa la loro implementazione. In particolare ne individua tre:

- Leadership di costo.

L'obiettivo principale di questa strategia è volto alla minimizzazione dei costi unitari in modo da avere un maggior margine di redditività rispetto alla concorrenza. Riuscire a produrre a basso costo, infatti, permette alle imprese di abbassare il proprio prezzo di vendita sotto il livello medio del settore. Ciò comporta automaticamente una maggior propensione del cliente ad acquistare quel prodotto che presenta un prezzo inferiore, ma che qualitativamente è uguale a quello della concorrenza.

- Differenziazione.

Differenziare significa rendere un prodotto o un servizio sostanzialmente differente rispetto a quello offerto dai competitors. Ciò è possibile intervenendo tanto su componenti tangibili, come il contenuto tecnologico, quanto su componenti intangibili, come la marca o la reputazione, oppure su componenti relazionali, come la presenza di una garanzia su quel prodotto. L'effetto principale della differenziazione è aumentare la disponibilità a pagare del cliente offrendogli un prodotto qualitativamente superiore e ad un prezzo maggiore della media del mercato (Fontana, Caroli 2013).

- Focalizzazione.

La strategia di focalizzazione è la combinazione di una strategia di differenziazione e di leadership di costo attuata in un settore competitivo circoscritto, ad esempio una nicchia di mercato. Focalizzare è tanto vantaggioso quanto rischioso. In alcuni casi permette la diminuzione della pressione competitiva sull'impresa. In altri invece può provocare l'effetto opposto, ossia spingere altri competitors ad aggredire quella stessa nicchia.

In generale nessuna organizzazione sceglie un percorso lineare nell'adottare una di queste strategie. Nella realtà pratica, infatti, le soluzioni ibride sono la strada migliore da seguire. L'importante è che la formulazione e l'implementazione di queste strategie siano coerenti con l'impresa e il contesto competitivo cui si riferiscono. (Mintzberg, 1994)

1.3.2 La Resource-Based View

Il modello della *resource-based view* si pone in maniera diametralmente opposta all'analisi competitiva. Secondo quest'approccio non è opportuno che l'organizzazione elabori strategie che possano limitare l'operatività dei competitors. Affinché produca vantaggio competitivo, è, infatti, necessario che usufruisca, nonché valorizzi le risorse interne di cui dispone. L'ambiente di riferimento diventa di conseguenza non più quello esterno, bensì quello interno all'impresa.

Avere delle risorse però non significa automaticamente disporre di un vantaggio competitivo. Il processo con cui ci si arriva è naturalmente più lungo e complesso.

Innanzitutto è bene definire cos'è una risorsa. Wernerfelt (1984) definisce la risorsa come tutto ciò che, per l'organizzazione che la detiene e utilizza, può essere considerato un punto di forza o di debolezza. E' possibile distinguere fra tre tipi di risorse (Grant, 2011):

- Risorse tangibili.

Corrispondono a tutte quelle risorse che hanno un riscontro quantitativo, soprattutto nella situazione patrimoniale dell'impresa. Le immobilizzazioni materiali sono un tipico esempio di risorsa tangibile.

- Risorse intangibili.

Sono risorse caratterizzate dall'assenza di un riscontro fisico, ma che possono essere comunque valorizzate in un bilancio, basti pensare ai brevetti o al marchio.

- Risorse umane.

Lo stesso Grant (1991) classifica l'essere umano come una risorsa a sé poiché ne riconosce aspetti tanto tangibili, quanto intangibili. In effetti, la risorsa umana ha un aspetto di "fisicità" che lo affilia alle risorse tangibili. Tuttavia presenta anche più componenti intangibili, come le competenze, la motivazione, la capacità di comunicazione e cooperazione e via dicendo.

Non tutte le risorse, a priori, sono portatrici di vantaggio competitivo. Affinché ciò accada, è necessario che presentino determinate caratteristiche, riassunte nella tabella seguente.

Attributi	Test di valore
<i>Imitabilità</i>	Quanto è difficile per un concorrente riprodurre quella risorsa?
<i>Durata</i>	Con quale velocità la risorsa si deprezza?
<i>Fruibilità</i>	La risonanza genera valore per chi?
<i>Sostituibilità</i>	C'è una qualche risorsa che può sostituire questa?
<i>Valore</i>	La risorsa è migliore effettivamente di quella dei competitor?

Fonte: adattamento da Collins, Montgomery, 1995

Le risorse, a prescindere dalla loro tipologia e caratteristica, da sole non determinano il livello di competitività di un'impresa. Come già accennato, il processo di determinazione del valore non si arresta qui. Aldilà del patrimonio di risorse, infatti, ogni organizzazione deve dotarsi di una propria "capacità organizzativa".

Per capacità organizzativa s'intende il complesso di attività con cui le risorse sono rese maggiormente produttive ossia un'abilità superiore delle imprese consistente nel continuo combinare e ri-combinare delle risorse per produrre vantaggio competitivo (Gabrielli, 2012).

La capacità organizzativa non è però un concetto assoluto. Esistono, infatti, capacità organizzative diverse per ogni funzione aziendale. Ciò significa che ogni impresa sviluppa alcune capacità meglio rispetto ad altre, rendendole col tempo inimitabili dalla concorrenza.

Queste particolari capacità sono chiamate anche "competenze distintive". Selznick (1957) le definisce come quelle abilità che permettono di integrare efficientemente le condizioni esterne, le caratteristiche, le finalità e i valori dell'organizzazione.

Su queste quindi l'impresa deve sviluppare una strategia, poiché dalla corretta implementazione della stessa deriva la creazione del vantaggio competitivo.

Le competenze distintive sono spesso chiamate "competenze chiave" o *core competences*. I primi a introdurre questa terminologia sono Prahalad e Hamel (1990), i quali individuano tre tratti che caratterizzano tali competenze:

- Contribuiscono in maniera determinante al valore che l'impresa crea per il cliente.
- Rappresentano il principale fattore competitivo per entrare in nuove aree di business.
- Sono difficilmente imitabili dalla concorrenza.

Nel complesso dunque appare evidente che, a prescindere dalla terminologia utilizzata, il filo conduttore di tutti questi studi resti sempre il medesimo, ossia la convinzione che le risorse siano a tutti gli effetti fonti di vantaggio competitivo. L'impresa dovrebbe

dunque concentrarsi maggiormente sul proprio patrimonio di risorse, valorizzandolo sulla scorta delle competenze distintive di cui dispone (Gabrielli, 2012).

1.4 Le relazioni tra strategia e gestione delle risorse umane

L'analisi fin qui condotta ha messo in evidenza i tratti tipici di una strategia e le influenze della stessa nella creazione del vantaggio competitivo.

Come detto prima, anche la gestione delle risorse umane si configura come attività strategica. Di conseguenza, per completare il quadro, occorre analizzare che tipo di relazioni esista tra strategia e gestione delle risorse umane nella creazione del vantaggio competitivo.

Affrontare questo tema è utile perché permette di comprendere i seguenti aspetti (Gabrielli, 2012) :

- Le modalità di organizzazione delle relazioni di lavoro.
- L'importanza delle pratiche di gestione delle risorse umane nell'impresa.
- I ruoli coinvolti nella gestione delle risorse umane.
- Le competenze richieste al people manager nelle differenti situazioni.

Una prima classificazione delle relazioni tra strategia e gestione delle risorse umane, è quella che distingue fra tre approcci differenti, qui di seguito descritti:

- Approccio lineare (o sequenziale)

In una qualsiasi impresa, la decisione di *cosa* produrre è tracciata dalla strategia, mentre il *come* produrre dall'organizzazione. Chandler (1963) descrive quest'aspetto come "paradigma strategia-struttura", implicando una relazione di tipo lineare. Ciò significa che il vertice aziendale definisce la strategia più adatta per l'organizzazione e, sulla base di questa, costruisce una struttura adatta ad implementarla, all'interno della quale sono inserite le risorse umane.

L'approccio lineare si rivela utile in quelle imprese la cui struttura è molto semplice e stabile. Tuttavia diventa inefficace quando la struttura organizzativa è

complessa, ossia quando conoscenza e potere decisionale sono molto frammentati e non risiedono nel solo vertice aziendale.



Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

- Approccio interdipendente

In quest'approccio la strategia, la struttura e le risorse umane s'influenzano a vicenda. Inoltre un quarto soggetto, ossia l'ambiente, esercita pressione, seppur minore, sui primi tre. L'effetto finale è che la struttura si adatta alla strategia, che a sua volta è influenzata dalla struttura e dalla gestione delle risorse umane, dando vita ad un processo circolare. E' evidente che il meccanismo appena descritto si sposa con quelle imprese che hanno una struttura organizzativa articolata, superando il limite presente nell'approccio lineare.

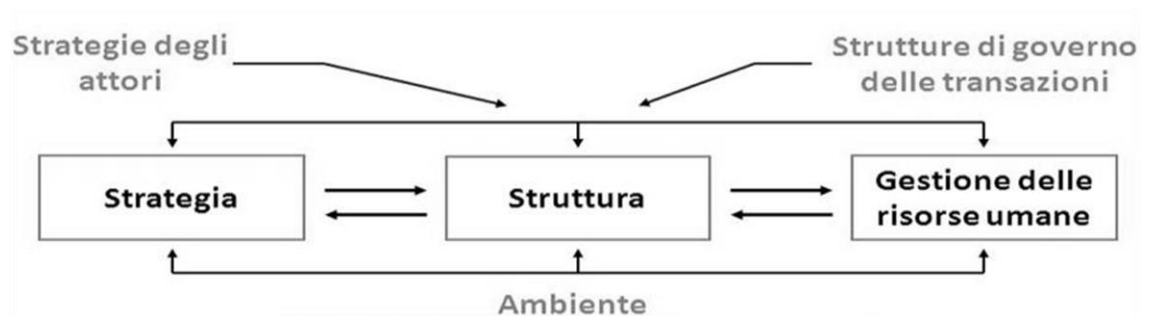


Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

- Approccio evolutivo

L'impresa non è un sistema statico, bensì dinamico. L'interazione tra i soggetti (interni ed esterni) e l'ambiente permette all'organizzazione di evolversi, apprendere e trasformarsi. Gli effetti e le cause di questi cambiamenti sono riassunti nella strategia. Quest'ultima a sua volta esercita influenza sulla

struttura. Di conseguenza anche quest'ultima muta e si evolve sulla scorta delle decisioni dei soggetti che interagiscono con l'impresa. La differenza principale rispetto agli altri approcci risiede proprio nel vedere l'organizzazione immersa in un contesto più ampio, di carattere sociale, istituzionale e politico. Inoltre essa non è più un unico soggetto, bensì un insieme di soggetti individuali e collettivi, anche esterni ad essa. Perciò la strategia complessiva è influenzata tanto dall'ambiente, quanto dall'insieme delle strategie e delle strutture che governano le relazioni dei singoli attori. La struttura finisce con l'evolversi di continuo e influenza le politiche d'inserimento delle risorse umane nell'ambiente organizzativo.



Fonte: Costa, Gianecchini, 2009

È evidente che questi approcci si limitano ad individuare i meccanismi di funzionamento e le implicazioni delle relazioni tra strategia e gestione delle risorse umane.

Dovendo far riferimento invece al meccanismo di coerenza che porta alla creazione del vantaggio competitivo, occorre analizzare le relazioni riferendoci ad altri due approcci (Camuffo, Costa, 1993) :

- Approccio strumentale (o hard)

Secondo quest'approccio, la strategia invia disposizioni alla gestione delle risorse umane, la quale si limita a recepirle e a indirizzarle alle singole risorse. È evidente che il modello propone una visione passiva della gestione delle

risorse umane, sminuendo notevolmente l'importanza della stessa poiché non ne attribuisce alcuna forma d'influenza nei confronti della strategia. La risorsa umana appare dunque come un semplice strumento attraverso cui giungere al vantaggio competitivo. Paradossalmente questo resta ancora il modello più diffuso nei contesti organizzativi.

- Approccio costitutivo (o soft)

Rispetto al primo, questo approccio si pone in maniera diametralmente opposta. L'idea di fondo è che la risorsa umana, fatta di conoscenze, motivazione e competenze, possa partecipare attivamente nella definizione del vantaggio competitivo. Di conseguenza la gestione delle risorse umane diventa attività necessaria, e non d'integrazione come nel primo modello, per la definizione di una strategia d'impresa.

Ciò che emerge da questo breve percorso è la forte similarità del primo approccio al modello dell'analisi competitiva e del secondo al modello della resource-based view.

Focalizzando l'attenzione su quest'ultimo appare evidente che è possibile giungere al vantaggio competitivo passando proprio per la gestione delle risorse umane, l'unica attività aziendale che mira a valorizzare la risorsa umana, influenzandone il comportamento organizzativo, la performance, la motivazione e le competenze. (Gabrielli, 2012)

Questa concezione ha sostenuto lo sviluppo di uno specifico filone di ricerca chiamato *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, con l'intento di dimostrare che la gestione delle risorse umane può essere un fattore determinante per il successo dell'impresa.

Lo SHRM ha l'obiettivo di allineare le pratiche HR con la *business strategy* dell'organizzazione, affinché si rafforzi l'idea che le risorse umane contribuiscano alla creazione del valore e che la loro gestione persegua tanto gli obiettivi delle strategie aziendali, quanto soddisfi le esigenze dei singoli individui.

Esistono tre prospettive di riferimento circa la classificazione della ricerca sullo SHRM (Delery, Doty, 1996) :

- Prospettiva universalistica, la quale stabilisce che esistono alcune pratiche HR universali, ossia valide in qualsiasi contesto organizzativo e che andrebbero assimilate da tutte le imprese.
- Prospettiva contingente, che invece afferma che alcune pratiche, per essere efficaci, devono essere coerenti con alcuni aspetti interni (tecnologia, cultura, strategia) ed esterni (settore di mercato) all'impresa.
- Prospettiva configurazionale, secondo cui la gestione delle risorse umane è fatta di pratiche che, per avere impatto sull'andamento dell'impresa, devono essere considerate insieme e non singolarmente. Ciò implica che esistono strumenti complementari tra loro, che non possono essere valutati senza tener conto dell'influenza che ricevono dall'altro.

Aldilà di questa ripartizione, è evidente che lo SHRM riprende esattamente l'approccio evolutivo visto in precedenza. L'impresa, infatti, è influenzata sia da un insieme di elementi contingenti (l'ambiente), sia da una molteplicità di soggetti (gli attori). L'effetto finale è che tra strategie e risorse umane s'innesta un processo d'interazione dinamico ed evolutivo, in cui l'HRM diventa una componente necessaria per lo sviluppo di una strategia d'impresa che crei vantaggio competitivo.

Gli studi dello SHRM però non si sono limitati a questo. Uno dei suoi contributi principali è stato, infatti, quello di riuscire a delineare l'insieme delle competenze che il people manager deve possedere affinché la gestione delle risorse umane possa effettivamente aggiungere valore all'organizzazione. In generale, infatti, si ritiene che il people manager (detto anche *manager* o *professional HR*) debba presentare competenze di rilievo legate sia al business aziendale, sia al lato più "umano" della sua professione. In altre parole, un professional HR deve sì conoscere il business e avere grandi conoscenze e abilità che gli permettano di svolgere correttamente il suo lavoro, ma deve

anche sapersi relazionare con i dipendenti e conoscere l'ambiente lavorativo in modo da poterli valorizzare.

Ulrich (1997) ha sintetizzato questi aspetti in un modello composto di quattro ruoli chiave, qui di seguito descritti, che ogni people manager dovrebbe ricoprire all'interno di un'impresa:

- Strategic Partner, che consiste nel costante allineamento delle pratiche HR alla strategia dell'organizzazione. La competenza richiesta in questo caso è la capacità di realizzare dei processi e degli strumenti che rispondano correttamente alle esigenze strategiche dell'organizzazione.
- Administrative Expert, ossia essere capaci di eccellere nelle attività tradizionali della gestione delle risorse umane, come il reclutamento, la selezione, la formazione e via dicendo.
- Employee Champion, che attiene alle abilità di ascolto e comprensione delle esigenze, aspettative e bisogni dei dipendenti. In altre parole avere la capacità di saper risolvere i bisogni delle persone.
- Change Agent, che delinea l'attività di supporto e di coinvolgimento nelle fasi di trasformazione dell'impresa, ossia la costruzione di capacità di gestione del cambiamento.

L'insieme di questi ruoli può essere riassunto in un unico termine, ossia *business partnership*. Il people manager è, infatti, costantemente impegnato nell'allineamento dell'HRM con gli obiettivi strategici dell'impresa. E ciò avviene ricorrendo sia alle tipiche pratiche di gestione delle risorse umane, sia a forme nuove, di natura relazionale e innovativa.

Il concetto di business partnership, per quanto importante, è limitato. È evidente, infatti, che la prospettiva di riferimento sia interna all'impresa, perciò tutto ciò che si trova al suo esterno è automaticamente escluso, compresi gli *stakeholders*. In un contesto

concorrenziale questa visione è dannosa per l'organizzazione poiché significa realizzare politiche HR che non considerano gli interessi di soggetti importanti, quali investitori, istituzioni, intermediari finanziari e così via. La strategia di fondo può quindi risultare inadeguata per la creazione del vantaggio competitivo.

Per superare quest'ostacolo, molte imprese hanno affiancato alla vecchia business partnership una nuova prospettiva, chiamata *multi-stakeholder partnership*. Il people manager attuale dunque non si limita a bilanciare le sue competenze tra business e aspetti umani della gestione. Al contrario, le espande in modo da poter gestire le aspettative e i bisogni di tutti gli stakeholders con i quali l'impresa si relaziona.

La tendenza attuale mostra quindi un'evoluzione tutt'altro che lineare delle competenze del people manager, ma soprattutto evidenzia l'importanza strategica che la gestione delle risorse umane sta assumendo nelle organizzazioni. Essendo una delle discipline che si evolve maggiormente ed essendo questo il secolo del cambiamento, non sarebbe azzardato affermare che una buona gestione del personale sia fondamentale per il successo di un'impresa. E ciò è dimostrato dal fatto che si sta investendo sempre di più per affinare strumenti e metodologie che permettano di estrapolare dalle risorse umane l'unico elemento che può fare la differenza in un ambiente concorrenziale, ossia il vantaggio competitivo.

Capitolo 2

SVILUPPO E CARRIERA

2.1 L'importanza dello sviluppo del capitale umano

Come già accennato nel Capitolo 1, lo sviluppo del capitale umano rappresenta uno dei tanti processi che compongono il sistema di gestione del personale, ossia un sistema organizzativo in grado di determinare i comportamenti individuali e di gruppo.

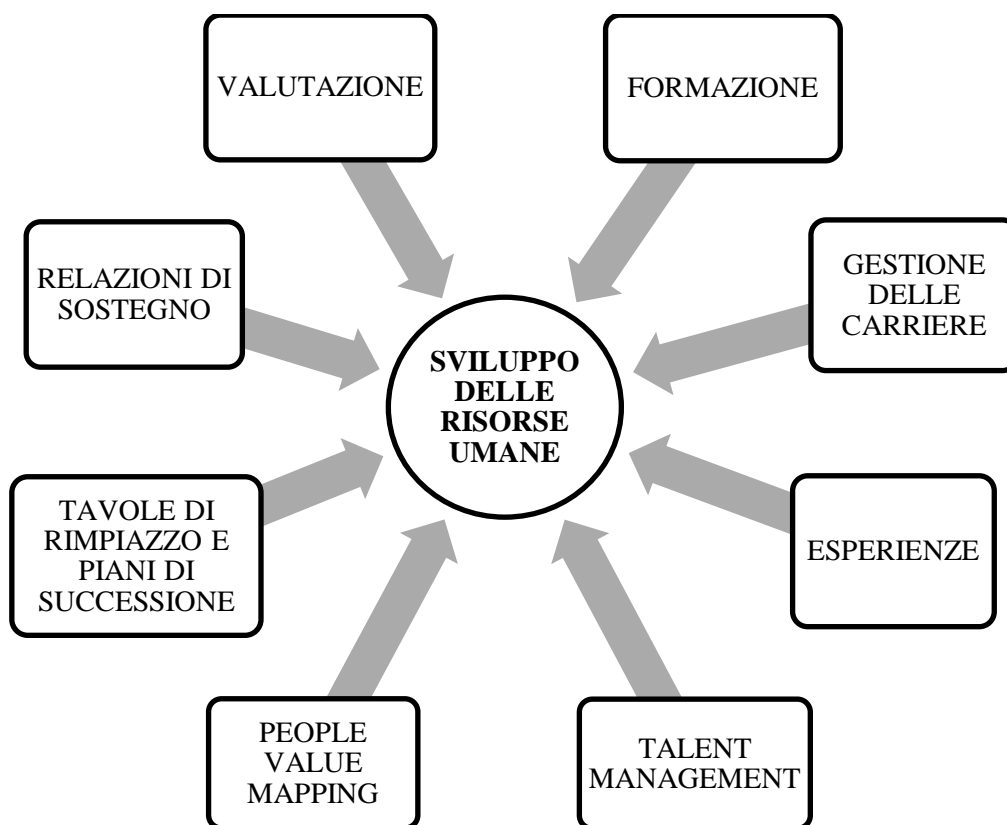
Poter definire in maniera univoca il tema dello sviluppo è pressoché impossibile, poiché esso è profondamente legato alla filosofia di people management di un'organizzazione (Gabrielli, 2010).

Così, per un'impresa che non ritiene strategica la gestione delle risorse umane, lo sviluppo appare come la semplice attività di valorizzazione di un lavoratore affinché sia in grado di ricoprire un certo ruolo nell'organizzazione.

Al contrario, per un'impresa che adotta l'approccio della resource-based view e che considera la gestione delle risorse umane necessaria per il conseguimento del vantaggio competitivo, lo sviluppo rappresenta un processo fondamentale per realizzare gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

In tal senso lo sviluppo appare come un mix di strumenti, come la pianificazione delle carriere, i piani di successione o la formazione, che, tramutati in opportune pratiche di gestione, hanno l'obiettivo di valorizzare la risorsa umana in modo da migliorarne sensibilmente la motivazione, il coinvolgimento e le competenze (Gabrielli, 2012).

Volendo comprendere meglio la vastità degli strumenti che lo compongono, può essere utile far riferimento al seguente grafico:



Fonte: *adattamento da Profili, 2012*

È evidente che lo sviluppo non è una pratica riconducibile ad una semplice attività. Ogni ramo del grafico identifica, infatti, uno strumento a sé stante, che a sua volta può assumere varie sfaccettature e diversi gradi di complessità. Basti pensare al tema della molteplicità degli oggetti della valutazione o al pluralismo delle carriere, entrambi argomenti che saranno approfonditi nei paragrafi seguenti.

Il tema dello sviluppo però non va osservato unicamente dal lato dell'organizzazione, ma anche dalla prospettiva del singolo individuo, che negli ultimi decenni ha assunto maggior consapevolezza di se stesso, comprendendo meglio i propri bisogni e le proprie aspirazioni. In particolare, in modo sempre più diffuso l'individuo pensa al lavoro soprattutto tenendo conto dei benefici che può trarne in termini di qualità della vita. Ciò comporta che, oggi, l'individuo sceglie il lavoro in base al tipo di vita che intende condurre e già sa come vorrebbe che il suo percorso di crescita si evolvesse nel tempo. Di conseguenza l'organizzazione non può non considerare le esigenze individuali

durante la pianificazione dello sviluppo poiché è evidente che, se il lavoratore resta insoddisfatto, molto probabilmente deciderà di abbandonare l'impresa o quantomeno non raggiungerà alcun obiettivo essendo privo di motivazione.

L'attività di sviluppo quindi deve sì condurre alla realizzazione delle strategie dell'impresa, ma deve obbligatoriamente supportare i percorsi di crescita e garantire il soddisfacimento dei bisogni dei singoli individui.

A rendere ancora più complesso il quadro finora delineato contribuiscono anche le trasformazioni che caratterizzano il XXI secolo. L'avvento dell'era della conoscenza e dell'informazione ha messo in crisi i vecchi piani di sviluppo, obbligando le organizzazioni a rivedere completamente i suoi contenuti, così come la globalizzazione le ha costrette a investire notevolmente nello sviluppo del capitale umano per fronteggiare una competitività sempre crescente.

In tal senso lo sviluppo appare come un'attività prettamente dinamica, che muta al mutare delle esigenze organizzative, che sono a loro volta il riflesso dei cambiamenti strutturali che si stanno susseguendo negli ultimi tempi. Non solo, questo dinamismo di fondo spinge le imprese a non limitarsi a guardare al presente, ma di cercare di anticipare il futuro. Lo sviluppo quindi diventa quello strumento che permette all'organizzazione di reagire tanto alle esigenze contingenti, quanto di sperimentare progetti e applicazioni in grado di fronteggiare gli ostacoli futuri, essendo legato saldamente alla variabile "tempo" (Gabrielli, 2010).

In conclusione si può dire che per far fronte al cambiamento occorre "flessibilità" sia dal lato delle imprese, che si ritrovano a dover adattare le proprie strategie sulla scorta di nuove esigenze; sia dal lato dell'individuo, che sta cercando di creare un connubio tra qualità della vita lavorativa e qualità complessiva della vita (Cartoccio, Varchetta, 1998).

Flessibilità che comporta rivedere le condizioni emotive ed organizzative in modo da far coesistere, nel processo di sviluppo, le prospettive degli individui e delle imprese, cosicché i primi scelgano l'occupazione in base al proprio progetto di vita e le seconde realizzino i propri obiettivi in linea con le esigenze dei singoli lavoratori (Salvemini, 1992).

Solo seguendo quest'approccio le politiche di sviluppo del personale possono contribuire alla creazione del vantaggio competitivo e contemporaneamente garantire all'individuo un percorso di crescita lavorativa soddisfacente (Brousseau et al., 1998).

2.2 Un presupposto fondamentale: valutare per sviluppare

Prima di analizzare nel dettaglio uno dei più importanti strumenti di sviluppo del capitale umano, ossia la gestione dei percorsi di carriera, è opportuno soffermarsi sulla fase che dovrebbe precedere all'inserimento di un qualsiasi individuo in un piano di sviluppo, vale a dire la valutazione.

Nell'accezione generica, valutare significa attribuire un valore ad una cosa o ad una persona. Tuttavia, anche il concetto di valore non è univoco. Il valore può essere commerciale, materiale oppure figurato, assumendo i connotati d'importanza o pregio (Gabrielli, 2012).

La valutazione quindi assume declinazioni diverse a seconda di chi (o cosa) si sta valutando, ma soprattutto a seconda di chi sta valutando. Nella gestione delle risorse umane il soggetto valutatore è prevalentemente il capo, mentre il soggetto valutato è l'individuo.

Data la complessità dell'ambiente organizzativo, fatto di molteplici contesti e soggetti, e data la complessità stessa dell'individuo - la cui valutazione, come si vedrà al paragrafo successivo, si focalizza su diversi aspetti - non sorprende che valutare sia tutto fuorché semplice.

In particolare, l'organizzazione conduce un'attenta attività di valutazione per perseguire le seguenti finalità (Gabrielli, 2012):

- Strategico-organizzativa

L'impresa valuta al fine di perseguire i suoi obiettivi strategici, garantire il buon funzionamento organizzativo e di conseguenza accrescere il suo vantaggio competitivo.

- Motivazionale

Valutare significa anche evidenziare e valorizzare il contributo dell'individuo. Ciò ha un impatto positivo sulla sua motivazione. È bene ricordare che la motivazione è “guidata” da processi cognitivi ed è strettamente collegata ai diversi obiettivi che l'individuo intende raggiungere. Saper motivare tramite la valutazione significa automaticamente indirizzare le azioni delle persone verso il conseguimento di obiettivi strategici per l'impresa.

- Di sviluppo

Come già evidenziato, la valutazione rappresenta le fondamenta su cui poggiare le politiche di sviluppo perché permette all'organizzazione di capire i punti di forza, nonché di debolezza dell'individuo. Sulla scorta dei risultati della valutazione, l'impresa sarà in grado di realizzare un piano di sviluppo *ad hoc* per quel soggetto, in modo da massimizzare il contributo che lo stesso può apportare in termini di creazione del valore per l'organizzazione.

Da quest'ultima finalità emerge il profondo legame che sussiste tra valutazione e sviluppo. Infatti, come osservano Borgogni e Petitta (2003), non esistono sistemi di valutazione che si limitino unicamente a valutare. Piuttosto, questi preparano il terreno a successivi processi di sviluppo con l'obiettivo di supportare la crescita delle persone e aiutare le imprese a conseguire il vantaggio competitivo.

Secondo questo approccio, la gestione delle risorse umane assume i tratti di una *development factory* (Brousseau et al., 1998), ossia di una industria dello sviluppo capace di offrire prodotti ben definiti, vale a dire strumenti e occasioni di crescita, a disposizione sia dell'individuo, che dell'organizzazione.

2.2.1 I principali “oggetti” della valutazione: la performance, le competenze e il potenziale

Dal paragrafo precedente è emerso che la valutazione è un'attività complessa e articolata. Gran parte di questa complessità è dovuta alle diverse dimensioni di analisi entro cui si può valutare l'individuo.

Ogni dimensione ha delle caratteristiche differenti. Alcune rispecchiano il lato più personale del soggetto, come le competenze o i comportamenti; altre riguardano invece l'individuo inserito nel contesto lavorativo, meglio definito come posizione (o ruolo) organizzativo, ossia l'insieme dei compiti, attività e responsabilità che gli vengono affidati.

Com'è lecito aspettarsi, un'impresa non sceglie mai una sola dimensione di analisi, proprio perché ognuna di esse permette di individuare sfaccettature e aspetti che le altre non colgono. Grazie alla loro combinazione, l'organizzazione riesce a delineare una valutazione complessiva soddisfacente, cosicché questa faccia da base per il percorso di sviluppo futuro.

Raggruppando queste dimensioni, è possibile distinguere tre principali “oggetti” della valutazione:

1. La prestazione (detta anche *performance*)
2. Le competenze
3. Il potenziale

1. La prestazione è, ad oggi, la forma di valutazione più utilizzata e complessa, poiché permette di creare un forte effetto leva sulla motivazione dell'individuo. Valutare la prestazione, infatti, significa apprezzare i risultati conseguiti dall'individuo in un certo arco temporale, generalmente un anno, tenendo conto sia degli obiettivi di prestazione che ha raggiunto, sia dei comportamenti organizzativi messi in atto (Profili, Gabrielli, 2012).

Gli obiettivi sono generalmente determinati adottando la teoria del *goal setting*, la quale afferma che, per creare spinta motivazionale, è opportuno assegnare all'individuo degli obiettivi che abbiano le seguenti caratteristiche (Drucker, 1954) :

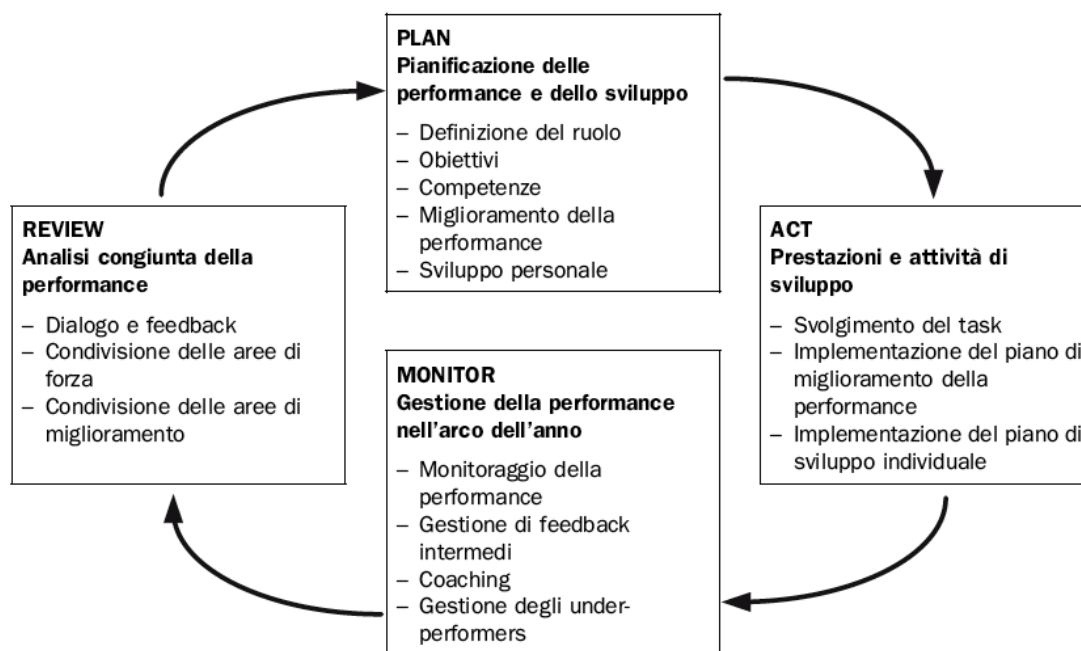
- Specifici, ossia chiari e non confusi;
- Misurabili, in modo che siano quantificabili;
- Stimolanti, o anche *achievable*, purché siano raggiungibili e non creino frustrazione nell'individuo;
- Rilevanti, ossia importanti ai fini strategici dell'organizzazione;
- Time related, ovvero coordinati con l'arco temporale di analisi della prestazione.

Mentre gli obiettivi definiscono cosa è fatto, i comportamenti mettono in luce come i risultati sono conseguiti. È importante quindi che entrambe le variabili siano considerate durante la fase di valutazione, in modo da rilevare se ci sia coerenza tra comportamenti assunti e obiettivi raggiunti.

Il processo che inizia e termina con la valutazione della prestazione è chiamato anche *performance appraisal*. È evidente però che la gestione delle risorse umane non può limitarsi ad una semplice valutazione, ma dovrebbe inserire quest'attività in un processo più ampio, il cui obiettivo finale è coordinare obiettivi individuali con quelli strategici dell'organizzazione tramite la valutazione dell'individuo.

Questo processo prende il nome di *performance management*, e si differenzia dal *performance appraisal* principalmente per due motivi. Innanzitutto perché il primo è un processo di natura circolare che è ripetuto annualmente e che quindi non si esaurisce, come invece accade nel secondo, nel momento in cui la valutazione viene portata a termine. Ma soprattutto perché il *performance management*, seguendo l'approccio della *resource-based view*, vede l'individuo come una fonte di vantaggio competitivo, a differenza del *performance appraisal* che lo considera come una semplice fonte di produzione del lavoro.

Entrambi gli aspetti emergono chiaramente dal grafico seguente:



Fonte: *Profili e Gabrielli, 2012*

Come è possibile notare, al di là della circolarità del processo, l'obiettivo finale è quello di migliorare la prestazione dell'individuo e inserirlo in un successivo processo di sviluppo. Ciò ha un effetto positivo sulla motivazione del soggetto, garantendo un più facile raggiungimento degli obiettivi strategici che gli vengono man mano assegnati.

2. Le competenze sono l'insieme delle abilità cognitive, sociali e comportamentali che, opportunamente organizzate, servono a conseguire scopi e obiettivi (Bandura, 1990). Il fulcro dell'analisi è evidentemente spostato dai risultati ai comportamenti, permettendo all'organizzazione di identificare, tramite opportuni modelli di competenze, quelli che ritiene determinanti per la creazione del valore (Borgogni, 2008).

Le competenze risultano a tutti gli effetti le fondamenta di una buona performance, in quanto determinano il comportamento organizzativo, e di conseguenza, il livello prestazionale dell'individuo.

Occorre fare attenzione però perché le competenze non sono tratti del solo individuo, ma anche della stessa organizzazione. È bene distinguere quindi tra due approcci (Gabrielli, 2012) :

- Approccio psicologico-individuale
- Approccio strategico-organizzativo

Secondo il primo, le competenze sono tratti dell'individuo, che sono legati causalmente ad una performance efficace. Essendo caratteristiche intrinseche e permanenti della personalità, il compito dell'organizzazione è scovare le competenze vincenti in modo che conducano a performance eccellenti (Boyatzis, 1982).

Il secondo approccio invece identifica l'organizzazione come un contenitore di tante competenze, che devono essere opportunamente combinate dal management al fine di produrre vantaggio competitivo.

Risulta del tutto evidente che entrambi gli approcci coesistano all'interno dell'organizzazione poiché, sebbene muovano da prospettive diverse, mirano sempre allo stesso risultato, ovvero conseguire obiettivi strategici.

3. Il potenziale può essere definito come l'insieme delle competenze e delle abilità "inespresse" dalla persona. In questo caso la valutazione, a differenza delle competenze e della performance, non si basa su azioni e comportamenti passati, essendo orientata direttamente al futuro. Da qui la difficoltà per l'HRM d'individuare concretamente il potenziale dei soggetti, ma soprattutto di convincere il management a dare importanza anche a ciò che sarà e non solo a ciò che è stato. In ogni caso, valutare il potenziale è fondamentale quando si vuole predisporre un avanzamento di carriera per l'individuo, oppure quando l'impresa deve attraversare un periodo di profondo cambiamento e deve individuare quali risorse possono essere d'effettivo aiuto alla transizione.

La metodologia di valutazione più diffusa è l'*Assessment Centre*, ossia lo strumento che permette di cogliere competenze e comportamenti specifici di più individui contemporaneamente, sottoponendoli a delle situazioni simulate (Gabrielli, 2012). L'obiettivo finale quindi è osservare come il soggetto agirebbe se dovesse affrontare

determinate situazioni ed evidenziare i tratti che l'organizzazione ritiene vincenti o meno. Da quest'analisi congiunta emerge il potenziale dell'individuo.

L'*Assessment Centre* è uno strumento tanto efficace, quanto versatile. Infatti, è spesso utilizzato nelle fasi di selezione del personale e durante il processo di sviluppo dell'individuo. In quest'ultimo caso si parla più correttamente di *Development Centre*, ossia di una derivazione del primo strumento, che prevede un maggior numero di attività pratiche e di occasioni di feedback per migliorare le competenze e i comportamenti dell'individuo.

Sempre sulla scia dei metodi più propriamente legati allo sviluppo, è bene ricordare anche l'autovalutazione, che indica semplicemente la valutazione che l'individuo fa di se stesso. È evidente che il limite principale è la parzialità e la soggettività di questa valutazione. Perciò essa funge spesso da semplice complemento della valutazione iniziata con altri metodi più oggettivi.

Quest'approccio esprime la tendenza attuale ad utilizzare sistemi di valutazione sempre più sofisticati, capaci di cogliere aspetti che i metodi tradizionali non riescono ad individuare, e soprattutto i punti di vista dei soggetti valutati. Non a caso oggi si parla di sistema di valutazione a 360° o *multi-source feedback*.

2.3 La pianificazione e la gestione delle carriere

Nell'ambito dello sviluppo del personale, la pianificazione e la gestione delle carriere assumono un'importanza fondamentale.

Si potrebbe pensare erroneamente che tale pratica si limiti appunto ad affrontare il tema della carriera, ma in realtà essa ricomprende anche:

- La pianificazione delle successioni;
- La formazione;
- Il sistema delle promozioni.

La gestione delle carriere è quindi un'attività molto complessa e richiede una pianificazione di lungo termine per essere sostenuta.

Per esigenze della trattazione, questo paragrafo approfondisce unicamente il tema della carriera, tanto complesso quanto attuale.

La carriera, secondo la definizione tradizionale, è il percorso di mobilità dell'individuo all'interno di una o più organizzazioni (Profili, 2012). È bene precisare sin da subito che questo concetto, per quanto chiaro e preciso, ha perso rilevanza già da molti anni. Questo perché la carriera, proprio come lo sviluppo in generale, ha subito profonde trasformazioni, portando le imprese a rivedere completamente la sua definizione.

Trasformazioni dovute principalmente a due attori:

- Da un lato vi è l'individuo che, come già accennato nel primo paragrafo, negli ultimi anni ha acquisito una maggior autonomia in ambito lavorativo ed è più attento alle opportunità di crescita professionale. Non solo, l'importanza della qualità della vita spinge il lavoratore a non accontentarsi e a ricercare una carriera in linea con le sue aspettative di vita. Questi aspetti saranno approfonditi ulteriormente nei paragrafi successivi.
- Dall'altro vi è la globalizzazione, che ha permesso la diffusione della conoscenza a tal punto che oggi le organizzazioni, per restare competitive sul mercato, devono disporre di informazioni per produrre nuova conoscenza. Inoltre ha dato il via all'internazionalizzazione delle imprese e alla costituzione di modelli organizzativi sempre più volatili. Ciò si riflette sulle carriere, con la conseguenza che se ne creano di nuove e se ne cancellano altre, ma soprattutto che non sono circoscritte alla singola organizzazione.

Combinando i due punti di vista, l'effetto finale è che la carriera tradizionale, intesa come scalata gerarchica all'interno della singola impresa, stia progressivamente perdendo rilevanza, lasciando spazio a nuove forme di carriera sicuramente innovative, ma anche molto frammentate e senza confini.

Arthur (1994) condensa questo concetto nella celebre espressione *boundaryless career* per indicare appunto una carriera senza confini né fisici né psicologici.

Carriera che a sua volta è il riflesso di una *boundaryless organization*, ossia di un'organizzazione che negli ultimi anni è soggetta a continui piani di ristrutturazione, strategie di outsourcing o downsizing, alleanze e ricerca della conoscenza. Ne consegue che la carriera tradizionale non regge più il peso delle nuove esigenze, le quali a loro volta costringono le organizzazioni e le persone a cambiare repentinamente.

Per gestire il cambiamento, tuttavia, è necessario che le imprese si dotino di un capitale umano che presenti competenze e conoscenze specifiche, che derivano unicamente da una carriera fatta di numerose esperienze lavorative e di alta formazione professionale. Caratteristiche non presenti in una carriera tradizionale (Arthur, Claman, De Filippi, 1993).

Le imprese sono tenute a valorizzare carriere “proteiformi” (Hall, 1996) in cui non si punta solo ad accrescere il *know-how*, ma anche il *know-why* e il *know-whom*, cioè la capacità di comprendere perché è importante lo sviluppo dell'organizzazione e per chi è importante che la stessa abbia successo, ossia gli stakeholders (Gabrielli, 2010).

Dal quadro appena descritto appare evidente che in molti contesti organizzativi la carriera segue un percorso tutt'altro che lineare e il rischio che l'organizzazione non riesca a gestire adeguatamente i percorsi di carriera è piuttosto elevato. Non a caso Brousseau (1998) parla di “pandemonio delle carriere” per evidenziare la confusione generale alla quale si sta assistendo. In un contesto così incerto ed intricato, l'unica soluzione per garantire un ordine ai percorsi di carriera è innanzitutto accettarne la complessità e creare nuove forme che combinino abilmente gli interessi degli individui e delle imprese. Questo concetto è alla base del cosiddetto “approccio pluralistico”, che sarà analizzato in seguito.

2.3.1 Il significato della carriera per l'individuo e per l'impresa

Uno dei fattori che ha maggiormente influenzato la transizione della carriera da tradizionale a proteiforme è senza dubbio il significato che l'individuo le attribuisce.

La visione soggettiva della carriera è un concetto di recente sviluppo. Difatti è in linea con il cambio di prospettiva che ha caratterizzato la gestione delle risorse umane negli ultimi tempi, che adesso si focalizza sempre di più sulla dimensione individuale, oltre che organizzativa del lavoro.

Di riflesso, il fatto che vi sia un pandemonio delle carriere è dovuto anche all'incertezza che caratterizza il futuro di ogni individuo e, in misura crescente, anche delle organizzazioni. Basti pensare agli effetti della crisi economica sul *turnover* (ossia il licenziamento) nelle imprese. La carriera diventa del tutto imprevedibile e le scelte non assicurano le conseguenze future (Gabrielli, 2012).

L'identità di carriera, ossia la componente dell'identità che viene sviluppata grazie alle relazioni lavorative e organizzative (Tosi, Pilati 2002), non è più un concetto statico, ma dinamico. Se cambia la carriera, cambia l'identità del lavoratore, ed essendo questo un processo che non si arresta, non c'è da meravigliarsi se oggi si ritiene il percorso di carriera pressoché coincidente con il proprio percorso di vita.

Se da un lato l'individuo ha maggior timore del proprio futuro, questa incertezza lo ha spinto anche ad essere più consapevole delle proprie scelte, in modo da poter reagire ai cambiamenti rapidamente. In particolare, l'individuo è molto più interessato alle occasioni di crescita e di sviluppo rispetto al passato, perché percepisce l'importanza che le risorse umane hanno per le organizzazioni. Diventare una fonte di vantaggio competitivo è la nuova sfida del lavoratore attuale, ma ciò è possibile solo se l'organizzazione cui appartiene è in grado di far "brillare" i propri lavoratori. In caso contrario, infatti, l'individuo preferisce abbandonare l'organizzazione e spostarsi altrove.

È evidente quindi che l'individuo sta diventando sempre più autonomo e soprattutto ha molte aspettative nei confronti del lavoro che conduce, perché ritiene di avere il diritto di dover crescere professionalmente, oltre che ricevere soddisfazione ed una buona retribuzione.

Inoltre, come detto più volte, gli individui sono alla ricerca di un equilibrio tra la vita lavorativa e la vita complessiva, in modo che il lavoro non sottragga tempo alle proprie attività personali e viceversa (Greenhaus et al., 2010).

Ne consegue che anche il concetto di “carriera di successo” è mutato. Fino a poco tempo fa si parlava di *career of advancement*, il cui successo era rappresentato dal raggiungimento di posizioni sempre più alte nella scala gerarchica e da una buona retribuzione. Oggi invece, a causa dell’incertezza generale e della visione soggettiva dell’individuo, anche il successo è diventato proteiforme. Infatti, per alcuni è rappresentato dalla soddisfazione nel veder riconosciuti i propri sforzi, per altri dallo sviluppo delle competenze, per altri ancora dall’*employability*, ossia dalla capacità di cambiare lavoro senza compromettere il proprio livello professionale e così via (Sammarra, 2009).

Un filo conduttore di tutti questi aspetti è senza dubbio il tempo. In effetti, ogni individuo modifica nel tempo il proprio concetto di carriera sulla scorta dei suoi valori e delle sue esigenze. Riconciliando quindi la visione oggettiva e soggettiva, la carriera per l’individuo può essere vista come la sequenza evolutiva delle esperienze di lavoro nel tempo (Arthur et al., 1989).

Se per l’individuo la carriera assume significati principalmente soggettivi, per l’impresa rappresenta uno strumento cui giungere al vantaggio competitivo. In questo senso la pianificazione delle carriere permette un allineamento tra obiettivi strategici e gestione delle risorse umane poiché punta allo sviluppo di quelle competenze individuali fondamentali per la creazione del valore. Non solo, essendo una leva di attrattività a tutti gli effetti, garantisce all’organizzazione la reperibilità di risorse strategiche sul mercato, nonché la loro fidelizzazione.

In conclusione, i significati della carriera per l’individuo e per l’impresa sono spesso diversi, ma ciò non significa che debbano essere gestiti separatamente. Al contrario, la riconciliazione di queste visioni diventa necessaria poiché solo in questo modo è possibile comprendere a pieno la complessità della carriera stessa e gestirla efficacemente per garantire lo sviluppo dell’organizzazione e dell’individuo nel lungo periodo.

2.3.2 Il contratto psicologico

L'analisi fin qui condotta ha evidenziato come i cambiamenti dell'ultimo secolo abbiano influenzato il modo di concepire la carriera sia dal lato dell'individuo, che delle organizzazioni.

Gli effetti di questo radicale mutamento non si arrestano a questo livello, anzi, scavano a fondo, fino a riflettersi nel legame tra impresa e individuo e, in particolare, nel contratto psicologico.

Innanzitutto è opportuno definire con precisione cos'è il contratto psicologico.

Ogni rapporto di lavoro si fonda su tre tipi di relazioni (Costa, Gianecchini 2009):

- Relazioni di scambio che attengono alla dimensione economica del lavoro;
- Relazioni di potere che riguardano l'aspetto "politico" e gestionale del lavoro;
- Relazioni di condivisione ossia le dinamiche psicologiche e socio-culturali che avvengono nell'ambiente lavorativo.

L'insieme delle condizioni che regolano queste relazioni è chiamato *employment agreement*.

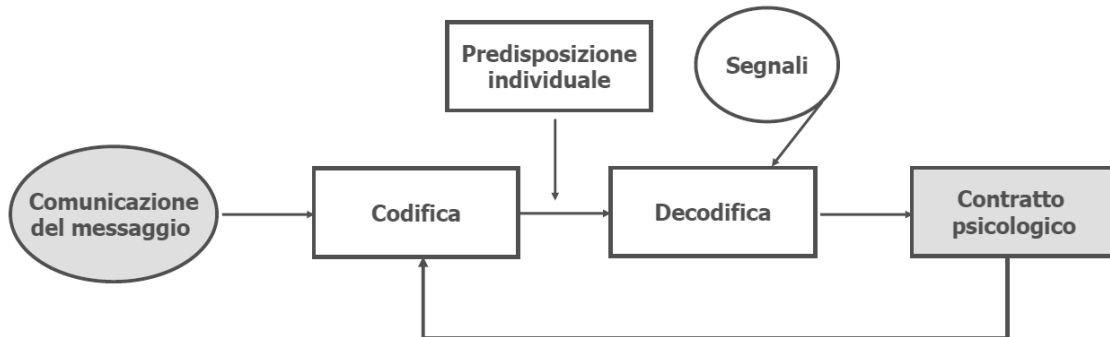
Esso trova esplicitazione, per quanto riguarda i primi due tipi di relazione, nel contratto giuridico che sottende il rapporto di lavoro. Le relazioni di condivisione invece, essendo aspetti fondamentalmente astratti e non riportabili in forma scritta, sono racchiuse in un contratto tacito che prende il nome di "contratto psicologico".

Secondo Rousseau (1995), il rapporto di lavoro è fatto tanto da obbligazioni economico-giuridiche, quanto da obbligazioni di tipo psicologico, come le attese reciproche tra individuo ed impresa. In questo senso, il contratto psicologico è un modello mentale basato sulle azioni che il lavoratore deve intraprendere e sulle controprestazioni che si aspetta di ricevere da parte dell'organizzazione, riempiendo gli spazi vuoti di un contratto giuridico che, per forza di cose, non può riportare questi aspetti.

Non essendoci una corrispondenza tangibile del contratto psicologico, questo è trasmesso al lavoratore tramite uno scambio d'informazioni già in fase di selezione, per poi accentuarsi una volta entrato nell'organizzazione. Tramite un confronto fra le attese

e i propri valori, l'individuo comprende come agire affinché le attese dell'impresa siano soddisfatte, e ciò contribuisce a modificare permanentemente il suo comportamento organizzativo.

Tale meccanismo è riassunto nel seguente grafico:



Fonte: adattamento da Innocenti, 2012

L'obiettivo dell'impresa è quindi aumentare il livello di *commitment* (o coinvolgimento) dell'individuo sia in termini d'identificazione nell'organizzazione, sia in termini di ruolo svolto. Un elevato livello di coinvolgimento corrisponde spesso a un buon livello di performance, ma soprattutto porta l'individuo ad accettare e interiorizzare i valori aziendali (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991).

È evidente che alla base del contratto psicologico vi sia l'idea che il lavoratore debba condurre una carriera di lungo termine all'interno dell'organizzazione in cambio di una giusta retribuzione. Quest'assunto però, com'è possibile immaginare, non si sposa con i cambiamenti degli ultimi tempi, a tal punto da essere quasi anacronistico. L'autonomia e le attese di un individuo sempre più diviso tra lavoro e vita complessiva, unite a questioni di carattere sociale, come l'allungamento della vita lavorativa e le nuove forme di lavoro flessibile, hanno spinto l'organizzazione a rivedere la nozione di contratto psicologico soprattutto dal punto di vista della durata del rapporto di lavoro, sempre più breve ed incerta. Ciò spinge gli individui a ricercare soddisfazione non solo nella retribuzione, ma anche in aspetti nuovi, come il riconoscimento e l'ambiente lavorativo.

Si è passati quindi da un *transactional contract* a un *relational contract* (Rousseau, 1995). Il contratto transazionale consiste nella corresponsione di una retribuzione sulla base della prestazione effettuata in un'ottica di lungo termine. Il contratto relazionale invece si fonda su un continuo scambio tra impresa e individuo di benefici monetari e non, dando poca importanza alla durata del rapporto lavorativo.

In altri termini, l'organizzazione e l'individuo sono sempre più consapevoli del fatto che la loro relazione lavorativa sarà incerta e non durerà a lungo. Di conseguenza formulano un contratto psicologico (di tipo relazionale) che incorpori aspettative coerenti con i cambiamenti sopra discussi.

Il “nuovo” contratto psicologico è senza dubbio più fragile rispetto al vecchio, ma soprattutto rappresenta un'arma a doppio taglio per entrambe le parti coinvolte. L'individuo, essendo più autonomo e coscienzioso, vive in maniera meno traumatica l'eventuale interruzione del rapporto lavorativo. Tuttavia, l'incertezza di fondo potrebbe spingere l'impresa a non investire molto nella crescita professionale del suddetto lavoratore, creando in lui insoddisfazione e frustrazione.

Viceversa, l'impresa ha meno obblighi nei confronti dei lavoratori, ma corre il rischio di perdere risorse preziose se non opportunamente valorizzate e fidelizzate.

Sarebbe auspicabile dunque che la gestione delle risorse umane valuti attentamente il contenuto del contratto psicologico in modo che funga da fattore di rinforzo, e non da deterrente, nell'instaurazione del rapporto di lavoro. La giusta combinazione di attese può, infatti, permettere all'individuo di crescere e contemporaneamente creare valore per l'impresa. In caso contrario, l'instabilità del contratto non farà altro che giustificare la dipartita di quel soggetto dall'organizzazione.

2.3.3 I percorsi di carriera

Nell'acceso dibattito sul tema della carriera, assume un'importanza centrale il modo in cui essa viene effettivamente pianificata e gestita. In altre parole, una volta appurate la complessità e le innumerevoli sfaccettature che può assumere una qualsivoglia carriera,

occorre definire l'approccio che l'impresa e il lavoratore devono adottare per realizzare i propri interessi.

A tal proposito, Brousseau ed altri (1998) segnalano la presenza di due tipi di approcci distinti:

- L'approccio monolitico
- L'approccio pluralistico

L'approccio monolitico suggerisce di porre fine all'eccessiva rigidità della carriera tradizionale, oramai anacronistica, tramite l'introduzione di un percorso di crescita multivariato. Il lavoratore quindi rinuncia alla propria identità di carriera per intraprendere una vita lavorativa che muta al mutare delle sue esigenze e di quelle organizzative.

È evidente che quest'approccio presenta una flessibilità solo apparente. Rendere il lavoratore maggiormente adattabile alle esigenze lavorative può essere una soluzione ai cambiamenti repentini che si stanno susseguendo, ma bisogna anche considerare che non tutti i lavoratori possono qualificarsi come multi-tasking. In primo luogo per una questione emotiva, poiché intraprendere questo tipo di percorso causa inevitabilmente stress e frustrazione, e non tutti i soggetti sono disposti ad affrontarlo. Inoltre, è impossibile approfondire tutte le proprie competenze, di conseguenza il lavoratore avrebbe un bagaglio di conoscenze generale che, all'atto pratico, potrebbe risultare insufficiente. Infine, cambiare continuamente il proprio percorso di crescita non permette un esatto allineamento tra obiettivi d'impresa e individuali, causando l'indebolimento del vantaggio competitivo. Ne consegue che l'approccio monolitico, cercando di perseguire un obiettivo di flessibilità, finisce inevitabilmente per irrigidire ulteriormente la gestione delle carriere.

L'approccio pluralistico si pone in maniera diametralmente opposta al precedente. Piuttosto che eliminare i vecchi modelli organizzativi e, di conseguenza, la carriera tradizionale, occorre integrarli con nuove forme basate sulle diverse esigenze dell'individuo e dell'impresa. All'interno dell'organizzazione quindi vengono a coesistere il vecchio e il nuovo. In particolare, la carriera tradizionale permette lo sviluppo delle competenze necessarie al conseguimento del vantaggio competitivo. I

nuovi strumenti invece supportano i cambiamenti contingenti dovuti alla nuova prospettiva individuale e alla globalizzazione. In questo "pandemonio" di carriere, la flessibilità organizzativa è raggiunta creando un compromesso che, a conti fatti, non genera alcun costo per entrambe le parti interessate.

Uno dei vantaggi dell'approccio pluralistico è la possibilità di poter classificare, secondo opportune dimensioni, i carrieristi e le tipologie di carriera che è possibile riscontrare nelle organizzazioni.

Per quanto concerne i primi, Salvemini (2001) individua due dimensioni di analisi:

- Il numero di organizzazioni per cui le persone lavorano e hanno lavorato;
- Il grado di dipendenza/autonomia dei lavoratori dalle organizzazioni.

Sulla scorta di questi criteri, è possibile distinguere cinque tipi di carrieristi:

- Lo stanziale
È il soggetto legato al percorso di carriera tradizionale incentrato sull'avanzamento gerarchico all'interno di una singola organizzazione. La sua identità di carriera non è caratterizzata tanto dalla voglia di accrescere le sue competenze, quanto da un senso di appartenenza, che fa di lui un individuo molto sedentario e privo di mobilità.
- Il migratore interno
Anche quest'ultimo conduce il suo percorso in un'unica impresa, con la differenza che il suo lavoro ruota attorno a molteplici mansioni, permettendogli così di acquisire una conoscenza pressoché completa dell'organizzazione.
- L'itinerante
I soggetti appartenenti a questa categoria costituiscono un gruppo caratterizzato dallo stesso tipo di specializzazione. Di conseguenza, l'insieme delle conoscenze, competenze e valori sono i medesimi per tutti. Ciò che cambia è il percorso lavorativo, che tocca molteplici organizzazioni.

- Il giocatore sui bordi

È colui che oscilla costantemente tra il lavoro autonomo e quello dipendente. È libero di entrare e uscire dalle organizzazioni in qualità di libero professionista, ma può decidere di vincolarsi tramite un contratto a tempo determinato. La sua identità di carriera è frammentata e mutevole, poiché racchiude due percorsi diametralmente opposti.

- Il nomade

È l'unico soggetto che fa della sua carriera una lunga sperimentazione di esperienze professionali completamente diverse tra loro. Non ha un legame né psicologico né contrattuale con le organizzazioni che tocca. È piuttosto un individuo fortemente autonomo che fa della sua carriera un percorso di accumulazione di conoscenza.

È opportuno precisare che questa classificazione non tiene conto delle possibilità "ibride". Ogni individuo, infatti, sceglie il proprio percorso più adatto secondo quelle che Schein (1978) definisce "ancore di carriera", ossia l'insieme di conoscenze, talenti, motivazioni, necessità che guidano lo stesso verso una carriera piuttosto che verso un'altra. Non deve sorprendere quindi riscontrare nella realtà pratica soggetti che, ad esempio, sono a metà strada tra lo stanziale e l'itinerante.

La classificazione delle carriere è invece basata su tre dimensioni (Brousseau, Driver, 1998) :

- Stabilità, ossia quanto la scelta di carriera resta la medesima nel tempo;
- Direzione, intesa come il movimento che compie l'individuo all'interno o all'esterno delle organizzazioni;
- Durata, ossia quanto tempo un soggetto rimane nel percorso di carriera scelto.

Dall'analisi congiunta di questi driver, sono stati identificati quattro tipi di carriera, che saranno approfonditi nei paragrafi successivi:

- Carriera lineare;
- Carriera professionale;
- Carriera a spirale;
- Carriera transitoria.

La tabella seguente fornisce un'idea preliminare delle caratteristiche di ciascun percorso:

Dimensioni	Modelli di carriera			
	Lineare	Professionale	Spirale	Transitoria
Direzione del movimento di carriera	Verso l'alto	Scarsa	Laterale	Laterale
Durata e stabilità nel tempo	Variabile	A vita	7-10 anni	3-5 anni
Motivazioni di fondo	Potere, successo	Expertise, sicurezza	Sviluppo personale, creatività	Varietà, indipendenza

Fonte: Brousseau et al., 1996

2.3.3.1 La Carriera Lineare

La carriera lineare consiste in un percorso fatto di movimenti ascendenti lungo la scala gerarchica dell'organizzazione, con l'obiettivo di raggiungere posizioni che garantiscano maggiore autorità e responsabilità. Gli individui che adottano questo tipo di percorso

seguono un sentiero all'interno di una singola impresa, vincolandosi ad essa grazie ad un contratto di lavoro a tempo indeterminato e ad una struttura fortemente burocratica e piramidale (Costa, Gianecchini, 2009). Il successo è rappresentato dalla frequenza e dal numero di promozioni ricevute, quindi più l'individuo sale lungo la scala gerarchica, più riceve soddisfazione. Questo tipo di carriera è affermato nei contesti occidentali ed ha un orientamento al lungo termine, di conseguenza le imprese utilizzano strumenti tradizionali, come le tavole di rimpiazzo o i piani di formazione e mobilità, per supportarlo adeguatamente.

2.3.3.2 La Carriera Professionale

Questo tipo di carriera, detta anche "da esperto", lega l'individuo ad una singola professione per tutta la vita. Non c'è più un movimento ascendente all'interno dell'organizzazione, piuttosto il percorso consiste nell'acquisizione di una conoscenza tale da poter padroneggiare quella determinata area professionale. All'individuo, che può essere un lavoratore indipendente come un libero professionista, è richiesto di raggiungere il livello massimo di abilità nello svolgimento di quel tipo di mestiere. Essendo una scelta del tutto immutabile, l'unico modo per accrescere la soddisfazione e la motivazione dell'individuo è riconoscere e premiare la sua professionalità all'interno dell'ambiente organizzativo.

2.3.3.3 La Carriera a Spirale

La carriera a spirale è costituita da vari movimenti all'interno della stessa organizzazione o, più verosimilmente, tra imprese diverse. La periodicità di questi spostamenti è di circa sette-dieci anni e può avvenire sia in senso verticale, che laterale, garantendo l'approfondimento di una specifica area di competenze. In particolare, la conoscenza acquisita in una posizione può fungere da base per la transizione alla posizione successiva. Non a caso gli individui che scelgono questo percorso ricevono soddisfazione dal coinvolgimento in progetti multipli nei quali possono esprimere la loro creatività (Brousseau, Driver, 1998). Nella pratica manageriale, gli strumenti

utilizzati per supportare questo tipo di carriera sono le politiche di mobilità, tra cui l'*externship* e la *job rotation*. Il primo consiste nella possibilità di ricoprire temporaneamente un ruolo operativo all'interno di un'altra organizzazione (Noe et al., 2006), mentre il secondo prevede la rotazione del lavoratore tra diverse mansioni all'interno della medesima impresa.

2.3.3.4 La Carriera Transitoria

L'ultimo percorso di carriera è quello che, tra tutti, può essere considerato il meno tradizionale e il più inconsistente. La carriera transitoria, infatti, consiste in movimenti tra aree di competenze molto diverse con una periodicità media di tre-cinque anni. È evidente che tale modello sia una derivazione di quello a spirale, con spostamenti più frequenti attraverso diverse organizzazioni, ma senza un nesso causale. L'individuo che sceglie questo tipo di percorso non pensa di avere una carriera. Il suo unico obiettivo è vivere un'esperienza intensa fatta di accrescimento continuo delle proprie conoscenze e abilità.

Capitolo 3

LA CARRIERA INTERNAZIONALE

3.1 Globalizzazione e internazionalizzazione

Nei capitoli precedenti è emerso più volte che la globalizzazione rappresenta uno dei principali "attori" del cambiamento che ha riguardato in primis l'impresa e, in particolare, la gestione delle risorse umane negli ultimi decenni.

La portata degli effetti della globalizzazione ha spinto le scienze manageriali ad approfondire le cause che hanno scatenato il fenomeno del "villaggio globale", così come definito storicamente da McLuhan (1976).

Tra le più importanti è possibile ricordare (Prandstraller, Quacquarelli, 2011):

- L'introduzione dell'*information technology* con la conseguenza che l'informazione è diventata la nuova fonte di vantaggio competitivo per le imprese;
- L'aumento dei flussi di capitali, delle persone e delle merci oltre i confini nazionali;
- La tendenza all'appiattimento delle differenze culturali ed economiche;
- L'abbattimento dei costi di trasporto;
- L'armonizzazione delle legislazioni nazionali.

La conseguenza principale della globalizzazione è la naturale evoluzione delle organizzazioni in un'ottica sempre più internazionale. Siccome nessun'impresa può considerarsi "immune" all'influenza globale, oggi conseguire il vantaggio competitivo significa insediarsi in diversi mercati del mondo, dislocando così la propria catena del valore dove l'organizzazione ritiene più opportuno. Basti pensare al differente costo del lavoro da Paese a Paese, che spinge le imprese ad approfittare di questa ghiotta opportunità per abbattere una delle voci di costo più significative del conto economico (Gabrielli, 2012).

La scelta di internazionalizzarsi non deve però trarre in inganno, poiché la realtà domestica delle imprese è sempre molto importante per la creazione del valore. Se è vero che si sta assistendo ad un progressivo appiattimento delle differenze culturali ed economiche, è altrettanto vero che l'unica alternativa per distinguersi dalla concorrenza è valorizzare le differenze locali (o nazionali) di cui si dispone.

Ribadendo questo concetto, Ghemawat (2009) propone una visione semi-globale, in aperta opposizione rispetto ai sostenitori di una visione totalmente globale. Il suo modello, denominato CAGE (acronimo di Cultura, Amministrazione, Geografia ed Economia), evidenzia l'importanza di consolidare tali differenze per contrastare possibili fallimenti nei mercati esteri.

Risulta del tutto evidente che la gestione delle imprese in un'ottica internazionale crei benefici, ma ponga anche numerose problematiche. Affinché un'organizzazione sia in grado di competere, infatti, deve per prima cosa definire il suo posizionamento strategico. A tal proposito esistono due strade che è possibile seguire:

- La differenziazione locale;
- L'integrazione globale.

Le imprese che scelgono il primo approccio utilizzano politiche diverse a seconda dell'area geografica in cui decideranno di fondare le loro sussidiarie. Di conseguenza a quest'ultime sarà concessa una forte autonomia nelle politiche di gestione.

Viceversa, le organizzazioni che decidono di adottare il secondo approccio tendono ad appiattire le differenze tra i vari Paesi e ad uniformare le politiche di gestione, privando le sussidiarie di autonomia decisionale. L'obiettivo è quindi far operare il gruppo d'impresе in diversi mercati come se fosse un singolo soggetto (Levitt, 1983).

Nella realtà pratica queste due strade non sono così distinte. Ancora una volta, la scelta migliore è rappresentata da una soluzione ibrida tra i due approcci, che sappia rispondere alle esigenze dell'impresa.

Per quanto concerne l'incontro tra globalizzazione e gestione delle risorse umane, la conseguenza principale è stata la nascita d'incarichi di natura internazionale, attraverso cui l'impresa persegue la sua strategia competitiva.

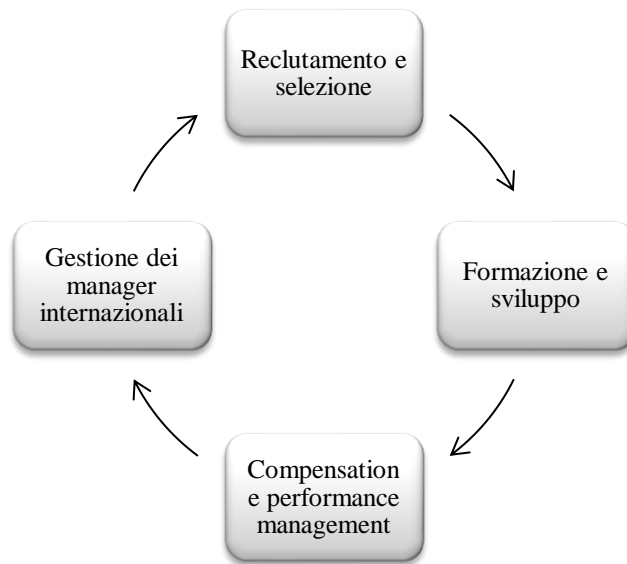
Questi tipi d'incarichi hanno, infatti, l'obiettivo di attrarre e sviluppare talenti globali, coordinare e controllare le sussidiarie in un ambiente disperso e complesso, e soprattutto scambiare conoscenza, informazioni, innovazioni e tecnologia tra la casa madre e le sussidiarie.

Si tratta quindi di portare il concetto di *resource-based view* ad un livello superiore, internazionale appunto, in modo da ricombinare le risorse umane e permettere il massimo coordinamento dell'impresa globale.

Questa finalità è perseguita grazie all'*International Human Resource Management* (la gestione delle risorse umane internazionali, per abbreviazione *IHRM*), la cui attività si compone di quattro fasi:

- Reclutamento e selezione di manager provenienti dalla casa madre o dal Paese in cui è situata la sussidiaria.
- Formazione e sviluppo delle risorse umane affinché vi sia un allineamento tra esigenze della sussidiaria e obiettivi dell'impresa globale.
- Compensation e performance management, che consiste nel valutare le prestazioni dei manager e nel retribuirli adeguatamente per indirizzare il loro lavoro verso il conseguimento di obiettivi strategici.
- Gestione dei manager internazionali, che permette il coordinamento dei manager assunti, tenendo conto delle loro esigenze e dei loro percorsi di sviluppo. È un'attività fondamentale perché permette di attrarre risorse strategiche e trattenerle all'interno dell'organizzazione.

Le quattro funzioni hanno senso solo se assumono carattere ciclico, poiché permettono di creare una strategia pienamente efficace e coerente con l'organizzazione.



Fonte: adattamento da Prandstraller, Quacquarelli, 2011

Durante la pianificazione, l'IHRM deve necessariamente tener conto di due potenziali ostacoli alla gestione degli incarichi internazionali (Sammorra, 2012):

- L'assetto istituzionale;
- La cultura nazionale.

Per quanto concerne il primo aspetto, è bene ricordare che ogni Paese di destinazione presenta delle istituzioni, quali il governo o i sindacati, che possono discostarsi in termini di funzionamento da quelle del Paese della casa madre. Queste differenze, che possono essere più o meno accentuate, influenzano il tipo di politiche HR applicabili nella sussidiaria, con la conseguenza che possono costringere l'impresa a rivedere integralmente la sua pianificazione.

Il secondo possibile ostacolo invece riguarda l'insieme delle norme, credenze, tradizioni e costumi che determinano il modo di pensare e agire di una determinata comunità. Mentre con le istituzioni è possibile trovare un punto di contatto, basti pensare all'Unione Europea, la cultura non è malleabile o modificabile secondo le esigenze dell'impresa. Da qui l'importanza di gestire opportunamente le differenze culturali tra i vari Paesi, onde evitare il rischio di creare conflitti tra gli individui e veder fallire la gestione degli incarichi internazionali. Questa problematica sarà approfondita al paragrafo successivo.

3.2 L'analisi delle differenze culturali

È emerso che la cultura di un determinato Paese può rappresentare un possibile ostacolo all'internazionalizzazione delle imprese.

Per evitare quindi di riscontrare difficoltà d'insediamento in un determinato contesto, il management ha dato vita ad un percorso di analisi sulle differenze culturali tra i vari Paesi del mondo.

L'obiettivo principale di tali studi è trovare i punti di similarità o di lontananza tra la cultura del Paese d'origine e quella del Paese in cui l'impresa potrebbe decidere di fondare delle sussidiarie, in modo da definire come sfruttare a proprio vantaggio le possibili differenze culturali riscontrate.

Prima di tutto però occorre definire cos'è la cultura. Tipicamente, per cultura s'intende l'insieme di valori, significati, credenze e simboli che derivano dall'interazione di vari soggetti di una comunità (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

È evidente che esistono svariati elementi che caratterizzano una cultura piuttosto che un'altra, di conseguenza realizzare una classificazione sarebbe dispersivo. Tuttavia, è possibile comprendere le principali differenze culturali anche considerando tre sole variabili:

- Comunicazione

È possibile distinguere tra culture in cui la comunicazione avviene ad alto o a basso contesto. La prima comporta che una certa intenzione sia trasmessa tramite un determinato contesto, ossia una comunicazione implicita. Viceversa, la seconda indica che l'intenzione è comunicata meglio ricorrendo a messaggi verbali espliciti (Hall, 1976).

- Tempo

Il tempo è una variabile culturale che influenza la percezione degli individui e il modo in cui trasformano le proprie intenzioni in atti concreti. Si parla di *tempo monocronico* (M-time) per indicare l'orientamento degli individui a segmentare il tempo a disposizione in vari intervalli ove collocare una singola attività per

volta. Viceversa, per *tempo policronico* (P-time) si intende la propensione a fare più cose nello stesso segmento di tempo (Hall, 1983).

- Spazio

La relazione tra cultura e spazio si presenta su vari livelli. In particolare, si distingue tra *spazio dell'intimità*, ossia la zona dell'individuo raggiungibile solo da amici e parenti; *spazio sociale*, che riguarda l'ambiente in cui gestire le proprie relazioni con altri individui; e infine *spazio pubblico*, l'area dove si perde la personalità e si gestisce in maniera del tutto anonima le proprie relazioni.

Nella realtà organizzativa, la cultura è invece associata ad un raggruppamento nazionale o etnico, che condivide lo stesso stile manageriale o negoziale (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

Data la vastità di prospettive e sfaccettature che possono assumere le varie culture, non c'è da meravigliarsi se il confronto di valori diversi possa essere fonte di incomprensione. Ed è proprio ciò che potrebbe accadere se un'impresa decidesse d'introdursi in un nuovo mercato per espandere il proprio business, senza tenere in giusta considerazione le specificità culturali e valoriali di quel contesto.

A tal proposito, può essere utile far riferimento alla famosa metafora di Ting-Toomey (1999), nella quale la cultura è paragonata ad un iceberg diviso a metà. La parte emersa, fatta di linguaggio e simboli verbali, rappresenta il modo in cui la cultura comunica con altre. La parte sommersa invece, costituita da norme, valori e credenze, influenza il modo di pensare e agire delle persone. La metafora serve ad evidenziare che si è portati a pensare, erroneamente, che lo scontro avvenga tra le parti emerse di diverse culture. In realtà, la collisione ha origine tra le parti sommerse, ossia al livello *core* della cultura. Ogni scontro, infatti, ha manifestazione concreta in una discussione verbale, ma nasce perché valori e norme diverse s'incontrano e generano un conflitto interno.

In talune circostanze quest'opposizione può essere superata, a patto che la cultura si adatti alle nuove influenze ricevute. In altri casi invece il rischio d'incompatibilità

culturale può generare numerose difficoltà alle imprese che intendono intraprendere un percorso d'internazionalizzazione.

Nella pratica manageriale, esistono due modelli teorici di riferimento per lo studio delle differenze culturali e della loro influenza nell'ambiente organizzativo:

- Il modello di Hofstede;
- Il progetto GLOBE.

3.2.1 Il modello di Hofstede

Il padre fondatore degli studi sulla complessità e sulla gestione delle differenze culturali è Hofstede (1980). A lui è dovuta la nascita del cosiddetto *cross-cultural management*, che consiste nella gestione dei rapporti che si instaurano tra cultura e management.

Il suo modello si fonda sull'ipotesi *culture bounded*, ossia sull'esistenza di una relazione forte tra cultura e soluzioni organizzative, che spinge le imprese ad adattare le proprie politiche alle culture di sfondo. In altre parole, Hofstede propone di seguire un approccio di differenziazione locale, piuttosto che d'integrazione globale, ed individua cinque dimensioni di analisi che determinano degli scostamenti nei contesti lavorativi:

- Distanza di potere
Indica in che misura gli individui accettano una differenza di potere tra classi o istituzioni sociali, come la famiglia, le organizzazioni o il governo. Più il soggetto presenta resistenza psicologica, meno accetta questo tipo di divario. Perciò le organizzazioni in culture ad alta distanza di potere sono spiccatamente gerarchiche, con differenze retributive consistenti. Viceversa, in presenza di una bassa distanza di potere, le imprese appaiono decentralizzate e maggiormente orientate a processi consultivi.

- Avversione all'incertezza

Definisce la preferenza delle persone ad affrontare situazioni certe piuttosto che incerte. Individui con alta avversione preferiscono affidarsi a regole scritte e difficilmente accettano il cambiamento. Al contrario, soggetti con bassa avversione provano meno disagio in presenza di mutamenti e innovazioni, risultando quindi più flessibili.

- Individualismo-collettivismo

Individua la maggiore (o minore) coesione a livello sociale e, di conseguenza, la propensione degli individui ad agire in gruppo o individualmente. Ovviamente i Paesi individualisti presentano una cultura orientata alla risoluzione di problemi di natura appunto individuale, come la libertà e le esigenze del singolo. I Paesi collettivisti invece danno priorità a tematiche sociali, come la povertà o la disoccupazione, mettendo in secondo piano gli obiettivi individuali.

- Mascolinità-femminilità

Indica la propensione degli individui ad agire maggiormente seguendo valori "maschili", come il successo, il risultato o la dominanza, piuttosto che "femminili", ossia l'armonia, l'empatia o la solidarietà. Non si tratta dunque del dibattito tra maschilismo e femminismo, ma di una distinzione tra valori che, tradizionalmente, sono stati associati ai due sessi. La cultura mascolina si fonda sul successo e sul raggiungimento di risultati importanti, mentre quella femminile sulle relazioni umane e sul *work-life balance*.

- Orientamento a lungo-breve termine

Definito anche "dinamismo confuciano", è la dimensione che Hofstede aggiunge al suo modello in seguito ad una revisione avvenuta grazie al contributo dello studioso Michael Bond nel 1987. Esprime in che modo la cultura si rapporta con il tempo e, in particolare, col futuro. Gli individui orientati al lungo termine tendono a sacrificare gli obiettivi presenti per ottenere maggiori benefici successivamente. Viceversa, gli individui orientati al breve termine riservano

grande importanza ai risultati attuali e tendono a considerarli la base su cui costruire il proprio futuro.

Ricorrendo ad un'analisi multidimensionale, Hofstede ha espresso le posizioni dei Paesi tramite un punteggio in scala da 1 a 100. Inoltre, ha individuato ben 8 gruppi di culture comuni (corrispondenti a macro-aree geografiche) e 4 Paesi con culture uniche (detti Paesi residuali).

Il modello appena descritto, per quanto accurato, presenta due principali difetti. Il primo è l'aver assunto che esiste un rapporto lineare tra cultura e Paese. Di conseguenza non tiene conto dei mutamenti avvenuti negli ultimi tempi grazie alla globalizzazione. Il secondo è non aver considerato la presenza di sub-culture all'interno di uno stesso Paese (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

In ogni caso, il merito di Hofstede è stato quello di aver dato vita ad un vero e proprio filone di studi, che nel tempo si è arricchito di altri modelli più complessi e precisi. Tra questi, il progetto GLOBE merita di essere menzionato.

3.2.2 Il progetto GLOBE

Il progetto GLOBE (acronimo di *Globe Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) è un programma di ricerca avviato nel 1992 su 62 Paesi con l'obiettivo di individuare l'impatto dei valori culturali sulle politiche organizzative. Esso si presenta come un completamento del modello di Hofstede, con il quale condivide alcune dimensioni di analisi, ossia la distanza di potere, l'avversione all'incertezza e l'orientamento al lungo-breve termine. A queste ne sono aggiunte altre sei:

- L'assertività, che indica il livello di competitività degli individui;
- L'orientamento al risultato, che misura l'importanza del livello di prestazione e del raggiungimento degli obiettivi;
- L'orientamento alla relazione, ossia il modo in cui una certa comunità premia comportamenti positivi come l'altruismo o la generosità;

- Uguaglianza di genere, che si riferisce alle differenze tra sessi nei contesti lavorativi;
- Collettivismo istituzionale, ossia in che modo la cultura evidenzia l'importanza della partecipazione attiva nelle questioni istituzionali;
- Collettivismo di gruppo, che indica quanto gli individui sono legati a gruppi sociali come la famiglia o i propri amici.

Anche in questo caso è condotta un'analisi multidimensionale, il cui esito è riassunto in uno specifico punteggio e in una classificazione dei Paesi in appositi cluster. Il manager di una certa comunità non avrà difficoltà ad insediarsi e a trasmettere la propria cultura in una società appartenente allo stesso cluster. Viceversa, se i Paesi appartengono a cluster diversi, questi dovrà prendere delle decisioni e attuare dei comportamenti opportuni per evitare di generare conflitti culturali.

3.3 Le conseguenze a livello strategico

Gli esiti dei modelli proposti evidenziano come la cultura influenzi profondamente i comportamenti e le attitudini degli individui. Trascurare quest'aspetto nei contesti organizzativi significa interrompere la comunicazione interna tra i soggetti, ma soprattutto creare problemi che potrebbero compromettere il percorso di internazionalizzazione.

Siccome al centro di quest'analisi vi sono le risorse umane, appare evidente che l'HRM gioca un ruolo decisivo nella riuscita delle politiche di espansione dell'impresa in nuovi Paesi. Senza un organo deputato al corretto coordinamento di risorse caratterizzate da differenze culturali notevoli, raggiungere il vantaggio competitivo diventa un miraggio.

Resta da capire quali degli approcci suggeriti, ossia differenziazione locale o integrazione globale, conviene adottare. Eppure, sia il modello di Hofstede, che il modello GLOBE lasciano pochi dubbi in merito.

Sebbene esistano dei raggruppamenti di Paesi con culture piuttosto simili, in nessun caso è possibile affermare che due culture siano totalmente identiche. Decidere quindi

di seguire una politica d'integrazione globale risulta in ogni caso rischioso. Basti pensare al discorso fatto poco sopra sull'avversione all'incertezza. Se una comunità vede negativamente il cambiamento, per l'impresa che decide d'insediarsi in quel contesto e uniformare le politiche di gestione, non sarà facile realizzare un corretto funzionamento e coordinamento delle sue sussidiarie. Occorre quindi seguire una strategia orientata alla differenziazione locale, che non appiattisca, anzi, preservi le differenze culturali.

Nell'ottica organizzativa, infatti, ciò permette di rispondere meglio alle esigenze della propria clientela estera. Inoltre, disporre d'individui appartenenti a culture diverse permette di migliorare la creatività e il lavoro di gruppo (Larkey, 1996).

È importante quindi che le organizzazioni non seguano la strada dell'etnocentrismo, ossia della certezza che la propria cultura sia, senza un apparente motivo logico, superiore alle altre. In questo modo l'insieme delle sinergie che nascono dalle differenze culturali va inevitabilmente perso.

Evitare questo rischio è possibile, ma solo se la gestione delle risorse umane si dota di attività volte alla valorizzazione del proprio background culturale. Diventa fondamentale quindi (Rugman, Collison, 2009):

- Mappare i gruppi culturali delle imprese;
- Garantire che i processi HR favoriscano le differenze culturali;
- Integrare parte della gestione con il *Diversity Management* per quanto concerne gli aspetti più peculiari della diversità, come quella di genere o etnica;
- Migliorare le collaborazioni tra i soggetti appartenenti ai diversi Paesi ricorrendo alla mobilità internazionale;
- Realizzare un top management multi-etnico e non composto di manager provenienti dalla sola casa madre.

3.4 Le politiche di global staffing

Tra le pratiche più importanti cui ricorre l'IHRM per gestire correttamente il processo d'internazionalizzazione, le politiche di *global staffing* meritano senz'altro d'essere menzionate.

Per *global staffing* s'intende il processo di selezione delle risorse alle quali verrà affidato un determinato ruolo nei vari Paesi in cui l'impresa ha deciso di insediarsi (Gabrielli, 2012).

In particolare, gran parte di queste politiche si concentra sull'individuazione di un manager idoneo alla gestione di una sussidiaria, nonché sulla sua formazione e preparazione per l'incarico affidatogli. Ciò permette di realizzare un coordinamento tra la casa madre e le sussidiarie, e soprattutto assicura lo sviluppo delle risorse in un'ottica globale.

È possibile scegliere fra tre strade alternative per raggiungere tali obiettivi (Borg, Harzing, 1995):

- Selezionare i manager della casa madre, chiamati *parent-country national* (PCN), per poi inserirli nei piani di espatrio (approfonditi al paragrafo seguente);
- Scegliere i manager collaboratori provenienti dal Paese delle sussidiarie, detti *host-country national* (HCN);
- Rivolgersi a manager di nazionalità terza, i cosiddetti *third-country national* (TCN).

Focalizzarsi sui PCN significa affidarsi a soggetti che appartengono alla casa madre e che conoscono approfonditamente il funzionamento della stessa. Trasmettere politiche e prassi diventa molto più semplice, ma allo stesso tempo si rischia di trascurare la cultura organizzativa della sussidiaria, che il manager in questo caso non conosce. Inoltre, la formazione e il mantenimento del soggetto all'estero sono molto costosi per l'impresa e la disparità di opportunità può generare frustrazione in coloro che non sono stati selezionati per ricoprire quel ruolo.

Al contrario, gli HCN garantiscono una maggior comprensione della cultura e del mercato del Paese estero. Da un punto di vista economico gravano sicuramente di meno rispetto ad un PCN, in quanto non devono essere inseriti in nessun piano di sviluppo e non devono essere mantenuti. Scegliere un manager del Paese di destinazione inoltre lancia un segnale di apprezzamento della cultura estera e serve a sottolineare

l'importanza che la sussidiaria ha per la casa madre. L'effetto finale è una miglior collaborazione tra le due imprese.

Infine, scegliere un TCN significa disporre di un soggetto che ha già lavorato in un contesto internazionalizzato e che può trasmettere la sua esperienza al proprio team manageriale. In tal modo è possibile creare una cultura organizzativa ancora più complessa e una gestione capace di affrontare sfide di portata globale.

Com'è possibile notare, in tutti e tre le alternative è presente un aspetto già analizzato, ossia l'importanza della cultura come strumento d'integrazione. Sebbene i PCN siano ancora ampiamente presi in considerazione nelle politiche di global staffing, le tendenze attuali mostrano un aumento dell'impiego del personale locale in ruoli di tipo manageriale. L'obiettivo, infatti, è creare l'immagine di un'impresa attenta alla valorizzazione di tutte le proprie risorse. Ciò permette di creare una spinta motivazione nel personale estero, una miglior performance e, di conseguenza, il raggiungimento degli obiettivi strategici per l'impresa internazionale.

3.5 I programmi di mobilità internazionale: la gestione degli espatriati

La mobilità internazionale permette di realizzare il coordinamento e l'integrazione tra la casa madre e le innumerevoli sussidiarie situate all'estero, ma soprattutto contribuisce alla realizzazione della strategia globale dell'impresa attraverso l'impiego di risorse manageriali qualificate.

La complessità di tali programmi dipende strettamente dal livello d'internazionalizzazione dell'organizzazione in questione. Tipicamente, questi ricoprono un ruolo marginale nelle prime fasi d'insediamento all'estero, per poi diventare fondamentali quando la presenza dell'impresa nei Paesi di destinazione è ormai consolidata.

In questo senso, la gestione degli espatriati rappresenta una delle leve fondamentali di cui dispone l'IHRM per assicurare la corretta gestione dei percorsi di mobilità internazionale.

Prima di affrontare l'articolazione di tale pratica, è opportuno fare un passo indietro e soffermarsi sul tema dell'espatrio.

Per espatrio s'intende il trasferimento di persone in diversi Paesi per motivi di lavoro. Tipicamente, la finestra temporale necessaria per parlare di soggetti effettivamente espatriati va dai tre ai cinque anni. Ogni espatrio è accompagnato da un certo livello di adattamento degli individui al lavoro affidatogli e alla cultura locale (De Cieri, Dowling, 1997).

Secondo Edström e Galbraith (1977), esistono tre motivazioni prevalenti che spingono l'impresa a trasferire i propri manager:

- Ricoprire posizioni vacanti, poiché spesso le sussidiarie non dispongono di personale qualificato atto ad instaurare un rapporto con la casa madre.
- Sviluppare l'organizzazione, affinché i manager contribuiscano all'improvement delle sussidiarie in termini di comunicazione e processi decisionali.
- Sviluppare il management, in modo da garantire l'approfondimento di competenze e conoscenze professionali degli espatriati.

I primi due motivi di espatrio sono detti anche *demand driven*, ossia dettati da esigenze della casa madre ed hanno durata superiore ai tre anni. L'ultimo invece è *learning driven* e può avere durata sia breve che lunga, a seconda che miri rispettivamente ad arricchire il percorso di carriera dell'individuo o a migliorare il grado di integrazione tra le organizzazioni (Pucik, 1992).

Da questa classificazione emerge un'evidente simmetria tra carriera e mobilità internazionale. Se è vero, come si è visto, che la carriera può essere analizzata sia in modo soggettivo che oggettivo, con i criteri sopra esposti non si è fatto altro che inquadrare l'espatrio dal punto di vista dell'individuo e dell'organizzazione.

In generale, infatti, la mobilità internazionale è tanto importante per l'impresa che intende raggiungere una posizione di vantaggio competitivo in un ambiente globalizzato e incerto, quanto per l'individuo che vede in tale esperienza una fonte di sviluppo per la propria carriera.

L'espatrio e le altre forme d'incarico internazionale rappresentano dunque i tasselli che costituiscono la più complessa struttura della carriera internazionale.

Tale tipologia di carriera non si discosta affatto da quella "domestica" analizzata nel Capitolo 2, anzi ne rappresenta una naturale evoluzione in cui il concetto di *boundaryless career* è ulteriormente amplificato. Gli individui si spostano da un'organizzazione all'altra per accumulare conoscenza e ricercare quel percorso lavorativo che li soddisfi e che sia in equilibrio con la loro vita sociale. Se a ciò si uniscono i cambiamenti del contratto psicologico, passato da una forma relazionale di lungo periodo a una transazionale di breve periodo, è evidente che il lavoratore di oggi guarda alle esperienze internazionali come un modo per migliorare la propria *employability*, ossia l'opportunità di essere agilmente ri-allocati sul mercato (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

Ne consegue che le organizzazioni che sono in grado di offrire dei percorsi di mobilità allettanti, risultano più attraenti e competitive. Ma è anche vero che, a causa di un rapporto lavorativo breve ed incerto, la stessa impresa rischia di perdere i soggetti coinvolti in questi incarichi una volta portati a termine. È importante quindi pianificare correttamente questi percorsi in ogni singola fase, perché l'organizzazione rischia di investire inutilmente nella formazione di una risorsa chiave che potrebbe decidere di abbandonare il suo posto di lavoro.

Tale fenomeno deriva principalmente dal modo in cui le imprese valorizzano gli incarichi internazionali. Nel caso dell'espatrio, è possibile distinguere tra (Black et al, 1992):

- Approccio strategico, che prevede una pianificazione lungimirante, con l'obiettivo di garantire il coordinamento tra le imprese e il trasferimento di conoscenze e innovazioni.

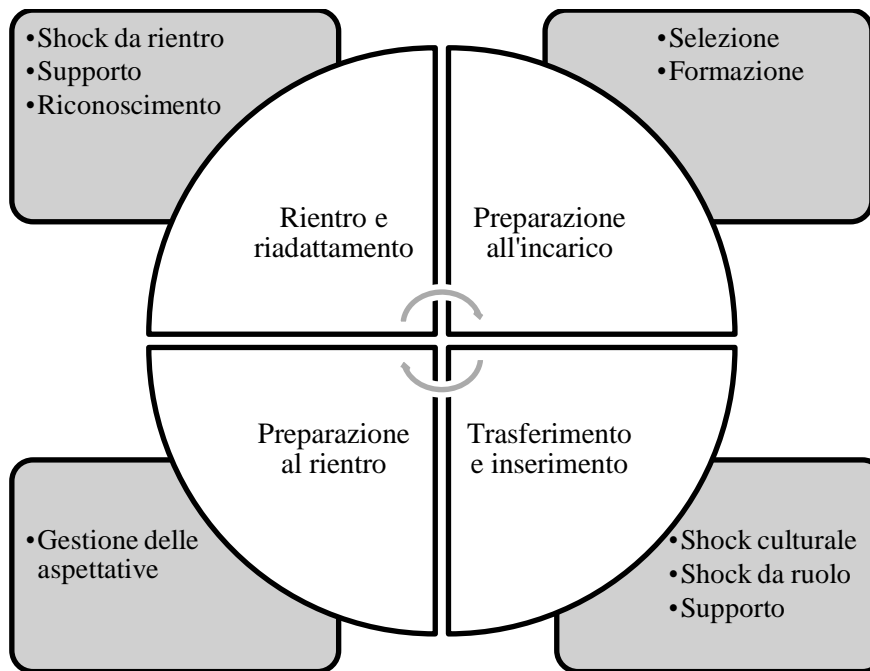
- Approccio tattico, che consiste nella risoluzione di problemi delle sussidiarie nel breve termine.

È evidente che il primo approccio tende ad essere più efficace nella gestione dell'espatrio poiché permette di realizzare un percorso ben strutturato e progettato nel lungo periodo, a differenza del secondo che invece sostiene esigenze contingenti. Siccome la maggior parte delle imprese non raggiunge un livello d'internazionalizzazione che le permetta di avere a disposizione pratiche organizzative adeguate, l'approccio strategico è accantonato a favore di quello tattico. Di conseguenza, l'espatrio non è gestito correttamente e l'effetto finale è che l'impresa non riesce ad esercitare alcun potere di *retention* nei confronti delle proprie risorse.

Evitare questo enorme rischio è possibile ricorrendo ai sistemi di supporto alla carriera degli espatriati, con l'obiettivo primario di assistere l'individuo durante tutte le fasi del suo percorso internazionale. Esistono innumerevoli strumenti a disposizione. Tra questi è possibile ricordare il *job posting*, che evidenzia i posti vacanti disponibili e permette l'autocandidatura dei dipendenti; o il *global mentoring*, con il quale l'individuo, in ogni fase dell'espatrio, è istruito da più mentori con competenze diverse su come affrontare il lavoro in un ambiente culturale totalmente nuovo.

Fatta quest'importante premessa, occorre ora definire come si articola la gestione degli espatriati. Tipicamente, tale processo si presenta in forma ciclica e consta di quattro fasi:

- Preparazione all'incarico;
- Trasferimento e inserimento;
- Preparazione al rientro;
- Rientro e riadattamento.



Fonte: adattamento da Gabrielli, 2012

Com'è possibile notare, ogni fase è caratterizzata da alcune criticità (presenti nei rettangoli grigi del grafico) che, se non opportunamente valutate, comportano l'eventuale insuccesso del percorso di espatrio.

Nei paragrafi seguenti ciascuna di queste tematiche verrà adeguatamente approfondita.

3.5.1 Prima fase: preparazione all'incarico

Ogni espatrio si apre con un attento processo di selezione e formazione dei candidati ai quali saranno poi assegnati i vari incarichi internazionali. È una fase fondamentale, poiché molti studi hanno dimostrato che le alte performance degli espatriati dipendono strettamente da un'attenta selezione degli stessi, così come il fallimento degli incarichi deriva da un reclutamento sbagliato (Mol et al., 2005).

In linea generale, ogni manager globale dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:

- Saper comprendere e integrare culture differenti;
- Saper adattare il proprio stile di gestione in base ai contesti in cui si ritrova ad operare;

- Fronteggiare l'incertezza derivante dai cambiamenti organizzativi e macroeconomici;
- Ricercare un equilibrio tra integrazione e differenziazione nelle politiche del management;
- Essere a conoscenza dei limiti e delle opportunità derivanti dalla propria attività di sviluppo globale.

Com'è possibile notare, le imprese ricercano nell'individuo un ventaglio di competenze molto ampio, che spazia da quelle *hard*, strettamente tecniche, a quelle *soft*, legate alla personalità. Il fallimento dell'incarico, infatti, non è dovuto tanto alla mancanza di conoscenze manageriali, quanto alla scarsa importanza che viene attribuita alle abilità relazionali e interculturali del soggetto. La maggior parte degli espatri, ad esempio, finisce prematuramente perché l'individuo non è riuscito ad adattarsi alla cultura del Paese di destinazione (Tung, 1981). Ciò ha spinto le organizzazioni ad affinare le tecniche di selezione per evitare che dagli errori commessi scaturiscano costi ingenti e difficili da assorbire.

Di conseguenza, l'impresa definisce inizialmente le competenze tecniche necessarie per l'incarico internazionale in questione. Grazie all'analisi delle performance passate, è possibile individuare il soggetto maggiormente compatibile con i requisiti richiesti. Dopodiché conduce un'analisi separata, questa volta con l'obiettivo d'individuare i tratti della personalità che possano assicurare la riuscita dell'espatrio.

I tratti della personalità sono le tendenze emotive e comportamentali che caratterizzano l'individuo. Tra tutti, l'approccio denominato "*Big Five*" risulta quello maggiormente diffuso in ambito manageriale poiché rappresenta un efficace criterio di selezione del personale. Esso consiste nell'individuazione di cinque tratti comportamentali, ossia:

- L'estroversione, che indica l'inclinazione ad intraprendere rapporti interpersonali e il bisogno di ricevere stimoli da altri soggetti.
- L'amabilità, ossia la propensione all'altruismo e al supporto emotivo.
- La coscienziosità, intesa come precisione, responsabilità e perseveranza.
- La stabilità emotiva, che fa riferimento alla capacità di rimanere calmi e soddisfatti anche in momenti di forte stress e disadattamento.

- L'Apertura mentale, vista come ricerca di nuove idee e valori, anche provenienti da altri individui.

Dall'incrocio delle due dimensioni, competenze tecniche e tratti della personalità, emerge il profilo richiesto per l'incarico internazionale. Molto spesso quest'analisi è integrata ricorrendo ad altre due variabili. La prima è legata alle competenze linguistiche e alle eventuali esperienze precedenti dell'individuo, che possono facilitare di molto l'adattamento all'estero e quindi la riuscita dell'espatrio. La seconda invece riguarda i rapporti del soggetto col nucleo familiare. Lasciare la propria famiglia a casa oppure decidere di portarla al seguito è una scelta ardua e influenza molto l'esperienza complessiva dell'espatrio. Per questioni di privacy le imprese non tendono a considerare queste dinamiche nella selezione. Difatti è l'individuo che tende ad inglobarla spontaneamente nella sua valutazione, mettendo in moto un processo di autoselezione (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

Una volta definite le caratteristiche del candidato, l'impresa sceglie il canale di reclutamento su cui innestare il processo di selezione. Tipicamente, la scelta ricade sul mercato interno. Ciò è dovuto principalmente al fatto che i selezionatori sono già a conoscenza della personalità e delle competenze dei candidati, così come gli stessi sono esperti circa la cultura e gli obiettivi organizzativi. L'effetto finale è l'abbattimento di costi sia in fase di selezione, che di formazione (Finn, Morely, 2002).

Nel momento in cui la ricerca non risulti soddisfacente, l'impresa si sposta sul mercato esterno. In questo caso, l'organizzazione recepisce nuove competenze e stimoli culturali e accende la competizione tra risorse interne ed esterne, evitando così indirettamente l'obsolescenza delle prime. Tuttavia, i costi complessivamente sostenuti sono molto più alti, basti pensare a quelli legati alla consulenza degli *headhunters*, ossia di quegli specialisti che sono assunti appositamente per ricercare la risorsa più adatta sul mercato.

La preparazione all'incarico non si esaurisce con il processo di selezione. È necessario, infatti, che il candidato sia inserito in un opportuno piano di formazione perché, nonostante abbia le competenze e i tratti necessari per affrontare l'incarico, non può ancora dirsi pronto ad espatriare. All'individuo manca ancora un ultimo tassello, ossia la capacità di saper ragionare in un'ottica globale, il cosiddetto *global mindset*. Il rischio,

infatti, è quello di affidare l'incarico internazionale ad un soggetto che, una volta giunto nel Paese di destinazione, continui ad utilizzare strumenti di gestione adatti alla casa madre e non alle sussidiarie.

La formazione quindi deve puntare non tanto alla trasmissione di nuove conoscenze, quanto ad innescare nel soggetto un senso critico che lo porti a distinguere le differenze e le similarità culturali tra i vari Paesi, in modo da reagire prontamente in presenza di forti cambiamenti. In questo modo l'individuo sarà capace di risolvere problemi non solo nella sussidiaria in questione, ma ovunque andrà a lavorare (Perlmutter, 1969).

Da un punto di vista pratico, gli strumenti di formazione possono essere innanzitutto distinti tra didattici o esperienziali, a seconda che consistano rispettivamente in una trasmissione attraverso letture, libri oppure tramite esperienze simulate.

Dopodiché occorre considerare la durata dell'incarico. Per gli espatri a lungo termine, è richiesta una formazione più complessa, di conseguenza ci si avvale di (Tung, 1981):

- Studi economici, geografici, sociopolitici del Paese di destinazione;
- Assimilatori di cultura, che consistono nel sottoporre il candidato a situazioni simili a quelle in cui si ritroverà una volta espatriato;
- Formazione linguistica e culturale;
- Esperienze sul campo.

Per quanto riguarda invece gli espatri a breve termine, si ricorre a strumenti di formazione informali come (Ehnert, Brewster, 2008):

- Visite;
- Affiancamenti;
- Briefing informali;
- Formazione a distanza;
- Mentoring culturale.

In conclusione, è importante ricordare che la formazione, per essere coerente con la strategia d'impresa, deve essere soppesata anche in termini d'incarico svolto e risorsa selezionata, a seconda che faccia parte della casa madre o della sussidiaria.

3.5.2 Seconda fase: trasferimento e inserimento

La seconda fase dell'espatrio ha inizio quando il soggetto si trasferisce nel Paese di destinazione, con o senza la sua famiglia. Da questo momento in poi, l'individuo si confronterà di continuo con un ambiente completamente diverso, soprattutto dal punto di vista culturale.

Come si è visto nei precedenti paragrafi, la cultura influenza pensieri, valori e comportamenti delle persone. Di conseguenza, l'interazione dell'espatriato con soggetti appartenenti ad una cultura diversa può generare conflitti, fraintendimenti e un senso generale di disagio emotivo.

È possibile definire questo fenomeno come *culture shock*, proprio a voler sottolineare lo sconvolgimento psicologico e fisico che l'individuo subisce nel momento in cui si ritrova catapultato in un contesto culturale non familiare. Gli effetti negativi che ne conseguono sono tanto più grandi, quanto è più ampia la differenza culturale tra il Paese d'origine e di destinazione.

Il tema assume quindi un'importanza cruciale, poiché, se il soggetto non è correttamente predisposto ad adattarsi e a guardare con positività l'esperienza dell'espatrio, sicuramente non sarà in grado di svolgere correttamente il suo lavoro, con il conseguente fallimento dell'incarico affidatogli.

Volendo approfondire meglio il tema del *culture shock*, può essere utile far riferimento al modello a "W" di Oberg (1960), che descrive il processo evolutivo dell'adattamento dell'individuo lungo le variabili "Umore" e "Tempo". Dal loro incontro è possibile distinguere quattro fasi:

- Luna di miele

All'inizio dell'espatrio, il soggetto è affascinato dalle novità e potenzialità che lo attendono. Il suo giudizio è offuscato dall'euforia perciò coglie ogni aspetto dell'esperienza con positività. Il suo umore gli permette di superare fisicamente e psicologicamente l'abbandono, seppur temporaneo, della famiglia e della casa madre.

- Negoziazione

Trascorse alcune settimane dall'arrivo nel Paese straniero, l'entusiasmo lascia il posto alle prime difficoltà d'integrazione, a partire dalla comunicazione. Il *culture shock* si manifesta generando una crisi emotiva nell'individuo. A ciò si aggiunge il cosiddetto "shock da ruolo", ossia la diversa percezione delle responsabilità e dei compiti affidati al soggetto nella sussidiaria, che causano difficoltà a livello lavorativo (Gabrielli, 2012). Tristezza, depressione, mancanza di motivazione e fiducia sono i sentimenti tipici di questa fase, che può durare anche molti mesi.

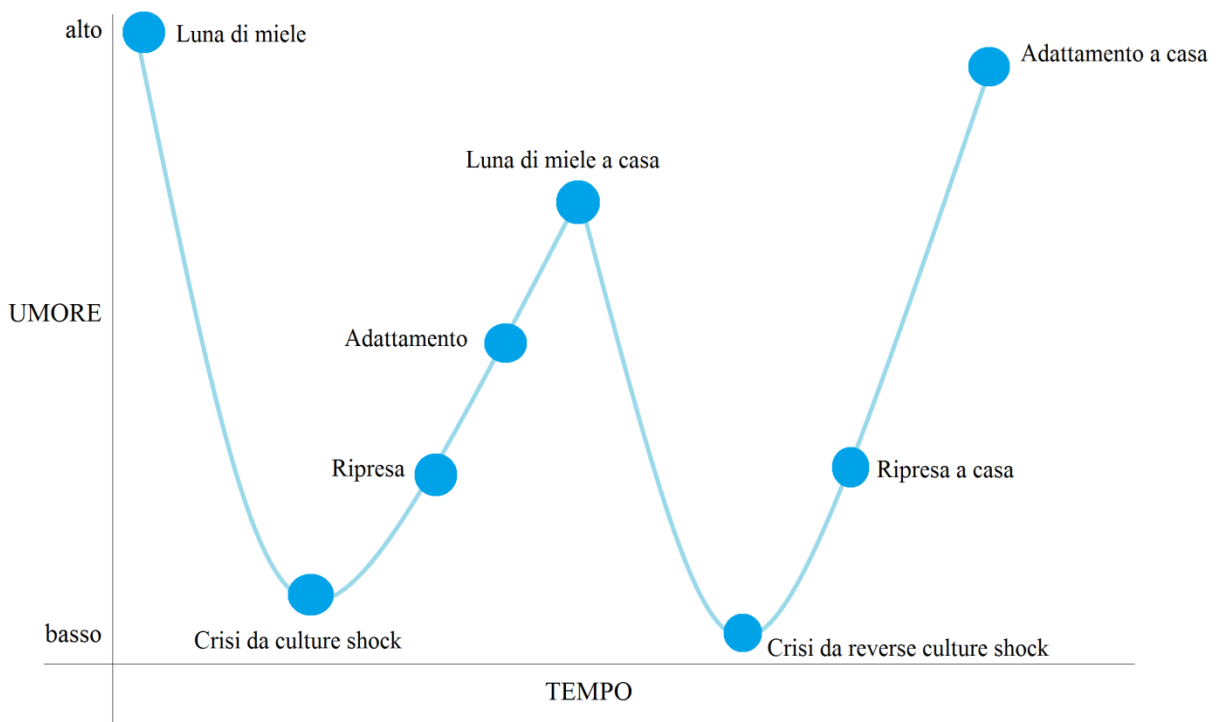
- Adattamento

Dopo circa 6-12 mesi, l'individuo comincia ad adattarsi ai profondi cambiamenti avvenuti nella fase precedente grazie a capacità e abilità acquisite dal confronto con altre persone. Nasce nel soggetto un senso di soddisfazione e di appartenenza al nuovo ambiente che gli permettono di ripristinare il suo equilibrio psicologico.

- Riadattamento

Una volta portato a termine l'incarico, l'individuo rientra a casa. In questa fase, tutti i cambiamenti che lo hanno riguardato negli ultimi mesi emergono improvvisamente, con la conseguenza che il soggetto trova difficoltà ad identificarsi nuovamente con la sua cultura d'origine. Ritorna così lo stesso senso di disorientamento che ha caratterizzato la seconda fase dell'espatrio, tant'è che si parla di *re-entry shock* o *reverse cultural shock*. Tipicamente questo sconvolgimento dura più del primo e talvolta non è certo che l'individuo riesca a riadattarsi del tutto. Capovolgendo la situazione iniziale, alcuni soggetti preferiscono addirittura tornare all'estero, perché ormai sentono di appartenere ad una cultura diversa.

Le varie fasi possono essere riassunte nel grafico seguente, dal quale si evince appunto l'andamento a "W" dell'adattamento individuale:



Fonte: adattamento da Oberg, 1960

Il limite principale di questo modello risiede nell'ipotesi di fondo che l'individuo supererà in ogni caso il *culture shock* col passare del tempo e riuscirà ad integrarsi nel nuovo ambiente.

In realtà non è detto che ciò avvenga, ecco perché è più corretto classificare le reazioni individuali in quattro categorie (Prandstraller, Quacquarelli, 2011):

- Assimilazione

L'espatriato integra la nuova cultura e rigetta quella d'origine. Ciò accade soprattutto se la prima permette al soggetto di godere di uno status sociale migliore rispetto alla seconda.

- Separazione
Rappresenta l'esatto opposto alla prima categoria. La cultura ospite è rifiutata dal soggetto, che tende a consolidare ulteriormente il suo senso di appartenenza alla cultura madre.
- Marginalizzazione
L'individuo pone sullo stesso livello le due culture, ma le ritiene incompatibili. Di conseguenza non sente di essere legato a nessuna delle due.
- Integrazione
Contrariamente all'ultimo approccio, in questo caso il soggetto ritiene compatibili le due culture e riesce così a sentirsi legato ad entrambe. È la risposta individuale che permette all'individuo di affrontare positivamente l'espatrio, ma è anche di difficile riscontro nella realtà pratica.

Risulta evidente che l'adattamento, che trova riscontro nella prima e quarta categoria, sia l'unico comportamento che garantisca l'effettiva riuscita dell'espatrio.

Le imprese dunque devono favorire quello che Graves (1967) ha definito come "acculturazione psicologica", ossia il processo con cui l'individuo trasforma i suoi comportamenti sulla scorta dell'influenza positiva derivante dal contatto con diverse culture. Ciò è possibile grazie a delle pratiche mirate a migliorare tanto l'adattamento socio-culturale, tramite l'apprendimento di quelle abilità comportamentali necessarie per un corretto insediamento; quanto l'adattamento psicologico, ricorrendo ad attività che permettano di migliorare la gestione delle emozioni generate durante l'espatrio.

3.5.3 Terza fase: preparazione al rientro

Durante l'espatrio, l'individuo matura una serie di ambizioni e valuta diverse opportunità grazie al confronto con l'ambiente, lavorativo e non, in cui sta vivendo le sue esperienze. Entrambe rappresentano un metro di paragone con cui misurare la capacità dell'impresa di soddisfare il soggetto. In particolare, le aspettative giocano un

ruolo importante nella determinazione del livello di shock dell'individuo a rientro concluso. Nel momento in cui egli appura l'incompatibilità tra la sua domanda e l'offerta dell'organizzazione, è molto probabile che l'abbandoni. Diventa fondamentale quindi saper gestire le aspettative dell'individuo già in fase di pre-rientro, per poi concludere tale processo durante il riadattamento a casa.

Man mano che l'incarico procede, e volge al termine, l'impresa invia segnali all'espatriato per comprendere le sue esigenze e intervenire di conseguenza. Tipicamente, le pratiche che meglio rispondono alle aspettative individuali in questa fase sono la formazione pre-rientro e la modifica del suo pacchetto retributivo.

Per quanto concerne la prima, essa risponde alla richiesta del soggetto d'ampliare i suoi orizzonti culturali in modo da essere pronto a nuove esperienze internazionali. L'impresa quindi facilita l'approfondimento di una cultura in particolare o di un gruppo di culture diverse, ricorrendo a metodi didattici, come le lezioni, o esperienziali, come visite e workshop. In questo modo il soggetto ne guadagna in termini di motivazione e soddisfazione, e si dimostra disponibile per un futuro incarico affidatogli dalla stessa organizzazione. Tale pratica quindi è posta a completamento della formazione avviata nella fase iniziale dell'espatrio e dimostra quanto l'orientamento alla cultura incida sulla performance complessiva dell'individuo.

Spostando l'attenzione sulla seconda invece, va sottolineato che, nella definizione delle politiche retributive, si è da tempo abbandonato il ricorso al puro metodo scientifico, per dare spazio a metodi soggettivi, che colgono aspetti individuali come la soddisfazione o il riconoscimento. Modificare il pacchetto retributivo di un espatriato significa puntare alle suddette variabili, ma anche ad una migliore percezione dell'equità e della competitività tra i lavoratori. È bene precisare che esistono innumerevoli sfumature nella definizione di un certo pacchetto retributivo. Per comodità però è possibile individuare quattro approcci distinti, di seguito analizzati (Prandstraller, Quacquarelli, 2011) :

- Home country based approach (approccio basato sul Paese di partenza)
 Detto anche *build up*, consiste nel calcolo di uno stipendio equivalente a quello che l'espatriato avrebbe percepito se avesse svolto mansioni identiche in patria. A questo importo sono poi sottratti fattori tipici del Paese di destinazione, come il costo della vita o il carico fiscale. Sebbene sia un metodo flessibile nel calcolo, può generare conflitti interni all'impresa in quanto la retribuzione è diversa a seconda del Paese dove si espatria e non per meriti soggettivi, come ad esempio il livello di performance raggiunto.
- Host based approach (approccio basato sul Paese di destinazione)
 Contrariamente al primo, in questo caso la retribuzione si basa sui livelli salariali del Paese ospite, per incarichi equivalenti a quelli svolti nella casa madre. Dopodichè essa è perfezionata aggiungendo benefit che coprono le uscite finanziarie dell'espatriato. È evidente che questo sistema garantisce un supporto economico ai lavoratori e contribuisce al rispetto dell'equità in ambito lavorativo. Tuttavia, è sconsigliato quando nel Paese di destinazione vigono livelli salariali bassi, poiché il lavoratore percepirebbe uno stipendio molto più basso di quello domestico, con la conseguenza che vivrebbe l'espatrio provando insoddisfazione e frustrazione.
- Selected Country (Paese selezionato)
 Prescindendo dai livelli salariali del Paese di destinazione e di quello d'origine, la retribuzione è fissata facendo riferimento ad una struttura salariale valida per tutti gli espatriati. In questo modo si rafforza l'equità e diminuiscono i conflitti tra i lavoratori.
- Hybrid- dual based approach (approccio ibrido con doppia base)
 In completa opposizione al precedente, questo metodo determina la retribuzione dividendola in due parti (o basi). La prima è legata al regime salariale del Paese d'origine e corrisponde ad un pacchetto consumi aziendale espresso in valuta locale. La seconda, in valuta estera, è determinata sulla base degli oneri finanziari dell'espatriato. Se da un lato questo sistema riduce i problemi della

conversione della retribuzione in valuta estera, dall'altro complica i calcoli complessivi e amplia il divario salariale tra soggetti appartenenti a Paesi diversi.

3.5.4 Quarta fase: rientro e riadattamento

Una volta concluso l'incarico, è tempo per il lavoratore di rientrare a casa. Per quanto possa sembrare scontata e banale, questa fase in realtà si rivela la più difficile da affrontare per l'individuo. Come si è visto precedentemente, il rimpatrio è accompagnato da un nuovo shock culturale che rende ostico il riadattamento del soggetto. Il senso di perdita, nostalgia e smarrimento che accompagna questo momento, finisce col ripercuotersi anche nell'ambiente lavorativo. Si può dire quindi che l'individuo subisca anche un nuovo shock da ruolo, che allunga inevitabilmente il suo tempo di recupero.

Sebbene l'HRM sia a conoscenza di queste problematiche, sono ancora poche le imprese che danno effettivamente importanza alla fase di rientro (Hurn, 1999). Ed è un errore non di poco conto, perché se le imprese intendono trarre benefici dagli incarichi internazionali, devono anche assicurarsi che gli individui restino in azienda a espatrio concluso. Sottovalutare il disagio generale dei lavoratori significa, infatti, rischiare di alimentare il turnover volontario degli stessi. L'impresa quindi si ritrova a fare un investimento ingente senza trarre alcun beneficio, poiché un manager perso equivale alla fuga di una fonte preziosa di conoscenza ed esperienza verso altri lidi, ossia verso i diretti competitors dell'organizzazione. L'obiettivo di conseguire un vantaggio competitivo diventa così un miraggio.

Per capire come gestire il riadattamento, occorre prima precisare come esso è declinato nella sfera individuale. Black e Gregersen (1991) individuano due tipi di riadattamento:

- Riadattamento emotivo;
- Riadattamento lavorativo.

Ogni individuo, in fase di rientro, si ritrova a dover affrontare inizialmente delle difficoltà di natura emotiva. Il primo stato d'animo a manifestarsi è un forte senso di alienazione dall'ambiente familiare, che ora è visto con criticità e negazione. Il soggetto

sente di non appartenere più a quella realtà, di conseguenza necessita di tornare all'estero. Questa controversia interna genera in lui un perenne stato d'inquietudine, poiché non capisce cosa gli stia succedendo. La causa dell'instabilità emotiva dell'individuo è da ricercarsi nel fatto che quest'ultimo non si aspetta di affrontare queste difficoltà al suo rientro. Lo shock che subisce è quindi del tutto inaspettato e la sua impreparazione spiega perché il riadattamento emotivo dura molto di più dell'adattamento nelle fasi iniziali dell'espatrio.

Dal punto di vista lavorativo, le difficoltà che l'individuo fronteggia non sono meno importanti. Esse nascono principalmente dalla differenza che c'è tra le sue aspettative e la realtà aziendale in cui è tornato a lavorare. Gli espatriati, infatti, vogliono che la loro esperienza sia valorizzata e desiderano che la loro conoscenza sia utilizzata per far crescere l'impresa. In realtà, ciò spesso non avviene perché l'impresa ritiene il processo di rimpatrio superfluo, con la conseguenza che il soggetto resta fortemente insoddisfatto. A ciò si aggiunge uno stato di ansietà dovuto al fatto che le organizzazioni non forniscono alcuna garanzia sul reimpiego a lungo termine del lavoratore e non divulgano informazioni circa la sua posizione lavorativa o sulla sua retribuzione. L'impresa, in parte per mancanza di esperienza, in parte per i costi da sostenere, si dimostra disinteressata a supportare l'individuo, spingendo lo stesso ad abbandonare il posto di lavoro (Harvey, 1989). Si potrebbe pensare però che non tutti siano disposti a perdere volontariamente il proprio lavoro. Tuttavia, se si considerano i mutamenti del contratto psicologico e la ritrovata autonomia dell'individuo, questa scelta, seppur radicale, non pare così irrealistica. In molti casi quindi il riadattamento lavorativo non avviene affatto o, per lo meno, avviene nelle nuove imprese in cui il soggetto verrà assunto.

A tal proposito, la survey del 2010 di Brookfield, Global Relocation Trends, ha messo in luce un dato preoccupante. Il numero di manager che abbandona il proprio posto di lavoro durante il primo anno di rientro è compreso in un intervallo che oscilla tra il 22 e il 35% , mentre la percentuale cresce fino al 39% durante il secondo anno.

Tuttavia, è bene precisare che, per le imprese abbastanza sviluppate e interessate a questa problematica, esistono comunque numerose pratiche che possono minimizzare l'impatto del rientro sull'individuo.

Ad esempio, è possibile fornire garanzie sul reimpiego ricorrendo al *repatriation agreement*, con il quale l'impresa s'impegna in forma scritta ad assicurare un posto di lavoro consono al livello raggiunto dall'individuo al termine dell'espatrio.

In alternativa, l'organizzazione può mettere a disposizione del soggetto un mentore che lo segua durante tutto l'arco dell'incarico e che dispensi consigli su come superare le difficoltà lavorative ed emotive riscontrate sia in fase di partenza, che di rientro.

In sostanza, si tratta di procedure volte a diminuire l'insoddisfazione e l'ansia di chi espatria, preparandolo alle difficoltà che affronterà in futuro. Intraprendere questa strada comporta sicuramente dei costi aggiuntivi a carico dell'impresa, ma allo stesso tempo fornisce un ritorno di benefici non indifferente, ossia il mantenimento della risorsa all'interno dell'organizzazione e il conseguimento del vantaggio competitivo.

3.6 Le altre forme d'incarico internazionale

Una delle caratteristiche dell'espatrio tradizionale risiede nel trasferimento semipermanente nel Paese di destinazione, un cambiamento talvolta drastico nella vita del manager. Ciò porta con sé numerose difficoltà, dai rapporti con il partner e la famiglia alle problematiche legate all'adattamento. Non tutti sono disposti ad affrontare una simile esperienza, di conseguenza le imprese perdono opportunità di crescita internazionale non avendo a disposizione candidati sufficientemente motivati. Se si considera inoltre il fenomeno dell'abbandono dell'organizzazione a conclusione dell'incarico e i mutamenti del concetto di carriera avvenuti negli ultimi tempi, non è scorretto pensare all'espatrio tradizionale come un investimento molto rischioso, poiché potrebbe non avere alcun ritorno economico.

Per evitare di cadere in una spirale viziosa in cui l'impresa perde sistematicamente risorse, negli ultimi anni sono emerse forme alternative d'incarichi in grado di flessibilizzare la mobilità internazionale. Tra queste è possibile ricordare (Gabrielli, 2012):

- Espatri a breve termine;
- International Business Traveller;
- Pendolari e incarichi a rotazione;
- Global Virtual Team.

3.6.1 Espatri a breve termine

Gli espatri a breve termine sono degli incarichi di durata inferiore all'anno che tipicamente non prevedono l'espatrio della famiglia. Si configurano come delle missioni lavorative più lunghe della media, tant'è che la retribuzione e i contributi previdenziali maturano nel Paese di origine del manager. Il vantaggio principale di questo tipo d'incarico è l'abbattimento del costo complessivo di attuazione, nonché delle barriere psicologiche legate al trasferimento. Gli svantaggi invece riguardano l'impossibilità di instaurare rapporti di lavoro stabili e proficui e le difficoltà logistiche legate all'ottenimento dei visti di lavoro. Per questo motivo tale pratica è utilizzata principalmente per lo sviluppo individuale e per la risoluzione di problemi temporanei nelle sussidiarie (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

3.6.2 International Business Traveller

Per *International Business Traveller* o *frequent flyer* s'intende quel tipo di manager per cui il lavoro si sostanzia principalmente in continui viaggi in giro per il mondo. Gli IBT sono particolarmente adatti a quei tipi d'incarichi che prevedono il raggiungimento di obiettivi con cadenza regolare oppure lo sviluppo di relazioni con il capitale sociale delle sussidiarie. Gli espatri di questo tipo sono molto diffusi nelle aree geografiche in cui è possibile raggiungere diversi Stati con voli rapidi e poco costosi. Il vantaggio che ne consegue è l'abbattimento dei costi totali e la possibilità di portare a termine l'incarico nel breve periodo senza dover portare al seguito anche la famiglia. Il limite principale invece è l'incremento notevole dello stress psico-fisico in seguito ai continui viaggi e il limitato tempo dedicato alla famiglia, che tende a destabilizzare l'emotività dei soggetti coinvolti (Welch et al. 2007).

3.6.3 Pendolari e incarichi a rotazione

I pendolari sono individui che lavorano sia nel Paese d'origine, sia in quello ospitante. Di fatto hanno due incarichi, perciò sono costretti a trasferimenti continui e temporanei da un posto di lavoro all'altro.

I soggetti che ricoprono incarichi a rotazione affrontano invece un'alternanza periodica tra i due incarichi, con la conseguenza che non devono trasferirsi di continuo.

Queste forme alternative di mobilità sono meno costose delle precedenti, permettono di creare relazioni stabili tra la casa madre e le sussidiarie ed evitano, ancora una volta, di portare al seguito il nucleo familiare. Tuttavia, come per gli IBT, anche questi individui sono esposti a forte stress ed hanno difficoltà a mantenere vive le proprie relazioni interpersonali. A ciò si aggiungono problematiche legate alla retribuzione e alla tassazione, in quanto i soggetti svolgono incarichi in Paesi con legislazioni molto spesso diverse.

3.6.4 Global Virtual Team

Per Global Virtual Team s'intende un gruppo di lavoro costituito da soggetti appartenenti a Paesi diversi che interagiscono tra loro tramite l'utilizzo degli strumenti ICT (acronimo di *Information and Communication Technology*). La videoconferenza, ad esempio, è uno degli strumenti più utilizzati da questo tipo di lavoratori. Più che una forma d'incarico vera e propria, il GVT è visto come un metodo per coordinare il lavoro di più soggetti senza che vi sia una comunicazione faccia a faccia. Creare un ambiente virtuale permette di abbattere costi, ma soprattutto di eliminare le variabili tempo e spazio, creando un'interazione istantanea e senza confini. Il team può così essere sciolto e creato a seconda delle esigenze, senza incorrere in difficoltà di tipo logistico-amministrative.

Nell'accessibilità di tale metodologia si nascondono però anche numerosi limiti. In primo luogo, la mancanza di un luogo fisico dove poter lavorare in gruppo rappresenta

una barriera psicologica per gli individui, che hanno più difficoltà a fidarsi tra loro e a trasmettere le proprie intenzioni o conoscenze. Inoltre, siccome il GVT non è integrato da una preventiva fase di formazione, i soggetti che ne fanno parte non conoscono né la lingua né la cultura dei rispettivi partner. Di conseguenza ciò può dare origine a fraintendimenti e a fenomeni di ostruzionismo che minano l'efficacia di tale metodologia, rendendola inadatta ai contesti lavorativi in cui è richiesta alta cooperazione e integrazione (Prandstraller, Quacquarelli, 2011).

Conclusione

Le considerazioni evidenziate nell'elaborato consentono d'individuare tre conclusioni fondamentali.

La prima, che emerge dal Capitolo 1, riguarda il ruolo che ricopre la gestione delle risorse umane all'interno dell'impresa. I cambiamenti repentini del mercato e la competizione sempre più pressante sono solo alcuni degli innumerevoli fattori che spingono l'impresa a trovare soluzioni in grado di saper fronteggiare le sfide a cui è sottoposta. In tal senso, l'HRM rappresenta una delle poche attività che, instaurando un legame diretto tra risorse umane e strategia, riesce a recepire queste esigenze e a trasformarle in strumenti concreti per il conseguimento del vantaggio competitivo in un ambiente fortemente globalizzato. Ne consegue che la gestione delle risorse umane rappresenta una disciplina di rilievo strategico all'interno dell'organizzazione aziendale, che giocherà un ruolo sempre più rilevante per il successo delle imprese negli anni a venire.

La seconda conclusione, rintracciabile nel Capitolo 2, è legata invece alla carriera quale strumento di sviluppo tanto dell'impresa, quanto dell'individuo. Si è visto, infatti, che tramite la carriera è possibile conseguire obiettivi strategici e allo stesso tempo assicurare un percorso di crescita professionale ai lavoratori. Ed è proprio in questa doppia finalità che è racchiusa anche l'enorme complessità di tale strumento. Complessità che dipende sia dagli effetti della globalizzazione, sia dalle nuove esigenze dell'individuo. Dovendo considerare anche i mutamenti del contratto psicologico, che hanno reso il rapporto di lavoro fragile ed incerto, emerge un quadro complessivo in cui diventa necessario riunificare la visione soggettiva (dell'individuo) e oggettiva (dell'impresa) per assicurare una gestione efficiente dei percorsi di carriera. La prospettiva individuale rappresenta dunque la nuova variabile di riferimento non solo per la pianificazione dello sviluppo del capitale umano, ma anche della strategia complessiva dell'impresa.

La terza e ultima conclusione, desumibile dal Capitolo 3, sottolinea come la carriera internazionale dell'individuo rappresenti in realtà l'opportunità di investimento potenzialmente più proficua per l'impresa che intende spiccare sulla concorrenza. Gestire gli incarichi internazionali è un'attività tutt'altro che semplice e la probabilità di fallimento è elevata. Nel caso particolare dell'espatrio, ogni fase deve essere attentamente pianificata al fine di non incorrere nella problematica principale legata a questo tipo di esperienza, ossia la difficoltà di adattamento dell'individuo dovuta alle differenze culturali. La cattiva predisposizione del soggetto può generare, oltre che il fallimento dell'incarico, l'uscita dello stesso dall'organizzazione in cerca di posti di lavoro migliori. In tal senso, l'autonomia e le esigenze individuali, unite al nuovo contratto psicologico, fungono da fattori d'incentivazione, e non da deterrenti, sul *turnover* volontario dei soggetti. Gestire con superficialità le aspettative dell'individuo, specialmente sul piano dell'offerta formativa e retributiva, si traduce in un effetto leva sulla perdita delle risorse umane. Ribadendo la seconda conclusione discussa poco sopra, anche nell'ambito della carriera internazionale si rende necessario unificare la prospettiva individuale e organizzativa per assicurarne una corretta gestione.

Risulta del tutto evidente che gestire le risorse umane significa approcciarsi alla complessità. L'HRM, in quanto attività strategica, è l'unica in grado di estrapolare le sinergie generate dalla suddetta complessità e tramutarle in benefici per l'impresa. In tal senso, la carriera internazionale rappresenta uno degli strumenti che meglio risponde a questa esigenza. Allineare le aspettative individuali con quelle organizzative, investire in formazione e valorizzare le differenze culturali permetteranno di gestire efficacemente questo complesso strumento, conducendo l'impresa verso una posizione d'indubbio vantaggio competitivo sul mercato internazionale.

Bibliografia

Airoldi G. (1980), “I sistemi operativi”, Giuffrè, Milano.

Arthur M.B (1994), “The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry”, in Journal of organizational behavior, vol. 15, 295-306.

Arthur M.B, Claman P.H, Defilippi R.J, (1995), “Intelligent Enterprise, Intelligent Careers”, in Academy of Management Executive, 9, 7-20.

Arthur M.B, Hall D.T, Lawrence B.S (1989), “Handbook of career theory”, Cambridge University Press, Cambridge.

Bandura A. (1990), “Reflections on notability determinants of competence”, in Sternberg R.J, Koligian J.Jr (eds.), “Competence considered” , Yale University Press, New Haven.

Black J.S, Gregersen H.B (1991), “The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment”, Journal of International Business Studies, 22(3), pp. 461-478.

Black J.S, Gregersen H.B, Mendenhall M.E (1992), “Toward a theoretical framework of repatriation adjustment”, Journal of International Business Studies, 23(4), pp. 737-760.

Borg M. , Harzing A.W (1995), “Composing an international staff” in Harzing A.W e Ruyssveldt J.V (Eds.), “International human resource management”, pp.179-204, Sage, London.

Borgogni L. (2008), “Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni”, FrancoAngeli, Milano.

Borgogni L., Petitta L. (2003), “Lo sviluppo delle persone nelle organizzazioni”, Carocci, Roma.

Boyatzis R.E. (1982), “The competent manager: a model for effective performance”, Wiley, New York.

Brookfield, “Global Relocation Trends Survey Report”, 2010, <http://www.brookfieldgrs.com>

Brousseau K.R., Driver M.J., Eneroth K., Larsson R. (1998), “Il management delle carriere”, in Sviluppo & Organizzazione, 167, maggio-giugno.

Camuffo A., Costa G. (1993), “Strategic Human Resource Management: Italian Style”.

Cartoccio A., Varchetta G. (1998), “Fare carriera, Prospettive per l’individuo e l’azienda”, Isedi, Torino.

Chandler A.D. JR (1963), “Strategy and structure”, MIT Press, Cambridge.

Costa G. , Gianecchini M. (2009), “Risorse umane: persone, relazioni e valore”, Mc Graw-Hill.

De Cieri H., Dowling P.J (1997), “Strategic International Human Resource Management: An Asia-Pacific Perspective”, Management International Review, 37(1), pp. 21-42.

De Michelis G. (1995), “A che gioco giochiamo?” Guerini e Associati, Milano.

Delery J.E, Doty D.H (1996), “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”.

Drucker P.F (1954), “The Practice of Management”, New York: Harper & Row Publishers.

Edström A., Galbraith J.R (1977), “Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations”, Administrative Science Quarterly, 22, pp. 248-263.

Enhert I., Brewster C. (2008), “An integrative framework for expatriate preparation and training” in Brewster C., Sparrow P., Dickman M. (eds), “International Human Resource Management: Contemporary Issues in Europe”, Routledge, London.

Finn G., Morley M. (2002), “Expatriate selection: the case of an Irish MNC”, in Linehan M., Morley M., Walsh J. (eds), “International Human Resource Management and Expatriate Transfer: Irish Experiences”, Dublin, Oak Tree Press.

Fontana F, Caroli M. (2013), “Economia e gestione delle imprese”, McGraw-Hill Education.

Gabrielli G. (2010), “People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone”, FrancoAngeli.

Gabrielli G., Profili S. (2012), “Organizzazione e gestione delle risorse umane”, Isedi.

Ghemawat P. (2009), "Gli insospettabili giganti del futuro", Harvard Business Review, ed. italiana Fascicolo 1/2 pp. 33-44.

Grant R.M (1991), “Contemporary strategy. Analysis, concepts, techniques”, Oxford, Basil Blackwell.

Grant R.M (2011), “L'analisi strategica per le decisioni aziendali”, Bologna, il Mulino.

Graves T.D (1967), “Psychological Acculturation in a tri-ethnic community”, South-western Journal of Anthropology, 23, 337-350.

Greenhaus J.H, Callanan G.A, Godshalk V.M. (2010), “Career Management”, Sage, Thousand Oaks, CA.

Hall D.T. (1996), “Protean Careers of the 21st Century”, in Academy of Management Executive, II, pp. 8-16.

Hall E.T (1976), "Beyond Culture", Anchor Books.

Hall E.T (1983), "The Dance of Life: The Other Dimension of Time".

Harvey M. (1989), “Repatriation and career system; an empirical study”, Journal Business Studies, 20 (1), pp. 131-144.

- Hofer C., Schendel D. (1984)**, "La formulazione della strategia aziendale", Milano.
- Hofstede G. (1980)**, "Culture's consequences: International differences in work-related values", Sage, Beverly Hills, CA.
- Hurn B.J (1999)**, "Repatriation. The toughest assignment of all", *Industrial and Commercial Training*, vol.31, n°6, pp. 224-228.
- Larkey L.K (1996)**, "Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse work groups", *Academy of Management Review*, 21, pp. 463-91.
- Levitt T. (1983)**, "Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. May/June pp.92-102.
- McLuhan M. (1976)**, "La galassia Gutenberg: nascita dell'uomo tipografico" ed. italiana, Armando, Roma.
- Mintzberg H. (1994)**, "The Rise and Fall of Strategic Planning", Prentice Hall, Hertfordshire.
- Mol S.T, Born M.H, Willemsen M.E, Van Der Molen H.T (2005)**, "Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(5), pp. 590-620.
- Noe R.A, Hollenbeck J.R, Gerhart B., Wright P.M (2006)**, "Gestione delle risorse umane", Apogeo, Milano.
- O' Reilly C., Chantman J., Caldwell D. (1991)**, "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Oberg K. (1960)**, "Culture shock: adjustment to new cultural environments", *Practical Anthropology*, 7:177-182.
- Perlmutter H.V (1969)**, "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, issue 1, pp. 9-18.
- Pfeffer J. (1994)**, "Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force", Cambridge, Harvard Business School Press.

- Pfeffer J. (1998)**, "The Human Equation. Building Profits by Putting People First", Boston, Harvard Business School.
- Porter M.E (1980)**, "Competitive strategy", New York, Free Press.
- Porter M.E (1985)**, "Competitive advantage", New York, Free Press.
- Porter M.E (1996)**, "What is Strategy?", Harvard Business Review.
- Prahalad C.K, Hamel G. (1990)**, "The core competences of the corporation", Harvard Business Review.
- Prandstraller F., Quacquarelli B. (2011)**, "Risorse umane internazionali. Cultura, competenze, strategia", Apogeo, Milano.
- Pucik V. (1992)**, "Globalization and Human Resource Management", in Pucik V., Tichy N., Barnett C.K. (eds.) "Globalizing Management", New York , John Wiley.
- Rousseau D.M (1995)**, "Psychological Contracts in Organizations", Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rugman A.M., Collison S. (2009)**, "International Business" (5th Ed.), Pearson Education Limited, Harlow, UK.
- Salvemini S. (2001)**, "La gestione della carriera", in Cuneo G., "Cambiare azienda per fare carriera", Egea, Milano.
- Salvemini S. (2007)**, "Il gioco dei talenti, vale sempre la pena scoprirli" in Corriere della Sera, 19 ottobre.
- Sammarra A. (2009)**, "Il gioco dei talenti, vale sempre la pena scoprirli", in Corriere della Sera, 19 ottobre.
- Schein E. (1978)**, "Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs", Addison-Wesley, Reading.
- Selznick P. (1957)**, "Leadership in administration: a sociological interpretation", New York, Harper & Row.
- Ting-Toomey S. (1999)**, "Communicating Across Cultures", Guilford Press.

Tosi H., Pilati M., Mero N., Rizzo J.E.L. (2002), “Comportamento organizzativo”, Egea, Milano.

Tung R. (1981), “Selection and training of personnel for overseas assignments”, Columbia Journal Of World Business, 16(1), pp- 68-78.

Ulrich D. (1997), “Human Resource Champions”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Welch D.E, Welch L., Worm L. (2007), “The International business traveler: a Neglected but Strategic Human Resource”, International Journal of Human Resource Management, 18, pp. 173-183.

Wernerfelt B. (1984), “A resource based view of the firm”, Strategic Management Journal.