



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

GESTIONE DEL PERSONALE ED ETICA

RELATORE: CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDO: MARCO BENETELLO

MATRICOLA N.: 1163706

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

INDICE

Capitolo 1	5
1.1 Cosa si intende per etica? (punto di vista filosofico)	5
1.2 Cosa si intende per etica d'impresa? La stakeholder view	7
1.3 Quali sono i principali problemi legati all'etica d'impresa e come l'HR sia coinvolto e possa essere usato per risolverli.....	8
1.4 Come l'HRM si ritrova a dover affrontare problematiche a livello internazionale che provocano la contrapposizione di visioni etiche differenti.....	12
Capitolo 2	15
2.1 Definendo ed applicando il modello dei Five Moral Principles per determinare la moralità delle azioni nelle realtà organizzative	15
2.2 Il codice etico e che tipo di incidenza può avere nei sistemi HRM	18
Capitolo 3	22
3.1 Gender harrasment/discrimination come fenomeno sociale e punto di rilevanza per la realizzazione di un clima etico.....	22
3.2 Intervenire sull'ambiente organizzativo; sviluppare il tema delle P.O. (Pari Opportunità) in termini di genere.....	24
3.3 Casi aziendali. Come la funzione HR e lo sviluppo di piani per le pari opportunità possono essere utilizzati per la risoluzione del problema etico della parità di genere.....	26
BIBLIOGRAFIA.....	30

A Donatella, Mauro, Giacomo e Filippo la mia famiglia...

A Ciaz, il mio gruppo di amici...

In memoria di Paolo, grazie di tutto...

Capitolo 1

1.1 Cosa si intende per etica? (punto di vista filosofico)

Introduzione: per poter entrare nel tema dei problemi etici all'interno dell'organizzazione è necessario ampliare il background e trattare brevemente che cosa si intende per etica sia da un punto di vista linguistico che filosofico.

La parola etica dal greco *ēthiká* deriva da *ethos*, che significa letteralmente costume. La parola fa riferimento quindi a ciò che riguarda l'attività umana e che permette di distinguere ciò che è giusto da ciò che è sbagliato. Nel tempo molti uomini e donne si sono dedicati per cercare di capire che cosa sia effettivamente l'etica in modo tale da poter definire quello che moralmente può essere ritenuto valido e accettato, rispetto invece a quello che può venir considerato immorale e comunemente rifiutato. Permette quindi di definire un modello di comportamento morale e ideale. Da non confondere però l'etica con la morale, dato che quest'ultima si riferisce a tutte le norme e i valori che vengono condivisi da un gruppo di persone e li considera come dato di fatto. L'etica invece si concentra sulla riflessione razionale e logica, non basandosi su dogmi.

Uno dei principali interrogativi dell'uomo sta nel capire come stabilire se un dato comportamento possa essere considerato moralmente corretto. Sulla base della teoria teleologica "Concezione secondo la quale gli eventi, anche quelli non legati all'azione volontaria e consapevole degli uomini, avvengono in funzione di un fine o scopo". Un comportamento può essere definito giusto se produce una quantità in termini di "bene" almeno pari alla quantità di "male" prodotto dalle altre alternative possibili. Secondo la teoria deontologica definita come "La deontologia, dal greco *δέον* -οντος (*deon*) e *λογία* (*loghìa*), è letteralmente lo "studio del dovere", cioè la trattazione filosofico-pratica delle azioni doverose e la loro codificazione." Il fine viene posto in secondo piano dal dovere e dall'intenzione dell'individuo. Quindi secondo queste due teorie si può considerare un comportamento moralmente giusto o valutandone il fine, oppure valutandone l'intenzione o il dovere dell'agente indipendentemente dal fatto che questo possa essere rivolto a fin di bene o meno.

Si crea quindi un divario tra ciò che è bene e che ciò che è giusto. Non sempre un'azione giusta può essere a fin di bene ma nemmeno un'azione a fin di bene può essere eseguita in maniera moralmente accettabile. Come giudicare quindi i comportamenti degli individui considerandoli eticamente accettabili e condivisibili? Un'azione moralmente corretta potremmo definirla come quella che in qualche modo in termini di costi e benefici, produce un beneficio netto positivo

per tutti coloro che sono influenzati in qualche modo da tale azione. Per determinare quindi se la distribuzione dei benefici netti sia da considerare equa o meno dipende dall'approccio che noi stessi vogliamo utilizzare:

- Egalitarismo: gli esseri umani sono tutti uguali tra di loro ed una distribuzione giusta è quella equa, ovvero tutti ricevono lo stesso ammontare in termini di costi e benefici.
- Capitalismo: la distribuzione di beneficio netto avviene in termini dei contributi degli individui (chi ha dato di più deve ricevere di più)
- Socialismo: indipendentemente dai contributi, gli individui con bisogni maggiori devono ricevere di più, rispetto agli individui con bisogni minori.
- Libertarismo: la distribuzione si considera giusta se è frutto della libera scelta degli individui
- Rawls' Principles of Distributive Justice (Rawls, 1971): secondo Rawls gli individui non riusciranno a definire una distribuzione "giusta", fino a che saranno consapevoli della posizione sociale ricoperta; ognuno infatti cercherà di tutelare la sua posizione.

Ogni giorno compiamo azioni che in un modo o nell'altro, senza rendercene conto o meno, possono influenzare le persone che ci circondano. Le esternalità che produciamo a causa di queste azioni possono essere positive ma anche negative, perché possono essere recepite da alcune persone come scorrette, o addirittura immorali. Possiamo quindi capire che un codice etico universale non esiste. Le nostre attitudini, la nostra famiglia, le istituzioni, la cultura e i costumi che ci appartengono; la società quindi è la nostra fonte primaria per determinare cosa consideriamo corretto oppure no, la nostra bussola per orientarci nel vasto mondo dell'etica. Esiste a tal proposito un'interessante teoria definita da Velasquez (1998, p.22), l' *ethical relativism* come segue *"the theory that, because different societies have different ethical beliefs, there is no rational way of determining whether an action is morally right or wrong other than by asking whether the people of this or that society believe it is morally right or wrong"*. Secondo tale definizione quindi, essendo di origini culturali differenti, non esiste un modo per definire se un'azione sia moralmente accettabile da tutti, anche perché sarebbe scorretto cambiare il modo di vedere le cose alle persone, sarebbe quasi come imporre dei valori, costringere qualcuno a cambiare, negando così il suo punto di vista e le sue credenze, la sua stessa morale. Sono anche numerosi comunque i filosofi che negano e mettono in discussione tale teoria, lo stesso Velasquez (1997,1998), Rachels (1999), Pojman (1989). Un esempio uno degli argomenti contro l'*ethical relativism* osserva che solamente perché due persone hanno credenze etiche differenti non significa che entrambi abbiano ragione e che non ci sia modo di giudicarli.

Conclusione: esiste un parere comune sul significato della parola ma risulta complesso essere d'accordo su cosa può essere considerato etico o meno. La filosofia quindi ci dona l'approccio con il quale dobbiamo analizzare il comportamento sapendo che comunque ognuno verrà condizionato dal suo contesto culturale, familiare e personale.

1.2 Cosa si intende per etica d'impresa? La stakeholder view

Introduzione: dopo aver parlato di etica da un punto di vista filosofico vediamo adesso quando il problema etico è diventato materia d'interesse nello studio aziendale e quali sono gli autori principali che hanno definito la *stakeholder view* alla base della business ethic.

L'etica è quindi strettamente legata alle persone e alle loro azioni che innescano delle conseguenze condivisibili o meno. Il contatto tra persone dello stesso nucleo familiare non presenterà in linea generale particolari problemi etici, visto che la famiglia costituisce una buona parte del nostro background etico. Una reazione interessante o imprevista si potrebbe verificare tra persone che provengono da situazioni e realtà diverse, contesti differenti e così via. Pensiamo ad un'organizzazione aziendale; una metafora rilevante viene proposta da Gareth Morgan, che definisce l'organizzazione aziendale come una cultura, data da ideologie, valori, punti di vista condivisi dalle persone che ne fanno parte. A partire dagli anni Ottanta alcune università USA hanno introdotto come disciplina a parte la *business ethics*, che comprende tutte le regole ed i principi etici che fungono da guida per le azioni di tutte le persone che fanno parte dell'organizzazione. In un certo senso è come se fosse una sorta di codice comportamentale che definisce ciò che viene considerato giusto come standard. È come se permettesse la creazione di un clima appropriato e dove si possa lavorare in un'ottica di giustizia e correttezza.

Grazie al sempre maggior sviluppo degli studi nella letteratura aziendale e manageriale, di questa specifica disciplina, le organizzazioni iniziarono a vederne i vantaggi e le opportunità che poteva dare l'attenzione all'etica e alla CSR (*Corporate Social Responsibility*) ovvero un orientamento gestionale che non si limita al solo rispetto delle normative legali e al perseguimento di un profitto, ma permette all'organizzazione di concentrarsi anche sugli interessi di tutti quei soggetti che direttamente o indirettamente hanno un certo grado di interesse nei confronti dell'impresa, definiti *stakeholder*. Non parliamo solo quindi dei lavoratori e degli eventuali azionisti (*stakeholder interni*), ma anche dei clienti, dei fornitori, della società, dello Stato assieme ad una pluralità di individui o gruppi che potrebbero essere interessati, per motivi economici o umanitari o ambientali per esempio, nelle attività dell'impresa. A fianco alle scelte di carattere economico e all'ottica di profitto, si cerca anche

quindi di capire quale potrebbe essere il “contraccollo” che altri potrebbero ricevere a causa di alcuni comportamenti o azioni. L’idea che sta alla base di quest’approccio deriva dagli studi di Evan e Freeman (1988/1993) che sostengono che i manager hanno una sorta di “rapporto fiduciario” nei confronti degli stakeholder e dovrebbero operare in modo che gli interessi di uno non vengano anteposti rispetto a quelli di altri. Tale approccio si ispira al principio kantiano del rispetto delle persone che devono essere considerate come tali e non come mezzi da usare per arrivare al proprio obiettivo, in questo caso un profitto, senza trascurare i diritti di proprietà degli azionisti che vengono considerati legittimi ma non assoluti. Secondo Evan e Freeman (1988/1993) ogni teoria di *modern corporation* dovrebbe basarsi su due principi: “*corporate rights*” ovvero la corporation e i manager non possono violare i diritti legittimi di altri di decidere del proprio futuro, e il “*corporate effects*” ovvero la corporation e i suoi manager sono responsabili degli effetti delle loro azioni su altri. Grazie a questi principi Evan e Freeman hanno potuto dare la loro definizione di *teoria degli stakeholder* e li definiscono come “gruppi o individui che traggono vantaggio o che sono danneggiati, e i cui diritti sono violati o rispettati, dalle azioni aziendali” (1988/1993 p.79). Gli stakeholder in quest’ottica vengono visti come veri e propri soggetti titolari di diritti, che devono essere presi in considerazione dal management nel processo decisionale. L’impegno dei manager sta quindi non necessariamente nell’accontentare tutti gli stakeholder, ma di permettere che le loro pretese e le loro necessità abbiano rilevanza nel momento in cui si prendono delle decisioni. Fare sì quindi che i diritti degli stakeholder abbiano “voce in capitolo”.

Conclusione: Nonostante l’importanza e l’urgenza di una tematica di questo tipo, solamente negli anni 80 questo è diventato un aspetto cruciale. La *stakeholder view* ha permesso di rivalutare il business garantendo anche la nascita di nuovi modelli di gestione che non si concentrassero più solo su chi il denaro lo investe ma anche sulle persone che permettono che il denaro investito, abbia poi un ritorno. Una nuova forma di sensibilità e un passo avanti per l’etica d’impresa.

1.3 Quali sono i principali problemi legati all’etica d’impresa e come l’HR sia coinvolto e possa essere usato per risolverli

Introduzione: Ora analizziamo quali potrebbero essere i problemi etici che si possono manifestare nella realtà operativa, da cosa possono nascere e quali sono i principali autori di riferimento quale può essere l’importanza dell’HR a riguardo.

Tra gli *stakeholder interni* oltre al management sono presenti i dipendenti, che contribuiscono e collaborano per lo svolgimento dell'attività d'impresa. Secondo la definizione di Evan e Freeman il management dovrebbe avere un'attenzione particolare anche nei confronti dei dipendenti non solo come mezzo per raggiungere un profitto ma come persone, tutelandone i diritti, intesi come esigenze, aspettative, trattamento equo nei confronti di tutti; importante è quindi che questi aspetti siano presi in considerazione. L'assenza di un'attenzione di questo tipo può causare problematiche e costi. La mancanza di commitment, l'insoddisfazione dei lavoratori che si ripercuote sulle loro performance lavorative ma anche sulle loro vite private, la mancanza di un corretto ed equo sistema di valutazione che fa percepire ingiustizie e favoritismi.

Il punto di partenza per permettere che l'organizzazione sviluppi una sorta di intelligenza emotiva, sta nella creazione di un clima e un ambiente che possano stimolare la correttezza nei comportamenti e nelle politiche di gestione. Il clima aziendale influisce indirettamente nella vita di tutti i giorni ed avendo un forte impatto emotivo sulle persone può essere considerato come elemento cruciale per l'organizzazione. Fondamentale diventa quindi il ruolo dell'Human Resource Management (HRM) quando si parla di etica in azienda; molte delle problematiche che tale funzione aziendale si trova a dover gestire e risolvere, hanno natura etica. All'interno dell'organizzazione, molteplici sono le funzioni dove potrebbero insorgere problemi di gestione legati all'etica: marketing, produzione, ufficio legale, ricerca e sviluppo, finanza; gli strumenti per definire codici etici e lavorare sulla dimensione etica dell'organizzazione sono dati dalla funzione HRM essendo direttamente a contatto con le persone e con la loro gestione in termini di inserimento, crescita professionale, supporto, affiancamento, valutazione. L'HRM deve quindi interfacciarsi con una serie di problematiche legate all'etica che si ripercuotono poi sulle sue attività principali. Numerosi sono gli autori, che in letteratura, hanno approfondito questa tematica individuando e spiegando quali per loro fossero i principali problemi legati all'etica. Secondo Mathis e Jackson (1997) 7 sono i problemi etici che creano particolare difficoltà nella gestione: nascondere delle informazioni riguardo un lavoratore problematico, indagare su report criminali di potenziali lavoratori, obbligazioni a "lavoratori storici" che risultano inefficaci a causa del cambio del lavoro, considerazioni riguardanti la vita privata sulle opportunità professionali, esigibilità per lo smettere di fumare, considerazioni di impiego riguardo a candidati con dipendenze e rilevanti problematiche di salute, problema della privacy riguardo l'AIDS. Uno dei temi rilevanti nell'elencazioni dei due autori è proprio il trattamento delle informazioni e la privacy. Una delle principali problematiche dell'HRM sta proprio nel definire come si ha intenzione di trattare dati e informazioni per salvaguardare la privacy del lavoratore ed evitare che questo possa percepire assenza di fiducia nei confronti dell'organizzazione.

Reclutare e selezionare persone con precedenti legali potrebbe essere per alcuni, motivo di perdita di valore dell'immagine dell'azienda, che magari si presenta come conservativa, rigida ed elitaria, oppure invece potrebbe riflettere lo spirito umanitario dell'organizzazione che per esempio vuole dare una seconda opportunità alle persone, anche se queste possono aver ricevuto delle condanne o avere precedenti legali. Un'altra osservazione riguarda le conseguenze che le dinamiche della vita privata di una persona possono avere sulle sue opportunità professionali e come informazioni di questo tipo se comunicate debbano essere gestite avendo presente la salvaguardia della privacy del lavoratore.

Oltre ai problemi appena presentati, anche K.C Wooten nell' Human Resource Management Review 11 (2001) cerca di definire quali siano i principali *ethical dilemma* che influiscono in maniera coordinata sulle variabili: organizzative, professionali ed etiche. Le categorie di *dilemma* da lui presentate riguardano: "il travisamento e la collusione", "l'uso scorretto dei dati", "la manipolazione e la costrizione", "i conflitti di valore ed interesse", e le "inettitudini tecniche". Il travisamento avviene nel momento in cui l'HRM travisa le skill, l'esperienza, l'educazione o formazioni specifiche del lavoratore. Segue poi, l'uso scorretto dei dati, che avviene nel momento in cui la riservatezza di uno o più membri dell'organizzazione viene violata, oppure nel momento in cui i dati sono distorti o non riportati. Un comportamento di questo tipo può portare a valutazioni scorrette sia in termini di ricompense che per quanto riguarda la crescita professionale o assegnazioni a programmi di training per esempio alle persone sbagliate, ostruire quindi la carriera e le possibilità professionali di una persona. La manipolazione e la costrizione invece occorrono nel momento in cui le politiche e pratiche HR richiedono di ridimensionare i loro valori personali contro la loro volontà. Costringere un dipendente a svolgere un lavoro senza informarlo riguardo i rischi o evitando di chiedere a lui un parere a riguardo; o costringere un dipendente a divulgare informazioni personali, riassumendosi quindi in comportamenti non etici. I conflitti di valore ed interesse risultano nel momento in cui c'è una contrapposizione a riguardo di quali bisogni saranno soddisfatti raggiungendo specifici risultati. Il comportamento non etico potrebbe nascere a causa della mancanza di compatibilità tra problemi organizzativi e i bisogni e le aspettative delle pratiche professionali. Wooten vuole dire che nonostante i professionisti HR possano voler definire delle pratiche e delle politiche della loro funzione, queste, si possono ritrovare in contrapposizione con i bisogni organizzativi. Infine, le inettitudini tecniche ossia quando c'è una mancanza di conoscenza o competenza nell'utilizzo di una tecnica o procedura che diagnostichi problemi dell'HRM, formuli gli obiettivi dell'HRM, scelga ed implementazione di programmi, strategie HR.

Per concludere quanto osservato da Wooten dopo aver elencato ed analizzato i 5 *ethical dilemma* afferma che questi non sono altro che conseguenze di “*role episode*” ovvero mezzi che vengono utilizzati per comunicare comportamenti chiave e rilevanti definiti da Katz & Kahn, 1996; loro affermano che i professionisti HRM e i loro clienti sono classificabili entrambi come *role senders* e *role receivers* di una sequenza di *role episode*. Le interazioni con le diverse sfere di questi *role senders* and *receivers* riguardano la sfera personale, la sfera professionale e la sfera organizzativa. Tali interazioni possono portare a tre tipi diversi di *role episode*: il *Role Conflict*, il *Role Ambiguity* e il *Role Multiplicity* che generano poi gli *ethical dilemmas* elencati precedentemente. Secondo Wooten il *role conflict* si può avere nel momento in cui i valori del singolo (sfera personale) sono in conflitto con il suo codice professionale (sfera professionale) e con i valori e la cultura aziendale (sfera organizzativa). Pensiamo per esempio ad un giovane lavoratore che da poco terminati gli studi, vuole dare il suo contributo per rivoluzionare le pratiche gestionali dell’organizzazione in cui lavora, a questo però si contrappone la sfera organizzativa, essendo un’impresa datata e con un vertice aziendale che preferisce mantenere il loro *know how*, non propenso quindi a cambiamenti e riformulazioni delle pratiche organizzative. Questo esempio di *role conflict* genererà poi “conflitti di valore e d’interesse”. Il *Role Ambiguity* invece si verifica quando non sono chiari i confini delle sfere per l’individuo, il *Role Multiplicity* nel momento in cui le pressioni da più sfere sono così forti che nessuna diventa prioritaria identificando la persona in più sfere.

Il contributo di Wooten ci permette di capire come la dinamica organizzativa, personale e professionale interagiscano tra di loro e possano portare alla nascita di problematiche etiche. I valori ed i bisogni del lavoratore possono non coincidere con quelli organizzativi. Proprio per questo motivo il vertice aziendale, che è la sorgente della cultura e dei valori aziendali, deve definire delle “linee guida” una sorta di percorso etico, che permetta alle persone che vogliono accedere all’organizzazione di capire su che linea di pensiero e azione opera l’organizzazione, e che permette alle persone che lavorano al suo interno di comprendere come rapportarsi e lavorare nel proprio luogo di lavoro (relazioni con i colleghi, trasparenza nel lavoro, trattamento equo di genere, affiancamento alle persone).

A seconda quindi del *mindset* del vertice aziendale, si può predisporre un ambiente lavorativo dove sia possibile o meno respirare un clima etico; secondo Amanda Rose (2007) l’HR ha tra gli obiettivi principali il supporto e la promozione dell’etica. I principi chiave più importanti riguardano: la presentazione di modelli di ruolo per il mantenimento di alti standard etici, promuovere equità e giustizia tra i lavoratori, mantenere un alto livello di fiducia con tutti gli stakeholders ed evitare la creazione di conflitti di interesse, proteggere e tutelare i diritti dei singoli soprattutto assicurando trasparenza e corretto trattamento delle informazioni nelle

comunicazioni facilitando così il processo decisionale. Questi secondo Amanda Rose dovrebbero essere i *core principles* che definiscono il codice etico e gli standard professionali dell'HRM. Funzione quindi chiave per determinare il successo delle pratiche etiche all'interno dell'organizzazione.

Conclusione: grazie soprattutto al contributo di Wooten abbiamo potuto capire che il principale problema del conflitto etico è causato dall'interazione di dinamiche personali, professionali e organizzative. Quindi lavorare sulla struttura organizzativa potrebbe permettere di capire meglio chi vogliamo per lo svolgimento della nostra attività, definendo delle pratiche HR più precise e specifiche prevenendo eventuali discordanze e problematiche etiche.

1.4 Come l'HRM si ritrova a dover affrontare problematiche a livello internazionale che provocano la contrapposizione di visioni etiche differenti

Introduzione: Abbiamo quindi capito che la problematica etica nasce principalmente da differenze in termini di ciò che ognuno ritiene corretto o meno. Nel momento in cui l'organizzazione si ritrova con una forza lavoro multiculturale, iniziano a presentarsi diversità e divergenze di pensiero che possono dare vita a problematiche etiche.

Molto spesso la sfida dell'HRM non sta troppo nel risolvere problematiche tra persone della stessa comunità o comunque simili se non uguali; una vera e propria challenge sta nel riuscire ad intrecciare credenze e culture diverse, nel momento in cui l'organizzazione opera a livello internazionale possono crearsi delle discrepanze, a causa delle diversità culturali. Ed è proprio a causa di queste diversità che ci si inizia a chiedere fino a che punto la nostra cultura giustifica il nostro agire; e se invece il nostro agire venisse considerato immorale o scorretto dalla popolazione di un altro paese perché nati e cresciuti con ideali e valori differenti? Come interagire quindi con situazioni di diversità culturale che possono portare la nascita di problematiche etiche?

Nel momento in cui inizia il processo di internazionalizzazione occorrono dei cambiamenti nella funzione HRM. Si parla infatti di IHRM (International Human Resource Management) ovvero una gestione delle risorse umane che deve prendere in considerazione anche delle tematiche e problematiche che possono nascere a causa dell'internazionalizzazione dell'organizzazione. Secondo Morgan (1986) tre sono le principali dimensioni delle quali deve occuparsi l'IHRM: le attività di gestione delle risorse umane (acquisizione, allocazione e impiego), i tipi di paesi coinvolti e le categorie di lavoratori. Per quanto riguarda la prima

dimensione è la medesima per l'HRM con la differenza che tutte le attività coinvolgeranno lavoratori oltre i confini nazionali determinando la nascita di una vera e propria forza lavoro multiculturale. La seconda dimensione riguarda le categorie di paesi che possono essere coinvolte in questo processo, Morgan parla di *host country* ovvero i paesi dove sono collocate le filiali dell'organizzazione, *parent country* il paese dove è presente la sede centrale, *other countries* altri paesi che possono essere fornitori di forza lavoro, capitale o tecnologia. L'ultima dimensione riguarda le categorie di lavoratori, che si distinguono a secondo della loro provenienza tra: *host country nationals*, *parent country nationals* e *third country nationals*. Gli *host country nationals* provengono dall' *host country*, i *parent country nationals* provengono dal *parent country* ed infine i *third country nationals* provengono dagli *other countries*. Le considerazioni di Morgan a riguardo dell'IHRM ci permettono di capire quanto sia differente operare in paesi diversi. Alla base di questa "differenza" in primo piano sta la cultura nazionale o contesto culturale degli *host countries*.

W. Grossman e L.F. Schoenfeldt (2001) definiscono la *national culture* come un insieme di caratteristiche comuni che influenzano la risposta all'ambiente di un gruppo di persone. Persone provenienti dalla stessa cultura condivideranno valori e credenze comuni e avranno sviluppato comportamenti simili; è quindi normale che possano avere reazioni medesime o simili in risposta a certi stimoli dall'ambiente. Pensiamo per esempio alla cultura culinaria, considerare corretto mangiare un certo tipo di animale o al contrario considerarlo un'offesa, il modo di vestire, termini dialettali, come rispondere ad un saluto, la cerimonia matrimoniale, le onoranze funebri, sono esempi di usanze che differiscono da cultura nazionale all'altra. La cultura nazionale, secondo Grossman e Schoenfeldt include le credenze, i valori e le assunzioni. Popolazioni con forti valori e credenze, difficilmente riusciranno a adeguarsi a diverse culture e modelli comportamentali; il processo di internazionalizzazione potrebbe quindi risultare più veloce e collaborativo nel caso in cui si decidesse di aprire delle filiali in paesi con una bassa distanza culturale o quantomeno con nazioni che siano più propense a adattarsi anche a contesti culturali differenti. Potrebbe anche presentarsi la situazione in cui la stessa sede centrale decida di tenere conto dell'ambiente culturale degli *host countries* e adottare se non tutte almeno in parte, le pratiche gestionale locali che indirettamente sono il riflesso dell'ambiente culturale. Questo tipo di situazione dipende dall'orientamento adottato dall'IHRM che può favorire o ridimensionare l'*ethical distance* (letteralmente distanza etica, in questo caso per indicare la distanza a livello culturale, visto che l'etica di un popolo è figlia della sua cultura). Secondo Perlmutter (1969) sulla base del grado di autonomia gestionale che si vuole concedere alle filiali, possiamo riconoscere:

- *Ethnocentrism*: il processo decisionale è centralizzato, quindi è la sede centrale che definisce le linee guida per l'operato delle filiali; elevato controllo sulle operazioni internazionali. La cultura del *parent country* influenza quella degli *host countries*.
- *Polycentrism*: approccio con il quale l'organizzazione si adatta ai processi manageriali degli *host countries*. Ogni filiale collocata in diversi paesi viene considerata come unica. Si prendono in considerazione quindi le culture e i processi locali.
- *Geocentrism*: approccio grazie al quale si condivide uno stile e un modello manageriale sia per la sede centrale che per le filiali negli altri paesi. Il modello manageriale non segue necessariamente la cultura e i valori del *parent country* ma può essere anche frutto di una combinazione di varie realtà culturali. Lo scopo è sviluppare una strategia globale uniforme.

Come evidenziato da Perlmutter, il contesto culturale diventa un importante aspetto per l'IHRM ma anche per quanto riguarda l'etica all'interno dell'organizzazione. Definire un approccio può permettere quindi di definire delle linee guida per quanto riguarda cosa viene considerato "giusto" o "sbagliato".

Conclusione: la sfida che l'HR deve affrontare nel momento in cui deve gestire una forza lavoro multietnica risulta complesso. Bisogna tenere conto dei diversi ambienti istituzionali, delle diverse culture e i diversi modi di fare. Proprio per questo motivo l'organizzazione deve definire quale sarà il suo orientamento in termini di visione e cultura aziendale, se unica ed originale, oppure più vicina alle diverse forme di diversità che la compongono, se non frutto e risultato della società dove si è sviluppata.

Capitolo 2

2.1 Definendo ed applicando il modello dei Five Moral Principles per determinare la moralità delle azioni nelle realtà organizzative

Introduzione: Dopo aver analizzato le principali problematiche che occorrono in azienda sul piano etico, e dopo aver identificato la funzione HRM come la principale coinvolta nella gestione risoluzione delle problematiche in questo campo, proviamo ora ad analizzare se esistono delle linee guida o modelli che possano in qualche modo guidare il management nella definizione delle politiche aziendali per evitare che si incorra in problemi etici o *ethical dilemmas*. Presentiamo il *Five Moral Principles*.

Il primo modello che analizziamo viene definito da P.L. Schumann nell'Human Resource Management Review (2001). Il modello dei Five Moral Principles, come definito da Schumann, si basa su fondamenti e letteratura filosofica (Pojman, 1989; Rachels, 1999, Velasquez, 1998). Basandosi sull' *universal moral principle*, Schumann afferma che le azioni del management possono essere giudicate moralmente accettabili o meno sulla base di *Five Moral Principles*. I principi da lui definiti sono:

- *Utilitarianism*
- *Rights*
- *Distributive justice*
- *Care*
- *Virtue*

L'*Utilitarianism* permette di giudicare moralmente corretta un'azione o meno, sulla base del bene e del male prodotto, a chiunque sia coinvolto nell'azione compiuta. L'azione moralmente corretta è quella che massimizza il beneficio sociale netto, dato dalla differenza tra beneficio sociale e costo sociale. Per essere considerata moralmente accettabile l'azione non deve necessariamente produrre più "bene" che "male", l'importante è che venga prodotto il più bene ed il meno "male" possibile. Una possibile opposizione a questo principio potrebbe essere il fatto che il fine potrebbe giustificare i mezzi. Per ovviare a questo inconveniente Schumann afferma che l'azione verrà considerata moralmente accettabile non solamente sulla base di uno dei 5 principi ma sulla base di tutti in modo tale che, come in questo caso, non venga considerata accettabile un'azione che seppur producente una quantità di bene superiore a quella di male, possa essere svolta in maniera immorale. Pensiamo per esempio a dei lavoratori che decidono di lavorare per un'impresa pensando che tale condizione sia quella che massimizza il loro

benessere. Se però il datore di lavoro omette delle informazioni riguardanti il loro lavoro, come per esempio il fatto che debbano lavorare con delle sostanze nocive la salute, questa situazione non è più quella che massimizza il benessere dei lavoratori. Da un punto di vista dell'HRM, il problema può nascere ogni volta che ci sono delle esternalità nel rapporto di lavoro o ogni volta che siano coinvolte altre persone nel rapporto tra lavoratore e datore di lavoro.

Il *Rights* si concentra, al contrario del precedente principio, sul mezzo piuttosto che sul fine. Secondo questo principio, un'azione viene considerata moralmente corretta se una persona ha il diritto di compierla senza infrangere i diritti degli altri. Se una persona ha il diritto di agire questo provoca automaticamente il dovere delle altre persone di garantire che questa persona possa agire per evitare di infrangere un suo diritto. Il vero problema nasce nel momento in cui il diritto di uno può contrapporsi con quello di un altro. Per poter determinare che tipo di diritti abbiano gli esseri umani, Schumann si riferisce al filosofo Immanuel Kant e al suo "imperativo categorico". L'imperativo categorico può essere definito da tre test:

- **Reversibilità:** sarebbe la persona disposta a subire l'azione nei suoi confronti? Se quindi per esempio una persona non vorrebbe mai che le venissero omesse informazioni riguardo la sua posizione lavorativa, allora questa non ha il diritto di omettere informazioni ai lavoratori come datore di lavoro
- **Universalità:** sarebbe la persona che compie l'azione disposta a vivere in un mondo dove tutti compiono l'azione sempre? Prendendo l'esempio precedente, significherebbe che in ogni rapporto di lavoro, i datori nascondono informazioni ai lavoratori il che eliminerebbe completamente la fiducia del rapporto.
- **Liberamente consentito:** le persone coinvolte nell'azione hanno liberamente consentito ad essere trattate in un dato modo? Tornando all'esempio delle informazioni trattenute, i lavoratori non hanno acconsentito a venir privati di informazioni rilevanti per il loro lavoro. L'omissione di tali informazioni quindi risulta immorale anche sotto questo aspetto

Il *Distributive justice* si riferisce ai risultati prodotti dall'azione in termini di costi e benefici. Nello specifico, un'azione viene considerata moralmente corretta se produce una giusta distribuzione di benefici e costi per tutti coloro che sono influenzati da tale azione. Possiamo considerare una distribuzione giusta, sulla base di diversi approcci che sono stati precedentemente elencati (pagina 1, sottocapitolo 1.1). Approfondendo l'approccio di Rawls (1971), lui definisce giusta una distribuzione compiuta da persone, le quali non sono a

conoscenza del loro posizionamento sociale. Queste persone raggiungeranno un accordo grazie a 3 principi di giustizia distributiva:

- *Equal liberty principle*: nessun gruppo può avere più libertà di un altro per paura di poter essere assegnati ad un gruppo sfavorito
- *Equal opportunity principle*: ogni gruppo dovrebbe avere pari opportunità per lo sviluppo di abilità e talenti. Questo non significa che ognuno possa raggiungere gli stessi risultati.
- *Difference principle*: secondo questo principio, i membri della società che hanno maggiori risorse e disponibilità, dovrebbero aiutare quelli che si ritrovano in circostanze più difficili

Il *Care* considera un'azione moralmente corretta se questa esprime cura/attenzione nel proteggere una relazione speciale nei confronti di altri. Da questa definizione si deduce che le persone siano coinvolte in una serie di reti di relazioni che possono essere quelle più vicinie, come la famiglia, gli amici ed i colleghi e le altre persone che vivono nella nostra comunità (Avineri & de-Shalit, 1992). L'*ethics of care*, che ha origine dalla letteratura femminista, non dice però di dover curare qualsiasi tipo di relazione, soprattutto quelle definite da dominazione, prepotenza, violenza, sfruttamento. Se pensiamo all'esempio delle informazioni omesse, tale azione sarebbe considerata immorale, anche secondo questo principio.

Il *Virtue*, infine, che si riferisce principalmente al carattere di una persona considera un'azione moralmente corretta nel momento in cui una persona nell'agire dimostra di essere guidato da virtù piuttosto che da vizi. La virtù può essere definita come un tratto del carattere di un individuo che si manifesta nelle sue azioni (MacIntyre, 1981; Rachels, 1999) Esempi di virtù possono essere: benevolenza, senso civico, compassione, coraggio, equità, onestà, fedeltà, auto-controllo, tolleranza (Rachels, 1999, p. 178). Se quindi dovessimo utilizzare dei vizi per descrivere l'atteggiamento del datore di lavoro che omette informazioni ai lavoratori, anche secondo questo principio potremmo considerare l'azione immorale.

Una volta quindi definiti i 5 principi, abbiamo a disposizione la bussola che ci permette di capire se determinate azioni svolte all'interno dell'organizzazione, possano essere considerate moralmente corrette o meno. Schumann afferma che ogni principio copre un campo etico differente e solamente attraverso l'integrazione di tutti i principi è possibile arrivare ad una considerazione oggettiva dell'azione; se quindi tutti i principi considerano un'azione moralmente accettabile, non vi sono problemi di conflitti o contrapposizioni. Tuttavia, come

sottolineato dallo stesso Schumann, potrebbero verificarsi dei casi in cui un'azione potrebbe essere considerata moralmente accettabile da un principio ma rifiutata da un altro. Il modello infatti sarà utile per analizzare delle situazioni da diversi punti di vista e quindi poi trovare un'alternativa, cercando di definire per esempio quale principio possa avere la precedenza su un altro. Dare la precedenza ad un principio tuttavia potrebbe risultare corretto per qualcuno ma non corretto per altri; potrebbe nascere quindi una contrapposizione tra i pensieri di uno ed i pensieri di un altro. La risoluzione di tale conflitto potrebbe ritrovarsi nel codice etico dell'azienda di riferimento che verrà presentato successivamente.

Conclusioni: questo modello presenta una forte base filosofica; ho voluto ugualmente presentarlo e trattarlo in quanto può essere una buona base per prendere delle decisioni in termini di correttezza e moralità. Nonostante non sia presente una parte di analisi quantitativa nel modello ho voluto prenderlo in considerazione in quanto temi come la moralità e l'etica, necessitano anche di un'impronta filosofica per essere trattati e gestiti anche a livello d'impresa. Proprio per questo motivo lo vedrei come misura integrativa o come base di partenza per decisioni legate all'etica d'impresa e non come solo e unico modello di gestione.

2.2 Il codice etico e che tipo di incidenza può avere nei sistemi HRM

Introduzione: Dopo aver analizzato il modello di Schumann, un'altra importante linea guida che l'HR può utilizzare per poter gestire il problema dell'etica d'impresa, risiede nella definizione di un codice etico. Mi preoccuperò con una breve introduzione quali sono i passaggi che hanno portato ai codici etici che oggi conosciamo e come questo possa essere un potente strumento per l'HR per poter promuovere e diffondere l'etica attraverso lo svolgimento delle sue normali pratiche e funzioni.

Un'alternativa all'applicazione di modelli come quello dei *Five Moral Principles* sono quelli che vengono definiti Codici Etici Dell'Azienda. Tali codici sono frutto di una transazione tra due diverse concezioni di contributo sociale che un'impresa può dare attraverso lo svolgimento della sua attività. Inizialmente l'impresa contribuiva allo sviluppo sociale attraverso la generazione di profitti massimizzando quindi il guadagno per i proprietari dell'impresa o gli azionisti. Tuttavia, grazie allo sviluppo della teoria degli stakeholders, si è vista la nascita di un nuovo contratto sociale. L'impresa quindi non deve solamente preoccuparsi della massimizzazione dei profitti per gli azionisti o i proprietari dell'attività, ma deve prendere in considerazione anche gli interessi di una pluralità di soggetti che detengono interesse

nell'attività svolta, gli *stakeholders*. La responsabilità dell'impresa quindi si traduce nel rispetto degli interessi degli attori coinvolti, l'impresa diventa quindi una sorta di istituzione sociale (Emilio D'Orazio, 2003).

In primo luogo, sono state proprio le imprese statunitensi che negli anni Novanta hanno iniziato la diffusione dei codici etici nelle aziende. Tale fenomeno può essere in parte giustificato con l'emanazione del FSG (*Federal Sentencing Guidelines*) nel 1991. Tali linee guida, si preoccupavano di irrigidire le pene per i reati federali commessi dalle aziende in caso di occultamento delle informazioni o nel caso in cui queste avessero in qualche modo ostacolato le indagini per la determinazione di comportamenti illeciti. Da un altro lato però ha permesso di incentivare un comportamento più etico grazie alla riduzione delle pene nel caso in cui invece le aziende avessero collaborato per la risoluzione delle indagini o abbia definito prima della violazione, un programma per conformare le attività dell'impresa alla legge. Come riportato da tale documento, esistono delle linee guida che permettono la sensibilizzazione delle aziende da un punto di vista etico. Le linee guida si possono riassumere in questo modo:

- 1 L'organizzazione dovrebbe definire dei codici etici che possono in qualche modo riassumere i valori e le credenze proprie dell'organizzazione in modo che le persone al suo interno possano essere guidate da una sorta di codice comportamentale (in questo modo può essere possibile prevenire comportamenti illeciti e immorali);
- 2 Per permettere il rispetto di questo programma, l'azienda deve nominare un responsabile affinché il codice etico venga rispettato ed attuato come per esempio l'*Ethics Officer*;
- 3 L'organizzazione non dovrebbe essere propensa a distribuire del potere discrezionale, nei confronti di coloro che sarebbero propensi a comportamenti illegali;
- 4 I codici comportamentali devono essere comunicati e messi a conoscenza di tutti i dipendenti in modo tale che questi vengano rispettati da tutti; si potrebbe pensare a realizzare dei corsi di formazione attraverso l'HR;
- 5 Oltre alla figura del responsabile, l'organizzazione deve preoccuparsi di mettere in atto dei sistemi di controllo per verificare l'eventuale possibilità di comportamenti illeciti;
- 6 In aggiunta al sistema di controllo deve predisporre delle sanzioni in caso di comportamenti non coerenti ai codici comportamentali imposti dall'azienda;
- 7 Il programma deve essere continuamente controllato ed eventualmente aggiornato in vista dei cambiamenti legislativi o sociali che possono incorrere.;

Tali linee guida si delineano per essere principalmente nel rispetto della legge piuttosto che nel rispetto della moralità. Manca quindi la definizione di una maggiore attenzione del rispetto di comportamenti scorretti da un punto di vista etico e morale. Grazie al fenomeno americano,

anche in Italia si sono potuti osservare dei passi avanti verso una “moralizzazione” delle organizzazioni, per esempio il Codice etico delle Ferrovie dello Stato e di GlaxoWellcome Italia (1998), oppure il Codice di Autodisciplina delle Società Quotate della Borsa Italiana (1999), il Codice etico di Enel (2002). Un primo importante passo verso la redazione di codici che non si limitino solamente al rispetto delle norme per evitare sanzioni penali, ma che incorporino un codice comportamentale che permetta quindi la definizione di valori e credenze dell’organizzazione (cultura aziendale), si ha grazie al Decreto legislativo n. 231, 8 giugno 2001. Tale decreto si preoccupa principalmente di disciplinare la responsabilità in sede penale di enti (persone giuridiche, società) per tutti gli illeciti amministrativi dipendenti da reato, applicando sanzioni pecuniarie e interdittive. Il punto cruciale per l’analisi in questione si ritrova nel punto in cui tale Decreto stabilisce che al fine di prevenire la commissione di reati, le organizzazioni hanno la possibilità di poter redigere dei codici comportamentali da affiancare al Modello di organizzazione e di gestione (volto a prevenire il compimento di illeciti). Come sottolinea L.S. Paine, non ci si deve solamente limitare ad evitare di compiere degli illeciti ma si dovrebbe definire un codice che affianchi il rispetto della legge con lo sviluppo di una responsabilità morale. Nascono quindi i Codici Etici dell’Azienda che sono documenti su base volontaria che definiscono le linee guida per una condotta morale e la creazione di un ambiente etico inter ed intra organizzazione.

Mi preme sottolineare l’importanza che un documento di questo tipo può avere all’interno di un’organizzazione e come la funzione HR, grazie alle sue pratiche e alle reti che sfrutta all’interno dell’organizzazione, possa essere promotrice e portabandiera dello sviluppo di un clima etico. Ricordando le classiche funzioni HR come: reclutamento e selezione, già in questa fase è importante che le persone incaricate alla ricerca dei candidati per i posti vacanti, siano loro stessi in qualche modo dei rappresentanti etici dell’organizzazione, che non si limitino quindi solamente a verificare se i candidati siano in termini di conoscenze e competenze idonei per la posizione vacante ma se anche la loro attitudine in qualche modo possa riflettere quella dell’intera organizzazione. Per fare questo però è necessario che loro stessi siano resi a conoscenza di quali siano i valori e le credenze sulle quali l’organizzazione si fonda. L’attuazione di programmi di formazione, funzione tipica HR, può essere un altro importante strumento per la diffusione di una cultura etica all’interno dell’organizzazione, sia per coloro che devono rappresentarla in diverse occasioni (come fiere o il semplice reclutamento e selezione) ma anche per tutte le persone che lavorano all’interno dell’organizzazione per permettere loro di capire quale sia la direzione, l’obiettivo ed il modus operandi dell’attività. Importante per la prevenzione di comportamenti che potrebbero essere considerati ingiusti ed immorali. Tali programmi potranno essere delineati solo ed esclusivamente se a livello

dirigenziale siano state prese delle decisioni per definire le linee guida che saranno raccolte in un codice etico organizzativo. Allo stesso tempo le politiche di compensazione saranno un riflesso dello stile e dei valori organizzativi.

Tramite questo tipo di pratiche l'HR trasmette dei messaggi in termini morali; politiche giuste, corrette ed eque verranno recepite volentieri dal personale, aumentando la fiducia ed il commitment all'interno dell'organizzazione e permettendo la crescita morale della stessa. Politiche invece che si basano su raccomandazioni, ingiustizie, soprusi ed umiliazioni consentiranno solo a pochi e probabilmente senza merito a fare carriera, lasciando nei lavoratori un senso di ingiustizia e cattiva gestione che verrà poi "premiato" con l'abbandono dall'organizzazione o ancora peggio con la manifestazione immorale del malcontento. A seconda quindi dell'operato di queste politiche HR che incidono fortemente sulla sfera personale dell'individuo mettendo in gioco ciò che una persona considera giusto o sbagliato, questo potrebbe scatenare delle reazioni che potrebbero subito tradursi in comportamenti illeciti ed immorali. O in un altro senso, l'assenza di un'attenzione etica potrebbe portare i soggetti ad una maggiore libertà nel non rispetto della morale e dell'etica

La struttura del codice etico può essere così riassunta: una Prima parte, in cui si fa riferimento a quella che è la regolamentazione a livello nazionale per il singolo settore, la Seconda parte che si preoccupa di definire le vere e proprie regole di comportamento sia a livello etico che sociale con specificazione di quelle che saranno anche le conseguenze in caso di mancato rispetto e come l'azienda si preoccupa di mettere in atto le operazioni di controllo del rispetto di quest'ultime, infine la Terza parte indica quelle che potrebbero essere le attività svolte dall'organizzazione per promuovere le proprie credenze e valori.

Conclusioni: il contributo che un codice etico aziendale offre, può essere determinante per definire le linee guida per la gestione dell'etica da parte dell'HR. Strumento che va opportunamente integrato con azioni concrete da parte del management al fine di garantire un clima etico e sereno nel posto di lavoro ma anche come responsabilità sociale dell'impresa. Nonostante ciò il documento è su base volontaria e questo potrebbe portare ad ignorare o trattare superficialmente un tema così importante e fondamentale per la vita delle persone. I lavoratori devono spendere buona parte delle loro giornate all'interno di un'organizzazione e indirettamente le loro personalità potrebbero essere influenzate dal *modus operandi* dell'organizzazione stessa. Un'educazione morale ed etica attraverso la redazione e l'utilizzo di un codice etico ben redatto possono essere dei forti strumenti per il benessere della persona e della società stessa (società come organizzazione e società come comunità di persone).

Capitolo 3

3.1 Gender harrasment/discrimination come fenomeno sociale e punto di rilevanza per la realizzazione di un clima etico

Introduzione: introduciamo adesso uno dei principali problemi etici presenti sul luogo di lavoro, che riguarda la parità di genere che potrebbe sfociare anche in atteggiamenti non solo a livello di retribuzione o carriera ma anche come violenze fisiche o psicologiche, ovvero le molestie sessuali.

Non è così inusuale sentire parlare di lavori “da uomo” e lavori “da donna”. Da questa frase quindi si potrebbe dedurre che esistono dei lavori dove l’uomo sarebbe più predisposto ed altri dove la donna sarebbe favorita. Discriminazione accettabile o semplice risultato di una società ancora fortemente sessista? Per una considerazione di questo tipo ci servirebbe capire sulla base di cosa un uomo venga considerato più qualificato rispetto ad una donna per un lavoro di un certo tipo, se quindi il sesso possa incidere sulla valutazione di una candidatura, piuttosto che una promozione o un premio. Ancora oggi il trend vede le donne come le principali tutric della famiglia, sia con i figli che con i membri più anziani; tale condizione potrebbe creare uno stereotipo che si riflette poi sulla loro valutazione in termini di candidatura. I migliori ruoli che potrebbero essere assegnati, seguendo quindi questa tendenza, sarebbero quelli molto flessibili in termini di spazi (anche *smartworking* per esempio) e in termini di orario (part time o lavoro flessibile con possibilità di lavorare un totale di ore settimanali, decidendo poi come distribuirle tra le ore della settimana). Questo tipo di generalizzazione diventa poi pregiudizio non solo nel momento in cui vengono definite le politiche e le pratiche HR (che dipende quindi dalla strategia e dalla struttura dell’organizzazione), ma anche quando queste devono essere applicate (pregiudizio di tipo personale). Nel momento in cui le politiche HR sono parzialmente basate sulla valutazione delle conoscenze/competenze delle persone, abilità e performance, danneggiando così un gruppo di persone, allora parliamo di discriminazione istituzionale (Stamarski, Hing 2015). Questo tipo di discriminazione viene creata in buona parte da come viene percepito il clima organizzativo. Ovviamente sono i proprietari che plasmano e definiscono la cultura, i valori e quindi la strategia stessa che l’organizzazione vuole perseguire. Il riflesso poi del pensiero e della cultura organizzativa, si rifletterà poi sui modelli di gestione HR. Nel momento in cui infatti le donne ricoprono molti ruoli con alta responsabilità e potere discrezionale si percepirà un clima aperto e solidale nei confronti di questo problema etico. Nel momento in cui invece la disuguaglianza di genere viene in qualche modo giustificata dalla

struttura dell'organizzazione e dalla sua cultura, in un certo senso anche gli stessi lavoratori e persone all'interno dell'organizzazione saranno portati ad avere un atteggiamento più discriminatorio che si riflette poi anche nelle politiche e nell'attuazione delle pratiche HR. Il tipo di sessismo che si può manifestare possiamo definirlo in due termini: uno di tipo "ostile" che si manifesta nella discriminazione istituzionale e in un atteggiamento che si può poi manifestare in molestie sia in senso fisico ma anche psicologico (ingiustizie, umiliazioni, offese, atteggiamento scontroso) che si traducono poi in insicurezza da parte delle lavoratrici, perdita di commitment, e l'abbandono poi dell'organizzazione. Le molestie sessuali possono tradursi in una serie di comportamenti come commenti negativi, scherzi sessisti, e comportamenti sessisti (Fitzgerald et al., 1995). L'altra discriminazione, definita "benevola", si verifica nel momento in cui le persone sono estremamente protettive nei confronti del sesso femminile, limitando quindi le capacità della donna come portare a termine un lavoro in maniera autonoma, oppure limitandone le responsabilità perché magari eccessivamente impegnative e "difficili", come se venisse considerata in qualche modo da proteggere perché più "debole" rispetto all'uomo. Nel momento in cui nonostante vengano dati dei feedback positivi alle lavoratrici e poi le si valutino male per i premi e le compensazioni deriva proprio dal proteggere la donna da delle critiche dure. Oppure nel momento in cui devono condurre un colloquio, se l'intervistatore è preparato con delle dichiarazioni sessiste "benevole", queste potrebbero mettere preoccupazione nella donna e risultare in una performance peggiore rischiando quindi di non essere reclutate (Dardenne et al., 2007). Nel momento in cui il sessismo, sia nella sua forma "ostile" che nella sua forma "benevola" è intrinseco nella cultura e nel modo di pensare dei proprietari dell'organizzazione, questo si rifletterà poi nelle pratiche manageriali, ovviamente anche in quelle HR; il sessismo quindi può essere semplicemente il risultato di pratiche più o meno accettate dall'organizzazione piuttosto che dal modo di pensare delle persone che le applicano (Bandura, 1977,1986). Per ridurre quindi la discriminazione nelle pratiche queste dovrebbero essere definite nello specifico a priori, in modo tale che poi i giudizi personali non possano influire sull'applicazione delle pratiche favorendo così la crescita e lo sviluppo di un ambiente etico e paritario.

Conclusioni: il problema della discriminazione di genere quindi può essere generato o dalla diffusione di una cultura sessista che poi di conseguenza influenza la definizione delle pratiche HR e quindi la loro applicazione, oppure dai pregiudizi delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione. Soluzione comune per rimuovere o prevenire sessismo in entrambe le sue forme ("ostile" o "benevolo") sta nel definire a priori nello specifico le pratiche ed

implementando una cultura etica che garantisca pari opportunità senza utilizzare come variabile discriminatoria il sesso della persona.

3.2 Intervenire sull'ambiente organizzativo; sviluppare il tema delle P.O. (Pari Opportunità) in termini di genere

Introduzione: Dopo aver trattato il tema della discriminazione sessuale e della sua origine all'interno dell'organizzazione, vediamo adesso come nella pratica, possa essere costruito un clima organizzativo e la definizione di pratiche HR che promuovano la realizzazione di un ambiente basato sulle Pari Opportunità in termini di genere.

Lo sviluppo di un piano per la realizzazione delle Pari Opportunità è uno dei principali strumenti per la sensibilizzazione all'interno delle organizzazioni del tema etico della parità di genere e per l'applicazione poi di procedure che risultano utili poi non solo all'interno dell'organizzazione ma anche per l'intero sistema socioeconomico. A riguardo un gruppo di imprese aderenti a Sodalitas (fondazione che ha come scopo quello di supportare le imprese per integrare uno sviluppo sostenibile nel business, promuovendo la CSR) hanno proposto la definizione di un documento che mira proprio a sviluppare un vero e proprio sistema per le Pari Opportunità, questo avviene attraverso una serie di fasi. Nello specifico bisogna:

- definire che tipo di impegno l'azienda vuole prendere riguardo a questo argomento,
- definire anche le persone o gli attori responsabili dell'attuazione del programma,
- definire poi quali sono gli obiettivi e quali sono gli indicatori da utilizzare per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi che ci si è prefissati,
- definire poi tutti gli strumenti che permettano l'attuazione del piano (che si traducono in vere e proprie politiche HR)
- definire poi un sistema di comunicazione interna

Di particolare interesse per la mia analisi, riguarda la funzione HR come uno dei primi responsabili per l'attuazione di misure di questo tipo e gli strumenti pratici che possono essere utilizzati. Per quanto riguarda i responsabili per la promozione delle pari opportunità oltre al vertice dell'organizzazione (la direzione) ed al Responsabile delle pari opportunità, rientra ovviamente anche la Direzione HR sia per l'applicazione degli strumenti, sia per il loro monitoraggio analizzando gli indicatori che saranno definiti, ed intervenire per correggere eventuali presenze di disuguaglianza. Affianco alla funzione HR sarebbe necessario definire la figura del Responsabile per le Pari Opportunità come attore responsabile assieme all'HR di supportare e diffondere il principio delle pari opportunità all'interno di tutta l'organizzazione.

Le attività nelle quali il responsabile viene coinvolto sono molteplici e riguardano le assunzioni, verificando quindi che per esempio i candidati uomini e donne siano presenti in numeri bilanciati e che le campagne per pubblicizzare le assunzioni promuovono il principio delle pari opportunità (slogan, utilizzare gli intervistatori come portavoce del principio). Altra area di intervento è la formazione e lo sviluppo professionale, anche in questo caso dovrebbe essere verificato che il numero di donne e uomini sia bilanciato rispetto al numero di uomini e donne presenti in azienda, o altrimenti promuovere carriere rosa in aree prettamente dedicate alla presenza maschile. Anche l'avanzamento della carriera deve essere pianificato in modo tale che non siano presenti discriminazioni nelle promozioni o nei percorsi di crescita. Anche le dimissioni sono un'area di intervento in quanto possono eventualmente proporre all'HR azioni correttive (per esempio utilizzando i colloqui di uscita). Dopo aver identificato quali attori saranno coinvolti per la promozione e l'attuazione delle pratiche per le pari opportunità bisogna definire quali sono gli obiettivi che si intendono raggiungere; se di lungo periodo (che implicherebbero un cambiamento di tipo culturale) o di breve periodo per verificare l'efficacia degli interventi previsti dal piano dello sviluppo delle pari opportunità. Una volta che gli obiettivi sono stati definiti è necessario attuare il processo di cambiamento in diverse aree di intervento. Di seguito riporto alcuni indicatori utilizzati ed alcuni strumenti...

Quadro di Sintesi Aree/Indicatori/Strumenti

AREE	INDICATORI	STRUMENTI
Analisi situazione di partenza	% donne su totale dipendenti % donne manager % donne nei comitati di direzione	
Attrazione / Reclutamento	% donne potenzialmente attratte N. autocandidature % assunzioni donne % assunzioni donne manager	Sistema di remunerazione/benefit Immagine/cultura Opportunità di carriera Formazione, acquisizione competenze ("employability") Sistema di welfare
Crescita professionale	% di donne nelle promozioni di categoria % donne nelle nomine a manager % donne assegnate a ruoli di rilievo	Formazione Mentoring Piani di carriera Tavole di rimpiazzo Gruppi di lavoro esterni
Fidelizzazione	% di donne tra i dimissionari totali % di donne tra i dimissionari, confrontato con % donne tra i neo-assunti Analisi delle motivazioni di uscita (colloqui)	Remunerazione e benefit Riconoscimenti Sviluppo Sistema di welfare

Figura 1:

https://www.pirelli.com/mediaObject/corporate/documents/it/archive/2008/Toolkit_Praticare_parita_genere_nelle_carriere/original/Toolkit_Praticare_parita_genere_nelle_carriere.pdf

Avendo quindi definito gli obiettivi, gli indicatori da utilizzare e con quali strumenti intervenire nelle aree di interesse, l'ultimo intervento riguarda la definizione di un sistema di comunicazione interna che permetta di rendere partecipi tutti gli attori coinvolti nell'organizzazione. Strumenti come il passaparola, newsletters, blog, mailbox o eventuali corsi di formazione sull'importanza di sviluppare una cultura etica basata sulle pari opportunità e formazione a livello legislativo per i dirigenti.

Conclusione: grazie a studi e programmi come quello appena presentato possiamo capire quanto in realtà il tema della discriminazione sessuale sia un tema affrontato e attraverso la definizione di piani/programmi sia possibile cambiare e costruire un clima organizzativo etico e moralmente accettabile sul piano della parità di genere.

3.3 Casi aziendali. Come la funzione HR e lo sviluppo di piani per le pari opportunità possono essere utilizzati per la risoluzione del problema etico della parità di genere

Introduzione: Le imprese aderenti al Laboratorio delle pari opportunità hanno poi deciso di incorporare nei loro codici etici e nelle loro strutture organizzative quanto viene definito nel piano dello sviluppo delle pari opportunità. Vediamo adesso che tipo di piani tali aziende hanno definito, e la composizione dell'organico in termini di percentuali di uomini e donne.

Il Gruppo Autogrill, per esempio, affronta il tema delle diversità e delle pari opportunità. A confermare ciò la divisione Nord America (con un numero di 33113 collaboratori) vede la maggioranza di lavoratrici donne per il 62%. Nella divisione Europa invece, con un numero di 16920 persone il 63% sono donne. Nella divisione International su un totale di 12028 collaboratori il 50% sono donne. Nel complesso quindi su un totale di 62061 collaboratori il 60% di questi sono donne (dati 2019). Il piano di Autogrill per continuare a perseguire quest'obiettivo si basa su:

- **Ascolto:** organizzare *focus group* con rappresentanti di segmenti diversi di popolazione femminile
- **Finalità:** individuare i bisogni delle persone coinvolte nel piano
- **Azioni:** le azioni correttive devono essere applicate nei campi dello sviluppo professionale e di carriera, per sostenere la conciliazione tra la vita lavorativa e la vita familiare, e le azioni a sostegno della qualità dell'ambiente di lavoro

Il Gruppo Pirelli & C. definisce il Progetto Pari Opportunità di Gruppo nel 2005 con l'obiettivo principale di garantire a chiunque all'interno dell'organizzazione pari opportunità di crescita senza discriminazioni di sesso, religione, orientamento sessuale, etnia, età, nazionalità. Per poter dare inizio a tale progetto si definisce l'assunzione della responsabilità da parte del Top Management. Tutte le Dichiarazioni del Top Management vanno poi comunicate a tutti i dipendenti ed agli stakeholder esterni attraverso la "Dichiarazione del Gruppo sulle Pari Opportunità" che viene sottoscritta dal Presidente. Dichiarazione a sostegno delle pari opportunità sono presenti anche nel Codice Etico. Per poter realizzare quanto previsto dalla Dichiarazione e dal Codice Etico, nel 2005 Pirelli ha nominato lo Steering Committee Equal Opportunities (colui che presiede e dirige tutti i piani in tema di pari opportunità), e l'Equal Opportunities Manager di Gruppo, colui che si preoccupa di guidare l'applicazione pratica dei piani (nel corso del 2006 sono stati nominati anche gli Equal Opportunities Manager di Paese). Altro strumento introdotto da Pirelli sono le Procedure Interne di Segnalazione e Tutela delle Pari Opportunità che permettono a una lavoratrice o lavoratore, nel caso percepisse di aver subito molestie o di esser stato discriminato, di rivolgersi per iscritto al proprio responsabile e al responsabile delle Risorse Umane; la cosa più interessante della procedura è che se la lavoratrice o il lavoratore crede che il proprio responsabile o quello HR non possano trattare il problema in maniera esaustiva, può rivolgersi direttamente all'Equal Opportunities Manager di riferimento. La procedura inoltre garantisce la piena riservatezza ed imparzialità. Oltre a questo importante strumento che vede coinvolti direttamente i dipendenti, Pirelli prevede una serie di azioni positive a sostegno delle Pari Opportunità:

- sia nella gestione HR (valorizzando le differenze e garantendo pari opportunità nella crescita professionale)
- sia nel bilanciamento tra lavoro e vita privata.

Per quanto riguarda la gestione HR le principali aree di intervento riguardano:

- la selezione deve prevedere una ricerca che garantisca un livello tendenzialmente paritetico uomo-donna; i colloqui di selezione devono essere monitorati in modo che si verifichi il rispetto del principio delle pari opportunità per esempio compilando una cartolina di feedback (anonima) per verificare l'andamento del colloquio; implementare ulteriori meccanismi di controllo che verranno monitorati dall'Equal Opportunities Manager
- lo sviluppo e la formazione attraverso l'organizzazione di corsi specifici per sensibilizzare l'organico riguardo la gestione delle differenze e la promozione delle pari

opportunità; redigere un volantino da distribuire poi a tutti i dipendenti per descrivere gli obiettivi ed i contenuti del progetto; una sezione internet dedicata; una casella di posta elettronica; relazioni concrete con i sindacati locali

- l'andamento salariale che deve essere analizzato periodicamente per individuare eventuali *pay gaps*

Per quanto riguarda il bilanciamento tra lavoro e vita privata tali misure comprendono:

- creazione o erogazione di sovvenzioni per gli asili nido
- gestione della Mobilità Internazionale (per flessibilità ed esigenze familiari) come per esempio la riduzione dell'espatrio dai 5 ai 3 anni

Il Gruppo vede (dati 2020):

- 31575 persone
- 85,67% (27051 persone) sono uomini
- 14,32% (4524 persone) sono donne

Il Gruppo Oréal crede che lo sviluppo delle persone sia una leva importantissima per il business. Crede infatti che ogni persona sia unica ognuna con le proprie differenze in termini di lingua, cultura, sesso e aspirazioni. La diversità delle persone diventa quindi per Oréal un fattore di successo. Essendo un fattore di successo la promozione della diversità diventa fondamentale per l'azienda; riguardo alla parità di genere, nello specifico Oréal si impegna:

- Garantire parità nelle funzioni interne favorendo l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità
- Trasmettere il principio della diversità ad ogni livello organizzativo per favorire la diffusione di una cultura etica
- Investire sulla diversità culturale
- Nel 2006 lancia un programma di formazione sulla *Diversity* che tutt'oggi viene promosso ed erogato ai dipendenti del Gruppo

Secondo l'Annual Report di l'Oréal (2019) il 54% di posizioni chiave dell'intero gruppo (su una base di 1300 persone) sono occupate da donne. Questo è anche merito della forte attrazione che il gruppo riesce ad esercitare nei confronti della popolazione femminile grazie alla cultura e ai valori condivisi dall'organizzazione. Già solamente nel 2006, non appena i programmi per lo sviluppo delle pari opportunità venivano definiti, il 52% dei dipendenti in Italia erano donne, e, sempre in Italia, le donne costituivano il 42% del management e il 37% dei Comitati di Direzione.

In termini di aree di intervento per il Gruppo Oréal ricordiamo nello specifico:

- La crescita professionale viene tutelata attraverso i programmi di formazione sulla *Diversity* per sviluppare un clima etico e un ambiente dove le persone si rispettano indipendentemente dal fatto che siano uomini o donne.
- La *Retention*, come detto prima, si concretizza grazie alla cultura e ai valori promossi dall'organizzazione. Un altro tema che permette di attrarre è sicuramente quello del “welfare”, una serie di misure di aiuto per “andare incontro” alle esigenze delle persone”. Alcuni esempi di leve “welfare” sono:
 1. Contributi per l'asilo nido (in alcuni casi erogato anche per il personale maschile)
 2. Visite aggiuntive come il ginecologo o il pap test
 3. Mettere a disposizione un assistente sociale
 4. Un contributo aggiuntivo nel caso di aspettativa di maternità
 5. Il Family Day

Conclusioni: in conclusione quindi grazie alla collaborazione e all'interesse e l'impegno di dirigenti di grandi gruppi come Autogrill, Pirelli e Oréal, la funzione HR può essere un utile strumento sia per la gestione delle problematiche etiche e nello specifico nell'attuazione di quei progetti di cambiamento volti all'eliminazione della discriminazione sessuale. Affiancando una serie di attori con specifiche Responsabilità è possibile prevenire la discriminazione istituzionale e garantire un'organizzazione etica e moralmente accettabile. Nonostante però la partecipazione di Pirelli e del suo piano per lo sviluppo delle Pari Opportunità, risulta ancora avere dei risultati bassi in termini di %donne/uomini. La cosa più bella e sicuramente più utile come punto di partenza sarebbe la formazione sulla diversità o quantomeno sul problema etico (come fa Oréal). Ovvio che imprese di grandi dimensioni possono avere più possibilità per svolgere questo tipo di programmi, ma anche in quelle più piccole basterebbe poco. Non è solo profitto o finto rispetto, è un impegno sociale che l'azienda deve avere. Una formazione sia come lavoratori ma anche come esseri umani e persone che si devono rispettare nella loro diversità che sia di genere, di cultura o di pensiero.

BIBLIOGRAFIA

- Amanda Rose, x, 2007. Chapter 2, Ethics and human resource management: https://dphu.org/uploads/attachements/books/books_4824_0.pdf [01/07/2020]
- AUTOGRILL ANNUAL REPORT
https://www.autogrill.com/sites/autogrill14corp/files/autogrill_-_consolidato_2019_it.pdf. [01/07/2020]
- Cailin S.Stamarski† and LeanneS.SonHing, Frontiers in Psychology, 2015. Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.01400/full>. [01/07/2020]
- Emilio D'Orazio, notizie di POLITEIA, 2003. Codici etici. cultura e responsabilita' d'impresa http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia_n_72_codici.pdf. [01/07/2020]
- Emilio D'Orazio, notizie di POLITEIA, 2008. Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella business ethics-<http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/89/art%20d'orazio.pdf>. [01/07/2020]
- Gary Weaver-Linda Treviño, Human Resource Management Review, 2001. The Role Of Human Resources in Ethics/compliance Management: a Fairness Perspective - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482200000437?via%3Dihub>. [01/07/2020]
- <http://www.sapere.it/sapere/strumenti/studiafacile/filosofia/Grandi-problemi-della-filosofia/Il-problema-morale/I-due-modelli-dell-etica.html>. [01/07/2020]
- http://www.treccani.it/enciclopedia/corporate-social-responsability_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/--. [01/07/2020]
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/etica/>. [01/07/2020]
- <https://economia.tesionline.it/economia/articolo/la-teoria-degli-stakeholder/13534-->. [01/07/2020]
- https://it.wikipedia.org/wiki/Codice_etico_aziendale. [01/07/2020]
- https://it.wikipedia.org/wiki/Imperativo_categorico. [01/07/2020]
- https://it.wikipedia.org/wiki/Teoria_della_giustizia#:~:text=Teoria%20della%20giustizia%20per%20Rawls. [01/07/2020]
- <https://www.risorseumane-hr.it/codice-etico-aziendale/>. [01/07/2020]

- Kevin C. Wooten, Human Resource Management Review, 2001. Ethical dilemmas in human resource management. an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482200000437?via%3Dihub>. [01/07/2020]
- L'ORÉAL ANNUAL REPORT 2019 https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-03/LOREAL_2019_Annual_Report_3.pdf. [01/07/2020]
- Nelarine Cornelius Suzanne Gagnon, 16 December 2002. From Ethics 'by Proxy' To Ethics In Action: New Approaches To Understanding Hrm and Ethics <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8608.00157>. [01/07/2020]
- Paola Boromei, Margherita Bufardecì, Cristina Catellani, Chiara Forni, Silvia Giuseppini, Anna Manzi, Eleonora Pessina, Manuela Puritani, Lorenzo Radice, Rossella Spinelli, Patrizia Giorgio, Gianfranco Romano, Elisa Rotta, 2005. Toolkit: Praticare la parità di genere nelle carriere. https://www.pirelli.com/mediaObject/corporate/documents/it/archive/2008/Toolkit_Praticare_parita_genere_nelle_carriere/original/Toolkit_Praticare_parita_genere_nelle_carriere.pdf. [01/07/2020]
- Paul L. Schumann, Human Resource Management Review, 2001. A moral principles framework for human resource management ethics. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482200000437?via%3Dihub>. [01/07/2020]
- PIRELLI ANNUAL REPORT https://corporate.pirelli.com/var/files/IT/PDF/PIRELLI_ANNUAL_REPORT_2019_ITA.pdf. [01/07/2020]
 - Wayne Grossman, Lyle F. Schoenfeldt, Human Resource Management Review, 2001. Resolving ethical dilemmas through international human resource management. a transaction cost economics perspective. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482200000437?via%3Dihub>. [01/07/2020]