

Università degli Studi di Padova



Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”

Laurea triennale in Economia

## **Human Resource Management: una visione storica e comparata**

Relatore: Prof. Gianfranco Tuset

Laureanda: Denise Tonato

Matricola: 1088932

Anno accademico 2016/2017

*Alla mia famiglia, che mi ama e mi sostiene da sempre,  
senza la quale non sarei potuta arrivare fin qui.  
A tutti coloro che hanno creduto in me e continuano a farlo.*

## Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: ORIGINI DEL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....</b>	<b>3</b>
1.1: DEFINIZIONE E ORIGINE DELL'ESPRESSIONE "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" .	3
1.2: GLI STATI UNITI.....	5
1.3: MODELLI DI HRM DI FINE SECOLO.....	12
<b>CAPITOLO 2: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EUROPA.....</b>	<b>14</b>
2.1: IL CONTESTO EUROPEO.....	14
2.2: LA GERMANIA.....	15
2.3: L'ITALIA .....	20
2.4: I PAESI DELL'EST .....	24
<b>CAPITOLO 3: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ASIA .....</b>	<b>27</b>
3.1: IL CONTESTO ASIATICO.....	27
3.2: IL GIAPPONE .....	28
3.3: L'INDIA.....	32
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>35</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>36</b>

## Introduzione

Il *Human Resource Management* (HRM, gestione delle risorse umane) è oggi universalmente riconosciuto come un'attività fondamentale in ogni organizzazione, naturale conseguenza dell'impiego di persone e delle risorse che vi appartengono al fine di sostenere il vantaggio competitivo.

La letteratura degli ultimi decenni si è occupata estensivamente di questo ambito, dall'evoluzione della sua denominazione alla ricerca di legami con le strategie organizzative e con i diversi contesti socio-culturali e politici. La disciplina oggi ha largamente superato i semplici confini dei dipartimenti HR aziendali, arrivando a coinvolgere la psicologia, la sociologia, l'economia, il diritto. (Boxall, et al., 2007)

Questo elaborato si propone di ripercorrere le tappe evolutive del HRM in alcuni Paesi, evidenziandone gli sviluppi storici sia nelle imprese sia in campo accademico.

Il primo capitolo tratta la storia del nome e della disciplina negli Stati Uniti, il Paese in cui il HRM è nato e dal quale si è poi diffuso nel resto del mondo, pur non esente da critiche. La storia e la cultura statunitensi, infatti, hanno sviluppato un modello di HRM che, senza modifiche, risulta almeno parzialmente incompatibile in contesti politicamente e culturalmente differenti. Ciò sottolinea la fondamentale importanza di questi fattori nella scelta e nell'implementazione delle politiche e delle pratiche di gestione delle risorse umane. Essi vengono presi in considerazione nei modelli accademici di HRM sviluppati negli ultimi decenni del Novecento, riportati al termine del capitolo.

Il secondo capitolo si occupa dell'Europa, il cui HRM presenta caratteristiche notevolmente differenti non solo dal modello statunitense ma anche da quello asiatico, di cui si tratterà nel terzo e ultimo capitolo. Si inizia con un quadro generale sull'Europa, per definire gli aspetti che ancora oggi influenzano il suo modello di HRM, tra cui la presenza dell'Unione Europea. Si passa poi ad un *excursus* storico sulla Germania, sull'Italia e sui Paesi dell'Est considerati complessivamente. La scelta di questi Paesi è stata dettata dalle loro peculiarità economiche e culturali: la Germania, nella regione centrale del continente, è oggi leader dell'Unione; l'Italia, nella zona meridionale, presenta uno sviluppo più lento, l'Europa orientale, infine, porta ancora gli strascichi del precedente dominio comunista sovietico.

Il terzo capitolo, come anticipato, analizza l'Asia e il suo modello di HRM. Dopo un *excursus* sulla situazione economica attuale nel continente e qualche cenno generale sul suo HRM, vengono descritti il Giappone e l'India, due nazioni emblematiche in quanto rappresentano rispettivamente la più avanzata del continente e una in via di sviluppo. Il

Giappone inoltre si colloca culturalmente all'opposto degli Stati Uniti e presenta principi di management unici al mondo.

L'obiettivo della trattazione è dimostrare che la storia e la cultura nazionali si annoverano tra i principali determinanti dello sviluppo e dello stato attuale del HRM, come provato da vari studi basati su un approccio contingente (tra cui Pudelko, 2006; Rode, et al., 2016; Kaufman, 2014). Questo va a sostegno di una tesi di non convergenza tra i sistemi HR, o perlomeno di convergenza "direzionale" (Mayrhofer, et al., 2011), in quanto queste influenze non possono essere ignorate né sovrastate da principi di management universalistici (HPWS, HPWP), seppur validi: si può andare verso una direzione comune, ma alcune differenze permangono.

# Capitolo 1

## Origini del Human Resource Management

### ***1.1: Definizione e origine dell'espressione "Human Resource Management"***

Per *Human Resource Management* (HRM, o gestione delle risorse umane) si intende un insieme di attività riguardanti la gestione delle persone e del loro lavoro all'interno di un'organizzazione: dal reclutamento e selezione alla retribuzione, dalla formazione alla valutazione, dalla *retention* alla gestione dei rapporti sindacali.

Queste attività, definite anche *Micro Human Resource Management* (MHRM), risentono fortemente del contesto in cui si sviluppano, dato dalla cultura, dalla legislazione e dalle istituzioni nazionali e internazionali, tanto da non ritenere possibile l'applicazione generalizzata di pratiche specifiche, mantenendo però nel contempo la ricerca di principi universalmente validi di gestione. (Boxall, et al., 2007)

L'importanza del HRM è cresciuta progressivamente nel corso degli anni, tanto da diventare una delle funzioni fondamentali del management dalle microimprese alle più grandi organizzazioni. Nonostante questo, la sua storia come funzione aziendale è relativamente recente, in quanto inizia con l'avvento dell'industria moderna alla fine dell'Ottocento.

Tra gli anni '90 dell'Ottocento e gli anni '10 del Novecento, negli USA, furono tre le circostanze che influenzarono i moderni dipartimenti HR: i servizi sociali (il cosiddetto *welfare* aziendale), la creazione di uffici del personale separati e la nascita dell'organizzazione scientifica del lavoro. In questo contesto nacquero anche due nuove espressioni riguardanti il HRM: *personnel management* (gestione del personale), inteso come l'insieme dei servizi sociali aziendali e degli uffici del personale, e *industrial relations* (IR, relazioni industriali), che in quest'accezione originaria comprendeva tutte le relazioni che intercorrono tra il datore di lavoro e i suoi dipendenti. (Kaufman, 2007)

Altri termini utilizzati dal primo dopoguerra furono: *labor management* (gestione del lavoro), *personnel administration* (amministrazione del personale), *employment management* (gestione dell'impiego), *employment relations*, *labor relations* (relazioni lavorative), *industrial relations management*. (Kaufman, 2002)

Fu solo negli anni '40 che l'applicazione delle scienze umane al HRM divenne di uso comune, fino alla fondazione di un nuovo campo di ricerca applicata, inaugurata dalla rivista scientifica "Personnel Psychology".

Negli anni '50, l'espressione più diffusa per riferirsi al HRM era "relazioni industriali", grazie anche al potere che i sindacati si erano guadagnati negli anni precedenti. Nei decenni seguenti nacquero inoltre programmi di HRM in molte università americane: l'intento era

fondere le scienze sociali con quelle organizzative, ma in realtà erano centrati sulle relazioni tra i lavoratori e il management.

Solo verso la metà degli anni '60 apparve per la prima volta l'espressione *human resource management* in letteratura, ispirata da una pubblicazione del 1948 di E. Wight Bakke intitolata "The Human Resources Function", in cui veniva definita "la funzione relativa alla comprensione, al mantenimento, allo sviluppo, all'impiego efficace e all'integrazione del potenziale nella risorsa 'persone'". (Kaufman, 2007)

Ogilvie e Stork (2003) affermano invece che a coniare quest'espressione sia stato Drucker nel 1954, nel suo libro "The Practice of Management", in cui la definiva una delle tre funzioni chiave del management.

Fino agli anni '60 si considerò inoltre il *personnel management* come sottocategoria delle *industrial relations*, motivo per cui i termini a volte venivano usati come sinonimi. (Kaufman, 2002)

Le definizioni *personnel management* e *human resource management* coesistero fino agli anni '80, quando emersero due linee di pensiero divergenti: una affermava che HRM e *personnel management* riguardassero la stessa materia, l'altra invece considerava il HRM una nuova filosofia e quindi la distanziava dagli approcci precedenti. (Kaufman, 2007)

A prevalere terminologicamente negli anni a venire fu l'espressione *human resource management*, accompagnata da un graduale cambiamento di significato verso la seconda interpretazione. (Kaufman, 2002)

In questi anni, ma soprattutto verso gli anni '90, si ravvivò l'interesse accademico per la materia, soprattutto nei suoi aspetti strategici. Questo riportò alla luce il filone di ricerca del *Strategic Human Resource Management* (SHRM), che si occupa dell'allineamento tra HRM e i più ampi scopi organizzativi al fine di sostenere il vantaggio competitivo dell'impresa nella sua totalità. (Kaufman, 2007)

Delery e Roumpi (2017) riconoscono infatti che le pratiche e i sistemi di HRM contribuiscono al vantaggio competitivo delle imprese non solo accrescendo le abilità dei dipendenti ed offrendo motivazione e nuove opportunità, ma anche influenzando i vincoli di mobilità sia dal lato della domanda di capitale umano (imprese che reclutano personale tra i concorrenti) sia dal lato dell'offerta (asimmetrie informative e costi di mobilità). Per questi motivi, e per molti altri difficilmente individuabili tra i tanti che creano vantaggio competitivo, è importante riconoscere il ruolo cruciale delle risorse umane e di conseguenza prestare attenzione alla loro gestione.

Anche Lengnick-Hall et al. (2009) riportano numerosi studi che confermano la relazione tra HRM e performance organizzativa, legandola a prospettive multiple (universalistica, contingente, configurazionale, contestuale) e alla *resource-based view*.

Un ulteriore settore di studio di recente sviluppo è il cosiddetto *International Human Resource Management (IHRM)*, il quale si occupa della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni site in più Paesi, tra cui la formazione e retribuzione degli espatriati, e del coordinamento tra le pratiche utilizzate in ciascuno di essi. (Boxall, et al., 2007; Schuler & Jackson, 2005)

Gli anni '90 videro inoltre un'espansione del raggio d'azione del SHRM verso un contesto internazionale, creando un ibrido definito *Strategic International Human Resource Management (SIHRM)*. (Lengnick-Hall, et al., 2009)

Un ambito simile ma meno sviluppato è il *Comparative Human Resource Management (CHRM)*: se il focus del IHRM/SIHRM è l'impresa multinazionale, quello del CHRM è la nazione, poiché esso analizza le differenze tra Paesi nelle strutture, nelle pratiche e nei risultati di HRM e ne ricerca una spiegazione ponendoli a confronto. (Kaufman, 2014)

L'evoluzione terminologica e gli sviluppi della materia si accompagnano ad una serie di eventi storici, alcuni dei quali già citati, che portarono radicali cambiamenti nelle pratiche di gestione delle risorse umane, non solo negli Stati Uniti ma a livello internazionale.

## ***1.2: Gli Stati Uniti***

Se si considera il HRM nell'accezione più ampia possibile, le sue origini possono essere fatte risalire a prima dell'avvento dell'industria moderna nella seconda metà del XIX secolo e a qualsiasi attività che comprendesse la gestione del lavoro altrui.

Infatti, fino agli inizi del XX secolo la massima parte delle imprese statunitensi non disponeva di una formale funzione HR né di figure specializzate che si occupassero strettamente della gestione del personale, nemmeno quando quest'ultimo era composto da migliaia di lavoratori. Si faceva affidamento al mercato del lavoro per i livelli retributivi e si assumevano e licenziavano i lavoratori giorno per giorno, mentre tutte le altre funzioni erano nelle mani del datore di lavoro o di supervisori da egli delegati, i quali comandavano utilizzando il cosiddetto "sistema della spinta" basato su controllo stretto, abusi e minacce. (Ogilvie & Stork, 2003)

In questo periodo nacquero i primi esempi di *welfare* aziendale, che consisteva in spazi adibiti a mensa, cure mediche, biblioteche all'interno della fabbrica e in alloggi per i dipendenti e le loro famiglie. Tale cambiamento era stato spinto da uno spirito religioso e filantropico, oltre che indirettamente dalla volontà di prevenire problemi come gli scioperi.



Contemporaneamente vennero creati dipartimenti aziendali dedicati esclusivamente alla gestione degli occupati nelle fabbriche, in modo da centralizzare e standardizzare alcune funzioni come assunzioni e paghe. Lo stesso accadde nel settore pubblico grazie all'introduzione del servizio civile.

Il movimento di creazione di funzioni aziendali separate per le risorse umane si rafforzò a partire dal 1912, con la nascita della Boston Employment Managers Association; solo quattro anni dopo il fenomeno era talmente diffuso da supportare la formazione di una tale associazione a livello nazionale e il termine *employment management* divenne di uso comune nel descrivere questa nuova funzione.

Strettamente collegata è la dottrina del management scientifico, o organizzazione scientifica del lavoro, la quale intendeva portare i principi ingegneristici nella gestione del lavoro al fine di trovare la *one best way* e rendere massimamente efficiente la produzione: questo significava ad esempio dividere le mansioni in tanti semplici passaggi, ognuno svolto da un operaio diverso in successione, al fine di specializzare il più possibile ognuno di essi e ottimizzare i tempi. Il mercato del lavoro pre-guerra considerava infatti i lavoratori come *commodity* o macchine senz'anima. L'enorme costo del turnover e il risparmio derivante da una maggiore sicurezza sul lavoro diedero forza all'applicazione della nuova dottrina taylorista in molti impianti produttivi. (Kaufman, 2007)

Grazie al management scientifico la produzione venne resa più efficiente, portando vantaggio all'impresa, e i sistemi di assunzione e paga divennero più formalizzati e quindi coerenti, con miglioramenti anche per i lavoratori.

Il lavoro diventava sempre meno qualificato e allo stesso tempo nascevano programmi di tutoraggio: non mancavano tanto le *skill*, quanto la "giusta attitudine" al lavoro, che consisteva nell'obbedienza ai superiori e alle regole.

I sostenitori di questo movimento incoraggiavano a raccogliere informazioni sulle caratteristiche degli impieghi e sulle prestazioni dei lavoratori, in modo da assumere le persone più adatte a ciascuna organizzazione. Iniziarono però a delinearsi dei conflitti, poiché era difficile servire contemporaneamente gli interessi del management e quelli dei lavoratori. (Ogilvie & Stork, 2003)

Lo scoppio della prima guerra mondiale sconvolse gli equilibri appena creatisi. I tassi di turnover tornarono altissimi, la pressione sui salari cresceva sempre più, i governi puntavano solamente ad aumentare la produzione bellica e le reclute nell'esercito con conseguenti problemi di assunzione: questa drammatica situazione agitò i gruppi sindacali minacciando di trasformarsi presto in rivolta. Le imprese risposero ampliando i piani di *welfare*, creando nuovi dipartimenti di *employment management* e introducendo la rappresentanza operaia.

È inoltre in questo periodo che vennero coniate le espressioni *personnel management* e *industrial relations*.

All'inizio degli anni '20 purtroppo si fece un passo indietro: la recessione e la fine delle minacce sindacali portarono alla chiusura di molti dipartimenti HR nel tentativo di ridurre i costi. Si trattò comunque di una misura temporanea e già dal 1922 il movimento riguardante le relazioni col personale riprese forza, trasformando i lavoratori da *commodity* ad una combinazione di “macchina”, “buona volontà” e “cittadinanza aziendale”, usando le parole dell'economista statunitense John R. Commons. Quest'ultimo inoltre utilizzò l'espressione *human resource* per comunicare che l'investimento nella formazione dei dipendenti avrebbe portato ad una maggiore produttività del lavoro, consigliando quindi ai datori di adottare un approccio strategico, in quanto un elevato *commitment* dei lavoratori costituiva un vantaggio competitivo. (Kaufman, 2007)

Questo fu uno dei primi esempi di SHRM, nonostante l'interesse per questo aspetto sia rifierito solo verso la fine del secolo. (Lengnick-Hall, et al., 2009)

In questi anni, i temi preponderanti nella letteratura di settore erano due: il lavoro visto come “fattore umano” e la cooperazione tra datore di lavoro e lavoratori come scopo del HRM. Ad esempio, all'interno del movimento Welfare Capitalism, che comprendeva imprese del calibro di Dupont e General Electric, vennero creati mercati interni del lavoro e piani di rappresentanza dei lavoratori, superando il modello tipico dell'anteguerra e mettendo quindi in pratica l'approccio strategico di cui trattava Commons.

Vennero poi fondate la National Personnel Association, che diventerà successivamente American Management Association, e la Personnel Research Foundation che, sul suo “Journal of Personnel Research”, promuoveva e pubblicava ricerche sia accademiche sia aziendali.

Nel 1920 fu pubblicato inoltre il primo manuale di HRM, intitolato “Personnel Administration” dagli autori Tead e Metcalfe, cui ne seguirono molti altri negli anni a venire.

Quell'anno l'università del Wisconsin offrì il primo corso di studi in *industrial relations*, mentre nel '22 nacque la prima intera sezione ad esse relativa a Princeton grazie ai fondi donati da John D. Rockefeller. (Kaufman, 2007)

Fino alla seconda guerra mondiale, l'ambito di studio principale delle *industrial relations* era la relazione di impiego nel suo complesso, la quale comprendeva non solo la contrattazione collettiva e lo studio delle relazioni sindacali, ma anche il *personnel management* e la legislazione sul lavoro.

La loro nascita infatti fu la risposta accademica alla “questione sociale” che affliggeva tutti i Paesi in via di industrializzazione tra la fine dell'Ottocento e gli inizi del secolo successivo, con l'intento di salvare il capitalismo rendendolo più equo ed efficiente.

Uno dei suoi co-fondatori fu il sopracitato Commons, il quale aprì la strada negli Stati Uniti, in particolare nel Wisconsin, anche all'economia del lavoro, al HRM, all'economia istituzionale e all'interesse accademico per la legislazione sul lavoro.

Nel 1919 nacque inoltre la International Labor Organization, la quale seguiva il nuovo concetto di domanda-offerta di impiego rifiutando la precedente considerazione del lavoro come *commodity*. (Kaufman, 2010) Nel '21 essa fondò la rivista "International Labor Review", che per prima si occupò della ricerca in campo HRM internazionale. (Kaufman, 2014).

Un evento di spicco nel panorama del HRM fu la conferenza di Flushing (Paesi Bassi) del 1925, intitolata "International Industrial Welfare (Personnel) Congress", a sottolineare il riconoscimento della nomenclatura americana *personnel* a livello internazionale. (Kaufman, 2007)

Tutto ciò dimostra che l'importanza del HRM nel primo ventennio del Novecento è progressivamente cresciuta, trovando riconoscimento anche nel mondo accademico.

Langbert e Friedman (2002) definiscono il periodo che va dalla fine del XVIII secolo all'inizio del XX "periodo paternalistico": la schiavitù e il lavoro forzato vennero aboliti, ma i datori di lavoro non sempre si curavano della legge trattando i loro sottoposti come se fossero ancora di loro proprietà, ad esempio riducendo loro arbitrariamente i salari e abusandone fisicamente. La qualità del HRM era comunque migliorata di molto rispetto al precedente "periodo pre-industriale", in cui regnavano iniquità e inflessibilità che portarono enormi perdite, oggi impensabili.

Quelli successivi al 1929 furono anni molto difficili a causa della Grande Depressione: "razionalizzare" divenne la parola chiave per sopravvivere e i primi a pagarne le conseguenze furono i lavoratori, spazzando via gli ultimi quindici anni di progressi nella gestione del personale e riportando alla luce la "questione sociale".

Si iniziò a considerare il governo come regolatore della questione lavorativa. Il presidente Roosevelt, con il "New Deal" del 1933, introdusse un tetto minimo per i salari, assicurazioni per la disoccupazione e la vecchiaia, sindacati di massa e investimenti per opere pubbliche, iniziando così un periodo di grande ingerenza governativa nelle questioni lavorative. In pochi anni la densità sindacale quasi raddoppiò e la contrattazione collettiva si sostituì al HRM. Nonostante ciò molte imprese, nel tentativo di arginare i sindacati, attuarono o rinforzarono le loro pratiche relative al personale e altre dovettero aumentare il numero di impiegati per seguire le relazioni con i sindacati. Non si parlava più di cooperazione, ma di conflitti di interessi, bilanciamento dei poteri e negoziazione. (Kaufman, 2007)

In controtendenza, vi erano *welfare capitalist* che stipendiavano i dipendenti in base alla produttività, fornivano coperture assicurative sanitarie e piani pensionistici, pagavano indennità di licenziamento. Conducevano inoltre sondaggi sull'opinione dei lavoratori e cercavano di mantenere il loro *commitment* tramite una forte cultura organizzativa e contratti a lungo termine. Questi furono i primi esempi di stipendi legati alle prestazioni lavorative, di piani di partecipazione ai profitti e di lavoro di gruppo. (Beardwell, 2004)

In un simile scenario, ulteriormente complicato dallo scoppio della seconda guerra mondiale, il HRM venne messo ancora più da parte. Vi furono però dei lati positivi: c'era bisogno di un grande numero di lavoratori per la produzione bellica, i quali dovevano essere formati, valutati secondo nuove procedure e infine retribuiti in modo sistematico per non andare contro i programmi governativi sui salari. (Kaufman, 2007)

Infatti, le procedure di valutazione delle mansioni e dei lavoratori come *job analysis*, *job evaluation* e misurazioni della performance divennero di uso comune, come anche le retribuzioni basate sull'anzianità lavorativa. (Ogilvie & Stork, 2003)

Gli Stati Uniti uscirono vincitori indiscussi dalla guerra e divennero i leader economici mondiali, la loro industria si sviluppò e anche il HRM ebbe il suo boom.

Nei primi anni del secondo dopoguerra venne fondata la Industrial Relations Research Association, con l'intento di applicare un approccio da "scienza sociale" all'economia del lavoro, aprendosi alle misure di protezione sociale. (Kaufman, 2010)

Negli anni '40, nuove discipline come la psicologia e la sociologia iniziarono ad essere applicate alla gestione del personale. La ricerca nell'ambito delle cosiddette "relazioni umane" divenne centrale, tanto che venne fondata la rivista scientifica "Personnel Psychology".

Negli anni '50 il potere sindacale si affermò, e il termine più diffuso per riferirsi al HRM divenne "relazioni industriali", il cui relativo dipartimento aziendale divideva le proprie mansioni tra la sezione della contrattazione collettiva e quella del personale in senso stretto. (Kaufman, 2007)

Peraltro, dal secondo dopoguerra il campo di interesse accademico delle *industrial relations* si era ristretto, concentrandosi sui sindacati e sulle forme collettive di governo della forza lavoro. (Kaufman, 2010; Kaufman, 2002)

Verso la fine del decennio, quando la presenza dei sindacati divenne di routine, nacquero anche vari istituti centrati sulle *industrial human relations*, con programmi multidisciplinari di insegnamento e ricerca. In questo periodo i temi più vicini al personale in senso stretto, e quindi al HRM per come veniva inteso all'epoca, non godevano di grande considerazione, anzi venivano denigrati dagli studenti.

Nei primi anni '60 le *human relations* vennero conglobate nel nuovo settore di studio chiamato “Organizational Behavior” (OB, comportamento organizzativo) e nel suo derivato “Organizational Development” (OD, sviluppo organizzativo), e la maggior parte degli studiosi di management e delle *business school* passò a questi campi. (Kaufman, 2007)

Il periodo che si estende dagli anni immediatamente precedenti al primo conflitto mondiale fino alla fine dei '60 viene definito “burocratico”: le pressioni dei sindacati e degli esperti in management portarono a progressi nelle pratiche di management, burocratizzazione, leggi a tutela dei lavoratori e sindacalizzazione, con ulteriori miglioramenti in termini di equità e stabilità ma al costo della flessibilità. (Langbert & Friedman, 2002)

Tra le tutele ai lavoratori spiccano il “Civil Rights Act” del 1964 e il “Occupational Safety and Health Act” del '70, i quali rispettivamente trattavano dei diritti dei dipendenti e dell'ambiente lavorativo. (Ogilvie & Stork, 2003)

L'età d'oro del HRM furono gli anni '70 e '80, in cui la disciplina riuscì a recuperare la reputazione e l'energia del passato: era insegnata nelle università di tutto il mondo e le aziende iniziavano a chiamare la funzione del personale “funzione risorse umane”.

*Industrial relations* e HRM divisero le rispettive strade e parallelamente gli economisti del lavoro si distanziarono dagli studiosi di management e delle scienze comportamentali.

Comparve un nuovo paradigma di HRM all'inizio degli anni '80, il quale si fondava sulla proattività, sull'integrazione, sulla partecipazione, sull'unità di interessi e su una prospettiva a lungo termine. Beer e colleghi, esemplificando questa nuova visione, affermavano che “le persone nelle aziende sono un asset e non un costo” e che “la funzione HR [è] pienamente consapevole e coinvolta in tutte le decisioni strategiche e operative”. Trattando le persone come risorse e responsabilizzandole tramite un maggior autocontrollo e forme collettive di retribuzione si poteva quindi giungere ad un sistema di HRM flessibile, con meno conflitti e una più alta produttività. (Kaufman, 2007)

Anche lo Stato si occupò dei lavoratori, emanando leggi sulle pari opportunità, le pensioni (“Employee Retirement and Income Security Act”, 1974), le disabilità (“Americans with Disabilities Act”, 1990), i permessi per malattia dei familiari (“Family and Medical Leave Act”, 1993) e affidandone l'applicazione ai dipartimenti HR aziendali. (Kaufman, 2007; Kaufman, 1999)

I sindacati invece videro un certo declino: infatti, anche le imprese si avvicinarono ad un approccio più proattivo, unitario e orientato alle alte performance tipico del HRM. Questa tendenza venne segnalata dal cambio di nome, nel 1989, del più importante gruppo di professionisti del settore: la American Society of Personnel Administrators diventò Society for Human Resource Management.

Le università rispecchiarono questo interesse crescente: le iscrizioni crebbero, vennero assunti nuovi professori, aumentarono le pubblicazioni di articoli scientifici nelle riviste esistenti e ne vennero fondate di nuove, come la “International Journal of Human Resource Management” del 1991 con focus internazionale. (Kaufman, 2007; Kaufman, 2014)

Emersero anche nuovi sviluppi, che però iniziarono a sconvolgere lo *status quo*. Nacque ad esempio l’economia del personale, un nuovo campo di ricerca derivante dall’economia del lavoro che si avvaleva degli strumenti microeconomici per spiegare le pratiche HR e che portò alla luce aspetti che gli studiosi di management avevano ignorato. Inoltre, molte imprese non adottavano i HPWS (*High-Performance Work Systems*), tra cui si annoverano il lavoro di gruppo, la retribuzione basata sulle prestazioni, il coinvolgimento dei dipendenti, la cultura dell’uguaglianza e la sicurezza sul lavoro, e applicavano pratiche basate ancora sulle ristrutturazioni aziendali, sui licenziamenti e sull’eliminazione dei benefit, tornando quindi ad una situazione più simile alle *industrial relations* di inizio secolo. (Kaufman, 2007)

Le spiegazioni di Beardwell (2004) per la scarsa adozione di alcune pratiche HR sono essenzialmente due: in primo luogo i manager tendono a privilegiare un approccio incrementale al cambiamento, adottando uno o pochi sistemi per volta per testarne l’efficacia, in quanto si tratta di processi che consumano tempo e risorse e quindi generano costi; in secondo luogo, molti considerano il HRM come uno dei tanti metodi per creare vantaggio competitivo e spesso seguono altre vie che non comprendono cambiamenti nella gestione delle risorse umane.

Vi sono peraltro opinioni contrastanti anche sui HPWS. (Kaufman, 2010)

In questi anni iniziò un grande cambiamento tecnologico che, unito alla globalizzazione dell’economia, portò le imprese a riconoscere che le risorse umane erano la maggiore fonte di vantaggio competitivo a lungo termine. (Kaufman, 1999)

Da quando il focus delle imprese ha dovuto spostarsi dal mercato domestico a quello multinazionale e infine ad un contesto globale, si è realizzato che i dipartimenti HR non potevano più essere solamente responsabili dell’acquisizione e dello sviluppo delle risorse umane aziendali, ma dovevano diventare manager del capitale umano, considerandolo un asset fondamentale.

Si è dovuto iniziare inoltre a misurare il valore delle pratiche HR in termini monetari. Se inizialmente, qualche decennio fa, venivano utilizzate tecniche di base quali l’analisi di utilità e la contabilità dei costi, recentemente è cresciuto l’interesse per lo sviluppo di misure più raffinate come il valore economico aggiunto (*economic value added*) e il ROI (*Return on Investment*, redditività degli investimenti) delle attività HR. (Schuler & Jackson, 2005)

Langbert e Friedman (2002) definiscono gli anni dal 1970 ad oggi “periodo delle alte performance”: alta flessibilità e coordinamento per affrontare i cambiamenti, approccio sistemico alla strategia, uso delle nuove tecnologie dell’informazione portarono ulteriori miglioramenti rispetto al passato, ma al costo dell’equità nelle retribuzioni, le quali rimasero tendenzialmente costanti nonostante i guadagni in termini di produttività.

Oggi gli Stati Uniti possono essere definiti come una nazione con cultura molto individualista, che si fa valere, con bassa distanza di potere nelle gerarchie e grande libertà dei singoli, in cui convivono pacificamente interessi individuali opposti. Gli attori economici perseguono i propri interessi e l’ingerenza governativa nelle questioni economiche è minima. Il management è orientato ad obiettivi finanziari di breve periodo, in quanto viene attribuita molta importanza al concetto di *shareholder value* (valore per gli azionisti), e conseguentemente vengono predilette le pratiche HR che danno risultati immediati. Si crea quindi la necessità di trovare sempre la persona più qualificata per una certa mansione, di attivare una formazione mirata ad un contenuto limitato e specialistico, di stabilire criteri di promozione quantificabili, di retribuire in base agli obiettivi raggiunti individualmente, di creare strutture di comunicazione efficienti, di basare i processi decisionali su fatti concreti. (Pudelko, 2006)

Nelle università, nei college e nelle *business school* dell’intera nazione si possono trovare corsi di HR integrati con varie discipline, ma con una generale tendenza ad adottare una prospettiva sistemica, una visione internazionale e un approccio tecnologico. (Kaufman, 1999)

### ***1.3: Modelli di HRM di fine secolo***

Con il riconoscimento della disciplina da parte degli accademici, negli anni ’80 nacquero anche dei modelli di rappresentazione delle relazioni tra il HRM e il suo contesto.

Il primo, chiamato “matching model”, è stato sviluppato nel 1984 da Fombrun e colleghi e ha introdotto il concetto di HRM strategico. Non si tratta più di una funzione di puro supporto amministrativo, ma assume un ruolo importante nella formulazione delle politiche aziendali. Questo modello, infatti, sottolinea il necessario adattamento tra la strategia HR e quella più operativa, fornendo una visione unitaria del HRM: conflitti e divergenze non possono esistere all’interno dell’organizzazione, poiché i suoi attori lavorano per l’obiettivo comune che è il successo organizzativo.

Lo stesso anno venne creato ad Harvard un modello più flessibile ad opera di Beer e colleghi, la cosiddetta “mappa del territorio del HRM”. Riconosceva la presenza degli interessi di vari *stakeholder* che andavano conciliati nelle strategie di HRM e in quelle di

business. Questo modello neo-pluralistico è adatto alle comparazioni tra Paesi e ha trovato maggiore accoglimento anche al di fuori degli Stati Uniti.

Hendry e Pettigrew nel 1990 crearono una variante di quest'ultimo modello, usando una cornice che integrasse a livello teorico i vari stili di HRM e le molteplici influenze esterne sulla strategia organizzativa: esso viene definito "modello del cambiamento strategico e del HRM".

Infine, nel 1992 nel Regno Unito, Storey creò un "idealtipo" di HRM con la finalità di semplificare le analisi evidenziando le caratteristiche essenziali di IR e HRM. Trovò così una matrice di 27 differenze e ideò un modello teorico che evidenziasse il passaggio tra questi due concetti di gestione, il quale venne appunto chiamato "modello dello spostamento verso il HRM". Anche quest'ultimo strumento è molto utile nelle analisi comparative, in quanto non esistono organizzazioni reali che vi si adattino perfettamente. (Beardwell, 2004)

Grazie a questo *excursus* si può notare che, in appena un secolo, il panorama si è completamente trasformato: il HRM è riconosciuto come funzione in ogni impresa, anche se non sempre gli viene attribuito il peso che meriterebbe, e la sua importanza si riscontra nella vasta letteratura accademica che lo riguarda.

Esso infatti ha posto interrogativi riguardanti le relazioni lavorative in sé, la questione ancora attualissima del *commitment*, il dibattito convergenza-divergenza tra i vari sistemi HR nel mondo.



## **Capitolo 2**

### **Human Resource Management in Europa**

#### ***2.1: Il contesto europeo***

Gli Stati Uniti sono stati la culla del HRM, ma anche in alcuni Stati europei questo ambito ha radici che risalgono al XIX secolo.

Pare che già negli anni '90 dell'Ottocento esistessero uffici del personale indipendenti in varie compagnie europee, incaricati dell'amministrazione dei dipendenti. Si trattava però di sviluppi frammentari e più lenti di quelli che avvenivano negli Stati Uniti.

Una delle ragioni è il fatto che le relazioni industriali sono sempre state pesantemente regolate dalle leggi, quindi per i direttori del personale era più importante conoscere la normativa vigente piuttosto che i principi di management. (Kaufman, 2007)

Un'ulteriore fonte di complessità è la frammentazione geografica: vi sono infatti molti Stati in un'area relativamente piccola, ognuno con culture, etnie e istituzioni proprie.

Il sistema europeo infatti, contrariamente a quello statunitense, è caratterizzato da un complesso insieme di leggi e culture che influenzano i rapporti d'impiego, limitando l'autonomia delle organizzazioni. Da qui scaturisce la necessità di un modello di HRM che non consideri queste fonti come semplici vincoli esterni, ma le integri in un approccio più articolato. (Brewster, 1995)

Il punto di riferimento legislativo nell'Unione è la Carta Sociale Europea, adottata nel 1961 nella sua prima versione e poi modificata nel 1996 diventando la Carta Sociale Europea Riveduta. Essa consiste in un'amalgama ed estensione dei vari articoli già contenuti nei trattati che formano l'Unione e impatta sui rapporti di lavoro subordinato al livello internazionale, nazionale e locale.

Il mercato del lavoro europeo è in continua evoluzione, causata in massima parte dall'intensa competizione globale e dall'avvento delle nuove tecnologie. Inoltre, sono in atto cambiamenti demografici che si riflettono sull'offerta di lavoro futura e sulle misure di *welfare* sociale: la diminuzione delle nascite e l'invecchiamento della popolazione consumeranno crescenti risorse degli Stati membri.

Negli ultimi decenni si è assistito anche ad un cambiamento nell'importanza dei settori economici: al declino del primario e dell'industria pesante si è accompagnata l'ascesa dell'industria ad alta tecnologia e dei servizi. Conseguentemente, cresce la domanda di lavoro qualificato in questi nuovi settori mentre cala quella per i lavoratori poco o non qualificati, grazie all'automazione di svariate procedure industriali.

La disoccupazione è sempre stata un tema caldo all'interno dell'Unione Europea, in particolare per le donne, i giovani, le minoranze etniche e i lavoratori ultra-cinquantenni. Vi sono grandi differenze a livello regionale, con aree in forte crescita e a bassa disoccupazione come la Dorsale (Londra, Belgio, Francoforte, Lussemburgo, Milano) in contrasto con la periferia (Italia meridionale, Grecia, sud della Spagna), caratterizzata invece da bassa crescita e alta disoccupazione.

Verso la fine degli anni '90, grazie al cambio degli equilibri politici verso posizioni più social-democratiche, tornò alla luce l'importanza di creare un dialogo tra i vari "partner sociali" dell'Unione (sindacati, associazioni imprenditoriali, governi) e nel 1997 si giunse al Trattato di Amsterdam, che mirava a ridurre i livelli di disoccupazione non solo tramite il supporto del *welfare*, ma in modo attivo, favorendo l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Nonostante i dibattiti sulle conseguenze di questo trattato e della Carta Sociale sui mercati del lavoro, la ricerca accademica sulla loro reale influenza sulle organizzazioni non è stata molta.

Il Price Waterhouse Cranfield Survey ha mostrato che vi sono trend comuni in Europa, tra cui la decentralizzazione della funzione risorse umane, che trasferisce ai manager di linea la responsabilità del reclutamento e selezione del personale, della formazione e di altre attività. (Holden & Claydon, 2004)

L'adozione di pratiche comuni e la regolazione sovranazionale degli Stati supportano la convergenza dei sistemi HR europei verso un unico modello, ma vi sono evidenti differenze nazionali e regionali a supporto di una tesi più moderata che prevede simultaneamente sviluppi convergenti e non. (Mayrhofer, et al., 2011)

## **2.2: La Germania**

Già alla fine del XIX secolo, la Germania aveva il miglior sistema universitario a livello mondiale e il maggior numero di cattedre di economia politica di ogni altra nazione.

Gli economisti tedeschi sostenevano che un certo grado di protezione del mercato aiutasse il benessere nazionale più del puro libero mercato, fortemente supportato dagli americani. Questo pensiero diede fondamento teorico ai programmi sociali d'avanguardia tedeschi che negli anni '80 dell'Ottocento prevedevano assicurazioni per gli incidenti sul lavoro, la disoccupazione, la vecchiaia e le disabilità. (Kaufman, 2010)

La fine del XIX secolo fu per la Germania un importante periodo di transizione: la guida del *Kaiser* (imperatore) stava trasformando il Paese da agricolo e rurale a urbano e industrializzato, facendo crescere rapidamente l'economia e portandolo ad essere il leader

industriale europeo entro la prima guerra mondiale. Questo contesto risultò fiorente per l'ascesa dei partiti sociali e dei sindacati, che premevano affinché venissero emanate leggi sulla protezione del lavoro.

Col cancelliere Bismark dal 1871 arrivò anche una nuova legislazione sociale, che comprendeva una remunerazione dei dipendenti regolata dallo Stato e che ancora oggi è alla base del sistema assistenziale tedesco.

All'inizio del nuovo secolo alcuni studiosi, tra cui Friedrich Schomerus, tentarono di introdurre riforme nel panorama del management del personale, ma non sempre trovarono terreno fertile: Schomerus, ad esempio, non riuscì a cambiare la visione del suo primo datore di lavoro Lahusen, ma trovò maggiori soddisfazioni quando venne assunto nella più visionaria Zeiss.

Le imprese tedesche adottavano generalmente uno stile paternalistico nella gestione dei dipendenti: si curavano del benessere e della sicurezza del personale dentro e fuori l'ambiente lavorativo, ma non accettavano alcuna loro partecipazione. Le politiche sociali aziendali divennero quindi lo strumento per pacificare i dipendenti e farli lavorare con motivazione e continuità. Imprese del calibro di Krupp, Siemens e Bayer, ad esempio, applicavano programmi di *welfare* piuttosto articolati, con case fornite dall'azienda, mense, scuole per l'infanzia.

Negli anni '10 e '20 vennero organizzate alcune conferenze da parte del Social Museum, un istituto di riformatori di Francoforte: il tema era il ruolo e le competenze dei responsabili del personale, argomento piuttosto dibattuto, ma il numero di partecipanti fu sempre troppo esiguo per portare a risultati concreti.

Al sorgere della Repubblica di Weimar, dopo la disfatta tedesca della prima guerra mondiale, la situazione economica della Germania era disastrosa a causa di iperinflazione e altissima disoccupazione, ma il panorama delle relazioni industriali stava cambiando: la condizione dei lavoratori migliorò grazie all'istituzione di una commissione centralizzata in cui datori di lavoro e sindacati negoziavano le condizioni di impiego, riconoscendo i sindacati come legittimi rappresentanti dei lavoratori e come pari partner di contrattazione. Questi accordi diventarono legge alla fine del 1918.

Le politiche sociali aziendali diventarono quindi un metodo sistematico di gestione del personale in tutta la nazione fino agli anni '70, con l'eccezione del periodo nazionalsocialista. (Rosenberger, 2014)

Con l'ascesa del regime infatti i sindacati vennero vietati e l'industria passò sotto il controllo statale, al fine di mobilitare l'economia per la guerra. La Germania ne uscì

totalmente sconfitta e ci vollero molti anni per far riprendere la sua industria e anche l'attenzione verso il HRM. (Kaufman, 2007)

In tutta la prima metà del secolo, gli studiosi tedeschi del movimento della razionalizzazione diedero inizio alla *Arbeitswissenschaft*, la scienza del lavoro, che si occupava di ergonomia, soddisfazione lavorativa e stress; altri furono invece molto attivi in psicologia (*Psychotechnik*) e sociologia industriale. Queste nuove branche scientifiche vennero molto sfruttate negli anni del regime. (Kaufman, 2007; Rosenberger, 2014)

Dopo la resa incondizionata della Germania nel '45 e la divisione del Paese in quattro zone di occupazione da parte dei vincitori, vennero create la Repubblica Federale Tedesca, sotto il controllo degli Alleati, e la Repubblica Democratica Tedesca, guidata dall'Unione Sovietica. L'economia della Germania occidentale migliorò grazie all'istituzione dell'economia sociale di mercato e al Piano Marshall, ma aveva ancora problemi da risolvere riguardanti le relazioni industriali. Datori di lavoro e sindacati riconobbero il valore delle risorse umane e quindi l'importanza della loro gestione e dello sviluppo di quest'attività.

Tuttavia, negli '50 la situazione del HRM era ancora molto diversa da quella odierna: i dipartimenti HR aziendali si occupavano principalmente delle funzioni amministrative, mentre nelle università questa materia non veniva collegata ad altre discipline accademiche. Inoltre, non esistevano associazioni di esperti in HRM fino ai '60.

Solo quando Albrecht Weiß, direttore di BASF, fondò la nuova disciplina della gestione sociale d'impresa, si iniziò ad evolvere anche la cosiddetta psicologia organizzativa, una scienza che promuoveva un approccio socio-psicologico al lavoro: per la prima volta gli psicologi poterono lavorare anche come esperti del personale.

Nel 1949 Weiß, insieme al professore universitario Guido Fischer, fondò la rivista "Mensch und Arbeit" (Uomo e Lavoro), la quale diventò forum di discussione e di sviluppo del ruolo degli esperti del personale. Fu la più importante rivista di *personnel management* della Repubblica Federale fino agli anni '70.

Nel 1955 venne inoltre pubblicato il primo manuale per direttori del personale, che diventò per anni la guida pratica per quasi tutte le imprese tedesche.

Lo stesso anno nacque il Consiglio per la Gestione Sociale d'Impresa, grazie al quale l'istituzionalizzazione della gestione del personale acquisì rilevanza nazionale, ma come pratica non era ancora adeguatamente strutturata.

Nel 1963 l'associazione Der Neue Betrieb (DNB, La Nuova Fabbrica) iniziò a tenere annualmente un seminario denominato "DNB-Training", il quale costituiva l'inizio di una sistematica formazione professionale in gestione del personale. Il corso era basato sulle

esperienze pratiche dei direttori del personale che vi insegnavano e si rivelò indispensabile in quanto molti avevano solamente competenze legali e amministrative.

Fritz Jacobi, direttore del personale di Bayer, pubblicò quell'anno un libro in cui definiva il moderno *personnel management* "Personalführung" (leadership del personale), il quale doveva comprendere formazione, educazione e leadership professionale al fine di rendere i dipendenti performanti e responsabili.

Nel 1968 la DNB cambiò denominazione in Associazione Tedesca per la Leadership del Personale e venne riconosciuta come organizzazione professionale per i manager delle risorse umane dell'intera Germania.

Anche nelle imprese degli anni '60 il HRM guadagnò rilevanza, con la creazione di dipartimenti del personale indipendenti e l'assegnazione ad essi di nuovi e crescenti compiti.

Il 1973 fu un anno di svolta per il HRM tedesco: venne istituita la Commissione Accademica di HRM, che renderà il HRM una sotto-categoria della *business administration* nelle università. Il suo sviluppo iniziò qui, per culminare quindici anni più tardi con la pubblicazione di un dizionario di management, la prima raccolta della conoscenza scientifica di gestione del personale come scienza organizzativa e comportamentale, indicatore concreto della creazione della materia in ambito accademico tedesco.

Lo stesso anno Hans Friedrichs, direttore dell'ex DNB, pubblicò "Moderne Personalführung" (*Personnel Management* moderno), in cui descrisse un nuovo ruolo per gli esperti del personale: mediatori tra superiori e dipendenti, capaci di utilizzare le procedure delle scienze comportamentali e le tecniche di leadership come il MbO (*Management by Objectives*).

Dal 1976 in poi la funzione HRM riuscì ad arrivare al top della gerarchia, essendo obbligatorio per le imprese con oltre duemila dipendenti un direttore del personale dedicato.

Tra il '73 e il '79 fiorirono le pubblicazioni di manuali di HRM, i quali vennero aggiornati e ripubblicati negli anni successivi, e le cattedre accademiche più che duplicarono entro il '95.

Apparve nel 1987 anche la prima rivista puramente scientifica della materia, intitolata "Zeitschrift für Personalforschung" (Rivista per la Ricerca in Risorse Umane). Da quel momento iniziò la discussione riguardante anche l'approccio economico alla gestione del personale, con la nuova disciplina chiamata economia del lavoro.

Il cambiamento che invece segnò la svolta definitiva verso la nomenclatura inglese riguardò la rivista "Mensch und Arbeit", che diventò "Personal. Zeitschrift für HRM" (Personale. Rivista di HRM). Oggi l'espressione HRM viene comunemente utilizzata in tutte le università. (Rosenberger, 2014)

Pudelko (2006) ha dimostrato l'importanza del contesto socio-economico per i sistemi HR in un modello che compara la Germania con gli Stati Uniti e il Giappone, da lui considerati le tre economie principali dei rispettivi tre continenti e i prototipi delle tre più importanti varianti del capitalismo: nell'ordine, l'economia sociale di mercato, l'economia di libero mercato e l'economia di mercato guidata dal governo.

I dati raccolti grazie ad una meta-analisi della letteratura esistente hanno permesso di costruire un modello a cerchi concentrici, i quali, pur essendo sistemi autonomi, si influenzano a vicenda e insieme hanno effetti su quello più interno, costituito dal HRM. Partendo dal più vicino al centro, essi sono: il sistema di management in generale, i fattori economici, i fattori socio-politici e infine la cultura nazionale.

Da questo modello è scaturita una classificazione bipolare: ai due estremi vi sono gli Stati Uniti e il Giappone, mentre la Germania si trova in posizione intermedia. Le differenze più significative risiedono nei fattori socio-demografici, nei principi di management, nell'importanza del HRM per il management e nel sistema educativo, anche se per alcuni aspetti la Germania possiede un sistema talmente unico da non poter essere inserito facilmente in un modello che semplifica la realtà fino a questo punto.

Successivamente, un questionario è stato inviato direttamente ai responsabili HR di varie compagnie per rilevare le loro percezioni e testare ulteriormente quanto emerso dall'analisi condotta. Anche i dati raccolti grazie a questo sondaggio hanno confermato e rinforzato le ipotesi iniziali.

Da questo studio emerge quindi che la società tedesca, a livello culturale, è meno individualista di quella americana ma lo è più della giapponese: questa predisposizione ha permesso di sviluppare l'economia sociale di mercato, caratterizzata da un orientamento verso i risultati di mercato (individualistici) con possibili interventi a tutela della giustizia sociale (collettivistica). Le relazioni industriali sono caratterizzate dalla contrattazione collettiva e dalla co-determinazione; di conseguenza, il management deve rispettare regole generali a tutela dei diritti dei lavoratori, per cui il HRM tedesco può essere definito più legalistico che manageriale.

L'importanza della cultura nazionale è stata dimostrata anche da Rode et al. (2016) nel loro studio comparativo sugli effetti delle pratiche di HRM sul *commitment* organizzativo, integrando la letteratura sul HRM strategico con le teorie sul comportamento organizzativo e sui contratti psicologici. L'individualismo della cultura tedesca permette alle pratiche HR che aumentano l'autonomia e la responsabilità decisionale dei lavoratori (sono state analizzate il coinvolgimento dei lavoratori nella presa di decisioni, la formazione e il lavoro di gruppo) di essere maggiormente efficaci.

### **2.3: L'Italia**

Il HRM in Italia oggi rispecchia la struttura frammentata della sua economia: vi sono multinazionali, il cui HRM è prevalentemente strategico e le pratiche sono simili a quelle di altre imprese leader mondiali; si trovano medie imprese, dove il HRM è strumentale al mantenimento di efficienza e flessibilità; vi è un gran numero di piccole imprese, spesso riunite in distretti industriali, in cui il HRM assume forme peculiari e innovative, prevalentemente non formalizzate.

Vi sono inoltre dualismi che hanno influenzato il panorama economico-sociale e conseguentemente anche lo sviluppo del HRM: nord-sud del Paese, piccole-grandi imprese, pubblico-privato, Stato liberale-interventista, concezione unitaria-pluralistica del potere di governo nelle aziende.

Il primo boom industriale italiano si ebbe alla fine del XIX secolo, in ritardo rispetto ad altri Paesi occidentali, nell'industria pesante: la complessità organizzativa aumentò e in alcune grandi imprese si rese necessaria una funzione di gestione del personale. I più moderni imprenditori le affidarono non solo la supervisione diretta dei dipendenti in un'ottica paternalistica, finalizzata a creare consenso e a prevenire conflitti sindacali, ma anche l'applicazione delle nuove leggi sul lavoro e la gestione dei rapporti con i rappresentanti dei lavoratori.

Nei primi anni del Novecento nacquero le prime associazioni imprenditoriali e sindacali, destinate a guadagnare grande potere nei decenni successivi, rendendo l'Italia nota per la loro grande influenza nei rapporti industriali.

Con lo sviluppo della legislazione sul lavoro, la gestione del personale assunse una funzione socio-politica: si trovò a gestire salari minimi, contratti collettivi e rappresentanti dei lavoratori all'interno delle imprese. Questa situazione non fu sempre accolta di buon grado, anzi spesso venne vista come un ostacolo allo sviluppo degli affari, ma fortunatamente emersero anche posizioni più aperte come quella di Giovanni Agnelli Sr. in FIAT, il quale creò un consorzio di produttori di automobili con lo scopo di gestire la questione sociale tramite la standardizzazione dei contratti di settore, in accordo con la FIOM (Federazione Impiegati Operai Metallurgici). Venne così introdotta la settimana lavorativa di cinque giorni, i salari aumentarono e le ore lavorative settimanali diminuirono.

Questa giovane industria vide una forte crescita durante la prima guerra mondiale, soprattutto in campo metallurgico, delle costruzioni, automobilistico, chimico e tessile, diventando nel primo dopoguerra l'ottavo produttore mondiale in questi settori. Anche la CIDI, futura Confindustria, guadagnò potere e inaugurò una nuova epoca in cui le associazioni imprenditoriali miravano ad avere un ruolo attivo anche in politica e società.

Durante la guerra però la forza lavoro venne “militarizzata”: gli scioperi furono vietati, donne e bambini vennero obbligati a lavorare anche la notte (nonostante una legge del 1906 l’avesse vietato), le ore lavorative aumentarono con l’aumento della domanda, non erano permesse assenze superiori a ventiquattr’ore. Contemporaneamente, le imprese ottennero enormi profitti ma i salari e il loro potere d’acquisto calarono, creando una situazione economica particolarmente dura in cui i sindacati agirono anche in termini violenti.

In questo contesto, i dipartimenti del personale dovettero fare i conti con il potere sindacale e, in alcune imprese, vennero assunti specialisti in legge sul lavoro.

Il successivo ventennio fascista impose il corporativismo nelle imprese, rinnovando totalmente il sistema delle relazioni industriali italiane tramite la Carta del Lavoro. Ciò ebbe forti conseguenze anche sulla gestione del personale: fu necessario aumentare gli addetti esperti per gestire la più complicata relazione lavorativa, mentre le associazioni dei lavoratori e degli imprenditori divennero organi statali, influenzando le pratiche HR in termini politici.

La crisi del 1929 colpì anche l’economia italiana, che per essere salvata rese necessario l’intervento statale: lo Stato comprò le banche in difficoltà, trovandosi così dopo la guerra a controllare numerose imprese gestite però privatamente. Il *personnel management* degli anni ’30 risultò quindi fortemente influenzato dal controllo statale nelle imprese private.

Lo scoppio della seconda guerra mondiale inasprì il controllo centralizzato sui salari e sull’organizzazione del lavoro: le politiche governative venivano applicate sotto supervisione e ogni forma di dissenso era repressa.

Alla fine della guerra il Paese era distrutto dai combattimenti, ma si erano poste le basi per un cambiamento radicale della vita imprenditoriale e delle relazioni ad essa relative. Venne dichiarata la Repubblica, fu istituita la Costituzione e nacquero i tre maggiori sindacati (CGIL, CISL, UIL).

La funzione del personale nelle imprese però risentiva ancora del periodo fascista: la fase che va dagli anni ’40 ai ’50 viene infatti definita “amministrativo-disciplinare”, poiché i dipartimenti erano suddivisi tipicamente in tre sotto-unità (amministrativa, di controllo, dei servizi sociali) senza alcun legame con la strategia organizzativa.

Grazie al Piano Marshall l’economia pian piano si risollevò e il processo di modernizzazione ebbe inizio, complice la diffusione dei valori imprenditoriali e di mercato americani, ponendo le basi per il “miracolo economico” degli anni ’50-’60.

Nel ’57 l’Italia entrò a far parte del Mercato Comune Europeo e ne trasse vantaggio grazie ai suoi bassi costi di produzione. Le condizioni di vita della popolazione migliorarono e iniziarono le migrazioni dalle zone più povere verso il nord industrializzato alla ricerca di opportunità lavorative, con conseguenti problemi di integrazione sociale.



Alcune imprese, tra cui FIAT, seguirono un nuovo approccio alla gestione del personale, garantendo maggiori servizi sociali ai lavoratori e fornendo ai dipartimenti HR budget specifici e addetti specializzati che implementassero pratiche innovative. Iniziò così la fase delle “relazioni umane”, caratterizzata dall’introduzione di strumenti come la pianificazione del personale, l’analisi del lavoro, la valutazione delle prestazioni e così via.

Nacquero inoltre istituti specialistici per la formazione professionale di manager e consulenti, una cui importante parte era la gestione del personale, sulla base dei corsi tenuti nelle *business school* statunitensi.

Verso la metà degli anni ’60 il boom economico finì e uno dei problemi da affrontare, oltre alle crescenti pressioni dei sindacati, era la scarsità di competenze tra i responsabili del personale nelle aziende, i quali fino ad allora avevano meramente applicato i nuovi strumenti di gestione senza contestualizzarli adeguatamente. Nonostante ciò, vennero introdotte molte innovazioni che resero la funzione del personale un ambito specialistico, con competenze ben definite e contenuti professionali strutturati. A testimonianza di ciò, vennero fondate anche associazioni professionali nazionali.

Nuovi accordi e leggi sul lavoro vennero emanati, con l’istituzione del doppio livello di contrattazione (nazionale e aziendale), il miglioramento di salari e condizioni di lavoro, il vincolo ai licenziamenti per le imprese.

Si rendeva però necessaria una riforma del sistema pensionistico e sanitario che tardava ad arrivare, scatenando un forte movimento di opposizione che portò alla fase “politica” della gestione del personale, caratterizzata da gestione dei conflitti e stretti rapporti coi sindacati, in un clima di tensione politica e inquietudine sociale.

Dal 1970, dopo l’emanazione dello Statuto dei Lavoratori, il problema maggiore divenne tenere sotto controllo i sindacati; tre anni dopo si giunse ad un contratto collettivo nazionale che ridusse la discrezionalità del management a favore di un’ideologia egualitaria.

In questi anni si ebbe un’altra crisi economica che sconvolse nuovamente gli equilibri politici. Confindustria firmò con i tre maggiori sindacati un accordo di indicizzazione dei salari (la cosiddetta “scala mobile”), che temporaneamente placò i conflitti. All’interno della funzione del personale la maggior parte del tempo era comunque dedicata alle relazioni industriali.

Nel contempo, la gestione del personale fu inserita come disciplina nel mondo accademico, anche se la sua importanza rimase marginale per molti anni ancora, come quella del comportamento organizzativo e della teoria delle organizzazioni. La mancanza di ricerca in questi campi ebbe conseguenze sulla qualità delle competenze dei professionisti HR

italiani, che spesso tendevano ad applicare tecniche di management sviluppate altrove senza contestualizzarle economicamente né culturalmente.

Un evento che svoltò le sorti del HRM italiano fu la marcia dei dipendenti Fiat a Torino nel 1980, i quali protestavano contro lo sciopero proclamato settimane prima dai sindacati: la nuova idea di HRM che si prospettava era basata sulle politiche HR aziendali e sulle relazioni individuali piuttosto che collettive o sindacali, in un'ottica di collaborazione.

Finalmente si iniziò a strutturare i dipartimenti HR in sotto-dipartimenti, come organizzazione, reclutamento e selezione, sviluppo, valutazione e retribuzione, relazioni industriali, e verso la metà degli anni '80 si iniziò a denominarli "HRM". Al loro interno lavorava prevalentemente personale con istruzione media e specializzato in ambito legale; solo i più giovani avevano conseguito titoli di studio accademici, ma la percentuale rimaneva sempre più bassa di quella presente in altri Paesi europei, tra cui la Germania. Le attività principali riguardavano la contrattazione collettiva, il controllo dei costi del lavoro, la valutazione della performance, i piani di incentivi, le revisioni salariali e la programmazione della forza lavoro. Inoltre, il HRM iniziò ad avere qualche legame con la strategia organizzativa, assumendo maggiore importanza e richiedendo competenze sempre maggiori di business, al fine di implementare coerentemente le varie pratiche HR.

Anche la ricerca accademica fiorì, in particolare in ambito HRM strategico, allineandosi agli altri Paesi europei e agli Stati Uniti. Vennero inoltre pubblicati due manuali di HRM che diventarono la base dei relativi corsi universitari.

La modernizzazione dei sistemi HR italiani risultò però concentrata sulle grandi imprese, che rappresentano una minima parte del tessuto imprenditoriale, e in generale fu più lenta rispetto ad altri Paesi europei.

La seconda metà degli anni '80 fu un periodo abbastanza prospero per l'economia italiana, ma l'aumento del debito pubblico portò nuovamente ad una crisi all'inizio del decennio successivo. Questa situazione portò a ristrutturazioni aziendali e alla cosiddetta "triangolazione" tra Stato, sindacati e associazioni imprenditoriali, che firmarono due accordi fondamentali per l'uscita del Paese dalla crisi e per la sua permanenza all'interno dell'Unione Europea: la correlazione degli incrementi di paga alla produttività e una politica fiscale finalizzata ad una più equa distribuzione del reddito.

Parallelamente, molte imprese pubbliche vennero privatizzate e alcune grandi imprese manifatturiere iniziarono a delocalizzare la produzione all'estero o a fondersi con altre compagnie, creando strategie più articolate.

La diffusione delle tecnologie dell'informazione rese necessaria anche una riforma della legislazione sul lavoro che permettesse maggiore flessibilità del mercato e dei contratti, la quale apparve nel 2003 con la Legge Biagi.

L'inizio degli anni Duemila vide l'ascesa delle medie imprese, le quali rinnovarono le proprie politiche HR adottando HPWP (*High-Performance Work Practices*) al fine di adeguarsi sia al nuovo ambiente istituzionale italiano, sia alle necessità di competere a livello internazionale.

Un'ulteriore importante innovazione negli ultimi quindici anni è stata l'introduzione, nella maggior parte delle imprese italiane, del HRM basato sulle competenze: questo ha permesso ai sistemi di valutazione delle prestazioni e di formazione di evolversi, raggiungendo gli standard internazionali.

Nonostante ciò, pare che le forme più innovative di HRM, purché non formalizzate, siano adottate dalle piccole e soprattutto medie imprese, tipicamente presenti nei distretti industriali: esse creano relazioni flessibili, senza carriere rigide, coinvolgono le imprese vicine tramite collaborazioni e associazioni, prestano attenzione alla sostenibilità sociale e alla diffusione della conoscenza. (Costa & Camuffo, 2014)

Uno studio (Boldizzoni & Quarantino, 2011) ha analizzato i ruoli della funzione HR in Italia secondo il modello di Ulrich. Ne è emerso che il *functional expert* (esperto di funzione), tipico della mera amministrazione del personale, viene ormai considerato insufficiente; non esiste più nemmeno il *employees' advocate* (portavoce dei lavoratori), a significare che si dà minor peso ai problemi quotidiani dei lavoratori.

Inoltre, si nota che nell'ultimo decennio è stata posta maggiore attenzione al lungo periodo e quindi alla valorizzazione del capitale umano, con la preminenza dei ruoli di *business partner* e *change agent* (agente di cambiamento). Nonostante ciò, si nota che il primo ruolo spesso non viene del tutto concretizzato, mentre il secondo, anche se meno diffuso, appare più coerente nei comportamenti e nelle pratiche. Nelle imprese multinazionali invece entrambi i ruoli rispecchiano la definizione originaria di Ulrich.

Costa e Camuffo (2014) confermano l'analisi, ma sottolineano un maggiore focus sui processi rispetto agli individui. Una ragione è sicuramente la crisi economica degli ultimi anni, la quale pone il focus sull'efficienza e l'efficacia organizzativa.

#### **2.4: I Paesi dell'Est**

La situazione dell'Europa dell'Est è del tutto peculiare poiché legata alle sorti dell'Unione Sovietica fino al 1989. Molti Stati europei orientali infatti sono ancora oggi in una fase di transizione tra il sistema comunista e l'economia di mercato, ma vi sono forti

segnali di inizio di uno sviluppo coerente con le contingenze economiche, sociali e politiche di ciascun Paese.

Dopo la caduta comunista la credenza diffusa era che il capitalismo avrebbe portato i benefici già presenti ad Ovest, tra cui standard di vita più elevati e libertà economica e politica. Questa situazione era ben vista anche dalle imprese e dai governi occidentali, i quali potevano sfruttare la manodopera a basso costo e vedevano aprirsi un nuovo grande mercato da esplorare.

Nel breve periodo però questi miglioramenti non ci furono affatto: le immediate conseguenze del cambiamento economico furono un forte aumento della disoccupazione, inflazione e indebolimento delle monete nazionali. I primi anni '90 videro infatti l'emergenza povertà per molte persone e il fallimento di migliaia di imprese, incapaci di competere nei mercati aperti poiché inefficienti.

Successivamente, le condizioni dei vari Paesi cambiarono sulla base delle differenze culturali e storiche tra essi. Gli Stati che avevano già sviluppato le industrie prima dell'avvento del comunismo, come l'ex Cecoslovacchia e l'Ungheria, usarono quell'esperienza nel nuovo processo di adattamento; quelli che invece si basavano sull'agricoltura, tra cui l'ex Jugoslavia e l'Albania, stanno ancora avendo difficoltà nel passaggio all'economia moderna.

La regione dell'Europa centrale è la più sviluppata grazie agli investimenti di capitale stranieri, mentre quella balcanica non è riuscita ad attrarne a causa delle tensioni nazionaliste dell'ex Jugoslavia e al precedente sottosviluppo economico. La Russia invece, storicamente isolata dall'Occidente e con un comunismo ancora profondamente radicato, è tuttora un Paese con cui è difficile avere rapporti economici; inoltre, i suoi tassi di disoccupazione rimangono alti e i salari sono inferiori a quelli occidentali.

La densità sindacale è sempre stata piuttosto alta in questi Paesi, nonostante ora stia leggermente declinando a causa della disoccupazione dilagante e del conseguente calo di fiducia dei rappresentati. Oltretutto, le imprese industriali sono diminuite a favore del settore terziario, storicamente poco propenso alla sindacalizzazione, ed è cresciuta l'importanza delle piccole e medie imprese.

Il futuro dei sindacati rimane in ogni caso poco roseo, a causa della crescente privatizzazione e delle recenti legislazioni sul lavoro in cui è lo Stato ad avere maggiore influenza nei rapporti lavorativi. La loro influenza a livello aziendale è abbastanza bassa, come quella delle associazioni imprenditoriali, ma migliora a livello nazionale.

A complicare ulteriormente la transizione dall'economia statale centralizzata al libero mercato vi è la necessità di cambiare le attitudini del management insieme alle strutture

organizzative: molte organizzazioni infatti faticano a staccarsi dalla vecchia burocrazia. Il management viene visto come un organo con il diritto di gestire l'azienda, quindi deve essere in grado di creare una forza lavoro efficiente, che sappia competere con le economie occidentali. Lo sviluppo manageriale è quindi molto importante e si sta cercando di far intercorrere rapporti con *business school*, università e imprese occidentali per creare corsi di management di vario tipo. I problemi principali nella creazione di questi progetti risiedono proprio nelle differenze di attitudini e percezioni.

Nonostante ciò, il HRM non è ancora una priorità nelle organizzazioni dell'Europa orientale, né private né pubbliche: molti aspetti del reclutamento e della formazione subiscono ancora le influenze del precedente regime.

Si notano progressi in questo ambito solo nelle imprese controllate dall'estero, le quali operano autonomamente e hanno iniziato a non sottostimare più l'importanza delle questioni relative al personale. Esempi delle loro pratiche sono l'introduzione della remunerazione basata sulle prestazioni individuali, l'adozione di sistemi rigorosi di reclutamento e selezione, l'uso di programmi di formazione che rinforzino anche la cultura organizzativa. (Holden & Claydon, 2004)

## **Capitolo 3**

### **Human Resource Management in Asia**

#### **3.1: Il contesto asiatico**

La regione asiatica negli ultimi anni ha considerevolmente aumentato la produzione di beni e servizi, superando il Nord America e l'Unione Europea; gran parte delle economie emergenti si trova qui e attrae un gran numero di investimenti diretti esteri. L'importanza di questi Paesi sta quindi crescendo e il HRM ha un ruolo fondamentale nel loro sviluppo economico. (Budhwar & Debrah, 2009)

Dal punto di vista dello sviluppo, le economie asiatiche possono essere classificate in tre livelli. Il livello più alto comprende economie avanzate, come il Giappone e la Corea del Sud; la fascia intermedia include le economie in sviluppo o transizione, come la Cina e la Thailandia; l'ultimo livello è formato dai Paesi che non hanno ancora raggiunto gli standard dei precedenti, come l'India e l'Indonesia. (Holden & Glover, 2004)

Dal 1997 molte economie dell'Asia sono diventate globali e svariate pratiche HR sono state importate da Occidente e adattate ai rispettivi contesti, parzialmente standardizzando i sistemi. Tuttavia, a causa di differenti livelli di sviluppo economico, diversi sistemi politici e istituzionali, culture e valori eterogenei, alcune idiosincrasie permangono, rendendo ogni Paese un'entità riconoscibile con un peculiare sistema di HRM. (Yeung, et al., 2008; Dalton & Benson, 2002; Rowley & Benson, 2002)

Ciò dimostra che le teorie degli anni '60 che prevedevano la *hard convergence* (convergenza forte) dei sistemi sul modello statunitense non avevano tenuto conto della forza di questi vincoli. Oggi si tende a prospettare maggiormente una *soft o bounded convergence* (convergenza debole o limitata), un mix tra le tradizionali caratteristiche asiatiche e i sistemi occidentali. (Yeung, et al., 2008; Warner, 2002; Budhwar & Debrah, 2009) In particolare, Rowley e Benson (2002) individuano una convergenza nelle pratiche HR, ma sottolineano la divergenza ancora presente a livello di sistemi e di politiche.

Vi sono quindi conseguenze anche per le imprese straniere che vogliono internazionalizzare le proprie operations, poiché devono abbandonare l'eventuale etnocentrismo a favore di un approccio differenziato. (Rowley & Benson, 2002)

La regione infatti è particolarmente eterogenea sotto il punto di vista geografico, economico, politico e sociale. Vi sono grandi Paesi con popolazioni molto numerose come la Cina e, all'estremo opposto, "città-stato" come Hong Kong; alcune economie sono altamente sviluppate e hanno mercati del lavoro strutturati, ad esempio il Giappone, mentre altre sono ancora rurali come la Malesia.

Il sistema di relazioni industriali è sempre stato nazionale o addirittura locale, con una configurazione tipicamente triangolare tra Stato, datori di lavoro e sindacati che poteva assumere forme diverse. In alcuni Paesi e settori la sindacalizzazione è molto alta, ma in altri può essere addirittura inesistente. (Warner, 2002)

Il HRM non si è sviluppato allo stesso modo in tutte le imprese asiatiche. Le maggiori differenze sono dovute ai mercati, all'impatto delle riforme economiche e alla situazione finanziaria delle imprese stesse. (Rowley & Benson, 2002)

Se infatti l'espressione *human resource management* risulta ormai consolidata e molte funzioni HR hanno cambiato la precedente denominazione, la reale trasformazione di questi dipartimenti da puramente amministrativi a strategici è spesso ancora in corso. (Yeung, et al., 2008)

La "deindustrializzazione" avvenuta post-globalizzazione ha portato a trasferimenti di fabbriche, licenziamenti e riduzione dei costi nel settore manifatturiero, disoccupazione e simili: il HRM ha dovuto affrontare la situazione portando maggiore flessibilità all'impiego, con l'aiuto (o in alcuni casi l'ostacolo) dello Stato. (Warner, 2002)

Le sfide odierne per il HRM includono l'allineamento alla strategia aziendale, la trasformazione del ruolo dei manager HR in *business partner*, la ricerca e la successiva motivazione di personale qualificato, una mentalità più orientata alle prestazioni e al mercato, l'aumento della flessibilità e allo stesso tempo la percezione di equità da parte dei lavoratori, la gestione delle nuove tecnologie e delle risorse ad esse dedicate, l'introduzione di forme individuali di remunerazione, l'invecchiamento della popolazione, l'aumento delle donne e degli immigrati nel mercato del lavoro, la corruzione presente nei mercati interni del lavoro meno formalizzati. (Yeung, et al., 2008)

In ambito accademico, la ricerca sul HRM asiatico è abbastanza scarsa, ad eccezione del Giappone e della Cina. Data la crescita dell'importanza di questa regione e l'evoluzione del suo HRM ancora in corso o addirittura agli inizi, risulta oggi fondamentale condurre nuovi studi sia nei contesti specifici sia a livello comparativo. (Budhwar & Debrah, 2009)

### **3.2: Il Giappone**

La società giapponese ha subito enormi cambiamenti nell'ultimo secolo, passando da uno stato feudale ad una moderna nazione industrializzata di rilevanza mondiale. L'identità culturale peculiare di questo Paese però è stata sempre mantenuta, pur integrandovi tecnologie, politiche e sistemi occidentali. (Selmer, 2001)

I tratti distintivi della cultura giapponese sono armonia, duro lavoro e cooperazione, in una prospettiva collettivistica in cui il gruppo ha sempre prevalenza sui singoli, sia in ambito familiare sia nelle imprese, in tendenza opposta rispetto agli Stati Uniti.

Le tradizioni manageriali rispecchiano questo substrato culturale e il passato del Paese, storicamente isolato a livello geografico e commerciale ed etnicamente omogeneo al suo interno. Esse sono infatti la strategia a lungo termine, la responsabilità collettiva, il sistema basato sull'anzianità lavorativa, l'impiego a tempo indeterminato. (Satow & Wang, 1994; Holden & Glover, 2004)

L'analisi di Pudelko (2006) sottolinea che la società giapponese si colloca culturalmente all'estremo opposto di quella statunitense, grazie al collettivismo e alla ricerca di armonia e consenso. Il sistema educativo è basato sull'integrazione e sulla disciplina ed è perciò in grado di generare un gran numero di operai (*blue-collar*) e impiegati (*white-collar*) altamente motivati ma spesso incapaci di innovare, in quanto la creatività non viene coltivata. Il management è orientato ad obiettivi di lungo periodo, al miglioramento della qualità e all'adozione di *best practices* piuttosto che di nuove strategie. Le pratiche HR puntano all'inclusione, al coinvolgimento e alla valorizzazione di ogni lavoratore.

La relazione lavorativa si basa essenzialmente su tre pilastri.

Il primo è il sindacalismo d'impresa, affermatosi nel secondo dopoguerra: molte grandi imprese, nonostante l'esistenza di sindacati di settore, accettano solamente quelli basati sull'impresa stessa. Questo permette un approccio unitario alle pratiche HR, a supporto della strategia organizzativa.

Il secondo pilastro è il sistema di carriera basato sul merito e sull'anzianità lavorativa. Esso, insieme all'uso estensivo del mercato interno del lavoro, permette di incoraggiare i dipendenti a migliorarsi e crea la cosiddetta "coscienza comunitaria", caratterizzata da interessi e impegni reciproci tra datore di lavoro e lavoratori.

Questo porta al terzo pilastro, l'impiego a tempo indeterminato: una volta assunto, un lavoratore può potenzialmente restare nella stessa azienda per tutta la vita, con formazione continua e possibilità di carriera. Questo aspetto oggi viene messo in discussione dalle nuove generazioni, specialmente dai giovani con alti livelli di istruzione, i quali tendono a non restare nella stessa impresa per lunghi periodi, creando così maggiore fluidità nel mercato del lavoro. (Holden & Glover, 2004)

Uomini e donne hanno sempre goduto di trattamenti differenziati in Giappone. Già dall'inizio dell'industrializzazione, negli anni '80 dell'Ottocento, le donne erano impiegate prevalentemente nell'industria tessile, in condizioni poco salutarie e quasi di sfruttamento.



Solo quando un'epidemia colpì le lavoratrici, l'opinione pubblica iniziò a premere per l'ottenimento di leggi a protezione del lavoro, che arrivarono solo dopo qualche decennio.

Alcune compagnie, già all'inizio del XX secolo, iniziarono ad applicare un approccio paternalistico di management, con l'introduzione di piani assistenziali e servizi sulla scia della Germania e degli Stati Uniti.

In questo periodo l'industria pesante giapponese si avvaleva ancora di tecnologie rudimentali e la domanda era molto fluttuante, per cui la maggior parte delle imprese adottava un sistema di gestione decentralizzato e informale basato su capireparto con ampia autonomia decisionale, i quali spesso decidevano arbitrariamente anche chi assumere e licenziare senza necessità di spiegazioni. I tassi di turnover sia maschili sia femminili rimanevano altissimi, e questo dava adito alle imprese a mantenere criteri disordinati di gestione del personale, innescando un circolo vizioso. Questo sistema continuò ad essere applicato nelle imprese di dimensioni minori ancora per molti anni.

Nonostante ciò, all'inizio del secolo cominciarono ad apparire dei tratti distintivi del HRM giapponese, come l'approccio "burocratico" al management basato sulla gerarchia, che proveniva dalle imprese pubbliche e venne applicato ad alcune grandi compagnie private dell'industria pesante. Non c'erano comunque dei dipartimenti HR formalizzati né parità di trattamento tra operai e impiegati, che venivano tradizionalmente considerati superiori.

Il HRM iniziò ad acquisire sistematicità negli anni della prima guerra mondiale, grazie alla crescita dell'industria pesante e all'espansione di settori ad essa complementari, che a loro volta portarono alla modernizzazione dei sistemi produttivi. In questo contesto il compito del HRM era mantenere la stabilità, controllando il turnover e i disordini nelle fabbriche.

I sindacati avevano iniziato a formarsi dopo il 1890, in ritardo rispetto agli altri Paesi industrializzati, ma nel dopoguerra guadagnarono potere. (Woo, 2014)

Negli anni '20 il Giappone adottò diffusamente i principi del management scientifico, sviluppò i mercati interni del lavoro e i primi dipartimenti del personale, e fece della formazione di lavoratori qualificati una pratica presente nella maggior parte delle aziende. (Kaufman, 2007; Woo, 2014)

Un altro aspetto tipico del HRM giapponese, detto *multi-track management*, si sviluppò in questo periodo. Gli operai venivano divisi in due gruppi: uno primario composto dai dipendenti a tempo indeterminato, che godevano di trattamenti più simili agli impiegati, e uno secondario con i lavoratori temporanei, che non beneficiavano della maggior parte dei benefit.

Gli anni '30 e '40 videro un susseguirsi di guerre, un crescente controllo militare della politica e un'intensificazione del controllo statale sull'industria e in particolare sul HRM. Allo stesso tempo, le unioni sindacali furono soppresse.

Nel secondo dopoguerra il Giappone passò ad un nuovo sistema di impiego in cui i sindacati tornarono diffusi, la contrattazione collettiva era il meccanismo dominante per il calcolo dei salari e per la determinazione delle pratiche in ogni azienda, e vennero emanate leggi a protezione del lavoro. Il controllo del HRM passò così dallo Stato ai sindacati, che iniziarono a rappresentare sia gli operai sia gli impiegati nell'intento di ridurre il divario sociale. Ci riuscirono, ma dopo qualche anno si iniziò a temere il potere che i sindacati erano riusciti ad ottenere e il governo li ristrutturò in maniera politicamente più moderata.

Negli anni '50 l'economia giapponese raggiunse gli standard del resto del mondo ispirandosi agli Stati Uniti: nuove tecnologie industriali vennero introdotte nelle fabbriche, grandi investimenti in modernizzazione iniziarono e vennero adottati anche nuovi approcci al HRM, adattandoli al contesto e talvolta innovandoli.

Anche le relazioni industriali si stabilizzarono e si creò un clima di cooperazione grazie al perseguimento di tre principi: impiego stabile, equa distribuzione dei risultati, continua consultazione tra datore di lavoro e lavoratori. Questa situazione portò al consolidamento delle pratiche HR basate sull'anzianità lavorativa, soprattutto nelle imprese di dimensioni maggiori.

Negli anni '70 la produttività dell'economia giapponese necessitava di essere aumentata. Si iniziò così ad applicare, sempre nelle grandi imprese e specialmente per i lavoratori maschi permanenti, un nuovo modello di HRM basato sul coinvolgimento e sul merito, con minori livelli gerarchici, maggiore responsabilizzazione, paghe e promozioni basate sui miglioramenti individuali. Questo sistema fu definito HPWS negli anni '90. (Woo, 2014)

Da quel momento si diffuse nel mondo la convinzione che il sistema giapponese fosse particolarmente efficiente grazie al management partecipativo, agli investimenti sui dipendenti e alla filosofia di reciproco guadagno. (Kaufman, 2007)

Dagli anni '90 iniziò un periodo di stagnazione per l'economia giapponese che, unito alla globalizzazione e alla caduta del comunismo, portò alla ristrutturazione di molte imprese e alla critica del sistema di HRM basato sul merito. Quest'ultimo venne sostituito con un sistema basato sulla performance aziendale, che utilizzava come principale metodo il MbO e fu applicato principalmente ai manager, ma non fu ben accetto da tutti.

Solo nel 1997 la discriminazione di genere venne abolita dalla legge, ma ancora oggi rimane forte il *multi-track management*.

Negli ultimi anni la partecipazione delle donne al mercato del lavoro è cresciuta considerevolmente, si è assistito ad una parziale deregolamentazione del lavoro, il settore terziario sta crescendo, la densità sindacale è diminuita e si concentra nel settore pubblico e

nelle grandi imprese. Anche nelle università si è notato questo declino, infatti l'area delle relazioni industriali ha perso attrattiva. Infine, l'invecchiamento della popolazione e l'automazione di svariati lavori stanno portando nuove sfide per il HRM. (Holden & Glover, 2004; Woo, 2014)

Nelle università il HRM viene insegnato tra i corsi di *general management* del primo livello accademico, mentre la specializzazione avviene all'interno delle aziende dopo l'assunzione, contrariamente a quanto accade ad esempio in Germania e negli Stati Uniti, dove si tende ad assumere specialisti e vi sono programmi accademici di secondo livello in *business administration*. (Woo, 2014)

Negli anni a venire si prevedono ulteriori evoluzioni dei sistemi HR giapponesi in risposta alle nuove sfide del mercato, ma non rotture nette col passato né l'eliminazione del regime di impiego a tempo indeterminato, pratica ormai consolidata nelle grandi imprese. (Selmer, 2001)

Si può notare quindi che il HRM in Giappone ha caratteristiche uniche rispetto agli altri Paesi industrializzati, che lo rendono un terzo modello dopo quelli statunitense ed europeo, ma anche qualche aspetto comune, ad esempio l'evoluzione legata alla cultura, all'economia e alla storia dei sindacati e delle leggi.

### **3.3: L'India**

L'India è ancora oggi una nazione molto eterogenea con enormi contrasti di tipo economico e sociale. Infatti, nonostante siano presenti imprese manifatturiere e turistiche globali e un evoluto settore tecnologico, vi è anche molto spazio per il settore "tradizionale" in cui la gestione dell'impiego rimane spesso separata dai principi del moderno HRM.

La storia del HRM in India iniziò verso la fine dell'Ottocento grazie ad un movimento di riformatori sociali e attivisti del lavoro che voleva porre fine allo sfruttamento dei lavoratori, tra cui c'erano anche bambini, e limitare l'arbitrarietà dei loro datori di lavoro, specialmente britannici. Da quel momento lo Stato iniziò lentamente ad emanare leggi a regolazione delle condizioni lavorative e del trattamento dei lavoratori nelle fabbriche.

Fino alla prima guerra mondiale non esistevano sindacati, ma solo associazioni di lavoratori sporadiche e poco organizzate, principalmente per paura di ritorsioni da parte dei datori di lavoro. Il primo sindacato venne fondato nel settore tessile solo nel 1918, seguito da molti altri negli anni successivi.

La guerra aveva reso le condizioni della popolazione ancora più misere, ma i lavoratori avevano iniziato a prendere coraggio. Negli anni '20 vi furono agitazioni e scioperi che posero sotto pressione lo Stato per approvare nuove leggi a tutela del lavoro.

Nel 1926 le unioni dei lavoratori vennero formalmente riconosciute; nel '32 la Commissione Reale consigliava la nomina di funzionari del lavoro, “predecessori” dei sindacati. (Singh, 2004)

Negli anni '40 l'India era ancora una nazione arretrata, ma dopo la seconda guerra mondiale riuscì a guadagnare l'indipendenza. La disastrosa situazione economica e sociale portò il nuovo governo a cercare la collaborazione tra lavoratori e management in un'ottica socialista, promulgando svariate nuove leggi riguardanti i licenziamenti, i salari, le condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, il lavoro minorile, alcune forme assistenziali e le responsabilità dei funzionari del lavoro.

Seguì una serie di piani quinquennali con progressivi avanzamenti nella protezione del lavoro e nella tecnologia utilizzata nelle imprese. (Sodhi, 2014)

Negli anni '50 vennero formati due organi professionali, l'Istituto Indiano per la Gestione del Personale e l'Istituto Nazionale per la Gestione del Lavoro.

Nel decennio successivo gli obiettivi della funzione del personale iniziarono ad espandersi oltre gli aspetti assistenziali, comprendendo le relazioni industriali e l'amministrazione del personale come ruoli costituenti la professione emergente. (Singh, 2004)

Solo poche imprese private accolsero gli sviluppi HR occidentali introducendo piani di sviluppo delle risorse umane, ma in generale gli aspetti che contraddistinguevano il *welfare* aziendale indiano erano paternalismo, relazioni individuali, gerarchia e potere decisionale centralizzato. Fino agli anni '80 la funzione del personale rimase quindi divisa tra chi le attribuiva un importante ruolo organizzativo e chi invece la considerava marginale, come il settore pubblico. (Sodhi, 2014)

Negli anni '80 iniziarono ad entrare nella funzione del personale i concetti di HRM e *HR Development* (HRD, sviluppo delle risorse umane); vennero inoltre fondati altri due organi professionali, la Rete Nazionale per il HRD e l'Accademia di HRD, spingendo l'evoluzione della funzione verso il moderno HRM. Le imprese reagirono denominando HRM o HRD le vecchie funzioni del personale e vi inserirono figure professionali. (Singh, 2004)

Furono due gli sviluppi fondamentali degli anni '90 che portarono alla transizione da questo sistema al moderno HRM. Il primo fu la nascita della formazione post-accademica in management, il secondo l'introduzione di politiche di liberalizzazione e globalizzazione. Il ruolo dello Stato nell'economia venne ridotto, arrivarono investimenti diretti esteri, le importazioni calarono e l'approvazione di investimenti in tecnologia nelle industrie di primaria importanza divenne automatica.

L'India, grazie al passaggio al mercato liberalizzato, si è integrata nell'economia mondiale e nella competizione globale, e deve stare al passo diventando più efficiente e strategica nella gestione della forza lavoro.

Con l'avvento delle nuove politiche economiche arrivarono anche richieste di cambiamento nel sistema privato di relazioni industriali e di gestione delle risorse umane, con scarsi risultati nel primo ambito ma con un orientamento maggiormente strategico e culturale nel secondo. Il settore pubblico invece iniziò ad adattarsi solamente dopo il 2000 e ancora oggi non presenta politiche HR ben radicate.

I dipendenti tuttavia non sono molto soddisfatti dalle politiche HR introdotte e presentano bassi livelli di coinvolgimento. Inoltre, il management non è molto propenso a collaborare attivamente col governo nel monitoraggio delle attività HR.

Nelle multinazionali il clima invece è completamente diverso, grazie all'influenza della cultura delle società madri. A prescindere dall'origine, vi è grande enfasi sulla gestione del capitale umano e dell'esperienza, con focus strategico e ruoli HR di *business partner* e agente di cambiamento. La sfida futura per le multinazionali consiste nel migliorare l'adattamento alla cultura e all'ambiente dell'India.

Le sfide per il HRM indiano in generale riguardano la scarsità di competenze della forza lavoro (più grave che nella maggior parte dei Paesi asiatici), il crescente orientamento strategico, la gestione della diversità (anche riguardo ai lavoratori *millennial*) e quindi l'introduzione di politiche differenziate, la pesante struttura legislativa e sindacale, la *retention* dei lavoratori qualificati, la sostenibilità dell'organizzazione, la non-violenza e la giovane età media della popolazione. (Sodhi, 2014)

È stato infatti provato (Singh, 2003; Singh, 2004; Som, 2008) il legame tra l'applicazione strategica di alcune pratiche HR e il miglioramento della performance organizzativa e della competitività. Per questo, investire nelle risorse umane al fine di sviluppare nuove competenze o modellare i comportamenti risulterà in guadagni maggiori; usare la remunerazione su base individuale come leva per migliorare le prestazioni dei lavoratori porterà a una maggiore prestazione anche a livello organizzativo.

Le pratiche HR più adatte sono quelle che riescono ad attrarre i lavoratori e a motivarli a raggiungere alte prestazioni, quindi devono essere specifiche per ogni ambiente organizzativo e per le aspettative dei lavoratori, secondo un approccio contingente. (Cook, et al., 2014)

Inoltre, è stato dimostrato (Guchait & Cho, 2010) che adeguate pratiche HR riducono il turnover grazie all'aumento del *commitment* organizzativo. Il problema del turnover è particolarmente rilevante nel settore dei servizi, in crescita in India, soprattutto per quanto riguarda il caso dei *call centre*.

## Conclusioni

Queste pagine hanno cercato di dare un quadro d'insieme dello sviluppo del HRM in alcuni Paesi emblematici negli ultimi 150 anni.

Ne emerge un enorme progresso nel sistema di valori, nelle pratiche e nei risultati della loro applicazione, benché un così completo cambiamento riguardi ancora oggi solo una parte delle imprese mondiali, i cosiddetti “Great Place to Work”. La maggior parte delle compagnie adotta solo una parte dei sistemi disponibili e, in particolare nelle piccole imprese, il ruolo prevalente dei responsabili HR è ancora quello amministrativo.

Nonostante ciò, l'importanza di un'adeguata gestione delle risorse umane per il successo organizzativo è stata universalmente riconosciuta in ambito accademico e sta trovando sempre maggiore accoglimento anche nelle aziende. Inoltre, si è dimostrato che non esiste una ricetta di HRM universale, in quanto nella realtà si riscontrano approcci basilari, posizioni intermedie e metodi intensivi in base alle contingenze. L'approccio al HRM dipende anche dall'orientamento temporale dell'organizzazione: un focus sul breve periodo porterà a voler minimizzare i costi del lavoro con un approccio minimale al HRM, mentre un'inclinazione al lungo termine tenderà a sviluppare la motivazione e le competenze delle risorse umane per ottenere maggiori ritorni futuri.

Ciò che rimane costante è il fatto che, fintanto che vi saranno organizzazioni basate sulla relazione lavorativa, un qualche tipo di gestione delle risorse umane sarà sempre indispensabile.

Appare inoltre evidente la conferma delle tesi di convergenza “direzionale” (Mayrhofer, et al., 2011) o *soft* (Warner, 2002) sviluppatesi dalla seconda parte del secolo scorso e successivamente dimostrate empiricamente da svariati studi.

Non risulta quindi possibile la standardizzazione dei sistemi di HRM nel mondo, ma c'è potenziale per il loro adattamento ai diversi contesti socio-economici e culturali, in un complesso processo di integrazione.

## Riferimenti bibliografici

Beardwell, I., 2004. An introduction to human resource management: strategy, style or outcome. In: I. Beardwell, L. Holden & T. Claydon, a cura di *Human Resource Management: a contemporary approach*. Harlow: Pearson Education Ltd., pp. 4-31.

Boldizzoni, D. & Quarantino, L., 2011. The role of Human Resource Manager: Change Agent vs. Business Partner? Research into HRM in Italy. *EBS Review*, Issue 28, pp. 41-52.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P., 2007. Human Resource Management: scope, analysis, and significance. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, a cura di *The Oxford handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, pp. 1-18.

Brewster, C., 1995. Towards a "European" model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), pp. 1-21.

Budhwar, P. & Debrah, Y. A., 2009. Future research on human resource management systems in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 26, pp. 197-218.

Cook, F. L., Saini, D. S. & Wang, J., 2014. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, Volume 49, pp. 225-235.

Costa, G. & Camuffo, A., 2014. The evolution of human resource management in Italy: a historical-institutional perspective. In: B. E. Kaufman, a cura di *The Development of Human Resource Management Across Nations - Unity and Diversity*. Cheltenham: Edward Elgar Ltd., pp. 269-299.

Dalton, N. & Benson, J., 2002. Innovation and change in Japanese human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(3), pp. 345-362.

Delery, J. E. & Roumpi, D., 2017. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 1-21.

Guchait, P. & Cho, S., 2010. The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), pp. 1228-1247.

Holden, L. & Claydon, T., 2004. Human resource management and Europe. In: I. Beardwell, L. Holden & T. Claydon, a cura di *Human Resource Management: a contemporary approach*. Harlow: Pearson Education Ltd., pp. 637-674.

Holden, L. & Glover, L., 2004. Human resource management in Asia. In: I. Beardwell, L. Holden & T. Claydon, a cura di *Human Resource Management: a contemporary approach*. Harlow: Pearson Education Ltd., pp. 675-711.

Kaufman, B. E., 1999. Evolution and current status of university HR programs. *Human Resource Management*, 38(2), pp. 103-110.

Kaufman, B. E., 2002. The role of economics and industrial relations in the development of the field of personnel/human resource management. *Management Decision*, 40(10), pp. 962-979.

Kaufman, B. E., 2007. The development of HRM in historical and international perspective. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, a cura di *The Oxford handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press, pp. 19-47.

Kaufman, B. E., 2010. The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), pp. 74-108.

Kaufman, B. E., 2014. The development of human resource management across nations: history and its lessons for international and comparative HRM. In: B. E. Kaufman, a cura di *The Development of Human Resource Management Across Nations - Unity and Diversity*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 1-20.

Langbert, M. & Friedman, H., 2002. Continuous improvement in the history of human resource management. *Management Decision*, 40(8), pp. 782-787.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B., 2009. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, Volume 19, pp. 64-85.

Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J. & Ledolter, J., 2011. Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe - A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review*, Volume 21, pp. 50-67.

Ogilvie, J. R. & Stork, D., 2003. Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), pp. 254-271.

Pudelko, M., 2006. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16(2), pp. 123-153.

Rode, J. C., Huang, X. & Flynn, B., 2016. A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: an institutional collectivism perspective. *Human Resource Management Journal*, 26(4), pp. 471-489.



Rosenberger, R., 2014. The history of human resource management in Germany. In: B. E. Kaufman, a cura di *The Development of Human Resource Management Across Nations - Unity and Diversity*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 153-185.

Rowley, C. & Benson, J., 2002. Convergence and Divergence in Asian Human Resource Management. *California Management Review*, 44(2), pp. 90-109.

Satow, T. & Wang, Z.-M., 1994. Cultural and Organizational Factors in Human Resource Management in China and Japan: a Cross-cultural Socio-economic Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9(4), pp. 3-11.

Schuler, R. S. & Jackson, S. E., 2005. A quarter-century review of human resource management in the U.S.: the growth in importance of the international perspective. *Management Review*, 16(1), pp. 11-35.

Selmer, J., 2001. Human resource management in Japan. *International Journal of Manpower*, 22(3), pp. 235-243.

Singh, K., 2003. Strategic HR orientation and firm performance in India. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), pp. 530-543.

Singh, K., 2004. Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), pp. 301-317.

Sodhi, J., 2014. Human resource management in India. In: B. E. Kaufman, a cura di *The Development of Human Resource Management Across Nations - Unity and Diversity*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 211-235.

Som, A., 2008. Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), pp. 1278-1297.

Warner, M., 2002. Globalization, labour markets and human resources in Asia-Pacific economies: an overview. *International Journal of Human Resource Management*, 13(3), pp. 384-398.

Woo, J.-W., 2014. The evolution of human resource management in Japan: continuity, change and enduring challenges. In: B. E. Kaufman, a cura di *The Development of Human Resource Management Across Nations - Unity and Diversity*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 300-325.

Yeung, A., Warner, M. & Rowley, C., 2008. Growth and globalization: evolution of human resource management practices in Asia. *Human Resource Management*, 47(8), pp. 1-13.