



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"SELEZIONARE IL PERSONALE IN MODO ETICO E SOSTENIBILE"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDO: DAVIDE FRASSON**

**MATRICOLA N. 1188278**

**ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021**

# INDICE

<b>1. ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CAPITOLO 1 .....</b>	<b>2</b>
1.1 Chiarire il concetto di sostenibilità.....	2
1.2 Le caratteristiche e i vantaggi di un approccio sostenibile .....	2
1.3 Conclusione.....	9
<b>3. CAPITOLO 2 .....</b>	<b>10</b>
2.1 La selezione del personale e il concetto di sostenibilità.....	10
2.2 La teoria del Green Human Resource Management.....	13
2.3 Sostenibilità e processi di on-boarding.....	15
2.4 Conclusione.....	16
<b>4. CAPITOLO 3 .....</b>	<b>18</b>
3.1 Introduzione .....	18
3.2 La storia di Lavazza .....	18
3.2 Il caso Lavazza.....	19
3.2 Conclusione.....	23
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>25</b>
Bibliografia consultata .....	25
Bibliografia citata.....	27

# ABSTRACT

A seguito degli effetti legati ai cambiamenti climatici che stanno velocemente impattando il nostro futuro, si è reso necessario per le aziende confrontarsi seriamente con i temi dell'eticità e della sostenibilità. Questi due valori sono declinabili su quasi tutte le attività che contraddistinguono un'organizzazione aziendale e riguardano molto da vicino anche tutto quanto quello che compete la Direzione delle risorse umane.

In questo elaborato il focus è stato proiettato, in particolar modo, sulle fasi che danno vita al processo di reclutamento e selezione del personale in un business. Ci si è dunque interrogati su cosa voglia dire 'selezionare il personale in modo etico e sostenibile'. L'obiettivo finale è, quindi, capire come la letteratura interpreta l'idea fondamentale di questo scritto, quali contributi sono stati finora apportati e, in conclusione, analizzare come una grande azienda (Lavazza) leader nel settore, si comporta a riguardo. Per fare ciò ci si è costantemente confrontati con una letteratura di qualità, ma ancora in fase embrionale e con una realtà che ha visto negli ultimi anni molte aziende iniziare a preoccuparsi seriamente, con alcuni colossi (ad esempio Amazon) che però stanno forse facendo ancora troppo poco. Il lavoro svolto consta principalmente nella revisione di alcuni paper elaborati da studiosi assai accreditati e pubblicati in portali e riviste molto prestigiose; oltre a ciò, ci si è confrontati con alcune fonti più dirette, come le indicazioni di alcune agenzie di reclutamento e l'analisi dei recenti bilanci di sostenibilità per l'azienda d'interesse.

Nel primo capitolo il focus è stato messo principalmente sul concetto teorico di sostenibilità, cercando di portare alla luce le caratteristiche principali della definizione e i tratti distintivi di un approccio sostenibile al HRM, servendosi principalmente di una revisione letteraria.

Nel capitolo centrale invece, la lente d'ingrandimento si è spostata su come sostenibilità ed eticità entrino in ballo nel vero e proprio reclutamento e selezione; questo processo comprende, come verrà specificato nell'ultimo paragrafo, anche la fase di on-boarding. In questo capitolo si sono riportate le indicazioni sia di alcuni studiosi che di riconosciute agenzie di reclutamento e, nel corpo centrale, si è fatta chiarezza sulla teoria del Green Human Resource Management. Ciò, possibile grazie ad un'accurata revisione letteraria, ha fatto emergere una sua interessantissima branca: il GRS, ossia il Green Recruitment and Selection.

Nel capitolo conclusivo viene riportato il caso di Lavazza e, attraverso un'analisi dei bilanci di sostenibilità, oltre che di alcune riviste esperte nel settore, si è visto cosa questa importante azienda mette in atto per garantire sostenibilità ed eticità dei propri processi di reclutamento e selezione.

# CAPITOLO 1

## 1.1 Chiarire il concetto di sostenibilità

Per iniziare a parlare di sostenibilità applicata al mondo delle organizzazioni economiche bisogna dapprima provare a dare una definizione di sostenibilità stessa. Nonostante questa tematica sia cresciuta esponenzialmente di popolarità alla fine del secolo scorso, gli studi condotti sono ancora abbastanza ridotti e non si è ancora giunti all'adozione di una definizione unanime, anche se i pilastri del concetto sono chiari e concordanti fra tutti i principali studiosi del tema (Anlesinya, A., & Susomrith, P., 2020). Una spiegazione che sicuramente ha contribuito a chiarire questo concetto, oltre che a dargli popolarità, e che viene molto spesso ripresa è quella del rapporto Brundtland (Our Common Future) del 1987 per il quale lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che riesca a soddisfare i bisogni di oggi senza compromettere la possibilità di soddisfare quelli di domani (per le generazioni future). Un'altra spiegazione e specificazione senz'altro accreditata viene fornita da Kramar (2014) che vede la gestione sostenibile delle risorse umane “come il modello di strategie e pratiche delle risorse umane pianificate o emergenti volte a consentire il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici riproducendo al contempo la base delle risorse umane a lungo termine. Essa cerca di ridurre al minimo le esternalità negative sull'ambiente naturale, sulle persone e le comunità e riconosce il ruolo critico degli amministratori delegati, dei managers intermedi e di linea, dei professionisti delle risorse umane e dei dipendenti nel fornire messaggi distintivi, coerenti e che riflettono il consenso tra i decisori”. Infine si fornisce come ultima definizione quella di Ehnert (Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M., 2016) probabilmente il più impattante studioso della questione, che considera l'approccio sostenibile applicato alla gestione delle risorse umane “come l'adozione di strategie e pratiche di gestione delle risorse umane che permettano il raggiungimento di obiettivi finanziari, sociali ed ecologici che impattino internamente ed esternamente all'organizzazione su un orizzonte temporale di lungo periodo mentre si mantiene il controllo sugli effetti indesiderati e i feedback negativi”. Dall'analisi di alcune fra le più apprezzate definizioni si evince quindi, al di là di alcune differenze interpretative e di main focus, come per sostenibilità si intenda quell'approccio alla dimensione del business che punti però a non sacrificare, per lo meno, la disponibilità di risorse di qualsiasi tipo per chi si occuperà del business in futuro, in nome di un incremento del profitto nel breve termine.

## 1.2 Le caratteristiche e i vantaggi di un approccio sostenibile

Fornita una definizione di sostenibilità e approccio sostenibile alla gestione delle risorse umane è necessario individuarne le principali caratteristiche al fine di definire propriamente il concetto.

Cominciando l'analisi da un elenco delle stesse, esse sono (Stankevicius, Z., Savaneviciene, A., 2018): l'orientamento di lungo periodo, l'attenzione alla cura dei propri dipendenti e al benessere ambientale, la redditività, la partecipazione dei lavoratori alle dinamiche aziendali oltre che ad una relazione cooperativa con gli stessi e il dialogo sociale, lo sviluppo del personale, partnership esterne, la flessibilità, la conformità con e oltre le normative in materia di mercato del lavoro, correttezza, imparzialità ed equità. Procediamo ora ad un esame delle caratteristiche qui sopra elencate.

**ORIENTAMENTO DI LUNGO PERIODO:** la prima caratteristica di un approccio sostenibile è l'orientamento di lungo periodo. Quando si fa riferimento al lungo periodo, si intende definire esso come “la tendenza a privilegiare i risvolti di lungo termine e l'impatto di decisioni e azioni che si realizzano dopo un periodo di tempo prolungato” (Lumpkin, G.T., Brigham, K.H., Moss, T.W., 2010). Si possono identificare 3 dimensioni che compongono questa caratteristica: fattibilità futura e futuribilità, che rispecchia una preoccupazione per il futuro, continuità, che riflette il collegamento fra passato e futuro, e perseveranza, che sottolinea come le decisioni e le scelte prese e compiute nel presente influenzino le situazioni e le possibilità future (Lumpkin, G.T., Brigham, K.H., 2011). Accade ancora spesso però, all'interno delle varie organizzazioni, che obiettivi con questo orizzonte temporale entrino in conflitto con altri obiettivi più incentrati sul breve periodo (Laverly, K.J., 1996) rendendo il bilanciamento fra questi due orientamenti un fattore di rilevanza strategica non trascurabile (Stankevicius, Ž., Savaneviciene, A., 2018).

**CURA DEI DIPENDENTI:** come è evidente che sia, sono gli esseri umani (le persone) ad essere centrali in una prospettiva di sviluppo sostenibile (Zink, K.J., 2014), per cui tutte le organizzazioni puntano a selezionare ed integrare in azienda una forza lavoro adatta sulla quale investire in un'ottica di mantenimento della stessa per lungo tempo (Ehnert, I., 2009). Definire cosa si intenda esattamente con questa espressione non è semplice ma, basandosi su quanto detto dagli studiosi Guest e Pedrini (2014), si può parlare di pratiche riferite alla cura dei dipendenti quando queste hanno a che fare con la loro salute e sicurezza, l'equilibrio fra la vita lavorativa e quella privata, la remunerazione e il carico di lavoro a cui essi sono sottoposti. Chiaramente la cura dei dipendenti è un problema di gestione della salute e della sicurezza all'interno delle organizzazioni. Sembra che, la salute dei dipendenti, la quale a sua volta accoglie vari argomenti e sfumature come i disagi lavorativi, il rischio di mortalità, condizioni di lavoro ergonomiche, lo stress, sia un campo di ricerca fondamentale nell'ottica di gestire la necessità di riorganizzare la gestione delle persone all'interno delle organizzazioni (Pfeffer, J., 2010, Docherty, P., Kira, M., Shani, A.B., 2009; Zink, K.J., 2014). Ehnert (2009) asserisce che fra i possibili driver interni le organizzazioni associano la sostenibilità alla gestione delle risorse umane sottolineando anche l'esistenza della necessità di preservare una forza lavoro in salute e produttiva. Nel fare ciò una delle branche della ricerca ha

sviluppato un nuovo sistema di gestione della salute finalizzato a progettare il lavoro in modo che questo intrinsecamente preservi la salute dei lavoratori e favorisca l'implementazione di pratiche che promuovano atteggiamenti e comportamenti sani e salutari sul lavoro (Hoeppe, J.C., 2014). Sicuramente, tale sistema, che interessa, fra i tanti, la sicurezza sul lavoro, la consulenza sociale e la medicina sul lavoro riflette lo spunto di Hirsing, Rogovsky e Elkin (2014) per i quali un ambiente di lavoro sicuro "non solo rispetta i bisogni primari delle persone, ma è anche veicolo per arrivare ad un lavoro produttivo e di qualità". Garantire un equilibrio fra la vita privata e lavorativa è un'altra attività di cura del personale di cui le aziende dovrebbero occuparsi, infatti Zaugg et al. parlano dell'equilibrio fra vita lavorativa e privata come uno dei principali obiettivi della gestione sostenibile delle risorse umane (Zaugg, R.J., Blum, A., Thom, N., 2001). Secondo Rowan (Rowan, J.R., 2000) inoltre, non esiste ragione per pensare che la vita lavorativa si contrapponga alla vita privata personale; questo pensiero si fonda sull'idea dell'autonomia personale e sul fondamento che le organizzazioni debbano prendersi cura delle persone che le costituiscono e con la quale intrecciano rapporti di vario tipo, lavorativi ma non solo. Sicuramente non è semplice combinare le dinamiche di vita privata e lavorativa, ma, l'esperienza di alcuni business Tedeschi, suggerisce che quelle organizzazioni che riescono con successo a gestire queste dinamiche, che appaiono a molti ancora come diametralmente opposte e mutualmente esclusive, riescono ad essere riconosciute, attraverso anche attestati e certificati, come family-friendly. Grazie anche a ciò esse si garantiscono un doppio beneficio: trattengono più facilmente i lavoratori al proprio interno e accrescono la cosiddetta "employee value proposition" (Hoeppe, J.C., 2014). Tandehill (2006) parla di questo concetto come ciò che dovrebbe identificare le politiche aziendali del personale, i processi e i programmi peculiari che testimoniano l'impegno dell'organizzazione (per la crescita dei dipendenti, lo sviluppo della gestione, il riconoscimento per l'impegno profuso dai dipendenti, i servizi alla comunità...). Dovrebbe quindi indicare le ragioni per cui le persone decidono di impegnarsi con un alto grado di coinvolgimento verso l'organizzazione di cui fanno parte. Per raggiungere quindi questo equilibrio lavoro-vita è necessario fornire supporto di tipo diretto ai dipendenti, oltre che finanziario, informativo e di flessibilità oraria ossia gestione autonoma del proprio tempo (Hoeppe, J.C., 2014). Chiaramente la cura dei dipendenti ha anche a che vedere col carico di lavoro a cui essi sono sottoposti (Pfeffer, J., 2010; Mariappanadar, S., 2012; Mariappanadar, S., 2012; Docherty, P., Kira, M., Shani, A.B., 2009), in un'ottica di preservazione della forza produttiva. Così come il carico di lavoro, anche dei salari e degli stipendi percepiti come equi sono un qualcosa che non può essere trascurato (Rowan, J.R., 2000) e, dato che le aziende dovrebbero garantire un adeguato stile di vita ai dipendenti oltre che ad un ambiente di lavoro positivo (o non negativo, per lo meno), la massimizzazione del ritorno economico per chi ha investito sull'organizzazione (e di tutti gli shareholders) non può essere una giustificazione per interpretare il sistema salariale come un mero

strumento per raggiungere questo fine (Rowan, J.R., 2000). Superfluo dire che, come per l'orientamento di lungo periodo che talvolta entra in contrasto con obiettivi di breve termine, assicurare degli stipendi che garantiscano ai lavoratori un certo stile di vita minimo non può portare al rischio di insostenibilità finanziaria per l'organizzazione (Hirsig, N., Rogovsky, N., Elkin, M., 2014).

**CURA DELL'AMBIENTE:** la cura dell'ambiente è la principale materia di studio del cosiddetto 'green HRM', che può essere considerato come una delle branche più importanti del 'sustainable HRM', oggetto principale dell'elaborato. Le pratiche che riguardano questa caratteristica della sostenibilità si riflettono su quelle che sono le principali attività di quasi tutte le funzioni di Gestione Risorse Umane. Per le aziende, mostrarsi sia attraverso l'employer branding che soprattutto con i fatti concreti, attenti alle tematiche ambientali, significa attirare l'attenzione di nuovi potenziali lavoratori, generalmente 'high-skilled' che siano anche consapevoli e preparati per affrontare in modo adeguato tutte quelle questioni riguardanti la sostenibilità ambientale con le quali qualsiasi azienda dovrà per forza di cose misurarsi per sopravvivere (Renwick, D.W., Redman, T., Maguire, S., 2013). Oltre all'attività di reclutamento e selezione la tematica della cura ambientale può essere incorporata anche nello sviluppo del personale aziendale, il quale può porre le organizzazioni dinanzi a quello che potrebbe essere visto come un trade-off o un conflitto interno in termini di obiettivi (Roy, M.J., Thérin, F., 2008). Da un lato vi è l'opportunità e il bisogno di sviluppare dei lavoratori che siano in grado di confrontarsi con gli impegni e le tematiche ambientali; dall'altro vi sono delle necessità aziendali in termini di miglioramento dei dipendenti che non necessariamente vanno verso una direzione 'green' (Opatha, H.H.D.N.P., Arulrajah, A.A., 2014). Valutare le persone anche secondo criteri legati alla sostenibilità e alla responsabilità ambientali è un altro modo per implementare pratiche di cura dell'ambiente nelle tipiche attività di gestione delle risorse umane (Opatha, H.H.D.N.P., Arulrajah, A.A., 2014).

**REDDITIVITA':** come logico che sia la redditività è da sempre l'obiettivo principale delle imprese. Da quando molte organizzazioni hanno però deciso di misurarsi anche sul campo della sostenibilità (Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., von Streng Velken, I., 2012) questo non può più essere però l'unico indicatore per misurare il successo di talune scelte e operazioni. Chiaramente la componente finanziaria continua ad avere un ruolo da protagonista nelle dinamiche aziendali, se non altro per garantire almeno i fondi necessari a tutte le funzioni (compresa quella di Gestione delle Risorse Umane, che ne necessita per operare in maniera sostenibile); ma non può più, alla luce di quanto detto, essere raggiunta concedendosi sacrifici in termini di risorse umane, di società e d'ambiente. (Stankevicius, Z., Savaneviciene, A., 2018).

**PARTECIPAZIONE DEI DIPENDENTI E DIALOGO SOCIALE:** la letteratura è ormai concorde sul fatto che la partecipazione dei dipendenti alle dinamiche aziendali sia una fonte di

valore aggiunto per l'organizzazione, attraverso la quale si profila una situazione di reciproco vantaggio (win-win). Il management da un lato cerca di creare attaccamento e lealtà dei dipendenti verso l'organizzazione, mentre per questi ultimi la partecipazione è un mezzo di crescita umana oltre che di soddisfazione dei bisogni (Joensson, T., 2008). Il concetto di partecipazione non è nuovo nelle discussioni e nella letteratura sul management, ma è comunque un argomento ancora attuale e in continuo divenire, al quale molti studiosi autorevoli hanno dedicato il loro impegno fornendone diverse interpretazioni e possibili definizioni (Joensson, T., 2008). Ad esempio, secondo Glew, O'Leary-Kelly, Griffin and Van Fleet (1995), questa implica un sincero sforzo del management e dei piani alti dell'organizzazione per assicurare a chi sta più sotto nella linea gerarchica il ruolo e la possibilità di far sentire la propria voce in diverse situazioni che dovrebbero portare al raggiungimento di alcuni obiettivi aziendali. Per Wilpert (1998) la partecipazione è un "costrutto multidimensionale" che comprende diverse modalità con cui le persone in un'organizzazione cercano di far valere i propri interessi quando si tratta di prendere decisioni talvolta cruciali a livello strategico od operativo. Per Zaugg (2009) invece la partecipazione è un obiettivo implicito nell'applicazione di un approccio sostenibile all'HRM ed è funzionale a far sì che le risorse umane siano viste come persone e non come strumenti per chi detiene il potere decisionale, cosicché esse non sia consumate bensì sviluppate (Stankevicius, Z., Savaneviciene, A., 2018).

Alla luce degli autorevoli contributi esaminati risulta evidente come pensare all'organizzazione come una macchina in mano agli alti dirigenti, che ha la sola finalità di condurli al loro obiettivo, sia un'idea che stona con quanto la letteratura e la realtà vogliono farci arrivare. Escludere i lavoratori dai processi di scelta significa non valorizzarli al massimo, facendo percepire loro come estranei all'organizzazione, modalità che porterà inevitabilmente a bassi commitment ed engagement. Tutto ciò avrà conseguenza su alcune delle caratteristiche chiave della sostenibilità, pregiudicando la possibilità di conseguire un vantaggio competitivo difendibile; questo perché le risorse umane saranno più difficili da mantenere nell'organizzazione, impedendo di programmare obiettivi e sviluppi di lungo periodo e incidendo in maniera negativa sui costi e quindi sulla redditività.

**SVILUPPO DEI DIPENDENTI:** questa attività, presente in qualsiasi tipo di funzione di Gestione delle Risorse Umane, va vista sotto la lente dell'approccio sostenibile. Questo significa, coerentemente con un orientamento di lungo periodo, non focalizzarsi solamente sul miglioramento delle abilità che sono richieste oggi alle persone, bensì sullo skill-set che le necessità future dell'organizzazione richiederanno loro di avere. Ciò implica una visione del personale non solo come lavoratori ma anche come agenti del cambiamento (Hirsig, N., Rogovsky, N., Elkin, M., 2014), in grado non solo di assolvere quasi passivamente i compiti loro assegnati ma di essere per

primi in grado di individuare la necessità per l'organizzazione di cambiare approccio verso determinati processi o attori con cui si rapporta. Trattare così i lavoratori significa, per l'azienda, vedere loro e il loro miglioramento futuro come un investimento piuttosto che come un costo (Becker, W., 2011). Anche in questo caso, come detto prima per la partecipazione, investire nella formazione dei dipendenti porta ad una win-win situation; per i lavoratori si aprono le porte per una carriera più ambiziosa e aumentano le possibilità future di impiego, mentre per l'organizzazione si crea un vantaggio competitivo sostenibile e non si rischia di frasi trovare indietro. Un approccio sostenibile alla gestione delle risorse umane vorrebbe che l'opzione dello sviluppo interno fosse preferita a quella dell'integrazione dal mercato del lavoro esterno. Secondo Hirsing (2014) infatti, sviluppare le abilità on-the-job rappresenta un risparmio di costi consentendo alle risorse di comprendere meglio i processi e le operazioni aziendali in cui sono inserite, rafforzandone il coinvolgimento. Uno dei fattori che porta le aziende ad essere restie verso gli investimenti in sviluppo del personale è il rischio che questi vadano in fumo per effetto del turnover, anche se alcuni studi empirici hanno dimostrato che lo sviluppo e il miglioramento del personale sono fattori chiave della redditività e i vantaggi derivanti da un investimento in formazione effettuato adeguatamente più che bilanciano i possibili costi di turnover (Hansson, B., 2007). Investire in formazione porta con sé anche benefici indiretti, essendo uno strumento di attrattività per coloro che sono esterni all'azienda e di ritenzione per coloro che già ci lavorano (Carvalho, A., Cabral-Cardoso, C., 2008).

**PARTNERSHIP ESTERNE:** in un'ottica di sostenibilità è fondamentale per le organizzazioni non solo essere in grado di attrarre la forza lavoro di cui necessitano e possibilmente quando ne necessitano, ma anche avere accesso assicurato alle cosiddette fonti di risorse (Ehnert, I., 2009). Queste ultime possono essere le istituzioni che si occupano di istruzione (scuole, Università...), mercati del lavoro, istituzioni non governative e altre ancora, e la vicinanza di rapporti con esse favorisce la sostenibilità delle politiche di gestione delle risorse umane (Ehnert, I., 2014). L'esistenza di queste relazioni porta benefici sia ai dipendenti o possibili tali, sia ai datori di lavoro o agli organi aziendali. Questi possono essere: la copertura delle spese di formazione, supporto al cosiddetto longlife learning, cooperazione e reciproco aiuto di vario genere con le università. Queste relazioni con le istituzioni formative garantiscono anche una certa attrattività per le organizzazioni, che possono così attingere una forza lavoro preparata e di cui si suppone conoscano ciò che può portare loro in termini di valore e conoscenze (Stankevicius, Z., Savaneviciene, A., 2018).

**FLESSIBILITA':** quando si parla di flessibilità come caratteristica componente della sostenibilità si fa genericamente riferimento alla flessibilità funzionale. Questa, sicuramente più in linea con un approccio di lungo periodo rispetto alla flessibilità numerica, può essere descritta come quella

flessibilità che “riguarda l’abilità di performare differenti compiti così come la consuetudine di spostare i lavoratori da un incarico all’altro per preservare la loro efficienza” (López-Cabrales, A., Valle, R., Galan, J.L., 2011). La flessibilità funzionale può considerarsi come il risultato di ‘job rotation’ e sostituzione dei dipendenti. La prima componente porta benefici per tutte le parti coinvolte: i managers capiscono quali sono i processi operativi determinanti per la creazione di valore nelle unità alle quali non dedicano generalmente le loro attenzioni mentre i dipendenti aumentano la loro spendibilità futura nel mondo del lavoro avendo accumulato esperienza nel ricoprire più mansioni (Stankevicius, Z., Savaneviciene, A., 2018). Comunque, applicare la flessibilità al concetto di sostenibilità significa principalmente ragionare in termini di bisogni dei dipendenti, in particolare ci si riferisce spesso alla flessibilità oraria durante la giornata lavorativa e durante i diversi periodi dell’anno, le possibilità di lavoro da remoto, le ferie, la retribuzione (Järlström, M., Saru, E., Vanhala, S., 2016) ...

**LA CONFORMITA’ CON E OLTRE LE NORMATIVE IN MATERIA DI MERCATO DEL LAVORO:** dover rispettare i requisiti minimi imposti dalle regolamentazioni dei mercati del lavoro è lapalissiano, ma per conformarsi con quanto richiesto da un approccio di sostenibilità questo non è abbastanza. È richiesto dunque alle organizzazioni di fare un passo oltre ed essere esse stesse prime promotrici di pratiche volte per esempio a garantire un impegno etico dei propri lavoratori in qualsiasi zona del mondo essi operino, oltre ad assicurare ai propri dipendenti un ambiente di lavoro sicuro sia dal punto di vista fisico che psicologico.

**COOPERAZIONE FRA DIPENDENTI:** secondo gli studiosi Brown e Shields (2011) i lavoratori hanno interesse a minare la bontà del lavoro dei loro colleghi perché, così facendo, riescono ad avvalorare la loro performance e quindi magari la loro retribuzione. Alcuni studi rivelano però che un atteggiamento collaborativo apporta benefici molto maggiori (Stankevicius, Z., Savaneviciene, A., 2018). Per esempio, Hirsig et al. (2014) hanno evidenziato come la cooperazione migliori la qualità degli output e la produttività dei processi, riduca l’assenteismo, abbassi il rischio di litigi e dispute sul lavoro e produca generalmente una maggiore soddisfazione nei riguardi dell’ambiente di lavoro. Per i responsabili delle risorse umane i mezzi attraverso il quale creare questo tipo di atmosfera positiva sono la condivisione di sentimenti come fiducia, rispetto e saldi principi comunicativi (Stankevicius, Z., Savaneviciene, A., 2018).

**CORRETTEZZA ED EQUITA’:** questi due valori dovrebbero riflettersi in tutte le attività tipiche di una funzione delle risorse umane e, un approccio sostenibile, da questo punto di vista non dovrebbe limitarsi soltanto ad essere non discriminatorio ma dovrebbe anche favorire un certo grado di diversità all’interno della forza lavoro (Hirsig, N., Rogovsky, N., Elkin, M., 2014).

### **1.3 Conclusione**

In questo capitolo si è fatta luce intorno al concetto di sostenibilità, evidenziandone in prima battuta i tratti essenziali comuni a tutte le più celebri definizioni. Successivamente si sono messe elencate e analizzate le caratteristiche che devono appartenere a qualsiasi approccio alla gestione delle risorse umane che voglia dirsi sostenibile. La letteratura sugli argomenti trattati è molto ampia e in continua evoluzione, tant'è che una definizione universale di 'sostenibilità' non viene riconosciuta ma, gli studi fatti sinora, sono sufficienti a delinearne con lucidità i confini e le caratteristiche distintive e primarie.

Nel prosieguo dell'elaborato si vedrà come quanto detto in questo capitolo venga declinato dalle singole realtà aziendali e dalle singole componenti che ne fanno parte.

## CAPITOLO 2

### 2.1 La selezione del personale e il concetto di sostenibilità

Uno dei campi che competono la funzione Gestione Risorse Umane che più può essere ‘contagiato’ dalla prospettiva della sostenibilità è quello del reclutamento e della selezione del personale. Gianecchini e Costa (2019, p.167) definiscono il reclutamento come “l’insieme delle attività attraverso le quali l’impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l’offerta potenziale di lavoro, monitorando allo stesso tempo le dinamiche evolutive del mercato”. Per gli stessi autori (2019, p.255) il processo di selezione è invece “il processo di scelta, tra i candidati individuati dal reclutamento, delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche richieste dalla strategia aziendale”. Trattandosi di un’attività che avrà poi risvolti su tutto l’apparato organizzativo e sulla macchina produttiva, c’è bisogno che gli specialisti HR siano supportati dagli altri membri dell’organizzazione e che le pratiche messe in atto si basino su un’idea di fondo pienamente condivisa da tutti i centri di responsabilità. Per selezionare il personale secondo un modo etico e sostenibile vi sono molte possibili applicazioni, ciascuna con un differente impatto. Jepsen e Grob (2015) a seguito di un’analisi approfondita, svolta con la partecipazione di numerosi esperti, hanno individuato un efficace top 10 di pratiche che possono essere implementate per rendere l’attività di reclutamento e selezione coerente con un approccio sostenibile. Si va ora a discutere proprio questa ‘classifica’.

1. Processi ‘paperless’. Un primo accorgimento, forse scontato ma efficace, è quello di dotarsi di sistemi informatici sufficientemente potenti per ridurre, se non completamente eliminare, l’uso di carta per questioni amministrative e burocratiche. Così facendo, oltre che salvaguardare l’ambiente, si migliora la gestione dei dati e la comunicazione informativa nell’organizzazione. Nell’ambito del reclutamento e della selezione le pratiche che dovrebbero informatizzarsi sono ad esempio annunci di lavoro, lettere di referenza, contratti di impiego, ...
2. Uso della tecnologia per ridurre gli spostamenti. L’uso della tecnologia e delle telecomunicazioni può ridurre l’impatto ambientale causato dagli spostamenti necessari per svolgere i colloqui e tutti i momenti di contatto fra il possibile futuro dipendente e la persona incaricata di rappresentare l’azienda.
3. Colloqui ‘green’. È importante che l’azienda crei la corretta impressione nella risorsa con la quale pensa di poter creare un duraturo rapporto di lavoro, contribuendo significativamente alla costituzione del contratto psicologico. Quest’ultimo si può definire come “una disposizione interiore ad adempiere un’obbligazione di tipo tecnico-giuridico, o a vivere una relazione organizzativa o sociale, con spirito di collaborazione, di fiducia e con forte impegno affinché le

attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta soddisfacente da entrambe le parti”. Così facendo si inseriscono in azienda le persone adatte che condividano con l’organizzazione un mindset comune, in grado di portare valore aggiunto e con cui probabilmente si andranno a costruire relazioni durevoli.

4. Reclutamento dall’interno. Un’organizzazione che si dimostri in grado di sviluppare le proprie risorse umane, e non solo di sfruttarle, ha più possibilità di accogliere al proprio interno le risorse giuste, oltre che di riuscire a mantenere quelle che già ci sono.
5. Integrare il concetto di sostenibilità nel job design. Integrare le pratiche di sostenibilità già al momento del job design (come, ad esempio, più che adeguati meccanismi di sicurezza fisica e/o psicologica) favorisce la creazione di un rapporto produttivo e di qualità che potrà, a sua volta, incorporare criteri di sostenibilità al momento della valutazione dei risultati.
6. Ricerca di competenze sulla sostenibilità. Già al momento della selezione del personale è importante per le aziende, soprattutto quando si vanno ad inserire dei giovani, cercare delle persone che abbiano già delle competenze significative in termini di sostenibilità.
7. Flessibilità per incoraggiare la diversità dei candidati. Applicare un reclutamento flessibile, in termini di modalità e orario, permette di confrontarsi con una rosa di candidati molto più eterogenea, venendo incontro anche a chi si trova, in situazioni di maggiore rigidità, impossibilitato a presentare la propria candidatura.
8. Coinvolgimento della comunità. Si dovrebbe considerare cosa l’organizzazione può fare per la comunità, vicina o lontana che sia, come programmi di partnership e altri strumenti di coinvolgimento. Così facendo l’organizzazione potrebbe garantirsi un accesso ad una cosiddetta ‘fonte di risorse’ e investendo nella comunità potrebbe favorirne la crescita umana traendone dei vantaggi nel lungo periodo. Inoltre, a parità di skills, un approccio sostenibile prediligerebbe che per l’assunzione si attingesse dalla comunità locale più vicina all’organizzazione (Becker, W., Smith, R., 2012).
9. Dimostrare la sostenibilità all’inserimento. Quando un nuovo lavoratore è inserito nell’organizzazione è bene dimostrare quanto dovrebbe essere stato espresso nei momenti del reclutamento e della selezione, mettendo in atto delle pratiche di lavoro sostenibili e dimostrandosi concretamente coinvolti nella questione della sostenibilità.
10. Monitorare e riportare gli obiettivi di sostenibilità. Nelle fasi di reclutamento e selezione è importante prefiggersi degli obiettivi di sostenibilità, i quali andranno poi monitorati e sui quali sarà utile fare un rapporto.

È importante notare che quanto detto finora ha il carattere della raccomandazione più che quello della spiegazione di pratiche da applicare e, anche per questo, va visto in relazione alle singole

realtà aziendali. Alcuni dei punti sviluppati dalle studiosse, per esempio, fanno riferimento allo sfruttamento del potenziale tecnologico ed informatico, il quale però presenta un costo di implementazione spesso notevole e che soprattutto talvolta non è concretamente applicabile. Viene facile pensare che in alcune realtà, soprattutto per la natura dell'impiego, ma anche per altre ragioni tecniche o strutturali, ci possa essere incompatibilità con l'uso della tecnologia (in particolare della telecomunicazione).

Un contributo di stampo un po' più tecnico è invece quello lasciatoci da Ellen Weinreb, CEO di Weinreb Group, un'apprezzata società di executive search. La manager ci fornisce cinque declinazioni e possibilità applicative di pratiche sostenibili durante la fase di reclutamento e selezione. La prima consta nell'assumere professionisti della sostenibilità, i quali possono suddividersi in tre categorie o livelli. Al primo livello, diciamo pure in cima ad una metaforica piramide, vi è il cosiddetto Chief Sustainability Officer. Al livello sottostante ci sono altre figure, le quali rapportano direttamente al CSO (Chief Sustainability Officer) e che fanno sempre parte della divisione o della funzione 'sostenibilità'. Sotto a questi sustainability officer vi sono poi coloro che non fanno direttamente riferimento al CSO ma che coprono ruoli incorporati in altre funzioni aziendali.

La seconda 'definizione' ci suggerisce di applicare dei KPIs (Key Performance Indicators) quantitativi al momento dell'assunzione. Questi indicatori inoltre non sono utili soltanto quando c'è da effettuare uno screening dei candidati durante il reclutamento ma anche per controllare l'adeguatezza dei nuovi assunti per il primo, limitato, periodo di tempo.

Un'altra declinazione applicativa al criterio di sostenibilità spinge affinché i valori legati alla sostenibilità vengano diffusi in tutti i livelli e in tutte le operazioni dell'organizzazione, agevolando così il reclutamento e la selezione.

La quarta definizione implica l'utilizzo della propria anima sostenibile come arma di attrazione per i possibili nuovi assunti, oltre che come strumento di engagement per chi nell'organizzazione vi è già. Le persone sono infatti attratte da organizzazioni in cui si rispecchiano e con le quali pensano di avere una personalità simile.

L'ultima indicazione della dottoressa Weinreb suggerisce alle organizzazioni di favorire i rapporti di lavoro interni fra persone che dimostrino una certa affinità di spirito, che siano dunque caratterialmente compatibili e che condividano determinati valori. I vantaggi di questo ultimo punto sono notevoli: diminuisce il turnover e migliora l'engagement, con i risultati economico-finanziari che seguono a ruota. Inoltre, lavoratori interni con un certo grado di soddisfazione, possono diventare i migliori brand ambassador e reclutatori per l'azienda sul mercato.

## 2.2 La teoria del Green Human Resource Management

Un contributo importante alla discussione ci è fornito anche dai risultati di una ‘branca’ importante del Sustainable Human Resource Management: il Green Human Resource Management (GHRM). Possiamo definire il GHRM come l'uso delle politiche HRM per incoraggiare l'uso sostenibile delle risorse all'interno delle imprese e promuovere la causa dell'ambientalismo che aumenta ulteriormente il morale e la soddisfazione dei dipendenti (Mampra, 2013). Zoogah (2011) lo descrive invece come l'uso di politiche, filosofie e pratiche di gestione delle risorse umane per promuovere un uso sostenibile delle risorse umane e contrastare qualsiasi danno indesiderato derivante dalle questioni ambientali dell'organizzazione. Nell'ambito di questo braccio del management delle risorse umane, è emerso negli ultimi anni il concetto di GRS, ossia Green Recruitment and Selection (e.g. Bauer et al., 2012; Milliman, 2013; Jepsen and Grob, 2015). Una buona definizione ci viene fornita da Tang et al. (2018) che lo descrivono come il processo di reclutamento e selezione dei candidati che sono sensibili alle questioni ambientali e desiderosi di impegnare loro stessi anche in una performance ambientale. Paillè e Thu Pham (2019) invece ci parlano del GRS come il processo di identificazione, valutazione e verifica della mentalità ecologica del candidato, dei suoi valori ecologici e della sua sensibilità alle tematiche ambientali. Nonostante possa sembrare inizialmente una pratica dispendiosa, se portata a termine con successo garantisce dei vantaggi nelle fasi successive all'ingresso nell'organizzazione come, ad esempio, il coinvolgimento negli obiettivi green dell'azienda o la formazione dei dipendenti sul tema (Paillè P. e Thu Pham D.D., 2019). Chi si occupa di selezione del personale quindi, se ha la possibilità di dimostrare il suo coinvolgimento (e quindi quello dell'organizzazione) nella causa ambientale, ha l'occasione in primis di attrarre potenziali lavoratori altrettanto coinvolti e preparati (Grolleau et al., 2012) e, di conseguenza, di avere a che fare con risorse altamente qualificate. Nel tentativo di chiarire come le organizzazioni selezionano candidati coerentemente con la loro posizione pro-ambiente, le ricerche hanno evidenziato come non ci siano dei criteri comuni e universalmente applicati. Piuttosto, la ‘green selection’ implica una valutazione delle esperienze e delle abilità del candidato riguardo la tematica ambientale e le varie sfaccettature; ma questa valutazione non segue, appunto, una metodologia prestrutturata (Paillè P. e Thu Pham D.D., 2019). Nella pratica possiamo distinguere in linea di massima due differenti approcci: la ‘green selection’ e la ‘non-green selection’ (Paillè P. e Thu Pham D.D., 2019), per cui alcune aziende tengono conto delle competenze in ambito ambientale del candidato, mentre altre non lo fanno. Da questo punto di vista alcuni studi hanno evidenziato come l'attenzione alle tematiche ambientali, in relazione alle competenze dei lavoratori che entrano nell'azienda, possa essere sollecitata da necessità legislative e di mercato (Guerci, Longoni e Luzzini, 2016). Per coloro che invece tengono in attenta considerazione la predisposizione ambientalista del candidato, diversi sono i contributi e le teorie a

riguardo. Ad esempio Subramanian et al. (2016) ci parlano delle competenze ecologiche come un qualcosa di direttamente associato alle competenze personali e vanno quindi accertate proprio in questo ambito. Le competenze green sarebbero quindi il risultato dell'esperienza di vita del soggetto, di quanto insegnatogli dalle figure di riferimento e di quanto appreso durante il percorso di istruzione e andrebbero perciò verificate nel momento di indagine sui tratti e la personalità del candidato. Proseguendo su questa linea di pensiero Tang et al. (2018) sottolineano l'esigenza di indagare queste caratteristiche dell'individuo attraverso veri e propri test sulla personalità; anche se non ci è ancora giunta evidenza che ciò sia stato mai applicato nella realtà (Paillè P. e Thu Pham D.D., 2019). I reclutatori tendono infatti a verificare le competenze di loro interesse in maniera più indiretta durante i tradizionali colloqui di selezione oppure analizzando il background culturale e non del candidato (Paillè P. e Thu Pham D.D., 2019). Altri aspetti da tenere in considerazione (Arulrajah et al., 2015; Masri and Jaaron, 2017) sono quelli del green job design e del green job planning in modo da assicurarsi che i valori ecologici del possibile futuro nuovo lavoratore siano coerenti e compatibili con quelli dell'organizzazione. Infatti, secondo Morin et al. (2011) e Uggerslev et al. (2012) se i candidati hanno la stessa concezione del valore ecologico dell'organizzazione, probabilmente questo gioverà all'accettazione positiva degli stessi verso il loro lavoro e alla loro soddisfazione una volta entrati a far parte dell'organizzazione. Inoltre, buoni valori ecologici potrebbero essere importanti dato che si potrebbe generalizzarli, successivamente all'ingresso del nuovo candidato, in modo che vadano ad incorporarsi nel comportamento che viene considerato corretto per ogni individuo su quel posto di lavoro, fungendo da modello di riferimento. Chiaramente per sfruttare il potere attrattivo verso il mercato del lavoro l'organizzazione deve essere in grado di comunicare efficacemente questa sua sensibilità verde (Lis, 2012) e la cosiddetta 'green reputation' è sicuramente il fattore di maggior influenza. Come suggeriscono puntualmente Ambec e Lanoie (2008) nessuno vorrebbe lavorare per un'organizzazione poco raccomandabile e i lavoratori più qualificati hanno molto spesso la possibilità di scegliere. Da un punto di vista leggermente diverso, Bauer et al. (2012) asseriscono che lavorare in un'organizzazione con una brutta reputazione è una minaccia per la reputazione del singolo individuo, che potrebbe soffrire questa situazione in cui si sente 'giudicato' e mal visto, anche dalle persone a lui più vicine, a causa della sua scelta professionale. Questa ultima intuizione si basa sulla teoria della identificazione organizzativa, che viene definita come "il legame cognitivo che si attiva allorché l'immagine di sé di una persona contiene gli stessi elementi che essa attribuisce all'organizzazione" (Costa, Gianecchini, 2019 p.262). Gli individui tendono quindi a percepirsi simili agli altri membri di un gruppo di cui si sentono di far parte, mentre tendono a vedersi diversi da chi non fa parte del loro stesso gruppo (Costa, Gianecchini, 2019). Di conseguenza, e per contrasto con quanto detto prima, una organizzazione che gode di buona reputazione da questo punto di vista sarà avvantaggiata nel

guadagnarsi il consenso della comunità cosicché le persone andranno orgogliose di farne parte (Behrend et al., 2009). Numerose ricerche, in particolare grazie al contributo di Guerci, Montanari, Scapolan ed Epifanio (2016), hanno evidenziato come è sicuramente efficace segnalare al mercato la prospettiva green dell'impresa, ma diversi canali comunicativi hanno, ovviamente, potenza ed efficacia molto diversi. Per esempio, una diffusa percezione e reputazione di azienda interessata alle dinamiche ambientali è molto più efficace di annunci e proclami inseriti nel sito ufficiale aziendale, non essendo quest'ultimo una fonte neutra percepita come imparziale e senza rischio di green washing (Guerci, Montanari, Scapolan and Epifanio, 2016).

Chiaramente, nell'approcciarsi con le aziende, entrano in gioco per i potenziali nuovi lavoratori anche i loro tratti e la personalità, che si riflettono nella percezione sull'impegno ambientale profuso dall'organizzazione e sull'importanza attribuita del tema. Molti studi, soprattutto a impronta qualitativa, si sono soffermati sull'analisi dei tipi di candidati. Ad esempio, Rodrigo e Arenas (2008) hanno identificato 3 principali tipologie di candidato in base al loro atteggiamento verso la Corporate Social Responsibility (CSR). Quest'ultimo concetto fa riferimento a quanto un'organizzazione tenga a 'fare la cosa giusta', il che ovviamente riferisce anche alle dinamiche ecologiche e ambientali. Usando la stessa terminologia dei due ricercatori possiamo individuare quindi i 'committed employee', gli 'indifferent employees' e i 'dissident employees'. I primi sono molto attenti e scrupolosi riguardo le pratiche di CSR, i secondi sono focalizzati invece soltanto sul proprio lavoro e la propria carriera, mentre gli ultimi soffrono il fatto che il denaro speso per favorire un impatto ambientale non dannoso non venga impiegato per aumentare i salari o per implementare altre pratiche a favore dei dipendenti.

In un altro studio incentrato su questa tematica Soyez, Hoffmann, Wunschmann, and Gelbrich (2009) hanno riconosciuto 4 dimensioni che possono descrivere l'orientamento ambientalista dei lavoratori. Sempre riprendendo la terminologia della ricerca in questione si identificano gli 'egocentric individuals', gli 'ecocentric individuals', gli 'anthropocentric individuals' e gli 'environmentally apathetic individuals'. I primi hanno interesse all'argomento sostenibilità perché amano godersi la natura, i secondi hanno un riguardo verso la natura fine a sé stesso, i terzi credono che la natura sia al servizio dell'uomo e perciò a questi convenga proteggerla, infine gli ultimi credono che queste preoccupazioni riguardo la sostenibilità ambientale siano esagerate. Ovviamente, la tipologia di approccio al tema della sostenibilità di ogni candidato va tenuta in forte considerazione durante il processo di Green Recruitment and Selection.

## **2.3 Sostenibilità e processi di on-boarding**

Una volta selezionato il candidato il processo di reclutamento e selezione non può certo dirsi concluso ma, anzi, prosegue con la fase di inserimento (on-boarding) nell'organizzazione.

Generalmente parlando, i processi di on-boarding sono finalizzati a favorire l'inserimento del nuovo assunto tramite interventi formativi di orientamento, affiancamento a lavoratori più esperti, periodi di rotazione fra le diverse mansioni e le diverse funzioni (Costa, Gianecchini, 2019). Le ricerche riportano che questo periodo, i primi pochi mesi all'interno di una nuova realtà lavorativa, sono assolutamente determinanti per la buona riuscita della relazione tra nuovo assunto e azienda (Bauer, 2010). I nuovi lavoratori, infatti, creeranno la loro idea su quanto sia profondo l'impegno dell'azienda nelle tematiche ambientali e sociali basandosi sulle norme con cui si scontreranno, gli aneddoti che verranno loro raccontati e gli insegnamenti che riceveranno dai superiori o da altri lavoratori più esperti. Una parte del ruolo del processo di inserimento consiste quindi nel rendere consapevoli i lavoratori sullo sforzo compiuto dall'organizzazione riguardo la sostenibilità, attraverso programmi di orientamento e formazione, metodi formali e ufficiali di comunicazione e il coinvolgimento dei nuovi lavoratori negli sforzi ambientali e sociali dell'azienda (Bauer, Talya N., Erdogan, Berrin, and Taylor, Sully, 2012). Anche semplicemente esporre i lavoratori alle pratiche ambientali dell'organizzazione e renderli partecipi di queste aumenta la loro consapevolezza e il loro coinvolgimento.

Un interessante caso di studio di un'efficace pratica di on-boarding ci viene fornito da PricewaterhouseCoopers, che si affida al programma Ulysses. Quest'ultimo consiste nell'affiancamento di nuovi manager ad alto potenziale con alcuni rappresentanti di Organizzazioni Non Governative con lo scopo di installare alcune conoscenze in termini di sviluppo sostenibile applicabili soprattutto nei Paesi in via di sviluppo.

## **2.4 Conclusione**

Riassumendo quanto detto in questo capitolo, diversi autori e professionisti hanno dato il loro contributo alla letteratura riguardo la selezione del personale secondo criteri di sostenibilità ed eticità. Si tratta di apporti molto validi che i professionisti sono tenuti a seguire con grande attenzione, anche se non si è giunti alla definizione di alcune 'best-practices' così universalmente riconosciute. Le pratiche individuate si riferiscono sia al momento vero e proprio di reclutamento e la successiva selezione, sia al processo di on-boarding. Queste sono in primis l'implementazione di accorgimenti ecologici in tutte le fasi pratiche dei processi come, ad esempio, l'uso della tecnologia per evitare gli spostamenti dei candidati e gli sprechi di carta. Successivamente però ci sarà bisogno di alcuni interventi più decisi, ossia l'assunzione di persone qualificate in posizioni strategiche (Chief Sustainability Officer) e la definizione di alcuni indicatori chiave di performance al fine di valutare l'efficacia e l'efficienza delle pratiche implementate.

Fondamentale, secondo la teoria del Green Recruitment and Selection, che l'organizzazione costruisca una solida e riconosciuta green reputation. Questa è la percezione che i lavoratori più

qualificati, che possono quindi decidere dove lavorare, hanno dell'impegno sociale ed ecologico profuso dall'organizzazione; si tratta quindi del più importante strumento di recruitment di giovani lavoratori che hanno a cuore le dinamiche green, di cui sono probabilmente i maggiori conoscitori. Diventare un luogo dove i migliori scelgono di lavorare è sicuramente una delle maggiori fonti di vantaggio competitivo, oltre che il più importante strumento per perseguire la via della sostenibilità: da quest'ultima questione dipenderà la sopravvivenza delle aziende in un futuro non remoto. In ultimo, anche l'on-boarding può essere 'inquinato' da un approccio più sostenibile, facendo esso parte del più ampio processo di reclutamento e selezione. In questa situazione sarà importante far percepire ai nuovi entrati la mentalità sostenibile inculcata nell'organizzazione. Riuscendo a fare questo verrà favorito il corretto inserimento dei nuovi lavoratori e, soprattutto, la diffusione di un mindset incentrata su una definizione condivisa di sostenibilità.

# CAPITOLO 3

## 3.1 Introduzione

In questo capitolo conclusivo si vedrà come un'eccellenza italiana, Lavazza, applichi quanto si è detto. Si è scelta questa azienda perché, oltre a rappresentare una consolidata realtà del nostro Paese, viene spesso presa in considerazione come un'azienda virtuosa da questo punto di vista. Ciò è testimoniato, e verrà anche chiarito in seguito, dai numerosi attestati e riconoscimenti che le sono stati conferiti in questo ambito. L'azienda torinese testimonia quindi che conciliare risultati economici con l'applicazione dei criteri di sostenibilità ed economicità può, e deve, essere la sfida per tutti nei prossimi anni.

L'approccio di analisi adottato è stato quello di indagare i recenti bilanci di sostenibilità dell'azienda, nel tentativo di riconoscere l'applicazione di idee che erano state portate alla luce nel capitolo 2. Successivamente si è confrontato quanto ottenuto con alcuni dei concorrenti diretti e, soprattutto, si è certificata la bontà delle pratiche Lavazza da quanto riportato dagli esperti e dalle certificazioni e attestati ottenuti da terze parti.

## 3.2 La storia di Lavazza

Un interessante caso di studio è quello del gruppo torinese Lavazza, attivo dal 1895. Lavazza prende vita proprio in quell'anno, quando Luigi Lavazza apre in via San Tommaso, nel capoluogo piemontese, la prima drogheria Lavazza. Qualche anno più tardi, nel 1927, prende vita, sempre a Torino, la Luigi Lavazza SPA, per opera di Luigi, della moglie Emilia, e dei loro figli Maria, Mario e Giuseppe; la neonata società ha una prima capitalizzazione di 1.500.000 lire. La seconda metà degli anni '40 del secolo scorso è fondamentale per la famiglia. Nel 1947 nasce il primo logo Lavazza, da cui poi si arriverà ad avere quello attuale e, sempre in quegli anni, arriva un'intuizione fondamentale: vendere il caffè non più sfuso, ma impacchettato con il marchio. Nel 1957, in pieno boom economico, la crescita dell'azienda procede incontrastata, in Italia è la prima rivenditrice di caffè e si appresta a conquistare l'Europa. Nello stesso anno infatti viene attuato l'innovativo ciclo di lavorazione 'a caduta', efficientissimo e innovativo; 8 anni dopo, nel '65, viene aperto a Settimo Torinese il più grande centro di torrefazione d'Europa. Nel 1982 Lavazza apre vicino a Parigi la sua prima sede estera, mentre nel 1990 a Londra viene istituita la Lavazza Coffees Ltd: la Gran Bretagna, e quindi l'Europa intera, sono il mercato di riferimento. In quegli anni Emilio Lavazza presiede l'EUCA, la Federazione Europea delle Associazioni di Caffè Tostato. Un anno prima nacque il settore Distribuzione Automatica con il sistema Espresso Point Lavazza: una macchina espresso che utilizza cialde monodose di caffè preconfezionate. Con l'arrivo del nuovo millennio la

sfida di Lavazza si amplia, e diventa anche sociale. Prende vita quindi nel 2004 la ONLUS Giuseppe e Pericle Lavazza, con l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita dei Paesi produttori di caffè; nello stesso anno viene presentata la miscela ¡Tierra!, con lo stesso obiettivo della fondazione, che porta tuttora buoni risultati.

Dal 2012 diviene obbligatoria la stesura del bilancio di sostenibilità e l'impegno etico, sociale e ambientale della secolare azienda torinese, prosegue rapido e con risultati incoraggianti.

### **3.2 Il caso Lavazza**

L'azienda italiana mostra sotto diversi punti di vista di avere a cuore il tema della sostenibilità e questo è un primo importante passo per attrarre i lavoratori qualificati e interessati alle dinamiche ambientali. Già dal primissimo approccio nel sito del gruppo Lavazza si nota come la prima frase, che suona come un proclamo, reciti “La solidità della governance familiare supporta un approccio industriale orientato alla creazione di valore nel lungo periodo”. I due aspetti messi in evidenza sono quelli della solidità e dell'orientamento di lungo periodo, caratteristiche fondamentali del concetto di sostenibilità e che quindi rimarranno da subito ben impresse nei potenziali nuovi lavoratori che si interfacciano con il gruppo. Continuando la nostra esplorazione del concetto di sostenibilità, in Lavazza risulta molto interessante analizzare il bilancio di sostenibilità del 2019. Prima di addentrarci nel documento vero e proprio, il sito internet risulta nuovamente molto efficace nella comunicazione. Viene infatti prima di tutto riportata una dichiarazione di Alberto Lavazza, Presidente di Luigi Lavazza S.P.A. (Bilancio di sostenibilità Lavazza, 2019) “Uno sguardo sempre proiettato in avanti non può che comprendere il desiderio di consegnare il miglior mondo possibile ai nostri figli”. In questa affermazione appare chiaro il riferimento alla definizione di sostenibilità del rapporto Brundtland (Our Common Future) del 1987. Antonio Bravalle, Amministratore Delegato di Luigi Lavazza S.P.A., riferisce in aggiunta, secondo quanto riportato dallo stesso sito (Bilancio di sostenibilità Lavazza, 2019) che “Nel seguire la matrice proposta dall'Agenda 2030, i programmi attuali e futuri risponderanno ai 17 SDGs (Sustainable Development Goals, N.d.A.) e vedranno coinvolti tutti gli stakeholder”. Il fatto che l'azienda si esponga in questa maniera nel suo impegno a conseguire certi obiettivi è un chiaro messaggio per i futuri ed attuali lavoratori sull'attenzione che la società torinese pone alla questione ambiente. L'impegno ambientale di Lavazza, come detto, sembra essere molto serio e con un orizzonte temporale che guarda fino al 2030, almeno. Chiaramente, e come detto nel capitolo 2 di questo elaborato, i potenziali nuovi lavoratori, nella fase di reclutamento, non si basano soltanto su quanto dichiarato dai canali di comunicazione ufficiali dell'organizzazione, ma cercano riscontri positivi anche dai fatti concreti e da fonti esterne. Detto ciò, i processi di reclutamento e selezione devono anch'essi essere coerenti con una strategia sostenibile e, sicuramente, questa predisposizione verde

e sostenibile, funge efficacemente da richiamo per giovani qualificati. Un'iniziativa da questo punto di vista è quella che ha visto Lavazza partecipare, oltre che ospitare presso la Nuvola Lavazza di Torino, al Festival dello Sviluppo Sostenibile del 2019, intitolato 'Generazione 2030'. In questa occasione l'azienda piemontese ha avuto modo di avvicinarsi ai giovani, creando così un contatto con la comunità che tra pochi anni costituirà il mercato del lavoro da cui l'azienda inserirà le proprie risorse umane, rendendo gli studenti consapevoli delle necessità ambientali e dell'impegno di Lavazza nel settore. Alcune iniziative di Lavazza sono direttamente finalizzate a migliorare le condizioni di vita di alcuni Paesi con cui essa si relaziona per la produzione del caffè. Ad esempio, in Uganda dal 2019 ha preso vita, insieme alla ONG Sawa World, il progetto Ujana ('giovani' nella lingua locale) che si pone come obiettivo quello di formare giovani produttori locali di caffè fornendo loro anche le innovazioni tecnologiche adatte. Ujana prevede la presentazione di 7 idee imprenditoriali partorite da altrettanti giovani ugandesi tra 15 e i 35 anni, che diventeranno realtà grazie al supporto finanziario e formativo di Lavazza. Quest'ultima ha quindi intrapreso una sorta di pratica sostenibile di 'reclutamento e selezione' nel Paese africano, avendo investito nella formazione di partner commerciali locali, i quali dovrebbero garantire un rapporto di lavoro duraturo e prolifico, oltre ad aver instaurato una relazione con la comunità locale, potenziale fonte di risorse.

Un altro esempio di come Lavazza faccia reclutamento cercando di controllare ed attingere direttamente dalle fonti di risorse, in questo caso le Università, è il Graduate Programme 'Be An Excellence'. Grazie al suddetto programma, istituito nel 2019, nel 2020 10 neolaureati sono entrati a far parte del gruppo Lavazza, seguendo un piano di on-boarding internazionale, ma anche interfunzionale, della durata di 3 anni. I nuovi arrivati si sono mossi tra i Dipartimenti di Marketing, Finance, Sales e Operations; il primo anno nella sede di Torino, il secondo presso una consociata all'estero, mentre per il terzo è stata definita una soluzione personalizzata in base alle ambizioni e ai risultati ottenuti precedentemente.

Ad ulteriore testimonianza della bontà delle pratiche sostenibili di Lavazza e quindi come ulteriore valido strumento di reclutamento delle figure professionali ricercate, vi sono le numerose certificazioni, riconoscimenti ed apprezzamenti ricevuti da fonti esterne all'azienda. Ad esempio, nel 2021 è stata riconosciuta dal Top Employer Institute Italia come una delle migliori aziende dove lavorare nella nostra Penisola, rappresentando un modello per l'adozione di strategie HR volte ad attrarre e fidelizzare i migliori talenti.

Un'altra dimostrazione della credibilità di Lavazza è il suo inserimento nel 2021 Global RepTrak 100, ossia la graduatoria, per reputazione, dei più grandi gruppi mondiali, ai quali è attribuito un punteggio da 0 a 100. L'azienda torinese di caffè si è posizionata al numero 53 con uno score di 74.5, considerato 'strong'.

Per quanto visto sinora, Lavazza ha un atteggiamento coerente con quanto la letteratura riassunta nel capitolo precedente dell'elaborato suggerisce. La predisposizione ai concetti cardine della sostenibilità è infatti subito messa in chiaro nella sezione apposita del sito e, a questi autoproclami, corrispondono nella realtà valide iniziative e riconoscimenti da terze parti. Detto questo, Lavazza dovrebbe essere in una posizione abbastanza comoda per quanto riguarda il reclutamento di persone con buone competenze nell'ambito ecologico e sostenibile; la green reputation risulta solida e attrattiva.

Nel momento di vera e propria selezione entra in gioco anche il concetto dell'eticità. In Lavazza l'interpretazione di questo concetto, con le sue applicazioni e le sue limitazioni, non è lasciata al caso, né al libero arbitrio del singolo. Dal 2013 infatti è presente in azienda un Codice Etico, che definisce le linee guida di comportamento e responsabilità e dove viene espresso, nel secondo dei tre capitoli, l'impegno di Lavazza verso i dipendenti e i lavoratori. Tra le altre, nel paragrafo in cui il gruppo esclama la sua passione per l'eccellenza, questo afferma di impegnarsi "affinché sia dato sempre spazio alle migliori intelligenze e alle persone più volenterose. Faremo di tutto per rimuovere ostacoli organizzativi, culturali o di qualsiasi altra natura che impediscano di godere a tutti di pari opportunità d'inserimento e di carriera in base al merito, indipendentemente dall'età, dall'identità di genere e dall'orientamento sessuale, dall'appartenenza etnica e dal Paese di provenienza, dalle convinzioni religiose o politiche. La ricerca e selezione del personale e lo sviluppo professionale saranno improntati a criteri di oggettività, competenza, professionalità e trasparenza, con l'obiettivo di attrarre e mantenere una popolazione aziendale diversificata per provenienza e cultura".

Questo passaggio mette chiaramente in luce come non ci sia altro criterio se non il merito quando si tratta di inserire nuove figure nell'organizzazione. L'impegno etico risulta molto chiaro e chi medita di lavorare in Lavazza sa che per essere inserito non troverà altri ostacoli se non le sue conoscenze e le sue abilità, e così sarà per tutto il tempo di permanenza.

Concludendo il secondo capitolo dell'elaborato si era ricordato come il processo di reclutamento e selezione non terminasse semplicemente con l'assunzione del candidato, ma comprendesse anche la fase di successivo inserimento dello stesso nell'organizzazione. In Lavazza la più significativa azione da questo punto di vista è il programma di induction 'Take Off'. Questo, lanciato a giugno 2019, consta di un periodo di formazione in aula, alternato dall'apprendimento da modulo virtuali e da visite esperienziali. Tutti i neoassunti, divisi in 'classi' da 20/30 persone, che vi partecipano passano 3 giornate di apprendimento in aula e alla fine ricevono una visita gratuita al museo Lavazza, una borraccia e una macchina da caffè. I nuovi lavoratori iniziano così il loro percorso nell'organizzazione consapevoli della storia e della cultura aziendali, aumentando l'engagement e il commitment e quindi le possibilità che il rapporto professionale sia lungo e proficuo. Anche in

questo caso Lavazza si comporta coerentemente ed in maniera funzionale con quanto i vari contributi della letteratura sembrano individuare come pratiche utili.

Parlando di processo di assunzione del personale in modo etico si fa riferimento anche alle uguaglianze di genere. Non sapendo ovviamente la qualità di tutte le persone sottoposte a screening non possiamo fornire un giudizio qualitativo sullo stesso, ma dobbiamo fare semplicemente affidamento ai numeri che l'azienda torinese fornisce sul suo ultimo bilancio di sostenibilità. I dati presenti nel documento fanno riferimento agli anni 2017, 2018 e 2019. Nel primo di questo triennio su 351 nuovi assunti il 46,4% erano donne, nel 2018 la quota era il 36,4% su un totale di 412 nuove assunzioni ed infine, nell'anno successivo, sono entrati nell'organizzazione 454 nuove persone, di cui il 42,7% erano donne. Potrebbe essere interessante confrontare i dati del 2018 e 2019 di Lavazza con quelli di un concorrente, per esempio Caffè Illy. Quest'ultimo nel 2018 ha fatto entrare in azienda 308 persone, di cui il 44,5% di sesso femminile; nell'anno successivo le assunzioni 'rosa' son state nuovamente il 44,5% sul totale di 353 nuove entrate. Si nota quindi da questo rapido confronto che i numeri, fatto salvo per l'annata 2018 in Lavazza, sono sostanzialmente simili. Per completezza di indagine si è svolto lo stesso lavoro di ricerca su un altro gruppo concorrente: Massimo Zanetti Beverage Group. Partendo dal 2017 constatiamo che i nuovi ingressi per quell'anno sono stati per solo il 38,43% femminili, su un totale di 640; mentre nell'anno successivo su 758 neoassunti, le donne hanno rappresentato il 41,7%. I tassi di assunzione sono stati rispettivamente il 13,1% per gli uomini e l'8,1% per le donne, nel primo anno in esame; per il seguente questo indicatore recitava 14,6% per gli uomini e 10,5% per le donne. Nel 2019 le assunzioni sono state 700, di cui 285 donne, il 40,7%. In quest'ultimo caso sappiamo però che il tasso di assunzione fra le donne è il 24,1%, mentre fra gli uomini il 21,2%. I dati in questione sono circa in linea con le altre statistiche riguardanti l'occupazione femminile nel nostro Paese, OECD.Stat per esempio ci racconta che il tasso di impiegati femminili sulla popolazione (employment/population rate) è stato 48.9%, 49.5% e 50.1% rispettivamente nel 2017, 2018 e 2019. Da questo punto di vista quindi, Lavazza non si è dimostrata assai virtuosa, ma comunque ha mantenuto standard coerenti con i rivali diretti sul mercato. Il divario e l'inequità di genere nel mondo del lavoro sono, soprattutto in Italia, un problema sociale di importanza assolutamente rilevante, ma per questioni argomentative e didattiche in questo elaborato non ci si addenterà nell'argomento. Dal punto di vista dei ruoli professionali invece l'unica posizione lavorativa in cui la percentuale di impiegate femminili supera la controparte maschile è quella dei colletti bianchi (54% contro 46%), mentre per quanto riguarda invece i manager (66% vs 34%), i quadri (65% contro 35%), i colletti blu (79%-21%) e i rappresentanti commerciali (88% contro 12%) la superiorità maschile è quasi schiacciante. C'è anche dire però, riguardo quest'ultima questione, che Lavazza rappresenta, almeno dal punto di vista delle posizioni manageriali, un esempio

relativamente positivo. Infatti, secondo il Rapporto Donne di Manager Italia del 2021 sull'imprenditorialità femminile, nel 2019 soltanto il 18,3% dei dirigenti privati è di sesso femminile.

Da questo punto di vista risulta sicuramente positivo il programma lanciato da Lavazza, MAAM – La maternità come un master. Lo scopo di questo programma è sostenere i/le dipendenti che si apprestano a diventare genitori, rendendo così l'azienda più attraente per questo tipo di candidati. L'iniziativa in questione, in formato digitale e attivata nel 2019, propone un percorso di crescita professionale durante l'assenza fisica dal luogo di lavoro incentrato sul miglioramento di alcune soft skills. Queste possono essere di tipo relazionale, organizzative e riguardanti l'innovazione, competenze che poi saranno utili sul luogo di lavoro. Nella pratica il programma, accessibile dai neogenitori con pargoli fino a 3 anni d'età e dai futuri genitori, consta di: 24 moduli formativi della durata di 15/20 minuti l'uno, un network relazionale (anche extraaziendale) e oltre 300 spunti di riflessione per aumentare la consapevolezza sulla bontà del lavoro svolto. In Italia, nel 2019, hanno aderito al programma 12 papà e 37 mamme, un buon numero che può fungere da ulteriore leva di reclutamento e di rafforzamento della reputazione di Lavazza e delle sue iniziative di welfare aziendale, rendendola così più attraente per le figure professionali ricercate.

### **3.2 Conclusione**

In conclusione, credo si possa assolutamente affermare che Lavazza sia concretamente impegnata dal lato della sostenibilità e dell'eticità. Le iniziative intraprese sono numerose e i risultati che ci vengono mostrati sembrano indicare che si voglia percorrere una strada positiva. Per esempio, nel bilancio di sostenibilità del 2019 ci viene mostrato come il 100% dell'energia utilizzata negli impianti di Italia, Francia e Canada provenga da fonti rinnovabili. Ci viene riferito anche che, rispetto all'anno precedente, c'è stata una diminuzione del 30% delle emissioni indirette e che le nuove capsule espresso point sono formate per il 25% da materiali provenienti da sfridi di produzione. A dimostrazione di quanto una mentalità sostenibile debba essere il futuro non solo dal punto di vista sociale, ma anche economico-finanziario, Lavazza tra il 2018 e l'anno seguente ha incrementato il fatturato del 17,6% (da 1,87 a 2,2 miliardi di euro) e la redditività del 41%. Tutte queste informazioni, oltre alle varie iniziative sociali, ai riconoscimenti e agli attestati contribuiscono a creare una solida green reputation per Lavazza. Questa è, come detto nel capitolo 2, una fondamentale forza di richiamo per tutti quei lavoratori generazione Y e Z che sono molto attenti alle dinamiche sociali e ambientali e che pretendono di poter applicare le loro conoscenze in un'organizzazione che non lavori mettendo a rischio il loro futuro pianeta.

Anche per questo, e coerentemente con quanto sostenuto da Ellen Weinreb (2013), nel 2016 Lavazza ha istituito la Direzione Institutional Relation & Sustainability. Il compito di questo organo

è gestire le attività assegnate alla Funzione Corporate Social Responsibility, le relazioni istituzionali esterne e quelle della ONLUS Giuseppe e Pericle Lavazza. Dotandosi di professionisti di questo tipo è chiaramente più semplice diffondere in maniera omogenea su tutti i livelli aziendali, una cultura sostenibile e rispettosa dell'ambiente. Questo tipo di impronta, che Lavazza come visto dimostra già dal reclutamento e dalla selezione dei professionisti che vi ci entrano, deve essere focale per tutti coloro che vogliono fare business, a qualsiasi livello e latitudine.

Come insegna un antico proverbio, il nostro pianeta, la Terra, non è un'eredità che abbiamo ricevuto dai nostri avi, bensì una risorsa che abbiamo preso in prestito dai nostri figli.

# BIBLIOGRAFIA

## Bibliografia consultata

- ANLESINYA, A., SUSOMRITH, P., 2020. Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295-324 [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038>>
- BAUER, T.N., ERDOGAN, B., TAYLOR, S., 2012. Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organizations: Recruitment and Onboarding. *Business Faculty Publications and Presentations*, 28 [online]. Disponibile su: <[https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin\\_fac/28/](https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/28/)>
- BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2019, LAVAZZA [online]. Disponibile su: <[https://www.lavazza.it/content/dam/lavazza/sostenibilita/bilancio/bilanci-pdf/it/Sostenibile2019\\_ITA.pdf](https://www.lavazza.it/content/dam/lavazza/sostenibilita/bilancio/bilanci-pdf/it/Sostenibile2019_ITA.pdf)>
- BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2016, LAVAZZA [online]. Disponibile su: <<https://www.lavazza.it/content/dam/lavazza/sostenibilita/bilancio/bilanci-pdf/it/Lavazza-bilancio-sostenibilita-2016-ITA.pdf>>
- BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2018, SEGFREDO BEVERAGE GROUP [online]. Disponibile su: <<http://investors.mzb-group.com/fase2/ita/informazioni-per-gli-azionisti/sostenibilit/>>
- BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2019, CAFFÈ ILLY [online]. Disponibile su: <<http://valuereport.illy.com/pdf/2019/Sustainable-value-report-illy-2019-ITA-Cap5.pdf>>
- BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2019, SEGAFREDO BEVERAGE GROUP [online]. Disponibile su: <<http://investors.mzb-group.com/fase2/ita/informazioni-per-gli-azionisti/sostenibilit/>>
- COSTA, G., GIANECCHINI, M., 2019. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. 4<sup>a</sup> ed. Milano: McGraw-Hill Education.
- JEPSEN, D.M., GROB, S., 2015. Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2) 160-178 [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1177/0973408215588250>>
- YATES, K., SEYEN, L., 2011. Employee Value Propositions: Creating Alignment, Engagement and Stronger Business Results. Society for Human Resource Management webcast [online]. Disponibile su: <<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/11evp.pdf>>.
- LAVAZZA, 2021. Gruppo Lavazza: Struttura, Consociate, Brand, Sedi e Distributori [online]. Disponibile su: <<https://www.lavazza.it/it/chi-siamo/company/gruppo.html>>

- LAVAZZA, 23 maggio 2013. Codice etico Lavazza [online]. Disponibile su: <<https://www.lavazza.it/it/chi-siamo/company/codice-etico.html>>
- MANAGERITALIA, marzo 2021, *Rapporto donne Manageritalia* [online]. Disponibile su: <[https://www.manageritalia.it/resources/manageritalia-rapporto-donne-2020\\_marzo-2021.pdf](https://www.manageritalia.it/resources/manageritalia-rapporto-donne-2020_marzo-2021.pdf)>
- MANZO, I., 10 giugno 2019. *Generazione 2030: da Torino arriva un appello alla sostenibilità, i muri della città comunicano l'Agenda 2030*, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile [online]. Disponibile su: <<https://festivalsvilupposostenibile.it/2019/home/310-2554/generazione-2030-da-torino-arriva-un-appello-alla-sostenibilita-i-muri-della-citta-comunicano-lagenda-2030>>
- MAZUR, B., WALCZYNA, A., 2020. Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate. *Sustainability*, 12(21): 8987, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su12218987>>
- OECD. Stat, 2021. LFS by sex and age – indicators [online]. Disponibile su: <[https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS\\_SEXAGE\\_I\\_R](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R)>
- SHOEB, A., 2015. Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817 [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>>
- STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- TANG, G., CHEN, Y., JIANG, Y., PAILLÉ, P. AND JIA, J., 2018. Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55 [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>>
- TOP EMPLOYERS INSTITUTE, 2020 [online]. Disponibile su: <<https://www.top-employers.com/it-IT/certified-top-employers-search/>>
- UKEssays, November 2018. Ulysses program in price water house coopers [online]. Available from: <<https://www.ukessays.com/essays/business/ulysses-program-in-price-water-house-coopers.php?vref=1>>
- WEINREB, E., 2013. The 5 definitions of sustainability recruiting. *GreenBiz* [online]. Disponibile su: <<https://www.greenbiz.com/article/5-definitions-sustainability-recruiting>>
- World Commission on Environment and Development: Our Common Future. 1987 [online]. Disponibile su: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>

## Bibliografia citata

- AMBEC, S. AND LANOIE, P., 2008. Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4). In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- ARULRAJAH, A., OPATHA, H. AND NAWARATNE, N., 2015. Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1). In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- BAUER, T.N., ERDOGAN, B., TAYLOR, S.M. Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding. In: JACKSON, S.E., ONES, D.S. AND DILCHERT, S. (EDS), 2012. *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*. Jossey-Bass/Wiley, NY. In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- BECKER, W., 2011. Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- BEHREND, T., BAKER, B., AND THOMPSON, L., 2009. Effects of pro-environmental recruiting messages: the role of organizational reputation. *Journal of Business Psychology*, 24(3). In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- BROWN, M., SHIELDS, J. Reward management: Rethinking individual performance pay. In: CLARKE, M., ED., 2011. *Readings in HRM and Sustainability*. Tilde University Press: Prahan, Australia. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- CARVALHO, A., CABRAL-CARDOSO, C., 2008. Flexibility through HRM in management consulting firms. *Pers. Rev.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>

- DOCHERTY, P.; KIRA, M.; SHANI, A.B. What the world needs now is sustainable work systems. In: DOCHERTY, P., KIRA, M., SHANI, A.B., EDS., 2009. *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability* (2 ed.). Routledge: London, UK. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- EHNERT, I. Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. In: EHNERT, I., HARRY, W., ZINK, K.J., EDS., 2014. *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer: Berlin/Heidelberg, Germany. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- EHNERT, I., 2009. *Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica-Verlag: Berlin/Heidelberg, Germany. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- EHNERT, I., PARSA, S., ROPER, I., WAGNER, M., MULLER-CAMEN, M., 2016. Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- GLEW, D.J., O'LEARY-KELLY, A.M., GRIFFIN, R.W., VAN FLEET, D.D., 1995. Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *J. Manag.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- GUERCI, M., LONGONI, A., LUZZINI, D., 2016. Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2). In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- GUERCI, M., MONTANARI, F., SCAPOLAN, A., EPIFANIO, A., 2016. Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: exploring independent and interactive

- effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2). In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- GUERCI, M., PEDRINI, M., 2014. The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a ‘strong’ HR management system. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- HANSSON, B., 2007. Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. *Pers. Rev.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- HIRSIG, N., ROGOVSKY, N., ELKIN, M., Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises. In: EHNERT, I., HARRY, W., ZINK, K.J., EDS., 2014. *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer: Berlin/Heidelberg, Germany. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- HOEPPE, J.C., Practitioner’s View on Sustainability and HRM. In: EHNERT, I., HARRY, W., ZINK, K.J., EDS., 2014. *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer: Berlin/Heidelberg, Germany. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- JÄRLSTRÖM, M., SARU, E., VANHALA, S., 2016. Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- JEPSEN, D., GROB, S., 2015. Sustainability in recruitment & selection: building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*. In: PAILLÉ P., THU PHAM

- D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- JOENSSON, T.A., 2008. Multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Empl. Relat.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- KIRON, D., KRUSCHWITZ, N., HAANAES, K., VON STRENG VELKEN, I., 2012. Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Manag. Rev.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- KRAMAR, R., 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? In: MACKE, J., GENARI, D., 2019. Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815. Disponibile su: <[www.journals.elsevier.com](http://www.journals.elsevier.com)>
- LAVERTY, K.J., 1996. Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Acad. Manag. Rev.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- LÓPEZ-CABRALES, A., VALLE, R., GALAN, J.L., 2011. Employment relationships as drivers of firm flexibility and learning. *Pers. Rev.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- LUMPKIN, G.T., BRIGHAM, K.H., 2011. Long–Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrep. Theory Pract.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- LUMPKIN, G.T., BRIGHAM, K.H., MOSS, T.W., 2010. Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrep. Reg. Dev.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>

- MAMPRA, M., 2013. Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In: Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management. In: SHOEB, AHMAD, 2015. Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817 [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>>
- MARIAPPANADAR, S., 2012. Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Soc. Bus. Rev.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- MARIAPPANADAR, S., 2012. The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *Int. J. Soc. Econ.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- MILLIMAN, J., 2013. Leading-edge green human resource practices: vital components to advancing environmental sustainability. *Environmental Quality Management*. In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- MORIN, D., PAILLÉ, P., REYMOND, A., 2011. L'attraction organisationnelle: Une recension de la documentation scientifique. La fidélisation des ressources humaines: Approches conceptuelles et recherches empiriques. In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- OPATHA, H.H.D.N.P., ARULRAJAH, A.A., 2014. Green human resource management: Simplified general reflections. *Int. Bus. Res.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- PFEFFER, J., 2010. Building sustainable organizations: The human factor. *Acad. Manag. Perspect.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The

- Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online].  
Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- RENWICK, D.W., REDMAN, T., MAGUIRE, S., 2013. Green human resource management: A review and research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- RODRIGO, P., ARENAS, D., 2008. Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics.* In: BAUER, T.N., ERDOGAN, B., TAYLOR, S., 2012. Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organizations: Recruitment and Onboarding. *Business Faculty Publications and Presentations.* 28. Disponibile su: <[https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin\\_fac/28](https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/28)>
- ROWAN, J.R., 2000. The moral foundation of employee rights. *J. Bus. Eth.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- ROY, M.J., THÉRIN, F., 2008. Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs. *Corp. Soc. Respons. Environ. Manag.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>
- SOYEZ, K., HOFFMANN, S., WUNSCHMANN, S., GELBRICH, K., 2009. Pro-environmental value orientation across cultures. Development of a German and Russian scale. *Social Psychology.* In: BAUER, T.N., ERDOGAN, B., TAYLOR, S., 2012. Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organizations: Recruitment and Onboarding. *Business Faculty Publications and Presentations.* 28. Disponibile su: <[https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin\\_fac/28](https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/28)>
- SUBRAMANIAN, N., ABDULRAHMAN, M., WU, L., NATH, P., 2016. Green competence framework: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2). In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower.* Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>
- UGGERSLEV, K.L., FASSINA, N.E., KRAICHY, D., 2012. Recruiting through the stages: a meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3). In: PAILLÉ P., THU PHAM D.D., 2019. Green recruitment

and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. Disponibile su: <[www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm)>

WILPERT, B., A view from psychology. In: HELLER, F., PUSIC, E., STRAUSS, G., WILPERT, B., EDS., 1998. *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press: Oxford, UK. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>

World Commission on Environment and Development: Our Common Future. 1987 In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>

ZAUGG, R.J., 2009. *Sustainable HR Management: New Perspectives and Empirical Explanations*. Gabler: Wiesbaden, Germany. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>

ZAUGG, R.J., BLUM, A., THOM, N., 2001. *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes*. IOP Press: Berne, Switzerland. In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>

ZINK, K.J., 2014. Designing sustainable work systems: The need for a systems approach. *Appl. Ergon.* In: STANKEVICIUS, Ž., SAVANEVICIENE, A., 2018. Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10(12), 4798, MDPI [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.3390/su10124798>>

ZOOGAH, D., 2011. The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. In: SHOEB, AHMAD, 2015. *Green Human Resource Management: Policies and practices*. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817 [online]. Disponibile su: <<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>>