



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle aziende

Tesi di Laurea

L'Espatrio: selezione,
formazione e rimpatrio
in dottrina e nella
prassi di tre multinazionali

Relatore

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Laureando

Irene Trentini
Matricola 823924

Anno Accademico

2014 / 2015

ABSTRACT

L'internazionalizzazione delle attività economiche (con la necessità di trasferire competenze e processi da una struttura all'altra) è diventato uno dei fenomeni prevalenti nelle operazioni delle multinazionali moderne; al centro di questo processo si pone la figura dell'espatriato.

La letteratura riconosce l'importanza di questo soggetto e la complessità delle operazioni che ne caratterizzano l'impiego, e ancor più delle imprese stesse è riuscita ad individuare le problematiche e le soluzioni connesse ai tre processi fondamentali che si articolano dal momento in cui si rende necessario mandare un dipendente all'estero fino al momento del suo rientro in sede.

L'obiettivo di questa tesi è fornire un quadro concettuale che illustri le tematiche più analizzate, discusse e criticate dalla dottrina in merito ai processi di selezione, formazione e rimpatrio, indicando quali sono gli obiettivi ed i metodi più efficaci secondo gli studiosi e sottolineando le vistose differenze che sussistono tra le soluzioni proposte e le prassi adottate dalle imprese, talvolta insufficienti, se non inadatte a governare i processi descritti.

L'analisi empirica consiste in una indagine qualitativa condotta mediante interviste ai direttori HR di tre importanti multinazionali appartenenti a tre diversi settori (rispettivamente commerciale, industriale e finanziario): L'Oréal, FCA e Unicredit.

La gestione di un espatrio da parte di queste tre imprese si è rivelata a volte aderente alle risposte date dalla dottrina, mentre in alcuni aspetti, sottesi a tematiche ampiamente dibattute dagli studiosi, si notano discrepanze anche rilevanti con le soluzioni teoriche. Vi è consapevolezza dell'importanza di una strutturazione formale dei tre processi ma non sempre il tempo, le risorse o una precisa volontà di predisporre gli strumenti necessari perché questo accada.

I dati e le considerazioni tratti dalle interviste sono stati correlati alla struttura dottrinale, nel tentativo di chiarire perché, nonostante i processi reali non siano ottimizzati come e quanto la teoria richiederebbe, gli espatri siano comunque uno strumento efficace ed ampiamente utilizzato.

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1. Management delle Risorse Umane: Politiche, Pratiche e Strategie

- 1.1 La globalizzazione e i fattori che influenzano le decisioni dello Human Resource Management
 - 1.1.1 La globalizzazione
 - 1.1.2 I fattori esterni all'azienda che influenzano le politiche HRM
 - 1.1.3 I fattori interni all'azienda che influiscono sulle politiche HRM
 - 1.1.4 I collegamenti tra le politiche di HRM, le strategie e la struttura organizzativa
- 1.2 Strategic International Human Resource Management
- 1.3 Conclusioni

CAPITOLO 2. L'espatrio

- 2.1 Introduzione alla figura dell'espatriato
 - 2.1.1 Ruoli dell'espatriato
- 2.2 La selezione
 - 2.2.1 Le caratteristiche dei candidati
 - 2.2.2 Il metodo di selezione
- 2.3 La formazione
 - 2.3.1 Le fasi della formazione
 - 2.3.2 Le tre fasi preliminari
 - 2.3.3 La quarta fase: contenuto del programma di formazione
 - 2.3.4 Valutazione del programma di formazione
- 2.4 Il rimpatrio
 - 2.4.1 Il problema del turnover
 - 2.4.2 I problemi del rimpatrio e gli errori commessi dell'impresa
 - 2.4.3 Come l'impresa dovrebbe affrontare il rimpatrio

2.5 Conclusioni

CAPITOLO 3. I casi

3.1 Il caso L'Oréal

- 3.1.1 Il gruppo e le caratteristiche principali
- 3.1.2 Strategia, struttura, cultura e clima aziendale: i legami con l'espatrio
- 3.1.3 La gestione degli espatri in L'Oréal
- 3.1.4 La selezione e la formazione
- 3.1.5 Il rimpatrio

3.2 Il caso Fiat Chrysler Automobiles

- 3.2.1 Il gruppo e le caratteristiche principali
- 3.2.2 Strategia, struttura, cultura aziendale: i legami con l'espatrio
- 3.2.3 Gli espatri in FCA
- 3.2.4 La selezione e la formazione
- 3.2.5 Il rimpatrio

3.3 Il caso Unicredit S.p.A.

- 3.3.1 Il gruppo e le caratteristiche principali
- 3.3.2 Strategia, struttura, cultura aziendale: i legami con l'espatrio
- 3.3.3 Gli espatri in Unicredit
- 3.3.4 La selezione e la formazione
- 3.3.5 Il rimpatrio
- 3.3.6 Conclusioni

3.4 Conclusioni

INTRODUZIONE

La crescita delle multinazionali, specialmente negli ultimi trent'anni, ha aumentato la consapevolezza delle stesse in merito all'importanza dell'uso degli espatriati e della corretta gestione di questa pratica, che inizia nel momento in cui si apre la fase di individuazione dei candidati e si conclude con la fine del mandato all'estero ed il conseguente rientro dell'espatriato.

Le ragioni per cui un espatrio si conclude con un fallimento, che sia un ritorno prematuro senza che sia stato assolto l'incarico oppure l'abbandono dell'azienda da parte dell'espatriato una volta esaurito il mandato, sono riconducibili a molteplici elementi insiti nei tre processi fondamentali della pratica: la selezione, la formazione e il rimpatrio. Ogni fase di questo percorso influirà sul risultato finale e ogni aspetto sottovalutato o lasciato al caso potrà determinare problemi e difficoltà a livello personale o lavorativo per la persona cui è stato affidato l'incarico all'estero, fino al caso estremo dell'insuccesso del medesimo.

La dottrina ha ampiamente evidenziato e studiato tutte le ragioni che possono condurre al fallimento di un incarico e le soluzioni proposte per scongiurare questa eventualità considerano non solo gli aspetti economici, ma anche e soprattutto i fattori psicologici, personali, relazionali e culturali che un espatrio implica. Dopo un primo capitolo introduttivo, che esamina le problematiche connesse ai vari contesti economici e sociali in cui le multinazionali possono trovarsi ad operare ed i tipi di strategia, struttura e orientamento utilizzati dalla stesse, nel secondo capitolo sono esposte alcune delle teorie più significative proposte in dottrina. Le scienze manageriali ormai da anni si occupano di questi temi con l'intento di offrire principi e suggerimenti atti ad assicurare un espatrio di successo, che, peraltro, sembrano essere colti solo sporadicamente ed in maniera comunque parziale dalle multinazionali, che manifestano un'attenzione limitata soprattutto alle problematiche connesse alla gestione degli individui che dovranno affrontare l'esperienza, spesso in assenza di una adeguata preparazione a livello psicologico e personale.

Il secondo capitolo analizza le tre fasi dell'espatrio, la selezione, la formazione pre-partenza e il rimpatrio, e ripercorre le tecniche e le metodologie con cui queste dovrebbero essere affrontate. Infine nel terzo capitolo saranno esposte le pratiche adottate in merito da tre importanti multinazionali, che operano in tre settori del tutto differenti (l'Oreal in ambito commerciale, Fiat Chrysler Automobiles in ambito industriale, oltre che commerciale, e Unicredit nel campo bancario e finanziario), anche al fine di verificare se a diverse sfere di attività corrispondano diversi strumenti e procedure.

Attraverso il contatto diretto con alcuni dei responsabili HR delle tre multinazionali è stato possibile analizzare le pratiche poste in essere, che evidenziano delle discrepanze con la best practice desumibile dalla letteratura; nonostante questa sia ben conosciuta spesso è trascurata o semplificata all'eccesso per vari motivi, che vanno dalla necessità di un contenimento dei costi al perseguimento di una filosofia aziendale che non la riconosce come essenziale ai fini degli obiettivi d'impresa.

CAPITOLO 1. Management delle Risorse Umane: Politiche, Pratiche e Strategie

1.1 La globalizzazione e i fattori che influenzano le decisioni dello Human Resource Management

1.1.1 La globalizzazione

Tra i processi compresi nel concetto multidimensionale di globalizzazione un'attenzione crescente è stata dedicata negli ultimi decenni ai cambiamenti socio-economici connessi alla funzione ed alla gestione del capitale umano.

Ci sono molte definizioni di globalizzazione, tante quanti sono i fenomeni ad essa associati: da quelle strettamente economiche che descrivono l'integrazione dei mercati a livello mondiale, a quelle che definiscono le trasformazioni culturali, sociali e politiche connesse al progressivo sviluppo di tecnologie e mezzi di comunicazione comuni tra le varie nazioni. Ai fini di questo elaborato è interessante evidenziare i fenomeni che hanno trasformato l'economia mondiale, quelli cioè derivanti dall'aumento dei traffici internazionali di beni e servizi, dei grandi flussi di investimenti diretti esteri e dalla crescita delle transazioni finanziarie internazionali.

Alcuni autori affermano che le attuali economie nazionali sono state 'internazionalizzate' più che globalizzate, rilevando che i processi sottesi a quanto comunemente inteso come globalizzazione sono in corso da secoli ed arrivando addirittura a bollare il fenomeno semplicemente come un 'mito', che peraltro vedrebbe il suo inizio già intorno alla metà dell'Ottocento (Hirst and Thompson, 2000). Studiosi meno scettici (Perraton et al., 1997), pur riconoscendo l'esistenza di fenomeni di globalizzazione anche in epoche storiche precedenti, affermano che le attività economiche globali non sono mai state numerose come in questo periodo e che il loro influsso sulle economie delle singole nazioni non è mai stato così rilevante.

Il dibattito in letteratura sugli effetti di questi cambiamenti sull'economia internazionale continua a svilupparsi e si possono ad oggi individuare tre differenti prospettive: l'approccio della globalizzazione semplice, l'approccio istituzionale e l'approccio integrato (Bamber et al., 2004) Per quanto concerne il mercato del lavoro, il primo approccio ritiene che le attività economiche siano diventate talmente interconnesse e le pressioni associate alla globalizzazione così schiaccianti da non permettere differenze se non di poco conto negli schemi sottostanti i rapporti lavorativi. Estremizzando questo approccio si può affermare che esso individua nella maggior parte delle economie una 'corsa al ribasso' in termini di salari e l'erosione delle garanzie connesse al rapporto di lavoro, nonché la progressiva scomparsa dei regimi specifici dei mercati del lavoro nazionali.

Questo approccio, che prevede una sempre maggiore convergenza dei modelli organizzativi del mercato del lavoro dei singoli stati, è stato ampiamente criticato. Garrett e Weiss per esempio osservano che il fatto che i governi incontrino pressioni economiche esterne simili non impedisce loro di effettuare scelte differenti in risposta a queste pressioni e che anzi le diversità legate alle varie tipologie di rapporti lavorativi, alle politiche adottate e ai risultati ottenuti dai vari stati stanno crescendo.

Gli aspetti critici riscontrati in questo approccio e l'evidente diversità dei vari schemi sottostanti le politiche lavorative hanno contribuito allo sviluppo dell'approccio istituzionale.

I sostenitori di questo approccio (Locke e Kochan et al., 1996) suggeriscono che i trend internazionali non vengono assimilati allo stesso modo dai singoli stati, ma sono mediati dalle varie istituzioni nazionali che riescono a coniugarli con le specifiche realtà politico-economiche in modi differenti.

Considerando che le differenze nelle istituzioni nazionali sono relativamente durature, questo approccio suggerisce che probabilmente la globalizzazione non porterà a una convergenza generale degli schemi sottostanti le politiche del lavoro ma piuttosto a una divergenza crescente e continua tra questi schemi.

Questo secondo approccio rappresenta un'utile correzione alla logica dell'approccio della globalizzazione semplice perché si focalizza sul ruolo di mediatore delle istituzioni aiutando a spiegare perché esistono diversi modelli sottostanti i rapporti lavorativi ma, allo stesso tempo, non riesce a chiarire del tutto perché esistono anche diverse analogie nei medesimi.

Esiste un terzo approccio, meno sviluppato in letteratura rispetto ai precedenti, che cerca di spiegare le similitudini e le differenze tra i vari paesi, l'approccio integrato (Bamber et al.).

Entrambi gli approcci esposti accolgono la visione della globalizzazione come un fenomeno che crea pressioni economiche uniformi ma sono in disaccordo sul ruolo, più o meno vincolante, che queste pressioni assumono nella considerazione degli organi politici nazionali che determinano ed indirizzano i singoli modelli di mercati del lavoro.

L'approccio integrato suggerisce che entrambe le variabili vanno considerate ma che siccome i singoli stati sono integrati nell'economia internazionale in modi differenti, le pressioni economiche si riflettono in modalità diverse, che discendono anche dalla natura degli organi politici del sistema-stato oltre che dall'importanza assunta nel sistema economico nazionale delle varie tipologie di lavoratori e degli organi di rappresentanza ad esse connessi.

Tenute in considerazione le diverse prospettive a livello macroeconomico è facile intuire come anche a livello microeconomico e aziendale la globalizzazione sia oggetto di riflessioni e dibattiti.

Considerando le teorie che sostengono la 'strong globalization', ovvero il fenomeno inteso come pervasivo e determinante nei cambiamenti economici, è utile notare come effettivamente le economie nazionali e regionali sono sempre più influenzate da un nuovo sistema globale di coordinamento e controllo nel quale la competizione e le scelte strategiche sono organizzate a livello mondiale e come pertanto le imprese nazionali e regionali a loro volta stiano diventando subordinate alle imprese

transnazionali.

La capacità degli stati nazionali nel regolare le attività economiche sta declinando in quanto subordinata sempre di più a logiche economiche planetarie, e i mercati globali influenzano sempre più le scelte delle singole nazioni: alle politiche economiche nazionali viene richiesto un grado di efficienza sempre maggiore per poter competere su scala globale ed in quest'ottica è inevitabile che gli interessi economici internazionali rappresentati da fondi d'investimento, grandi banche d'affari, multinazionali dell'industria e del commercio incidano sul processo formativo delle 'regole' sottese alla politica economica di un governo, politica economica che determina la capacità (o meno) di un paese di attrarre investimenti e capitali.

La globalizzazione pone delle nuove sfide e richiede quindi nuovi strumenti in ambiti disparati, compreso quello attinente alla gestione delle risorse umane, specialmente a quelle imprese che operano attraversando i confini nazionali come le multinazionali e le imprese globali e a quelle imprese che abitualmente devono affrontare processi di espatrio dei loro dipendenti.

I business su scala globale sono caratterizzati infatti dalla libera circolazione delle persone e delle risorse finanziarie, specialmente nelle economie sviluppate quali l'Unione Europea, NAFTA, ASEAN, ECOWAS, MERCOSUR ecc.

L'apertura dei mercati ha accentuato il bisogno di gestire le risorse umane in modo efficace per guadagnare un vantaggio competitivo nel mercato globale, ma affinché questo scopo sia raggiunto bisogna capire quali sono i fattori che determinano l'efficacia delle varie pratiche di gestione delle risorse umane. Le politiche di HRM (Human Resource Management) devono essere lette dalle imprese come una chiave del loro successo per varie ragioni. Innanzitutto per la maggior parte delle organizzazioni il costo del personale è il costo operativo che più facilmente può essere controllato e rimodulato in base alle circostanze, in secondo luogo si possono considerare le capacità e le conoscenze apportate dalle risorse umane come la chiave del successo di un'impresa e come un aspetto cruciale per la sopravvivenza e la performance della stessa. E infine, le modalità con cui si affrontano i problemi che sorgono quando un'impresa internazionale deve trattare in contesti multiculturali diventano nuove opportunità di successo.

Alla luce di queste considerazioni, nella figura 1.1 sono riassunti diversi elementi, interni e esterni, che i manager dovrebbero considerare durante la pianificazione della gestione delle risorse umane a livello internazionale.

1.1.2 I fattori esterni all'azienda che influenzano le politiche di HRM

1-Economia

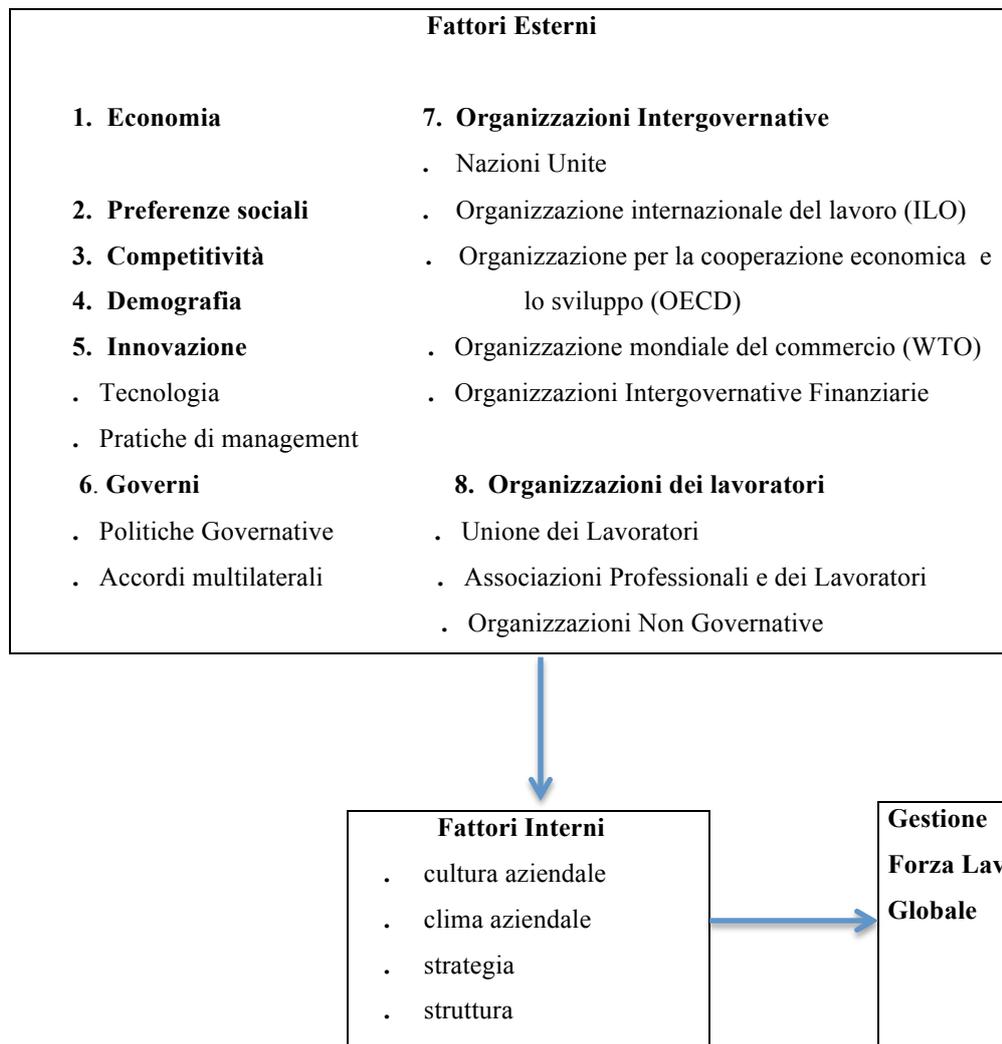
Le forze economiche globali, nazionali, regionali e locali possono influenzare pesantemente le attività delle imprese e le decisioni in merito alla forza lavoro da impiegare. La presenza di eventuali crisi (economiche ma anche politiche) nell'host country (il paese che ospita il lavoratore), il confronto tra i

salari medi dell'home country (il paese in cui risiede la casa madre dell'impresa) e quelli dell'host country, l'influenza politica, economica e culturale del paese ospitante nel panorama internazionale sono solo alcuni degli elementi a livello macroeconomico che influenzeranno la scelta a livello di HRM.

2-Preferenze Sociali

Questo fattore comprende l'ampia gamma di valori, norme, costumi, credenze, attitudini e aspettative di cui sono portatori i diversi gruppi sociali, le comunità e la società nel suo complesso.

Figura 1.1 Fattori che influenzano le politiche di HRM a livello globale



Fonte: Vance, C., e Paik, Y., 2006. *Managing Global Workforce*. New York: Sharpe

Le preferenze sociali sono inoltre influenzate dalle tecnologie della comunicazione, che contribuiscono a diffondere nuovi e diversi modelli sociali e culturali, modificando rapidamente e spesso in maniera profonda gli usi e i costumi tradizionali nonché le aspettative dei singoli e a volte di

intere società.

Da non sottovalutare è anche la crescente importanza attribuita alla Responsabilità Sociale di Impresa, che guarda all'insieme di interazioni esistenti tra l'impresa ed il paese in cui la stessa opera, quali ad esempio le problematiche connesse al rispetto dell'ambiente e della salute dei cittadini del paese ospitante od alla preservazione di elementi culturali originali od ancora alla salvaguardia di particolari siti paesaggistici o archeologici. Questa crescente attenzione globale (a maggior ragione in una società mediatica, dove è molto difficile occultare comportamenti deleteri) incide sulla reputazione e sull'immagine pubblica delle imprese, facendo aumentare le aspettative sugli standard comportamentali delle stesse ed aumentando altresì il livello dei requisiti richiesti per poter partecipare al mercato globale. Non a caso, al fine di migliorare o proteggere la propria immagine pubblica molte aziende destinano una parte del budget ad iniziative non connesse al core business, dal restauro di monumenti all'utilizzo, ove possibile, di fonti di energia alternative.

3-Competitività

Per un'impresa competere su scala globale significa aumentare la propria quota di mercato e il proprio profitto accrescendo contemporaneamente il numero di clienti soddisfatti e diminuendo i costi. Con la maggiore accessibilità ai mercati del lavoro a basso prezzo e il supporto delle ICT (Information Communication Technology) le compagnie sono incentivate a spostare e consolidare le loro operazioni dove risulta più conveniente.

Le aziende inoltre competono per attrarre e mantenere risorse umane di qualità e talento perché queste rappresentano una fonte primaria di vantaggio competitivo; la valenza del capitale intellettuale non è secondaria rispetto a quella del capitale finanziario, anzi in determinati settori può essere prevalente.

4-Demografia

Le caratteristiche demografiche dei lavoratori da trasferire ma anche quelle dei lavoratori presenti nell'host country (quali l'età, il sesso, l'etnia e le competenze di base) possono influenzare le scelte che l'HRM deve compiere.

5-Innovazione

Il mondo in cui viviamo è in continua evoluzione e diventa pertanto indispensabile monitorare ed anticipare i cambiamenti, reagendo velocemente ed in modo appropriato agli stessi al fine di sopravvivere e competere con successo. Tra le più importanti forme di innovazione da considerare si evidenziano le pratiche di management, ovvero tutte le tecniche che l'organizzazione può adottare per evolvere il modo di gestire le risorse umane, e l'innovazione tecnologica, che richiede aggiornamenti continui per i software e l'hardware e più in generale l'adozione di eventuali nuovi metodi per la gestione di back-office, riunioni, call-center (si pensi ad esempio alla multiconferenza, che permette l'interazione di dispositivi diversi e non vincola i partecipanti a garantire la presenza in un luogo prefissato).

6-Governi

I governi individualmente e collettivamente hanno un ruolo centrale nel regolare l'attività economica e

possono esercitare una notevole influenza sulle politiche dello HRM.

Lo scopo di un governo è quello di assicurare e proteggere il benessere dei propri cittadini, incluso il loro sostentamento economico ed è per questo che generalmente legiferano al fine di facilitare la crescita economica e aumentare le opportunità di lavoro. Nel mercato globale particolare importanza assumono le infrastrutture, il sistema scolastico e la formazione di forza lavoro qualificata; spesso si creano regimi fiscali 'ad hoc' finalizzati ad attrarre i capitali delle imprese che operano a livello planetario, con evidenti ricadute positive sull'occupazione.

7-Organizzazioni Intergovernative

E' importante ricordare inoltre le Organizzazioni Intergovernative (organizzazioni di governi che cooperano ad un obiettivo comune quali Nazioni Unite, Organizzazione Internazionale del Lavoro, Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, Organizzazione Mondiale del Commercio, ecc) e l'influenza esercitata dagli Accordi Multilaterali tra governi, fattori che servono non solo a promuovere il commercio transnazionale e lo sviluppo economico delle nazioni coinvolte, ma orientano anche gli spostamenti dei lavoratori interessati, determinando degli standard comuni di competenze fruibili in paesi diversi.

8-Organizzazioni dei lavoratori

Infine, un ruolo non secondario è svolto da tutte quelle organizzazioni non-profit a livello locale, nazionale o globale che si occupano della tutela dei diritti dei lavoratori, nell'intento di concorrere alla formazione di regole che garantiscano la forza lavoro e di creare degli standard minimi nelle varie nazioni (sindacati, associazioni professionali e varie organizzazioni non governative quali Human Rights Watch, Amnesty International, World Vision e CARE). Nei paesi più evoluti spesso queste organizzazioni diventano interlocutori al pari dei governi o delle amministrazioni locali e non possono pertanto essere trascurati nelle politiche di HRM.

In aggiunta a questi fattori esterni ci sono poi dei fattori interni che influenzano le pratiche di HRM: la cultura aziendale, il clima aziendale e la struttura dell'azienda.

1.1.3 I fattori interni all'azienda che influiscono sulle politiche di HRM

-Cultura aziendale

Per cultura aziendale si intende l'insieme di obiettivi, valori, norme e regolamenti presenti in ogni singola azienda e che possono discendere dalla visione originale del fondatore, dagli intenti comuni dei soci o dalla visione strategica del management. La cultura di un'organizzazione può essere comunicata esplicitamente (per esempio attraverso appositi regolamenti, comunicazioni scritte o discorsi ai dipendenti) o implicitamente (i comportamenti dei capi, comunicazioni informali, premi o punizioni) per indicare quali comportamenti sono desiderati e quali inaccettabili. La casistica è molto ampia e può riguardare anche lo stile di vita dei dipendenti (i dipendenti di Apple non hanno lo stesso dress code richiesto a chi lavora in una banca per esempio).

La cultura è pervasiva e spesso inconscia, è molto difficile da cambiare e l'eventuale mutamento richiede tempi considerevoli oltre che la rideterminazione del sistema di premi e incentivi; inoltre è spesso radicata a tal punto nei comportamenti dei membri di un'azienda da orientare ed educare i nuovi membri mediante un processo di emulazione.

Con la sua influenza pervasiva, la cultura dell'organizzazione ha effetti sui modelli di pensiero e sulla filosofia stessa di un'azienda, ed è rappresentata dai comportamenti del general management oltre ad incidere tanto sugli aspetti quotidiani della vita aziendale quanto sulle scelte strategiche, incluse quelle che concernono la gestione delle risorse umane. Infatti, una compagnia con una cultura etnocentrica tenderà a perpetuare la leadership dell'headquarter in modo omogeneo e darà più opportunità di carriera e promozione ai dipendenti del paese in cui risiede la casa madre, mentre un'azienda con cultura geocentrica darà le stesse possibilità di carriera a PCNs (Parent Country National), HCNs (Host Country National) e TCNs (Third Country National) perché riconosce l'importanza del contributo unico ed originale di ogni sussidiaria, e ancora la cultura policentrica, trattando ogni sussidiaria come un'entità aziendale autonoma, darà possibilità ai HCN e ai PNC di fare esperienza solamente nella propria sede e infine adottando la cultura regiocentrica i dipendenti di ogni regione in cui è presente una sede dell'azienda avranno la possibilità di muoversi solo entro i confini di questa ma potranno godere di un alto grado di autonomia decisionale per la loro regione.

-Clima Aziendale

Il clima di un'organizzazione è misurato dal complessivo livello di soddisfazione dei dipendenti.

E' un elemento delicato perché può cambiare molto velocemente (alle prime avvisaglie di un necessario taglio al personale piuttosto che di una diminuzione degli stipendi si diffonderà rapidamente un clima di sfiducia e scetticismo tra i lavoratori) e non va sottovalutato perché può avere un forte impatto sulla capacità di trattenere i dipendenti all'interno dell'azienda, elemento sostanziale al pari delle performance relative a produttività, profitto o soddisfazione dei clienti.

Ai fini di questo elaborato bisogna anche considerare che le preferenze dei dipendenti di un'impresa possono variare radicalmente da un paese all'altro e che il management non deve dare per scontato che le stesse pratiche e lo stesso sistema di incentivi diano come risultato un uguale livello di soddisfazione tra le diverse sussidiarie: devono essere monitorati i feedback dei dipendenti fuori sede per valutare i diversi climi aziendali e personalizzare la gestione della forza lavoro, ottimizzando così i livelli di soddisfazione di ogni operazione.

-Strategia

La strategia di un' impresa è l'approccio complessivo che questa adotta per competere nel mercato globale.

Se quanto viene qui sostenuto è che una efficiente gestione delle risorse umane è la chiave di una realizzazione di successo della strategia aziendale, è evidente quanto è importante allineare le pratiche e le funzioni della HRM (per esempio i sistemi di formazione e retribuzione) alla strategia dell'impresa. Ogni scelta strategica è correlata alle persone che lavorano nell'azienda; una strategia di

crescita che prevede un'acquisizione, un'alleanza o una fusione dovrà riflettersi in una maggiore dimostrazione delle proprie competenze e della capacità di socializzare da parte dei dipendenti, una strategia che prevede un taglio dei costi in cui è coinvolta tutta la MNC (Multinational Corporation) e che si esplicita nell'esternalizzazione delle operazioni amministrative o di quelle produttive avrà implicazioni per i lavoratori sia nell'home country che nelle host country e gli esempi simili potrebbero continuare.

Le strategie adottate dalle MNCs devono affrontare la sfida di formare un sistema che possa far coesistere gli aspetti spesso contrastanti di localizzazione e globalizzazione al fine di massimizzare i benefici recati da ognuna delle due situazioni; devono concernere non solo le scelte di centralizzare o decentralizzare la struttura organizzativa e decisionale o stabilire nel dettaglio quali funzioni saranno globalizzate e quali localizzate, ma piuttosto le strategie devono puntare a creare un sistema che sarà contemporaneamente centralizzato abbastanza per l'integrazione globale e il coordinamento sistemico, ma decentralizzato quanto basta per poter agire prontamente ed efficacemente su scala locale.

Di seguito vengono brevemente esaminati i tipi di strategia delineati in letteratura:

Strategia Globale (o Global Cost Leadership Strategy)

L'ambiente globale che cambia velocemente, così come la globalizzazione dei mercati e il ciclo di vita dei prodotti e della tecnologia sempre più brevi, determina la necessità per una MNC di sviluppare una strategia globale. Una strategia globale è attuabile quando un'azienda integra le sue attività in tutto il mondo per catturare i benefici che derivano dai collegamenti e dalle sinergie tra paesi diversi fino a guadagnare un vantaggio competitivo; in quest'ottica la posizione competitiva in un paese è significativamente influenzata dal posizionamento negli altri paesi. Nelle imprese che perseguono questo tipo di strategia, l'alto livello di coordinamento e interdipendenza richiesto tra affiliate straniere e società madre necessita che la compagnia sia globalmente integrata.

Le multinazionali intente a realizzare efficienze di tipo cost-saving operano sulle economie di scala e di scopo, integrano e coordinano operazioni a livello mondiale (come l'utilizzo di fornitori comuni e l'eliminazione delle strutture ridondanti) e sviluppano prodotti e strategie di marketing altamente standardizzati.

Strategia Multidomestica

La diversità tra le varie nazioni in cui una multinazionale opera probabilmente ostacola in un qualche modo l'efficacia organizzativa delle imprese che adottano una strategia globale, basti pensare a come per esempio le diverse culture e leggi potrebbero far risultare problematico l'uso di un prodotto o un messaggio tradizionale standard.

Una larga maggioranza di consumatori continua a chiedere localmente prodotti differenziati, riflettendo la sostanziale differenza tra gli standard, i gusti ed i bisogni percepiti anche tra paesi inseriti all'interno dello stesso blocco, come ad esempio l'UE (che pretenderebbe di essere invece un grande mercato integrato). Conseguentemente, cercare di implementare politiche e procedure operative standard in tutte le unità operative in tutto il mondo potrebbe andare contro gli interessi particolari

delle singole sussidiarie, o confliggere con le diverse regolamentazioni delle nazioni in cui hanno sede. Come risultato dell'eventuale scemare dell'interesse dei mercati locali oppure dei conflitti con le normative vigenti nei singoli paesi, la performance complessiva dell'organizzazione potrebbe decrescere ed è proprio per evitare queste conseguenze che una MNC può decidere di adottare una strategia multidomestica, con la quale punterà a valorizzare le proprie risorse locali.

Quando ci sono differenze sostanziali tra i vari mercati in cui opera, l'impresa può decidere quindi di gestire la competizione all'interno di ogni paese in modo indipendente dagli altri, incoraggiando le attività di progettazione del prodotto, di assemblaggio e di marketing adatte alle necessità specifiche di ogni paese.

Strategia Transnazionale

I recenti cambiamenti nel mercato globale suggeriscono che un'impresa Multinazionale non può sacrificare né l'integrazione globale né le peculiarità locali ma, anzi, il crescente numero di attività industriali strutturate in tal modo dimostrano che le imprese perseguono simultaneamente la globalizzazione e la localizzazione.

I paesi in cui una multinazionale opera differiscono per assetto politico, legale, economico, socioculturale e parimenti differiscono i gusti e le preferenze dei consumatori che vi risiedono. Queste caratteristiche distintive influenzano in maniera sostanziale le scelte delle imprese, che possono quindi decidere di adottare una strategia transnazionale per affrontare la sfida della riduzione dei costi e contemporaneamente valorizzare le peculiarità locali. Questa strategia prevede che le competitività, le risorse e i prodotti offerti possono derivare dal paese d'origine così come dalle unità locali, è una logica selettiva che non preclude nessuna possibilità alle sussidiarie nel caso queste abbiano qualcosa in più da offrire rispetto alla casa madre. Le sussidiarie all'interno di una strategia transnazionale hanno una maggiore autonomia rispetto a quelle che sottostanno ad una strategia globale, ma sono più dipendenti di quelle coinvolte in una strategia domestica; gli input generati sono comunque valutati dalla casa madre e, se nel caso, adottati nelle strategie poste in essere. La strategia transnazionale mira sostanzialmente a combinare i vantaggi in termini di costo derivanti dalla concentrazione delle attività con i vantaggi della differenziazione derivanti da una presenza localmente diffusa; il network di attività e le decisioni chiave competono a headquarters multipli e diffusi, scelta che permette di ottimizzare l'efficienza globale e allo stesso tempo rispondere alle specifiche esigenze locali.

Strategia regionale

Anche se la strategia transnazionale è tipicamente considerata quella ideale, in realtà non è sempre possibile raggiungere un bilanciamento ottimale tra l'integrazione globale e le problematiche locali, ragion per cui molte multinazionali hanno adottato come alternativa la cosiddetta strategia regionale. La crescita dei blocchi regionali commerciali come l'Unione Europea e il NAFTA hanno spinto e facilitato l'utilizzo della strategia regionale, che rappresenta fondamentalmente un compromesso tra la strategia globale e quella multidomestica.

-Struttura aziendale

L'ultimo elemento appartenente ai fattori interni è la struttura di un'impresa, cioè l'organizzazione logistica, amministrativa e gestionale.

Le aziende più piccole tendono ad avere una struttura meno formale nella quale le persone interagiscono regolarmente in modo da assistere ai problemi e risolverli tempestivamente mentre nelle grandi organizzazioni, dove queste interazioni sono meno prevedibili a causa della distanza e il maggior numero di impiegati, una struttura più formale con incontri regolari e procedure di reporting potrebbe essere più produttiva.

Di seguito vengono analizzate le strutture che possono essere adottate dalle multinazionali.

Struttura Divisionale Globale per Prodotto

Viene adottata quando i benefici derivanti dall'integrazione globale sono significativi e le differenze locali trascurabili, e prevede che ogni divisione di prodotto abbia la massima autonomia a livello globale. I product manager dell'headquarter gestiscono la loro divisione a livello internazionale come ritengono più opportuno e sono responsabili di tutte le funzioni attinenti alla produzione e alla distribuzione dei loro prodotti in qualsiasi mercato del mondo.

A causa dell'accentramento dei processi decisionali gli input provenienti dalle sussidiarie locali spesso non vengono considerati e i manager locali sono generalmente coinvolti esclusivamente nelle questioni finanziarie, legali e amministrative pertinenti all'area in cui operano.

Quando è adottata questo tipo di struttura l'autonomia locale è molto limitata e le sussidiarie sono trattate come centri di costo piuttosto che come centri di profitto, senza considerare che tra i manager delle varie divisioni potrebbero insorgere diffidenze e competizioni.

Struttura Divisionale Globale per Area

E' la struttura che viene implementata quando l'adattamento locale dei prodotti e dei servizi dell'impresa è critico per il successo del business e cioè quando le differenze tra i vari stati in cui è presente la compagnia sono sostanziali e le strategie devono adattarsi per incontrare le particolari condizioni di ogni mercato locale.

I manager di ogni area possono esercitare la loro autonomia per adattare ed estendere le strategie provenienti dalla casa madre alle specifiche necessità locali ma, adottando strategie che possono essere anche molto differenti tra paese e paese, c'è il rischio che alcune attività di pianificazione su scala globale non risultino facilmente applicabili in tutte le aree, e che prodotti sviluppati in un'area non incontrino lo stesso favore del mercato in una area diversa.

Struttura Divisionale Globale Transnazionale (o Struttura a Matrice)

E' la struttura che meglio risponde alla necessità di conciliare globalizzazione e localizzazione.

In questa struttura sia i manager locali che quelli della casa madre condividono la stessa prospettiva globale; la relazione tra questi soggetti è bilanciata e nessuna tipologia di manager risulta predominante e, anche se ci sono frequentemente diverse correnti di idee, di informazioni, di risorse e spostamenti di personale tra sedi differenti, questi flussi vengono gestiti attraverso l'interazione tra le varie unità operative e l'headquarter.

La forma ideale di una struttura transnazionale sembra condividere le caratteristiche di una struttura organizzativa a matrice in cui le sussidiarie locali devono rispondere sia all'area manager che al product manager; le MNCs dovrebbero essere viste come un network di decisioni prese orizzontalmente in cui l'headquarter e le sussidiarie locali sono posizionate una accanto all'altra piuttosto che su livelli gerarchici.

E' ragionevole aspettarsi che la struttura transnazionale sia esposta a potenziali conflitti o incomprensioni frequentemente associati alla struttura a matrice, nella quale sia le divisioni per prodotto che quelle per area hanno autorità sulle unità locali. Per assicurare un allineamento di intenti sono necessari coordinamento e comunicazioni frequenti, altrimenti il rischio è che gli obiettivi delle varie divisioni confliggano tra loro, con il risultato che la performance non sia quella ottimale.

Struttura Regionale per Headquarters

Può essere un'alternativa interessante alla struttura a matrice e si sposa chiaramente con una strategia regionale, mirando sostanzialmente a superare le potenziali tensioni tra headquarters. Gli headquarters hanno il controllo e le competenze rispetto a grandi aree geografiche, generalmente Nord America, Europa e Asia, ma, a seconda del prodotto e della strategia adottata, possono essere individuate anche altre aree di interesse, quali, ad esempio, Cina e America Latina (questa struttura è tipicamente adottata nell'industria dell'elettronica di consumo, che è l'esempio più lampante di come il bilanciamento tra globalizzazione e localizzazione sia vitale per il successo dell'impresa).

I vantaggi della struttura RHQ possono includere le economie di scala a livello regionale, l'utilizzo di risorse umane formate a livello globale, un efficace scambio di informazioni, la gestione dell'interdipendenza tra gli headquarters e le unità locali e un miglioramento del controllo e del coordinamento delle attività commerciali. Questa struttura può aiutare una multinazionale a raggiungere un obiettivo di tipo transnazionale in linea con la corrente globalizzazione e contemporaneamente permetterle di approfittare dei vantaggi della localizzazione. Le direttive e gli obiettivi operativi determinati dalla collaborazione tra le divisioni di prodotto e gli RHQs sono generalmente veicolate alle unità locali in modo più chiaro con la struttura RHQ piuttosto che con la struttura a matrice.

1.1.4 Collegamenti tra le politiche di HRM, le strategie e la struttura organizzativa.

Figura 1.2 Rapporti tra la Strategia, la Struttura e l'approccio HRM

Strategia Competitiva	Struttura Organizzativa	Orientamento HRM
Globale	Divisionale Globale per Prodotto	Etnocentrico
Multidomestica	Divisionale Globale per Area	Policentrico
Transnazionale	Matrice	Geocentrico
Regionale	Headquarters Regionali	Regiocentrico

Fonte: Vance, C., e Paik, Y., 2006. *Managing Global Workforce*. New York: Sharpe

Quali sono gli effetti delle strategie e delle strutture analizzate sulle pratiche di HRM?

E quale pratica di HRM supporta al meglio le strategie e le strutture adottate?

Di seguito verranno analizzate le interconnessioni esistenti tra questi tre elementi, come riassunto nella figura 1.2.

-Orientamento Etnocentrico

Le organizzazioni che implementano una strategia globale con una struttura divisionale globale per prodotto devono generalmente riuscire a mantenere un alto livello di controllo da parte dell'headquarter per assicurare un effettivo coordinamento e integrazione tra le diverse unità all'estero.

Per raggiungere questo obiettivo l'impresa segue un approccio etnocentrico, che prevede la confluenza dei processi decisionali più importanti nella mani della casa madre (o comunque del management da essa proveniente dislocato all'estero) piuttosto che nelle mani delle sussidiarie, perché si ritiene che la visione strategica dell'home country sia migliore o quanto meno preferibile rispetto a qualsiasi altra.

Per assicurarsi che la strada imposta dall'home country sia seguita dalle sussidiarie questo approccio prevede un ampio uso degli espatriati provenienti dalla casa madre che, mentre si occupano dell'incarico che è stato loro assegnato, possono controllare e valutare l'operato delle sussidiarie e cercare di attenuare il ruolo rivestito dalla casa madre stessa (che si dimostra spesso rigida, troppo burocratizzata e non aperta alle varie diversità locali), garantendo una proficua opera di mediazione tra le due realtà. L'uso degli espatriati non solo garantisce continuità e aderenza agli standard della casa madre, per esempio proteggendo il know-how tecnologico, ma facilita anche il trasferimento delle competenze chiave ai dipendenti locali grazie alla continua interazione.

La letteratura esistente, ritenendo gli espatriati dall'home country generalmente più preparati sulle priorità imposte dalla compagnia, più inclini ad accettare le regole e più impegnati a cercare di raggiungere gli obiettivi imposti dalla casa madre, riconosce degli effettivi vantaggi nel creare le sussidiarie straniere con espatriati dall'home country piuttosto che con i HCN. Gli espatriati sono ritenuti in grado di replicare le pratiche organizzative e le procedure operative dell'headquarter grazie

alla maggiore familiarità con la cultura aziendale e con i sistemi di controllo adottati e riescono inoltre a creare un network tra le due sedi grazie alle abilità comunicative e di coordinamento che solo chi ha vissuto e assimilato i comportamenti della casa madre può avere.

-Orientamento Policentrico

L'orientamento etnocentrico può generare fenomeni di miopia culturale o comunque portare ad una sottovalutazione delle differenze esistenti tra gli host country, che possono avere bisogno di diversi approcci in termini di marketing e management. Un orientamento policentrico associato ad una strategia multidomestica può essere utilizzato per valorizzare i dipendenti degli host country, permettendo la crescita di un management locale che sarà più pronto a cogliere gli stimoli e a monitorare il mercato del paese in cui opera. Questo tipo di pratica di HRM è basata sull'apprezzamento delle peculiarità dei differenti paesi, elementi che un host country manager può gestire al meglio grazie alla familiarità con la cultura e gli usi locali e al network di contatti stabiliti in quell'area.

Gli host country manager possiedono un alto grado di competenze specifiche relative all'ambito territoriale in cui operano, permettono l'eliminazione delle barriere linguistiche, non generano problemi di adattamento come avverrebbe per l'espatriato e eventualmente per la sua famiglia ma solitamente hanno un basso grado di competenze aziendali funzionali interne. Le aziende possono avvantaggiarsi delle competenze dei candidati host country per assicurarsi operazioni efficienti nei paesi stranieri e per ovviare alle lacune degli HCN sul funzionamento dell'headquarter possono investire nella loro formazione con appositi periodi presso la casa madre, al fine di permettere loro di capire e condividere la cultura organizzativa e la strategia adottata, mentre nel contempo viene fornita una preparazione tecnica specifica.

Il lato negativo che può emergere con questo orientamento è la mancanza di coesione e uniformità tra le varie unità locali, il che può portare a una maggiore difficoltà a realizzare la strategia globalmente: perché l'orientamento policentrico abbia successo è infatti necessario che ogni sussidiaria della compagnia, pur autonoma a livello operativo, sia partecipe ed aderente alle strategie aziendali.

Inoltre, l'approccio policentrico può impedire agli HCN e ai PCN di fare esperienza fuori dai rispettivi paesi e causare l'isolamento delle sussidiarie per colpa delle barriere linguistiche, dell'attaccamento al proprio paese d'origine, delle differenze culturali e comunque della presumibile disparità tra i vari livelli di management all'interno della sussidiaria e dell'headquarter.

-Orientamento Geocentrico

Questo terzo approccio mira a risolvere i problemi associati ai due precedenti orientamenti. Diversamente da essi infatti si basa sul presupposto che i candidati più qualificati e preparati sono destinati ad occupare un'importante posizione manageriale all'interno dell'headquarter o delle sussidiarie a prescindere dalla nazione di provenienza. L'approccio geocentrico può essere attraente per le compagnie con una struttura organizzativa interdipendente, che faccia affidamento sulla collaborazione tra la casa madre e le sussidiarie o tra le sussidiarie stesse; è più probabile che questo

tipo di approccio sia adottato dalle imprese che seguono una strategia transnazionale e siano dotate di una struttura matriciale.

L'orientamento geocentrico non è un sistema prettamente gerarchico e facilita la creazione di una vera e propria compagnia internazionale che si identifica con gli interessi sia degli host che dei parent country, con una spiccata valorizzazione del merito per la selezione delle posizioni di vertice all'interno dell'azienda; consente inoltre una cultura aziendale forte e univoca e un network manageriale in cui passano in secondo piano i singoli bagagli culturali ed i vincoli alla nazione di appartenenza. Idealmente l'organizzazione dovrebbe mantenere un nucleo fisso di manager cosmopoliti con competenze funzionali e portatori delle strategie e della filosofia aziendale, ma nella realtà questi soggetti potrebbero non essere sufficienti; l'impresa selezionerà in tal caso soggetti sia della casa madre che delle sedi locali e fornirà loro la formazione occorrente.

-Orientamento Regiocentrico

Le organizzazioni che adottano questo approccio ricercano soggetti atti a ricoprire posizioni di vertice su base regionale, permettendo e promuovendo l'interazione tra dipendenti trasferiti a una RHQ da una sussidiaria nella stessa regione e gli HCNs mandati nella RHQ; è un approccio molto diffuso tanto che il 29% degli incarichi internazionali totali avviene a livello inter-regionale. Questo approccio può essere utile a quelle multinazionali che accusano la mancanza di manager globali ben formati perché assegnando queste persone agli RHQs piuttosto che alle unità locali, l'impresa può sperare in un uso più concentrato e efficace di questa carente risorsa umana. I manager regionali che vengono trasferiti all'headquarter regionale possono godere di un alto grado di autonomia decisionale ma solo su scala locale (raramente potranno aspirare ad una posizione di rilievo nella casa madre): il loro compito è essenzialmente tutelare l'impresa ed interagire adeguatamente con le situazioni locali, trovare il personale all'interno della regione per le sue sussidiarie e garantire comunque l'osservanza delle linee guida stabilite a monte senza dar luogo a particolarismi che potrebbero danneggiare l'azienda.

Per concludere è interessante uno sguardo ai sondaggi Brookfield del 2014 "Global Mobility Trends Survey", dai quali è emerso che il 90% delle imprese standardizza le sue politiche di HRM a livello globale, il 5% compie decisioni a livello regionale e il rimanente 5% a livello di singola business unit e che l'approccio globale è più comune nelle imprese che fanno ampio ricorso agli incarichi internazionali.

Infine, è importante ricordare che per quanto questi orientamenti siano ben distinti tra loro a livello di dottrina, essi possono in qualche misura coesistere all'interno della stessa MNC, soprattutto se il successo di un'organizzazione geograficamente diffusa richiede differenziazione interna nell'approccio alla gestione di reclutamento nelle operazioni estere.

1.2 Strategic International Human Resource Management

La comprensione dei legami esistenti tra la strategia dell'impresa e la gestione delle sue risorse umane può trovare un utile supporto nel celebre framework delineato da Schuler, Dowling e De Cieri che, pur essendo ormai datato (la prima versione è del 1993 ed è stata parzialmente modificata nel 2012), costituisce ancora oggi lo schema che più efficacemente spiega la gestione strategica delle risorse umane internazionali. I tre autori definiscono lo SIHRM (Strategic International Human Resource Management) come “ i problemi, le funzioni , le politiche e le pratiche della HRM che risultano dalle attività strategiche di un'impresa multinazionale e che colpiscono gli interessi e gli obiettivi di quell'impresa” e sottolineano che “essere globalmente competitivi, efficienti, sensibili all'ambiente locale, flessibili e capaci di creare un'organizzazione nella quale l'apprendimento e il trasferimento della conoscenza è possibile, è un presupposto fondamentale nella SIHRM”.

La SIHRM considera i problemi, le funzioni , le politiche e le pratiche delle risorse umane. La creazione del framework parte dal riconoscimento di quattro assunti: a) per implementare la strategia aziendale la gestione delle risorse umane è importante ad ogni livello (Hamel et al., 1989); b) le più importanti componenti strategiche di una multinazionale influenzano la gestione dei problemi, delle funzioni, delle politiche e delle pratiche internazionali inerenti le risorse umane (Edstrom e Galbraith, 1989); c) molte delle caratteristiche della SIHRM possono influenzare l'ottenimento degli obiettivi e il soddisfacimento degli interessi della multinazionale; d) molti fattori rendono la relazione tra l'impresa e la SIHRM complicata e lo studio di quest'ultima un'importante sfida (Barlett et al., 1992).

Le componenti strategiche di una MNE (Multinational Enterprise) che danno vita e influenzano la SIHRM sono i collegamenti inter unità e le operazioni interne. I collegamenti inter unità vengono considerati come un fattore che concerne la strategia e che può influenzare le problematiche, le funzioni, le politiche e le pratiche legate alla SIHRM, poiché la gestione delle varie unità operative e i problemi legati alla differenziazione o alla integrazione di queste possono influenzare l'efficienza dell'azienda.

L'obiettivo primario dei collegamenti tra unità consiste nel bilanciare le diversità delle unità, nel saperle coordinare traendo vantaggio dalle sinergie derivanti dalla cooperazione, e nel riuscire a controllare la flessibilità e a valorizzare i fattori organizzativi condivisi coniugandoli con la competizione globale.

La difficoltà di questa operazione risiede proprio nel riuscire ad equilibrare l'autonomia data alle singole unità (essenziale per mantenere alte le motivazioni e per ottenere le scelte più adatte alle condizioni locali) con l'obiettivo dell'headquarter di riuscire ad utilizzare criteri unici e linee guida generali valide per tutte le sedi dell'azienda. Il sistema di relazioni che ne dovrebbe risultare consiste sostanzialmente nel costruire un appropriato mix e una corretta gestione dei flussi in entrata ed in uscita tra PCNs, TCNs, e HCNs e nello sviluppare sistematicamente delle pratiche e delle politiche che sappiano uniformare le unità senza compromettere l'adattamento locale, gestendo l'evoluzione

delle stesse per creare una visione condivisa. Le decisioni che riguardano l'assunzione di personale sono quelle più diffuse tra le multinazionali per coordinare e controllare le operazioni globali e possono esplicitarsi in tre modalità a seconda delle circostanze e delle esigenze: l'uso del PCN per assicurarsi che le politiche centrali vengano eseguite alla lettera, la realizzazione di un sistema di regole e procedure inderogabili da fare eseguire agli HCNs o ai TCNs, oppure la formazione di HCNs o TCNs mirata a farli pensare e agire come un espatriato. Per esempio, quando i cambiamenti sono rapidi, il grado di incertezza alto e il bisogno di informazioni su base locale ineludibile, l'impresa preferirà utilizzare HCNs o TCNs mentre in condizioni di stabilità, certezza e con la necessità di garantire continuità ai processi produttivi, preferirà 'esportare' regole e procedure stabilite tramite i PCNs. Essendo ovviamente raro trovare un set di condizioni piuttosto che un altro, le imprese generalmente utilizzano una combinazione dei due approcci.

Le prime due conclusioni che gli autori ne derivano sono quindi:

P1 (a). "Stante il bisogno di controllo e coordinamento, le multinazionali inizialmente tenderanno di utilizzare PCNs piuttosto che HCNs o TCNs; ad ogni modo considerazioni in merito alle risorse daranno modo di facilitare l'utilizzo di HCNs e TCNs per controllare e coordinare le operazioni globali".

P1(b). "Con la crescita della dipendenza da HCNs e TCNs per controllare e coordinare le operazioni globali, le imprese dedicheranno più risorse alla socializzazione di questi dipendenti e allo sviluppo di politiche e procedure che potrebbero essere usate per guidare il processo decisionale locale, continuando a permettere ampia discrezionalità su base locale".

Il secondo obiettivo delle pratiche e delle politiche di HR consiste nel riuscire a creare collegamenti sistematici tra le specifiche politiche e pratiche utilizzate all'interno delle singole unità.

Le politiche di SIHRM contribuiscono a definire il significato della filosofia di un'impresa e sono la culla delle pratiche implementate nelle varie unità; queste pratiche (che possono riguardare ad esempio le forme di compenso, i tipi di formazione e sviluppo, i metodi di valutazione, gli avanzamenti nella gerarchia aziendale) sono fattori che influenzano il comportamento degli individui e per questo devono essere sistematicamente valutate e allineate con le altre attività di SIHRM.

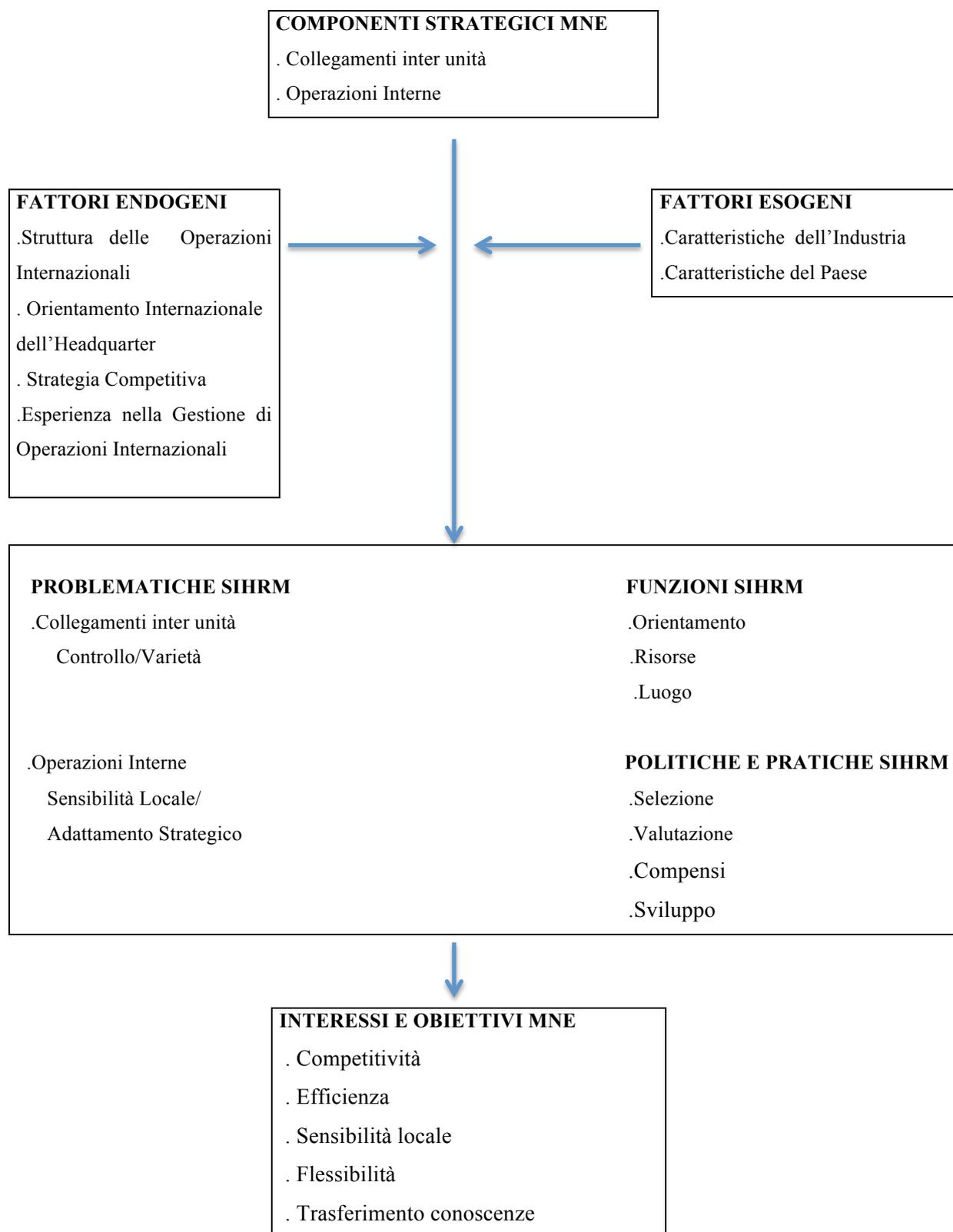
Per ottenere un collegamento tra le varie unità, devono essere sviluppate politiche da utilizzare per le pratiche specifiche all'interno delle unità in modo tale da raggiungere l'obiettivo della flessibilità, della competitività e del trasferimento di conoscenza.

Le seconde due asserzioni offerte dai tre autori sono quindi le seguenti:

P1(c). "Quando i benefici derivanti dal coordinamento tra unità sono alti e l'ambiente locale mutevole, le multinazionali cercheranno di sviluppare sistematicamente le loro politiche e pratiche di HR per mantenere il collegamento con le necessità del business e favorire intanto le condizioni locali".

P1(d). "Per le multinazionali, collegare le unità con lo sviluppo sistematico delle politiche e pratiche HR sarà più importante e oneroso a seconda di quanto le entità delle unità sono divergenti e i benefici dal coordinamento sono alti".

Figura 1.3: Framework Strategic International Human Resource Management



Fonte: *Journal of Management*, Vol 19, No. 2, 1993

Le pratiche e le politiche HR utilizzano infine il processo di formazione e di apprendimento dei manager come collante per connettere unità che altrimenti risulterebbero avulse dal contesto aziendale. La multinazionale per esempio può cercare di beneficiare della sinergia derivante dall'essere un'impresa eterarchica e transnazionale creando un pool di manager globali che operando all'interno dell'headquarter riescano a gestire l'intera MNE in ogni sua regione o settore di business. "Le unità HR a livello locale, regionale e business devono cooperare con le unità HR aziendali nel loro sforzo di coordinare i programmi di sviluppo manageriale al fine di incollare le unità insieme" (Evans et al. 1992).

L'ultima asserzione riguardante i collegamenti inter unità risulta quindi essere:

P1(e). "Le multinazionali aumenteranno il loro utilizzo di attività di sviluppo manageriale a seconda di quanto il loro bisogno di coordinare le attività strategiche di unità separate aumenta e l'utilità di avere un gruppo di manager globali cresce".

Il secondo componente strategico di una MNE riguarda le operazioni interne, che plausibilmente assumeranno diverse declinazioni in ogni unità, a causa dei diversi elementi che influenzano la stessa, come l'ambiente, le leggi, la politica, la cultura, l'economia e la società. Ad ogni unità locale deve essere concessa una certa dose di autonomia per permettere l'adattamento alle condizioni specifiche e perché le pratiche legate alle risorse umane riflettano le peculiarità dell'ambiente locale; questo deve avvenire però in modo sempre coordinato con il resto dell'impresa per facilitare lo svolgimento delle politiche comuni, inerenti ad esempio ai trasferimenti ed ai sistemi di valutazione e ricompense dei manager locali. L'unità locale quindi deve essere ben inserita nella realtà in cui opera ma parimenti deve essere coerente con la strategia competitiva globale; questo obiettivo può venire raggiunto mediante tre politiche e pratiche SIHRM.

La prima consiste nel coordinare ed adattare le pratiche HR, soddisfacendo sia gli obiettivi di competitività, reattività e flessibilità su base locale che gli obiettivi di adattamento ai sistemi legali-culturali del paese in cui risiede l'unità. Il modo migliore per riuscire a farlo sarà probabilmente nominare un espatriato manager locale ed affidargli il compito di crescere uno staff composto da host country national, cercando così di combinare le conoscenze dell'ambiente locale con i bisogni del business e mirando in tal modo allo scopo principale del SIHRM, ovvero creare un set completo di pratiche HR utilizzabile a livello locale. Le conclusioni tratte sono così riassumibili:

P2(a). "Le pratiche HR delle unità locali rifletteranno l'imperativo della strategia competitiva delle unità locali e l'imperativo culturale dell'ambiente locale. Così le unità locali che seguono una strategia competitiva avranno pratiche HR che riflettono e supportano la strategia e avranno pratiche HR che riflettono l'ambiente locale."

Ugualmente però, al fine di assecondare gli interessi e gli obiettivi dell'impresa, l'unità locale dovrà essere pronta ad assicurare uno sviluppo delle pratiche HR che sia anche adattabile, se necessario, ai bisogni dell'intera multinazionale, quindi:

P2(b). “Le unità all’interno della MNE svilupperanno pratiche HR che riflettono le condizioni locali e simultaneamente dovranno essere pronte ad adattare queste pratiche per coordinarle con le altre unità, specialmente se il bisogno di coordinamento aumenta.”

Il secondo metodo che può rendersi necessario per mantenere un legame tra le unità e la loro strategia è creare un ‘modus operandi’ che rifletta i cambiamenti all’interno dell’impresa e/o nelle condizioni locali, assicurando la necessaria flessibilità, obiettivo imprescindibile dell’impresa moderna. Da questa politica deriva la seguente nuova asserzione:

P2(c). “Date le condizioni ambientali e organizzative in continua evoluzione, le multinazionali creeranno meccanismi e adotteranno politiche atte a riconoscere la necessità di una revisione delle pratiche HR nelle unità locali e a supportarla”.

Il terzo gruppo di politiche e pratiche riguarda lo sviluppo globale di politiche HR. L’unità centrale ha la responsabilità e l’interesse strategico a sviluppare politiche HR che siano ampie e strutturate a sufficienza da poter essere adattate alle varie realtà locali, oltre che competitive per le singole unità.

Le due seguenti asserzioni completano quanto affermato parlando dei collegamenti inter unità:

P2(d). “Dato che il bisogno di integrazione delle unità aumenta e la necessità di rispettare le condizioni locali permane, le multinazionali creeranno politiche che possono comprendere modifiche nelle pratiche HR all’interno delle unità locali.”

P2(e). “All’aumentare della dispersione geografica e delle diversità delle unità, le multinazionali dedicheranno più risorse per sviluppare politiche e procedure HR, in quanto il bisogno di coordinare le varie unità aumenterà.”

In conclusione si può affermare che tutte le indicazioni proposte partono dal presupposto che l’obiettivo principale di un’impresa costituita da unità separate su scala mondiale è quello di riuscire ad individuare l’appropriato grado di autonomia e varietà per ognuna di esse, adottando nel contempo metodi di controllo e coordinamento riproducibili nelle varie situazioni.

Nel secondo blocco del framework vengono esposti i fattori interni ed esterni che influenzano le politiche di HR. I fattori esogeni sono divisi in due gruppi: il primo concerne le caratteristiche proprie dell’industria in cui si opera, cioè il tipo di business, la concorrenza e le trasformazioni richieste per poter continuare a competere; il secondo le caratteristiche del paese (o meglio dei paesi) in cui si è presenti, ovvero l’ambiente politico, l’ambiente economico, l’ambiente legale e l’ambiente socio-culturale.

Il primo fattore considerato nelle caratteristiche dell’industria è il tipo di business, elemento giudicato molto importante da Porter perché determina la variazione dei modelli di competitività a livello internazionale; per esempio, considerando i due estremi della categoria, troviamo da un lato l’industria globale, nella quale la posizione competitiva di un’impresa in un paese sarà fortemente condizionata dalla sua collocazione negli altri luoghi in cui è presente, e all’estremo opposto l’industria multidomestica, nella quale la competizione in ogni paese è sostanzialmente autonoma.

Considerando l’aspetto delle HR, Dowling e Schuler notano che nell’industria multidomestica la

struttura e l'orientamento sono strettamente correlati alla realtà locale e richiedono un'imprescindibile opera di supporto alle attività primarie di ogni singolo mercato domestico per poter raggiungere il vantaggio competitivo tramite processi di differenziazione o sfruttando i vantaggi di costo, mentre in un'industria di tipo globale la HRM mira a coordinare le attività primarie dell'impresa nel loro complesso, mantenendo una forma di controllo centralizzato che richiede la completezza delle informazioni e dei feedback forniti dalle singole unità, oltre che la loro aderenza al modello.

P3(a). “Rispetto a un business multidomestico, nel business globale i benefici derivanti da collegamenti inter unità sono alti e quindi l'attenzione e le risorse dedicate a sviluppare politiche e pratiche HR per facilitare i collegamenti inter unità sono alti.”

Cercare di classificare un business come globalmente integrato o reattivo alle esigenze locali può essere però un atteggiamento fuorviante e talvolta privo di utilità, in quanto spesso un'azienda può trarre benefici da entrambi i modelli. Gli autori così riassumono:

P3(b). “La multinazionale il cui business dominante tende verso il tipo globale avrà una funzione HR con un orientamento di tipo più internazionale e darà maggiore enfasi alle problematiche di controllo e coordinamento a livello internazionale.”

P3(c). “La multinazionale il cui business dominante tende verso il tipo multidomestico avrà una funzione HR con un orientamento meno internazionale e darà maggiore enfasi alle problematiche di controllo e coordinamento a livello nazionale.”

Il secondo fattore esogeno considerato si riferisce alla concorrenza che l'impresa deve affrontare ed alla spartizione del mercato in cui opera. All'aumentare dell'aggressività, dell'intensità e della competitività dei concorrenti, le imprese hanno dovuto porre più attenzione e perizia alle operazioni di collegamento tra unità, alle operazioni interne e alla gestione delle risorse umane.

Gli autori propongono al riguardo tre enunciati che non abbisognano di commenti:

P4(a). “Le multinazionali che affrontano concorrenti che operano più globalmente dedicheranno maggior attenzione alle problematiche legate alla SIHRM.”

P4(b). “Quando il concorrente cerca una posizione di mercato globale più dominante, la multinazionale dedicherà più risorse alle questioni legate alla SIHRM. Verranno implementate politiche e pratiche HR per controllare e minimizzare il rischio.”

P4(c). “Il comportamento strategico del concorrente impatterà sul comportamento strategico della multinazionale in modo maggiore se il concorrente guadagna una significativa quota di mercato. Verranno implementate politiche e pratiche HR per guadagnare vantaggio competitivo.”

La terza componente del gruppo delle caratteristiche esogene relative alla specifica tipologia industriale che influenza le politiche di HR è rappresentata dal fenomeno del cambiamento (o, meglio, dei cambiamenti) che l'impresa deve affrontare, inteso come la frequenza, la rapidità e l'intensità delle trasformazioni che avvengono nell'industria di cui essa fa parte.

Secondo Porter gli elementi che determinano il cambiamento nell'industria sono il suo tasso di crescita, le variazioni delle preferenze del consumatore, l'innovazione nei prodotti, la portata del

cambiamento tecnologico, l'innovazione nel marketing, l'uscita dal mercato delle imprese principali o l'ingresso di nuovi concorrenti, le novità legislative e l'evoluzione del livello di incertezza e di rischio. Al crescere del ritmo e dell'intensità del cambiamento, deve crescere la competitività dell'impresa e quindi la capacità dei dipendenti di essere coordinati e collaborativi; diventa inoltre necessario uno scambio di informazioni frequente e di facile comprensione tra le varie unità.

Negli ambienti in più rapida evoluzione è più probabile trovare pratiche HR efficienti che facilitano la tempestività, la flessibilità e la comprensibilità e nelle quali si utilizza frequentemente la rotazione tra gli espatriati e i TCNs al fine di trasmettere le nuove, o mutate, competenze, nonché programmi di sviluppo manageriale che mirino a favorire la socializzazione e la condivisione delle nuove problematiche.

Gli autori propongono le seguenti due asserzioni:

P5(a). "Più rapido, intenso e globale è il cambiamento che si verifica all'interno e attorno all'industria, più attenzioni e risorse le multinazionali dovranno dedicare alle problematiche SIHRM nel tentativo di controllare e minimizzare il rischio e aumentare la certezza e la prevedibilità."

P5(b). "Più è rapido e intenso il cambiamento, maggiore è il bisogno di coordinamento e comunicazione tra le unità e maggiore è il bisogno di politiche e pratiche HR ben sviluppate per facilitare i flussi di comunicazione e la comprensione."

La seconda categoria di fattori esogeni è quella relativa alle caratteristiche del paese.

La situazione politica di un paese interessa la SIHRM per le influenze che può esercitare sulle politiche HR adottabili; la stabilità politica complessiva del paese in cui si opera è di primaria importanza, dato che condizioni politiche variabili creano una prospettiva di incertezza, vista la mancanza di referenti e controparti con cui poter dialogare con continuità. Il problema di norma viene affrontato utilizzando le maggiori competenze e le più alte capacità decisionali dei PCNs e un approccio etnocentrico.

Un impatto simile esercita il fattore economico, nello specifico la posizione economica nello scacchiere globale e lo sviluppo economico del paese in cui l'impresa decide di investire. Gli indicatori che l'impresa valuta sono generalmente il PIL, il PIL pro capite, i trend di crescita settoriali, il rapporto tra esportazioni e PIL, il rapporto tra le riserve e le importazioni, il tasso di crescita delle esportazioni e il rapporto tra il debito estero netto e le esportazioni.

L'insieme di queste elementi crea un livello complessivo di rischio maggiore di quello affrontato dalle imprese domestiche (Sundaram et al., 1992) e conseguentemente rappresenta un elemento di incertezza che verrà affrontato con la riduzione o lo spostamento degli investimenti dai paesi troppo rischiosi e impatterà sulle modalità di collocamento dei dipendenti nei vari paesi. La seguente affermazione sottolinea infatti il rapporto esistente tra l'incertezza percepita in un determinato stato e il coinvolgimento diretto della HRM:

P6(a). "Più alto è il livello del rischio economico e politico, più è probabile che l'impresa monitori le attività delle unità attraverso politiche e pratiche di SIHRM."

Il terzo fattore considerato nella categoria è quello legale ovvero la struttura legislativa del paese in cui l'impresa desidera investire o commerciare.

Le questioni legali di interesse per una multinazionale possono essere il diritto di impresa, la salvaguardia dei diritti di proprietà intellettuale, gli accordi fiscali, la tutela della proprietà e l'arbitrato internazionale ma gli aspetti che più incidono sulla gestione delle risorse umane sono chiaramente quelle inerenti il diritto del lavoro, le leggi sull'immigrazione e la tassazione sul reddito.

Più risultano elevate la complessità e l'eterogeneità del paese, e più aleatorie ed indefinite sono le leggi ed i regolamenti ad esse sottesi, più è probabile che l'impresa utilizzi HCNs.

L'ultima componente considerata è quella socio-culturale ovvero l'insieme di quegli aspetti inerenti i comportamenti, gli usi comuni ed i valori etici che l'azienda deve saper individuare sia nel paese di origine che in quelli in cui desidera operare e saper riconoscere come più o meno trasferibili da un paese all'altro. L'impresa deve inoltre considerare sistematicamente i valori culturali ritenuti critici nella gestione internazionale delle risorse umane nelle varie unità, in quanto questi possono impattare direttamente su pratiche HR quali la valutazione e il compenso dei dipendenti, ma anche stabilire quale tipo di dipendente è meglio utilizzare per un determinato incarico (ad esempio in un paese con una religione diversa da quella nativa del dipendente è indispensabile che questo si uniformi ai dettami pratici della stessa, al fine di non urtare la sensibilità degli interlocutori, ed anche questo fattore può incidere sulla sua valutazione e renderlo più o meno adatto a ricoprire il ruolo assegnato, si pensi ad esempio alle problematiche connesse con il mondo arabo).

Le asserzioni derivate da questi due ultimi fattori si esplicitano in due soluzioni opposte a seconda che l'impresa abbia o meno convenienza a trattare le unità come realtà autonome oppure coordinandole tra loro:

P6(b). "Maggiori sono le differenze legali e socio-culturali, maggiore è la probabilità che le multinazionali permettano lo sviluppo di pratiche di SIHRM uniche e adattate all'interesse e alla diversità locale."

P6(c). "Stante la condizione che la multinazionale benefici dal coordinamento tra le unità, maggiori sono le differenze legali e socio-culturali, maggiori saranno le risorse dedicate alle politiche, alle pratiche e alle funzioni HR integrate."

Dopo aver esaminato i fattori esogeni, il framework elenca i fattori endogeni che influenzano la SIHRM suddividendoli in quattro categorie, ovvero la struttura delle operazioni internazionali, l'orientamento internazionale dell'headquarter, la strategia competitiva e l'esperienza della multinazionale nel gestire operazioni internazionali.

Una MNE può scegliere tra diverse strutture per gestire le operazioni internazionali, ma quelle più utili ai fini della SIHRM vanno ricercate tra la struttura divisionale, la forma globale e quella transnazionale.

Nella struttura divisionale internazionale la struttura originale viene mantenuta intatta e viene aggiunta una unità che si occupa delle questioni internazionali, dotata comunque di un basso grado di

retroazione alle condizioni locali dato che sono sempre eseguite le direttive dell'headquarter; le decisioni inerenti le HR riguardano essenzialmente la selezione dei responsabili delle operazioni internazionali e quella degli espatriati da inviare all'estero.

La forma globale può assumere invece due diversi aspetti; nella struttura multinazionale l'impresa ha le capacità per saper rispondere alle esigenze dei mercati locali e per farlo si avvale dei dipendenti in loco per gli aspetti pratici e di un espatriato come responsabile delle operazioni, sempre consentendo una relativa autosufficienza all'unità estera, mentre nella struttura globale l'obiettivo è raggiungere economie di scala e distribuire i costi di sviluppo su un'area il più ampia possibile, rifacendosi alle direttive provenienti dall'headquarter ed eventualmente implementandole nelle unità locali.

Infine, la struttura transnazionale cerca di ottenere i vantaggi di entrambe le strutture precedenti, puntando contemporaneamente cioè alle economie di scala e ai vantaggi locali.

Le quattro seguenti asserzioni determinano il collegamento tra la struttura e le pratiche di SIHRM:

P7(a). “Le multinazionali con una struttura divisionale internazionale si occuperanno di una singola problematica legata alla SIHRM, la selezione dei top manager.”

P7(b). “Le multinazionali con una struttura multinazionale si occuperanno di problematiche SIHRM focalizzandosi principalmente sulla selezione di manager che possano gestire le singole unità con attenzione alle condizioni locali e siano dotati di autonomia.”

P7(c). “Le multinazionali con struttura globale si occuperanno di problematiche SIHRM focalizzandosi principalmente sulla selezione di manager che si occupino delle operazioni globali, gestendole con le direttive provenienti dall'headquarter e sotto il controllo centrale.”

P7(d). “Le multinazionali con una struttura transnazionale si occuperanno di questioni di SIHRM focalizzandosi sulla selezione e lo sviluppo di manager che effettivamente bilancino le prospettive locali e globali.”

Il secondo elemento dei fattori endogeni analizza il tipo di orientamento internazionale dell'headquarter; gli autori considerano a tal proposito solamente l'orientamento etnocentrico, quello policentrico e il geocentrico.

Ogni orientamento, come già visto, influenza la strategia adottata a livello HR e il rapporto tra la casa madre e le varie unità, inoltre, perché l'impresa mantenga l'efficienza, la competitività e la reattività, è necessario che la stessa raggiunga il giusto equilibrio tra differenziazione e integrazione seguendo il proprio orientamento.

Considerando la descrizione dei vari orientamenti data in precedenza e il tentativo da parte delle imprese di coordinamento con i bisogni del business, specialmente quando questo è influenzato dagli aspetti socio-culturali dell'ambiente, gli autori ne ricavano le seguenti indicazioni:

P8(a). “L'orientamento internazionale dell'headquarter della multinazionale influenzerà la facilità di interazione tra le unità cosicché l'interazione sarà più facile nelle multinazionali con orientamento geocentrico o condiviso e sarà più difficile nelle multinazionali con orientamento univoco o policentrico.”

P8(b). “Le multinazionali con un orientamento prevalentemente etnocentrico svilupperanno politiche e pratiche di SIHRM sul personale, sulle valutazioni, sulla retribuzione e sulla formazione che favoriscono i PCNs.”

P8(c). “Le multinazionali con un orientamento prevalentemente policentrico svilupperanno politiche e pratiche di SIHRM sul personale, sulle valutazioni, sulla retribuzione e sulla formazione orientate verso gli HCNs.”

P8(d). “Le multinazionali con un orientamento prevalentemente geocentrico svilupperanno politiche e pratiche SIHRM sul personale, sulle valutazioni, sulla retribuzione e sulla formazione che non facciano distinzione tra i dipendenti in base alla nazionalità.”

Il terzo elemento preso in considerazione come fattore endogeno è la strategia competitiva adottata dall'impresa. Si premette che la multinazionale plausibilmente abbinerà di strategie competitive differenti per ognuno dei principali prodotti e/o mercati in cui opera ('business units'); è anche possibile adottare due o più strategie competitive contemporaneamente in relazione allo stesso prodotto (ad esempio per linee di produzioni diverse) o per servizi offerti nella medesima area in maniera differenziata (ad esempio per fasce di prezzo diverse può cambiare la durata della garanzia). Naturalmente queste strategie competitive sono altra cosa dalla strategia complessiva dell'impresa, che le comprende e le determina; la strategia generale individua gli obiettivi ed i mezzi per realizzarli ed in funzione di questa sono scelte aree di mercato e prodotti. Questi ultimi possono necessitare di strategie 'ad hoc'; ad esempio una multinazionale che operi sia nel segmento del lusso che in settori più commerciali può scegliere la qualità assoluta nel primo caso e puntare invece al contenimento dei prezzi nel comparto economico. La differenziazione spesso passa attraverso l'utilizzo di brand differenti che fanno comunque capo al medesimo gruppo (si pensi a Ferrari e Fiat) e che possono richiedere strategie competitive anche agli antipodi; tutt'altra cosa è la visione strategica che viene a monte e che è stata illustrata, nelle varie declinazioni possibili, nel paragrafo 1.1.3.

Gli autori nella loro analisi considerano le tre possibili strategie competitive proposte da Porter ovvero l'innovazione, quindi la capacità di offrire prodotti diversi e nuovi rispetto ai concorrenti, il miglioramento della qualità del prodotto e infine la riduzione dei costi, che deve mirare al primato dei costi minori all'interno del segmento di mercato occupato.

La capacità dei dipendenti di seguire la strategia imposta dall'impresa consiste nell'adottare comportamenti coerenti con le richieste strategiche, per questo vengono implementate delle pratiche HR che segnalano e premiano i comportamenti necessari.

Se le strategie competitive dipendono dalla capacità dei dipendenti di seguire la strategia impiegata adottando atteggiamenti simili a prescindere dal luogo in cui operano, è probabile che le singole unità possano beneficiare degli scambi di informazioni sulle loro politiche e pratiche HR, riuscendo magari a individuare delle unità che fungano da benchmark per specifiche pratiche eccellenti.

Infine, sarebbe ideale per un'impresa riuscire a selezionare le pratiche HR in modo sistematico, suddividendo tra le varie unità il tempo e l'esperienza necessari per questa operazione, in modo tale da

aumentare l'efficienza delle stesse e beneficiare delle conoscenze condivise. Nella costruzione del set di pratiche ideale le singole unità potranno apportare esperienze differenti, che naturalmente dovranno essere acquisite al patrimonio di conoscenze complessivo e, valutate le migliori, condivise e trasferite alle altre unità.

Con queste premesse e nell'ambito delle strategie competitive applicate alle singole 'business units' sono esposte le seguenti valutazioni:

P9(a). "La natura della strategia competitiva di un'unità determinerà, in parte, la natura delle sue pratiche e politiche HR. Per esempio, un'unità che persegue la strategia dell'aumento della qualità avrà più probabilità di un'unità che persegue la strategia della riduzione di costo di avere politiche e pratiche HR partecipative, ugualitarie e team-oriented."

P9(b). "Le unità delle multinazionali che perseguono la stessa strategia competitiva avranno politiche e pratiche HR più simili rispetto alle multinazionali che perseguono differenti strategie competitive."

P9(c). "Le unità delle multinazionali che perseguono la stessa strategia competitiva avranno più meccanismi da condividere e conoscenze da trasferire rispetto alle unità che perseguono differenti strategie competitive."

L'ultimo elemento proposto tra i fattori esogeni riguarda l'esperienza dell'impresa nel gestire le operazioni internazionali, ovvero l'esperienza posseduta dai manager in relazione a dette operazioni e la loro capacità decisionale rispetto alle problematiche, alle funzioni, alle politiche ed alle pratiche HR. Da uno studio di uno degli autori, Dowling, è emerso che le imprese con più anni di esperienza internazionale alle spalle hanno un diverso set di pratiche HR rispetto alle imprese con pochi anni di esperienza; la maggior esperienza porta ad adattare queste pratiche alle necessità locali o regionali, mentre le imprese con minor esperienza tendono ad applicare lo stesso set di pratiche in tutti i paesi in cui operano, privilegiando quindi un approccio etnocentrico.

P10(a). "Le multinazionali con un'esperienza limitata nel gestire le operazioni internazionali avranno minori probabilità di cambiare le loro politiche e pratiche internazionali di HR per favorire le necessità locali o regionali."

P10(b). "Le multinazionali con più esperienza probabilmente saranno più efficienti nella gestione di una struttura organizzativa complessa rispetto alle multinazionali con meno esperienza."

Nel blocco centrale del framework si trovano le problematiche, le funzioni, le politiche e le pratiche HR, ovvero gli elementi specifici determinati dai fattori sin qui analizzati.

Le problematiche legate alla SIHRM sono il punto focale dello schema e riguardano essenzialmente la capacità di bilanciare i bisogni e le opportunità di differenziazione e integrazione, ovvero individuare la giusta dose di autonomia da concedere alle unità locali e quantificare l'estensione del controllo esercitato dalla sede centrale. La HRM è importante in questo senso perché, una volta stabilito quale grado di interazione con le realtà locali sia necessario e opportuno, spetta ai dipendenti, espatriati o HCNs che siano, implementare con le loro attività la strategia in modo diretto.

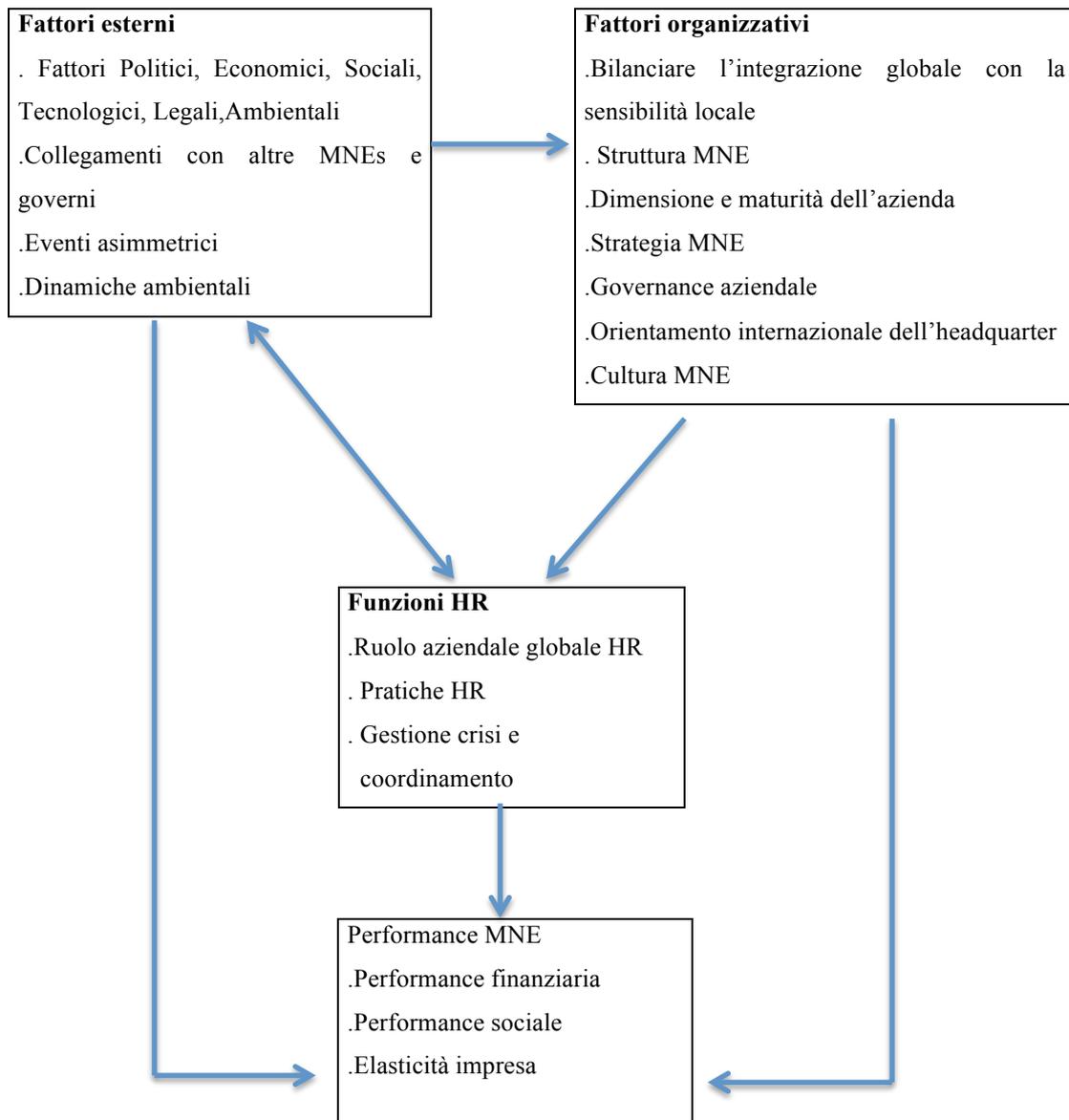
Le funzioni SIHRM comprendono tre aree, l'orientamento HR, l'attenzione e le risorse finanziarie da

dedicare alla gestione delle HR e il luogo in cui avviene l'organizzazione delle HR. Le funzioni di IHR possono avvenire all'interno di un dipartimento della sede centrale esclusivamente dedicato alla selezione, formazione, valutazione, retribuzione e rimpatrio degli espatriati, oppure può essere un semplice staff di dipendenti ad occuparsi di queste funzioni; dipenderà dalla portata delle operazioni internazionali, dalle risorse che l'impresa intende investire e dall'autonomia concessa alle varie unità.

Ed infine le politiche e le pratiche che rappresentano il terzo elemento inerente la gestione strategica delle HR si traducono in una serie di linee guida generali sulla gestione dei dipendenti e sulle pratiche specifiche sviluppate, che comprendono i sistemi di incentivi e premiazione, i compensi, lo sviluppo, la formazione e la selezione e che possono variare da unità a unità a seconda delle necessità e delle condizioni locali, sempre nel rispetto della politica generale dell'impresa.

L'ultimo riquadro del framework riguarda gli interessi e gli obiettivi dell'azienda, ovvero i due elementi in cui si sostanziano le influenze dei vari fattori esaminati e le decisioni a livello strategico. Gli autori propongono cinque tipi di interessi da soddisfare che rappresentano anche degli obiettivi da perseguire, ovvero la competitività globale, l'efficienza, l'interazione con le realtà locali, la flessibilità e la trasmissibilità delle conoscenze. Chiaramente questi obiettivi si combinano in modi diversi e sono valutati con diversi livelli di priorità a seconda del tipo di multinazionale, del settore di mercato, delle aree in cui si opera, della tipologia di prodotto e delle modalità adottate per raggiungere il vantaggio competitivo. Le imprese che utilizzano approcci sistematici per sviluppare politiche e pratiche di HR e che riescono contemporaneamente a trasferirle ed adattarle alle varie condizioni locali, dimostrando flessibilità, sono quelle che riusciranno ad essere più competitive globalmente. Allo stesso modo deve essere facilitata la condivisione e il trasferimento delle conoscenze tra le diverse unità, dimostrando in entrambi i casi cosa significa trarre vantaggio dalle sinergie tipiche di un'impresa multinazionale.

Figura 1.4: Framework SIHRM di De Cieri e Dowling



Fonte: Collings David G. et al., 2015. The Routledge Companion to International HRM

Nel 2012 De Cieri e Dowling propongono una diversa versione del framework (figura 1.4) prendendo in considerazione anche i drammatici cambiamenti globali e le nuove sfide che una multinazionale deve affrontare oggi, ad esempio l'accresciuto ruolo della concorrenza, la scarsità di soggetti dotati di specifiche competenze, l'invecchiamento della forza lavoro, le vertenze industriali, il ruolo dei social media e le azioni legali collettive.

Vengono altresì valutate, seppur estremizzando lo spettro degli eventi considerati, le ricadute sulle

imprese di una serie di recenti eventi storici quali gli attacchi terroristici, la crisi finanziaria, i disastri naturali (per esempio lo tsunami avvenuto nell'Oceano Indiano nel 2004 piuttosto che il terremoto in Giappone del 2011) e quelli ambientali (come l'esplosione della piattaforma petrolifera Deepwater Horizon nel Golfo del Messico nel 2006).

Tutti questi elementi appartengono al gruppo dei fattori esogeni e possono modificare in modo diretto le scelte strategiche relative alle IHR; ad esempio i rischi legati alla sicurezza in alcuni luoghi possono diminuire o aumentare l'utilizzo degli espatriati, così come le questioni di tipo ambientale, i più alti prezzi dell'energia (che rendono i trasporti su lunga distanza meno attraenti) piuttosto che la maggior aderenza agli standard internazionali del lavoro possono agire come freni alla globalizzazione o addirittura come spinta all'internalizzazione.

Le funzioni dell'HR proposte nel nuovo schema evidenziano il ruolo aziendale globale assunto dalle HR, le nuove pratiche connesse e la rilevanza assunta dalla capacità di gestire le crisi. La pressione della globalizzazione ha indotto le imprese a creare sistemi per la gestione del talento a livello mondiale, a sviluppare leadership globali e a ricercare competenze su scala planetaria; inoltre il ruolo delle funzioni HR è divenuto essenziale nel processo di gestione delle crisi per gli inevitabili interventi di mediazione che queste comportano.

De Cieri e Dowling suggeriscono l'esistenza di relazioni reciproche tra i fattori organizzativi, le funzioni HR e la performance complessiva e sottolineano come le turbolenze globali e l'accresciuta attenzione alla governance aziendale richiedano un miglior monitoraggio ed una più accurata misurazione delle performance organizzative e come contemporaneamente esista però molta difficoltà nelle aziende a trovare metodi di misurazione, anche perchè il concetto stesso di performance organizzativa risulta di difficile definizione da parte delle imprese. Stando alle ricerche di cui si sono avvalsi gli autori infatti, le imprese si limitano a distinguere i risultati della performance solamente come l'insieme dei risultati HR (per esempio il turnover dei dipendenti), dei risultati operativi (per esempio la qualità del prodotto) e di quelli finanziari (per esempio il ROA). Alla luce di questa maggiore importanza attribuita al monitoraggio e alle misurazioni della performance organizzativa i due autori hanno modificato quanto proposto sotto la categoria 'interessi e obiettivi' nello schema originale in 'performance della multinazionale', suddivisa in performance finanziaria, performance sociale e elasticità dell'impresa. Quello degli autori è comunque un contributo che, per loro stessa ammissione, dovrebbe essere supportato da ulteriori approfondimenti e da ricerche che indaghino le relazioni tra le diverse variabili, nonché da dati empirici.

1.3 Conclusioni

Nel primo capitolo si è voluto dare un'introduzione al tema della gestione delle risorse umane a livello internazionale considerando il punto di vista strategico delle aziende che operano nei mercati globali. Inizialmente si è data un'iniziale panoramica dei cambiamenti, tuttora in corso, causati dalla

globalizzazione nelle scelte strategiche delle imprese e di come questi influenzino il modo di operare delle multinazionali anche a livello di scelte legate alla HRM, è importante infatti specificare, ai fini di questo elaborato, quanto i cambiamenti che sono avvenuti a livello macroeconomico sono andati ad incidere direttamente sulle pratiche di composizione del capitale umano aziendale, obbligando le multinazionali a servirsi frequentemente di figure internazionali come per esempio gli espatriati.

Dopo aver ripercorso alcuni approcci alla globalizzazione secondo la letteratura, si sono analizzati con l'ausilio dello schema di Vance e Palk, i fattori esterni ed interni all'azienda che contribuiscono alle decisioni sulla gestione delle risorse umane. Sono stati quindi analizzati dapprima gli elementi esterni all'azienda influenti sulle strategie HR quali l'economia, le preferenze sociali, la competitività, la demografia, l'innovazione, i governi, le organizzazioni intergovernative e le organizzazioni di tutela dei lavoratori e in un secondo momento gli elementi interni, che dipendono quindi direttamente dalle decisioni dei manager dell'azienda, quali la cultura, il clima, la strategia e la struttura aziendali.

Infine sono state messe in luce le interazioni esistenti tra questi elementi ed i loro riflessi sulle politiche e sulle pratiche di gestione del personale, ogni elemento strategico imposto dai vertici aziendali avrà infatti ripercussioni dirette sul modo di gestire i propri dipendenti tra i paesi in cui l'impresa opera, dando più possibilità e autonomia ai ruoli che si ritengono chiave.

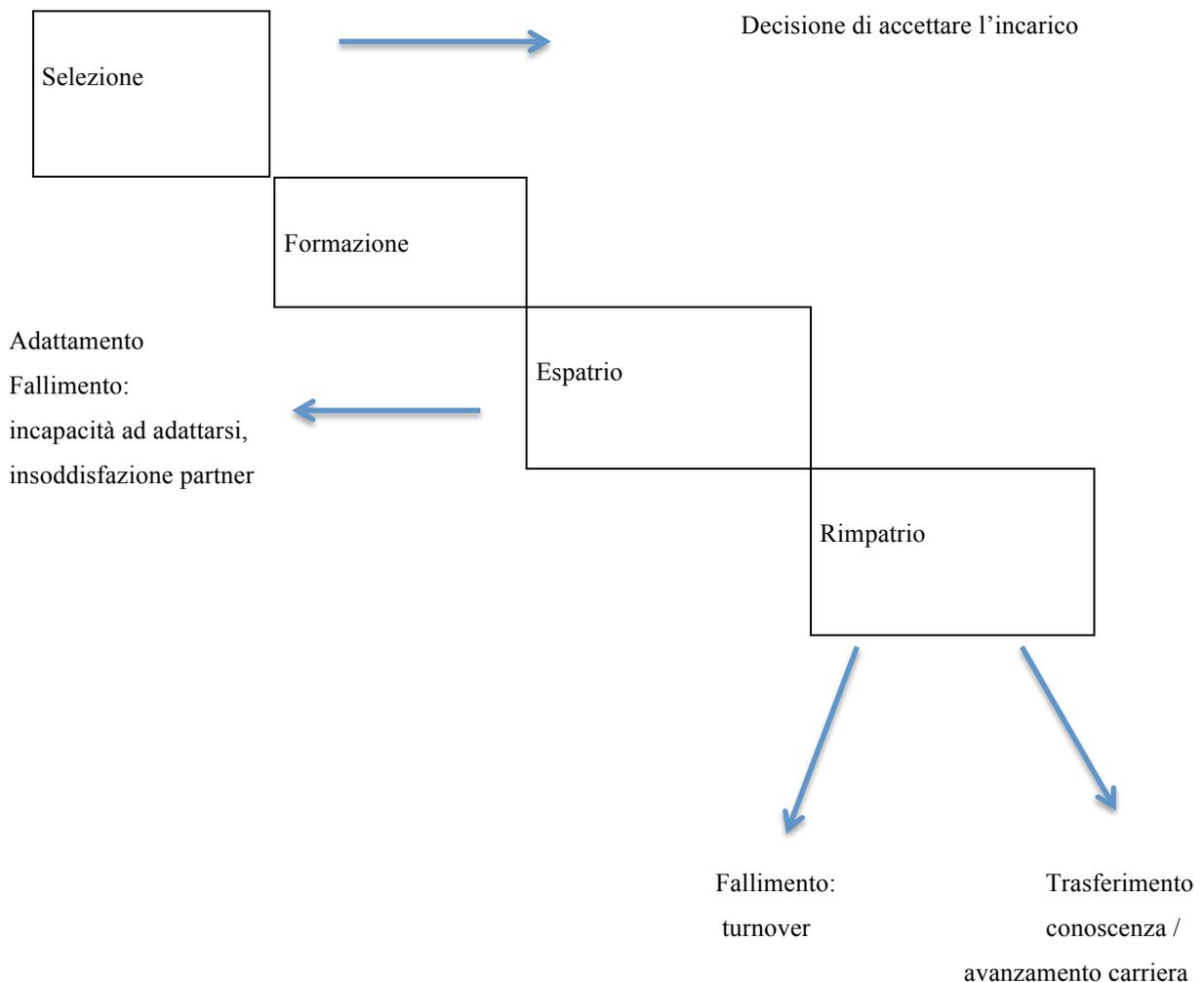
Nella seconda parte del capitolo sono state riportate le considerazioni desunte dagli studi di Dowling, De Cieri e Schuler sulla gestione strategica delle risorse umane internazionali, in quanto il framework proposto dagli autori risulta essere a tutt'oggi quello più completo per comprendere i collegamenti esistenti tra la strategia aziendale e dette risorse. Le componenti strategiche, ovvero le modalità dei collegamenti inter unità e delle operazioni interne sono influenzate da fattori esogeni ed endogeni ed orientano il management delle IHRM. Nel dettaglio sono stati esaminati gli aspetti concernenti la gestione delle problematiche, delle funzioni, delle politiche e delle pratiche connesse. Le corrette decisioni a livello di SIHRM sono indispensabili per il soddisfacimento degli interessi ed il raggiungimento degli obiettivi dati e possono determinare la differenza tra il conseguimento o meno dei risultati sperati.

Per completare l'analisi del lavoro dei tre autori è stato ritenuto giusto un accenno alla rivisitazione del framework originale, questa volta ad opera solo di De Cieri e Dowling. Il nuovo schema accoglie sì elementi di attualità che hanno radicalmente cambiato il mondo in cui viviamo ma non emergono legami significativi tra questi e le variabili aziendali, confermando il lavoro originale il più esaustivo, seppur datato.

CAPITOLO 2: L'ESPATRIO

In questo capitolo verranno analizzati i tre processi chiave dell'espatrio ovvero la selezione, la formazione e il rimpatrio. Detti processi saranno trattati soffermandosi sui temi e le problematiche principali che una multinazionale si trova ad affrontare quando deve gestire un incarico internazionale e saranno altresì illustrate le teorie e le soluzioni che la letteratura ha proposto e che le imprese dovrebbero far proprie per superare i deficit che ancora oggi affliggono l'espatrio.

Il percorso seguito si sofferma volontariamente solo su queste tre tematiche e su alcuni aspetti ad esse collaterali, mantenendo un approccio aderente a quanto sarà illustrato nel capitolo conclusivo, ovvero analizzando solamente i momenti più strettamente collegati alla parte concreta dell'espatrio, affinché sia possibile riprendere quanto esposto ora solo a livello teorico esaminando alcuni casi empirici.



2.1 Introduzione alla figura dell'espatriato

2.1.1 Ruoli dell'espatriato

Più volte in precedenza è stata citata la figura dell'espatriato, rilevando come le scelte strategiche di un'impresa siano spesso connesse alla disponibilità di persone atte a ricoprire questo ruolo e come le multinazionali di frequente investano direttamente per favorirne la formazione. Il fenomeno, che è divenuto sempre più comune con l'espansione geografica del raggio d'azione delle imprese, è definito come "when MNCs assign human resources to foreign locations for a set period of time, typically lasting two to five years" (Harzing, 2001).

Le multinazionali utilizzano l'espatrio per una varietà di ragioni che ne determinano la durata e il luogo di destinazione; i motivi principali tipicamente riconosciuti in letteratura sono tre. Innanzitutto può servire per riempire una posizione in assenza di talenti locali competenti; necessità stringenti di una sussidiaria possono richiedere l'impiego di una persona dotata di competenze e abilità specifiche, e la casa madre dovrà essere in grado di trasferire un PCN nella sede locale per tutto il tempo necessario alla risoluzione dei problemi, naturalmente coordinando il tutto alla luce delle linee guida adottate dall'headquarter. La seconda ragione deriva dalla necessità di sviluppare l'organizzazione all'estero; in tal caso gli espatriati possono esercitare un controllo diretto attraverso il monitoraggio dei comportamenti e dei risultati della sussidiaria oppure un controllo indiretto mediante un sistema premiale che valorizzi le individualità reputate migliori per gli scopi e gli indirizzi della società. Infine può essere un modo per migliorare la preparazione e l'esperienza dell'espatriato, per fornirgli una visione d'insieme multiculturale che gli consenta di sviluppare una forte conoscenza dei bisogni e della complessità del business globale.

Secondo il Global Mobility Trends Survey di Brookfield del 2014, gli obiettivi principali per i quali un'impresa opta per un espatriato sono, in ordine d'importanza decrescente, la necessità di colmare una mancanza di competenze manageriali sul territorio (26%), lo scopo di formare manager internazionali e/o di valutare il soggetto per un avanzamento professionale (21%), l'opportunità per l'espatriato di misurarsi con nuove e diverse esperienze (10%), l'esigenza di sviluppare relazioni locali o di implementare nella sussidiaria nuove tecnologie (8%) ed infine il bisogno di trasferire la cultura aziendale (3%).

I ruoli che possono assumere gli espatriati sono quattro. Possono essere usati come agenti di controllo al fine di valutare la conformità dei comportamenti dei dipendenti delle sedi estere al dettato aziendale, oppure per attuare il trasferimento e l'integrazione del sistema di valori aziendale e delle pratiche di lavoro comuni. Ancora, possono essere utilizzati come creatori di network, con lo scopo di valorizzare i legami interpersonali che possano favorire la circolazione di idee e competenze e infine possono assumere il ruolo di rappresentanti dell'azienda negli host country, nei mercati e presso le

autorità del paese ospitante.

Così come diverse sono le ragioni sottese all'affidamento degli incarichi, diversi sono anche i candidati ideali; i risultati attesi variano a seconda del mandato assegnato, ad esempio l'espatriato che ricopre una posizione tecnica specifica potrà essere investito di un incarico limitato ad assolvere un compito circoscritto, mentre l'espatriato incaricato dell'organizzazione (o riorganizzazione) di una sussidiaria godrà presumibilmente di facoltà più ampie e protratte nel tempo.

Quando l'espatrio risulta essere la miglior soluzione per rispondere ad un bisogno di assimilazione del processo organizzativo, le competenze tecniche devono essere bilanciate con un buon livello di abilità sociali per permettere uno sviluppo duraturo dell'organizzazione e radicare quel sistema di valori condivisi che ne è la base; similmente quando l'espatrio avviene per formare un nuovo dirigente su base locale è necessario che la persona scelta abbia le competenze economiche, cognitive e sociali necessarie per imparare dall'organizzazione e naturalmente l'espatriato deve essere in grado di individuare queste competenze tra i vari candidati presi in esame.

Gli espatriati sono solitamente meglio equipaggiati per istruire i dipendenti locali in merito alle nuove tecnologie e sistemi aziendali (Huchings, 2002) e possono comprendere meglio i valori, le attitudini e le priorità dell'headquarter data la maggior familiarità con i prodotti e le procedure della compagnia (Deresky, 2003).

L'organizzazione riconosce che l'uso di persone già ampiamente valutate, perfettamente integrate nella casa madre e che hanno instaurato un rapporto di fiducia con i superiori genera benefici in caso di trasferimenti all'estero, come la minimizzazione dei problemi organizzativi ed il perseguimento dei fini globali dell'impresa, in misura teoricamente maggiore di quanto potrebbe avvenire utilizzando un HCN, che potrebbe essere influenzato da interessi locali e particolaristici.

L'uso degli espatriati può generare però anche degli svantaggi. Possono essere trascurate le risorse locali e queste, a causa delle ridotte possibilità di avanzamento nella carriera, possono non avere sufficienti motivazioni, oppure possono insorgere problemi di adattamento culturale, con il rischio di compromettere l'esecuzione dell'incarico. Hutchings (2002) per esempio afferma che gli espatriati generalmente non sono attenti ai dettagli che riguardano il mercato del lavoro locale, il sistema educativo locale, le pratiche e le tecniche utilizzate in quella sede e spesso non hanno le competenze linguistiche appropriate per sostenere l'incarico.

E' importante sottolineare tra gli svantaggi della pratica che le stime sui costi di un espatrio indicano un costo tra le 2 e le 10 volte superiore rispetto a quello dello stesso incarico eseguito localmente e pur assumendo che l'investimento, specie quello nello sviluppo organizzativo e nell'avanzamento di carriera, genera una qualche forma di valore per l'impresa, gli studi al riguardo sono piuttosto vaghi nell'indicare quale siano i riscontri reali di questo valore. Le imprese dovrebbero riuscire a calcolare con precisione il trade off costi-benefici dell'uso degli espatriati e il ROI è probabilmente lo strumento più adatto, anche se solo il 7% delle imprese fa questa operazione sistematicamente, dato che molte altre accusano il problema di non saper valutare con precisione quanti e quali elementi utilizzare a tal

fine.

La gestione ed il contenimento dei costi è inevitabilmente una sfida che le imprese devono affrontare nel caso in cui utilizzino con frequenza questo tipo di incarichi. A causa soprattutto delle condizioni economiche attuali, il 72% delle imprese ha ammesso di aver ridotto le spese dovute agli incarichi internazionali e un elemento che può generare risparmio in questa voce di spesa è una attenta selezione dei candidati.²

I metodi e le considerazioni che verranno esaminati in seguito sono riferiti sempre al termine espatriato ma valgono per tutte le categorie: PCN, TCN e HCN.

2.2. La selezione

La strategia delle risorse umane fa parte dell'insieme più vasto costituito dalla strategia aziendale, ed è il mezzo con cui sono allocate e ottimizzate dette risorse allo scopo di perseguire gli obiettivi strategici generali. La strategia di un'impresa (che per esempio può puntare sull'innovazione, sulla politica dei prezzi, sull'assistenza post vendita, sulla razionalizzazione dei costi) detta il tipo di pratiche HR che devono essere usate, ivi comprese le tecniche e i metodi di selezione del personale, che a loro volta influiscono sulla performance aziendale; si viene così a creare una reciprocità tra la strategia, che determina in che modo le risorse umane saranno acquisite, inserite nel sistema e ottimizzate e le risorse umane stesse, che contribuiranno al risultato aziendale finale.

I principali metodi di reclutamento (il reclutamento tramite le università, il passaparola e i contatti personali, la reputazione e l'immagine) secondo Miller e Guo (2014) sono presenti nella maggior parte dei paesi e delle culture, anche se con gradi diversi di utilizzo. Infatti le fiere del lavoro, molto usate generalmente nei paesi occidentali, non sono comuni in altre parti del mondo, come l'India per esempio, a causa della confusione che si creerebbe per l'eccessivo numero di candidati. Le pratiche di recruiting dipendono in larga parte dai valori socio-culturali di un paese; un'impresa presente in una nazione in cui è prevalentemente valutata la realizzazione delle aspettative individuali (tipicamente gli Stati Uniti), nel momento della selezione darà più rilevanza alle opportunità di carriera ed al salario, mentre in una cultura che pone l'accento sugli interessi collettivi (tipicamente i paesi socialisti, ma anche il Giappone ad esempio) saranno vantati i benefici per la crescita e lo sviluppo della collettività e sarà posto in rilievo l'aspetto relazionale all'interno della compagnia.

² Secondo il trend storico dei sondaggi Brookfield i principali tagli alle spese legate agli incarichi internazionali riguardano la fase preparatoria delle politiche da adottare, una più efficace selezione dei candidati e la gestione delle problematiche fiscali connesse all'incarico internazionale

2.2.1 Le caratteristiche dei candidati

I primi fattori da focalizzare quando si imposta una selezione a livello internazionale sono la rilevanza e la natura dell'incarico, un incarico che sarà plausibilmente di lunga durata e che comporterà un'interazione costante con una cultura straniera. Banalmente i criteri di selezione più importanti sembrerebbero quindi le capacità linguistiche, le capacità di adattamento e la capacità di far propri quantomeno gli aspetti esteriori di altre realtà culturali, ma questa non è una regola assoluta, dato che vi sono casi in cui questi requisiti diventano secondari (incarichi brevi, gap culturale trascurabile, contatti intercorrenti prevalentemente con altri PCNs) e vengono privilegiate altre competenze. Il criterio primario utilizzato per affidare incarichi nazionali o internazionali è sempre stato tradizionalmente basato sulle competenze tecniche e sulla storia personale del candidato, quindi un criterio basato sull'assunto che il comportamento passato è un affidabile indicatore della performance futura. Queste competenze tecniche in un caso di assunzione nazionale sono applicate in un ambiente lavorativo domestico privo di fattori di incertezza, che si esplicita in situazioni ben conosciute e che non necessitano di adeguamenti culturali oltre a permettere di coniugare in maniera ottimale il proprio lavoro con la sfera privata, mentre in un caso di assunzione internazionale queste condizioni ideali vengono meno.

E' proprio per questa sostanziale differenza che nel caso di un incarico internazionale dovrebbero essere valutate con attenzione soprattutto le attitudini del candidato all'espatrio, come le capacità relazionali, gli obiettivi personali e le motivazioni che lo spingono a ricercare un'esperienza internazionale, la tolleranza verso comportamenti differenti, la sensibilità verso altre culture, l'adattabilità, la curiosità, la flessibilità e la propensione al rischio, tutte caratteristiche che sono ritenute necessarie per poter aspirare ad un incarico internazionale.

Tung (1982) ha riscontrato che solo il 5% delle imprese statunitensi, il 21% di quelle europee e nessuna impresa giapponese utilizzavano test per determinare le abilità relazionali, cross-culturali e interpersonali dei loro candidati concludendo che "è sorprendente come la maggioranza schiacciante delle imprese incluse nello studio falliscono nella valutazione delle abilità relazionali del candidato pur riconoscendo chiaramente che le abilità relazionali sono un fattore importante per lavorare all'estero e dal momento che la ricerca ha mostrato la loro crucialità per il successo di un incarico internazionale. Data la crescente domanda di personale che possa funzionare efficacemente all'estero e la relativa alta incidenza di fallimenti, appare certamente esserci lo spazio per migliorare in questo campo."

Sempre secondo l'autrice un'altra caratteristica trascurata nel processo di selezione è la valutazione delle capacità adattive del partner dell'espatriato e degli altri membri della famiglia. Una famiglia che sperimenta lo shock culturale o che non riesce a gestire in modo appropriato lo stress del trasferimento influenzerà negativamente la performance dell'espatriato, tant'è che secondo i sondaggi Brookfield l'insoddisfazione del partner si trova al terzo posto tra le cause di fallimento di un incarico. E' per

questa ragione che le stesse abilità relazionali, cross-culturali, interpersonali e la capacità di affrontare il cambiamento che dovrebbero essere testate sul manager da trasferire dovrebbero essere ugualmente verificate in capo alla sua famiglia, in modo tale da stabilire anche un legame diretto con questa; è importante fornire informazioni esplicite e veritiere sul tipo di incarico e provare in tal modo a garantirsi il supporto necessario per una buona riuscita dell'espatrio.

Altri studi concordano sulla necessità di superare i criteri di selezione classici basati sulle sole competenze tecniche, perché questi non forniscono abbastanza informazioni per compiere una scelta efficiente. Stone (1991), intervistando dirigenti di multinazionali operanti in diversi paesi, ha individuato nella capacità di adattamento dell'espatriato, della famiglia e nella preparazione tecnica del candidato i primi tre criteri che dovrebbero guidare il processo di selezione; Oddou (1991) ritiene essenziale vagliare elementi di mentalità aperta, socievoli e efficienti nel gestire lo stress; Mendenhall e Oddou (1985) indicano la motivazione, le competenze linguistiche, la situazione familiare e le capacità relazionali quali elementi chiave da considerare nel processo di selezione.

In letteratura sono stati identificati cinque fattori determinanti per ottenere un espatrio di successo, fattori trasposti dagli studi sulla personalità condotti da McCrae, Costa ed altri sin dagli anni ottanta ed utilizzati per la valutazione della personalità in numerosi contesti, tra cui quello in esame. Le "Big Five" (Digman, 1990 et al) sono l'estroversione, l'amicizia, la coscienziosità, la stabilità emotiva e l'apertura mentale.

L'estroversione è una caratteristica legata alle capacità relazionali e consente agli espatriati di creare legami interpersonali solidi e forti con gli HCN, gli altri espatriati o i clienti; gli individui estroversi infatti manifestano una maggior disponibilità nei confronti della cultura del paese ospitante e dimostrano un più alto grado di adattabilità culturale, il che li rende adatti a costruire relazioni dinamiche e attive con gli autoctoni, sfruttando anche la capacità di dialogare su specifici aspetti socio-culturali della realtà in cui si trovano ad operare. Un espatriato amichevole invece avrà più successo perché cercherà di gestire in modo più empatico e collaborativo i conflitti, investendo più sulla comprensione reciproca che sulla competitività. La dimensione della coscienziosità (intesa come scrupolosità e perseveranza nel perseguimento degli obiettivi dati) non è naturalmente una caratteristica apprezzabile esclusivamente negli espatriati, ma assume in essi una rilevanza maggiore date le problematiche diverse o inaspettate che possono insorgere nell'adempimento di un incarico al di fuori del proprio paese d'origine.

La stabilità emotiva, intesa come la capacità di affrontare lo stress dimostrando pazienza e mantenendo il controllo delle emozioni, è un altro requisito importante in un incarico internazionale perché permette di lavorare e vivere meglio in un ambiente che può spesso risultare poco familiare o presentare delle ambiguità, senza che questo interferisca con l'opera svolta. Lo stress ha sicuramente una relazione diretta sia con l'esito della performance lavorativa che con l'eventuale decisione di abbandonare l'incarico e la capacità di gestirlo è una delle caratteristiche in grado di distinguere un dipendente internazionale di medio livello da uno eccellente (Haslberger, 1992).

L'apertura mentale è necessaria per valutare correttamente l'ambito sociale; un lavoratore internazionale di successo deve possedere la complessità cognitiva, l'apertura e l'intuizione per percepire e interpretare accuratamente una cultura straniera (Caligiuri et al. 2000), oltre che la disponibilità a condividere esperienze diverse (si pensi ad esempio alle differenti abitudini alimentari o alle norme comportamentali rientranti nel concetto di etichetta). Ai fini di un incarico internazionale è più corretto parlare di rapporto positivo tra la sensibilità culturale dell'espatriato e il successo dell'incarico più che di semplice apertura mentale; il soggetto deve infatti essere in grado di non esprimere giudizi basati sulle proprie convinzioni culturali o religiose in merito alle diversità proprie del paese in cui si trova ad operare e ad accettare senza preconcetti le novità. La capacità lavorativa deve quindi fondersi con la dimensione emotiva e l'espatriato dovrà aspirare a trovarsi a proprio agio in qualsivoglia contesto del melting pot culturale, religioso e razziale che presumibilmente si troverà davanti nel corso della propria vita lavorativa.

E' importante sottolineare come la rilevanza delle caratteristiche riassunte nelle cinque categorie citate vari in base all'incarico e al paese di destinazione; per esempio un manager che deve supervisionare una nuova sussidiaria dell'azienda dovrà cercare di creare gioco di squadra con gli HCN, esercitando la necessaria opera di persuasione e veicolando il sistema di valori aziendale: saranno richieste capacità relazionali di grado molto più elevato rispetto a quelle richieste ad un espatriato cui è stato affidato un compito tecnico, come implementare le nuove tecnologie in una nuova sede.

Anche Mendenhall e Oddou (1985), suggerendo un approccio multidimensionale, hanno individuato quattro caratteristiche da ricercare nel candidato. La prima caratteristica concerne l'orientamento verso sé stessi, ovvero il livello di capacità di adattamento ad un nuovo ambiente che il potenziale espatriato può esprimere mantenendo un atteggiamento auto-conservativo, che gli permetta cioè di preservare la propria salute mentale e di garantirsi un buon grado di piacere e di appagamento nello svolgimento dell'incarico e nella sfera privata anche in presenza di mutate condizioni ambientali; i candidati in possesso di questo requisito saranno più predisposti ad un atteggiamento positivo e entusiasta. La seconda caratteristica da valutare è l'orientamento verso gli altri, ovvero il grado di empatia manifestato, la capacità di esprimere interesse e preoccupazione verso i colleghi dell'host country, il livello di comprensione che si palesa nel rapportarsi ad essi; l'abilità nel capire i processi psichici dell'interlocutore farà in modo che l'espatriato tenda a socializzare in modo efficace con i subordinati e i colleghi di pari livello stranieri. La dimensione percettiva è la terza qualità da ricercarsi in un candidato all'espatrio; si tratta della capacità di comprendere a fondo i comportamenti dei HCNs valutando i motivi delle diversità di vedute eventualmente esistenti in rapporto alle differenze insite nelle due culture e della correlata attitudine a non reagire negativamente e a non rifiutare i diversi modelli di vita e di comportamenti, ricorrendo comunque a processi di mediazione che non comportino una perdita di reputazione o di status per i colleghi stranieri. Infine l'ultima caratteristica da ricercare è quella relativa al livello di perseveranza e di tenacia richiesto per adattarsi ad una cultura

significativamente diversa dalla propria.

Lo studio più esaustivo delle caratteristiche di un espatriato necessarie per il successo dell'incarico è probabilmente quello condotto dal Business International nel 1974.

Le caratteristiche del candidato ideale sono classificate in quattro categorie; ancora una volta, al di là delle competenze prettamente tecniche necessarie per lo svolgimento dell'incarico, gli elementi che portano a scegliere un candidato estero piuttosto che uno locale sono di tipo personale: l'apertura mentale verso altre culture, l'attitudine a lavorare con persone straniere, la mancanza di pregiudizi, il grado di socievolezza, la stabilità emotiva e lo status familiare, elemento che andrà valutato durante tutto il processo di selezione per capire il grado di adattabilità dell'espatriato e dell'eventuale famiglia.

Figura 2.1: Caratteristiche di un espatrio di successo

Caratteristiche base	
1. Entusiasmo per il lavoro	8. Vigilanza
2. Capacità di insegnare	9. Lungimiranza
3. Persuasività	10. Abilità ad imparare lingue straniere
4. Iniziativa e immaginazione	11. Flessibilità
5. Autosufficienza	12. Adattabilità a nuove idee, nuove culture e nuove sfide
6. Intraprendenza	
7. Capacità di prendere decisioni	
Fattori esperienziali	
1. Competenze tecniche	5. Apertura mentale a nuove idee
2. Professionalità, esperienza nel management e nel business	6. Attitudine verso gli stranieri
3. Conoscenza delle politiche delle imprese, dei mercati e degli obiettivi	7. Mancanza di pregiudizi
4. Competenza specifica nel lavoro che viene assegnato	
Fattori ambientali	
1. Conoscenza delle operazioni internazionali dell'impresa	3. Conoscenza della lingua locale
2. Conoscenza dei mercati stranieri	4. Contatti nei mercati stranieri

Fattori Personali	
1. Motivazione per accettare o cercare un incarico all'estero	5. Attitudine personale
2. Nazionalità	6. Stabilità emotiva
3. Status familiare	7. Socievolezza
4. Personal appeal	8. Dignità e integrità

Fonte: Business International, New York, 1974

Esistono molteplici test psicologici ideati per verificare tutte le competenze personali menzionate, purtroppo ancora scarsamente diffusi nel processo di selezione delle multinazionali; da un sondaggio condotto dal National Foreign Trade Council of New York e dalla Selection Research International è emerso che la quasi totalità delle imprese intervistate non conduce alcun test psicologico sui candidati all'espatrio e lo stesso risultato è stato confermato da ricerche condotte su aziende australiane e inglesi (Forster et al. 1996).

2.2.2 Il metodo di selezione

Analizzando il lato più pratico, Harris e Brewster (1999) propongono quattro possibili varianti del processo di selezione di un candidato per un incarico internazionale.

Le prime due varianti sono legate alla natura della procedura di selezione, che può essere aperta o chiusa; un sistema aperto è quello in cui le opportunità di lavoro nella compagnia sono rese note e chiunque sia in possesso delle qualifiche e delle esperienze richieste può candidarsi ed essere sottoposto ai colloqui necessari da parte dei selezionatori, mentre un sistema cosiddetto chiuso è quello in cui un manager o un responsabile del personale o un selezionatore individua direttamente un candidato e, una volta trovato l'accordo tra la line manager e l'ufficio del personale, comunica alla persona scelta l'opportunità. In questo caso il colloquio sarà semplicemente una negoziazione sui termini e le condizioni dell'incarico.

Le seconde due varianti del processo di selezione riguardano la forma scelta per lo stesso (formale o informale) e l'incrocio delle quattro distinte categorie può dare luogo a quattro diverse tipologie di processi di selezione. Il processo è di tipo chiuso e informale quando le preferenze individuali del selezionatore predeterminano la scelta del candidato ideale; non essendoci l'influenza di un sistema formale e di un dibattito aperto sui criteri di selezione questo tipo di processo può mancare di trasparenza, anche in considerazione del fatto che gli altri dipendenti non sono a conoscenza del processo in atto. E' chiaro che le preferenze individuali del selezionatore potrebbero non essere coerenti e sufficienti in relazione all'identificazione ed alla valutazione delle caratteristiche che

determinano un manager internazionale di successo; un'eventuale mancanza di obiettività potrebbe inficiare la validità della scelta.

Quando il sistema è di tipo aperto e informale, anche se i dipendenti hanno accesso ai posti vacanti, le decisioni su chi dovrebbe essere selezionato sono solitamente gestite dai manager di vertice sulla base di personali raccomandazioni; le qualifiche e la reputazione dei candidati passano in secondo piano ed i colloqui che dovrebbero determinare la scelta spesso servono solo a salvare le apparenze, dato che in realtà la decisione è già stata presa. Questo sistema porterà ad una diminuzione a livello di coerenza e concretezza richiesto per la valutazione delle caratteristiche chiave che contraddistinguono i manager internazionali efficienti.

Un sistema chiuso e formale coinvolge selezionatori che indicano in base alle loro preferenze i candidati da confrontare ai candidati selezionati sulla base di criteri formali. In questo caso, la mancanza di contatto diretto con i candidati e il fatto che il campo di potenziali candidati è determinato da alcuni dipendenti di vertice interni, rischiando così di trascurare le potenzialità di altri soggetti adatti al ruolo, potrebbe consentire alle preferenze individuali del selezionatore di essere prevalenti nel processo di nomina, facendo comunque alla fine emergere i candidati con una buona reputazione o un buon network di conoscenze.

L'ultima categoria è il sistema aperto e formale, nel quale chi seleziona i candidati li valuta con criteri oggettivi; la scelta di chi meglio può ricoprire il ruolo da assegnare passa attraverso continui confronti tra le valutazioni di più selezionatori, in modo tale da evitare i rischi insiti in eventuali predilezioni individuali. Questo approccio si tradurrà in valutazioni più precise e coerenti ed in una maggiore attenzione e chiarezza rivolta verso le componenti critiche che determinano il successo di un incarico internazionale; inoltre la mediazione tra gli schemi individuali dei singoli selezionatori in ordine al loro candidato ideale e l'adozione di criteri di selezione oggettivi dovrebbero garantire una maggiore obiettività. Pur non essendo esente da possibili distorsioni (può comunque prevalere una logica di appartenenza ad un determinato gruppo o può essere predominante la posizione di un singolo selezionatore) sulla carta questo processo di selezione sembra garantire maggiormente gli obiettivi aziendali e assicurare una miglior riuscita dell'incarico assegnato.

Per quanto concerne invece i metodi da utilizzare nei processi di selezione, Vance e Yongsun ne propongono tre, che possono essere usati anche combinati tra loro. Il primo tipo di approccio è quello psicometrico e si basa sul principio che i test della personalità possono identificare la presenza o meno di specifiche competenze nel candidato e quindi permettere di prevedere l'efficacia della performance nel contesto internazionale. Nonostante la validità di questi, test spesso si incontrano sfide significative nell'analisi predittiva, dato il grande numero di variabili da indagare e i diversi tipi di ambienti lavorativi all'estero; inoltre questi test tendono ad essere troppo ingombranti nello scenario della selezione internazionale: molti problemi vengono spesso risolti semplicemente trovando candidati interni che abbiano un'effettiva volontà di partire.

Il secondo approccio è quello di tipo esperienziale e gli autori ne hanno individuati tre diverse forme a seconda del livello di spesa deliberato e del tempo occorrente per realizzare la selezione.

Il primo tipo è basato sulla tecnica dell'assessment center e pone cioè il candidato in varie situazioni che potrebbe incontrare poi durante l'incarico internazionale; le performance dei candidati basate su simulazioni, incarichi rilevanti e esercizi in-basket vengono poi confrontate per scegliere il più promettente. Il secondo tipo di approccio esperienziale, che richiede molto più tempo e denaro, consiste in una visita preliminare nel paese di destinazione, una sorta di viaggio di familiarizzazione per il candidato e la sua famiglia per sperimentare in prima persona la cultura e gli usi del luogo. E' molto importante che questa visita, seppur breve, sia il più realistica possibile e fornisca un'anteprima accurata del luogo di destinazione; non si può trattare di una visita turistica, che potrebbe anche risultare allettante o fuorviante, dato che il candidato deve compiere una decisione informata e consapevole e questo metodo deve favorire un miglioramento nel livello di adattamento richiesto. Il terzo tipo di approccio esperienziale prevede lo sviluppo di una struttura internazionale interna o di un pool talent; rispetto alle altre forme necessita quindi di una buona strategia di pianificazione da parte delle HR e della capacità di adottare una prospettiva di lungo termine. Questo metodo si basa su un investimento a lungo termine da parte della multinazionale nella costruzione di un gruppo di manager con competenze internazionali, guadagnate tramite esperienze dirette all'estero più brevi di un espatrio ma ugualmente utili al fine di segnalare le probabilità di successo dei candidati.

Il terzo tipo di approccio infine, detto valutazione del rischio clinico, investiga le competenze e le abilità del candidato ad adattarsi a quanto l'incarico richiede, inclusa la disponibilità del partner, gli eventuali conflitti dovuti alla carriera dello stesso, la distanza culturale, le difficoltà tecniche del mestiere e le nuove responsabilità. Attraverso questa valutazione globale, i candidati che presentano un quadro complessivo con più potenziale e minor rischio potrebbero essere la miglior scelta per un incarico estero.

Un altro esempio di processo di selezione è quello proposto da Harvey e Novicevic (2001), i quali ritengono necessario utilizzare una sequenza di sette step consecutivi a supporto del processo:

1. Identificare un gruppo di potenziali espatriati che può essere composto da candidati sia interni che esterni, ma considerando sempre che i candidati già facenti parte dell'organizzazione sono più facili da identificare, contattare e coinvolgere, che le informazioni sulle loro esperienze passate sono già a disposizione dell'azienda e che il loro incarico all'estero costerà meno rispetto a quello affidato a un candidato esterno.
2. Valutare le capacità intellettive dei candidati attraverso il QI e test sull'intelligenza pratica, creativa e analitica.
3. Analizzare gli schemi di pensiero dei potenziali espatriati mediante test e/o simulazioni che permettano loro di immedesimarsi in situazioni nuove, per capire come queste sarebbero affrontate e quali decisioni verrebbero prese. Gli incarichi all'estero presentano quasi sempre

situazioni uniche e l'aiuto che la routine o i comportamenti passati possono fornire è molto limitato.

4. Determinare i compiti dell'incarico e stabilire se questi si espliciteranno nell'ambiente esterno o in quello interno, considerando che nell'ambiente esterno l'espatriato dovrà affrontare aspetti quali la distanza culturale tra l'host country e l'home country mentre nell'ambiente interno le difficoltà riguarderanno la gestione delle complessità dell'organizzazione.
5. Stimare le caratteristiche dell'eventuale famiglia dell'espatriato, per esempio attraverso l'analisi dettagliata del family life-cycle. Storicamente infatti la ragione principale per la quale gli incarichi internazionali falliscono riguarda i problemi che si manifestano tra i famigliari dell'espatriato e i problemi relazionali tra questi e l'espatriato stesso.
6. Sviluppare un programma di rimpatrio a sostegno dell'espatriato e della sua famiglia per spiegare ai candidati quanto può essere complicato il processo di rimpatrio nei vari casi specifici e per informare l'espatriato sull'evoluzione della sua carriera una volta rientrato nell'home.
7. Abbinare ogni potenziale candidato con i potenziali incarichi che meglio gli si adattano è l'ultimo step e uno dei più importanti, dato che non tutti i candidati sono adatti a tutti i compiti, ad ogni clima culturale o a tutti i paesi.

Gli elementi da considerare sono tutti contenuti in questi step ma alcuni autori (Collings e al., 2007) ritengono preferibile variare i criteri di selezione utilizzati, modificandoli a seconda dello scopo e del tipo di incarico da affidare, anche in considerazione del fatto che dinamicità dell'ambiente economico internazionale potrebbe richiedere scelte e parametri di valutazione differenti da quelli standard.

Dai dati emersi dai sondaggi Brookfield si può notare come solo il 22% del campione considerato usi un processo di gestione formale per valutare le carriere dei dipendenti; solo il 19% possiede un gruppo di candidati già predisposto per le opportunità che si creeranno all'estero (gruppo creato prevalentemente in base alla volontà espressa dal dipendente di fare esperienze internazionali, al potenziale dello stesso, alle competenze specifiche ed all'analisi delle passate esperienze all'estero) e solamente il 21% ha utilizzato strumenti specifici per la valutazione dei candidati.

Lo stesso nota Shilling (1993) scrivendo che: "Troppo spesso gli espatriati vengono selezionati con una reazione impulsiva al bisogno di riempire un posto vacante nuovo o inaspettato all'estero. Anche se il processo di selezione dovrebbe essere guidato da un trainer interculturale ben informato o da un professionista delle HR, è spesso il top management che decide chi mandare all'estero, tendendo a scegliere i candidati con le maggiori competenze tecniche, anche se le qualità che rendono i candidati di successo nell'home country non faranno di loro dei candidati di successo anche all'estero."

E' evidente quindi come non ci sia una corrispondenza tra la letteratura, che suggerisce un approccio tecnico e specifico alla fase di selezione, e i comportamenti delle aziende, che non prestando l'opportuna attenzione a questo processo possono generare i presupposti per il fallimento dell'incarico

(un processo di selezione insufficiente e basato su un numero troppo limitato di candidati è infatti la quinta causa di fallimento di un incarico secondo i sondaggi Brookfield).

E' evidente la discrepanza tra la letteratura, che suggerisce di valutare attentamente le cosiddette soft skills, ovvero quelle competenze e abilità interpersonali e cross-culturali reputate necessarie per il successo all'estero, e i risultati evidenziati dai sondaggi svolti sulle multinazionali, che evidenziano il ruolo di primo piano assegnato nella pratica alle competenze tecniche e professionali e la posizione marginale rivestita dalle soft skills. Tutte queste considerazioni conducono a riflettere sulla scarsa importanza che le HR rivestono effettivamente nel momento della scelta del candidato. Halcrow (1994) riporta a tal proposito i risultati di un sondaggio compiuto su dei professionisti HR, in cui il 34% degli intervistati dichiara di ricoprire un ruolo secondario se non inesistente nel processo di selezione e i due terzi alla domanda "quale ruolo nello specifico giocano le HR nel processo di selezione?" rispondono indicando una mera facoltà consultiva.

Inoltre, i professionisti delle HR spesso non sono sufficientemente istruiti su quali sono le tecniche di selezione globale rispetto a quelle locali; chi si occupa di selezionare gli espatriati all'interno dell'azienda dovrebbe invece essere adeguatamente formato e informato in prima persona su quali sono le problematiche culturali che emergono quando un dipendente è all'estero e di conseguenza essere in grado di riconoscere le persone più idonee ad affrontarle.

Una volta avvenuta la selezione da parte dell'azienda, l'espatriato scelto deve decidere se accettare o meno l'incarico. Da un articolo per *The International Journal of HRM* (Dickmann et al., 2008) si evince come questo aspetto sia stato poco indagato, ma si suppone che il motivo principale per accettare un incarico internazionale sia l'esigenza di non porre limiti alla propria carriera, e di maturare esperienze lavorative che trascendano la singola impresa, una tipologia prefissata di lavoro ed anche i confini geografici (DeFillippi e Arthur, 1996). La carriera di tipo versatile accresce il numero degli obiettivi individuali che il lavoratore vuole perseguire; i valori, i bisogni e gli interessi personali guidano l'individuo nella scelta sull'accettazione o meno dell'incarico all'estero (Yan et al, 2002). In questo stesso articolo gli autori hanno esposto il risultato di un sondaggio effettuato su un campione di individui provenienti da svariati settori (dal finanziario alle compagnie che si occupano di food e beverage); la richiesta era quella di assegnare un punteggio su una scala da 1 a 5 all'influenza che esercitano 28 fattori sulla decisione di accettare o meno un incarico internazionale. I primi cinque motivi sono risultati essere: la posizione offerta, la disponibilità del /la compagno/a a trasferirsi, il potenziale sviluppo delle competenze da leader, la progressione della carriera, i bisogni educativi dei figli. Il sondaggio rileva altresì che i motivi familiari sono la prima causa per cui si rifiuta un incarico internazionale. La retribuzione si trova nelle prime dieci posizioni della classifica ma risulta decisamente meno quotata rispetto alle possibilità di carriera offerte durante l'espatrio e al rientro; sempre nelle prime posizioni si trovano gli aspetti legati al luogo di destinazione, come per esempio la sicurezza e le condizioni di vita.

Profilo corrente di un espatriato

Alla luce di tutte le considerazioni fatte in merito alle necessità delle aziende e dei candidati, di seguito vengono forniti alcuni dati riassuntivi relativi alle caratteristiche dell'espatriato secondo i sondaggi Brookfield del 2014 (report basato su 159 imprese piccole, medie e grandi con strutture in tutto il mondo, il 47% con headquarter in USA, il 45% in Europa, Medio Oriente e Africa e l'8% nelle regioni APAC).

Il primo dato riportato nella figura 1.3 segnala una netta preponderanza degli incarichi internazionali maschili su quelli femminili; è quindi lecito interrogarsi sulle cause di questo divario.

Figura 2.2 Profilo corrente (2014) di un espatriato

Categoria	Espatriati
Genere	Maschio (80%)
Età	30-39 (33%), 40-49 anni (35%)
Stato	sposato (53%)
Accompagnati	dal partner (78%) dai figli (47%)
Ragione principale	Mancanza di competenze manageriali nell'HCN (26%)
Dipendente	già dipendente dell'azienda

Fonte: 2014 Global Mobility Trends (Brookfield)

Le ricerche in realtà indicano che il numero di candidati maschi e femmine è circa lo stesso e che le donne vogliono intraprendere carriere internazionali tanto quanto gli uomini; sono spesso le aziende infatti a valutare le motivazioni di un uomo superiori a quelle di una donna, ma svariati sondaggi (Adler et al., 1994) hanno dimostrato già vent'anni fa che la carenza di motivazioni da parte della donna ad assumere questo tipo di posizioni è un mito e che, anzi, la propensione femminile alla comprensione di nuove culture è più elevata di quella maschile.

Le ragioni vanno quindi ricercate nel fatto che, essendo il principale motivo di espatrio la necessità di applicare un manager in una sede estera carente di competenze manageriali, e ricoprendo le donne più raramente degli uomini queste posizioni, non vengono sufficientemente rappresentate nei gruppi di candidati scelti per i nuovi ruoli internazionali senior.

Inoltre, le donne sposate hanno più difficoltà degli uomini sposati ad accettare incarichi all'estero perché il partner ha spesso una carriera più importante e avviata che non intende sacrificare a fronte

della nuova offerta lavorativa che viene fatta alla moglie. La teoria dei generi spiega come le vicende familiari e lavorative differiscano a seconda del sesso; l'espatrio infatti viene visto come un elemento di supporto al classico ruolo maschile, che vede il marito e non la moglie provvedere alle necessità della famiglia, alla luce della posizione prioritaria data all'impegno lavorativo del marito, e l'avanzamento di carriera del medesimo è visto comunque come un'opportunità positiva per tutta la famiglia. Così non è per la donna, dato che nella stessa situazione sarebbe facilmente oggetto del pregiudizio che la 'donna in carriera' debba trascurare la famiglia per il perseguimento dei propri obiettivi personali.

In terzo luogo, chi si occupa delle selezioni all'interno delle aziende, tanto più se è un uomo, spesso può ritenere le donne inadatte ad espatriare in determinati paesi (e questo è un pregiudizio purtroppo fondato dato che in certe realtà sociali la presenza di un manager donna potrebbe essere ostativa agli interessi dell'azienda) così come può ritenere che solo un uomo sia in grado di far fronte alle condizioni di disagio che possono manifestarsi in certi luoghi.

La tabella indica poi una cospicua percentuale di espatriati nella fascia d'età tra i 30 e i 39 anni, dato in aumento rispetto alle percentuali degli anni 90 che vedevano pochi giovani intraprendere questo tipo di esperienza. Questo trend, che si è consolidato specialmente negli ultimi cinque anni, è dovuto alla preferenza da parte delle imprese per l'utilizzo di espatriati più giovani, senza problemi e obblighi legati alla famiglia e con minori interessi (economici e personali) in patria, nonché con meno pretese in termini di avanzamento di carriera e retribuzione. Ci sono inoltre altri vantaggi per le compagnie a far crescere questi dipendenti all'interno della propria struttura, data la maggior facilità di reclutamento e la minor spesa che comporta un espatriato già inserito nell'azienda e che abbia già esperienza nell'organizzazione (tant'è che circa il 91% degli espatriati è già dipendente). Ciò che ne risulta è il profilo di un espatriato più giovane rispetto a qualche anno fa, senza vincoli familiari (solo la metà di questi è sposata o con prole) e già inserito nell'impresa da un tempo ritenuto sufficiente a giustificare un investimento nella sua formazione.

2.3. La formazione

Come visto nel precedente capitolo i dipendenti di una multinazionale, sia che provengano dalla casa madre che da una sussidiaria, costituiscono, grazie ad un opportuno allineamento tra le loro competenze e la strategia aziendale, un fattore ineludibile ai fini del successo di una multinazionale e questa consapevolezza deve spingere la gestione delle risorse umane all'interno di una società a porre un'attenzione costante al contributo che ogni lavoratore può apportare e quindi a fornire, seguendo l'avanzamento di carriera specifico di ognuno, l'opportuna formazione.

La formazione di tutta la forza lavoro presente nell'azienda è essenziale per raggiungere un'efficienza di lungo periodo oltre che per la sopravvivenza stessa della compagnia; infatti aiuta la diffusione e la condivisione della cultura aziendale e dei valori necessari per creare un impegno e una sensibilità comuni finalizzati al raggiungimento dei diversi obiettivi dell'organizzazione.

In secondo luogo, parallelamente all'aumentare della competitività globale, assume sempre maggior rilevanza la priorità di trasformare gli impiegati ad alto potenziale in manager efficienti, crescendo dei leader che sappiano guardare oltre le sfide nazionali. A tal fine vanno fornite loro le conoscenze e le abilità specifiche richieste dall'incarico internazionale che andranno ad assumere, come ad esempio la conoscenza della lingua e delle norme giuridiche locali.

Gli espatriati devono riuscire ad adattare il loro modo di fare management alle esigenze dettate dalla cultura straniera con cui dovranno confrontarsi, e perché questa operazione venga compiuta con successo è necessario che capiscano le differenze tra l'home country e l'host country. In tal senso potrà essere utilizzata l'analisi di Hofstede, che individua cinque 'dimensioni' che dovranno essere esaminate. La prima dimensione da indagare per valutare le differenze culturali tra due paesi è la distanza dal potere, ovvero il livello di accettazione da parte dei membri con meno autorità all'interno di un'organizzazione rispetto a una distribuzione del potere squilibrata e verticistica. Nei paesi con un alto indice di distanza dal potere i dipendenti si dimostreranno più obbedienti verso il leader e tenderanno a non mettere in dubbio le decisioni prese a livelli gerarchici superiori, mentre nei paesi con un basso indice di distanza dal potere sarà favorita una struttura organizzativa più piatta e sarà maggiore il livello di interazione e collaborazione richiesto alle parti. Un espatriato proveniente da un paese del primo tipo si aspetterà disciplina e fedeltà dai suoi subordinati mentre un espatriato proveniente da un paese del secondo tipo ricercherà maggiormente la collaborazione e tenderà a trascurare le posizioni gerarchiche formali.

La seconda dimensione riguarda il rifiuto dell'incertezza ovvero il grado di tolleranza espresso da una società nei confronti di situazioni incerte, ambigue o inattese e di come la stessa cerchi di rimediare a queste circostanze attraverso l'applicazione da parte delle istituzioni di leggi, norme e regole che ne minimizzino l'impatto. Le società con un indice di rifiuto dell'incertezza più alto tenderanno ad una rigidità maggiore e la paura delle incognite si esplicherà in un maggior numero di norme e regolamenti. Un espatriato proveniente da uno stato avverso al rischio (ad esempio Germania, Spagna

o Giappone) richiederà un alto livello di sicurezza e un quadro normativo certo e dettagliato oltre che un ordinamento gerarchico indiscusso, mentre un espatriato proveniente da un paese propenso al rischio, primo su tutti l'America, riuscirà ad accogliere ed integrare le diverse opinioni e a stabilire regole flessibili.

La terza dimensione indicata da Hofstede concerne il grado di individualismo presente in una cultura, ovvero l'importanza attribuita alle esigenze del singolo ed al raggiungimento di obiettivi personali a fronte della necessità di perseguire finalità utili per la collettività. Paesi come gli USA, l'Italia e la Germania hanno una cultura individualistica e gli espatriati provenienti da essi saranno concentrati su di sé e convinti di poter gestire le varie situazioni in prima persona, mentre le società collettiviste, quali il Giappone e buona parte del Sud America, genereranno espatriati con minor spirito d'iniziativa e tendenti ad una maggior integrazione in un gruppo con cui dividere decisioni e responsabilità.

La quarta dimensione culturale esaminata riguarda il livello d'importanza attribuito nelle varie culture alla mascolinità, intesa come insieme dei valori semplicisticamente attribuiti al genere maschile (ricerca del successo, del potere e del denaro, ambizione e fiducia nelle proprie capacità). Nei paesi con un alto indice di mascolinità come il Giappone o gli USA saranno enfatizzati elementi quali il guadagno, il riconoscimento professionale, l'avanzamento di carriera ed il gusto per le sfide, mentre nei paesi con un minor grado di mascolinità come la Svezia e la Norvegia prevarranno fattori quali la cooperazione, la ricerca di un'atmosfera amichevole e la sicurezza dell'impiego. Gli espatriati provenienti da società del primo tipo intraprenderanno l'incarico con il fine di ottenere un successo personale e riconoscimenti adeguati in termini di guadagno ed avanzamento di carriera, privilegiando gli incarichi che presentano queste opportunità, mentre gli espatriati provenienti da un paese con un basso grado di mascolinità ricercheranno nella nuova destinazione un buon rapporto con i capi ed i colleghi, nel rispetto e nella fedeltà all'azienda, in quanto l'ambizione personale sarà posposta alla ricerca ed allo sviluppo di relazioni umane gratificanti.

L'ultima dimensione di Hofstede concerne l'orizzonte temporale che le società possiedono: nelle culture con orientamento a lungo termine le persone guardano al futuro e mirano al risultato, aspirando a gratificazioni e riconoscimenti immediati per l'opera svolta; questo atteggiamento pragmatico diventa secondario nelle società con orientamento a breve termine, ove si dà più importanza al rispetto delle tradizioni ed alla valorizzazione delle esperienze passate ed è privilegiato l'adempimento degli obblighi sociali anche a scapito delle ambizioni personali.

Gli studi compiuti da Hofstede rimangono ancora oggi fondamentali per cogliere le differenze esistenti tra le culture dei diversi paesi; grazie alle analisi comparate svolte in numerose nazioni ed ai molteplici aspetti indagati quali educazione, lavoro, famiglia e politica, il lavoro di Hofstede si è dimostrato utile ai fini della preparazione culturale grazie alla possibilità di confrontare ben 72 paesi diversi.

Infine, una buona formazione di cultura generale (sempre in relazione al paese di destinazione) maturata prima dell'incarico ed aggiornata sulla scorta dei mutamenti eventualmente intervenienti

nella società e nei valori ad essa sottesi aiuterà l'espatriato a gestire l'eventuale shock culturale, permetterà un migliore e più rapido adattamento al nuovo ambiente e potenzierà la capacità di interazione con i colleghi stranieri; il grado di reattività rispetto alle nuove sfide che dovranno essere affrontate ne sarà fortemente influenzato e potranno essere evitati esiti negativi quali un rientro prematuro (Tarique et al., 2004).

E' stata infatti dimostrata l'esistenza di un legame tra la formazione culturale, le aspettative dell'espatriato, l'adattamento alla cultura straniera e la buona riuscita dell'incarico (Black et al., 1990). La formazione culturale e linguistica determina l'accuratezza delle aspettative dell'espatriato prima della partenza e delle aspettative realistiche determinano un adattamento culturale più semplice, una maggiore soddisfazione ricavabile dallo svolgimento del lavoro, un maggiore impegno verso l'organizzazione, una maggiore fedeltà verso l'impresa (Wanous, 1992), aumentando così le probabilità di successo dell'incarico.

Al di là dei validi motivi che possono spingere un'impresa a concentrarsi sul momento della formazione, va osservato che queste pratiche comportano comunque un costo consistente per l'azienda; nella pratica si cerca spesso di risparmiare dedicando poco tempo e poche risorse a questa fase o privilegiando alternative meno dispendiose quali i trasferimenti a breve termine, l'utilizzo di staff locali o frequenti viaggi aziendali; spesso inoltre le aziende reputano superfluo fornire una formazione 'ad hoc' prima della partenza, ritenendo che tutte le conoscenze necessarie potranno essere assimilate più facilmente sul campo. Diverse sono le motivazioni fornite dai manager HR in ordine ai carenti investimenti nella formazione pre-partenza; principalmente si rilevano la generale inefficacia dei programmi pre-partenza, gli esiti non soddisfacenti dei programmi già sperimentati e la brevità della finestra temporale tra il momento della selezione e quello della partenza, che rende impossibile l'adozione di un programma sufficientemente approfondito.

E' chiaro come la formazione culturale non possa coprire tutti i principi, tutte le norme, tutte le aree e le 'zone d'ombra' di una cultura e come non possa dare risposte a tutte le situazioni specifiche che l'espatriato incontrerà all'estero, ma vale la pena per l'azienda dedicare attenzione a questo tema, anche per evitare che la preparazione dell'espatriato si basi solo sul confronto con i colleghi che hanno già avuto questa esperienza, con il rischio che si rinforzino stereotipi e idee sbagliate sulla cultura straniera. Accade spesso infatti che quando l'azienda non interviene fornendo un'adeguata preparazione si creino leggende sull'espatrio e sui paesi di destinazione mutate da opinioni dirette o da semplici rumors all'interno della sede, aumentando così il rischio che l'espatriato maturi un atteggiamento negativo nei confronti del paese e della cultura che lo accoglieranno, che sia fuorviato da false informazioni o che addirittura sia fortemente scoraggiato ad intraprendere questa esperienza.

Le considerazioni derivanti dal trade off costi-benefici può condurre l'impresa a rinunciare alla fase di formazione dell'espatriato, reputandone le caratteristiche personali e le competenze sufficienti ad affrontare un incarico all'estero, senza considerare che una fase di preparazione mal organizzata o trascurata può contribuire al fallimento dell'incarico (l'incapacità ad adattarsi è il secondo motivo per

cui fallisce un incarico secondo i sondaggi Brookfield) e rappresentare quindi per l'azienda un costo finale ben più elevato di quello che si sarebbe potuto sostenere a monte fornendo un'adeguata preparazione. Considerando infatti l'esito di un incarico come il risultato della combinazione tra le caratteristiche personali dell'individuo, l'ambiente di lavoro e le capacità richieste per la corretta esecuzione dello stesso, il fallimento può dipendere dalla mancanza di un buon mix tra questi tre elementi: un problema relativo al primo fattore potrà dipendere da un inadeguato processo di selezione del personale, mentre performance negative negli altri due fattori andranno imputate ad una preparazione carente o del tutto assente. Una selezione approssimativa e una formazione carente comporteranno costi diretti e indiretti a causa del fallimento dell'espatrio; come costi diretti vanno considerate le spese sostenute per il trasferimento, la retribuzione maggiorata durante l'incarico, le spese per il rientro e quelle legate alla selezione oltre a quelle connesse al trasferimento dell'eventuale sostituto, mentre i costi indiretti, più difficili da stimare, sono costituiti da potenziali danni alle relazioni con i clienti, i fornitori, la comunità e i datori di lavoro, relazioni che potrebbero richiedere anni per tornare alla normalità.

Il tema della formazione non ha guadagnato l'attenzione che merita nello HRM delle multinazionali, che continuano a privilegiare elementi quali la strategia o lo sviluppo del marketing, in quanto direttamente connessi all'incarico. Ad ogni modo oggi esistono numerose imprese che decidono di offrire un programma di formazione pre partenza, ma continua ad esserci un gap tra l'approfondimento dei contenuti sviluppati e il bisogno espresso dagli espatriati di una formazione più completa, che annoveri tematiche non solo aziendali e che si protragga per tutta la durata l'incarico. Spesso, inoltre, questi programmi non sono strutturati in base alle specifiche esigenze e risentono di un approccio generalista ed approssimativo che prescinde dall'esame delle peculiarità dell'incarico e della situazione ambientale in cui ci si troverà ad operare, rimettendo ulteriori analisi ed informazioni più dettagliate a forme di preparazione necessariamente incomplete e spesso inadeguate quali briefing, learning by doing e self study.

Tutte le pratiche di self-training, pur non essendo ottimali, sono in crescita grazie ai progressi informatici; varie aziende assecondano infatti le crescenti necessità delle multinazionali sviluppando CD, software e programmi che mirano a sostituire i programmi di formazione culturale tradizionali, che prevedono istruttori in carne ed ossa ad un costo ovviamente diverso.

2.3.1 Le fasi della formazione

Un processo formativo ritenuto adeguato incorpora tre sfere di preparazione. Il primo ambito è quello cognitivo, che riguarda cioè l'intelletto, le conoscenze, la consapevolezza e la capacità di comprensione del dipendente; la seconda sfera è quella emotiva, ovvero tutto ciò che concerne le emozioni, i sentimenti, i valori, le credenze e le attitudini dell'individuo. Un impiegato che sta per affrontare un nuovo incarico internazionale può infatti possedere tutte le competenze e le conoscenze

necessarie, ma l'impegno, l'attitudine, il desiderio di ottenere una buona performance esulano dalla sfera cognitiva e afferiscono maggiormente a quella emotiva, la quale richiede molta più interazione, partecipazione attiva e esternazione dei propri sentimenti nella fase del processo di apprendimento. Nella formazione pre partenza dovrà essere indagata in maniera approfondita la sfera emotiva e dovranno essere stemperate le preoccupazioni derivanti dall'assunzione del nuovo incarico al fine di mettere il soggetto in grado di operare con lo stesso grado di efficacia che manifesta in un incarico domestico.

La terza sfera è detta psicomotoria e riguarda l'acquisizione di competenze che combinano l'aspetto cognitivo e quello motorio, ovvero tutte quelle conoscenze che richiedono un'applicazione fisica oltre che intellettuale e che necessitano di molta pratica per far diventare la competenza automatica, come può essere parlare fluentemente una nuova lingua o adattarsi al diverso senso di marcia alla guida.

I cambiamenti che avvengono all'interno di queste tre sfere segnalano l'efficacia del programma di formazione culturale che il dipartimento delle HR ha messo in atto, ovvero quel programma che ha come obiettivo il miglioramento delle conoscenze, delle capacità e delle competenze del dipendente internazionale per aiutarlo ad operare efficacemente in un ambiente non familiare (Kaeley e Protheroe, 1996).

Per migliorare l'efficacia del programma culturale o per ottimizzare il cambiamento necessario per il buon esito dell'incarico, è importante che la definizione del programma di formazione segua un approccio sistematico; un programma culturale delineato con precisione può migliorare il processo di apprendimento dell'espatriato e facilitare l'adattamento e l'interazione con la nuova cultura.

Figura 2.3 Le fasi che compongono l'approccio sistematico nella creazione di un programma di formazione pre partenza

Fase 1
Identificare il tipo di incarico:
.tecnico
.funzionale
.sviluppo personale
.strategico

Fase 2
Determinare i bisogni formativi:
. analisi organizzativa
. analisi dell'espatriato
. analisi dell'incarico

Fase 3
Stabilire gli obiettivi e come misurarli:
. obiettivi di breve termine
. obiettivi di lungo termine

Fase 4
Sviluppo e offerta del programma:
. contenuto del programma
. tempistiche del programma

Fase 5
Valutazione del programma:
. obiettivi di breve termine
. obiettivi di lungo termine

Fonte: Harzing, A., Van Ruysseveldt, J. International Human Resource Management. London: Sage ltd

2.3.2 Le tre fasi preliminari

L'approccio sistematico con cui creare un programma di formazione è composto da cinque fasi; la prima consiste nell'individuare il tipo di incarico internazionale, dal quale dipenderanno la selezione, la formazione culturale e le modalità del rimpatrio. Caligiuri (2001) individua quattro tipologie di incarico: a) tecnico, b) funzionale, c) individuale, d) strategico.

L'incarico di tipo tecnico è simile nei contenuti a un incarico domestico, si tratta semplicemente del trasferimento di un dipendente con competenze specifiche non presenti in una sede estera. Questo genere di incarico, per esempio di tipo informatico o ingegneristico, non prevede interazioni significative con i dipendenti della sussidiaria e quindi il risultato non dipenderà dalle capacità di integrazione dell'espatriato ma soltanto dalle sue capacità tecniche.

Un incarico di tipo funzionale, che andrà a colmare gap di tipo tecnico o manageriale all'estero, pur essendo simile nei contenuti all'incarico tecnico prevede l'interazione continua con gli HCNs e quindi una discreta capacità di adattamento e conoscenza della nuova cultura affinché l'espatrio vada a buon fine.

Un espatrio può avvenire anche all'interno di un percorso di avanzamento di carriera personale ai fini di acquisire nuove conoscenze e competenze; questa tipologia di incarico richiede un'elevata capacità di integrazione con i colleghi stranieri e un'attenzione costante verso la cultura del paese ospitante.

Infine, l'incarico di tipo strategico, che spetta alle più alte cariche aziendali come general-manager o vice presidenti, è la tipologia più delicata e critica perché consiste nell'utilizzare figure ritenute risorse competitive dell'azienda in missioni particolarmente impegnative, quali esplorare un nuovo mercato, sviluppare una nuova sede o operare come capo di una joint venture; è chiaramente richiesto un elevatissimo grado di adattamento alla nuova cultura.

Il secondo step da seguire per creare un programma di formazione è l'analisi dei bisogni formativi, che si articola in tre livelli; il primo riguarda l'analisi organizzativa, ovvero la comprensione approfondita del contesto aziendale (per esempio se si tratta dell'headquarter o di una sussidiaria), della cultura, delle politiche, della struttura e della strategia. Questa analisi è fatta per capire come la formazione culturale può, attraverso l'espatriato a cui viene fornita, essere d'aiuto all'interno dell'unità nell'implementazione della strategia globale e illustra quale sarà il rapporto costi-benefici del programma.

La seconda analisi riguarda gli espatriati che saranno sottoposti al programma di formazione ed è quindi mirata a valutare le loro esperienze precedenti all'estero, eventuali altri percorsi formativi ricevuti, i loro livelli di conoscenza di altre culture o lingue, il livello di interazione con i contenuti del programma e i bisogni specifici delle loro famiglie.

L'ultima fase di analisi dei bisogni formativi si occupa dell'incarico e delle competenze e abilità specifiche occorrenti per affrontarlo.

La terza fase dell'approccio sistematico stabilisce i risultati che il programma di formazione deve raggiungere e la loro misurazione; nello specifico vengono definiti gli obiettivi di breve termine, ovvero i risultati che l'espatriato dovrebbe essere in grado di raggiungere a livello personale una volta terminato il programma. Gli obiettivi di breve termine attengono alle tre sfere viste sopra, possono essere quindi obiettivi di tipo cognitivo (per esempio comprendere lo scopo dell'espatrio ed il valore aggiunto e i benefici da esso derivanti, imparare a gestire lo stress, acquisire la consapevolezza della necessità di apprendere i sistemi di norme e credenze socio-culturali occorrenti per interagire con i dipendenti locali), obiettivi di tipo emotivo (cioè tutti gli obiettivi che riguardano una gestione positiva delle variabili introdotte dalla nuova cultura e degli stimoli che il nuovo ambiente e i nuovi colleghi possono trasmettere) e infine obiettivi comportamentali (apprendimento dei nuovi modelli relazionali e comportamentali richiesti da una nuova e diversa cultura di riferimento). Gli obiettivi di lungo termine sono invece quelli legati all'esito che ci si aspetta dall'incarico all'estero in termini di successo e capacità di adattamento culturale.

Mentre l'obiettivo di lungo termine è identico per tutti i tipi di incarico, gli obiettivi di breve termine differiscono fra loro: un programma di formazione ideato per un incarico tecnico richiederà cambiamenti e adattamenti principalmente nella sfera cognitiva e interesserà solo marginalmente la

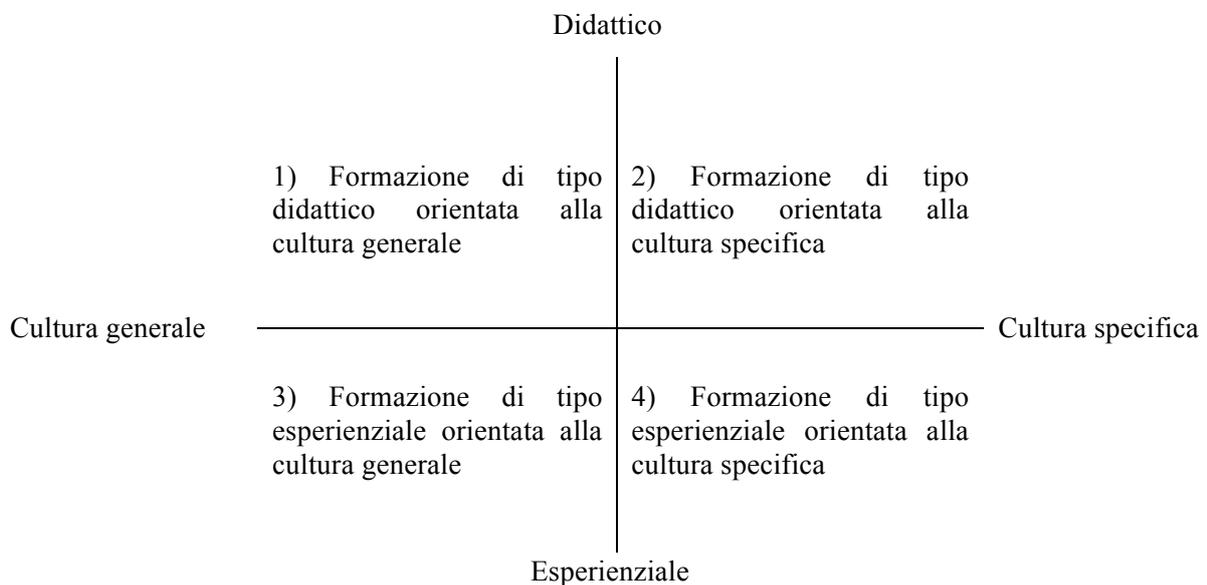
sfera comportamentale perché l'interazione con gli HCNs sarà molto scarsa. Al contrario, gli espatri che avvengono per motivi di avanzamento di carriera o per necessità strategiche coinvolgeranno prevalentemente la sfera comportamentale, dato che un rapporto proficuo e privo di attriti con i colleghi della sede estera favorirà il buon esito della missione.

2.3.3 La quarta fase: contenuti del programma di formazione

La quarta fase consiste nello sviluppo e nell'esecuzione vera e propria del programma.

Gudykunst et al. (1996) individuano quattro categorie di formazione derivanti dagli incroci tra il tipo di approccio (didattico o esperienziale) e il contenuto della formazione (che può essere orientato alla conoscenza generale di quanto sotteso ad un espatrio ed ai modi per gestirlo oppure riguardare la specifica formazione culturale che si ritiene essere necessaria per l'espatriato): la formazione di tipo didattico orientata alla cultura generale, la formazione di tipo didattico diretta alla cultura specifica, la formazione esperienziale indirizzata alla cultura generale e la formazione esperienziale inerente una cultura particolare.

Figura 2.4: Matrice approccio-contenuto



All'interno della prima categoria si trovano i metodi che danno una conoscenza generica dell'esperienza dell'espatrio, che possono derivare da seminari, web community di espatriati, letture o discussioni con colleghi che hanno già vissuto quest'esperienza.

L'obiettivo primario di questo tipo di formazione è quello di fornire ai partecipanti una visione d'insieme delle problematiche che possono sorgere in seguito al contatto con una cultura sconosciuta;

viene spiegato come il background culturale influenzi le loro sensazioni, pensieri e attitudini e si cerca di dotare i candidati di strumenti generici che permettano di affrontare e minimizzare alcune reazioni psicologiche derivanti dallo shock culturale.

Nella formazione di tipo didattico rivolta verso la specifica cultura del paese di destinazione si trovano invece tutti i metodi più semplici di cui un espatriato può avvalersi per conoscere la nuova cultura e cioè letture, seminari, video, casi studio e corsi di lingua forniti dall'azienda. In mancanza di un adeguato supporto da parte dell'azienda il soggetto dovrà affidarsi al self-training, con esiti di norma inferiori, dato che la capacità di raccolta dati e di organizzazione degli stessi da parte del singolo si può presumere minore rispetto a quanto attuabile con un percorso formativo-didattico realizzato 'ad hoc' dall'azienda. Il limite di questo tipo di formazione consiste nella scarsa flessibilità: a tutti i potenziali espatriati vengono proposti gli stessi contenuti, senza analizzare in dettaglio le sfide e le problematiche specifiche connesse all'incarico, senza fornire informazioni preliminari sulle persone con cui dovranno rapportarsi e senza considerare la personalità del singolo candidato.

Le informazioni sul luogo di destinazione fornite da questa tipologia di formazione sono generalmente: geografia e clima, sistema politico sociale e culturale, ruoli sociali nella famiglia e nel luogo di lavoro, considerazione del tempo e dello spazio, linguaggio non verbale, religioni, superstizioni, valori spirituali, norme comportamentali, informazioni pratiche riguardanti il costo della vita, la casa, l'assistenza medica, corsi di lingua.

Quando la formazione invece è di tipo esperienziale e orientata alla cultura generale i metodi più usati sono workshop con esperti, simulazioni e programmi intensivi di sensibilizzazione, istruzioni programmate, mentre in un processo formativo-esperienziale orientato alla cultura specifica l'azienda si avvale di role-playing, di tutor nel paese di destinazione o, in rari casi, di visite preliminari.

In tutti i quattro casi è importante far sì che la formazione influenzi la mentalità e l'atteggiamento dell'espatriato, in particolar modo insegnando quali sono gli atti comunicativi più efficaci; la comunicazione verbale e quella non verbale sono elementi basilari quanto delicati ed è necessario sensibilizzare i partecipanti attraverso esercizi che ne illustrino le conseguenze positive e negative.

E' tuttora discusso se sia preferibile il processo formativo orientato alla cultura specifica piuttosto che quello orientato alla cultura generale. La formazione di tipo generalista è basata sull'assunto che la comprensione del proprio sistema di valori sociali e culturali metta l'individuo in grado di interagire meglio con altre culture, potendo eseguire confronti e valutazioni mirate, ma appare comunque insufficiente adottare solo questo tipo di formazione, che potrebbe risentire di un'eventuale carente capacità di mediazione culturale del candidato. Anche la formazione orientata alla cultura specifica ha i suoi lati negativi; poche compagnie ritengono necessario sostenere i maggiori costi connessi a questi programmi di formazione (appositi percorsi didattici, tutor, visite preliminari), che pertanto si riducono spesso ad una infarinatura della durata di pochi giorni, nonostante la maggior parte delle ricerche indichi la necessità di una durata minima di una o due settimane. Uno dei problemi riscontrati con i programmi di cultura specifica di breve durata è che l'effetto ottenuto a programma terminato

potrebbe essere opposto a quello sperato; è difficile dare ai partecipanti una conoscenza approfondita della cultura in questione in breve tempo, sarà necessariamente fornita una descrizione breve e troppo semplicistica. Il rischio è che gli stereotipi nella mente dell'espatriato aumentino e che questi abbia la falsa impressione di conoscere la nuova cultura quando in realtà sarà stato semplicemente introdotto a pochi aspetti selezionati di essa. Una buona soluzione potrebbe essere far coesistere i due tipi di formazione, dando ai partecipanti la consapevolezza di come il background culturale influenzerà le loro reazioni nel momento del confronto con una nuova cultura e di come alcuni fattori ritenuti universalmente validi e riconoscibili mutino in realtà a seconda del contesto culturale in cui si collocano; in un secondo momento si fornirà una preparazione culturale specifica della durata opportuna.

Il metodo più appropriato, le tempistiche del programma e il grado di disciplina necessario per comprendere il programma stesso e riuscire poi ad attuarne gli insegnamenti nel nuovo paese verranno stabiliti sulla base di tre parametri, ovvero la rilevanza delle diversità esistenti tra la nuova cultura e quella del paese di origine, il grado di interazione richiesto con gli HCNs e le novità presenti nei compiti da svolgere all'estero.

Se, per esempio, il livello di interazione richiesto sarà basso, l'host country e l'home country culturalmente affini e il ruolo simile a quello che il dipendente svolgeva abitualmente, saranno sufficienti un grado di disciplina moderato e un programma formativo di tipo didattico della durata di una settimana orientato alla comprensione generica dell'esperienza; più si intensificheranno i rapporti con gli HCNs e maggiori saranno le novità presenti nella cultura dell'host country e nell'incarico stesso, più il programma formativo sarà indirizzato verso una tipologia esperienziale e specifica con una durata anche di alcuni mesi.

Il personal coaching

Le pratiche menzionate finora ricalcano ciò che avviene nella maggior parte delle aziende ad oggi, tuttavia vale la pena di esaminare anche una pratica che è stata poco analizzata in letteratura ma che è stata molto in voga tra le imprese tedesche negli anni '80 e che sta recentemente emergendo con sempre più forza negli USA e in Inghilterra.

La pratica del personal coaching rientra nella categoria della formazione in-country e consiste sostanzialmente nella consulenza personale in tempo reale da parte di esperti esterni all'azienda. I manager cercano di solito l'aiuto di queste figure per migliorare la loro capacità di leadership ed il loro livello di comunicatività, aumentare l'abilità a risolvere conflitti e la capacità di focalizzazione, nonché per ricevere sostegno nei momenti in cui devono prendere decisioni sulla loro carriera o vita privata e per essere aiutati a mantenere alto il livello di autostima ed a gestire lo stress.

Utilizzando sovente tecniche psicologiche, questi professionisti operano nei seguenti modi:

- identificano i driver motivazionali, i dilemmi percepiti e i bisogni di sviluppo e aiutano l'espatriato a

selezionare obiettivi chiave per la propria crescita;

- aiutano il cliente a formulare domande chiave inerenti i loro dubbi e facilitano l'individuazione delle varie azioni possibili;

- incoraggiano il cliente a testare le nuove competenze acquisite sul campo e lo aiutano a valutare i risultati degli sforzi compiuti;

- ascoltano l'espatriato e confermano o smentiscono la ragionevolezza delle sue assunzioni formulate sul nuovo lavoro o sulla vita privata;

- individuano i conflitti nascosti derivanti dal bilanciamento tra la vita privata e quella lavorativa o tra gli obiettivi aziendali e quelli personali e cercano di risolverli;

- aiutano il cliente a collegare la propria immagine di sé e la propria situazione attuale ad un'immagine più ampia e consapevole di cosa potrà raggiungere in futuro.

Una ricerca tedesca di Marlinghaus del 1996 ha riscontrato che nel 71% dei casi analizzati il personal coaching non solo si è dimostrato valido per i manager che hanno cercato questo tipo di aiuto ma ne ha anche aumentato la produttività; un altro sondaggio americano di Filipczak del 1998 condotto su 48 espatriati ha rivelato il parere unanime degli intervistati sulla validità del personal coaching al fine di migliorare le loro relazioni personali e professionali. Questa pratica sembra essere promettente ma le ricerche empiriche che ne indagano l'efficienza sono appena all'inizio.

Il personal coaching presenta diversi vantaggi, in quanto mirato alle capacità, alle attitudini ed alla situazione privata dell'espatriato e maggiormente orientato alla soluzione di problemi contingenti. Può inoltre fornire valutazioni relative alle competenze ed alle capacità acquisite ed individuare gli ambiti in cui le stesse possono trovare applicazione. Naturalmente, trattandosi di un sostegno al versante psicologico-emotivo del manager, non può sostituire una formazione di tipo tecnico o culturale, ma può validamente affiancare altri strumenti di supporto durante la fase dell'espatrio.

Una volta deciso il tipo di programma da adottare, all'impresa non rimane che stabilire quando la preparazione debba entrare in atto, scegliendo tra un programma pre partenza, un programma in-country o una combinazione tra questi due.

La formazione pre partenza è sempre stato il modo più utilizzato per preparare un espatriato alla sua nuova esperienza; i sostenitori di questa pratica ritengono sia la più efficace perché permette al dipendente di iniziare l'incarico già con delle aspettative precise e nel modo più produttivo e positivo possibile e contemporaneamente aiuta l'impresa ad evitare errori costosi.

Un programma ben costruito deve fornire informazioni utili e provvedere a creare nell'espatriato la capacità di riuscire a controllare situazioni difficili, nonché metterlo in condizione di gestire eventuali preoccupazioni o timori che potrebbero accrescere lo stress e l'ansia e quindi influenzare l'andamento dell'incarico; allo stesso tempo però il programma deve anche essere basato su aspettative realistiche, pur fornendo un quadro completo di tutti gli aspetti problematici che l'espatriato potrà incontrare nel corso della permanenza all'estero.

Una corrente minoritaria, seppur consistente, ritiene che la formazione debba svolgersi direttamente nel paese ospitante ed è critica nei confronti della formazione pre partenza, reputata troppo avulsa dall'esperienza e dalla realtà che si manifesteranno nel nuovo ambiente, troppo astratta per poter utilizzare automaticamente quanto appreso una volta inseriti nel nuovo contesto, e ritengono che la formazione in-country accresca la prontezza e la percettività degli espatriati perché l'esperienza diretta ha una valenza superiore rispetto a quella che può essere fornita da una formazione pre partenza, ovviamente e necessariamente basata su dati riportati e mediati dall'esperienza altrui.

Le formazioni pre partenza e post arrivo prevedono programmi diversi ma egualmente utili, che possono essere integrati per garantire la migliore formazione possibile. A conferma di questa tendenza Tarique (2001), con la sua teoria della Capacità Assorbente della Cultura, afferma che la capacità di un individuo di riconoscere, assimilare e applicare le informazioni ad una nuova cultura dipende dal numero di conoscenze culturali accumulate in precedenza e perciò, ai fini di un espatrio, è possibile affermare che comunque una formazione di tipo didattico generale è utile anche nel caso di ampie conoscenze pregresse, affinché l'espatriato possa essere più aperto alle differenze culturali che incontrerà. Una volta fornito il programma culturale adatto al caso è importante che l'azienda sollevi il suo dipendente da tutta una serie di incombenze pratiche, garantendogli l'assistenza necessaria per assicurargli una qualità di vita adeguata; è quindi opportuno che si prenda cura di tutte le problematiche riguardanti la casa, le pratiche burocratiche, la scuola dei figli, l'impiego del partner piuttosto che l'adesione a un club di connazionali, senza smettere di fornire a lui e a tutti i membri della famiglia la formazione culturale che era iniziata nell'home country. Naturalmente è interesse dell'azienda operare in tal senso in quanto l'espatriato potrà focalizzarsi sulla missione e non disperdere tempo ed energie nel disbrigo di pratiche quotidiane che ovviamente presenteranno difficoltà maggiori rispetto a quelle che avrebbero riservato in patria.

Infine, durante tutta la permanenza dell'incaricato giocano un ruolo essenziale il mentore presente nella sede estera, che dovrebbe aiutare l'espatriato nelle attività lavorative e facilitarne l'inserimento nella nuova società, evitando l'eventuale senso di isolamento che può insorgere, e il mentore nella casa madre, ovvero il collega che dovrebbe occuparsi di mantenere aggiornato l'espatriato sui cambiamenti aziendali, al fine di preservare il senso di appartenenza e di ridurre l'insorgere di incertezze derivante dalla perdita di visibilità all'interno dell'headquarter.

2.3.4 Valutazione del programma di formazione

L'ultima fase dell'approccio sistematico alla preparazione di un programma di formazione culturale riguarda la valutazione dell'efficacia dello stesso e la decisione se continuare o meno ad adottarlo in quella forma. Questa fase di valutazione prevede la raccolta sistematica di informazioni che vengono analizzate con criteri appositi e lo sviluppo di ricerche per determinare quali cambiamenti all'interno delle tre sfere sono avvenuti nell'individuo durante il training e quali benefici ne ha ricavato.

I criteri di valutazione devono essere stabiliti quando si individuano gli obiettivi di breve e lungo periodo durante la terza fase e infatti sono anch'essi suddivisi in queste due categorie; nello specifico, la valutazione degli obiettivi di breve termine consiste nella misurazione della portata dei cambiamenti a livello cognitivo, emotivo e comportamentale dell'espatriato che si sono resi necessari durante la formazione mentre la valutazione degli obiettivi di lungo termine mira a misurare il grado di adattamento culturale.

Nella valutazione degli obiettivi di breve periodo, i risultati avvenuti a livello cognitivo vengono usati per determinare se il programma fornisce all'espatriato una maggiore conoscenza e consapevolezza delle differenze che intercorrono tra le varie culture e vengono misurati mediante dei test; i risultati concernenti la sfera emotiva invece, relativi ad esempio all'atteggiamento od alla motivazione, evidenziano attraverso interviste individuali o discussioni di gruppo in che modo l'espatriato ha percepito il programma e come è cambiato l'approccio verso individui di altre culture; infine i risultati ottenuti a livello comportamentale manifestano le competenze e le abilità acquisibili a livello comunicativo e culturale in base alla formazione data.

A seconda del tipo di incarico si deciderà quale dei tre risultati ottenuti risulti più significativo per valutare il successo dell'espatrio; per esempio un incarico di tipo tecnico, che come visto prima non richiede interazioni significative con gli HCNs, verrà valutato privilegiando gli esiti dei risultati cognitivi, come per esempio la ricezione di alcune peculiarità e informazioni sul nuovo paese, mentre un incarico ai fini di uno sviluppo individuale o un incarico strategico necessiteranno di buoni risultati negli ambiti cognitivo ed emotivo.

Gli obiettivi di medio-lungo termine di un programma di formazione si possono dire raggiunti se, in generale, si è verificato l'adattamento culturale necessario per eseguire l'incarico al meglio e sono di solito misurati attraverso interviste personali, questionari e sondaggi che dovrebbero basarsi sia sui pareri raccolti nella casa madre che su quelli raccolti nella sede ospitante, per evitare che emergano distorsioni ascrivibili all'esame di un'unica prospettiva.

Ci sono diverse metodologie che si possono usare per valutare un programma formativo; a seconda che si voglia migliorarne i contenuti o verificarne la funzionalità si possono usare vari metodi di reportistica composti da test e sondaggi pre partenza e post ritorno e dati quantitativi piuttosto che dati aneddotici. Quello che è in ogni caso importante è l'individuazione di una o più variabili indipendenti, per esempio il tipo di formazione o il contenuto del programma, cui correlare una o più variabili dipendenti, come il grado di adattamento culturale, per verificarne la conformità agli obiettivi programmatici e quindi valutare l'efficienza del programma stesso (Kaeley e Protheroe, 1996).

Sfortunatamente, a prescindere dall'approccio metodologico con cui l'impresa può creare i suoi programmi di formazione, coprire ogni ipotetico particolare e prevedere ogni situazione è praticamente impossibile e all'impresa non rimane che fare del suo meglio, eventualmente affidandosi anche a consulenze esterne o all'esperienza di precedenti espatriati, per cercare di fornire ogni volta la preparazione più adeguata all'incarico. Tutte le strade percorribili e prevedibili dovranno essere

esplorate, dato che conviene all'impresa in primis creare le condizioni affinché l'incarico abbia successo, evitando così di sprecare l'investimento e la possibile perdita della risorsa umana impiegata.

2.4 Il rimpatrio

“L'abilità di un'impresa di produrre, trasferire e utilizzare la conoscenza è riconosciuta come la base di sostegno per il vantaggio competitivo” (Mariano et al., 2011) e il ruolo giocato dalla mobilità internazionale e dal suo protagonista, l'espatriato, è essenziale proprio per queste ragioni.

Non è chiaro allora perché le imprese spesso sprechino il vantaggio di poter sfruttare le competenze acquisite dal dipendente appena rientrato al termine di un incarico internazionale, compromettendo così anche l'opportunità di migliorare la propria dinamicità e la reattività nell'affrontare le sfide all'interno dei mercati globali. Probabilmente la ragione sta nella sottovalutazione delle problematiche connesse al rientro; le aziende presumono che il ritorno nel proprio paese sia relativamente semplice non ravvisando problemi, ma, anzi, solo benefici, dato che l'espatriato di rientro in fondo si riappropria della propria lingua e della propria cultura e si riavvicina alle persone care; in rari casi viene riconosciuta la difficoltà di questo momento, simile invece per complessità e delicatezza a quello della partenza tanto da essere stato definito in letteratura come shock culturale inverso.

Nel 67% delle multinazionali esaminate da Brookfield nel 2014 viene applicata una politica di rimpatrio scritta creata dalla società insieme con il dipendente che considera contemporaneamente le possibilità offerte dalla prima e le accresciute esperienze del secondo, a fronte di una media storica del 72%. Per contro alla domanda posta ai partecipanti se la compagnia avesse una precisa strategia di rimpatrio collegata alla carriera del manager e mirata al suo mantenimento negli organici della società, il dato relativo alle risposte positive risulta in pesante flessione rispetto all'anno precedente (16% nel 2014 a fronte del 24%).

Visto quanto considerato sopra in merito allo scetticismo delle imprese verso una pianificazione dettagliata e rigorosa della fase precedente all'espatrio, non è difficile immaginare che alla fase successiva allo stesso, che di norma avviene a due-quattro anni di distanza, sia riservata un'attenzione ancora minore.

Foster (2000) asserisce che la gestione del rimpatrio più che quella dell'espatrio è il più grande problema affrontato dalle compagnie inglesi negli ultimi dieci anni; svariati studi condotti da Adler (1991) dimostrano che meno della metà dei rimpatriati interpellati sono stati promossi in seguito all'esperienza all'estero e che circa due terzi pensano che l'incarico internazionale abbia influenzato negativamente la loro carriera. Oltre la metà dei rimpatriati risulta essere stata messa in attesa di un nuovo incarico per periodi anche lunghi ed il 75% di questi ha sperimentato una retrocessione.

Considerando che un incarico all'estero di quattro anni costa in media ad una multinazionale circa 2 milioni di dollari (Downes et al., 2007), perché rischiare di sprecare l'investimento, visto che l'assenza di politiche di reinserimento può compromettere anche la permanenza del dipendente

all'interno dell'azienda? In dottrina non emergono spiegazioni adeguate che giustifichino l'inerzia e l'indifferenza da parte dello HRM nei confronti delle nuove potenzialità acquisite dal dipendente, ma è chiaro che la negligenza con cui viene affrontato il momento del rimpatrio può comportare una perdita economica secca, sia in relazione all'investimento effettuato (la perdita di un rimpatriato è stimata in 1,2 milioni di dollari) che in relazione al dipendente (il 29% degli espatriati lascia la compagnia entro un anno dal ritorno alla casa madre) e può alterare i piani di crescita internazionale per il futuro dato che gli altri dipendenti diverranno riluttanti nei confronti di queste tipologie di incarico.

2.4.1 il problema del turnover

L'abbandono dell'azienda, dovuto alle molteplici ragioni esposte in seguito, è un fenomeno talmente diffuso da essere stato definito addirittura come un vero e proprio turnover (P. L. Cox et al.), creato dall'incrocio tra la consapevolezza del rimpatriato di avere una nuova esperienza internazionale in curriculum che accresce le sue possibilità lavorative e l'incapacità da parte dell'azienda di offrire opportunità allettanti, tali da trattenere le nuove competenze al suo interno. Il fenomeno è legato all'attrattiva esercitata sul mercato del lavoro dalle competenze internazionali (il 79% dei rimpatriati è convinto di poter trovare con facilità un altro lavoro in un'altra compagnia grazie all'alta domanda esistente in ordine alle loro competenze), alla facilità di spostamento, ed al fatto che oggi gli individui non ritengono più che la loro carriera debba per forza di cose svolgersi sempre all'interno della stessa organizzazione, ma possono aspirare ad una carriera che inseguia le migliori opportunità e che possieda un marcato tasso di discontinuità.

I costi legati al turnover sono sia diretti (si pensi alla necessità di rimpiazzare il dipendente in uscita con una persona munita di pari esperienze maturate all'estero) che indiretti (dovuti alla perdita delle conoscenze e delle relazioni con i clienti possedute dal dipendente in uscita) e non è inoltre trascurabile il rischio di favorire la concorrenza, dato che una persona che ha migliorato le sue competenze in un determinato ambito raramente rischierà di cimentarsi in un altro settore ed è pertanto probabile che si proponga ad una compagnia rivale.

Matrice Job Embeddedness- Rimpatrio

Un'analisi interessante del problema è fornita da Yan e Douglas (2009), i quali l'hanno esaminato partendo dal fenomeno opposto al turnover, ovvero l'aspetto del job embeddedness (il termine embeddedness con una certa approssimazione può essere tradotto con "radicamento" o "inserimento"). Il job embeddedness è l'insieme delle cause che influenzano il trattenimento del dipendente in seno all'azienda: il costo percepito nel caso di abbandono, il legame percepito con l'home community e l'home organization, il grado di congruenza esistente tra l'individuo e l'organizzazione e l'individuo e l'ambiente e l'adeguatezza percepita tra il compito e l'abilità del dipendente.

Il grado di Job Embeddedness dipenderà da quanto l'azienda sarà in grado di rafforzare il legame con i propri dipendenti; i due autori hanno ricondotto alle sette strategie di Fieldman e Thomas (1992) i fattori determinanti per riuscire a trattenere l'espatriato in azienda: 1) dare al dipendente la possibilità di scegliere se accettare l'incarico internazionale o meno, 2) fornire un mentore, 3) assicurarsi che l'incarico internazionale non infici l'avanzamento di carriera del dipendente, 4) garantire un nuovo incarico prestigioso nella casa madre al termine del periodo di espatrio, 5) utilizzare le nuove competenze dell'espatriato, 6) dare aspettative realistiche per mantenere le aspettative dell'espatriato in linea con la realtà, 7) comunicare chiaramente al dipendente che un incarico internazionale è parte integrante di un avanzamento di carriera.

Nel valutare il grado di difficoltà di adattamento del rimpatriato Yan e Douglas considerano invece due uniche macrocategorie, la prima comprendente tutti gli elementi legati alle aspettative del rimpatriato quali ad esempio la speranza di essere promossi, la prospettiva di poter utilizzare le nuove conoscenze ed il desiderio di suscitare interesse ed apprezzamento nei propri colleghi, la seconda concernente invece il sostegno percepito da parte dell'organizzazione.

La combinazione tra il grado di Job Embeddedness e il grado di difficoltà del rimpatrio origina quattro possibili scenari, rappresentati nella seguente matrice

		Job Embeddedness	
		alta	bassa
Difficoltà del rimpatrio	alta	I	II
	bassa	III	IV

I) Ricercata forzata di un impiego all'interno della compagnia.

Quando la difficoltà del rimpatrio risulta elevata e la Job Embeddedness risulta alta, i rimpatriati cercheranno opportunità di carriera all'interno della stessa compagnia e, per evitare incarichi di livello inferiore al precedente ed evitare che si creino conflitti all'interno della propria sede, saranno disposti

anche ad essere trasferiti in nuovi dipartimenti o paesi.

II) Ricerca forzata di un impiego all'esterno della compagnia.

A causa del distacco percepito con il datore di lavoro e i seri problemi sorti con il rimpatrio, gli individui in questa situazione sono costretti a cercare frequentemente e attivamente opportunità di carriera al di fuori della attuale azienda, sviluppando contemporaneamente una forte intenzione a chiudere il rapporto lavorativo e dimostrando un sempre minore coinvolgimento nel proprio incarico.

III) Esplorazione su propria iniziativa di nuove opportunità interne all'azienda.

I rimpatriati in questa situazione non hanno necessità di trovare un lavoro esterno all'azienda in quanto dimostrano attaccamento alla compagnia attuale e non hanno avuto difficoltà nel momento del rimpatrio. Se però il rimpatrio è visto come l'inizio di un nuovo ciclo di carriera è probabile che questi soggetti cerchino di sviluppare nuove opportunità anche come modo di dimostrare la propria capacità di gestire la crescita professionale e come espressione della propria volontà.

Solitamente i dipendenti in questa situazione dimostrano un alto coinvolgimento nel proprio lavoro e con buone probabilità accetterebbero un nuovo incarico internazionale.

IV) Esplorazione limitata di una carriera all'esterno.

I rimpatriati in questa condizione sono aperti a scoprire nuove posizioni esterne all'azienda attuale dato lo scarso grado di Job Embeddedness, ma allo stesso tempo l'attività di ricerca di nuove opportunità è poco frequente perché non sentono l'urgenza di un cambiamento come i rimpatriati che si trovano nella situazione I e II. Sono generalmente pazienti nella ricerca del lavoro e non dimostrano alcuna volontà di intraprendere un nuovo incarico internazionale.

2.4.2 I problemi del rimpatrio e gli errori commessi dall'impresa

La complessità dei problemi legati al rimpatrio varia ovviamente da ritorno a ritorno e da azienda a azienda e anche da una serie di fattori quali il numero di anni passati all'estero, lo scopo dell'incarico, il paese di destinazione e l'età dell'espatriato.

Da una serie di interviste condotte dagli studiosi Jassawalla e Sashittal (2009) su un campione di 50 manager americani con alle spalle almeno un'esperienza internazionale in svariati paesi del mondo è emerso come la funzione HR possa sottovalutare alcuni aspetti che possono inficiare i tentativi di trasferire le conoscenze acquisite all'estero alla casa madre.

Innanzitutto si crea un gap tra le grandi aspettative maturate dall'espatriato e la realtà che questo si trova ad affrontare dopo il rimpatrio; l'espatriato si sente arricchito dall'esperienza, è convinto che riceverà una promozione o che gli verranno riconosciute le sue accresciute competenze e non realizza che l'impresa è focalizzata principalmente sulla risoluzione del problema nell'host country piuttosto che sulle aspirazioni di chi ha svolto con successo l'incarico. L'espatriato inoltre ha probabilmente goduto di un alto grado di autorità e controllo nel paese straniero, è stato reputato essenziale al fine di risolvere le difficoltà nell'unità estera, ha condotto uno stile di vita privilegiato (a fronte dei sacrifici sostenuti dall'espatriato non bisogna infatti dimenticare i numerosi vantaggi economici e benefit che questo riceve durante l'incarico internazionale, quali sussidi per la casa e per la scuola, l'auto e così via a seconda del ruolo e dell'host country), è stato gratificato dai suoi colleghi HCN; per contro, una volta rientrato alla casa madre, può trovarsi sostanzialmente depauperato del suo ruolo chiave, scarsamente gratificato, costretto ad interagire con un ambiente lavorativo mutato e talvolta ostile. Invece dei premi per i suoi sacrifici e degli incentivi che si aspettava si ritrova spesso a ricoprire il suo vecchio ruolo e perde i network di relazioni che era riuscito a costruirsi nella casa madre, con l'ulteriore rischio che vecchi colleghi precedentemente a lui subordinati risultino al momento del suo rientro meglio inseriti nella gerarchia aziendale proprio per la continuità con cui hanno svolto le loro mansioni, aggiungendo così la beffa al danno.

Il rimpatriato valuta quanto la posizione che gli è stata affidata una volta esaurito l'incarico estero combaci con le sue aspettative e la valutazione si fa ancora più severa se l'incarico internazionale appena concluso ha compromesso alcune vicende familiari, come la carriera del partner o la serenità e l'educazione dei figli; l'espatriato pretende giustamente che anche i sacrifici necessariamente imposti alla famiglia siano pienamente ricompensati, e la ricompensa non può essere altro che l'assunzione di un ruolo rilevante e migliorativo rispetto a quello ricoperto in precedenza nell'azienda. In più bisogna considerare che durante la permanenza all'estero l'espatriato e la sua famiglia tendono a sviluppare aspettative esagerate sul rientro in patria, basate su ricordi affettivi e mitizzati del proprio ambiente e della propria cultura domestica. Adler (2002) ha ipotizzato che questo avvenga perché quando un espatriato ha sperimentato il trauma dello shock culturale "spesso idealizza la propria home country, ricordando solo gli aspetti positivi di casa, sostanzialmente creando un qualcosa da afferrare e su cui sognare".

L'esperienza all'estero può essere letta dal dipendente come il segno che l'impresa intenda valorizzare il suo talento ed il suo potenziale e che sia previsto per lui un rapido avanzamento di carriera, mentre in realtà è spesso un'operazione strategica pura, che mira in modo opportunistico a risolvere le problematiche impellenti di una sede estera grazie alle capacità del candidato, a prescindere dalle sue speranze e dalle sue previsioni.

Quando queste condizioni si verificano l'espatriato può percepire la situazione come una violazione del contratto psicologico instaurato con l'azienda e decidere di seguire altre opportunità di carriera portando con sé tutte le nuove conoscenze; può anche decidere di rimanere, ma in tal caso sarà demotivato e privato di tutte le buone intenzioni iniziali di condividere a beneficio dell'impresa quanto appreso nella sua esperienza.

Il contratto psicologico: implicazioni nell'espatrio

Il concetto ben noto di contratto psicologico merita due considerazioni.

Innanzitutto il contratto psicologico che lega impiegato e datore di lavoro (che, per quanto non formalizzato per iscritto, rappresenta per il dipendente un impegno assunto dall'azienda in ordine a temi quali il suo ruolo presente e futuro, il carico di lavoro o le opportunità di crescita), nel caso preveda un impegno transnazionale è inteso come particolarmente vincolante, dato che, al di là delle risorse comunemente messe a disposizione a favore del datore di lavoro da parte del subordinato, l'incarico all'estero comporta per lo stesso una minore disponibilità di tempo nella sfera privata, che non potrà non risentire delle nuove abitudini e dei nuovi ritmi di vita con cui l'espatriato dovrà necessariamente confrontarsi, e questo per un periodo di tempo di norma pluriennale. Il controllo esercitato dall'azienda sul dipendente sarà paradossalmente maggiore e più invasivo rispetto a quanto sarebbe stato possibile nel paese d'origine, dato che per molti aspetti della vita quotidiana l'espatriato dovrà inevitabilmente usufruire delle risorse aziendali, creando un rapporto di dipendenza più stretto. La combinazione di questi due fattori comporta una maggiore probabilità che l'espatriato violi il contratto psicologico e che l'esecuzione dell'incarico sia compromessa, e l'ipotesi di perdere il dipendente può diventare un rischio concreto.

In secondo luogo si deve considerare che il concetto di contratto psicologico è strettamente legato all'idea di 'carriera senza confini' più volte citata in questo elaborato, ovvero quella tipologia di carriera che nasce come risposta al desiderio dei lavoratori di imparare e crescere personalmente e professionalmente senza legarsi ad un'unica impresa.

Il contratto psicologico, che sempre più si sta spostando da un contratto di tipo relazionale basato sulla fedeltà all'azienda ad un contratto basato sulle reciproche convenienze delle due controparti, ricalca la tendenza della carriera senza confini. La responsabilità dello sviluppo della carriera dell'individuo è sempre più dell'individuo stesso e sempre meno dell'impresa, conseguentemente i manager e i professionisti internazionali ricercano con sempre maggior frequenza incarichi esteri

per guadagnare nuove esperienze e competenze che li rendano più facilmente “vendibili” e parallelamente aumenta la propensione ad abbandonare l’azienda in cui operano per approfittare altrove di nuove e più gratificanti opportunità.

Yan et al. (2002) affermano infatti che quando il contratto psicologico è di tipo transazionale, gli individui vedono nell’espatrio un mezzo per promuovere la loro “vendibilità” sul mercato del lavoro; quest’esperienza infatti può implicare la creazione di network in loco che rendono l’individuo più appetibile per i futuri datori di lavoro o l’aumento del potere contrattuale dovuto alla conoscenza di informazioni strategiche. Ciò che emerge da questo scenario secondo gli autori è che gli espatriati hanno la tendenza a tradire la loro società per inseguire opportunità migliori altrove spostando l’essenza del contratto psicologico dalla fedeltà all’opportunismo.

Il rispetto del contratto psicologico nel caso di un espatrio gioca quindi un ruolo determinante, perché ogni inadempimento commesso dalle parti sfocerà comunque in un fallimento dell’incarico internazionale, che comporterà per l’organizzazione la rinuncia al rimpatriato, e per quest’ultimo un brusco stop alla carriera.

Confrontiamo alcuni dati dei sondaggi Brookfield pubblicati nel 2011 e nel 2014. Alle aziende è stato chiesto di valutare se l’esperienza internazionale avesse comportato effetti positivi sulle carriere degli impiegati: nel 2011 le risposte positive (promozioni più rapide o ottenimento di nuove posizioni più agevole) erano pari al 71% del campione, mentre nel 2014 il dato complessivo scendeva al 59%. Parallelamente nel 2011 il 18% degli espatriati, a detta delle aziende, cambiava con una certa frequenza il datore di lavoro mentre nel 2014 il dato aumentava al 23%, confermando il trend ascendente del turnover in essere tra gli espatriati. Si tratta comunque di dati che evidenziano un impatto positivo (seppur storicamente calante) di un’esperienza internazionale sulla carriera ed appaiono pertanto non perfettamente allineati con il quadro dipinto da numerosi studiosi del problema. Un altro errore commesso dalla funzione HR riguarda lo scarso utilizzo di mentori sia nella fase pre partenza che in quella post ritorno; meno della metà dei manager intervistati ne ha avuto uno e quasi tutti quelli che non hanno beneficiato di tale supporto hanno affermato di aver risentito della mancanza di una figura di questo tipo, munita possibilmente di autorità amministrativa, in grado di far valere il loro nome durante la permanenza all’estero, di mantenere i legami con la casa madre e di gestire avendo a cuore i loro interessi la fase del rientro. Nonostante le competenze richieste siano ben presenti nell’immaginario dei manager, di rado si può trovare la figura del mentore nelle aziende e anche in quei rari casi il ruolo che riveste è spesso alquanto limitato, non è sufficientemente formalizzato e si esplica sostanzialmente nell’autorizzare spese richieste dall’espatriato e nel fornire qualche sporadico consiglio.

E’ molto raro trovare nella pratica un mentore in grado di occuparsi di tutti gli aspetti riguardanti il rimpatrio e di colmare le manchevolezze dell’azienda, principalmente perché privo dell’autorità formale necessaria per poter prendere decisioni: questo ruolo è spesso visto all’interno dell’impresa

come accessorio e pertanto strategicamente ininfluenza, una sorta di ‘servizio sociale’ che non merita riconoscimenti particolari pur se il lavoro è stato svolto in modo efficiente.

L’ultimo problema riguarda il fallimento da parte della funzione HR nel saper sfruttare e istituzionalizzare le accresciute conoscenze dei dipendenti di ritorno dall’estero e il conseguente minor ritorno dell’investimento fatto sugli espatriati; spesso vi è l’incapacità di correlare le accresciute competenze e/o conoscenze con i bisogni dell’azienda a causa della mancata individuazione degli ambiti in cui utilizzarle e valorizzarle.

Le opportunità che non vengono colte dall’impresa non sono solamente quelle legate alle accresciute capacità o competenze professionali acquisite durante l’esperienza, ma anche e soprattutto quelle derivanti dai nuovi legami che si sono instaurati all’estero. L’impresa perde il capitale di rapporti non solo lavorativi ma anche interpersonali costruito dall’espatriato, espatriato che potrebbe invece essere un ottimo tramite per il trasferimento delle conoscenze dall’host country all’home country, fattore di cui potrebbe beneficiare l’intera organizzazione.

I legami personali che l’espatriato riesce a costruire nell’host country non solo facilitano l’adattamento culturale e la performance nel periodo dell’incarico, ma possono anche connettere in un momento successivo le risorse presenti nelle varie unità e accrescere l’accessibilità alle informazioni disseminate nelle varie sedi; per questi motivi è importante che l’impresa valorizzi il contributo che il rimpatriato può dare trattenendolo con offerte e programmi adeguati alle sue accresciute conoscenze. Un rimpatriato che percepisce scarse prospettive future all’interno dell’azienda non avrà interesse a spendere tempo e denaro per mantenere attive le sue relazioni con i colleghi all’estero o per svilupparne di nuove, ma preferirà investire le sue risorse nel cercare nuove opportunità di lavoro altrove.

Il fallimento della funzione HR può manifestarsi non solo dopo il rimpatrio ma anche al momento dell’espatrio a causa dell’atteggiamento che è stato definito “out of sight, out of mind”; la competenza per il dipendente è infatti spesso trasferita dalla funzione HR domestica a quella internazionale e l’espatriato può venire rimosso dal sistema di pianificazione fino al momento del suo ritorno. Questo comportamento, comune a molte multinazionali, unito alla mancanza di contatto regolare con la casa madre, può ovviamente far percepire l’incarico all’estero come troppo rischioso e far desistere il candidato a partire. Inoltre, secondo Feldman et al. (1991), quando si apre una posizione di rilievo in azienda l’espatriato viene raramente considerato come un possibile candidato ed in tal caso la distanza non solo fisica ma anche amministrativa gli precluderebbe un’opportunità, dato che con ogni probabilità potrebbe non essere informato dell’esistenza di questa nuova posizione per tutto il periodo che trascorrerà all’estero.

Anche se ci sono ovviamente delle eccezioni, a detta di studiosi e addetti al settore (il celebre CEO Welch ad esempio ha definito la funzione HR come una società misteriosa impegnata in intrighi di palazzo, dedita a promuovere la carriera di dipendenti selezionati e ad amministrare il budget assegnato) la funzione HR, che dovrebbe essere vocata alla ricerca ed allo sviluppo di talenti ed a

gestire ed istituzionalizzare le nuove conoscenze, risulta spesso nella pratica disorganizzata, poco coinvolta e impegnata a livello strategico, pur offrendo la letteratura valide teorie su come gestire al meglio le qualità espresse dalle risorse umane.

La gestione del ritorno degli espatriati riflette questi punti di vista: la funzione HR raramente mostra di essere coinvolta nella pianificazione del rimpatrio e le carriere post ritorno divengono un problema da affrontare solo a rientro avvenuto, generando nel dipendente interessato frustrazione e spesso penalizzandolo. Pur consigliando tutta la dottrina esistente di occuparsi della carriera post rimpatrio prima che il dipendente parta o al massimo sei mesi prima che ritorni, il suggerimento sembra non avere nessuna rilevanza. Uno stralcio dell'intervista fatta a uno dei manager partecipanti al sondaggio dimostra perfettamente quanto fin qui asserito. “ La programmazione del rimpatrio è l'anello più debole della catena. Sono tornato e una volta entrato nell'ufficio del mio capo mi è stato detto ‘il capo è fuori per lavoro questa settimana, siediti che vediamo cosa possiamo trovarti da fare’. Loro (le HR) non fanno nulla per alleviare la tua ansia di essere tornato al lavoro, pensano che tu sia un uomo adulto e che puoi arrangiarti...avrebbero potuto fare molto di meglio, penso avrebbero potuto delineare dei possibili percorsi di carriera. L'espatrio, invece che prevedere un programma pianificato proattivo è diventato una questione da affrontare solamente man mano che si palesavano i problemi, non è stato un comportamento strategico ma direi opportunistico”.

Al di là delle mutate condizioni lavorative, dei cambiamenti intervenuti nei rapporti con i colleghi e della scarsa rilevanza data dall'azienda alle nuove conoscenze acquisite, esistono poi una serie di problemi legati alla sfera più intima, motivi di ansietà legati al rimpatrio che anche in letteratura sono stati scarsamente indagati.

L'esperienza vissuta comporta infatti radicali cambiamenti a livello psicologico, dovuti alle nuove incombenze quotidiane affrontate lavorando e vivendo in una cultura straniera. L'espatriato (soprattutto se soddisfatto della propria performance lavorativa e della propria vita privata nel nuovo ambiente) si troverà probabilmente cambiato come persona, più sicuro di sé e delle proprie capacità, dato che è stato in grado di adattarsi e di esprimere le proprie potenzialità in una nuova realtà. Le sfide che l'espatriato ha affrontato quotidianamente nel paese straniero, la nuova lingua, i clienti con diverse esigenze, la nuova valuta, l'accesso ai mezzi di trasporto, l'orientamento nella città, tutte le difficoltà, anche le più trascurabili, sono state superate, ma il rimpatrio può mettere in discussione queste nuove certezze acquisite ed il soggetto (soprattutto ad anni di distanza e in presenza di mutamenti nel quadro socio-culturale del paese d'origine) può trovarsi disorientato e necessitare di una fase di riadattamento ad una realtà che riteneva scontata e che invece presenta delle discrepanze rispetto a quanto ricordava o rispetto al tipo di vita che ha condotto negli ultimi anni. I comportamenti, le attitudini, i sentimenti e finanche il sistema di valori possono essere mutati in conseguenza della prolungata permanenza all'estero, e questo può incidere sulla visione del mondo del soggetto e portarlo ad interrogarsi sul ruolo da assumere al momento del rimpatrio (ruolo non solo lavorativo ma anche esistenziale). Questo

shock culturale inverso può generare un considerevole grado di ansia e l'impatto emotivo può essere profondo e di durata prolungata.

A tal proposito l'azienda dovrebbe dare l'opportunità al dipendente rientrato in sede di raccontare l'esperienza vissuta in modo aperto e spontaneo e non solo attraverso sondaggi quantitativi: anche l'interesse manifestato e la comprensione di ciò che l'individuo ha affrontato può essere una prima forma di valorizzazione da parte dell'azienda dell'esperienza vissuta dallo stesso e può aiutarlo a riappropriarsi dello status occupato in precedenza.

2.4.3 Come l'impresa dovrebbe affrontare il rimpatrio

I problemi e le carenze delineate finora non sono la conseguenza inevitabile di un incarico internazionale, ma piuttosto il sintomo di una gestione delle politiche delle risorse umane inefficiente e caratterizzata da un orientamento di breve termine. Alla luce delle numerose critiche mosse alla capacità dell'HR di sostenere l'espatriato nella fase del rientro, di seguito vengono analizzate alcune strategie che dovrebbero essere implementate per ottimizzare la stessa.

In termini generali si può affermare che una compagnia deve innanzitutto essere in grado di assicurare al dipendente che un incarico internazionale avrà ripercussioni positive sulla sua carriera, deve poter affidare allo stesso mansioni che gli consentano di utilizzare le nuove competenze acquisite una volta concluso l'incarico e deve costantemente monitorare la carriera dei dipendenti all'estero e nella casa madre senza privilegiare questi ultimi.

E' necessario poi realizzare o integrare meglio nel sistema generale delle HR specifiche politiche di rimpatrio, ricercando un efficace coordinamento tra il dipartimento HR estero e quello domestico in modo che al momento del ritorno la gestione del dipendente e della sua carriera non subiscano interruzioni e facendo sì che sia garantito un trattamento paritario tra dipendenti esteri e espatriati.

Le operazioni concrete che la funzione HR dovrebbe svolgere sono suddivisibili in tre categorie logico-temporali: quelle da compiere prima dell'espatrio, quelle da sviluppare durante l'espatrio e infine le operazioni da realizzare nel momento del rimpatrio.

Nella fase pre-espatrio è importante che l'azienda selezioni personale qualificato per gli incarichi internazionali. In passato infatti la tendenza prevalente era quella di inviare i dipendenti di medio livello o addirittura mediocri all'estero per varie ragioni: si attribuiva a queste operazioni un'importanza strategica secondaria e quindi i lavoratori migliori ne erano automaticamente esclusi, oppure l'espatrio poteva essere visto come un'opportunità per liberarsi, seppur temporaneamente, dei dipendenti problematici o ancora, erano gli stessi dipendenti ad alto potenziale a rifiutare l'incarico internazionale, a causa del rischio percepito, forzando la compagnia ad utilizzare delle seconde scelte.

Ad oggi le aziende dovrebbero essere consapevoli di quanto sia importante affidare le operazioni all'estero a dipendenti altamente qualificati, non solo per aumentare ovviamente le chance di successo ma anche perché sarà più facile inserire questi soggetti in posizioni di rilievo una volta concluso

l'incarico. Questo modo di procedere potrebbe inoltre apportare un ulteriore beneficio alla compagnia: quello di generare tendenze emulative negli altri dipendenti, che avranno meno remore nell'accettare un incarico internazionale, stimolati dall'esempio di chi li ha preceduti.

Come è stato già asserito in precedenza è poi di grande interesse per entrambe le parti la figura di un mentore. Pur non essendo stata pienamente dimostrata la correlazione con un minor tasso di abbandono da parte degli espatriati, sembra importante che l'azienda affianchi al dipendente che assume un incarico all'estero un soggetto che lo assista dalla partenza al ritorno, che salvaguardi i suoi interessi e funga da confidente e consulente, che operi a suo favore presso la casa madre, che individui opportunità di carriera emergenti mentre il dipendente è all'estero e che lo tenga informato sugli avvenimenti politici aziendali al fine di favorire un rientro privo di traumi ed incertezze.

La terza operazione necessaria nella fase pre-partenza riguarda la creazione di un programma che esponga analiticamente l'esperienza all'estero che viene proposta inquadrandola in un piano di carriera a lungo termine; questo è utile sia per il futuro espatriato, al quale verrà fornita un'anteprima di quelli che saranno i tipi di incarichi possibili una volta rientrato in sede, sia per l'azienda, che collocando l'incarico internazionale all'interno di un percorso che preveda garanzie per il futuro aumenta le possibilità che il soggetto prescelto accetti l'incarico.

E' molto importante che all'interno di questo programma vengano definiti con precisione i compiti da svolgere all'estero e dichiarate esplicitamente le aspettative dell'azienda e siano altresì indicati i criteri di valutazione della performance; in questo modo si contribuirà ad un rimpatrio positivo e più semplice in quanto il rimpatriato sarebbe già in grado di valutare l'efficacia del suo operato.

Il programma dovrebbe contenere anche un accordo tra dipendente e azienda che consideri ed esponga in dettaglio: a) la durata del periodo all'estero, b) la previsione di un incentivo in denaro a sostegno della fase di ritorno, c) l'individuazione di una serie di incarichi plausibilmente disponibili nella casa madre una volta esaurita la fase all'estero, incarichi che dovranno essere di reciproca soddisfazione, rappresentare una promozione rispetto a quello precedente e garantire l'autorità connessa all'assunzione di una maggiore responsabilità, d) prevedere ritorni programmati al fine di assicurare una buona visibilità in azienda sei-dodici mesi prima del ritorno definitivo, e) sviluppare un programma di rimpatrio che consenta una transizione assistita da un paese all'altro, f) garantire forme di sostegno non monetario al trasferimento pre-rimpatrio riguardanti per esempio la ricerca dell'abitazione e di una scuola per gli eventuali figli piuttosto che il trasloco degli effetti personali.

Mentre l'espatriato è all'estero invece, la strategia che l'impresa dovrebbe attuare è quella di mantenerlo all'interno del sistema di programmazione delle HR della casa madre; anche l'espatriato dovrebbe poter concorrere per un nuovo ruolo o una posizione di maggior prestigio ed autorità. Per incentivare questo tipo di comportamento da parte delle HR è necessario che la finestra di tempo utile per il rientro sia più flessibile, ovvero che si abbandoni l'idea di un termine dell'incarico prestabilito con anni di anticipo e si permetta all'espatriato di tornare alla casa madre a seconda delle opportunità lavorative a lui confacenti che si sono aperte, dandogli la possibilità di valutare, al pari degli altri

dipendenti di pari livello, le posizioni lavorative più attraenti e garantendogli un certo margine di discrezionalità in ordine alle tempistiche del rientro nel caso volesse approfittare di queste eventuali opportunità.

Durante l'esecuzione dell'incarico l'azienda dovrebbe inoltre mantenere un canale di comunicazione aperto con l'espatriato, al fine di poter analizzare la situazione contingente e permettere ai manager di valutarne la performance e per consentirgli di essere informato in tempo reale sulle operazioni domestiche. Un contatto continuativo con la casa madre contribuirà a ridurre in modo significativo ansie e timori dell'espatriato durante l'incarico e permetterà un riadattamento più semplice.

La pressione del rimpatrio raggiunge il suo apice ovviamente quando il dipendente e la sua famiglia rientrano nell'ambiente domestico; la mancanza di punti di riferimento nell'organizzazione unitamente ad eventuali problemi di reinserimento nel contesto sociale non potranno che aggravare la situazione di stress.

Nella fase del rimpatrio o in quella immediatamente precedente l'impresa dovrebbe definire la nuova posizione dell'espatriato; una soluzione poco attuata ma che ridurrebbe il rischio di sottoimpiego è quella di permettere ai dipendenti che hanno concluso un incarico internazionale di trasferirsi almeno temporaneamente in una terza divisione nel caso non fossero disponibili opportunità soddisfacenti presso la casa madre. Con questo approccio, naturalmente nell'ipotesi che il nuovo ruolo sia soddisfacente per il soggetto ed in attesa del momento propizio per reintegrarlo a tutti gli effetti nei ranghi della divisione madre, si congelerebbe per un periodo lo status del dipendente, scongiurando il rischio di perderlo.

I rimpatriati che assumono una posizione nella loro vecchia sede avrebbero bisogno di un programma intensivo di riorientamento, per essere informati in ordine alle politiche ed alle procedure vigenti, messi al corrente di eventuali novità introdotte a livello amministrativo e per consentire loro di conoscere i nuovi dipendenti integrati nell'organico. Sarebbe inoltre importante che il soggetto ricollocato potesse godere di una buona accoglienza, che facesse leva sullo spirito di appartenenza ad un gruppo, e che gli fosse manifestato interesse in merito alle esperienze trascorse (in molti casi si assiste invece alla progressiva emarginazione del rimpatriato, se non ad un vero e proprio ostracismo, dovuta sia ai cambiamenti avvenuti a livello di organico che all'incertezza gravante sul suo ruolo attuale: è chiaro che reinserirsi a distanza di anni in un contesto dove sono mutati colleghi e competenze comporta non poche difficoltà). Un ambiente meno ostile e più ricettivo non può naturalmente essere imposto dai vertici, ma può essere sviluppata una filosofia aziendale che, con l'esempio e nei fatti, porti a far recepire l'apertura mentale e l'apprendimento culturale di chi fa esperienze all'estero come utili per l'intero capitale intellettuale dell'azienda e trasmissibili anche ai colleghi che non hanno sperimentato incarichi esteri, che potranno comunque utilizzare conoscenze e competenze maturate in un ambito internazionale e non solo domestico; anche il semplice raffronto con cognizioni acquisite in altri paesi dovrebbe essere visto come un'occasione di crescita per tutti.

Un altro modo per valorizzare le conoscenze di chi ha vissuto un'esperienza all'estero, mandando un chiaro segnale a tutta l'azienda, è quello di utilizzare i rimpatriati nel processo formativo di chi sta per intraprendere questa esperienza; i rimpatriati adatti a questo ruolo vanno scelti tra coloro che sono in grado di trasmettere un resoconto realistico ma positivo dell'esperienza e potrebbero, se nel caso, essere affiancati dalla famiglia, ove si ravvisasse la necessità di chiarire dubbi ed incertezze nel coniuge dell'espatriando.

Al fine di facilitare la transizione nel momento del rimpatrio da più parti si sottolinea la validità delle visite periodiche all'home country durante il periodo dell'incarico all'estero: l'espatriato continuerà a sentirsi parte integrante dell'azienda, che a sua volta potrà beneficiare di un primo trasferimento delle conoscenze acquisite dal dipendente ed eventualmente correggere o aggiornare modelli o pratiche mediante metodi comparativi.

L'impresa dovrebbe valutare il programma di rimpatrio con regolarità indagando quattro aspetti: l'impatto del programma sulla conservazione del rimpatriato che ha svolto con successo l'incarico (misurazione dei risultati), la valutazione da parte del medesimo in merito all'efficacia delle diverse strategie (valutazione dei processi), l'identificazione di eventuali gap nel supporto cui si dovrebbe porre rimedio (revisione dei deficit) e l'analisi della strategia complessiva mediante ripetuti benchmarking con altre imprese simili (valutazione delle qualità). La raccolta dei dati dovrebbe avvenire a circa due mesi dal rientro in forma di intervista individuale o di sondaggio standard nel caso di una pluralità di soggetti, possibilmente coinvolgendo il partner del rimpatriato. I risultati ottenuti possono offrire un'importante guida e motivare i dipendenti (anche in previsione di futuri incarichi esteri), dimostrando loro che l'espatrio è riconosciuto dall'organizzazione come un tema rilevante, così come il benessere dell'espatriato e della sua famiglia.

Tornando al problema del distacco dei dipendenti dopo la conclusione di un incarico internazionale, sono da valutare le iniziative ritenute più opportune per minimizzare il tasso di abbandono secondo i più recenti sondaggi Brookfield (2014): fornire maggiori opportunità di utilizzare l'esperienza internazionale (19%), garantire una posizione adeguata dopo la conclusione dell'incarico (18%), offrire supporto alla carriera degli espatriati (11%), offrire un'ampia scelta di posizioni possibili dopo il periodo trascorso all'estero (11%), dare maggiori riconoscimenti durante e dopo l'incarico (9%), offrire supporto alla famiglia durante il rimpatrio (9%).

Questi dati dimostrano c'è consapevolezza da parte delle imprese in ordine ai problemi da affrontare ed indicano chiaramente le soluzioni; alcune circostanze nella realtà dei fatti sono però confliggenti: da un lato le multinazionali hanno a disposizione una vasta riserva di manager da cui attingere e spesso, contro i loro stessi interessi (sono già stati evidenziati i costi diretti ed indiretti relativi all'abbandono di dipendenti già formati ad alla necessità di formarne di nuovi), preferiscono cercare nuovi soggetti al fine di evitare conflitti o reclami da parte di quelli già utilizzati, dall'altro gli stessi manager, nel caso non si ritenessero gratificati dalle risposte dell'azienda, possono reputare di non aver problemi a reperire altre imprese interessate alle loro competenze. Sovente questi conflitti

comportano una perdita secca per entrambe le parti, ma, fatte salve poche figure di manager apicali realmente in grado di fornire un alto valore aggiunto a qualsiasi realtà aziendale, sembra che le imprese detengano una posizione di potere, anche in considerazione del fatto che patti di non concorrenza ed il timore di ritorsioni legali possono impedire al dipendente di utilizzare le proprie competenze nei settori a lui più congeniali.

Comunque è sempre più diffusa, soprattutto nei paesi occidentali, la 'carriera senza confini'; difficilmente questi particolari dipendenti trascorrono la propria vita lavorativa all'interno della stessa organizzazione, ma sono sensibili ai cambiamenti economici globali e organizzativi delle singole aziende e colgono le opportunità che si presentano, privilegiando, da veri e propri 'free agent', la propria carriera piuttosto che la fedeltà ad una impresa. Questo tipo di scelte sembra essere la risposta al cambiamento economico e sociale in un'epoca di tagliatori di teste, di riorganizzazioni del personale e della rapida obsolescenza delle competenze acquisite e segnala comunque l'affermarsi di una realtà di declinante 'spirito di appartenenza', non più in grado di fornire certezze economiche ed in cui il rapporto tra datore di lavoro e dipendente non è più quello sotteso alla concezione classica del capitalismo.

In conclusione, è importante che la funzione HR operi con la consapevolezza dell'esistenza di un gap da colmare tra le aspettative dell'espatriato e la realtà aziendale e di un secondo gap tra le necessità dell'impresa e il capitale umano effettivamente a disposizione; dovranno essere formulate strategie che da un lato rassicurino il soggetto e lo mettano in grado di espletare al meglio il mandato, dall'altro individuare processi formativi che favoriscano l'emersione di talenti, il tutto con l'obiettivo finale di inglobare nella realtà aziendale tutte le novità ed i miglioramenti ritraibili da un'esperienza internazionale senza disperdere i patrimoni di conoscenze e di competenze acquisiti.

Dal canto loro anche i rimpatriati possono porre in essere qualche strategia personale. Secondo Selmer (1999) gli espatriati reagiscono in tre modi al ritorno a casa. Possono volontariamente non utilizzare le nuove competenze e prendere le distanze dall'esperienza vissuta, al fine di riadattarsi all'ambiente lavorativo, risocializzare con i colleghi scongiurando possibili reazioni negative derivanti da un'immagine di sé diversa da quella conosciuta. Possibile è anche l'alienazione, frequente tra chi non riesce a riadattarsi alla propria vecchia sede e vede la cultura estera come migliore della propria, rimpiangendo il periodo trascorso fuori della madrepatria ed isolandosi volontariamente. Ma è con l'adozione di una strategia proattiva, non ripudiando l'esperienza internazionale ma mostrando apprezzamento per la condizione presente, che si possono combinare i migliori aspetti di entrambe le circostanze, contribuendo in modo sinergico al successo dell'azienda. A tal fine è necessario che i rimpatriati siano riusciti a mantenere un network di relazioni con la casa madre durante la fase dell'espatrio e ne abbiano creati di nuovi nella sede estera. Per esempio un espatriato deve cercare di creare e mantenere un legame stretto con i mentori e i manager HR sia della casa madre che della sede straniera, deve aggiornarli sui problemi eventualmente insorti durante e dopo l'incarico e su come si evolvono le circostanze, assicurarsi che questi siano informati sulle attività nelle quali l'espatriato è

coinvolto e sulle posizioni a cui ambisce una volta fatto ritorno, creando aspettative nei colleghi dell'home country e stimolandoli ad attingere dalle nuove conoscenze che può mettere a disposizione. La perdita di visibilità è la paura più diffusa tra chi sta per intraprendere un mandato lontano dall'headquarter. Le moderne tecnologie hanno rimediato in parte a questo problema: mail e videoconferenze garantiscono un minore isolamento e la possibilità di contatti regolari con colleghi, mentori e manager, ma nulla è più efficace di visite frequenti alla casa madre. Naturalmente il trasferimento in un paese molto lontano dal proprio comporta svantaggi e difficoltà maggiori; un espatriato che svolga l'incarico in una nazione vicina a quella di provenienza potrebbe beneficiare di visite spese dall'azienda con cadenza bimestrale o trimestrale, mentre per un espatriato che si trovi in un altro continente queste opportunità si presenteranno con una frequenza molto minore.

Al di là della qualità del sistema di pianificazione delle HR di un'azienda, e delle politiche e pratiche internazionali che ne fanno parte, gli espatriati devono mantenere un interesse proattivo verso lo sviluppo della loro carriera: quelli che potranno rapportarsi con un sistema HR efficiente e consapevole delle circostanze e degli aspetti sin qui esaminati riusciranno a beneficiare della loro esperienza all'estero, mentre quelli che non possono avvantaggiarsi di un rapporto di questo tipo dovranno attivarsi in prima persona per fare in modo che la loro esperienza non venga trascurata e che si rifletta in modo positivo sulla carriera e non sfruttata unicamente dall'azienda in maniera strumentale.

Dalla Career Transitions Theory di O'Sullivan del 2002 è emerso inoltre come certe caratteristiche personali e comportamentali siano collegate alle opportunità di lavoro post rientro, al riadattamento culturale del rimpatriato e alle intenzioni di turnover. Le azioni del rimpatriato differiranno in base alla personalità dello stesso: una personalità reattiva porterà ad accettare remissivamente il nuovo ambiente lavorativo e non permetterà di gestire con facilità lo stress che il rientro ha comportato, mentre un individuo con una personalità proattiva (estroverso, coscienzioso, aperto alle nuove esperienze, emotivamente stabile ed empatico) si dimostrerà, secondo l'autore, abile a creare e ricercare network con i colleghi per garantirsi un supporto dalla casa madre nel momento del rimpatrio. Sullivan conclude dicendo che un rimpatriato proattivo ha l'atteggiamento di un "sopravvissuto" e non di una "vittima" e quindi si assumerà la responsabilità di ricavarci una nicchia appropriata a sé piuttosto che adattarsi con rassegnazione alla posizione che gli è stata assegnata.

2.5 Conclusioni

Le difficoltà connesse al processo di acculturazione e le ovvie conseguenze sulla produttività dell'espatriato dovrebbero riflettersi sulle strategie di selezione dei candidati; il criterio delle competenze tecniche non dovrebbe essere valutato quale unica guida, ma dovrebbe essere affiancato a nuovi criteri che indaghino anche aspetti più personali dell'individuo, considerando la procedura della scelta come un insieme multidimensionale.

Quanto emerge però dalle prassi utilizzate è la sottovalutazione del processo di selezione, che spesso si traduce nel cosiddetto “coffee-machine system” (Harris e Brewster, 1999), ovvero in una conversazione del tutto informale durante la quale un manager che si occupa di HR e un collega o subordinato iniziano a parlare di una posizione di espatrio aperta facendo i nomi di possibili candidati; in seguito viene attivato un processo di selezione formale per legittimare una soluzione che però di fatto è già stata presa davanti alla ‘macchina del caffè’. Secondo i due studiosi il grado di formalità della selezione varia a seconda della maturità, dello stadio di internazionalizzazione e della dimensione dell’impresa, ma il metodo (se di metodo si può parlare) descritto rimane il più diffuso, almeno tra le imprese inglesi da loro studiate.

La stessa mancanza di attenzione e la stessa sottovalutazione del momento si riscontrano nel processo di formazione; le ragioni sono da ricercare nello scarso valore attribuito ad una buona preparazione culturale, nel lasso di tempo spesso molto breve intercorrente tra il momento della nomina e la partenza e nei costi elevati connessi ad una formazione compiuta ed efficace. Una qualche forma di preparazione avviene quasi sempre, se non altro quella linguistica, ma le varie soluzioni che la letteratura offre sono molto sottovalutate. Le aziende tendono a sottostimare i benefici derivanti da una precisa analisi dei vari fattori riferibili al paese di destinazione, così come è trascurata la disamina degli aspetti caratteriali e comportamentali dei candidati, rendendo in tal modo impossibile la realizzazione di un programma ad hoc. I metodi, le ricerche, i libri “how to do” per i direttori HR esistono, ma non sono integrati nella pratica: il top management per primo dovrebbe rendersi conto che ogni soldo speso nella fase di selezione e preparazione è un soldo risparmiato nella fase di esecuzione dell’incarico, dato che utilizzare la persona più adatta e più preparata potrebbe prevenire difficoltà e rischi connessi al mandato ed evitare costi imprevisti dovuti ad imperizia, inesperienza o a deficit di tipo emotivo-caratteriale.

Le multinazionali spesso hanno difficoltà a far accettare ai loro dipendenti incarichi all’estero; l’ambiguità e l’insicurezza che gravano sulla carriera di dirigenti e manager una volta tornati nel loro home country possono sconsigliare scelte di questo tipo. Così come le imprese hanno iniziato a rendersi conto della necessità di formare gli espatriati, parimenti dovrebbero persuadersi di quanto sia essenziale sviluppare programmi e processi che facilitino il rientro dei loro dipendenti internazionali nell’ambiente domestico, al fine di evitare l’abbandono della compagnia a causa di reinserimenti difficoltosi o forzati e, più in generale, a causa del mancato riconoscimento dell’impegno profuso.

Un espatrio di successo non è concluso nel momento in cui il dipendente ha portato a termine positivamente il compito per cui era stato designato, bensì nel momento in cui questo viene reinserito in azienda soddisfacendo le sue esigenze ed aspettative; un rimpatrio di successo è quello “...in cui, al momento del ritorno, il rimpatriato guadagna accesso a lavori che riconoscano ogni nuova competenza internazionale acquisita, che gli faccia affrontare difficoltà di riadattamento culturale minime e che comporti intenzioni di turnover minime.” (Bailey, 2013)

La maggior parte delle soluzioni viste ha un costo accettabile e richiede semplicemente una miglior rete di comunicazioni e una maggiore sensibilità ai problemi connessi al rimpatrio. Le soluzioni sembrano relativamente semplici, ma molte MNCs non valutano che la fase del rimpatrio necessita di una partecipazione attiva dell'azienda; se fossero riconosciute le difficoltà potenziali che questo momento crea all'espatriato ed alla sua famiglia e vi fosse la volontà di farsene carico, le soluzioni sarebbero veramente banali e a portata di mano. In fondo si sta parlando di capitale umano, non di denaro o merci, e dovrebbe valere la considerazione che l'azienda si assume una responsabilità diretta nei confronti di una persona (e della sua famiglia): la funzione HR, proprio per il compito di valorizzazione delle risorse umane cui è deputata, dovrebbe interpretare e governare questi processi al fine di garantire sicurezza e stabilità ai dipendenti da un lato ed assicurare all'azienda l'impiego ottimale delle loro capacità dall'altro.

Va comunque sottolineato che certe problematiche scontano nelle esposizioni che se ne fanno in letteratura una visione pessimistica; sono esasperati e drammatizzati aspetti negativi che, pur presenti nella realtà, sembrano ampiamente controbilanciati dalle esperienze gratificanti e positive vissute da molti dei soggetti interessati.

CAPITOLO 3: I CASI

In questo capitolo verranno esaminati tre casi aziendali; il contenuto è stato elaborato a partire da interviste in cui le medesime domande di base sono state poste a manager operanti nelle divisioni HR. Lo studio dei casi aziendali è il metodo più adeguato per individuare quali strumenti e tecniche adottino oggi i responsabili delle risorse umane per gestire gli espatri; le differenze esistenti tra i settori dell'economia nei quali le tre multinazionali considerate operano (industriale, commerciale e finanziario) permetteranno di valutare se ad ambiti diversi corrispondano diverse strategie e se vi sia corrispondenza tra questi fattori.

Il metodo di raccolta dati è quello dell'intervista semi-strutturata, costruita in modo tale da condurre una conversazione guidata mantenendo sempre la flessibilità necessaria per permettere all'intervistato di dilungarsi in maggiori dettagli, fornire esperienze personali ed esempi pratici nel caso fossero reputati utili per comprendere al meglio gli strumenti e le soluzioni adottate dalla società.

Le domande poste (box 3.1) ricalcano i temi principali esposti nella parte teorica; una prima serie di quesiti ha riguardato la struttura aziendale, la strategia aziendale e l'uso degli espatri, una seconda serie era mirata ai tre processi di selezione, formazione e rimpatrio, nel tentativo di definire se ed in che grado i tre momenti rappresentassero parte della strategia aziendale. Le domande elaborate e il metodo di raccolta dati scelto hanno permesso agli intervistati di rispondere senza difficoltà o remore ad ogni domanda; non è stato tuttavia possibile avere da parte degli interpellati risposte dettagliate ad ogni quesito posto per il semplice fatto che taluni degli aspetti esaminati nei tre processi predetti non vengono considerati nelle politiche di HR adottate dalle società.

Box 3.1 Schema dell'intervista sottoposta alle multinazionali

Parte 1: La struttura e la strategia aziendale, l'uso degli espatri

- 1- Come è strutturato l'organigramma aziendale?
- 2- Come è strutturata la funzione HR?
- 3- Quale modello ricalca la struttura aziendale?
- 4- L'azienda è organizzata in divisioni per area o per prodotto?
- 5- Quale è il grado di autonomia rispetto alla casa madre in merito alle politiche e pratiche HR?
- 6- Le politiche e le pratiche HR sono uguali nella casa madre e nelle filiali?
- 7- Quali decisioni in merito alle politiche e pratiche HR sono prese dalla casa madre e quali dalle filiali?
- 8- In quali occasioni vengono attivati gli espatri?
- 9- Con quanta frequenza vengono attivati gli espatri?
- 10- L'espatrio è una tappa nel percorso di carriera all'interno dell'azienda?

Parte 2: La selezione

- 1- I candidati fanno già parte del personale dell'azienda? Se si viene creato un pool formale di candidati?
- 2- Viene seguito un iter di selezione formale e preciso, se si può fornire una breve descrizione?
- 3- Quanto vengono valutate le conoscenze culturali generiche pregresse?
- 4- Vengono valutati aspetti emotivi e psicologici come per esempio la capacità di adattamento?
- 5- Quanto influiscono le questioni familiari sulla scelta del candidato?

La formazione

- 1- Esiste un programma formale di formazione pre partenza?
- 2- Varia a seconda del paese di destinazione o a seconda dell'incarico?
- 3- Quali sono la durata, le tempistiche e il contenuto?
- 4- Quali strumenti vengono utilizzati?
- 5- La famiglia partecipa al programma?
- 6- Esiste la figura del mentore/tutor?
- 7- Esistono altre figure di supporto al dipendente come per esempio gli ex espatriati?
- 8- Viene valutata la validità di questi programmi?
- 9- E' riconosciuta l'importanza dell'investimento nei programmi di formazione per prevenire il fallimento dell'espatrio?

Il rimpatrio

- 1- Nell'azienda esiste il binomio espatrio-avanzamento di carriera?
- 2- Esiste un programma strutturato che specifichi come si evolverà la carriera dell'espatriato?
- 3- Prima della partenza viene esposto all'espatriato quali saranno le possibilità di carriera specifiche una volta rientrato?
- 4- Una volta tornato in sede, l'espatriato è considerato al pari o maggiormente di chi non ha mai fatto questa esperienza qualora si aprisse una nuova posizione?
- 5- Esiste una figura specifica o una parte del dipartimento che si occupa di sostenere il rimpatriato?
- 6- Viene incoraggiato il mantenimento dei rapporti tra espatriato e colleghi?
- 7- La durata dell'espatrio può essere flessibile qualora si aprano nuove posizioni adatte all'espatriato?
- 8- Cosa viene proposto all'espatriato per trattenerlo in azienda una volta rientrato?
- 9- L'impresa riconosce l'importanza di questi programmi per evitare i costi legati alla perdita del dipendente?
- 10- Il ritorno in patria è riconosciuto dalla letteratura come l'anello più debole della catena della pratica dell'espatrio, generando spesso il fenomeno del turnover tra i rimpatriati insoddisfatti. Questo fenomeno esiste nella vostra azienda?

3.1 Il caso L'Oréal

3.1.1 Il gruppo e le caratteristiche principali

La multinazionale francese nasce grazie al chimico Eugene Schueller, che nel 1907 sviluppò un'innovativa formula di tintura per capelli che chiamò Orèale e che nel 1909 fondò una propria compagnia con il nome di Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux, destinata a divenire L'Oréal quando, nel 1939, si trasformò in Società Anonima.

La società, leader del mercato cosmetico, ad oggi conta circa 78600 dipendenti in tutto il mondo ed opera in più di 130 paesi con un portafoglio di 32 marchi categorizzati secondo il loro circuito di distribuzione, ovvero prodotti per il grande pubblico (distribuiti nei department store e supermercati), prodotti professionali (distribuiti presso saloni di bellezza), prodotti di lusso (distribuiti nelle profumerie) e prodotti dermo-cosmetici (distribuiti presso farmacie e parafarmacie). Ognuna di queste divisioni per canali distributivi è presente nei vari paesi. Il portafoglio continua ad arricchirsi grazie all'innovazione (la società investe ogni anno circa il 3% del fatturato in ricerca e sviluppo e deposita più di 500 brevetti all'anno), alla diversificazione su base territoriale derivante dall'ingresso in nuovi mercati ed all'acquisizione di aziende e licenze, ultimamente soprattutto di piccoli marchi locali famosi per lo più nel paese d'origine (di recente la brasiliana Niely).

In Italia il gruppo è attivo dal 1908 ed attualmente per L'Oréal il paese rappresenta il quinto mercato in assoluto; sono occupate circa 2000 persone distribuite tra lo stabilimento produttivo di Settimo Torinese (che è il primo al mondo per numero di pezzi prodotti, 320 milioni all'anno) e le due sedi amministrative di Torino e Milano.

Durante la sua storia il gruppo ha avuto solo cinque CEO, dato che indica una notevole continuità nel management aziendale, continuità che si è manifestata anche nei risultati, non solo economici, raggiunti. Il 2014 si è chiuso con un fatturato di 22,53 miliardi di euro, segnando una crescita per l'ennesima volta superiore a quella del mercato globale della cosmetica; inoltre l'azienda, assecondando richieste provenienti dall'opinione pubblica e dai consumatori più avveduti, da qualche anno si è dotata di un codice etico basato sul rispetto dell'essere umano e dell'ambiente, oltre che dei principi di legalità e integrità, ed ha posto l'accento sull'impegno sociale sviluppando politiche e iniziative volte a valorizzare la propria Responsabilità Sociale d'Impresa.

Il capitale del gruppo è detenuto da due soggetti principali, la famiglia Bettencourt (27,5%) e Nestlé (26,4%), con una quota minoritaria del Ministero del Tesoro francese (3,9%) ed il rimanente nella mani dei piccoli azionisti.

Volendo riassumere le caratteristiche principali dell'azienda si deve innanzitutto considerare che la stessa, pur detenendo partecipazioni minori in attività differenti, si è sempre concentrata sul core business storico, la cosmesi; tale aspetto è fondamentale, soprattutto se si considera che i principali competitors di L'Oréal, Procter and Gamble e Unilever in primis, sono presenti anche in settori molto diversi da questo, quale quello alimentare e quello dei detersivi, ed è plausibilmente alla base delle sovraperformance realizzate di anno in anno nel ramo. Il secondo elemento da valutare è l'innovazione, basti pensare che circa metà del fatturato annuale è realizzato grazie al lancio di nuovi prodotti. Determinante per il successo del gruppo è stata anche l'espansione continua del proprio portafoglio marchi in tutto il mondo, la ricerca costante di nuovi mercati e la presenza capillare in tutti i canali distributivi. Non secondarie appaiono infine le strategie comunicative, che prevedono l'utilizzazione di testimonial di primissimo livello provenienti dal mondo dello spettacolo e della moda.

3.1.2 Strategia, struttura, cultura e clima aziendale: i legami con l'espatrio

La mission dichiarata del gruppo L'Oréal è quella di "offrire le migliori soluzioni cosmetiche ai consumatori di tutto il mondo. I prodotti e l'esperienza offerti devono soddisfare un universale bisogno di bellezza, inducendo un profondo senso di benessere": è partendo da questa affermazione che si possono comprendere la strategia e la struttura adottate dall'azienda, che peraltro risultano essere strettamente interdipendenti.

Il gruppo infatti, con l'obiettivo prefissato di offrire le proprie soluzioni cosmetiche a tutto il mondo, dichiara di 'utilizzare' le filiali come mezzi per conoscere la specificità dei mercati locali e sono le filiali stesse ad influire sui processi decisionali concernenti il lancio di nuovi prodotti grazie alla conoscenza approfondita delle caratteristiche dei consumatori locali.

La particolarità del settore cosmetico, che più di molti altri si pone l'obiettivo di soddisfare i bisogni espressi da fasce di consumatori profondamente diverse tra loro per caratteristiche fisiche, sociali e culturali, ha spinto inoltre L'Oréal a creare dei centri di ricerca dislocati in diversi continenti, al fine di ideare soluzioni diverse per differenti bisogni. In definitiva è perciò possibile affermare che Parigi ha sì l'ultima parola in merito alla scelta dei prodotti da vendere nei vari mercati in cui opera, ma i suggerimenti sulle preferenze dei consumatori arrivano direttamente dalle varie sedi locali ed in tal senso Parigi è decisore solo de facto, dato che il feedback con queste sedi è un fattore ineludibile al fine di ottimizzare i processi decisionali.

L'Oréal, nonostante sia una multinazionale, non adotta quindi una strategia globale verso le sue filiali; esistono linee guida e progetti pilota coordinati con la Francia, ma la società lascia un ragguardevole margine di autonomia decisionale alle varie sedi, oltre che in relazione alle scelte che riguardano i prodotti anche in ordine ai settori amministrativi e di HRM.

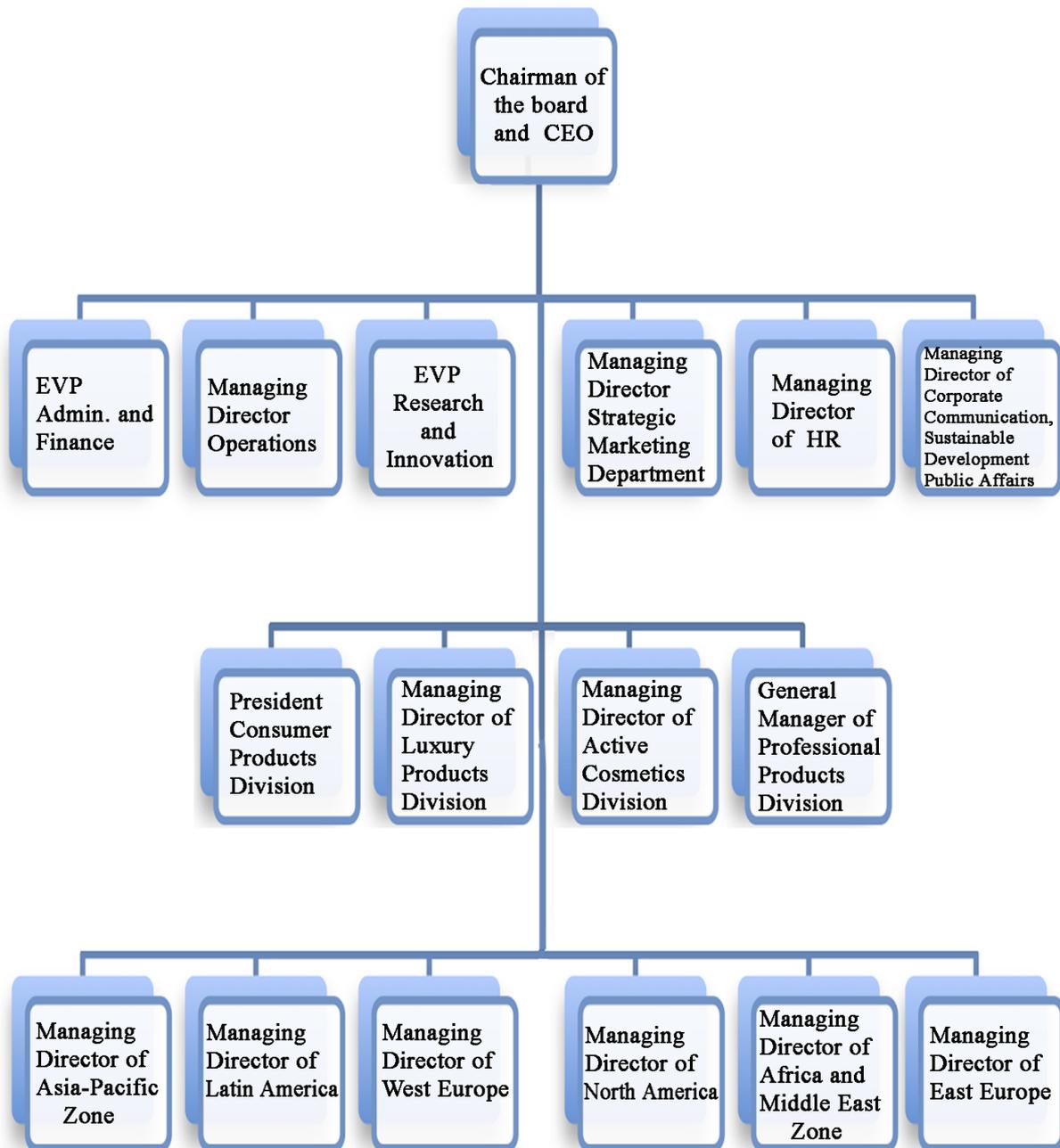
Come già accennato in precedenza, l'azienda è suddivisa in quattro divisioni autonome; in Italia la divisione prodotti grande pubblico e quella prodotti professionali fanno parte di un'unica società, la L'Oréal Saipo, mentre la divisione prodotti di lusso e la divisione prodotti dermo-cosmetici danno vita a due distinte società. La holding L'Oreal Italia, che riunisce le società operative nel nostro paese, ha la missione di promuovere e sviluppare in Italia l'immagine del Gruppo, rappresentare lo stesso presso autorità pubbliche, associazioni, comunità economiche e politiche, mezzi di informazione ed il compito di coordinare le risorse umane e curare gli aspetti finanziari, fiscali, giuridici e legali comuni alle quattro società esistenti in Italia (le tre predette che operano nel settore commerciale più quella sottesa alla parte industriale).

La struttura della multinazionale, che da sempre fa riferimento a queste quattro divisioni, è dotata anche di una partizione per regioni: Nord America, Sud America, East Europe, West Europe, Africa e Medio Oriente e Asia. La prevalenza della struttura divisionale per prodotto (che in questo caso è più corretto definire divisione per trade) piuttosto che della struttura divisionale per regione è determinata in base all'area considerata; in Italia e in tutti i paesi europei limitrofi per esempio prevale in termini di importanza e di riferimento per le operazioni contabili la divisione per prodotto, mentre in Nord America, Sud America e Est Europe si impone la divisione regionale. Non è perciò possibile individuare una sola tipologia strutturale; nell'azienda convivono una struttura divisionale per prodotto e una struttura divisionale per area: le strategie che determinano la subalternità dell'una rispetto all'altra mutano a seconda della regione considerata.

All'interno delle quattro divisioni per trade sono presenti business unit distinte, ognuna responsabile della gestione del proprio marchio o portafoglio di marchi ed ognuna munita di poteri decisionali per quanto attiene all'amministrazione delle proprie risorse ed alle scelte dettate dallo specifico posizionamento di mercato. La struttura funzionale di queste unità è quindi autonoma, mentre gli organi di staff come risorse umane, servizio clienti, sistemi informativi e logistica forniscono i propri servizi indifferentemente a tutte le business unit e a tutti i livelli gerarchici. Per quanto riguarda nello specifico la gestione delle risorse umane, ogni nazione ha un proprio staff con un direttore nazionale, cui fanno riferimento quattro sub-dipartimenti HR che rispecchiano le divisioni per trade, ognuno responsabile dell'implementazione delle policy aziendali e con competenze gestionali relative a job rotation e talent management (gestione della rotazione del personale e promozione percorsi carriera all'interno della divisione) e employer relation (gestione dei problemi delle relazioni con i dipendenti della divisione). Il direttore HR nazionale invece garantisce una politica comune e detta delle linee guida, che possono essere quelle recepite da Parigi oppure quelle ritenute più adatte al contesto (il livello di autonomia è alto) in relazione a reclutamento, formazione, ricompense, amministrazione del personale e politiche industriali, linee guida che poi ogni singola divisione dovrà applicare.

Infine, dei responsabili specifici gestiscono le relazioni collettive e il personale degli stabilimenti produttivi (quantomeno in Italia), che non sono sotto la responsabilità del direttore HR nazionale.

Figura 3.1: Organigramma L'Oréal



Per quanto riguarda l'orientamento e la cultura aziendale, bisogna premettere che il carattere fortemente internazionale non si esplicita solamente nella mission e nella presenza attiva attraverso le reti distributive di tutto il mondo.

La multinazionale francese infatti ritiene importante che i dipendenti acquisiscano la consapevolezza di operare in un contesto globale ed in tale direzione vanno le opportunità date loro di spostarsi tra le varie filiali presenti nel mondo, opportunità ritenute utili sia per la crescita professionale delle persone che per l'azienda. L'Oréal, in funzione delle varie culture sottese ai mercati in cui opera, punta a valorizzare le diversità e cerca di stimolare in questo senso la reattività dei dipendenti in contesti nuovi e poco familiari al fine di promuovere un approccio multiculturale e una formazione trasversale.

La compagnia da sempre utilizza espatri di lunga durata (da tre a cinque anni); è questa una pratica fortemente radicata nella cultura dell'azienda, che favorisce la crescita di soggetti che con facilità si adattano a contesti del tutto diversi tra loro, cioè di manager che compiano molteplici espatri durante la loro carriera, in modo tale da conoscere diversi paesi e diverse culture e diventare portatori dei valori del gruppo. La conseguenza di questo tipo di politica è ovviamente un'altissima presenza di espatriati nei vari organi aziendali: l'esempio più lampante di questa situazione è la Cina, dove il comitato di direzione è composto da francesi, tedeschi e italiani espatriati. Negli ultimi anni è comunque emersa la necessità di formare manager locali qualificati, che acquisiscano la competenza e l'esperienza occorrenti per dirigere autonomamente una divisione o un business. La strategia aziendale, che da sempre ha puntato molto sugli espatri, sta ricercando un maggiore bilanciamento tra personale straniero e locale: si può quindi affermare che è in atto una transizione da un modello di tipo etnocentrico ad uno di tipo policentrico.

E' inoltre importante sottolineare come la compagnia per gli incarichi internazionali non favorisca i dipendenti provenienti dall'headquarter, ma estenda l'accesso a queste opportunità a tutti i dipendenti del gruppo ritenuti qualificati, facendo delle scelte in base al talento dei soggetti piuttosto che in base alla loro provenienza (e questo modus operandi vale anche per le posizioni di maggiore responsabilità, basti pensare che in Italia uno dei quattro direttori generali è spagnolo).

Proprio come asserito da De Cieri, Schuler e Dowling nel loro studio sulla SIHRM, che indagava i rapporti di influenza reciproca esistenti tra la strategia di una multinazionale e la funzione HR, il passaggio da un uso preponderante degli espatriati nella gestione delle filiali estere alla consapevolezza della necessità di sviluppare personale in loco fa parte di un percorso di crescita e di ottimizzazione normale all'interno di una multinazionale. La stessa funzione HR si svilupperà maggiormente su base locale, rispettandone le diverse condizioni e permettendo modifiche nelle pratiche HR all'interno delle singole unità; in L'Oréal infatti, al di là delle decisioni strategiche riservate alla sede francese, tra le quali anche quelle relative agli espatri, pratiche come il reclutamento, la formazione o la retribuzione vengono lasciate all'autonomia delle varie sedi. Nel predetto saggio sulla SIHRM è evidenziato che "maggiori sono le differenze legali e socio-culturali, maggiore è la probabilità che le multinazionali permettano lo sviluppo di pratiche di SIHRM uniche e

adattate all'interesse e alla diversità locale", ed è esattamente questo che avviene in L'Oréal. Esistono infatti molte linee guida dettate dalla casa madre, ma i singoli paesi possono gestire in autonomia diverse decisioni, anche in ordine all'applicazione delle indicazioni provenienti dall'alto, con un'ovvia assunzione di responsabilità; un esempio è la linea guida imposta da Parigi che stabilisce che le persone inserite nella Talent Review (il processo di selezione che verrà descritto in seguito) devono essere posizionate nel terzo quartile delle fasce retributive, ma poi di fatto è il singolo paese che decide se inserire il singolo in quella fascia piuttosto che in un'altra.

Questo comportamento è coerente con quanto descritto dai tre autori in merito a un business di tipo multidomestico, che opera in paesi diversi e con profonde differenze socio-culturali, portando l'impresa ad esercitare "una funzione HR meno internazionale e più vicina alle problematiche di controllo e coordinamento a livello nazionale".

3.1.3 La gestione degli espatri in L'Oréal

Gli espatri rientrano nella categoria di operazioni regolamentate esclusivamente dalla casa madre. Parigi ne coordina e supervisiona il flusso mediante una policy molto stringente sulle condizioni di espatrio e si avvale di un team deputato alla mobilità internazionale che segue lo svolgersi delle pratiche sottostanti il trasferimento dall'home country all'host country.

Gli espatri possono coinvolgere i giovani talenti neoassunti, rispecchiando perfettamente in tal caso la filosofia aziendale, che mira a far crescere "cittadini del mondo"; non è una tappa obbligatoria per tutti i percorsi di carriera, ma solo per alcuni: ad esempio per chi si occupa di marketing e aspira ad una posizione di vertice è obbligatoria un'esperienza presso uno dei centri di sviluppo prodotto, che spesso si trovano a Parigi. Per quanto riguarda i senior invece gli espatri avvengono in risposta alla richiesta di una specifica competenza da parte di una sede estera oppure perché è necessario un cambiamento radicale nell'assetto organizzativo o amministrativo di una filiale e serve qualcuno dotato dell'esperienza occorrente per raggiungere questo obiettivo.

Come detto precedentemente il gruppo storicamente ha sempre dato molta importanza all'espatrio, valutandolo come un'esperienza formativa e di crescita; ad oggi questa visione appare in fase calante, parallelamente alla crescita di una classe di manager locali. Le occasioni di espatrio sono riservate essenzialmente ai profili giovani più talentuosi e sembrano prevalere gli espatri che avvengono per necessità, cioè per soddisfare le specifiche esigenze di una filiale in cui occorranò determinate capacità non presenti in loco od in relazione alla quale si reputi indispensabile un cambiamento di rotta.

3.1.4 La selezione e la formazione

L'azienda francese adotta una procedura di selezione che rientra nella categoria definita da Vance e Yongsun "approccio esperienziale"; i dipendenti individuati quali potenziali candidati per un futuro incarico estero sono proposti dapprima dagli host country, come profili da tenere in considerazione per Parigi o per qualsiasi altra destinazione, e inseriti all'interno di una Talent Review. Questo primo passaggio rispecchia perfettamente il concetto di talent pool, il 'serbatoio' di talenti ritenuto in letteratura un proficuo investimento a lungo termine; la sua efficacia consiste nell'aver sempre a disposizione un gruppo di potenziali espatriati di successo da considerare quando si apre una posizione all'estero, senza dover affrontare ogni volta il primo screening.

In un secondo momento i direttori HR francesi conoscono di persona i soggetti che sono stati inseriti nella Talent Review, e tramite interviste stimano la bontà delle proposte pervenute dalle varie sedi: chi risulta idoneo dopo questa fase viene inserito in una lista definitiva per le nuove opportunità di incarico. Se in un primo momento perciò la selezione che avviene nelle varie sedi estere potrebbe sembrare non del tutto formalizzata, in quanto potenzialmente soggetta a preferenze o conoscenze personali, la seconda scrematura eseguita direttamente dalla casa madre serve proprio a cassare le eventuali segnalazioni 'di favore'. Inoltre, al contrario di quanto ritiene la letteratura ed è stato confermato da sondaggi recenti, cioè che la fase di selezione è affidata al caso, l'iter appena descritto è quello di un processo formalizzato secondo una serie di step imposti dalla casa madre.

Un aspetto non altrettanto strutturato è la valutazione delle capacità di adattamento, dei tratti psicologici e delle conoscenze culturali pregresse degli interessati. Pur riconoscendo il potenziale dei test che stimano questi fattori, la valutazione dei candidati avviene di norma mediante il confronto delle opinioni espresse dai vari selezionatori, che, durante un'ultima cernita, analizzano le probabilità di successo dei singoli soggetti, ipotizzando il loro grado di adattabilità al luogo di destinazione e valutandone gli aspetti caratteriali, ma senza nessuna procedura formale. L'azienda quota i potenziali espatriati prevalentemente in base alle loro capacità tecniche od alla valutazione del lavoro svolto nella sede di provenienza od ancora in base agli esiti di precedenti incarichi esteri, reputando un riscontro positivo a questo tipo di indagine sufficiente a garantire una prestazione ottimale; questo tipo di approccio non sembra essere al passo con i tempi, in quanto non è altro che la trasposizione del processo di selezione usato per gli incarichi nazionali agli incarichi internazionali. Naturalmente l'efficacia della selezione è strettamente connessa all'efficacia del team di selezionatori: quanto più esperti e preparati saranno i suoi componenti, tanto più valida sarà la scelta effettuata, che sconterà comunque i rischi connessi all'assenza di un processo più articolato e formale.

Parimenti non vi è alcuna valutazione della situazione familiare del candidato, della quale l'azienda si occuperà solo in relazione ad alcune necessità che possono manifestarsi nel paese di destinazione (ad esempio l'educazione dei figli).

L'azienda ritiene infatti che nel momento in cui un dipendente si rende disponibile ad essere inserito come candidato in un programma di mobilità internazionale, le situazioni personali, che vanno dalle capacità di adattamento, alle vicende private, passando per i requisiti psico-comportamentali richiesti dall'incarico, non possono diventare un onere per l'azienda stessa, che reputa come un'assunzione di responsabilità del soggetto la disponibilità manifestata a trasferirsi per periodi di tempo anche prolungati, dando per scontata una autovalutazione di tutti gli elementi sopracitati.

La formazione che nel capitolo precedente è stata definita come culturale e che dovrebbe essere lo strumento chiave per favorire l'adattamento dell'espatriato e della sua famiglia, nel caso di L'Oréal è limitata alla sola formazione linguistica. Grande attenzione è invece riservata alla gestione della fase del trasferimento ed a tutti i supporti logistici richiesti dal nuovo ambiente in cui l'espatriato si troverà ad operare; ogni cosa è programmata e vengono fornite consulenza ed assistenza per la parte fiscale, per la ricerca delle soluzioni abitative, per il trasloco, per i temi di social security e l'adeguamento delle retribuzioni, così come per l'istruzione dei figli, ed in alcuni casi esiste anche un programma di aiuti per la ricollocazione professionale del partner.

3.1.5 Il rimpatrio

Solo dopo il rimpatrio si può valutare se un espatrio abbia avuto o meno successo; un espatriato che ha svolto efficacemente il suo compito all'estero ma che dopo il rientro a casa decida di abbandonare l'azienda perché non si sente sufficientemente gratificato e adeguatamente ricollocato è comunque una sconfitta per l'impresa, e non è pertanto possibile parlare di espatrio concluso con successo, dal momento che la risorsa è stata persa.

L'Oréal non conosce questo tipo di problematica, visto che quello del rimpatrio è un processo sempre scrupolosamente pianificato, e dato che l'azienda riconosce l'importanza degli incarichi internazionali e valorizza gli elementi che hanno concluso queste esperienze con esiti positivi mediante adeguati upgrade di carriera.

Nella lettera di distacco che viene firmata dalle due controparti prima della partenza, L'Oréal inserisce una clausola che prevede che la permanenza all'estero possa essere interrotta nel caso in cui nella sede di provenienza si rendesse disponibile una posizione "in linea" con il percorso professionale dell'espatriato, una posizione cioè che rappresenti un avanzamento di carriera o, che pur mantenendo lo stesso livello gerarchico, sia comunque più gratificante per lo stesso. Il rientro previsto in questo caso dimostra che anche gli espatriati godono delle medesime opportunità di cui possono beneficiare i dipendenti domestici.

Quando l'espatrio volge al termine si possono concretizzare varie opzioni: è possibile che al dipendente venga offerta una buona posizione presso la sua sede abituale, o che la filiale estera in cui ha svolto l'incarico richieda la prosecuzione del rapporto, o ancora che si profili un'altra esperienza di espatrio in un terzo paese. Naturalmente sono prese in considerazione le preferenze espresse dai

soggetti coinvolti; può accadere che alcune persone preferiscano prolungare la permanenza all'estero od assolvere più incarichi di seguito motivate dalle ricche indennità che i contratti di espatrio garantiscono, oppure che preferiscano rientrare a espatrio terminato. L'assegnazione e le modalità del nuovo incarico saranno concordate tra la sede di provenienza, Parigi e, se nel caso, la filiale in cui il dipendente ha appena concluso il mandato.

Date le molteplici combinazioni di interessi è essenziale che, per scongiurare la perdita del dipendente, si instauri un dialogo tra il dipartimento HR e l'espatriato: ad esempio se la sede di appartenenza offre un'ottima posizione, ma l'espatriato desidera restare nella sede estera, che a sua volta intende prolungare il rapporto di collaborazione, non accadrà mai che l'azienda imponga la sua decisione, ma si cercherà sempre di arrivare ad una scelta condivisa, che naturalmente non potrà avvenire se non in presenza di una funzione HR informata e collaborativa.

Le capacità dimostrate dall'espatriato durante la permanenza all'estero ovviamente giocano un ruolo determinante in questa fase di confronto; una persona che ha dimostrato abilità non comuni avrà a disposizione un ampio ventaglio di possibilità ed un'alta facoltà di scelta in base ai propri interessi, mentre performance di livello inferiore comporteranno il rientro presso la sede originaria. A tal punto sarà responsabilità di quest'ultima decidere la nuova collocazione del soggetto; si cercherà comunque di offrirgli una posizione di ordine superiore ma naturalmente, qualora le pretese del rimpatriato superassero l'offerta dell'azienda, potrebbe verificarsi l'abbandono da parte del dipendente, circostanza che si realizzerà solo dopo aver esperito diversi tentativi di conciliazione.

Un'ulteriore considerazione da fare è che essendo l'espatrio spesso parte del percorso di carriera dei giovani neoassunti, e rappresentando questi un investimento, è anche e soprattutto nell'interesse dell'azienda trattenere il dipendente al suo rientro offrendogli una posizione di grado superiore. Per le posizioni senior la sequenza espatrio-upgrade è praticamente automatica: una persona con un ruolo di spessore nella compagnia infatti in genere affronta l'espatrio con la consapevolezza che ad esso seguirà una promozione ad un ruolo superiore.

Non c'è altrettanta partecipazione da parte della società nella fase della permanenza all'estero, durante la quale avvengono solo contatti con cadenza annuale con il direttore HR della divisione, l'unica persona di riferimento che ha l'espatriato nella sua sede e che ha la sola responsabilità di informarsi in merito all'andamento dell'incarico. Ancora una volta infatti, proprio come detto in relazione alle fasi di selezione e formazione, si valutano le sole competenze tecniche e non si ravvisa la necessità di un mentore o tutor nella filiale estera, confidando semplicemente nella capacità dell'espatriato di risolvere autonomamente le eventuali difficoltà.

Ad oggi la sede italiana di L'Oréal accoglie e fornisce espatriati; la maggior parte degli espatriati in ingresso proviene dalla Francia, o comunque da nazioni con una struttura di business simile a quella nostrana. Di nazionalità francese è anche la maggior parte degli espatriati in tutto il mondo. Il paese a cui l'Italia fornisce più espatriati è la Francia, che ai fini formativi continua ad essere la sede migliore, ma sono presenti numerosi italiani anche nel resto d'Europa e nelle Americhe, prevalentemente

operanti nei settori di controllo gestionale e della supply chain, dato che la sede italiana ha operato nella logistica e nella gestione della catena di distribuzione in maniera più efficiente ed organica rispetto ad altri paesi europei, formando professionisti che ora sono richiesti all'estero per ottimizzare questi processi in altre sedi.

L'Oréal è caratterizzata da un forte spirito imprenditoriale ed è la multinazionale leader nel settore beauty; le persone che entrano a far parte del gruppo si fanno portavoce di un modello di business orientato alla soddisfazione del cliente, all'innovazione ed alla penetrazione capillare nei nuovi mercati. Non c'è da meravigliarsi dunque che a fronte degli ottimi risultati ottenuti e presumibilmente ottenibili in futuro, l'azienda non abbia ritenuto necessario dimostrarsi sensibile a temi meno business-oriented, quali possono essere la formazione culturale piuttosto che la selezione basata su test psicologici. Dato che il loro modello di espatrio si è dimostrato finora vincente, l'impresa non manifesta interesse a investire in nuovi strumenti di ricerca, reputando i processi di selezione adottati bastevoli per garantirsi espatri di successo. Di questo è convinto il direttore HR Italia: mandare all'estero solo le persone veramente dotate e preparate non può portare che alla riuscita della loro missione; inoltre le aspirazioni, la determinazione e la consapevolezza di far parte di un gruppo di primaria importanza sproneranno gli espatriati a superare eventuali difficoltà o fenomeni di demotivazione durante la permanenza all'estero e li spingeranno a dare sempre il massimo per scalare la gerarchia. Si punta dunque quasi esclusivamente sull'individuo, che dovrà essere già pienamente formato e dotato di un elevato grado di adattabilità, visto che l'azienda non reputa necessario intervenire nella formazione dello stesso né fornire particolari supporti durante la fase della sua permanenza all'estero, contando esclusivamente su fattori motivanti quali i riconoscimenti economici e gli avanzamenti di carriera. In tal modo aumentano naturalmente le responsabilità dell'espatriato, ed è pertanto importante che le esigenze dell'azienda incontrino quelle del manager; sono richieste figure in grado di gestire in prima persona un gran numero di situazioni, in grado di assumersi responsabilità e motivate prevalentemente dalle opportunità di carriera.

Figura 3.2: Riepilogo caratteristiche dei tre processi in L'Oréal

PROCESSO	INTERESSE DA PARTE DELL'AZIENDA	ORIENTAMENTO	CONTENUTO
Selezione	Alto	Formale e strutturato (pool di candidati)	Analisi capacità tecniche
Formazione	Nessuno	Limitato alla parte linguistica	Corso di lingua
Rimpatrio	Alto	Programmato in largo anticipo	Proposte che prevedano un avanzamento di carriera

3.2 Il caso Fiat Chrysler Automobiles

3.2.1 Il gruppo e le caratteristiche principali

Il gruppo industriale italo-statunitense nasce nel 2014 con l'operazione di fusione di Fiat S.p.A. con Chrysler Group. Il gruppo italiano deteneva il 35% di Chrysler già dal 2009; nel 2014 ne acquisisce la totalità delle azioni, creando un unico gruppo industriale e dando vita ad un nuovo soggetto di diritto denominato Fiat Chrysler Automobiles.

Oggi FCA (settimo costruttore mondiale di auto) è una holding composta da numerose società localizzate in 40 paesi (in Italia FCA SpA di cui FCA è proprietario al 100%) ed occupa 225mila dipendenti; i marchi con cui opera sono Abarth, Alfa Romeo, Fiat e Fiat Professional, Lancia, Ferrari e Maserati, conferiti nel gruppo da Fiat, e Chrysler, Dodge, Jeep e Ram, apportati da Chrysler, marchi che sono distribuiti in circa 150 paesi.

Gli stabilimenti produttivi italiani sono 6 su un totale di 159, e danno lavoro a 21.900 persone; gran parte della produzione è delocalizzata: 3.700 persone lavorano nello stabilimento serbo, più di 30.000 in Russia, circa 6.000 in Polonia, 7.000 in Turchia, più di 13.000 in Brasile; a queste unità produttive vanno sommate quelle esistenti in Cina ed in India e tutti gli stabilimenti americani, messicani e canadesi già operanti con Chrysler.

La multinazionale ha sede legale in Olanda, sede fiscale in UK ed è quotata alle borse di New York e Milano. Fondamentale è stato l'apporto dell'amministratore delegato Sergio Marchionne, vero artefice

della creazione del gruppo e della sua organizzazione societaria; queste operazioni sono la risposta all'evoluzione di un settore che negli ultimi 15-20 anni ha visto diverse aggregazioni nei gruppi automobilistici concorrenti e che, anche per il futuro, richiederà ulteriori fusioni, al fine di operare in un mercato mondiale che di fatto rende impossibile la competizione per i piccoli produttori (in tale direzione si sta muovendo FCA, che, dopo il fallimento della ventilata intesa con General Motors, è alla ricerca di altri gruppi assimilabili, sia europei che giapponesi). La nuova prospettiva introdotta da Marchionne mira ad una integrazione, anche culturale, delle diverse realtà: “questa struttura unitaria ci permetterà di realizzare pienamente la nostra visione di creare un costruttore di auto globale con un bagaglio di esperienze, punti di vista e competenze unico al mondo, un gruppo solido e aperto che garantirà alle sue persone un ambiente di lavoro stimolante e gratificante”. Naturalmente per uno dei beni di consumo per eccellenza quale è l'auto è significativa la comprensione degli scenari esistenti nelle diverse aree del pianeta, ed è per questo che la ricerca di partner già operanti in regioni dove la vecchia Fiat era scarsamente presente (Cina ed India in primis sono mercati con un potenziale espansivo sconosciuto nel resto del mondo) diventa prioritaria per il nuovo gruppo.

Le ragioni che hanno spinto lo storico marchio torinese prima all'acquisizione e poi all'integrazione con Chrysler sono da ricercare nel più volte citato fenomeno della globalizzazione. Le gravi difficoltà economiche dell'Europa e dell'Italia in particolare, la crisi del mercato automobilistico e la necessità di essere competitivi a livello globale hanno spinto Fiat ad intraprendere la strada percorsa, pena la sua stessa sopravvivenza: le economie di scala, l'acquisizione di differenti tecnologie e l'implementazione di quelle esistenti in nuove realtà produttive, l'opportunità di acquisire nuove fette di mercato (basti citare l'introduzione negli U.S.A. della Fiat 500 o del marchio Alfa Romeo e, reciprocamente, dei modelli Chrysler in Italia), la possibilità di operare con numerosi impianti dedicati a singole voci della filiera produttiva (i motori piuttosto che i telai o l'assemblaggio), sono tutti fattori indispensabili per poter concorrere a livello mondiale.

Il piano quinquennale post fusione indica gli obiettivi perseguiti: la produzione annua di 7 milioni di auto, la piena capacità produttiva degli impianti italiani e europei, nuovi modelli in relazione ai vari marchi, la rivalutazione di marchi storici ultimamente in declino quali Alfa Romeo, Jeep e Maserati e l'ampliamento della catena distributiva, soprattutto nelle Americhe e in Cina. Il percorso intrapreso da FCA, per quanto molto ambizioso, coraggioso e criticato da più parti è stato iniziato per porre la vecchia Fiat Group in grado di competere sul mercato globale, in quanto continuare a “limitare oggi la prospettiva del gruppo a un livello puramente locale o nazionale sarebbe stata una scelta miope e rovinosa per l'azienda”.²

² Stralcio della lettera inviata da Marchionne ai suoi dipendenti nel Giugno 2014 (pochi mesi dopo la fusione) in seguito allo sciopero a cui ha partecipato una minoranza dei dipendenti dello stabilimento di Grugliasco.

3.2.2 Strategia, struttura, cultura e clima aziendale: i legami con l'espatrio

Delineare le caratteristiche principali dei grandi cambiamenti avvenuti recentemente nel gruppo è fondamentale per capire la direzione che la strategia aziendale ha preso in seguito all'arrivo di Marchionne; nell'analizzare questo caso l'amministratore del gruppo è da citare obbligatoriamente in quanto responsabile in prima persona di un nuovo progetto globale, integrato e totalmente innovativo. Il perseguimento di questa strategia inizia con la più classica delle operazioni connesse alla globalizzazione, la delocalizzazione delle linee produttive (che nel caso FCA è avvenuta però solamente per i prodotti di massa, mentre in Italia è rimasta la produzione di qualità, ad esempio Alfa Romeo e Maserati) e la creazione di una serie di joint venture, tra le quali particolarmente significative sono quelle attuate con le case automobilistiche orientali, che garantiscono una componentistica concorrenziale e nuovi canali distributivi. La nuova rete di rapporti con fornitori e distributori e partner commerciali, gli stabilimenti e le reti di distribuzione integrate su scala globale, la standardizzazione della progettazione e della produzione dei modelli, l'utilizzo di fornitori comuni e l'eliminazione delle strutture ridondanti, le economie di scala derivanti dall'adozione dei medesimi semilavorati nelle varie unità produttive in relazione a differenti modelli dei vari marchi (si pensi ad esempio ai pianali delle auto), oltre alla nuova struttura societaria che vede separati domicilio fiscale e sede legale e prevede una doppia quotazione borsistica, sono tutti fattori che fanno della nuova FCA una multinazionale con struttura indubabilmente globale e senza una singola nazione a monte individuabile come paese di origine o headquarter.

Le attività operative del gruppo nell'ambito dei marchi generalisti (vetture, veicoli commerciali, ricambi e servizi) sono organizzate su base regionale e divise tra quattro "region" che corrispondono a quattro aree geografiche: NAFTA (Stati Uniti, Canada e Messico), LATAM (Sud America e America Centrale), APAC (Asia e Pacifico) ed EMEA (Europa, Russia, Medio Oriente e Africa).

Parallelamente esiste una struttura focalizzata sui marchi in cui ciascuno dei marchi globali, o potenzialmente tali, ha un responsabile che si occupa di sviluppare e migliorare un appropriato portafoglio prodotti di brand ed assiste i Chief Operating Officer regionali nell'implementazione di strategie commerciali e di marketing adeguate per ciascuna delle regioni operative. I quattro COO regionali (tra i quali è presente Marchionne in qualità di COO per la regione NAFTA), insieme al COO di Teksid (fonderie) ed a quello di Magneti Marelli (componenti per auto) costituiscono la prima struttura del Group Executive Council, che è l'organismo dotato dei massimi poteri decisionali; i manager regionali fanno quindi parte della struttura al vertice di FCA, ed i responsabili dei marchi (che sono parte della seconda struttura del GEC) rispondono a questi del proprio operato, in termini di risultati gestionali e di risultati di vendita.

Il GEC (Group Executive Council) si compone di quattro strutture: all'apice troviamo Sergio Marchionne, nella sua veste di COO dell'area NAFTA, gli altri tre COO di regione (ognuno dei quali è affiancato da un proprio team manageriale e risponde del risultato economico, della gestione delle

risorse e delle attività produttive e commerciali della propria area) ed i COO di Teskid e Magneti Marelli. La seconda struttura comprende i responsabili globali dei marchi, delle vendite, del marketing e dei servizi post vendita, mentre il terzo livello è composto da manager che, operando in modo trasversale rispetto alle quattro regioni, sono a capo dei processi industriali e di progettazione ed hanno il compito di suggerire le scelte migliori in ordine alla localizzazione dei capitali che il Gruppo dovrà operare nei prossimi anni. Infine nella quarta struttura ci sono le funzioni corporate di supporto, tra le quali le risorse umane.

Questo organo decide anche le strategie globali dei business di FCA; è da qui che provengono di fatto le decisioni relative alle linee di prodotto da vendere e le scelte inerenti alle nazioni in cui commercializzarle. L'orientamento che emerge da questa struttura suggerisce un approccio etnocentrico, sicuramente è espressione della volontà del management di mantenere un alto livello di controllo per assicurare un effettivo coordinamento ed un'efficace integrazione tra le varie unità. Di fatto non è ravvisabile in FCA una divisione tra headquarter e sussidiarie, esiste invece un organo decisionale sovranazionale che fa capo all'AD. In questo caso nella figura dell'AD sono concentrati molti più poteri e molte più competenze rispetto a quelle detenute dalla maggior parte degli amministratori delegati nelle altre multinazionali (non è comunque l'unico caso del genere, ad esempio Steve Jobs in Apple ricopriva un ruolo molto simile), e ciò è dovuto sia alla struttura aziendale molto giovane, sia al fatto che FCA è una creatura dello stesso Marchionne, basata in buona parte sulle sue idee e sulle sue intuizioni; come da lui più volte dichiarato, è sua intenzione costituire un team manageriale in grado di sostituirlo scegliendo personalmente i suoi successori.

E' un approccio etnocentrico atipico rispetto a quello di scuola: non essendoci di fatto un headquarter, o, meglio, operando al posto dello stesso un gruppo di manager di caratura internazionale, i potenziali espatriati non provengono dalla casa madre, ma possono essere scelti tra tutte le realtà del gruppo, dato che la valutazione delle competenze, delle capacità e del grado di aderenza alle strategie aziendali prescinde dalla loro provenienza ed è valutato direttamente dai manager apicali.

La struttura delle HR ricalca in quanto complessità la struttura generale. A capo delle HR c'è un Global HR Director (che fa parte anche del GEC), la cui funzione è dettare le linee guida per le quattro regioni; ogni regione a sua volta ha un proprio HR Director, il cui compito è di rendere operative le linee guida del direttore globale e che ha competenza in ordine agli stabilimenti ed alle linee commerciali, con ampia autonomia gestionale e decisionale.

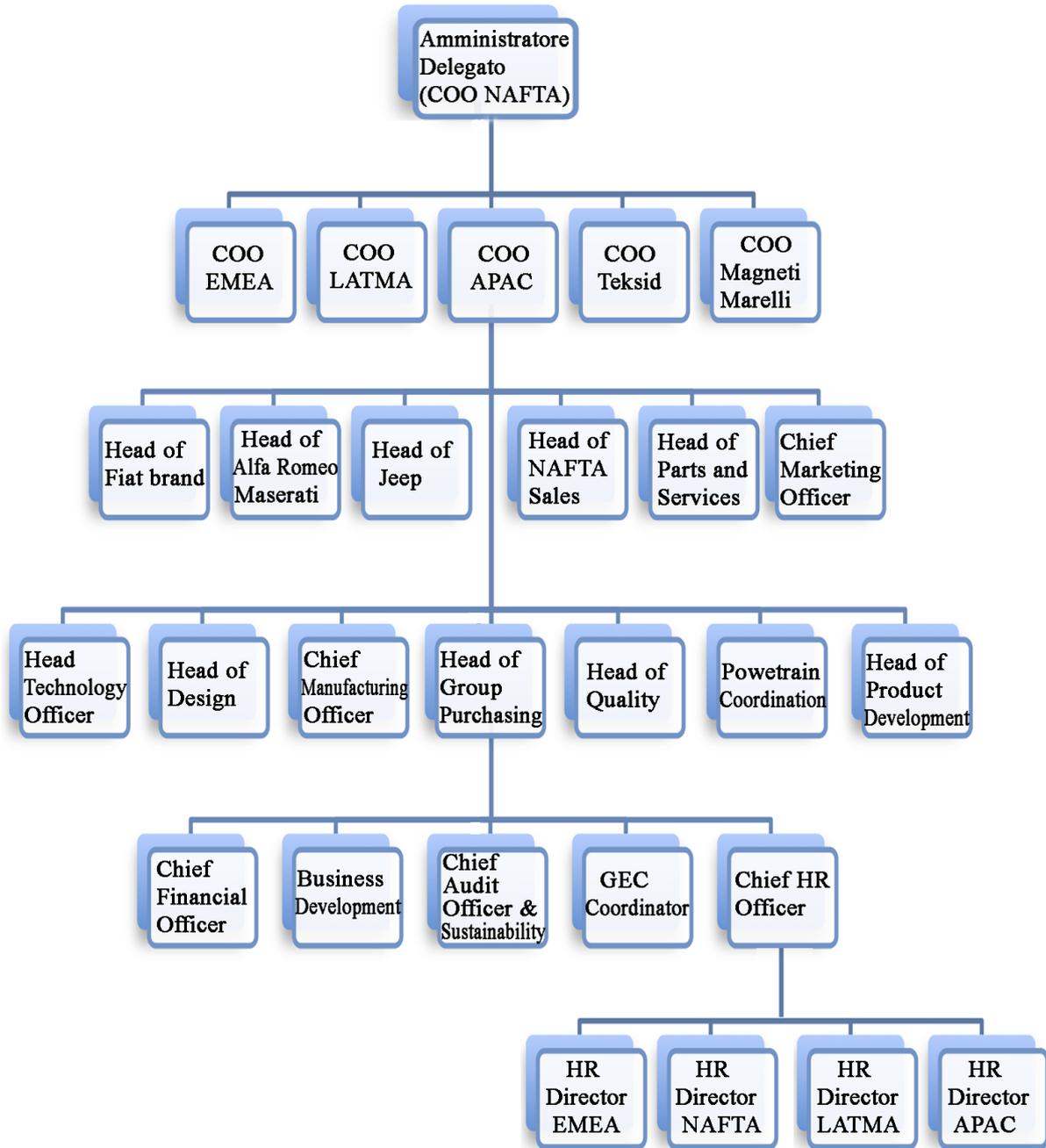
Parallelamente a queste cinque figure ci sono dei Global HR Business Partner suddivisi per funzione (per esempio manufacturing, product development, brand and marketing), che interagiscono e si coordinano con i direttori HR di regione in relazione alla funzione di appartenenza.

E ci sono infine degli HR Vice President con competenza regionale, che si occupano da un lato di tradurre e applicare le politiche HR globali portando nella loro regione le prassi di sviluppo, compensazioni e benefit e l'organizzazione complessiva decisa dai vertici, dall'altro hanno il compito

di direttori HR di funzione e dipendono in questo caso gerarchicamente dal direttore HR globale e funzionalmente dal direttore HR globale di quella funzione.

Ogni regione ha inoltre, all'interno del dipartimento HR, un team specialistico che si occupa di global mobility, che dipende dal direttore HR di regione e che gestisce alcuni aspetti particolari degli espatriati di cui il dipartimento non si occupa direttamente, come, ad esempio, i fattori che impattano sul contratto e sulla policy; oltre a fungere da punto di riferimento per gli espatriati, inoltre, forniscono anche supporto agli stranieri trasferiti da altre sedi.

Figura 3.3: Organigramma FCA Group



L'autonomia goduta dagli HR Directors regionali è limitata solo dal sistema di Performance e Leadership Management (PLM), ideato e applicato a livello mondiale, che si occupa di compensation e benefit e di avanzamenti di carriera ed è utilizzato per valutare i dipendenti del gruppo in tutto il mondo, orientarli in base ai loro risultati, attitudini e comportamenti attraverso la definizione di obiettivi specifici e mapparne e misurarne le competenze al fine di determinarne la retribuzione.

Attraverso il supporto di sistemi informatici i responsabili possono accedere in qualunque momento ad informazioni aggiornate sulle persone appartenenti alla propria unità organizzativa; sarà visto in seguito come questo strumento sia fondamentale anche a sostegno della selezione degli espatriati.

Questa struttura deputata alla valutazione ed alla valorizzazione delle eccellenze presenti nel gruppo garantisce coerenza da parte di tutte le regioni su temi molto importanti e delicati nei quali le politiche devono essere necessariamente decise e implementate su base globale tramite dei responsabili regionali.

L'esistenza del sistema di PLM conferma quanto sostenuto da De Cieri, Schuler e Dowling, ovvero che in presenza di unità con compiti ed obiettivi differenti è importante raggiungere un perfetto coordinamento ed è essenziale che le stesse siano collegate mediante politiche e pratiche HR sviluppate sistematicamente; parimenti la presenza del Group Executive Council avvalorava l'asserzione dei tre autori secondo cui il bisogno di coordinare le attività strategiche delle varie unità comporta la necessità di avere un gruppo di manager globali che garantiscano una linea strategica univoca e coerente nelle varie regioni. Alla luce di quanto evidenziato nel predetto studio sulla SIHRM è confermato che un business a livello mondiale come quello della FCA necessita di una funzione HR con un orientamento internazionale e strategico, che dia maggior enfasi a un tipo di controllo globale e strutturato, in modo tale da controllare e minimizzare anche i rischi di incertezza e imprevedibilità di un'industria, quella automobilistica, soggetta a continui cambiamenti globali.

Per quanto riguarda il clima e la cultura aziendale è importante dire che il gruppo crede molto nelle sue risorse umane e nella loro valorizzazione (il sistema di Performance e Leadership Management ne è prova), tanto da effettuare, a partire dal 2010, specifiche analisi sul clima aziendale, per misurare il livello di soddisfazione dei dipendenti e comprenderne le attitudini, le opinioni e le motivazioni; queste analisi, avvenute nel corso degli anni su vari campioni e in diverse aree di business, hanno generato piani di azione, tuttora in corso, basati sui risultati emersi.

3.2.3 Gli espatri in FCA

La gestione degli espatri rispetto a qualche anno fa, prima della fusione delle due compagnie, è molto cambiata. Quando Fiat espatriava i suoi dipendenti all'estero gli intenti alla base delle operazioni erano spesso punitivi, l'intenzione era quella di liberarsi di dipendenti scomodi o non particolarmente capaci. Questa tendenza era frequente in varie aziende sino a qualche anno fa, dato

che non si riconosceva all'espatrio la giusta importanza strategica: raramente erano i talenti migliori a partire e gli incarichi esteri spettavano spesso a dipendenti mediocri o problematici. Gli standard e le policy attuate ora sia con il sistema di PLM che con il sistema di global mobility erano impensabili fino a poco tempo fa, a causa di una organizzazione poco coesa e della mancanza di standard comuni nelle politiche HR delle diverse unità operative.

I grandi cambiamenti avvenuti ancora una volta si devono a Marchionne e alla sua filosofia, che pretende da parte delle HR una conoscenza approfondita del personale dell'azienda e delle loro competenze, nonché una funzione HR in grado di valutare e quindi di garantire la qualità dei suoi talenti.

La maggior parte degli incarichi internazionali ad oggi viene assegnata per consentire l'avanzamento della carriera dell'espatriato o per ricoprire posizioni chiave all'estero, come quella di capo mercato o responsabile brand di paese; non sono stati attivati ultimamente piani specifici per i neo-assunti, strumento utilizzato in passato, ma che è stato al momento accantonato dato che l'espatrio è usato a fronte di specifiche necessità di coordinamento e coerenza gestionale per le quali sono richiesti manager senior. E' comunque evidente il tentativo in atto di selezionare un gruppo di manager dotati di competenze plurime e che possano essere applicati in settori anche molto diversi tra loro a seconda delle esigenze e delle circostanze.

3.2.4 La selezione e la formazione

In FCA non esiste un processo di selezione specifico per gli espatriati. I potenziali candidati sono valutati, al pari degli altri dipendenti, dal sistema di Performance e Leadership Management, che stima le persone impiegate nel gruppo e le colloca all'interno di fasce denominate quadranti: i dipendenti più promettenti vengono monitorati con una frequenza maggiore e posizionati nei quadranti più alti, che di norma costituiscono il serbatoio cui attingere per gli espatri. Questo procedimento di fatto crea un pool di potenziali candidati già attentamente selezionati per le loro capacità tramite un sistema neutrale che garantisce una valutazione di tutto il personale aziendale con criteri predeterminati e uguali per tutti ed è esente dai rischi connessi a scelte derivanti da conoscenze o privilegi di vario tipo. Contemporaneamente si mobilitano anche i responsabili HR della funzione o del brand interessato, segnalando la necessità di avere specifiche figure professionali non reperibili in sede o, viceversa, proponendo dipendenti che si ritengono pronti per un incarico internazionale alla luce dei programmi di sviluppo carriera attinenti alla funzione di ognuno. Le persone selezionate nel sistema di performance e leadership non sono quindi scelte specificatamente per andare all'estero, ma perché sono ritenute le più dotate; nel caso poi per uno di questi dipendenti si aprisse la possibilità di espatriare, la selezione sarà formalizzata dall'HR della loro funzione o business di appartenenza, discussa con la funzione o il business di appartenenza a livello regionale e infine approvata dal direttore HR di regione.

Quando l'espatrio avviene all'interno della stessa regione il procedimento si conclude con questa ultima fase, nel caso invece di un espatrio che coinvolga due regioni diverse c'è una fase successiva nella quale è direttamente Sergio Marchionne a decidere se dare luogo o meno all'operazione, sulla base di una serie di considerazioni fatte dalle regioni interessate, a conferma di quanto l'espatrio sia ritenuto uno strumento di fondamentale importanza per il gruppo.

Questo tipo di selezione non prevede nessuna valutazione degli aspetti psicologici o personali dei candidati; la sezione dell'HR che si occupa di global mobility aveva proposto negli ultimi anni dei sistemi di valutazione di questo tipo, ma l'azienda non ha mai creduto molto nell'utilizzo di strumenti specifici atti a valutare la maggiore o minore affidabilità psico-attitudinale dei soggetti in un contesto internazionale, riponendo la massima fiducia nel sistema di performance e leadership che ha ideato. Pur essendo consapevole che è possibile che un dipendente anche molto preparato non riesca ad essere altrettanto performante in un contesto culturale diverso da quello domestico, l'azienda ha deciso di confidare esclusivamente negli strumenti da essa creati e, visti i rarissimi casi di fallimento di espatri (che sembrano comunque avvenire sempre per cause personali dell'espatriato e pertanto non appaiono riconducibili al processo di selezione), non sembra interessata per il momento a porre maggiore attenzione ad un tipo di selezione più orientato alle caratteristiche psicologiche o personali del candidato. Va peraltro osservato che un qualche tipo di valutazione delle attitudini sociali e comportamentali dei soggetti è implicito nel sistema di performance e leadership, dato che è alquanto improbabile che elementi sprovvisti di capacità relazionali, flessibilità e propensione al rischio accedano ai quadranti più alti.

Dopo l'approvazione finale è il momento del dipartimento di global mobility della regione di partenza del candidato, che si occupa di tutte le pratiche gestionali connesse all'espatrio ed elabora il pacchetto retributivo in ossequio alle politiche globali; la proposta finale può essere accettata o meno dall'espatriato, il quale, senza alcun margine negoziale, deve decidere se accoglierla o meno. Una volta che la persona ha accettato l'incarico può fare affidamento sul suo team di global mobility di riferimento, che, per tutta la durata del mandato, ha il compito di chiarire qualsiasi perplessità e fornire tutte le risposte che le HR non possono dare, oltre a gestire gli aspetti specialistici dell'espatrio di cui le HR non si occupano direttamente come il contratto o il rispetto delle policy. Il team di global mobility regionale si occupa di gestire anche vari aspetti del trasferimento, come l'eventuale scuola dei figli e la ricerca di appropriate soluzioni abitative, ed assiste il dipendente anche in ordine a possibili necessità connesse alla sua condizione familiare, aiutando per esempio il partner nella ricerca di un nuovo impiego e fornendo allo stesso un supporto economico per corsi di studio o propedeutici alla nuova attività.

Per quanto riguarda la formazione, FCA non somministra puntualmente un programma di formazione cross-culturale ai suoi espatriati (anche se due iniziative in tal senso sono attualmente in corso, pur essendo utilizzate sporadicamente). L'azienda dispone comunque di specifici prodotti formativi culturali (per esempio sulla Cina e sul Brasile) e ogni HR regionale sa che può ricorrervi

facendo partecipare l'espatriato e il partner a dei corsi di formazione. Di fatto questo avviene piuttosto raramente in quanto i programmi propongono solo un'infarinatura generale sulla cultura del paese ospitante, dato che per l'azienda rappresentano un investimento residuale essendo considerati non determinanti ai fini del successo dell'espatrio.

Inoltre al momento i team di global mobility regionali si stanno spendendo per cooperare con la sezione HR che si occupa di formazione al fine di utilizzare quantomeno dei sistemi di autovalutazione, che consistono sostanzialmente in dei test il cui risultato dovrebbe far emergere il grado di abilità a gestire lo stress piuttosto che a prendere decisioni o integrarsi nel nuovo ambiente culturale. Questi test, al momento esistenti ma non ancora integrati nel sistema di training aziendale, potrebbero al massimo permettere all'espatriato di acquisire consapevolezza in merito alla possibilità di riscontrare problemi di questo tipo, ma non è previsto nulla di più strutturato, che miri effettivamente a far comprendere le diversità culturali o che permetta al soggetto di affrontare e gestire lo stress e le eventuali complicazioni di ordine psicologico derivanti dal trasferimento e dall'inserimento in situazioni ambientali che possono essere anche molto diverse rispetto a quelle del paese di provenienza.

Il tema della formazione sembra essere considerato solo marginalmente dai vertici aziendali; nonostante il potenziale dei mezzi a disposizione e le iniziative della global mobility non si manifesta l'intenzione concreta di integrare nei processi di gestione dell'espatrio un vero e proprio programma culturale da somministrare puntualmente in ogni circostanza, al di là del classico corso di introduzione alla lingua.

3.2.5 Il rimpatrio

Anche il rimpatrio è stato un tema sul quale l'azienda è intervenuta in concomitanza al processo di fusione delle due multinazionali. Fino a cinque, dieci anni fa non esistevano piani specifici a supporto del rientro dell'espatriato, e la funzione HR nel suo complesso era poco vicina alle esigenze dei dipendenti; ad oggi il sistema si è fortemente rimodernato ed è al passo con quanto la dottrina ritiene necessario per un buon processo di rientro.

Questo cambiamento è avvenuto soprattutto grazie all'introduzione del programma di performance e leadership che, stante la valutazione del percorso carriera e delle attitudini dei dipendenti, permette di pianificare il rientro dell'espatriato molti mesi prima che questo avvenga.

Spesso in passato gli espatriati venivano richiamati senza alcun preavviso dalla loro sede quando si ravvisava la necessità di coprire una posizione scoperta, senza curarsi delle loro volontà, aspettative e necessità; ad oggi questi casi sono praticamente inesistenti, dato che la sezione di global mobility comunica la scadenza del mandato dell'espatriato alle HR almeno tre mesi prima, per mettere in grado il dipartimento di delineare il percorso di rimpatrio e di programmarne le modalità alla luce delle opportunità disponibili.

La sezione delle HR che si occupa di people development infatti ha il compito di mappare insieme all'organizzazione i percorsi di carriera dell'espatriato e delineare per lui un programma di rientro, che di norma prevede tre tipi di dinamiche. La prima è la permanenza nel paese straniero che lo sta ospitando nel caso si realizzi l'opportunità di un incarico definitivo: l'espatriato quindi verrà licenziato nel paese di provenienza e regolarmente assunto nel paese estero. La seconda possibilità è che all'espatriato venga assegnato un nuovo mandato da svolgere in un'altra nazione con le stesse mansioni; l'ultima opzione è che rientri nella sede di provenienza perché gli si vuole offrire una nuova posizione più prestigiosa.

La seconda ipotesi considerata è diventata la più diffusa negli ultimi tre, quattro anni, da quando cioè si sono avviati i nuovi stabilimenti in Serbia e in Brasile (che ad oggi assorbono la maggior parte degli espatriati) e prevede l'utilizzo della prima unità come un "serbatoio" cui attingere soggetti che abbiano già maturato l'esperienza adatta e che possano applicarla nello stabilimento brasiliano. Ugualmente diffuso è l'espatrio di due o tre anni in funzione preliminare ad un avanzamento di carriera verso posizioni chiave, anche a livello regionale.

I casi di dimissioni che seguono la fine di un incarico internazionale sono molto sporadici e non appaiono legati a problemi connessi al mandato o a particolari difficoltà incontrate durante la permanenza in un paese straniero, ma piuttosto a complicazioni personali dell'espatriato o a causa di offerte ricevute da altre aziende, circostanze che si sarebbero potute realizzare anche durante un normale incarico domestico.

Una forma di tutorship vera e propria che sostenga l'espatriato durante la fase di ritorno piuttosto che durante la permanenza all'estero non è formalmente prevista dall'azienda; le figure che più si avvicinano al ruolo di mentore con funzione di supporto morale e lavorativo dell'espatriato sono il responsabile HR locale nel caso di espatri all'interno della stessa regione od il team di global mobility nel caso di uno spostamento tra due regioni diverse.

L'efficacia degli incarichi internazionali in FCA non appare riconducibile quindi agli accorgimenti suggeriti dalla dottrina, quali l'uso di un mentore, una selezione basata su criteri psicologici o una preparazione culturale adeguata, ma piuttosto è dovuta agli strumenti strategici che è stato necessario ideare in seguito alla fusione di Chrysler e Fiat per garantire un sistema di valutazione e monitoraggio del personale adeguato alle grandi ambizioni ed alla nuova dimensione internazionale di questo progetto. Il sistema di performance e leadership tra tutti si è dimostrato essere uno strumento utile, sia alle HR che ai dipendenti stessi, per comprendere e razionalizzare le potenzialità e le possibilità di sviluppo carriera di tutto il personale del gruppo in tutto il mondo, enfatizzando anche nel caso di questa seconda multinazionale presa in analisi il ruolo svolto dal momento della selezione come fattore chiave per il successo degli espatri. E' del tutto evidente che, vista la scarsa rilevanza che assume la fase di formazione, il processo di selezione debba interessare personalità già mature, che, oltre alle specifiche competenze tecniche richieste dal mandato, palesino caratteristiche psico-attitudinali tali da poter affrontare incarichi esteri (ed in tal senso opera la struttura di Performance e

Leadership Management che, attraverso un costante controllo sia delle capacità che dei risultati dei soggetti analizzati, permette di apprezzare i pre-requisiti indispensabili al successo delle operazioni). Un processo di valutazione accurato è quindi preliminare al processo di selezione, al fine di assicurare solo i talenti migliori per gli incarichi internazionali, ma non è l'unico fattore da considerare per comprendere il successo degli espatri in FCA; l'amministratore delegato ha infatti immesso nel gruppo una filosofia aziendale che valorizza la conoscenza diretta delle persone da parte della funzione HR, filosofia sottesa ad ottimizzare i risultati sia per il gruppo, che può contare su una riserva di soggetti adeguati ed utilizzabili a seconda delle esigenze, sia per i dipendenti stessi, che difficilmente dovranno ricoprire ruoli non adatti alle loro attitudini e capacità. Questa filosofia prevede anche rapporti di conoscenza diretta con lo stesso amministratore delegato (che, come visto, interviene in prima persona incontrando i possibili espatriati destinati a una diversa regione), fenomeno probabilmente unico per una multinazionale di questa dimensione.

Figura 3.4: Riepilogo caratteristiche dei tre processi in FCA

PROCESSO	INTERESSE DA PARTE DELL'AZIENDA	ORIENTAMENTO	CONTENUTO
Selezione	Alto	Formale e strutturato (utilizzo PLM)	Monitoraggio abilità e percorso carriera del personale
Formazione	Basso	Utilizzo sporadico di programmi culturali	Corso di lingua
Rimpatrio	Alto	Programmato in anticipo	Utilizzo PLM per delineare le varie possibilità

3.3 Il caso Unicredit S.p.A.

3.3.1 Il gruppo e le caratteristiche principali

Unicredit S.p.A. rappresenta oggi uno dei primi gruppi di credito italiani ed europei operando in 22 nazioni con un portafoglio di oltre 40 milioni di clienti. La società, con sede sociale a Roma e direzione generale a Milano, è quotata presso la Borsa valori di Milano e fa parte del paniere dell'indice FTSE MIB.

I mercati principali nei quali il gruppo opera sono: Italia (quota di mercato 15%: secondo gruppo bancario), Austria (quota di mercato 18%: primo gruppo bancario), Germania (quota di mercato 5%: secondo gruppo bancario), Svizzera e quasi tutte le nazioni dell'Europa Centro Orientale, Russia e Turchia comprese.

Il gruppo all'interno del sistema bancario italiano rappresenta una realtà che è andata via via distinguendosi per la continua attività di espansione attraverso aggregazioni e fusioni, che hanno dato origine negli ultimi anni ad ampie riorganizzazioni operative ed a operazioni di ristrutturazione aziendale, confortate da risultati economico-finanziari in linea con quelli dei maggiori competitors europei.

Il processo di creazione dell'attuale Unicredit ha inizio nel 1998 con la nascita di Unicredito Italiano, costituito mediante la fusione di Credito Italiano con Unicredito (gruppi a loro volta derivanti da precedenti aggregazioni che videro coinvolte diverse banche e casse di risparmio operanti prevalentemente nel Nord Italia); nel 2003 viene adottato il marchio Unicredit ed è altresì creata una struttura multi-specialistica basata su 3 divisioni di business che si rivolgono a diversi bacini d'utenza (Unicredit Banca per privati e piccole imprese, Unicredit Private Banking per i grandi patrimoni e Unicredit Banca d'Impresa), mentre continua la politica di acquisizioni ed accorpamenti .

Gli altri due step fondamentali che hanno portato alla nascita dell'attuale Unicredit sono la fusione con il gruppo tedesco HVB nel 2005 e la fusione, nel 2007, con il gruppo Capitalia, a sua volta discendente dalla fusione di Banca di Roma con Bipop Carire. Quest'ultima operazione in particolare ha permesso l'espansione nel centro e sud Italia, aree dove Unicredit era meno presente, e l'acquisizione di FinecoBank, banca diretta multicanale che ad oggi è il primo broker italiano per volumi intermediati sul mercato borsistico.

La crisi finanziaria globale iniziata nel 2007 ha pesantemente inciso anche su Unicredit, costretta a tre aumenti di capitale in pochi anni, ma che, peraltro, non ha fatto ricorso ad aiuti statali come avvenuto per diverse banche statunitensi, europee ed anche italiane. Nel 2010 il cambio di management ha dato luogo ad una profonda ristrutturazione aziendale che ha comportato una incisiva semplificazione della struttura societaria; ad eccezione di Fineco e delle società specializzate nel factoring e nella gestione dei crediti insoluti, tutte le altre società del gruppo sono state integrate,

giuridicamente ed economicamente, in Unicredit spa, anche se alcune di esse sono sopravvissute quali semplici marchi commerciali.

Parallelamente a questa strategia, che ha permesso una significativa riduzione dei costi eliminando le duplicazioni e le unità ridondanti e razionalizzando le strutture esistenti (strategia che è stata accompagnata da cessioni di sportelli e da una importante diminuzione del numero di dipendenti attuata mediante prepensionamenti, ricollocazioni ed esuberi), è stato varato un piano ('insieme con i clienti') mirato a radicare maggiormente nei territori e nelle comunità italiane il gruppo, destinando risorse per le specifiche realtà territoriali e creando prodotti 'ad hoc' (non solo bancari, ma anche assicurativi e pensionistici) per famiglie e piccole imprese.

Oggi il gruppo si rapporta con problematiche comuni a tutte le banche italiane (in primis l'elevato ammontare di crediti deteriorati) e sconta la debolissima ripresa in atto (e di ripresa si può parlare solo grazie alle operazioni poste in essere dalla BCE ed al basso costo del petrolio), ma ha comunque aumentato i coefficienti di solidità patrimoniale, l'utile netto e la raccolta depositi nel corso del presente anno, il tutto a dimostrazione che, pur in un momento storico che è stato paragonato agli anni della grande depressione del 1929, Unicredit ha numeri, capacità e contenuti tali da poter competere anche in futuro con i principali gruppi bancari europei (al 12 agosto 2015 nella classifica dei gruppi bancari della zona euro per capitalizzazione, Unicredit occupava la sesta posizione, ad una incollatura da Deutsche Bank).

3.3.2 Strategia, struttura, cultura e clima aziendale: i legami con l'espatrio

La politica di fondo seguita dal gruppo mira a superare i ritardi, in termini di competitività e redditività, che il sistema bancario italiano tuttora sconta rispetto agli omologhi sistemi europei (pagando elementi di criticità che sono perdurati per decenni, quali le dimensioni limitate degli istituti di credito, le inadeguate strutture proprietarie, i modesti livelli di redditività e, sovente, le ingerenze della politica) ed a promuovere il criterio di 'sostenibilità', vale a dire il perseguire l'attività d'impresa con la consapevolezza dell'impatto che questa ha sull'ambiente e sulla società.

Le dichiarazioni di intenti dell'azienda in ordine alle proprie responsabilità in ambito economico, sociale e ambientale si sono tradotte nella creazione di iniziative mirate (finanziamenti per le energie rinnovabili, riduzione dei consumi cartacei, selezione dei fornitori che utilizzano tecnologie ecocompatibili, sostegno a organizzazioni non profit, progetti in ambito culturale) e nello sviluppo di una policy che disciplina e limita l'impegno del gruppo in settori sensibili quali l'industria degli armamenti o quella nucleare.

Particolare attenzione è riservata all'interazione con gli stakeholder; il monitoraggio della soddisfazione della clientela, l'adozione di pratiche flessibili ed il supporto allo sviluppo delle comunità mirano a implementare le necessità dei clienti e del territorio nell'approccio strategico del gruppo. Della categoria degli stakeholder fanno parte ovviamente anche i dipendenti: il sistema di

Performance Management, che si propone di adeguare gli obiettivi delle prestazioni alla strategia aziendale, nonché di valutare la performance dei dipendenti, accompagnando la stima delle loro qualità o potenzialità ad un sistema di premi ed incentivi, si prefigge di allineare le loro aspettative alle necessità dell'azienda, valorizzandone capacità, tendenze ed ambizioni.

La strategia operativa in Italia, alla luce del dichiarato intento di avvicinare maggiormente la clientela sul territorio, si esplicita nella suddivisione dell'Italia in sette regioni (con a capo un Regional Manager), cui fanno riferimento 76 Aree Commerciali (ciascuna con un proprio Direttore d'Area) con una competenza sul territorio che può variare da una porzione di città (ad esempio Milano sud o Milano est) ad un'intera regione (Abruzzo, Molise, Calabria, Basilicata). Questa riorganizzazione naturalmente riflette la presenza di Unicredit nelle varie aree (ad esempio la Sicilia è una 'region' a sé stante vista la massiccia presenza sul territorio derivante dall'incorporazione del Banco di Sicilia) e risponde alla duplice esigenza di una maggiore efficacia operativa e di processi decisionali più veloci: Crediti, Organizzazione, Risorse Umane sono decentrate a livello locale ed ai direttori delle Aree Commerciali è garantita un'ampia autonomia.

Le Aree Commerciali così individuate gestiscono una serie di unità operative denominate 'Distretti' per la clientela privata e le piccole imprese e 'Centri Corporate' per le medie e grandi imprese (specularmente su base territoriale permangono le reti Private Banking e Real Estate, che comunque fanno capo a manager nazionali responsabili per tutta la rete).

Il processo di riorganizzazione, iniziato nel 2011, terminerà nel 2018 con la riduzione delle agenzie su tutto il territorio nazionale a 3.100 (delle quali 800 'Distretti', che saranno gli unici a fornire tutta la gamma di prodotti e servizi ed un supporto specialistico).

Al di là delle piccole agenzie, che offrono servizi tradizionali e di consulenza basic, assumono particolare rilevanza i Distretti, i Direttori dei quali, affiancati da un Vice Direttore e/o da un Responsabile Operativo di Distretto, si candidano a diventare la figura centrale di riferimento per tutti gli stakeholders locali, in quanto muniti di competenze ed autonomia accresciute rispetto alla precedente figura del direttore di agenzia. Naturalmente essi rivestono il ruolo di garanti per l'attuazione degli indirizzi dell'azienda e l'applicazione delle strategie specifiche inerenti il territorio; questo modello organizzativo mira a valorizzare la capacità di soddisfare i bisogni del cliente a livello locale accorciando la catena decisionale.

A livello internazionale, al fine di comprendere e gestire al meglio le necessità dei mercati in cui Unicredit è presente, è stata istituita la figura del Country Chairman, cui è riconosciuta un'ampia autonomia decisionale e gestionale e che ha il doppio compito di garantire la prospettiva strategica delle attività aziendali a livello locale e di guidare direttamente la gestione dei principali segmenti di business del paese in cui opera; nello specifico è responsabile di tutte le attività di coordinamento, controllo e sviluppo dei settori cosiddetti "individuals" (cioè Mass Market, Personal Banking e Private Banking), Small Business e Corporate.

Oltre alle quattro figure di Country Chairman, presenti nelle nazioni dove il volume del business è maggiore, cioè Italia, Austria, Polonia e Germania, esiste una Divisione CEE che coordina le attività dei 19 paesi dell'Europa centrale ed orientale in cui il gruppo è presente, perseguendo una visione unitaria di business nell'area. Questa divisione garantisce autonomia alle banche locali dei singoli paesi su specifiche attività, ma valutazioni e decisioni di ordine superiore sono demandati al management della divisione, dato che una visione strategica e geo-politica complessiva porta a considerare come un unico blocco tutte le nazioni dell'area (esistono tematiche comuni a tutti questi paesi che comunque, provenendo o essendo stati legati alla ex Unione Sovietica, non hanno ancora la maturità economica e finanziaria delle nazioni dell'Europa Occidentale).

Un'altra Divisione (attinente alle funzioni cosiddette globali) è stata mantenuta nel processo riorganizzativo e fornisce i prodotti bancari, finanziari e di consulenza della banca d'investimento (Divisione Corporate Investment Banking).

L'organizzazione complessiva prevede quindi una struttura divisionale per area, sulla quale è innestata una struttura divisionale per tipologia di clientela (con l'eccezione della Divisione CIB). Si tratta di una Struttura a Matrice 'sui generis', nella quale alle divisioni per prodotto si sostituiscono le divisioni per clientela, che sono state comunque studiate per offrire servizi e prodotti specifici ai diversi segmenti interessati; la logica sottesa a questo tipo di organizzazione sembra pertanto essere proprio quella della Struttura a Matrice, anche e soprattutto alla luce della opportunità di coniugare globalizzazione e localizzazione che quest'ultima offre.

La responsabilità complessiva di tutti i business delle varie aree (Italia, Austria, Germania, Polonia e CEE) è dell'Amministratore Delegato, il quale esercita una supervisione diretta sull'Italia e delega la supervisione di Austria, Polonia e Divisione CEE al Direttore Generale e quella della Germania al Vice Direttore generale (che ricopre anche il ruolo di COO ed ha la responsabilità di tutte le leve di gestione delle funzioni organizzative operative e di servizio, inclusa la sezione dello Human Resource Management).

Nonostante la necessità di un alto livello di controllo e coordinamento dovuto alla peculiarità del settore finanziario, l'istituzione della figura del Country Chairman nei paesi in cui Unicredit è maggiormente presente manifesta la volontà da parte dei vertici aziendali di perseguire lo sviluppo delle attività dell'impresa tramite l'assunzione di responsabilità a livello strategico da parte di queste figure, che sono direttamente coinvolte nell'elaborazione e nello sviluppo dei progetti specifici relativi alle nazioni in cui operano, al fine di individuare e proporre soluzioni che coniughino le necessità e le specificità dei singoli paesi con le direttive dei vertici.

La strategia di Unicredit ricalca quindi la strategia di tipo transnazionale, visto il notevole grado di autonomia riservato ai singoli headquarters nazionali, pur supervisionati dall'AD o dai soggetti da esso delegati. Anche la struttura nazionale adottata in Italia si conforma a questo tipo di strategia; sostituendo alle nazioni le 'region' si ravvisa comunque un decentramento di diverse facoltà

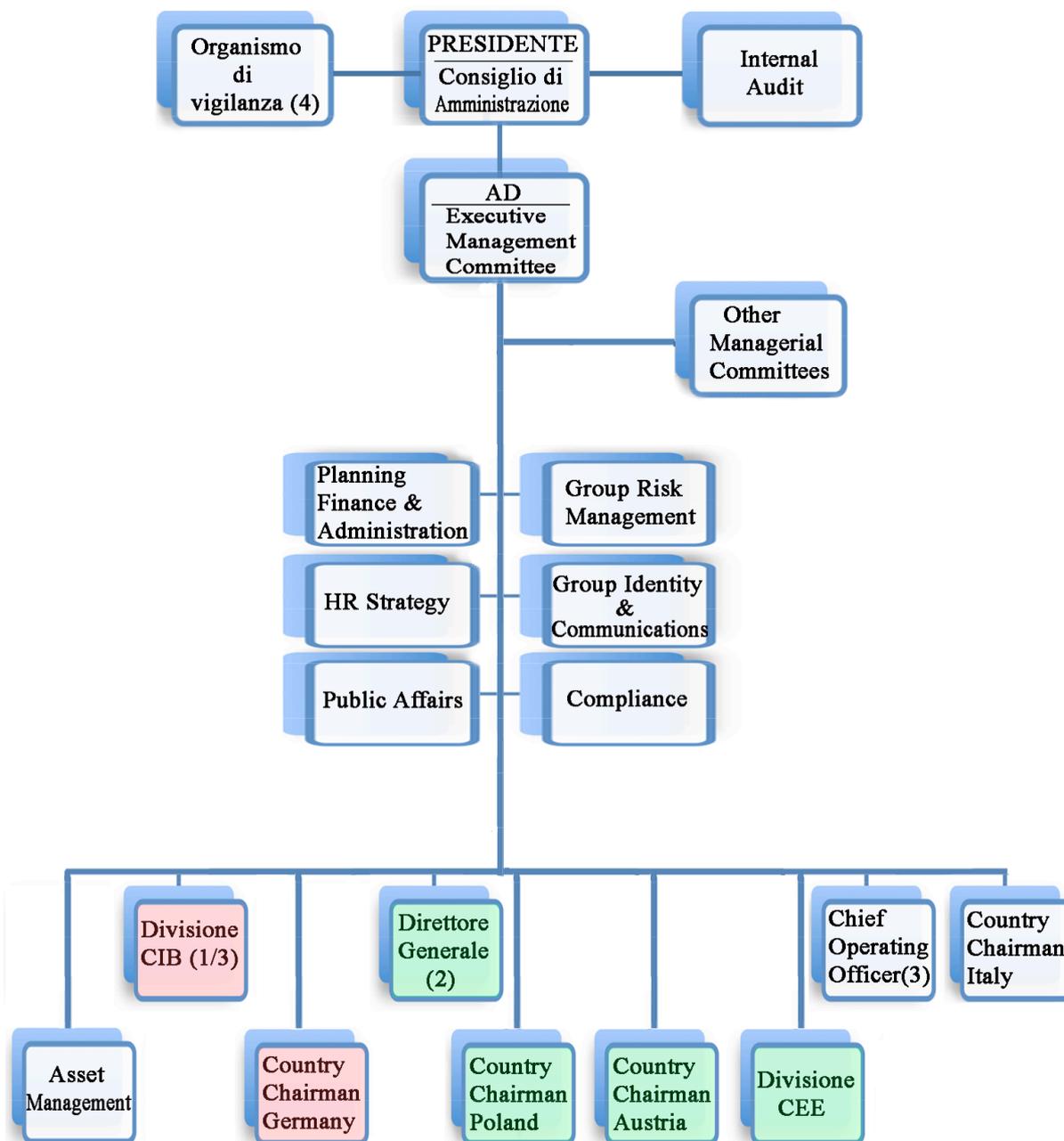
decisionali e operative e la concessione da parte dei vertici di un elevato grado di autonomia ai singoli Regional Manager.

Gli studi di Schuler, Dowling e De Cieri, che affermano la necessità di selezionare e formare manager in grado di bilanciare le prospettive locali con quelle globali all'interno di una struttura derivante dall'adozione di una strategia transnazionale, sono un'ulteriore conferma delle scelte strategiche operate dal gruppo.

La strategia di tipo transnazionale, il modello strutturale adottato, il sistema di deleghe e la decisione di attribuire ai vertici locali (siano essi nazionali o regionali) un ampio margine di autonomia sono tutti indizi dell'orientamento geocentrico del gruppo, coerentemente con quanto ipotizzato dalle analisi di scuola in relazione alle scelte adottate.

Questo tipo di orientamento si riflette sui processi di selezione e scelta dei candidati all'espatrio, che godono delle medesime opportunità a prescindere dalla loro sede di provenienza e sono valutati in base alle competenze possedute ed alla professionalità dimostrata.

Figura 3.5: Organigramma Unicredit



= Perimetro di Supervisione del Vice Direttore Generale

= Perimetro di supervisione del Direttore Generale

1. La supervisione della Germania è delegata dall'AD al Vice Direttore Generale (Responsabile Divisione CIB).
2. La supervisione dell'Austria, della Polonia e della Divisione CEE è delegata dal CEO al Direttore Generale.
3. Posizione ricoperta dal Vice Direttore Generale.
4. Stabilito ai sensi del Decreto Legislativo n.231 dell'8 giugno 2001.

Fonte: www.unicreditgroup.eu/it/banking-group/organizational-structure.html

Le HR è una delle funzioni della Competence Line, ovvero di quell'insieme di funzioni che assicurano l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo delle attività del gruppo e dei rischi correlati. HR Strategy si occupa della strategia HR a livello di gruppo, mentre le HR del singolo paese hanno competenza sulle reti commerciali sotto la responsabilità del Country Chairman. L'headquarter italiano determina le direttive in merito ai temi di Global Mobility; le regole e le linee guida valgono a livello globale e devono essere debitamente seguite e applicate da ogni entità organizzativa del gruppo, salvo deroghe dovute a norme specifiche valide nel paese in cui devono essere impiegate. Per qualsiasi eccezione che una sede voglia attuare, per esempio in merito alle politiche retributive, è necessaria un'autorizzazione da parte delle funzioni HR a livello di gruppo, divisione e paese, seguendo un processo predefinito.

3.3.3 Gli espatri in Unicredit

L'azienda ritiene molto importanti le esperienze di espatrio come mezzo per raggiungere un approccio globale profondamente radicato; sono coinvolti non solo i paesi più importanti per il business ma anche quelli "emergenti". Gli espatri in Unicredit vengono attivati essenzialmente per tre motivi: nel caso degli Executive è un passaggio ritenuto necessario al fine di sviluppare una visione strategica d'insieme per coloro che possono aspirare a posizioni di vertice a livello globale e rientra nel percorso di carriera; nel caso dei talenti più promettenti è visto come un'opportunità di crescita e di verifica sul campo; l'esperienza all'estero può infine riguardare dipendenti con competenze e qualifiche specifiche carenti nella sede di destinazione. Esiste infine la possibilità che un dipendente (ad esclusione naturalmente degli Executive) possa candidarsi direttamente a posizioni scoperte all'estero tramite uno strumento detto Job Market, che, nel sito del gruppo, segnala le posizioni libere descrivendone ambito, competenze richieste e responsabilità connesse, permettendo alle persone interessate di segnalare la propria candidatura.

3.3.4 La selezione e la formazione

In Unicredit non esiste un pool formale di potenziali candidati all'espatrio da cui attingere all'occorrenza; le candidature sono selezionate di volta in volta a seconda delle posizioni che si rendono disponibili e delle qualifiche che queste richiedono. Ad eccezione degli incarichi svolti dagli Executive, che sono naturalmente selezionati e scelti dai vertici societari, tutte le altre esperienze all'estero prendono le mosse dal processo di autocandidatura attuato mediante lo strumento del Job Market ed in questo caso una prima valutazione viene eseguita dall'HR del paese di origine. Successivamente, in entrambi i casi, i candidati che risultano in possesso dei requisiti richiesti effettuano due colloqui, con il Line Manager e l'HRBP (HR Business Partner) dell'host country. Si riscontra quindi per la prima volta il metodo dell'autocandidatura: a differenza di quanto visto nei due casi precedenti, in Unicredit si offre la possibilità ai soggetti interessati di esprimere la propria volontà

di intraprendere un'esperienza all'estero, senza che siano necessariamente le HR ad offrire alle persone ritenute idonee questa opportunità; questo sistema si dimostra probabilmente il più aperto visto nei tre casi, in quanto l'offerta di espatrio è accessibile a tutti i dipendenti dell'azienda.

Ai fini del processo di valutazione non vengono presi in considerazione i tratti psicologici del candidato né sono valutate preventivamente le sue capacità di adattamento, fattori che sono reputati marginali rispetto alle competenze specifiche dello stesso.

La società non prevede un programma di formazione culturale pre-partenza, salvo i casi in cui, se richiesta dell'espatriato, viene messa a disposizione una guida on-line per il paese di destinazione che ne illustra anche gli aspetti socio-culturali. Va peraltro considerato che i distacchi nella maggioranza dei casi avvengono in ambito europeo, ragion per cui le differenze culturali tra le varie nazioni non appaiono di particolare rilevanza. Seppur valutate positivamente ai fini della scelta non sono considerate discriminanti la conoscenza della lingua e dei costumi del paese di destinazione, dato che comunque l'inglese è utilizzato a tutti i livelli di comunicazione sovranazionale. Parimenti non discriminanti sono valutate le eventuali pregresse esperienze all'estero dei candidati, che, tutt'al più, rappresentano un vantaggio a parità di valutazione.

Un programma culturale strutturato come inteso in letteratura non è quindi previsto dall'azienda, che offre però strumenti alternativi che possono favorire l'integrazione e l'adattamento dell'espatriato. Unicredit prevede infatti strumenti di social networking specifici e ha creato un'area di collaborazione globale nella quale gli espatriati non solo possono accedere a informazioni e guide sui luoghi di destinazione, ma possono contattare i dipendenti del gruppo che hanno vissuto l'esperienza per richiedere notizie ed indicazioni, scambiare pareri e confrontare le proprie vicende.

La volontà di far interagire i propri dipendenti e permettere loro di paragonare le proprie esperienze di espatrio trova la sua più importante espressione nel Buddy Program, ovvero un programma di sostegno della durata formale prevista di tre mesi, che comunque può proseguire anche dopo la scadenza contemplata, che permette all'espatriato di essere supportato da un collega dell'host country al quale fare riferimento nel caso di dubbi o difficoltà riscontrati nel nuovo ambiente lavorativo o nella nuova cultura. Questa figura si rende disponibile per aiutare l'espatriato a entrare nel nuovo network di conoscenze e per permettergli di capire concretamente come le mansioni all'interno della nuova sede debbano essere svolte. Queste soluzioni, che comunque rappresentano un processo di formazione 'in country', sono ritenute utili anche dalla dottrina, in quanto riducono l'impatto del trauma derivante dal distacco dal paese di origine e permettono un inserimento più rapido nel nuovo ambiente lavorativo. Il Buddy Program presenta altri aspetti positivi per l'espatriato dato che ne accresce le competenze cross-culturali e può permettere una effettiva possibilità di crescita umana e lavorativa. Anche l'azienda ha dei benefici: sono tendenzialmente minimizzati i rischi insiti nel primo periodo di adattamento del dipendente e si favorisce la crescita di una cultura aziendale condivisa.

L'azienda ha deciso di non investire nei programmi culturali pre-partenza, ma di dedicare le risorse stanziare a un tipo di sostegno in country, nel quale un HCN designato come Buddy ha in un qualche

modo il compito di “educare” l’espatriato alla nuova cultura e di facilitarne l’inserimento nella nuova realtà sia dal punto di vista lavorativo che da quello dei rapporti umani.

Oltre ai supporti forniti agli espatriati per facilitarne la permanenza all’estero, quali la ricerca di un alloggio, il disbrigo delle pratiche amministrative e burocratiche, l’iscrizione a scuole internazionali per i figli, Unicredit si occupa della posizione lavorativa del partner tramite un programma di Career Tutoring che può variare dai 3 ai 6 mesi, manifestando anche in questo caso una preferenza per il sostegno ‘in country’. La durata dell’espatrio va dai sei mesi a cinque anni (tipicamente tre anni), fatti salvi i casi in cui si prospettino soluzioni interessanti in patria.

3.3.5 Il rimpatrio

Unicredit utilizza un sistema di valutazioni con cadenza annuale per tutti gli espatriati del gruppo, mirato ad esaminare e giudicare le performance e a evidenziare le potenzialità dei soggetti. Il sistema suddivide i dipendenti in tre fasce, ciascuna delle quali è oggetto di un proprio processo di valutazione: l’Executive Development Plan quota esclusivamente gli Executive (tutti, compresi gli espatriati), la Talent Management Review concerne i soli Talenti (espatriati e non) ed infine la Global Mobility Review apprezza i risultati di tutti gli altri espatriati. Il sistema nel suo complesso permette agli organi deputati alla valutazione dei candidati di avere una base storico-statistica su cui basarsi.

Di norma circa 3-6 mesi prima che il periodo di distacco abbia termine sono prospettati all’espatriato i possibili scenari futuri.

Non essendo previsto alcun automatismo espatrio-avanzamento di carriera, i possibili contesti nei quali si collocano gli sviluppi futuri della carriera dei soggetti interessati sono delineati in base all’esito delle valutazioni annuali che avvengono mediante i tre strumenti appena descritti. Le possibilità lavorative da esporre all’espatriato non sono pertanto determinate preventivamente, ma sono sottoposte al soggetto solamente in prossimità della conclusione dell’incarico ed in base ai risultati ottenuti dallo stesso. E’ quindi possibile che il successivo career step sia migliorativo rispetto al precedente, dato che l’espatrio viene considerato dall’azienda uno step molto importante e significativo, ma è anche possibile che il rimpatriato torni a ricoprire la posizione già occupata prima del distacco o differenti posizioni di pari livello gerarchico.

E’ altresì previsto che l’espatrio si concluda anticipatamente qualora si aprano nuove possibilità in patria.

Il tasso di turnover tra i dipendenti che tornano in patria è molto basso, sia per l’esiguo numero di fallimenti degli incarichi (Unicredit concorda nel ritenere più vantaggioso per l’azienda investire in un programma di formazione piuttosto che sopportare i costi connessi al fallimento dell’incarico, ma ritiene che un accurato processo di selezione possa in ogni caso scongiurare questa eventualità), sia perché, in un’ottica di conservazione del dipendente, è offerto allo stesso un ampio ventaglio di opportunità, che vanno dall’avanzamento di carriera o, nel caso questo non sia contemplato, alla

possibilità di scegliere tra una vasta gamma di nuove posizioni o ancora alla facoltà di scegliere una nuova sede. In ogni caso anche nella peggiore delle ipotesi, cioè nel caso di una valutazione non ottimale, il dipendente sarà quasi certamente ricollocato all'interno dell'azienda.

In sintesi l'azienda ha approntato degli specifici programmi per tutte e tre le fasi dell'espatrio.

Il Job Market per la raccolta delle auto candidature inizia il processo di selezione e lo facilita dato che per i dipendenti che si propongono possono essere date per scontate motivazioni ed interesse per un'esperienza all'estero (da considerare anche l'autovalutazione che il soggetto opera visto che gli elementi esposti nel portale comprendono anche competenze e capacità richieste).

Per quanto attiene alla formazione, Unicredit, valutato positivamente il proprio sistema di scelta e non ravvisando la necessità di programmi 'ad hoc' anche per l'omogeneità degli ambiti geografici e socio-economici in cui opera, offre comunque un supporto formativo-esprienziale in loco tramite il Buddy Program.

Infine nella fase del rimpatrio lo strumento della Global Mobility Review (e gli analoghi strumenti valutativi operanti all'interno dell'Executive Development Plan e della Talent Management Review) mettono l'azienda in grado di approntare una rosa di soluzioni lavorative post distacco da sottoporre al rimpatriato, che potrà valutarle coniugandole con le proprie aspirazioni.

Il dipartimento HR segue tutto il processo di espatrio: l'attivazione, il periodo trascorso all'estero ed il rimpatrio, permettendo altresì ai soggetti distaccati di mantenere un collegamento con il paese d'origine tramite l'HR Business Partner, che ha una funzione di raccordo tra l'espatriato e la realtà aziendale del paese di provenienza, con il duplice intento di mitigare la sensazione di isolamento che può insorgere durante l'esperienza all'estero e di facilitare il reinserimento una volta esaurito il mandato.

Figura 3.6: Riepilogo caratteristiche dei tre processi in Unicredit

PROCESSO	INTERESSE DA PARTE DELL'AZIENDA	ORIENTAMENTO	CONTENUTO
Selezione	Alto	Formale e strutturato (utilizzo Job Market online)	Distinzione tra gli Executive, Talent ed altri dipendenti
Formazione	Medio	Nessun interesse per gli strumenti di formazione culturale classici	Utilizzo del Buddy Program per la formazione 'in country'
Rimpatrio	Alto	Programmato e con un'ampia rosa di opportunità post-rimpatrio	Utilizzo dello strumento Global Mobility Review –ed analoghi per Executive e Talent- per delineare le varie possibilità

3.4 Conclusioni

Dopo avere esaminato i processi inerenti alla gestione degli espatri in tre multinazionali che operano in gran parte del globo, è possibile giungere a delle conclusioni che con ogni probabilità saranno valide anche per molte altre realtà aziendali oltre a quelle qui analizzate.

Ancora una volta le considerazioni svolte in questo paragrafo conclusivo faranno riferimento ai tre momenti chiave della pratica dell'espatrio, al fine di verificare se le tesi e le teorie esposte in dottrina, che sono state illustrate nel secondo capitolo, trovino o meno corrispondenza nelle prassi adottate dai gruppi esaminati.

La selezione

Ciò che è chiaramente emerso dalle interviste condotte è che il momento della selezione risulta essere quello a cui viene dedicata maggior attenzione da parte dei manager delle HR; il corretto svolgimento di questa fase è ritenuto indispensabile al fine di garantire un espatrio di successo. La selezione è svolta in modo formale ed attingendo ad un pool di candidati sia da parte di L'Oréal, che accoglie i suggerimenti provenienti dagli host country creando una Talent Review cui far riferimento, che da parte di Fiat Chrysler Automobiles, che attraverso il sistema di Performance e Leadership Management inquadra i dipendenti in più fasce, individuando i potenziali candidati all'espatrio tra gli

elementi più dotati. Entrambi i sistemi sono abbastanza chiusi, dato che comunque i possibili espatriati sono segnalati o selezionati da livelli gerarchici superiori ancor prima della scelta, mentre quello utilizzato da Unicredit con il Job Market è un sistema più aperto in quanto basato su autocandidature. Quest'ultimo sistema sembra dare maggior garanzie in ordine all'accettazione dell'incarico da parte del soggetto cui verrà proposto, accettazione che non può essere data per scontata nei due casi precedenti che, peraltro, presentano il vantaggio di attuare una prima scrematura tra i potenziali candidati selezionando già quelli più promettenti.

I principi fondamentali sottesi al processo di selezione nei tre casi esaminati rimangono ancorati alle metodologie di tipo tradizionale; non si riscontra un interesse reale nei confronti delle nuove tecniche di valutazione che la letteratura ha suggerito.

Nella prassi seguite viene adottato quasi esclusivamente il criterio della verifica delle competenze tecniche, considerato come il solo efficace (o comunque più che sufficiente) al fine di garantire una scelta di successo; agli altri aspetti che possono essere coinvolti nell'adempimento di un mandato all'estero (conoscenze cross-culturali, capacità di adattamento, ecc.) viene riservata un'attenzione del tutto marginale. Chiaramente la verifica della corrispondenza tra le doti tecniche e manageriali manifestate dal candidato e quelle che vengono richieste per il nuovo ruolo è un parametro essenziale ai fini della scelta; non sorprende che detto criterio sia quello utilizzato in via praticamente esclusiva in quanto la maggior parte degli espatri vengono attivati per la necessità di competenze specifiche all'estero.

Verificare le capacità tecniche di un candidato è inoltre un criterio non particolarmente complesso da applicare, in quanto basterà analizzare l'andamento delle performance nei precedenti ruoli, e sarà ancora più semplice nel caso degli espatri considerando che i candidati sono nella stragrande maggioranza dei casi già dipendenti dell'azienda e che quindi sarà sufficiente interpellare i precedenti dirigenti da cui dipendevano o procurarsi i dati relativi alle prestazioni del passato. In tal senso particolarmente utile sembra l'utilizzo di una documentazione storico-statistica cui far riferimento basata sulla valutazione ed il monitoraggio periodico dei dipendenti, quale è il sistema di Performance e Leadership Management applicato da FCA. Naturalmente restano esclusi da tutte le considerazioni sin qui svolte gli incarichi internazionali apicali, conferiti 'ad hoc' in considerazione della persona che andrà ad assolvere il mandato direttamente dai vertici aziendali o, se nel caso, dalla proprietà.

Sebbene nella letteratura che si occupa di incarichi internazionali il criterio delle competenze tecniche sia ritenuto non esaustivo, e sono esaurienti le ricerche consultabili dai manager HR sui nuovi metodi e sui test più utili per svolgere una selezione più completa ed accurata, le grandi aziende sembrano non recepire le indicazioni che provengono dagli specialisti che si occupano del tema.

La già citata ricerca di Tung sottolineava sin dagli anni 80 il disinteresse da parte delle imprese ad applicare i test che si propongono di verificare le capacità relazionali, cross culturali e adattive dei candidati; l'autrice aveva riscontrato come, paradossalmente, i manager si rendessero conto dell'importanza di questi requisiti e di un approccio multidimensionale, ma, nonostante ciò,

continuassero a prediligere ancora metodi classici ritenuti adatti al massimo per la selezione del personale e non certo per l'assegnazione di incarichi internazionali.

Il paradosso trova una ulteriore conferma ancora oggi nelle aziende considerate che, pur avendo cognizione delle tematiche e spesso riconoscendone l'importanza, non ravvisano la necessità di valutare gli aspetti psicologici e personali dei candidati e non investono pertanto in strumenti formali specifici. E' chiaro che l'adozione di metodologie più approfondite nel processo di selezione comporterebbero costi maggiori e, naturalmente, una durata maggiore dell'intero processo. Una delle motivazioni sottese alla carente o nulla applicazione di tecniche più complesse rispetto alla semplice indagine delle competenze tecniche infatti potrebbe risiedere proprio nelle tempistiche: se vi è la necessità di porre rimedio ad una situazione di difficoltà riscontrata in un host country, il differimento del momento della scelta necessariamente connesso ad un processo selettivo più approfondito ed articolato potrebbe essere pregiudizievole per la riuscita dell'intervento. D'altronde, come rilevato da Shilling, non è detto che le maggiori competenze tecniche manifestate nell'home country siano una garanzia sufficiente per la riuscita di un incarico internazionale. A tutto ciò si potrebbe ovviare con un investimento a lungo termine che miri a formare un gruppo di manager dei quali siano già state testate, oltre che le competenze tecniche, anche le caratteristiche psicologiche e le capacità di adattamento a differenti realtà socio-culturali, magari a mezzo di esperienze estere di breve durata a supporto di manager già sperimentati in tal senso. Questo processo di selezione, che comunque necessita di un adeguato orizzonte temporale, avverrebbe una volta per tutte e non dovrebbe essere più ripetuto se non nella circostanza di un elevato turnover degli elementi appartenenti al gruppo.

Pur attenendosi in maniera molto parziale alle indicazioni suggerite dalle scienze manageriali, in tutti i tre casi aziendali in esame l'attenzione riservata a questo processo è massima, circostanza confermata dall'utilizzo di strumenti che monitorano la performance dei dipendenti (e quindi anche degli eventuali candidati) con l'intento manifesto di realizzare un pool di soggetti che si reputano adatti all'espatrio. Infatti, pur differendo tra loro per modalità e tempistiche di esecuzione, la Talent Review de L'Oréal, il sistema di Performance e Leadership Management di FCA ed il sistema di Global Mobility Review di Unicredit, hanno lo scopo condiviso di migliorare il processo di selezione mediante periodiche valutazioni dell'operato dei soggetti interessati che, naturalmente, andranno a formare una base di partenza anche per le scelte future.

Va osservato che quanto sin qui detto quasi mai vale per i manager che ricoprono le posizioni apicali; sul mercato del lavoro esistono figure di manager già formati in termini di esperienze internazionali, spesso maturate all'interno di differenti gruppi, che, oltre a possedere gli ovvi requisiti tecnici, non necessitano di alcun tipo di training e non hanno difficoltà di inserimento in contesti anche molto diversi tra loro in virtù della maturità e della competenza acquisite 'sul campo'. E' chiaro che per la proprietà o per il CdA è molto più semplice, veloce e plausibilmente a minor rischio d'insuccesso puntare su questo tipo di professionisti piuttosto che sviluppare soggetti adatti partendo dai dipendenti del gruppo. In tutti e tre i casi esaminati diverse posizioni di vertice sono ricoperte da

manager provenienti da altre multinazionali e da altre nazioni, con percorsi formativi svolti all'interno di diverse aziende e capacità gestionali ed organizzative già ampiamente manifestate.

Altre due considerazioni si possono derivare dalle interviste effettuate.

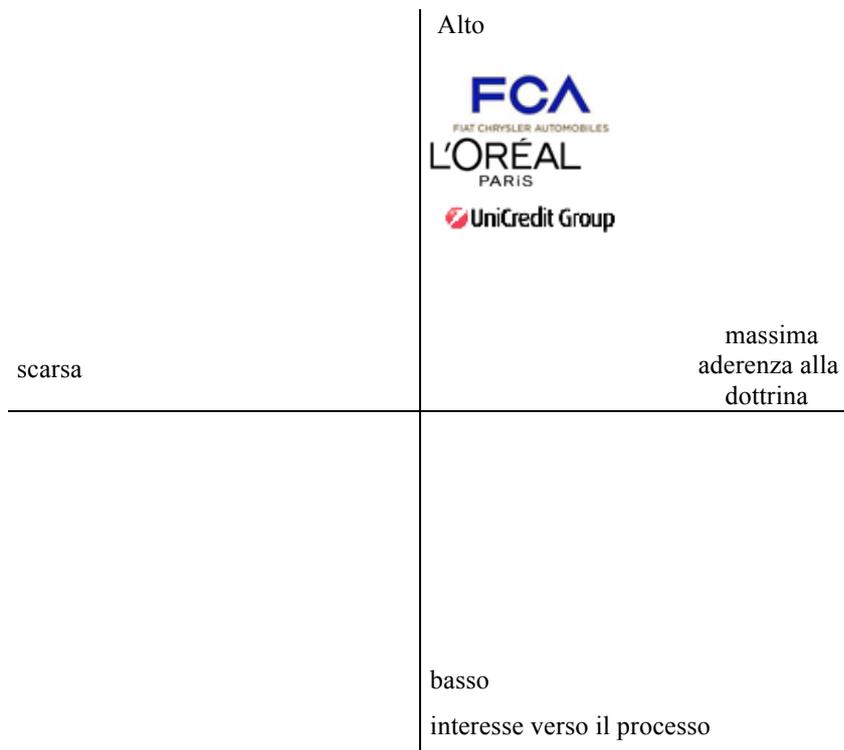
La prima concerne l'effettiva possibilità data a tutti i dipendenti, sia quelli della casa madre che quelli degli host country, di poter essere candidati per un espatrio: nessuna discriminazione basata sulla provenienza dei soggetti è attuata all'interno dei tre gruppi considerati.

La seconda osservazione ci riporta a quanto già riscontrato da Tung: il processo di selezione e valutazione non considera le capacità adattive della eventuale famiglia del candidato. Anche nelle tre imprese esaminate la questione viene ritenuta di competenza esclusiva del candidato, il quale deve valutare autonomamente se la famiglia possiede o meno i requisiti psico-attitudinali che le permettano di adattarsi ad una esperienza di vita nuova, che potrebbe essere anche molto diversa da quella sin lì vissuta. Naturalmente una simile valutazione viene fatta per così dire al buio; il candidato non può far altro che riferirsi agli aspetti caratteriali e comportamentali dei familiari. In questo caso, e la circostanza è confermata da quanto si può desumere dalle carenze della fase formativa, l'azienda non contribuisce e non agevola in alcun modo le scelte e le valutazioni del dipendente, che viene reputato essere in grado di stimare da solo le capacità adattive proprie e dei propri familiari: è chiaro che in caso di fallimento dell'incarico a causa di difficoltà incontrate nell'interazione con il nuovo ambiente dall'espatriato o dalla sua famiglia, la responsabilità sarà attribuibile a lui.

A conclusione di ogni analisi dei singoli processi è proposta una mappa di posizionamento che evidenzia i parametri 'aderenza alla dottrina' e 'interesse verso il processo'; il primo indicatore, sull'asse orizzontale, esprime il grado di contiguità tra le prassi aziendali e le indicazioni della dottrina mentre il secondo, posto sull'asse verticale, segnala il grado di interesse manifestato dall'impresa nei confronti del processo in questione.

L'inserimento nell'angolo più esterno del quadrante in alto a destra evidenzierà quindi la situazione ottimale per garantire un espatrio di successo: i manager delle HR considereranno estremamente importante il processo in oggetto e contemporaneamente lo svolgimento di questo rispecchierà il più possibile i suggerimenti teorici. Il posizionamento all'estremo opposto significa che l'azienda non ravvisa l'utilità del processo (e, di conseguenza, non tiene in considerazione le analisi di scuola). Nel secondo e quarto quadrante si trovano le due situazioni intermedie, rispettivamente un buon grado di aderenza alla dottrina e un limitato interesse verso il processo (situazione, ovviamente, del tutto teorica) e un approccio positivo verso il processo accompagnato da una scarsa considerazione della dottrina; l'unica azienda che si colloca in un quadrante intermedio è Unicredit che, relativamente al momento della formazione si dimostra abbastanza interessata al processo condividendo alcuni spunti con quanto evidenziato in letteratura.

Figura 3.7: Mappa di posizionamento delle tre aziende rispetto al processo della selezione



Formazione

Se quello della selezione è ritenuto un momento fondamentale ed ha comportato la creazione di strumenti mirati a garantire la massima efficienza del processo (pur con le lacune inerenti alla valutazione dei fattori psicologici), altrettanto non si può dire per la fase della formazione.

Al di là della eventuale formazione linguistica e delle iniziative sperimentali sporadicamente attuate da FCA, nessuna delle tre aziende esaminate investe in specifici programmi di preparazione culturale, ritenendo che il bagaglio di conoscenze ed esperienze pregresse dell'espatriato sia sufficiente per affrontare un incarico all'estero, indipendentemente da quanto possa essere culturalmente diverso il paese di destinazione rispetto al paese di origine, e comunque facendo affidamento sulla capacità del soggetto di apprendere da solo, in termini di conoscenza delle usanze e dei costumi e degli aspetti socio-culturali rilevanti, quanto necessario. L'attenzione che viene dedicata alla fase precedente sembra in qualche modo rendere superfluo un investimento di denaro e di energie anche nella fase formativa, come se l'aver ritenuto idoneo all'incarico un candidato lo rendesse automaticamente adatto e preparato ad affrontare qualsivoglia novità e difficoltà connesse ad un'esperienza di vita (oltre che lavorativa) condotta in un paese diverso dal proprio.

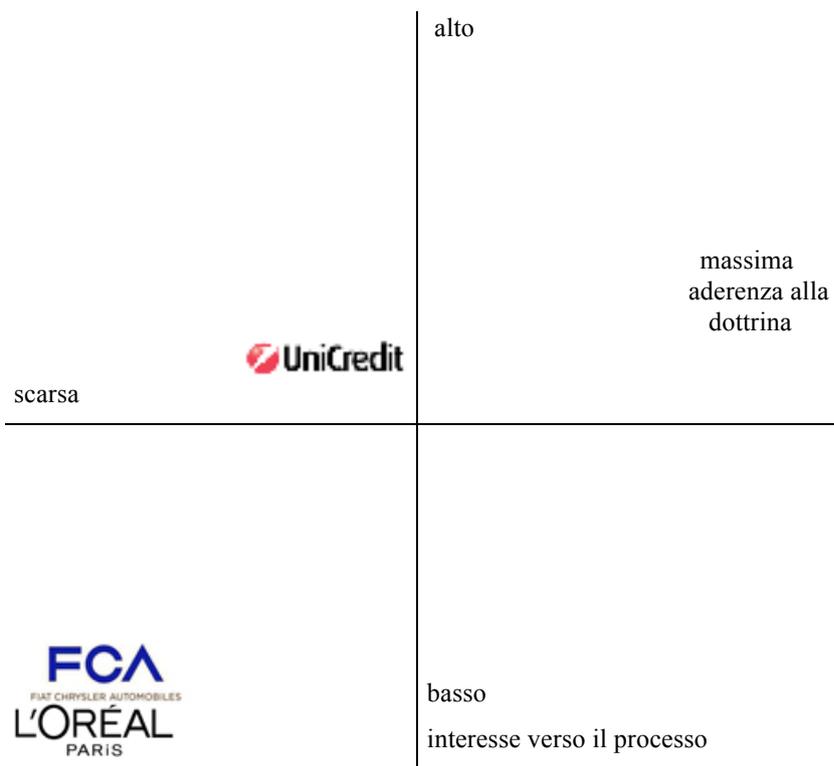
E' sorprendente constatare come problematiche fortemente dibattute in letteratura, e che hanno portato diversi ricercatori a sottolineare le situazioni di forte disagio che possono manifestarsi nel processo di adattamento ad una nuova cultura, abbiano ricevuto una valutazione molto più riduttiva da parte dei

responsabili HR interpellati; i problemi evidenziati in dottrina sono considerati come del tutto marginali, e comunque non incidenti sulle percentuali di successo degli espatri nel loro complesso. Ovviamente il rapporto costi-benefici relativo agli stessi è ritenuto più che soddisfacente anche in assenza di programmi formativi mirati. Resta da vedere se ed in che modo l'istituzione di percorsi formativi adeguati potrebbe incidere su questo rapporto e generare degli ulteriori benefici per l'impresa (oltre a quelli, facilmente intuibili, di cui godrebbe il dipendente).

Solo Unicredit si distingue in questo senso dalle altre due imprese, riconoscendo non tanto la necessità di dover preparare l'espatriato alle consuetudini e agli usi del paese di destinazione, quanto piuttosto l'utilità di un supporto in loco che ne faciliti l'inserimento nel nuovo contesto sia da un punto di vista lavorativo che sociale.

La società ha infatti predisposto uno strumento basato sulla collaborazione con altri dipendenti che hanno già svolto questa esperienza (social networking) o sulla collaborazione con un HCN che aiuta l'espatriato ad inserirsi nell'ambiente professionale della sede estera, privilegiando la dinamica dell'interazione tra colleghi piuttosto che una formazione di tipo didattico tradizionale. Sicuramente l'approccio di Unicredit è interessante e comunque meno dispendioso e più facile da attivare rispetto a un corso di formazione culturale pre partenza piuttosto che a una serie di seminari con esperti o a una visita preliminare nell'host country.

Figura 3.8: Mappa di posizionamento delle tre aziende rispetto al processo della formazione



Rimpatrio

Il rimpatrio risulta essere la fase più analizzata dalla dottrina e quella in cui si riscontrano le maggiori criticità, anche alla luce dei più recenti sondaggi. In nessuno dei tre casi considerati questo processo viene trascurato, ma anzi gode, al pari della selezione, di una particolare attenzione da parte dei manager delle HR che, anche in questa circostanza, si avvalgono degli strumenti di monitoraggio della carriera e delle performance dell'espatriato già menzionati. Gli stessi strumenti già utilizzati in un primo momento per valutare la congruità di un espatrio nel percorso di carriera di un potenziale candidato, nella fase di rimpatrio serviranno per pianificare un rientro coerente con il lavoro svolto all'estero e le possibilità di carriera future.

Il turnover non sembra essere un problema di particolare rilevanza per i tre gruppi, che hanno riscontrato la stessa probabilità che un dipendente abbandoni l'azienda in seguito ad una nuova proposta lavorativa da parte di un'altra impresa a prescindere dal fatto che lo stesso sia stato o meno coinvolto in un espatrio. I tre soggetti intervistati, ai quali è stato esposto quanto la dottrina sostiene in merito alla relazione tra espatrio e turnover, hanno dichiarato di conoscere la possibilità teorica del problema, ma di non riscontrarlo nella prassi.

Il rimpatrio è risultato sempre programmato con ampio anticipo e sempre soggetto a rettifiche degli orizzonti temporali qualora si aprano nuove possibilità in patria, dimostrando come da parte delle

aziende siano valutati anche gli interessi dell'espatriato. Si nota comunque che, proprio come nei due processi precedenti, gli aspetti psicologici connessi alla fase del rimpatrio non sono tenuti in considerazione: non esistono infatti strumenti o figure specifiche che agevolino il rientro e il riadattamento all'ambiente lavorativo e relazionale dell'home country. Le aziende intervistate, a conferma di quanto segnalato dalle ricerche inerenti al tema, non ritengono infatti necessario sostenere il dipendente durante la fase del rimpatrio, reputandola in linea di massima priva di difficoltà.

Il rimpatrio risulta quindi essere quasi una conseguenza naturale di un accurato processo di selezione; se dopo questa fase infatti è stato scelto il migliore tra i potenziali candidati (e questo, naturalmente, lo dirà l'esito dell'incarico) è logico che l'azienda elaborerà un percorso di rimpatrio tale da trattenere la risorsa, offrendo opportunità di carriera adeguate alle doti dimostrate. In tal senso il binomio selezione-rimpatrio risulta strettamente connesso: un puntuale e rigoroso processo di selezione non può portare che ad un esito soddisfacente del mandato, che si rifletterà in un rimpatrio privo di difficoltà, in quanto entrambe le parti godranno dei benefici, l'azienda per l'opera di valorizzazione della risorsa, il dipendente per i riflessi che il suo operato avrà sulla carriera.

Il rimpatrio e la selezione sono quindi le fasi privilegiate da tutte e tre le imprese, pur con dei limiti se confrontate con la best practice suggerita dalla dottrina: vengono infatti sviluppati in tutti e tre i casi appositi strumenti in grado di facilitare la resa dei due processi, all'interno dei quali tuttavia le valutazioni di ordine emotivo e psicologico dei soggetti interessati sono trascurate. Parimenti trascurata è la fase della formazione, cui si ritiene possa provvedere direttamente il soggetto, ad eccezione di quanto posto in essere da Unicredit.

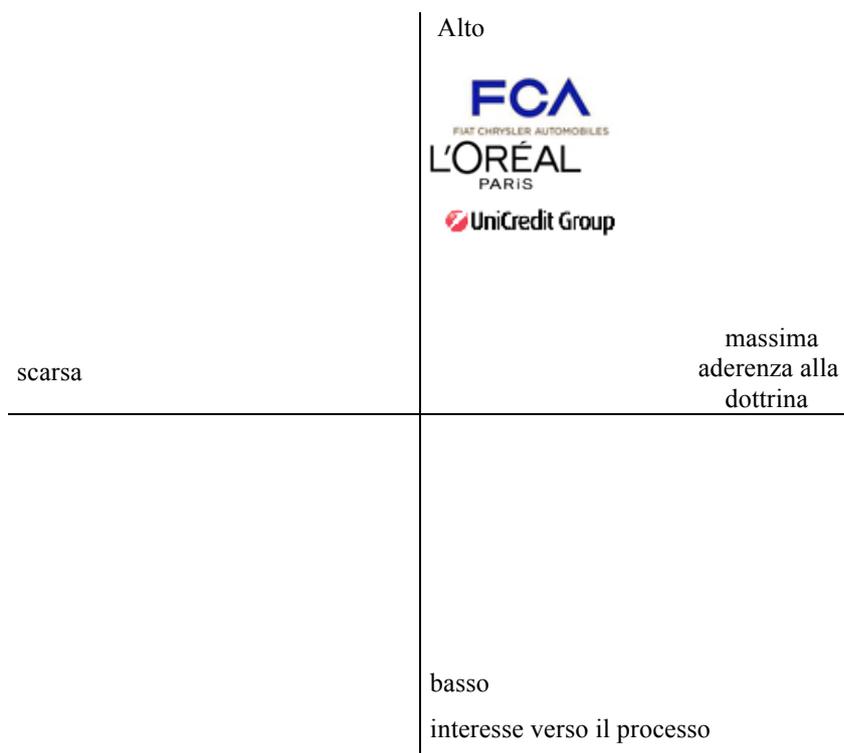
Nonostante queste discrepanze le pratiche evidentemente sono soddisfacenti per le aziende e repute adeguate al fine di ottenere comunque espatri di successo; selezionare solo i talenti migliori e più promettenti e servirsi di strumenti informatici idonei a supportare le HR in questa fase e in quella di rimpatrio, di fatto permette alle tre aziende di prevenire il fallimento degli espatri e di ridurre al minimo il rischio di turnover. Viene quindi da interrogarsi in merito all'effettiva consistenza delle numerose problematiche individuate dagli studiosi (quali le questioni familiari, gli aspetti emotivi, personali e psicologici, la capacità di adattamento, l'assimilazione della cultura straniera ecc.) o, meglio, ammessa naturalmente la possibilità teorica di situazioni negative causate da questi fattori, ci si può interrogare su quanto e in che misura essi incidano sulle situazioni concrete. Se la combinazione di un'attenta selezione e il supporto di strumenti informatici appositi ha comunque portato a dei risultati ottimali (od in ogni modo reputati tali) per le tre aziende, viene da chiedersi se non vi sia una certa dose di 'drammatizzazione' da parte della dottrina nell'individuare e descrivere potenziali criticità che per le imprese tali non sono, o comunque non lo sono in misura tale da inficiare le prassi applicate.

Per quanto le scienze manageriali auspichino una funzione HR in qualche modo più partecipe agli aspetti emotivi e più coinvolta nell'esperienza del dipendente, evidentemente l'azienda reputa il proprio espatriato sufficientemente adulto e consapevole da poter autonomamente risolvere gli

eventuali problemi familiari, di stress, di adattamento culturale e psicologici che si presenteranno durante l'incarico. Le società e i dipendenti stessi sono consapevoli del fatto che nel momento in cui una persona intende perseguire un certo tipo di carriera, operando in un ambiente molto competitivo e mirando a posizioni di vertice per le quali la concorrenza è spietata, è normale che debbano essere messi in conto dei sacrifici ed affrontati momenti difficili: del 'pacchetto' fanno parte onori ed oneri e l'azienda (a maggior ragione una multinazionale, che deve gestire numerose situazioni di questo tipo) non potrà intervenire in ogni singola circostanza, se non nei limiti degli aspetti più burocratici e pratici. Le multinazionali contemporanee operano in un sistema molto più concorrenziale rispetto al passato, si confrontano con la necessità di assumere dimensioni sempre maggiori per ridurre i costi, conquistare nuove fette di mercato e rapportarsi con competitors che perseguono analoghe politiche di aggregazioni e fusioni (particolarmente evidenti nei settori industriale e bancario), oltre ad aver fronteggiato una crisi economica globale con pochi precedenti: è chiaro che le pur legittime 'best practice' individuate in letteratura siano considerate un lusso nella migliore delle ipotesi, se non del tutto superflue. D'altronde l'attenzione riservata dalla dottrina agli aspetti psicologici, comportamentali ed emotivi che la pratica dell'espatrio attiva fa comunque riferimento ad una fascia di lavoratori privilegiati: se con ciò la dottrina intende indagare le soluzioni migliori e più remunerative per l'impresa, è del tutto evidente che ove l'analisi del rapporto costi-benefici porti l'azienda a ritenere superflue certe prassi e certe valutazioni al fine dell'ottimizzazione dei risultati, difficilmente le stesse perseguiranno politiche differenti, se, per contro, la dottrina intende evidenziare gli aspetti etici che dovrebbero essere connessi ad un rapporto ideale tra dipendente ed azienda sembra che altre categorie di lavoratori andrebbero considerate prima dei manager.

Va infine considerato che l'approccio delle società al tema dell'espatrio, che può essere considerato parzialmente aderente (o parzialmente difforme) alle indicazioni di scuola, probabilmente risente della convinzione che lo 'spirito animale' di cui parlava Keynes deve essere manifestato anche in questo ambito: è giusto che solo i migliori vadano avanti, ed il superamento di problemi e disagi contingenti attuato autonomamente dal dipendente, oltre a confermare la validità della selezione, non può portare ad altro se non ad un incremento delle abilità e delle capacità dello stesso (non solo tecniche, ma anche relazionali e comportamentali), con ovvie ricadute benefiche sull'azienda, che vedrà incrementato il proprio capitale umano, e sull'espatriato stesso, che ne godrà in termini di carriera e di visibilità nell'ambiente.

Figura 3.9: Mappa di posizionamento delle tre aziende rispetto al processo del rimpatrio



BIBLIOGRAFIA

- Allen, D. e Alvarez, S., Empowering Expatriates and Organizations to Improve Repatriation Effectiveness. *Human Resource Planning*.
- Anderson, A. B., 2005. Expatriate selection: good management or good luck?. *Int. J. Of Human Resource Management*. 16 (4) 567-583
- Andreason, W. A., Kinner K. D., Repatriation Adjustment Problems and the Successful Reintegration of Expatriates and Their Families. *The journal of Behavioral and Applied Management*, 109-126
- Armani, A. K., Cox, L. P., Khan, H. R., 2013. Repatriate adjustment and turnover: the role of expectation and perceptions. *Review of business and finance studies*, 4 (1).
- Baliga, M. G. e Baker, C. J., 2001. Multinational Corporate Policies for Expatriate Managers: Selection, Training, Evaluation. *SAM Advanced Management Journal*, 31-38
- Bamber, J. G., Ryan, S. e Wailes N., 2004. Globalization, employment relations and human resource indicators in ten developed market economies: international data sets. *Journal of Human Resource Management*, 15 (8) 1481-1516.
- Baugh, G., e Sullivan, S., 2009. *Maintaining Focus, Energy, and Options Over the Career*. USA:Information Age Publishing Inc.
- Caligiuri, P. Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. e Burgi, P., 2001. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. *Int. J. Of Human Resource Management*, 12 (3) 357-372
- Chew, J. e Debowski, S., 2008. Developing an Effective Repatriation Strategy for MNC:A Model and Tools for International Human Resource Management. *Journal of Comparative International Management*, 11(2) 3-21.
- Collings, D., Wood, G. e Caligiuri P., 2015. *The Routledge Companion to International Human Resource Management*. New York: Routledge.
- Cox, L. P., Khan, H. R. e Armani A. K., 2013. Repatriate adjustment and turnover: the role of expectations and perceptions. *Review of business and finance studies*, 4 (1)
- Dickman, M., Brewster, C. e Sparrow, P.,2008. *International Human Resource Management, A European perspective*. New York: Routledge.
- Dowling, J. P., Festing, M. e Engle, A. D., 2013. *International Human Resource Management*. Hampshire: Cengage Learning
- Dickman, M., Noeleen, D., Mills, T. e Brewster, C. Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 731-751
- Friedman, B., 2007. Globalization Implication for Human Resource Management Roles. *Employ Respons Rights*, 19, 157-171.

- Guzzo, A. R., Noonan, e Elron E., 1994. Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4) 617-626
- Gooderham, P., Groggaard, B. e Nordhaug O., 2013. *International Management. Theory and practice*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Harris, h. e Brewster, C., 1999. The coffee-machine system: how international selection really works. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(3) 488-500
- Harvey, M. C., 2001. The Other Side of Foreign Assignments: Dealing with the Repatriation Dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 53-59
- Harzing, A. e Ruysseveldt, J., 2004. *International Human Resource Management*. London: Sage Publications
- Jassawalla, A. R., e Sashittal, H. C., 2009. Thinking strategically about integrating repatriated managers in MNCs. *Human Resource Management*, 48 (5) 769-792
- Linhares, R. D., 2008. *The impact of a foreign assignment and subsequent repatriation experiences on eight returned expatriates' personal and professional lives*. Ann Arbor:UMI
- Mariano, S., Mirghani, M. e Mohiuddin, Q., 2011. *The Role of Expatriates in MNCs Knowledge Mobilization*. Bingley: Emerald
- Mendenhall, E. M., Dunbar, E. e Oddu G. R., 1987. Expatriate Selection, training and Career-Pathing: a Review and Critique. *Human Resource Management*, 26 (3) 331-345
- Mendenhall, E. M. e Gunter, S. K., 2000. Expatriate training and development: where do we go from here?. *Human Resource Management*, 39 (2) 251-265
- Ratiu, P., Lazar, I., e Mortan, M., *Improving employees and organizational performances through the expatriate process: a cross case analysis*. Risoprint Publishing House.
- Reiche, S. B., 2012. Knowledge Benefits of Social Capital upon Repatriation: A Longitudinal Study of International Assignees. *Journal of Management Studies*, 49 (6) 1053-1077
- Romero, J. E., 2002. The Effect of Expatriate Training on expatriate Effectiveness. *Journal of Management Research*, 73-78
- Schen, Y. e Hall, T. H., 2009. When expatriates explore other options: retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48 (5) 793-816
- Schuler, S., Dowling, P., e De Cieri, H., 1993. An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. *Journal of Management*, 19 (2) 419-459
- Sparrow, R. P., 2009. *Handbook of International Human Resource Management*. West Sussex:Wiley

Stahl, K. G., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. E Taniguchi M., 2009. Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Managemenet*, 48 (1) 89-109

Vance, C., e Yongsung, P., 2006. *Managing a Global Workforce*. New York: M. E. Sharpe.

Verbeke, A., 2009. *International Business Strategy*. New York: Cambridge University Press