

## *HUMANS, RESOURCES, OR WHAT ELSE?*

**EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"**

**EDITED BY MASSIMO NERI  
UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA**

### *Abstract*

The literature on human resource management shows growing attention to the "personal" dimension of the subject-organization relationship, while the subjectivist contributions do not disregard the discussion on managerial implications. This ebook proposes a reflection on this apparent convergence. It discusses the internal criticism arising from the mainstream literature and the criticism originating from different disciplinary perspectives (organization, sociology of science, psychology of work, and labor law). Alternatives to the idea of human resources are proposed through the reflection on the goals of the processes of actions and decisions, the ontological reflection on the idea of man, and the epistemological reflection on the choices that allow overcoming the objectivism/subjectivism antinomy.

### *Keywords*

Human resource management, Human relations, Subject-organization relationship, Objectivism/subjectivism antinomy, Organizational action.

*Humans, resources, or what else?*, Neri Massimo (a cura di). Bologna: TAO Digital Library, 2021.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0  
© Copyright 2021 degli autori

ISBN: 978-88-98626-26-7  
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6754>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di settembre 2021  
da TAO Digital Library – Bologna

# *HUMANS, RESOURCES, OR WHAT ELSE?*

EBOOK OF THE RESEARCH PROGRAM  
"THE ORGANIZATION WORKSHOP"

EDITED BY MASSIMO NERI

## *Table of contents*

<i>Presentazione</i>	1
MASSIMO NERI, <i>Risorse, persone, ... what else?</i>	5
MARTINA GIANECCHINI, ANNA CHIARA SCAPOLAN, <i>La gestione strategica delle risorse umane</i>	21
FRANCESCO M. BARBINI, <i>La persona al centro dell'organizzazione</i>	37
MARCO ZAMARIAN, <i>Strategic human resource management: criticità di metodo</i>	54
LEONARDO POMPA, MATTEO RINALDINI, <i>Humans: risorse e persone</i>	66
LUCA VECCHIO, <i>Risorse, persone e psicologia</i>	83
RICCARDO DEL PUNTA, <i>Alla ricerca del soggetto: una sfida per il diritto del lavoro</i>	96
GIOVANNI MASINO, <i>Risorse o persone? Una dicotomia fuorviante</i>	104
MASSIMO NERI, ANGELA PERULLI, <i>La concezione di uomo</i>	119
BRUNO MAGGI, <i>Quale alternativa all'idea di risorse umane?</i>	132

## Presentazione

*Humans, resources, or what else?* Il titolo del libro è l'interrogativo che ha attivato il dibattito di un seminario del Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia in collaborazione con il Programma di Ricerca "The Organization Workshop" dell'Università di Bologna il 10 giugno 2020. I principali contributi al dibattito, cui hanno partecipato studiosi di diverse sedi universitarie e di varie appartenenze disciplinari, sono ora presentati in questo libro.

Il primo capitolo, di Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia, introduce il tema. Le recenti proposte teoriche sul rapporto tra soggetto e organizzazione, e al contempo le pratiche delle imprese, non riflettono, come ci si attenderebbe, una netta opposizione tra orientamenti oggettivisti, rivolti alla gestione delle "risorse umane", e orientamenti soggettivisti, volti alla valorizzazione delle "persone". I primi mostrano una crescente attenzione alla dimensione soggettiva e i secondi appaiono attratti da interessi strumentali. Neri auspica un impegno di ricerca, sinora carente, e propone che il dibattito sia esteso alla riflessione sulle possibili vie alternative all'antinomia oggettivismo/soggettivismo: si può riflettere sugli obiettivi dei processi d'azione e di decisione, pensare all'idea di uomo, sul piano ontologico, o infine alle opzioni epistemologiche dei percorsi teorici e d'azione.

Il secondo e il terzo capitolo presentano gli sviluppi delle proposte oggettiviste e soggettiviste. Martina Gianecchini, Università di Padova, e Anna Chiara Scapolan, Università di Modena e Reggio Emilia, ricordano le caratteristiche delle proposte che hanno variamente disegnato i canoni della "gestione delle risorse umane", e degli indirizzi, più recenti, di "gestione strategica delle risorse umane", sempre più attenti agli interessi dei soggetti e nel contempo della società di cui essi e l'impresa sono parte. Francesco Maria Barbini, Università di Bologna, evoca le reazioni alla pretesa centralità della persona nelle proposte di gestione delle risorse umane. I cosiddetti *critical*

*management studies* esprimono severe valutazioni dell'orientamento dominante, pur rivelando qualche contraddizione nelle proprie scelte metodologiche. Gli orientamenti decisamente opposti all'idea di "risorsa umana" sono vari e di grande rilievo. Barbini ricorda le principali interpretazioni soggettiviste dell'organizzazione, soffermandosi anche sulle interpretazioni della giustizia organizzativa, nonché della formazione e della valutazione delle persone.

A questa prima parte del libro fanno seguito alcuni capitoli dedicati, da diverse prospettive disciplinari, ad analisi critiche del tema in discussione. Anzitutto un capitolo è dedicato alla critica interna alla stessa letteratura di gestione delle risorse umane. Marco Zamarian, Università di Trento, pone in luce le varie criticità che tale letteratura ha indicato: radicali opposizioni tra le numerose teorie delle risorse umane; difficoltà di interpretazione dei nessi causali tra qualità delle persone, politiche aziendali e prestazioni di impresa; uso di tecniche di indagine inadatte ai problemi di ricerca affrontati. Appaiono quindi compresenti problemi di ordine teorico e difficoltà di ricerca empirica.

Leonardo Pompa e Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia, suggeriscono una prospettiva di sociologia della scienza per leggere l'evoluzione dell'idea di "risorse umane". In particolare propongono di considerare questa idea come prodotto delle dinamiche sociali dei gruppi di ricerca che ne hanno trattato nel corso degli anni: si possono così interpretare i diversi significati che il termine "risorse umane" ha assunto in ambito economico, o nelle pratiche dell'impresa fordista, negli indirizzi di relazioni umane, sino alle attuali tendenze a spostare l'accento da "risorse" a "persone".

Luca Vecchio, Università di Milano-Bicocca, ricorda come la prospettiva della psicologia del lavoro sia specificamente rivolta alla "persona", per peculiarità e rilevanza antropologica del suo campo di studio. Tale disciplina guarda alla complessità dei comportamenti umani, alla totalità del soggetto nel corso della sua azione, e non può prescindere dal riferimento alla soggettività e al vissuto esperienziale nell'interpretazione dell'agire individuale. Tuttavia negli attuali contesti organizzativi la psicologia del lavoro trova rilevanti difficoltà a esprimere il proprio orientamento, e ciò la conduce a interrogarsi su

come affrontare le trasformazioni delle attività di lavoro, ma anche sui propri strumenti concettuali e di ricerca.

Problematiche analoghe si presentano al diritto del lavoro, secondo la testimonianza di Riccardo Del Punta, Università di Firenze. Per i suoi caratteri costitutivi, questa disciplina si è sempre posta a protezione della persona nel rapporto di lavoro, sia pure in difesa di interessi collettivi più che dei bisogni dei singoli soggetti. Le trasformazioni recenti delle strategie di impresa verso una crescente attenzione alle componenti soggettive delle persone al lavoro tendono tuttavia a rendere inadatto l'intervento tradizionale, meramente protettivo, del diritto del lavoro; accanto a esso si rende necessaria una nuova attenzione allo sviluppo delle capacità dei lavoratori, che possa esitare nella creazione di nuovi diritti.

Una terza parte del libro si compone di tre capitoli che rispondono all'invito, espresso nel testo introduttivo, a estendere la riflessione alle possibili vie alternative all'opposizione tra "risorse" e "persone". Giovanni Masino, Università di Ferrara, sceglie la riflessione sugli obiettivi dei processi d'azione, ed evoca a tale scopo l'insegnamento di Herbert Simon. Il carattere fondamentale della intenzionalità, proprio di ogni azione umana, sia essa coordinata e organizzata, sia del singolo soggetto, rende vana qualsiasi pretesa oggettivista e al contempo svela le debolezze delle interpretazioni soggettiviste. I due orientamenti opposti conducono ambedue a interpretazioni errate, e una loro convergenza è inammissibile. Ma un'alternativa è possibile: si tratta di scegliere una visione dell'azione umana come processo continuo di ricerca, di apprendimento, di decisione.

Massimo Neri, in collaborazione con Angela Perulli, Università di Firenze, propone di riflettere sulla natura umana, sul "modello di uomo" adottato dai diversi orientamenti in gioco. L'uomo è un elemento interamente adattabile all'organizzazione, se essa è concepita come sistema predeterminato, sia inteso come sistema "meccanico" oppure "organico". L'uomo è invece agente "strategico", che si oppone alle costrizioni espresse dal sistema "costruito", prodotto delle interazioni tra attori sociali. Un terzo modo di

concepire l'uomo, e al contempo la realtà cui partecipa, pone l'accento sulla natura processuale, propria sia dell'azione individuale, sia delle strutture sociali, che sono al contempo ambito dei processi d'azione dei soggetti e prodotto di tale azione. Neri e Perulli scelgono di riferirsi in particolare al pensiero di Norbert Elias per definire questo terzo "modello di uomo".

Bruno Maggi, Università di Bologna, invita a riflettere sui presupposti epistemologici delle teorie e delle pratiche in discussione. La formazione dell'idea di "risorsa umana", indagata risalendo a ritroso nel tempo, disvela il modo di vedere organicista, funzionalista, dominante da più di due secoli, che essa presuppone, smentendo la letteratura che sostiene una nascita recente. L'alternativa non è soltanto nella visione soggettivista. La risposta all'interrogativo che ha attivato il dibattito non può ignorare che l'epistemologia delle scienze umane e sociali ha evidenziato e definito i caratteri anche di una "terza via", che supera l'opposizione tra oggettivismo e soggettivismo e i dilemmi che essa comporta. Molti grandi autori hanno seguito questa via, tra cui, ad esempio, gli autori evocati dai due precedenti capitoli, e non mancano ricercatori contemporanei che vi si riferiscono nelle loro costruzioni teoriche.

Ci auguriamo che questo dibattito possa proficuamente continuare, e coinvolgere altri partecipanti, come è auspicato dal curatore dell'opera unitamente a coloro che vi hanno sinora contribuito.

TAO Digital Library

## Risorse, persone, ...*what else?*

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

### Introduzione

Nella letteratura organizzativa, la ricerca empirica e la riflessione teorica che si sono concentrate sulla relazione tra soggetto (risorsa/persona) e impresa (sistema predeterminato/sistema emergente) hanno una lunga storia. La lettura attenta dei “classici” organizzativi, anzi, potrebbe portare ad affermare che lo studio della relazione tra soggetto e impresa (o, in termini oggettivisti, lo studio dei soggetti *nel* contesto aziendale) è *la storia*: basti pensare alle ricerche sulla programmazione e la proceduralizzazione del lavoro contenute nell’opera di Frederick Taylor (1903/1947; 1911/1947) e la teorizzazione dei principi gestionali di Henry Fayol (1918/1999).

In questo contributo ci si concentrerà sulla “moderna” (contemporanea) “gestione delle risorse umane” (*human resource management*; di seguito HRM) e sulla sua “evoluzione”, la “gestione strategica delle risorse umane” (*strategic human resource management*; di seguito SHRM), per valutare criticamente alcune questioni che possono avere rilevanti impatti sull’organizzazione del lavoro.

### HRM e SHRM in una logica strumentale

Anche se si sostiene che “i modi con cui il termine [HRM] è utilizzato in ambito accademico e manageriale evidenziano una spiccata varietà di significato e importanza attribuita a ciò che costituisce le sue componenti fondamentali”<sup>1</sup> (Blyton, Turnbull, 1992: 2), non si corre il rischio di incorrere in errore nel sintetizzare il campo d’azione come “l’insieme delle pratiche volte a gestire le persone nei contesti organizzativi”<sup>2</sup> (Wright, McMahan, 1992: 297).

---

<sup>1</sup> “The ways in which the term is used by academics and practitioners indicates both variations in meaning and significantly different emphases on what constitutes its core components”.

<sup>2</sup> “The field of HRM consists of the various practices used to manage people in organizations”.



Questo sistema di pratiche è qualificabile ulteriormente come “l’insieme di attività volte a consentire alle organizzazioni di raggiungere i propri obiettivi”<sup>3</sup> (Wright, McMahan, 1992: 298).

Dallo sviluppo dello HRM in poi, l’enfasi sul suo ruolo strategico nel raggiungimento degli obiettivi aziendali si è sempre più affermata e si è sempre più assunta l’importanza del collegamento tra la strategia d’impresa e le pratiche di HRM (Paauwe, Boon, 2009: 38).

Questa consapevole ricerca di coerenza tra strategia e HRM ha quindi portato alla “naturale” transizione verso lo SHRM, focalizzato proprio sulla connessione tra prestazione individuale/di gruppo e obiettivi aziendali<sup>4</sup>: da qui l’affermarsi delle proposte teoriche (tra loro “concorrenti”) delle scuole di Harvard e del Michigan<sup>5</sup>.

Indipendentemente dalla complessità indotta dal collegamento più o meno esplicito con la strategia, nell’affrontare la questione dello HRM non si dovrebbe evitare di dotarsi di un quadro teorico che chiarisca il modo di concepire le risorse/persone e le attività gestionali che le riguardano, di un quadro teorico che chiarisca il modo di concepire la prestazione, e di una coerente ipotesi che colleghi attività gestionali e prestazione.

In sintesi, lo HRM (così come lo SHRM)<sup>6</sup> si fonda sull’idea di risorsa-oggetto (come esplicitamente indicato dal termine) ed enfatizza il ruolo delle risorse stesse come fonti di vantaggio competitivo, con una impostazione oggettivista-positivista, nonché utilitarista.

Il ruolo delle risorse funzionale al vantaggio competitivo, oltre che al raggiungimento degli obiettivi organizzativi in genere, si concretizza per mezzo del loro coinvolgimento, della adattabilità, della flessibilità, oltre che della loro capacità. Proprio al fine di stimolare la fruttuosa collaborazione delle risorse si

---

<sup>3</sup> “activities intended to enable (an organization) to achieve its goals”.

<sup>4</sup> “La premessa alla base dello SHRM è che le organizzazioni che adottano una particolare strategia di *business* richiedono pratiche di HRM differenti da quelle richieste da organizzazioni che adottano strategie alternative” (Delery, Doty, 1996: 802).

<sup>5</sup> I cosiddetti *Harvard approach* (Beer *et al.*, 1984) e *Michigan approach* (Fombrun *et al.*, 1984).

<sup>6</sup> Di seguito quando si farà riferimento alle due proposte teoriche senza differenziare si utilizzerà l’acronimo (S)HRM).

legittima l'adozione di politiche gestionali la cui efficacia motivazionale - in coerenza con le proposte della scuola delle neo-relazioni umane e in particolare con la teoria Y di McGregor (1960) - dovrebbe essere garantita dal rispetto di prescrizioni che prevalentemente trovano giustificazione nelle scienze comportamentali.

Gli studi che ricercano evidenze della relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e alte prestazioni (o alto impegno o altre misure di prestazioni organizzative) differiscono per focalizzazione e generi di pratiche analizzate, oltre che per modalità di misurazioni delle prestazioni e di raccolta dei dati. I risultati variano in modo significativo anche tra le misurazioni delle prestazioni nelle singole indagini. Benché si tratti di un campo di studio sempre più frequentato, sembra improprio affermare che esistano evidenze chiare che alcune pratiche siano superiori ad altre o che un'impostazione particolare di (S)HRM possa essere individuata come direttamente associata ad alte prestazioni<sup>7</sup>.

Possiamo quindi proporre un primo quadro riassuntivo.

Lo (S)HRM si propone di gestire i comportamenti delle risorse nella direzione proposta dai requisiti del sistema organizzativo. La crescita umana, quand'anche sia realmente stimolata dalle pratiche di (S)HRM, è strumentale alla crescita organizzativa, in un quadro in cui si ripropone la visione contingentista<sup>8</sup>, integrata dalla visione motivazionalista<sup>9</sup>. La relazione tra

---

<sup>7</sup> Così G. Wood (2009: 73). Anche Boselie *et al.* (2005) concludono che - nonostante la gran massa di studi empirici che si sono accumulati, dai lavori pionieristici svolti dalla metà degli anni Novanta in poi - a causa della grande varietà di metodi utilizzati per misurare le pratiche di HRM, le prestazioni di lavoro e la loro relazione, non appare possibile confrontare i risultati di tali studi. Si veda anche il contributo di Jiang e colleghi (2012) che utilizzando come riferimento il modello AMO, studiano la relazione esistente tra le tre dimensioni dei sistemi di HR (capacità, motivazione, opportunità) e risultati finanziari: l'influenza delle pratiche migliorative sembrerebbe confermata, coinvolgendo - nell'ordine - anche il capitale umano, la motivazione dei dipendenti, nonché *turnover* e prestazioni operative. La reale portata di questa influenza, come è affermato da Camuffo (2016: 118) "fa riflettere, più che rassicurare".

<sup>8</sup> Si veda: S. Wood, 1999.

<sup>9</sup> Si pensi al cosiddetto modello AMO, secondo cui la prestazione è funzione di "employees' Ability, Motivation, Opportunity to participate" (capacità, motivazione e opportunità di partecipare) (Appelbaum *et al.*, 2000).

pratiche di (S)HRM e prestazione organizzativa che emerge dagli studi effettuati è ancora tendenzialmente ambigua.

### **HRM e SHRM oltre la logica strumentale**

E' possibile interpretare lo (S)HRM in modo da orientare la logica che lo caratterizza verso una direzione meno strumentale.

Si è sostenuto infatti, utilizzando prevalentemente come riferimento una teoria dell'impresa basata sulle risorse (la *resource based view*: Barney, 1991), che si possa superare la logica della stretta dipendenza dal contesto esterno (ad esempio, il settore industriale) e, adottando come unità di analisi la singola impresa considerata nella sua unicità, concentrarsi "sul processo con cui l'organizzazione acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative eterogenee (cioè diverse dai concorrenti) e non perfettamente mobili (cioè non trasferibili attraverso il mercato se non perdendo valore)" (Costa, Gianecchini, 2013: 10).

Nel momento in cui si ipotizza che il vantaggio competitivo derivi dalla valorizzazione e dallo sviluppo delle competenze distintive dell'impresa, risieda negli *invisible assets* (e quindi, prevalentemente, nelle *persone*) piuttosto che nelle scelte concernenti il posizionamento dell'impresa, si riconosce che siano queste competenze, piuttosto che l'ambiente esterno, a determinare lo sviluppo strategico: "in contrapposizione al determinismo ambientale di Porter, le imprese competono attraverso capacità e risorse intrinsecamente interne alla loro organizzazione, che sono la fonte della superiore *performance*" (Costa, Gianecchini, 2013: 12).

Sempre Costa e Gianecchini (2013: 9) propongono una "teoria costitutiva" della gestione delle risorse umane, considerata coerente con la *resource based view* dell'impresa, e citano come riferimento prioritario l'orientamento ai talenti proposto da Boudreau, Ramstad (2007)<sup>10</sup>, che segna

---

<sup>10</sup> Boudreau e Ramstad (2007: 26, sgg.) presentano la loro proposta come una "scienza delle decisioni strategiche applicate ai talenti" (*a decision science applied to talent*). Camuffo (2016: 118) afferma che "un'intera generazione di accademici, consulenti, e HR manager si è formata intorno alla logica (e talvolta alla retorica) del "valore" e ha lavorato, attraverso gli strumenti

l'evoluzione del ruolo e delle attività di HRM da una logica di servizio, ancillare alla strategia, a una logica in cui si assume proattivamente la responsabilità delle decisioni strategiche riguardanti i talenti stessi.

Indipendentemente dalla utilizzazione dell'etichetta di *strategic human resource management* o di altre (come ad esempio *strategic human capital*, oppure *people management*), dalla focalizzazione sul concetto di talento, sul concetto di competenze o di capitale umano, con maggiore enfasi su strumentazioni che riguardano, ad esempio, i processi formativi, o valutativi, o i sistemi di carriera, è indubbio che in questa impostazione - definibile anche come "(co-)evolutiva o generativa" - si assume una maggior centralità del soggetto nella costituzione della strategia d'impresa, nel suo vantaggio competitivo e soprattutto nella creazione di valore: creazione di valore che riguarderebbe, a un tempo, l'organizzazione e le risorse che la compongono.

### **Creare valore, valorizzare**

Il punto di vista strategico - a carattere non strumentale - riguardante la gestione delle risorse umane rappresenta attualmente il *mainstream* negli studi organizzativi<sup>11</sup>.

Nonostante questa perdurante affermazione, si sono evidenziati i limiti di questa proposta teorica, che attentamente analizzati sembrano la diretta conseguenza delle sue caratteristiche. E' utile soffermarsi su questi limiti in modo critico.

Il primo, più frequente, rilievo riporta alla questione - già trattata sopra - della relazione tra pratiche e prestazione e alla possibilità di identificare con chiarezza i fattori responsabili del successo competitivo dell'impresa senza scadere nell'indeterminatezza o addirittura nella tautologia. Si osserva che, nel tentativo di identificare i nessi di causalità tra (gestione delle) risorse e

---

concettuali e operativi dello *strategic human resource management* (HR scorecard, strategy maps, ecc.) per capire i nessi causali tra HR e valore aziendale".

<sup>11</sup> Kaufman (2015: 517) afferma che una ricerca (che ha utilizzato il database ABI/Inform 3/2015, limitandosi agli articoli *peer-reviewed* dal 2000 in poi) ha riconosciuto 1.814 citazioni che mettono in relazione come parole chiave "*human resource management*" e "*resource-based view*".

prestazione, si rende complessa l'analisi, o addirittura non verificabile empiricamente, spesso incrementando a dismisura l'elenco delle condizioni necessarie alla crescita delle prestazioni e del valore<sup>12</sup>.

Non è risolta (e non potrebbe esserlo!<sup>13</sup>) la definizione della prestazione, sono poco chiare le catene di causa-effetto che dovrebbero portare alla elevata prestazione e alla creazione di valore, e cioè le relazioni tra le variabili in gioco.

Occorre però riflettere criticamente in modo più approfondito sul valore, e in particolare sulla "valorizzazione": elementi centrali della impostazione più evoluta dello (S)HRM.

Anzitutto, che cosa si intende per valorizzazione? Secondo il dizionario etimologico Zanichelli, il termine ha origine latina: *vālēre*, "essere forte", e successivamente, in termini monetari, "avere un valore", poi anche "star bene" (Cortelazzo, Zolli, 2012: 1780), e significa "far aumentare di valore", figurativamente consentire a una persona di rivelare completamente le proprie caratteristiche, cioè "mettere una persona in condizione di esprimere ed estrinsecare tutte le proprie capacità e qualità"<sup>14</sup>.

E' evidente che l'azione di dare valore è trasferita, dall'antichità all'era moderna, dagli oggetti (monete) alle persone, senza perdere la struttura attributiva: qualcuno/qualcosa (gestore, organizzazione reificata-antropomorfizzata-istituzionalizzata...) conferisce valore a qualcun altro o permette che questo avvenga (attraverso la creazione di "condizioni per").

---

<sup>12</sup> Sul tema si veda, ad esempio, la articolata e acuta critica che Foss e Knudsen (2003) rivolgono alla teoria RBV, mettendone in discussione le fondamenta stesse.

<sup>13</sup> Sempre Camuffo (2016: 118) conferma, con apprezzabile onestà intellettuale, che i motivi che rendono incerta l'efficacia delle pratiche di HRM riguardano: a) la multidimensionalità del concetto di prestazione; b) la non linearità dei nessi casuali; c) la causalità invertita della relazione tra prestazione e HR; d) la complessità delle relazioni contrattuali e in generale la questione dei lavoratori interni ed esterni all'organizzazione; e) il costo (diretto e indiretto) generato dalle pratiche di HRM che ne rendono incerto il rapporto costi/benefici.

<sup>14</sup> <http://www.treccani.it/vocabolario/valorizzare/>. E' interessante sottolineare che l'uso filosofico del termine "valore", come nota Abbagnano (1971: 908), "comincia soltanto quando il suo significato viene generalizzato per indicare *qualsiasi* oggetto di preferenza o di scelta; e ciò accadde per la prima volta con gli Stoici i quali introdussero il termine nel dominio dell'etica e chiamarono V. gli oggetti delle scelte morali. Ciò accadde perché essi intendevano il bene in senso soggettivo [...]."

Ancora può essere utile ripetersi per chiarire che se si riconosce che il vantaggio competitivo emerge (anche) dalla valorizzazione e dallo sviluppo delle competenze distintive dell'impresa, criticando il determinismo ambientale di matrice porteriana, si sostiene che sono (anche) le competenze interne che orientano i percorsi strategici. Il vantaggio competitivo risiederebbe, come già detto, negli *invisible assets* (risorse intangibili) piuttosto (oltre) che nel posizionamento dell'impresa: il risultato si concretizzerebbe in un sistema di pratiche organizzative (dalla selezione alla formazione, dalla valutazione alla carriera) che si orientano alla valorizzazione delle risorse ma, al tempo stesso, sono orientate dal valore stesso delle risorse. Pratiche che sono, in altri termini, causa ed effetto di un circolare, indefinito (in quanto non osservabile empiricamente, misurabile, ecc.) processo di valorizzazione.

Si è già affermato che questa circolarità è stata riconosciuta e criticata<sup>15</sup>. Ma probabilmente non si sottolinea a sufficienza l'incoerenza che guida le proposte di una teoria costitutiva (o generativa che dir si voglia), incoerenza forse attribuibile alla indeterminatezza della concezione<sup>16</sup> presupposta.

In effetti, se è il contesto (non meglio specificato) che conferisce a una risorsa l'attributo di "avente valore", occorre chiarire se si ritiene che ciò avvenga prescindendo dalla funzione di governo dell'impresa. In altri termini, occorre chiarire se il punto di vista utilizzato implica il mantenimento dell'idea di azione manageriale utile ad attivare processi di valorizzazione delle risorse: azione eventualmente necessaria per convertire il valore potenziale presente nella dotazione - strutturale e non - dell'impresa in vantaggi competitivi effettivi.

---

<sup>15</sup> Oltre al ricordato contributo di Camuffo, si pensi a Schendel (1994: 2) che si chiede, retoricamente, "in che altro modo una risorsa può essere definita di valore se non in un particolare contesto?" Evidenziando la circolarità del procedimento RBV, nella misura in cui le risorse (di valore) possano contribuire alla strategia e al vantaggio competitivo, che a loro volta orientano le scelte strutturali, che a loro volta definiscono che cosa si intende per risorsa, e così via. Anche Costa e Gianecchini (2013: 11), pur senza formulare una specifica critica, riconoscono che resta "aperto il problema di come integrare questi talenti nella struttura e nella strategia" (rinviano a Thevenet, 2008).

<sup>16</sup> Si intende il modo di concepire i fenomeni organizzativi (Maggi, 2011).

Se si ritiene che questa azione - nel nostro caso, di (S)HRM - sia (ancora) necessaria e critica affinché il valore potenziale di una risorsa si esprima in effettiva generazione di valore (per l'impresa e per il soggetto), si annacqua la centralità dell'importanza delle risorse e non si mette realmente in crisi la centralità della funzione di governo manageriale. Coerentemente con la logica che tende a mantenere l'idea di valorizzazione come processo di attribuzione da parte di qualcuno/qualcosa a qualcosa/qualcuno, la direzione di impresa - attraverso lo (S)HRM, con il suo bagaglio progettuale/gestionale, per quanto parzialmente ripensato nella strumentazione<sup>17</sup> - mantiene il ruolo di "garante" dei processi di trasformazione delle risorse (di qualsiasi natura esse siano) in valore.

Al contrario, se si sostiene rigorosamente l'ipotesi che ogni organizzazione rappresenti un *unicum*, sia distinta dalle altre, in virtù di una propria dotazione di risorse, specificamente connessa al contesto aziendale e soprattutto alla soggettività espressa dalle risorse stesse, non si può che abbandonare ogni tentativo di generalizzazione e, su questa strada, ogni pretesa di indagine a carattere (neo-)positivista, fondamento prevalente delle scienze manageriali.

In sostanza, l'esito "necessario" di un orientamento che metta il soggetto (la persona) rigorosamente al centro dell'organizzazione non può che essere l'abbandono - non il "ripensamento" - dell'impostazione managerialista tradizionale. In questo senso, si tratterebbe quindi di accogliere le posizioni "critiche"<sup>18</sup>, a carattere anti-positivista, che hanno ispirano il movimento anti-manageriale, proprio in particolare con riferimento allo HRM.

La cosiddetta "circolarità" descritta sopra, andrebbe quindi interpretata come indeterminatezza epistemologica; come incoerenza di fondo, piuttosto che come limite "consapevole" di una solida proposta teorica.

---

<sup>17</sup> Si rimane perplessi all'annuncio dell'ennesima rivoluzione nella funzione HR, trainata dall'evoluzione tecnologica e soprattutto dall'utilizzo dei *big data* (si veda, ad esempio: Camuffo, 2016).

<sup>18</sup> Il filone dei *critical management studies* è molto articolato. Qui si segnala come riferimento: Legge, 1995.

### **Riflessioni critiche e una proposta di indagine**

Questa analisi critica porta ad alcune riflessioni conclusive e a una conseguente proposta di indagine.

Anzitutto si sostiene che la proposta teorica riguardante le risorse/persone - con le conseguenti ricadute pratiche - debba essere qualificata correttamente, nei termini indicati all'inizio di questo contributo.

Si dovrebbe cioè chiarire se la proposta rimane in un alveo oggettivista, in cui l'*oggetto* di studio e di intervento è concepito come una risorsa. Si dovrebbe definire che cosa si intende per prestazione, se questa ha eventualmente una natura osservabile, generalizzabile e misurabile. Si dovrebbe infine chiarire il nesso esistente tra la natura delle risorse, le condizioni di contesto in cui esse si trovano a operare e le ricadute sulla prestazione.

In assenza di tali chiarimenti, non si può che osservare che la proposta mantiene i caratteri e i limiti delle proposte "classiche" citate in apertura, in particolare delle neo-relazioni umane, e soprattutto che le accuse di "retorica" rivolte allo (S)HRM abbiano un legittimo fondamento.

Si potrebbe concludere che il movimento dello S(HRM) si stia "muovendo" in una direzione più attenta alla dimensione soggettiva, consapevole di poter trarne beneficio, con modalità che però non sembrano allontanarsi (teoricamente e concretamente) da una logica manageriale/strumentale.

D'altro canto, sul versante opposto - soggettivista-umanista - la valorizzazione manifesta, altrettanto compiutamente, l'ambiguità della relazione persona-organizzazione.

Da una parte (in particolare con il filone dei *critical management studies*) si osserva come lo S(HRM) non faccia altro che reiterare evidenti e sempre maggiori squilibri di potere tra persona e organizzazione, per mezzo di



espedienti retorici, come proprio l'espediente della valorizzazione delle risorse umane, che nascondono derive tecnocratiche<sup>19</sup>.

Al tempo stesso si sostiene che le pratiche organizzative debbano essere orientate (in modo non direttivo) a sviluppare, potenziare, affinare le capacità di comprensione dei fenomeni di interazione che costituiscono la realtà sociale e, per quanto riguarda i processi riguardanti le persone, a facilitare percorsi di sviluppo personale in aperto contrasto con gli aspetti coercitivi del sistema. Quindi, se è vero che da questo punto di vista il significato di valorizzazione sembrerebbe emergere con maggior coerenza, è anche vero che rimangono irrisolte le questioni della responsabilità di questo orientamento, della potenzialità progettuale dei percorsi valorizzanti, della loro valutazione, in una parola della *gestione*. Le proposte teoriche *critical* sembrano ormai giunte alla consapevolezza di questa *impasse*. Si pensi a quanto possa essere ambigua, ancorché evocativa, l'idea espressa da un importante autore dei *critical management studies*: "[...] i conflitti tra diversi interessi possono essere affrontati, discussi apertamente e risolti con equità e giustizia. La ricerca mira a produrre dissenso e fornire forum e modelli di discussione per facilitare la costruzione di un più aperto consenso [...] Le persone possono e devono agire in queste condizioni per mezzo di maggiore consapevolezza e miglior accesso ai forum di discussione"<sup>20</sup> (Alvesson, Deertz, 2000: 35).

Chi valorizza chi, verrebbe quindi da chiedersi, e come?

In termini teorici e astratti, siamo convinti che le differenze lessicali (risorse/persone) e di etichetta (gestione delle risorse umane/sviluppo delle persone) sottendano modi diversi di intendere il governo delle relazioni di

---

<sup>19</sup> E' interessante notare che un recente fascicolo di *Harvard Business Review* contenga un appello a fermare l'*overengineering* nel *people management* (Capelli, 2020).

<sup>20</sup> "[...] conflicts among different interests maybe reclaimed, openly discussed, and resolved with fairness and justice. The research aims at producing dissensus and providing forums for, and model of, discussion to aid in the building of more open consensus. [...] People can and should act on these conditions through improved understanding as well as access to communication forums."

lavoro, espressione di concezioni alternative, oggettiviste o soggettiviste, improntate alla logica del sistema oppure alla logica dell'attore<sup>21</sup>.

Al contempo, ipotizziamo che – per dirla in termini fisici - gli estremi si stiano attraendo e, in tal modo, ibridando. Come da una parte si sostiene un orientamento allo S(HRM) meno “strumentale” e più “costitutivo” e si propone la valorizzazione delle persone come strategia alternativa al mero controllo in chiave utilitaristica, dall'altra parte si manifesta sempre più la tendenza a interpretare il punto di vista umanistico in termini pratici, “sporcandosi le mani” nell'esperienza dei processi riguardanti le persone<sup>22</sup>.

Si sostiene inoltre che non esisterebbero pratiche gestionali definibili come “strumentali” o “costitutive” in sé, utilitaristiche o umanistiche, quanto piuttosto “logiche” di applicazione e di intervento interpretabili come tali. Si possono fare molti esempi, riguardanti il cosiddetto filone delle *competenze*, della *giustizia organizzativa* e della gestione delle *diversità*. Sembrano, tutti, sforzi rappresentativi del tentativo di arricchire – da punti di vista apparentemente opposti - la strumentazione a disposizione di chi intende investire positivamente nel rapporto soggetto-organizzazione.

Una seria indagine che cercasse di mettere alla prova, sul campo, l'esistenza di questa forza contraria alla tradizionale dicotomia soggetto-sistema potrebbe essere di grande interesse e stimolare nuove domande allo studioso di organizzazione.

### *What else?*

Il paragrafo precedente si è concluso con una possibile domanda di ricerca che, in breve, potrebbe articolarsi nel seguente modo: “è giustificata l'ipotesi di superare le differenze tra i punti di vista SHRM e CMS?”

Tale questione lascia implicita la possibilità di chiedersi, come nel titolo, “... *what else?*”

---

<sup>21</sup> Si veda l'articolo di Fortier e Albert (2015) nel quale gli autori presentano in modo ideal-tipico le caratteristiche di ciò che essi indicano come tradizione teorica riguardante le *risorse umane* e tradizione teorica riguardante gli *esseri umani*.

<sup>22</sup> Un esempio per tutti è rappresentato dalla proposta di Cox *et al.*, 2009.

Affidando la prima parte della domanda a un possibile, specifico, futuro percorso di indagine e concentrandosi sulla alternativa *what else?*, accenniamo ad alcuni stimoli per la discussione, al fine di procedere lungo un programma di ricerca che sia appunto alternativo al *mainstream* oggettivista/soggettivista.

- Quale *idea di uomo* è postulabile da una concezione non entitaria dei fenomeni sociali? In altri termini, non si può trascurare la scelta ontologica, prima ancora che epistemologica, alternativa a “risorsa” (intesa e studiata come *oggetto* collettore di proprietà stabili) o “persona” (intesa e studiata come *soggetto* portatore di vissuto idiosincratico). La concezione di *homines aperti* di Norbert Elias (1939; 1969) può forse essere considerata a tal fine come base di una antropologia filosofica.

- Gli studi organizzativi sono stati caratterizzati, dagli anni Novanta in poi, da una “svolta processuale”<sup>23</sup>. Ma occorre ricordare che il significato di “processo” varia in funzione della concezione di organizzazione alla quale ci si riferisce (Maggi, 2011: 69-71). Anche nella letteratura organizzativa riguardante le risorse/persone, sia di matrice oggettivista-funzionalista sia soggettivista-antipositivista, c’è accordo nel tematizzare in termini di processi (di gestione delle risorse umane o di sviluppo delle persone). Al di là degli aspetti terminologici, sui quali spesso si assiste a insospettabili convergenze, quali sono le *categorie di analisi che consentono di distinguere e analizzare i processi d’azione?* Questa scelta non è evidentemente scontata, in termini qualitativi e quantitativi. Si può condividere che i piani di analisi siano *istituzionale, tecnico* e di *regolazione* (Maggi, 1984/1990), ma al tempo stesso si può presentare l’utilità di una distinzione tra piano *progettuale, di integrazione* e di *utilizzo* (Masino, Zamarian, 2003)<sup>24</sup>. O ancora, uno schema di analisi che distingua tra *risorse disponibili, fattori di conversione, capacitazioni* e *funzionamenti*, può essere particolarmente adeguato quando si studia il rapporto tra competenze e percorsi di sviluppo (Sen, 2009). E’ ragionevole l’ipotesi che legittima l’utilità congiunta di questi

---

<sup>23</sup> Sandberg, Loacker e Alvesson (2015) la definiscono “Process turn in management and organization studies”.

<sup>24</sup> In particolare, come è proposto da Masino e Zamarian, qualora l’analisi riguardi l’uso di un artefatto, ad esempio un *software* utile alla valutazione di dati di prestazione.

quadri analitici, ai quali altri potrebbero essere aggiunti (in relazione di concorrenza o complementarità) purché tra loro epistemologicamente coerenti?

- I processi d'azione sono diretti/orientati da obiettivi. Questi obiettivi sono a loro volta processi (o meglio, fenomeni leggibili in termini processuali; nella valutazione della prestazione, ad esempio, riduzione dei costi, benessere, giustizia...) e la loro analisi è argomento problematizzabile. In che modo si può studiare il *rapporto tra obiettivi e processi d'azione*, senza rischiare di considerarli elementi strategici, esogeni ai processi stessi o emergenti in modo imprevedibile nel corso degli eventi?

Una coerente riflessione animata da questi stimoli - l'idea di uomo, le categorie di analisi del processo d'azione, il rapporto tra obiettivi e processo d'azione - può contribuire in modo rilevante all'interpretazione della questione "*risorse, persone, what else?*" e al consolidamento di una valida alternativa - non "rivoluzionaria", niente di nuovo ... - capace di mettere al centro dei processi organizzativi *homines* pienamente responsabili delle proprie azioni.

### Riferimenti bibliografici

ABBAGNANO N.

1971 *Dizionario di filosofia*. Torino: UTET.

ALVESSON M., DEETZ S.

2000 *Doing critical management research*, London: Sage.

APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A.

2000 *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca: Cornell University Press.

BARNEY J.

1991 Firm, resources and sustained competitive advantage, *Journal of Managament*, 17, 1: 99-120.

BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P., QUINN MILLS D., WALTON R.

1984 *Managing human assets*, New York: The Free Press.

BLYTON P., TURNBULL P.

1992 *Reassessing human resource management*, London: Sage.

BOSELIE P., DIETZ G., BOON C.

2005 Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15, 3: 67-94.

BOUDREAU J.W., RAMSTAD P.M.

2007 *Beyond HR: The new science of human capital*, Boston: Harvard Business School.

CAMUFFO A.

2016 Le nuove sfide dell'HR: big data, rilevanza e sostenibilità, *Economia & Management*, 5-6: 117-125.

CAPELLI P.

2020 Stop overengineering people management, *Harvard Business Review*, 98, 5: 56-63.

CORTELAZZO M., ZOLLI P.

2012 *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Bologna: Zanichelli.

COSTA G., GIANECCHINI M.

2013 *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano: McGraw-Hill.

COX J.W., LETRENT-JONES T., VORONOV M., WEIR D.

2009 *Critical Management Studies at Work*, Northampton: Elgar.

DELERY J., DOTY H.

1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *The Academy of Management Journal*, 39, 4: 802-835.

ELIAS N.

1939 *Die Gesellschaft der Individuen*, Frankfurt: Suhrkamp; 1990 ed. it. *La società degli individui*, Bologna: Il Mulino.

1969 *Über den Prozeß der Zivilisation*, Frankfurt: Suhrkamp; 1988 ed. it., *Il processo di civilizzazione*, Bologna: Il Mulino.

FAYOL H.

1918/1999 *Administration industrielle et générale*, Paris: Dunod.

FOMBRUN C., TICHY N.M., DEVANNA, M.A.

1984 *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.

FORTIER M., ALBERT M.N.

2015 From resource to human being: Toward persons management, *SAGE Open*, 5, 3: 1-13.

FOSS N.J., KNUDSEN T.

2003 The resource based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage, *Managerial and Decision Economics*, 24: 291-307.

JIANG K., LEPAK D., HU J., BAER J.

2012 How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *The Academy of Management Journal*, 55, 6: 1264-1294.

KAUFMAN B.E.

2015 The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm, *Human Resource Management Journal*, 25: 516-540.

LEGGE K.

1995 *Human resources management: Rethorics and realities*, London: Macmillan.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2011 Théorie de l'agir organisationnel, in Id. (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique* : 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., Teoria dell'agire organizzativo, in Id. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

MASINO G., ZAMARIAN M.

2003 Information technology artifacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues, *Interacting with computers*, 15, 5: 693-707.

MCGREGOR D.

1960 *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill; 1972 ed. it., *L'aspetto umano dell'impresa*, Milano: Angeli.

PAAUWE J., BOON C.

2009 Strategic HRM: A critical review, in Collings D.G., Wood G. (Eds.), *Human resource management: A critical approach*: 38-54, London: Routledge.

SANDBERG J., LOACKER B., ALVESSON M.

2015 Conceptions of process in organization and management, in Garud R., Simson B., Langlely A., Tsoukas H. (Eds.), *The emergence of novelty in organizations*: 318-344, Oxford: Oxford University Press.

SCHENDEL D.

1994 Introduction to "Competitive organizational behavior: Toward an organizationally based theory of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15: 1-4.

SEN A.

2009 *The idea of justice*, Cambridge: Belknap Press, Harvard University Press;  
2010 ed. it., *L'idea di giustizia*, Milano: Mondadori.

TAYLOR F.

1903/1947 *Shop Management*, in Id., *Scientific Management*, New York: Harper;  
1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano: Etas Compass.

1911/1947 *The Principles of Scientific Management*, in Id., *Scientific Management*,  
New York: Harper; 1967 ed. it., *L'organizzazione scientifica del lavoro*,  
Milano: Etas Compass.

THEVENET M.

2008 *Les Talents. Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes*, Paris: Eyrolles.

WOOD S.

1999 Human resource management and performance, *International Journal of Management Reviews*, 1, 4: 367-413.

WOOD G.

2009 Human resource management and organizational performance, in  
Collings D.G., Wood G. (Eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach*: 55-74, London: Routledge.

WRIGHT P., MCMAHAN G.

1992 Theoretical perspectives for strategic human resource management,  
*Journal of Management*, 18, 2: 295-320.

## La gestione strategica delle risorse umane

*Martina Gianecchini, Università di Padova*

*Anna Chiara Scapolan, Università di Modena e Reggio Emilia*

### Introduzione

Gestione delle risorse umane (*human resource management*, di seguito HRM) è diventato il termine prevalente per indicare le teorie e le modalità con cui le persone sono gestite al lavoro. Questo termine, insieme a gestione strategica delle risorse umane (*strategic human resource management*), si è affermato nella letteratura manageriale anglosassone nel corso degli anni 1980, sostituendo quasi completamente i termini diffusi fino a quel momento - come ad esempio amministrazione del personale, relazioni industriali, gestione delle relazioni di lavoro - che richiamavano prospettive culturali di matrice psicologica, sociologica, o giuslavoristica.

Molte cose (non tutte) sono cambiate nei contesti sociali e produttivi nei quali i concetti riguardanti la gestione (strategica) delle risorse umane hanno visto la luce, e coerentemente anche gli studi rivolti a questo ambito si sono evoluti. Sono stati esplorati diversi indirizzi teorici sul nesso tra strategia d'impresa e risorse umane, sono state proposte varie combinazioni di pratiche di gestione delle risorse umane (*bundles*) destinate a migliorare le prestazioni organizzative (i cosiddetti *high performance work systems*), sono state utilizzate varie misure di risultato (economico-finanziarie - come il profitto, il ROI, la quota di mercato - o comportamentali - come assenteismo, *turnover*, soddisfazione, coinvolgimento). Di conseguenza, benché anche negli studi più recenti sulla gestione (strategica) delle risorse umane l'impostazione rimanga sostanzialmente oggettivista, occorre riconoscere il tentativo di spostare il *focus* dell'analisi dal raggiungimento degli obiettivi organizzativi alla soddisfazione dei bisogni individuali e collettivi.



### **Alle radici della gestione (strategica) delle risorse umane**

Benché, come è suggerito da Kaufman (2007), il termine *human resource management* sia stato per la prima volta utilizzato in un libro di testo statunitense già alla metà degli anni 1950, *The practice of management* di Drucker (1954), è ormai prassi consolidata considerare il 1984 come l'anno di nascita degli studi di gestione delle risorse umane. In quell'anno infatti sono pubblicati due libri che vengono considerati all'origine dello sviluppo teorico di questa area di studi. Il primo, *Strategic human resource management* di Fombrun e colleghi (1984), illustra il cosiddetto *Michigan model*, mentre il secondo, *Managing human assets* di Beer e colleghi (1984), presenta la teorizzazione dell'*Harvard model*.

Il *Michigan model*, al quale si riconduce l'indirizzo più "rigido" (*hard*) di gestione delle risorse umane (Legge, 1995), si caratterizza per il *focus* sulle nozioni di adattamento strategico (*strategic fit*) e di adattamento interno (*internal fit*). L'adattamento strategico riguarda la necessaria coerenza tra le attività di gestione delle risorse umane e la strategia generale di *business*, mentre l'adattamento interno riguarda l'allineamento delle attività di gestione tra loro. L'assunto basilare è che un buon adattamento strategico e interno influenzi positivamente la prestazione organizzativa, misurata nel breve termine, rispetto a indicatori economici quali, ad esempio, la produttività del lavoro, il fatturato, il profitto. Questa impostazione considera alcuni elementi di contesto (forze politiche, economiche e culturali), che influenzano la strategia dell'impresa, la quale determina a sua volta la struttura organizzativa e di conseguenza la gestione delle risorse umane. Da ciò appare chiaramente come le persone - con le loro motivazioni, competenze, aspirazioni - non entrino, in maniera esplicita, nel processo di creazione del valore aziendale. Le loro caratteristiche sono infatti considerate soltanto in termini strumentali, al fine dell'aumento delle prestazioni economico-finanziarie, e quindi per definire: attività di reclutamento e selezione che individuino le persone migliori per svolgere i compiti previsti dalla struttura, attività di valutazione che supportino la distribuzione delle retribuzioni e conseguentemente incentivino le prestazioni,

attività di formazione che forniscano le competenze richieste dalla mansione attuale e dalle mansioni future. In tal senso il personale dell'impresa è meramente una risorsa da gestire, al pari, ad esempio, di tecnologie, impianti, edifici, denaro.

L'*Harvard model*, che è invece indicato all'origine di un indirizzo più "morbido" (*soft*) di gestione delle risorse umane (Legge, 1995), sottolinea esplicitamente l'importanza dei vari portatori di interessi (azionisti, dirigenti, lavoratori, sindacati, governo e comunità) e dei fattori situazionali (ad esempio, caratteristiche dei lavoratori, condizioni di *business*, evoluzione della tecnologia, mercato del lavoro, leggi, valori) nel determinare le scelte di gestione del personale. Queste scelte, in particolare l'organizzazione del lavoro, il sistema premiante, i modelli di partecipazione dei lavoratori, avranno effetti sul coinvolgimento (*commitment*) e sulle competenze delle persone, che a loro volta determineranno miglioramenti di lungo periodo nel benessere dei lavoratori, nell'efficacia organizzativa e nel benessere collettivo. Anche in questo caso il concetto di adattamento rispetto alle condizioni di contesto e alle esigenze degli *stakeholder* è centrale nel definire quali attività di gestione delle risorse umane siano più adeguate per ciascuna impresa. A differenziare in maniera sostanziale questo indirizzo dal precedente è la prospettiva riguardante il ruolo delle persone. Da un orientamento meramente strumentale, si passa, infatti, a una tendenziale centralità dei lavoratori, che si manifesta non solo nella considerazione del loro benessere tra le conseguenze di lungo periodo di una buona gestione, al pari - e non in posizione subordinata - dell'efficacia organizzativa e del benessere collettivo, ma anche nel considerare il contributo delle persone come un aspetto chiave. Questo è possibile perché gli individui sono considerati soggetti in grado di assumere responsabilità, e che per conseguenza possono prendere parte al processo decisionale, contribuire alla determinazione dei loro processi di crescita, essere coinvolti nella determinazione delle ricompense a fronte del raggiungimento di obiettivi.

Questo breve excursus sui "fondamentali della disciplina" sembrerebbe suggerire che già gli studi iniziali sulla gestione delle risorse umane

proponessero di non limitarsi a una prospettiva utilitaristica e di breve periodo (proposta *hard*), quanto piuttosto di ampliare lo sguardo verso obiettivi ulteriori rispetto al ritorno economico di breve periodo (più in linea con la proposta *soft*). Nonostante ciò, come suggeriscono Boselie e Brewster (2013), il rapido incremento, negli stessi anni, del numero di imprese di grandi dimensioni il cui sviluppo era condizionato dall'andamento azionario favorì l'affermazione – nella teoria e nella pratica – dell'indirizzo *hard* di gestione delle risorse umane.

Di conseguenza, dagli anni 1990 si moltiplicano le analisi empiriche finalizzate a misurare l'impatto delle attività di gestione del personale sulla prestazione aziendale. In particolare gli studi di Huselid (1995), MacDuffie (1995) e Delery e Doty (1996) aprono la strada a questo filone di ricerche. Huselid (1995) misura l'effetto di un gruppo di "pratiche di gestione del personale a elevata prestazione" sul valore di borsa di un campione di imprese quotate; MacDuffie (1995) utilizza il termine "pacchetto" (*bundle*) per indicare le combinazioni di attività di gestione delle risorse umane le cui sinergie determinano un beneficio sulla produttività aziendale; Delery e Doty (1996) definiscono tre procedimenti (universalistico, contingente, configurazionale) per determinare quali attività di gestione migliorano le prestazioni organizzative.

Benché queste ricerche sembrino indicare (non senza alcune contraddizioni) l'esistenza di una relazione positiva tra gestione delle risorse umane e prestazione, rimane aperta la domanda su *come* ciò avvenga: in altri termini, il modo in cui una migliore gestione del personale si tradurrebbe in un aumento delle prestazioni aziendali rimane inesplorato (Wright *et al.*, 2005). E' questo il *focus* di ricerca di numerosi studi sviluppati dagli anni Duemila. Tra questi sono particolarmente rilevanti: la meta-analisi di Jiang e colleghi (2012), che, richiamando la teoria "abilità-motivazione-opportunità" di Boxall e Purcell (2008), suggerisce che diverse attività di gestione del personale sosterebbero la prestazione attraverso lo sviluppo di abilità e competenze, l'aumento della motivazione e le opportunità di carriera offerte ai collaboratori aziendali, nonché la teoria processuale di Wright e Nishii (2006), che illustra il ruolo

espresso dalle percezioni individuali, dai manager e dai comportamenti di gruppo nella determinazione degli effetti *reali* delle attività di gestione del personale *pianificate*.

Non si può prescindere dalla comprensione delle teorie adottate per spiegare la relazione tra attività di gestione del personale e prestazione organizzativa (Wright, McMahan, 1992). Benché si moltiplichino le proposte, tre teorie vengono comunemente richiamate (Delery, Roumpi, 2017): la *resource-based view*, la teoria del capitale umano, la teoria dello scambio sociale. La *resource-based view* sostiene che il vantaggio competitivo dipende dal processo attraverso il quale l'impresa acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse eterogenee, cioè diverse dai concorrenti, e non perfettamente mobili, cioè non trasferibili attraverso il mercato se non perdendo valore (Barney, 1991). Conseguentemente le persone e i procedimenti sviluppati per gestirle potrebbero rappresentare risorse idiosincratice per l'impresa, quindi con caratteristiche di unicità e di valore per l'impresa (Lepak, Snell, 1999), in grado di alimentare un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti dei concorrenti. L'idea di specificità del capitale umano è utilizzata anche dalla teoria del capitale umano (Becker, 1964) per spiegare in che modo i procedimenti di gestione del personale svilupperebbero conoscenze e competenze che, se trattenute all'interno dell'impresa, favorirebbero la creazione di valore (Boon *et al.*, 2018). Si differenzia la teoria dello scambio sociale. Essa si basa sul concetto di "norma di reciprocità" (Gouldner, 1960) e sui lavori di Blau (1964) sullo scambio sociale. Secondo questa teoria, una buona gestione delle risorse umane avvantaggerebbe le imprese perché i collaboratori che beneficiano delle attività aziendali si sentirebbero in dovere di ricambiare quanto ricevuto in forma di atteggiamenti positivi, collaborazione e maggiore sforzo sul lavoro.

Ma qual è lo stato dell'arte e conseguentemente quali sono i "problemi aperti" negli studi sulla gestione (strategica) delle risorse umane? Recenti contributi (Jiang, Messersmith, 2018; Kehoe, 2021; Storey *et al.*, 2019; Wright, Ulrich, 2017) ne suggeriscono alcuni. Un primo aspetto riguarda la definizione

di quali siano le attività di gestione delle risorse umane che hanno un impatto sulla prestazione aziendale: le ricerche empiriche condotte sono, infatti, disomogenee non solo riguardo alle attività analizzate e al modo in cui sono raggruppate (tranne la formazione, attività quali, ad esempio, reclutamento, selezione, pianificazione delle carriere, valutazione, politiche retributive, non sono sempre incluse in tutti gli studi) ma anche rispetto alle modalità con cui le informazioni sono raccolte (ad esempio, a volte le indagini coinvolgono direttamente i lavoratori, altre volte i responsabili del personale). Un secondo aspetto riguarda gli effetti di una buona gestione delle risorse umane. Da un lato, limitandosi a una visione tradizionale che considera soltanto indicatori di prestazione economico-finanziaria, si mette in luce che manca ancora una chiara quantificazione dell'entità del miglioramento delle prestazioni (le analisi variano molto anche secondo l'indicatore considerato - ROA, fatturato, valore di mercato - suggerendo anche la probabile esistenza di fenomeni di causalità inversa); dall'altro lato, gli studi che tentano di misurare gli effetti sul benessere dei lavoratori sono alla ricerca di teorie di supporto (ad esempio la teoria dell'auto-determinazione) che spieghino la relazione tra attività di gestione, effetti sui lavoratori e prestazioni aziendali. Un terzo aspetto riguarda infine il ruolo del tempo, con riferimento non solo al periodo che intercorre tra le azioni di gestione e la realizzazione dei loro effetti, ma anche alla loro sostenibilità nel lungo termine.

### **Sviluppi recenti e prospettive della gestione (strategica) delle risorse umane**

Descrivendo e interpretando la nascita e la trasformazione della gestione delle risorse umane come funzione aziendale, ma anche come ambito di studio e ricerca, Ulrich e Dulebohn (2015) sostengono che la gestione strategica delle risorse umane - caratterizzata appunto dalla stretta connessione *HR and strategy*, grazie alla quale le modalità di gestione delle persone si riflettono sui risultati conseguiti dall'impresa - non costituisce il punto di arrivo. I due autori propongono un'ulteriore evoluzione nel processo di trasformazione della gestione delle risorse umane che definiscono *HR and context*. Le risorse umane

sono in relazione con il “contesto” nel quale l’impresa opera e, specificatamente, con un insieme di attori esterni: clienti, investitori, comunità locale, pubbliche istituzioni, ma anche società civile, ambiente e future generazioni. La gestione delle risorse umane coinvolge non solo attori interni all’impresa – e cioè dirigenti, collaboratori e dipendenti – ma anche esterni, potendo generare del valore per tutti questi attori e portatori di interessi (Donaldson, Preston, 1995).

Tale interpretazione è chiaramente coerente con la *stakeholder theory* dell’impresa (Freeman, 1984) - che riconosce l’esistenza di una pluralità di portatori di interessi, aspettative e bisogni - ma anche con la prospettiva della *triple bottom line* (Elkington, 1997), entrambe prese a riferimento da coloro i quali sostengono che nell’ambito della gestione delle risorse umane si stia affermando e sviluppando in maniera consistente, dopo la prospettiva della gestione strategica delle risorse umane dominante per oltre trent’anni, la prospettiva della gestione sostenibile delle risorse umane (*sustainable human resource management*) (Anlesinya, Susomrith, 2020).

La proposta *triple bottom line* indica tre ambiti di scopo (*purpose*) e di risultato (*outcome*) - noti come le 3 P (*persone, pianeta, prosperità/profitto*) - e ne sottolinea la necessità di bilanciamento, evidenziando il collegamento tra la prosperità economica/il profitto, il benessere (o eguaglianza) sociale e l’integrità (tutela/protezione) ambientale (Macke, Genari, 2019). Tale proposta è diventata sempre più popolare nell’ambito della responsabilità sociale d’impresa (Randev, Jha, 2019) e con riferimento al concetto di sostenibilità aziendale, suggerendo l’adozione di un procedimento multidimensionale anche nella gestione delle risorse umane (Stahl *et al.*, 2020).

La gestione sostenibile delle risorse umane è stata indicata inizialmente da Mariappanadar (2003), ma solo dal 2010 in poi si è assistito a una proliferazione di contributi sul tema, che secondo recenti revisioni della letteratura (Anlesinya, Susomrith, 2020; Macke, Genari, 2019) superano abbondantemente il centinaio di articoli.

Il *sustainable human resource management* collega la gestione delle persone alla responsabilità sociale dell’impresa e alla sua sostenibilità nel tempo,

riconoscendo l'impatto delle politiche e pratiche di gestione delle persone su un'ampia gamma di risultati, oltre i risultati economico-finanziari dell'impresa. Secondo Kramar (2014), la gestione delle risorse umane può avere impatti su individui e gruppi entro l'impresa (contribuendo a generare positivi *human outcomes*) e impatti su gruppi di persone e relazioni tra persone, anche fuori dall'impresa (producendo positivi *social outcomes*). Sono riconosciuti anche l'impatto ecologico della gestione delle persone e gli effetti negativi che le politiche e pratiche di gestione delle risorse umane possono produrre a vari livelli: individuale, sociale, ambientale. In tal senso è stata sottolineata la "insostenibilità" dei "sistemi di attività di gestione del personale ad alta prestazione", che produrrebbero una serie di esternalità negative in ambito umano e sociale, come l'intensificazione dei ritmi di lavoro, la temporaneità delle relazioni di impiego, l'ambiguità di ruolo e standard di prestazione eccessivi. Tutti elementi pericolosi e nocivi per il clima e la cultura organizzativa, il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie, la salute e la soddisfazione collettiva (Randev, Jha, 2019).

L'idea di gestione sostenibile delle risorse umane racchiude dunque in sé sia l'idea di gestione socialmente responsabile sia l'idea di *green HRM* (Renwick *et al.*, 2013) ed è compatibile con gli studi che propongono una prospettiva etica, chiedendosi se prendersi cura dei lavoratori sia un'obbligazione morale e se la gestione delle risorse umane possa essere etica nel senso di equa o giusta (Greenwood, 2002; 2013).

In particolare, nella letteratura sulla gestione sostenibile delle risorse umane sembrano prevalere i contributi riguardanti il *green HRM*, seguiti dai contributi sulla gestione delle risorse umane socialmente responsabile (Anlesinya, Susomrith, 2020), che integrano la gestione delle risorse umane con, rispettivamente, la gestione ambientale (*environmental management*) e la responsabilità sociale dell'impresa (Podgorodnichenko *et al.*, 2020). Nel primo caso, il *focus* è sul nesso tra lavoratori e loro gestione da un lato, e tutela o protezione dell'ambiente dall'altro lato, quindi sul contributo che la gestione delle risorse umane può dare alle prestazioni ecologiche (cioè a favore

dell'ambiente) dell'impresa. Nel secondo caso si riconosce non solo che i lavoratori possono contribuire agli obiettivi di responsabilità sociale dell'impresa, ad esempio prendendo parte a iniziative sociali promosse e/o supportate dall'impresa (De Stefano *et al.*, 2018), ma anche il valore che può avere in sé la gestione delle risorse umane, nella misura in cui prendersi cura dei lavoratori e dei loro bisogni è inteso come pratica socialmente responsabile, che genera benefici sul piano individuale (Barrena-Martinez *et al.*, 2018; Shen, Benson, 2016).

Sono minoritari, ma comunque presenti, i contributi che si concentrano sulle sfide morali, etiche, della gestione delle persone e/o che si focalizzano sulla creazione di valore non solo sul piano organizzativo (sia essa misurata attraverso i risultati economico-finanziari o le prestazioni ambientali dell'impresa) o individuale (ad esempio, in termini di soddisfazione e benessere del dipendente) ma anche sociale, considerandone i benefici per una pluralità di persone, non solo nell'impresa ma anche al di fuori di essa. Tali studi sono rivolti, sempre nell'ambito della gestione sostenibile delle risorse umane, a ciò che è definito *common good HRM*, cioè un orientamento in cui la gestione delle risorse umane è guidata da interessi collettivi intesi come bene, benessere, utilità comune (Aust *et al.*, 2020).

Così, ad esempio, politiche e pratiche di gestione delle risorse umane orientate alla conciliazione vita-lavoro (*work-life balance*) possono generare valore, cioè creare benefici, non solo al singolo (che trae soddisfazione dall'equilibrio vita-lavoro), ma anche alla sua famiglia e alla comunità locale (che gode del tempo che il familiare e membro della comunità non dedica al lavoro). Similmente, politiche e pratiche volte alla salute dei lavoratori si traducono in vantaggi non solo sul piano individuale (in termini di benessere), ma anche sociale, poiché riducono le spese sanitarie a carico della collettività (Camuffo, 2016). Ancora, del lavoro da casa, anziché in azienda, può beneficiare il singolo, che evita costi e stress connessi agli spostamenti casa-lavoro, ma anche l'ambiente e la collettività in termini di minore inquinamento. Su un piano ancora più generale sono considerate sostenibili e ispirate a una logica di



*common good* politiche e pratiche volte a migliorare le condizioni di lavoro nelle imprese fornitrici, a promuovere la democrazia sul posto di lavoro e a creare nuove opportunità di lavoro in ambito locale (Aust *et al.*, 2020).

In altri termini, in alcuni contributi che si riferiscono all'orientamento *triple bottom line* si riconosce come la gestione sostenibile delle risorse umane, guardando alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa nel tempo, sia necessaria e utile all'impresa per conseguire prestazioni di mercato ed economico-finanziarie migliori e durevoli (Kramar, 2014), tradendo un orientamento strumentale alla gestione delle persone (Camuffo, Costa, 1993) che subordina agli obiettivi economico-finanziari dell'impresa (o meglio dei suoi *shareholders*) tutti gli altri obiettivi, di fatto sottintendendo all'espressione "gestione delle persone" il significato "uso di risorse umane" (Greenwood, 2002). Al contempo, negli studi su *common good HRM* si sottolinea che le modalità di gestione delle persone orientate a evitare conseguenze negative sui singoli, sulla società e l'ambiente, e anche a produrre benefici sul piano individuale ed esternalità positive sul piano sociale e ambientale, costituiscano un orientamento che si contrappone sia alla prospettiva *mainstream* della gestione strategica delle risorse umane, sia alla prospettiva *critical* (Greenwood, 2013).

Entrambe queste prospettive, che sono state illustrate in precedenza, sono riconducibili - in modo più o meno stringente - a una visione funzionalista dell'organizzazione aziendale. In breve, la prima prospettiva - *mainstream* - del *Michigan model* (Fombrun *et al.*, 1984) vede dipendenti e collaboratori delle imprese come risorse dalle quali trarre, attraverso le modalità di gestione, valore per coloro che gestiscono e investono nell'impresa. La seconda prospettiva - *critical* - del *Harvard model* (Beer *et al.*, 1984) considera la gestione delle risorse umane come una pratica che, nell'assumere le persone come risorse, tradisce una mera retorica e individua nelle modalità di gestione delle persone adottate dalle imprese una forma non di valorizzazione, ma di controllo sui lavoratori, comunque finalizzata, al pari dell'*hard HRM*, a raggiungere gli obiettivi di dirigenti e proprietari dell'impresa (Legge, 1995).

La distanza da entrambe le prospettive è ravvisabile nella constatazione che la gestione delle risorse umane socialmente responsabile sembra porre l'enfasi sulle persone (dentro l'impresa e fuori), non solo come portatori di interessi individuali (economici, di salute e relazionali), ma anche come membri della comunità locale e della più ampia collettività, della società. Questo è ancora più vero con riferimento all'approccio *common good* che si sta affermando nella letteratura sulla gestione sostenibile delle risorse umane, ma che ha trovato, già nel passato, esempi autorevoli di applicazione concreta nelle imprese, come nel caso di Olivetti (Doria, 2018). La gestione delle risorse umane in questi nuovi orientamenti sembra rispondere non tanto a una finalità di controllo, né solo a una finalità di valorizzazione e benessere dei singoli, quanto piuttosto a una finalità di interesse collettivo.

In conclusione, l'evoluzione negli orientamenti alla gestione delle risorse umane di cui si è riferito sembra suggerire che la gestione dell'impresa, in generale, e specificatamente l'organizzazione del lavoro e la gestione dei lavoratori, pur rimanendo all'interno di un quadro oggettivista si arricchisce di una prospettiva che punta, in una logica non di "mezzo", ma di "fine" ultimo, a soddisfare gli interessi del singolo e a creare benessere per le persone, la società e l'ambiente in cui queste vivono e lavorano.

Resta, comunque, aperta la questione se l'adozione di una prospettiva antipositivista, soggettivista e costruttivista, alla gestione del lavoro e dei lavoratori permetta una migliore enucleazione e soddisfazione degli interessi e delle esigenze delle persone, sia come lavoratori sia come membri della società e dell'ambiente.

## Riferimenti bibliografici

ANLESINYA A., SUSOMRITH P.

2020 Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field, *Journal of Global Responsibility*, 11, 3: 295-324.

AUST I., MATTHEWS B., MULLER-CAMEN M.

2020 Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?, *Human Resource Management Review*, 30, 3: 100705.

BARNEY J.B.

1991 Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 1: 99-120.

BARRENA-MARTINEZ J., LÓPEZ-FERNÁNDEZ M., ROMERO-FERNANDEZ P. M.

2018 Drivers and barriers in socially responsible human resource management, *Sustainability*, 10, 5: 1532.

BECKER G.

1964 *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Chicago: University of Chicago Press.

BEER M., SPECTOR B.A., LAWRENCE P.R., MILLS D.Q., WALTON R.E.

1984 *Managing human assets*, New York: Free Press.

BLAU P.M.

1964 *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.

BOON C., ECKARDT R., LEPAK D. P., BOSELIE P.

2018 Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 1: 34-67.

BOSELIE P., BREWSTER C.

2013 *At the crossroads at midnight: Strategic human resource management now*, John H. Dunning Centre for International Business, Discussion Paper Series No. 2013-010.

BOXALL P., PURCELL J.

2008 *Strategy and human resource management*, Basingstoke, U.K.: Palgrave Macmillan.

CAMUFFO A.

2016 Le nuove sfide dell'HR: big data, rilevanza e sostenibilità, *Economia & Management*, 5-6: 117-125.

CAMUFFO A., COSTA G.

1993 Strategic Human Resource Management: the Italian Style, *MIT Sloan Management Review*, 34, 2: 59-67.

DELERY J.E., DOTY D.H.

1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39, 4: 802-835.

DELERY J.E., ROUMPI D.

2017 Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?, *Human Resource Management Journal*, 27, 1: 1-21.

DE STEFANO F., BAGDADLI F., CAMUFFO A.

2018 The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review, *Human Resource Management*, 57, 2: 549-566.

DONALDSON T., PRESTON L.E.

1995 The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20: 65-91.

DORIA M.

2018 Olivetti. La parabola di un'industria italiana, *Impresa Progetto Electronic Journal*, 2: 1-18.

DRUCKER P.

1954 *The Practice of Management*. New York: Harper.

ELKINGTON J.

1997 *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st Century*, Oxford: Capstone.

FOMBRUN C., TICHY N.M., DEVANNA M.A.

1984 *Strategic human resource management*, New York: Wiley.

FREEMAN R.E.

1984 *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

GOULDNER A.W.

1960 The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25, 2: 161-178.

GREENWOOD M.R.

2002 Ethics and HRM: A review and conceptual analysis, *Journal of Business Ethics*, 36, 3: 261-278.

2013 Ethical analyses of HRM: A review and research agenda, *Journal of Business Ethics*, 114, 2: 355-366.

HUSELID M.A.

1995 The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38, 3: 635-672.

JIANG K., LEPAK D.P., HU J., BAER J.C.

2012 How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *Academy of Management Journal*, 55, 6: 1264-1294.

JIANG K., MESSERSMITH J.

2018 On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 1: 6-33.

KAUFMAN B.E.

2007 The development of HRM in historical and international perspective, in Boxall P.F., Purcell J., Wright P.M. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*: 19-47, Oxford: Oxford University Press.

KEHOE, R.R.

2021 Revisiting the concepts of vertical and horizontal fit in HRM: What we know, what we don't know, and where we might go, *Academy of Management Perspectives*, 35, 2: 175-180.

KRAMAR, R.

2014 Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?, *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 8: 1069-1089.

LEGGE, K.

1995 *Human Resource Management: Rhetorics and Reality*, London: Macmillan.

LEPAK D., SNELL S.

1999 The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24, 1: 31-48.

MACDUFFIE J. P.

1995 Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 2: 197-221.

MACKE J., GENARI D.

2019 Systematic literature review on sustainable human resource management, *Journal of Cleaner Production*, 208: 806-815.

MARIAPPANADAR S.

2003 Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment, *International Journal of Social Economics*, 30, 8: 906-923.

PODGORODNICHENKO N., EDGAR F., MCANDREW I.

2020 The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions, *Human Resource Management Review*, 30, 3: 100685.

RANDEV K.K., JHA J.K.

2019 Sustainable human resource management: A literature-based introduction, *NHRD Network Journal*, 12, 3: 241-252.

RENWICK D.W., REDMAN T., MAGUIRE S.

2013 Green human resource management: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15, 1: 1-14.

SHEN J., BENSON J.

2016 When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior, *Journal of Management*, 42, 6: 1723-1746.

STAHL G. K., BREWSTER C. J., COLLINGS D.G., HAJRO A.

2020 Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM, *Human Resource Management Review*, 30, 3: 100708.

STOREY J., ULRICH D., WRIGHT P. M.

2019 *Strategic human resource management: A research overview*, New York: Routledge.

ULRICH D., DULEBOHN J.H.

2015 Are we there yet? What's next for HR?, *Human Resource Management Review*, 25, 2: 188-204.

WRIGHT P. M., GARDNER T. M., MOYNIHAN L. M., ALLEN M. R.

2005 The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order, *Personnel Psychology*, 58, 2: 409-446.

WRIGHT P. M., MCMAHAN G.

1992 Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, 2: 295-320.

WRIGHT P. M., NISHII L. H.

2007 Strategic HRM and organisational behaviour: Integrating multiple levels of analysis, *Working Paper 06-05*, Ithaca NY: Cornell University

WRIGHT P.M., ULRICH M.D.

2017 A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 45-65.