

Alessandro Arduino
M. Cristina Bombelli

Le sfide di human resource management in Cina

La crescita inattesa del “job hopping” pone alle aziende operanti nelle zone di sviluppo in Cina nuove sfide di elaborazione e implementazione di politiche del personale adatte al contesto.

Il job hopping, ovvero il salto in tempi rapidi da un posto di lavoro all'altro, sta assumendo nelle principali zone di sviluppo della Cina una rilevanza del tutto inattesa. In un paese in cui la crescita, pur se esponenziale, è un fenomeno recente, le aspettative delle aziende che delocalizzano, italiane e occidentali in genere, è di trovare non solo manodopera a basso costo, ma anche una grande disponibilità e abnegazione soggettiva. L'elevato turnover è quindi un fenomeno spesso impensabile, che confligge con le aspettative prevalenti dei datori di lavoro. E che rischia di innalzare nuovi stereotipi sui cinesi: persone inaffidabili e dedite esclusivamente al tornaconto personale. Il lavoro che si presenta, dopo aver cercato di fare il punto sul fenomeno

del job hopping all'interno di alcuni dati di natura più complessiva, analizza le strategie di contenimento messe in atto da alcune aziende, in particolare nell'area di Shanghai, per sviluppare una riflessione circa la gestione del personale in essere e in prospettiva. La tesi centrale degli autori è che il job hopping vada interpretato come punta dell'iceberg di una carenza politica di human resource management, che deve trovare riflessioni più compiute soprattutto dal punto di vista interculturale. L'indifferenza all'azienda che emerge da questo fenomeno è sintomo anche di incapacità gestionale nell'intercettare bisogni soggettivi di lungo periodo e, soprattutto, attese di natura più qualitativa che le persone esprimono.

Il fenomeno del job hopping in Cina

Con *job hopping* si denomina sinteticamente la tendenza individuale a cambiare con frequenza il posto di lavoro, lasciandosi alla spalle, in rapida sequenza, un'azienda dietro l'altra. Questa propensione soggettiva si traduce, dal punto di vista organizzativo, in un elevato turnover del personale. La sola città di Shanghai, ad esempio, offre 600mila nuovi posti di lavoro l'anno⁽¹⁾. Questo fenomeno, evidentemente espressione di un mercato del lavoro dove le persone vengono contese, sembrava esclusivo appannaggio dei paesi industrializzati. Di *job hopping*, ad esempio, si è iniziato a parlare in particolare nella Silicon Valley che, perlomeno nel recente passato, si conteneva i cosiddetti “talenti”, un fenomeno legato alla *knowledge economy*. Qualche ricercatore ha anche sottolineato come esso sia stato, nella valle americana della tecnologia, un contributo all'innovazione, sviluppando una capillare e osmotica disseminazione delle intelligenze (Postrel, 2005).

Dal punto di vista aziendale, in particolar modo a livello di quadri e manager, il *job hopping* costituisce una problematica di gestione decisamente rilevante. Le risorse spese per formare una persona in termini di tempo, training e socializzazione sono notevoli. In momenti di espansione economica e di sviluppo, la perdita di persone su cui si è puntato ha spesso anche risvolti di natura psicologica, di sensazione di tradimento non solo giuridico, ma anche di *gentlemen's agreement*. Il fenomeno del “salto” in tempi brevi tra due impieghi sta diventando un elemento prioritario nei processi di gestione del personale in Cina. Nelle città che si stanno più rapidamente sviluppando, come Shenzhen, Pechino, Canton e, soprattutto, Shanghai, sta assu-

Sugli Autori. Alessandro Arduino (alessandro@arduino.org) laureato in lingue orientali, Master Sc. Public Policy and Management Università di Londra. Ricercatore sui temi di cross cultural management in Giappone, Cambogia e Cina. Risiede a Shanghai da un decennio.

M. Cristina Bombelli (cristina.bombelli@unibocconi.it), Docente della Sda Bocconi, Area O&P, Coordinatrice Laboratorio Armonia, gruppo di ricerca sul diversity management, professore di comportamento organizzativo all'Università di Milano Bicocca.

(1) Shanghai Labor and Social Security Bureau; briefing gennaio 2006.

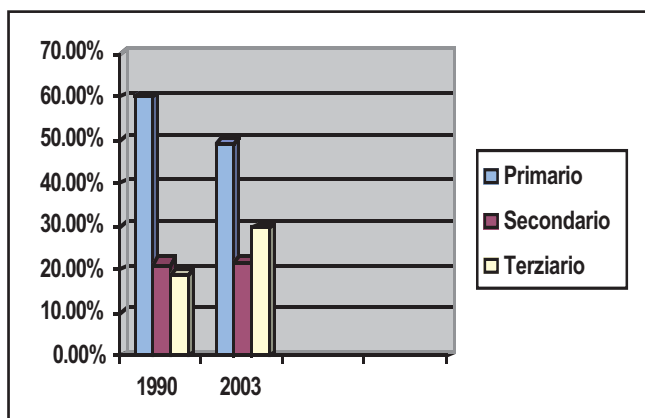


Figura 1 - Fonte: China Statistical Yearbook 2004.

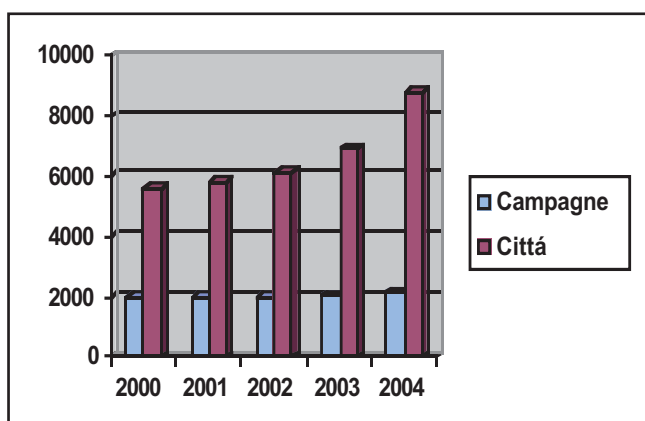


Figura 2 - Divario città/campagne del reddito annuo pro capite, espresso in Yuan. (fonte: China Statistical Yearbook 2005.)

mendo una dimensione tale da costituire causa primaria e strutturale di cattivi risultati di gestione o addirittura di fallimento aziendale. Il caso cinese assurge alla massima espressione del problema per le peculiarità che esprime: da un lato i tempi ristretti che caratterizzano il passaggio da un impiego all'altro, una dimensione quindi quantitativa del fenomeno dall'altro le figure professionali che ad esso sono interessate, non più e non solo di livello gerarchico medio-basso e quindi decisamente fungibili nel mercato del lavoro, ma anche e sempre più figure manageriali e tecnici specializzati solitamente meno coinvolti nel processo, con una caratterizzazione qualitativa di natura specifica.

Il tema del *job hopping*, a nostro parere, è un elemento molto interessante da studiare, in quanto rappresenta una sorta di punta dell'iceberg di una serie di processi causali di natura generale radicati nello sviluppo tumultuoso e contraddittorio della Cina, e di percorsi di apprendimento di natura gestionale della sin-

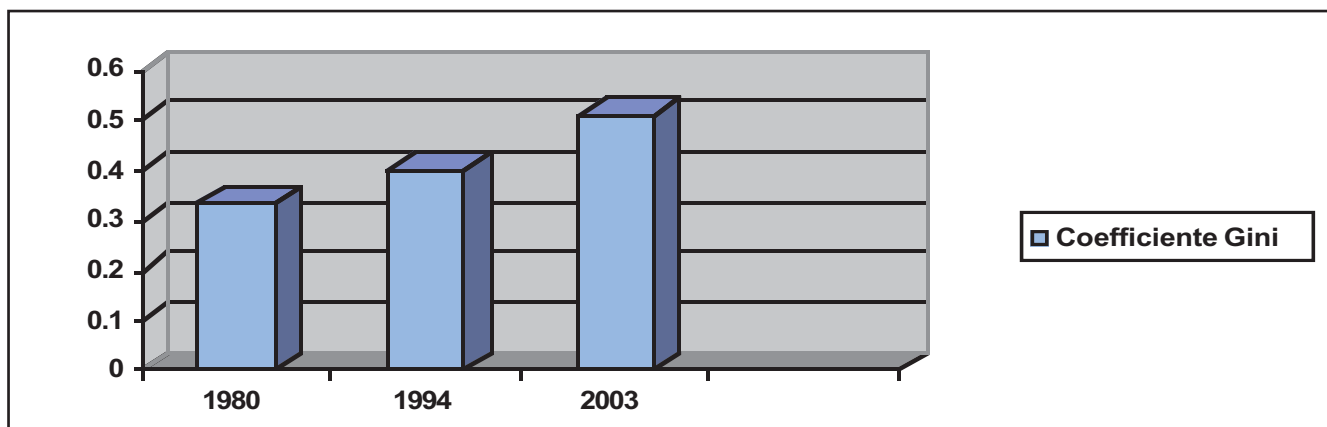
gola azienda, che non hanno ancora trovato un'espressione teorica e un radicamento pratico.

Dal punto di vista complessivo l'economia cinese esprime l'antinomia di essere contemporaneamente ancora in via di sviluppo, ma già affetta da problematiche tipiche dei paesi sviluppati, quali crescita demografica e invecchiamento precoce della popolazione. A oggi il 68% della popolazione cinese risulta in età lavorativa, ma il picco che segnerà l'inizio del calo demografico dovrebbe già presentarsi tra il 2008 e il 2010⁽²⁾. Sembrerebbe paradossale parlare di carenza di personale in un paese dove la pressione dei disoccupati dalle campagne verso le città forma un flusso costante di persone che raggiungono le aziende, fornendo manodopera a basso prezzo anche se non qualificata. Analogamente, le ristrutturazioni delle aziende statali e il conseguente ammodernamento dell'amministrazione pubblica hanno generato un'eccedenza di 31 milioni di impiegati solo alla fine degli anni '90. Un esercito di riserva, che bene si coglie dalla rappresentazione grafica dello spostamento interno ai settori economici (vedi figura 1).

Nel 2003 e 2004 il tasso di disoccupazione si è stabilizzato rispettivamente al 4,3% e al 4,2% nelle aree urbane, con un incremento al 4,7% previsto per la fine del 2005. Questo dato ha diverse cause tra loro concomitanti. Da un lato bisogna tener conto dei 36 milioni di posti generati dal settore privato dal 1996 al 2003, dall'altro il passaggio dal 60,1% di impieghi nelle campagne dal 1990 al 49,1% del 2003 è da imputare sostanzialmente alla riforma dell'*hukou* (permesso di residenza). L'*hukou* è strettamente correlato al libretto di residenza (*hukou ben*) dove vengono annotati dagli uffici di polizia distrettuali tutti i componenti del nucleo familiare e che consente sia il controllo delle nascite sia il riscontro della mobilità personale in quanto, senza preventiva autorizzazione di trasferimento, non è possibile trovare impiego presso una località diversa da quella in cui si è registrati. La riforma del 1990, dettata dalla forte richiesta di manodopera per le nascenti imprese private, ha reso più flessibili le modalità di cambiamento di residenza e di ottenimento di permessi temporanei di lavoro in località differenti dal proprio *hukou*, in particolar modo nelle zone speciali di sviluppo economico (*Kaifaqu*).

A queste dinamiche occupazionali si legano in modo diretto le modifiche del reddito pro capite che, nell'industria e nei servizi, subisce un continuo e progressivo innalzamento, mentre rimane sostanzialmente stabile nelle campagne (Figura 2).

(2) World Bank China Welfare Report, 2002.



La stessa distribuzione del reddito, oltre a sottolineare il gap tra popolazione urbana e rurale, lancia l'allarmante grido del notevole aumento del divario tra benestanti e meno abbienti, come confermato dall'analisi del coefficiente Gini⁽³⁾, dallo 0,33 del 1980 a un preoccupante 0,51 del 2003 (Figura 3).

L'aumento degli stessi salari ha seguito crescite fortemente differenziate, nella fattispecie (es. nel 2003):

Settore rurale:	+5,75%
Settore urbano non specializzato:	+13,3%
Settore urbano specializzato:	+28,2%

A completamento di questo quadro economico generale, alcuni dati relativi alle dinamiche dell'occupazione, di seguito riportati, possono aiutare a meglio comprendere quali sono le dinamiche oggi esistenti nelle zone ad alta intensità di sviluppo della Cina. Negli ultimi cinque anni, 45mila laureati cinesi all'estero sono ritornati a lavorare a Shanghai. Prima del 2000, almeno il 75% dei diplomati cinesi negli Stati Uniti (Master o PhD) rimaneva negli Usa a lavorare⁽⁴⁾. Dal 2002 si è verificata un'inversione di tendenza del *brain drain* da parte degli Usa di laureati cinesi nei campi legati all'Ict⁽⁵⁾. Inoltre, l'innalzamento del livello di istruzione perseguito durante il periodo maoista ha elevato, sin dalla fine degli anni '50, il livello di alfabetizzazione della popolazione, puntando maggiormente sull'istruzione primaria. In questo caso la Cina ha sempre mostrato una percentuale della popolazione con una cultura e capacità di base superiore alle altre società in via di sviluppo. Ad esempio, l'analfabetismo in India nel 2003 toccava quasi il 30% della popolazione, contro il 12% della Cina⁽⁶⁾.

In questo quadro di natura generale si inserisce il tema occupazionale specifico, oggetto del presente lavoro. Un sondaggio condotto nel 2004 da *Watson Wyatt Worldwide* ha messo in luce che il tasso di turnover del personale a livello manageriale è del 13,2% a Shanghai, seguito dal 12,5% di Shenzhen, 10,6% di Pechino e

Figura 3

10,3% di Canton. Il trend non solo sottolinea la gravità del problema in termini assoluti, ma mette in evidenza una tendenza alla crescita continua e incessante nel corso degli anni. Se si collegano questi dati con quelli di crescita del Pil annuo delle singole città, si può notare una correlazione tra l'aumento della ricchezza prodotta e la propensione dei manager a "saltare" da un impiego a un altro. Entrambe le curve di crescita dei due fattori sembrerebbero quindi direttamente proporzionali agli aumenti vertiginosi degli investimenti diretti esteri (Ide) in Cina. Nella sola Shanghai il tempo medio di permanenza per un impiegato di alto livello è di 2,5 anni rispetto ai 4 anni di "fedeltà aziendale" negli Stati Uniti, già considerati un lasso di tempo brevissimo solo pochi anni or sono⁽⁷⁾.

Il fenomeno non è esattamente quantificabile: diversi enti statali e società di ricerca private internazionali, pur convergendo nella descrizione della tendenza complessiva, non sono in grado di fornire percentuali attendibili sul job hopping. Chiara però è la tendenza progressiva, che rende unanime il grido d'allarme sull'inevitabile intensificarsi del problema. La carenza di professionisti locali, dai tecnici specializzati ai manager con esperienza internazionale, è ulteriormente esasperata da altri tre fattori concomitanti. Oltre alla già

(3) Teorizzato da Corrado Gini, l'omonimo coefficiente rappresenta l'equanimità della distribuzione della ricchezza. Suddiviso in percentuale da 0 distribuzione eguale a 100 totale ineguaglianza. In una società sviluppata con una struttura sociale stabile, il coefficiente non supera lo 0,4. Nonostante non sia esente da critiche, viene utilizzato quando dati come il Pil non vengono ritenuti sufficientemente rappresentativi della situazione di una determinata popolazione.

(4) Shanghai Municipal Personnel Department, Statistics Report Briefing 2005.

(5) Ibidem.

(6) The Economist Intelligence Unit EIU, China Hand 2004.

(7) Shanghai Municipal Personnel Department, Statistics Report Briefing 2005.

accennata crescita degli Ide e all'invecchiamento precoce della popolazione, bisogna considerare che la Cina ha già attinto abbondantemente alle risorse di personale durante la fase di crescita del Pil a due cifre degli anni passati. A essi si lega il gap generazionale per i manager cresciuti durante la rivoluzione culturale, la cui formazione tende a prediligere le Soe (State Owned Enterprise), le aziende totalmente gestite dallo stato, a scapito di impieghi più remunerativi, ma ritenuti rischiosi poiché legati a un sistema di premio egualitario e focalizzato al gruppo, piuttosto che a una spinta meritocratica legata alle azioni del singolo.

A questo quadro già complesso si assommano i problemi generati da una economia globalizzata ad alto valore tecnologico, che impone costanti adeguamenti di *knowledge* e un conseguente aggiornamento del personale. La volontà di cambiare lavoro per un incremento minimo del proprio salario è sempre stato un problema nelle aziende cinesi, a partire dalla politica di apertura delle zone di sviluppo economico preferenziale attuata dalla fine degli anni '80. Allora il problema era legato quasi esclusivamente agli operai e agli impiegati e ristretto a un mercato del lavoro localizzato alle sole zone costiere della Cina, con particolare riferimento al bacino dello Yangtze e alla provincia del Guangdong. Dagli anni '90, con un incremento esponenziale degli Ide che vedono la Cina la primo posto nel mondo come destinataria, e con la finalizzazione di questi investimenti sempre più verso *Wholly owned foreign enterprise* (Wofe) che non alle joint-venture (Jv), la richiesta di segmenti manageriali intermedi si è innalzata, senza trovare una risposta adeguata anche in virtù della scarsità di manager espatriati con precedente esperienza sulla Cina.

Rimane aperta, dal punto di vista soggettivo, la ricerca delle motivazioni a un job hopping così rilevante. La prima e consueta lettura è ovviamente di natura economica. I giovani manager e tecnici cinesi, corteggiati da aziende in rapida crescita, cercano di massimizzare il loro tornaconto in termini quantitativi. È una lettura che ben si sposa con la mitologia oramai molto diffusa di manager rampanti e sempre più remunerati, chiamati con neologismo i Chuppie (Chinese Yuppie), che non hanno altro obiettivo che una carriera facile e veloce. Alcuni sondaggi, però, attutiscono questa prima impressione. Waldkirck (2004), ad esempio, articola diverse cause oltre a quelle citate, sottolineando anche le incomprensioni di natura culturale. Inoltre una ricerca condotta da George B. Graen, professore alla Luisiana e alla Dong Hua University a Shanghai, su 155 Mba ha riscontrato che il 48 % dei diplomati Master aveva lasciato il lavoro nei cinque anni successivi all'inserimento lavorativo per motivi di carriera, ma ben il 24% per incomprensioni culturali con i manager stranieri (China Daily, settembre 2004).

Come affrontare la sfida della gestione del personale in Cina

La *retention* costituisce sempre un elemento critico nella gestione del personale, in tutti i contesti. Il tema è diventato sempre più importante nella letteratura e nella pratica manageriale, in relazione alla consapevolezza che le persone costituiscono una risorsa critica nel raggiungimento degli obiettivi (Barney, 1991). La criticità è tanto maggiore quando è difficile trovare persone, ovvero in situazioni di piena occupazione, oppure quando le competenze richieste sono particolari, di nicchia, o con un *knowledge* elevato. A questo si aggiunge che l'equilibrio organizzativo di integrazione tra le diverse parti dell'azienda e tra le persone che la compongono, si raggiunge consolidando lentamente una cultura comune che diventa elemento caratterizzante. Da queste premesse si coglie quanto la propensione delle persone a cambiare rapidamente lavoro possa costituire un problema manageriale di primaria importanza.

Il fenomeno costituisce una grave incertezza, sia per le grandi aziende sia per le pmi, pur con caratteristiche diverse. Per quanto concerne le piccole e medie imprese, il formare un tecnico o un direttore vendite cinese in Italia per poi vederlo cambiare lavoro a pochi mesi dal ritorno in Cina è non solo un'esperienza scioccante dal punto di vista culturale, ma anche una grave perdita di investimento dal punto di vista economico. Oltre alla perdita di tempo e di denaro che l'evento produce, innescando anche un rallentamento del progetto di sviluppo della filiale cinese, dovuto alla mancanza di personale qualificato. Nel contempo nelle grandi aziende, che hanno più risorse in eccedenza per sviluppare un core business mantenendo inalterata la qualità del servizio o del prodotto, il rapido ricambio del personale dirigenziale contribuisce a generare un clima organizzativo caratterizzato dal malcontento e soprattutto dalla sfiducia. Clima che influenza l'impegno generale dei collaboratori nel sintonizzarsi con gli obiettivi aziendali. L'elevato turnover delle figure manageriali lascia un vuoto di leadership, elemento indispensabile per creare una focalizzazione aziendale verso una visione e un obiettivo finale condiviso. La conseguenza di questo processo è che le persone impiegate ai diversi livelli vedono legittimati comportamenti di deresponsabilizzazione e scarsa fedeltà. Nonostante la chiara evidenza della problematicità del tema, l'elevata incidenza quantitativa del job hopping precedentemente descritta dimostra come le imprese non abbiano probabilmente ancora trovato efficaci strategie di contenimento. È interessante sottolineare, da questo punto di vista, una sorta di ambivalenza nei processi di delocalizzazione. Da un lato la scelta del territorio cinese avviene proprio perché il costo della manodopera è estremamente inferiore a quello dei paesi d'origine, e quindi il personale viene ritenuto un fattore critico nella scel-

ta; dall'altro non si sviluppano modelli di gestione accurati che prevedano una serie di criticità di cui il job hopping è solo l'apice.

Il problema descritto probabilmente non avrà ripercussione sui dati aggregati, quali la crescita del Pil nazionale cinese stimata all'8,5% per il 2006; ma dal punto di vista della singola azienda, la scarsa attitudine verso una corretta e preveggenza gestione delle risorse umane, specialmente nel caso di una piccola o media impresa, può avere gravissime ripercussioni. Molte società, pmi italiane in particolar modo, hanno affrontato con leggerezza questo aspetto manageriale, vedendo così le figure chiave, quali direttori di filiali e tecnici specializzati, "sparire" subito dopo aver completato la formazione in Italia, per poi "riapparire" presso società concorrenti, sia cinesi sia internazionali, per un minimo incremento salariale. Nel contempo il continuo movimento delle figure direttive, oltre a creare il già citato senso di sfiducia nei confronti dell'azienda, genera anche il crescere di aspettative salariali sovradimensionate. Lo stesso divario tra stipendi per espatriati e salari per manager locali risulta in un fattore destabilizzante nelle aspettative a breve e medio termine, nonché nel processo di localizzazione delle attività operative.

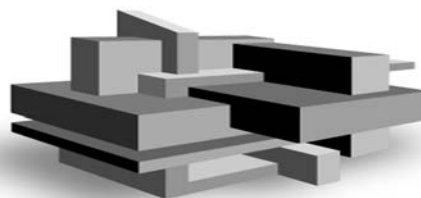
All'interno quindi di un quadro aziendale complessivo che non appare caratterizzato da particolari innovazioni, si intendono distinguere alcune buone prassi che possono costituire un elemento di riflessione utile per articolare altre e più complessive, possibili strategie. Quelle messe in atto da alcune aziende, che più di altre hanno tentato di affrontare il problema, si possono classificare secondo alcuni filoni sotto riportati. È però necessario sottolineare, come premessa, che pochi dei casi analizzati utilizzano un'unica strada tra quelle delineate. Nelle diverse realtà si costruisce un mix di soluzioni, che può variare a seconda delle situazioni e dei momenti nel ciclo di vita dell'impresa. Lo schema vuole quindi esplicitare delle possibili filosofie soggiacenti ai diversi strumenti e i vantaggi/svantaggi derivati da ciascuna. Con questa premessa, i casi citati non esauriscono le loro politiche del personale negli esempi descritti.

Sistema premiante di breve periodo: aumenti salariali e differimento dei premi

La strategia più immediata è quella del rilancio salariale, che nel breve consente di acquisire le risorse, ma nel medio-lungo periodo diventa causa del fenomeno in esame. In realtà la situazione non è così nettamente valutabile come negativa. Esperienza, ad esempio, della Jv Inghirami è di aver sviluppato, fin dai primi anni '90, una situazione di salari leggermente più alti della media, che hanno consentito di fidelizzare in modo strategico un discreto numero di manager e di tecnici, e soprattutto

di personale specializzato nella produzione tessile di qualità. Interessante il punto di vista di questa azienda che, voce fuori dal coro, ritiene il personale operaio con queste caratteristiche di più difficile reperimento rispetto ad alcune figure manageriali, e quindi sul quale è necessario decisamente mantenere, rispetto alle aziende limitrofe, un vantaggio di posizionamento⁽⁸⁾. Generalizzando le interviste raccolte, si può dire che la leva salariale è prevalentemente usata nelle posizioni manageriali, più raramente per le posizioni di livello inferiore.

Un'altra strategia utilizzata è quella che si potrebbe definire del "differimento" del premio. In questo caso si divide il salario che si potrebbe definire di base, che viene erogato con cadenza mensile, da un sostanzioso bonus che viene invece elargito una volta all'anno e solo nel caso non si lasci l'azienda. Il vantaggio di questa operazione è che le persone vengono incentivate a non lasciare l'azienda in vista del premio finale, ma lo svantaggio è che questa prassi operativa porta con sé il condensare in una parte dell'anno, prevalentemente il periodo seguente al capodanno lunare cinese, la maggior parte del job hopping, con conseguenze piuttosto rilevanti nella gestione per personale. È evidente che questo tipo di scelta non ha prevalentemente lo scopo di arginare il job hopping, ma anche di prevedere a priori un periodo dell'anno focalizzato al reclutamento e alla selezione.



Leva geografica

Un metodo utilizzato per trattenere i tecnici delle posizioni chiave legate a processi di produzione specializzati, oltre ai manager che generalmente godono di stipendi competitivi, è quello di assumere e formare personale avente un'origine geografica differente da quella in cui sorge lo stabilimento. "Importando" il personale da un'altra provincia si crea un nucleo di impiegati che parlano un dialetto completamente differente da quello locale. Questa omogeneità linguistica e culturale favorisce inoltre la creazione di relazioni più solide a lungo termine, rispetto a quelle da "melting pot". La scelta viene preferita a quella della realtà locale, in cui gli attori sono supportati da vincoli di sicurezza familiari e quindi liberi di

(8) Si ringrazia per questa testimonianza il presidente, dott. Giovanni Inghirami e il DG Yingzi Zhang.

Il middle management in Cina: una risorsa da gestire in un'ottica "glocal"

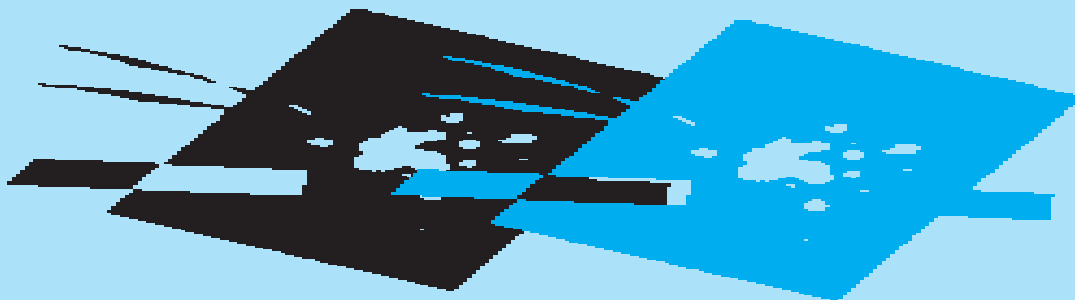
di **Julio Gonzalez**

Ci siamo ormai abituati alle dimensioni da capogiro che caratterizzano lo sviluppo dell'economia cinese: la crescita del Pil a due cifre, le infrastrutture costruite in tempi da record, più di trenta milioni di posti di lavoro negli ultimi dieci anni, lo sviluppo di programmi spaziali, il futuribile skyline di Shanghai. Tutti questi fenomeni causano una sorta di ubriacatura concettuale ed emotiva sia a chi in Cina ci lavora sia a chi osserva il fenomeno da lontano. Nell'articolo di Bombelli e Arduino si evidenzia l'altra faccia dell'esplosione economica cinese, il rovescio della medaglia che sfugge alla visione superficiale. L'accento è cioè posto sul comportamento lavorativo dei Chuppie ovvero dei "Chinese young urban professional". Più in particolare viene esaminato, in dettaglio, come i professional e i capi intermedi cinesi stiano reagendo al frenetico trend di sviluppo approfittando dell'assenza di regole. Quindi nel "Paese dell'armonia celeste" è in atto una guerra per il personale qualificato che ricorda la *war of talents* degli anni novanta e della new economy in occidente. Per attirare personale qualificato, che sappia parlare lingue straniere e che abbia esperienza della cultura delle imprese multinazionali, le imprese in Cina tendono ad abusare sbrigativamente della leva economica. Ne consegue che, per questa ragione non poche aziende occidentali offrono oggi retribuzioni troppo alte e sproporzionate al mercato locale. A lungo termine questa prassi,

come già accaduto in altre realtà, finirà per produrre effetti boomerang non solo in termini di equità ma soprattutto a livello della gestione: personale in azienda pagato fuori degli standard e con retribuzioni non legate alla competenza effettiva. Più in particolare la scarsità di professional e quadri qualificati insieme alla carenza di filosofie e strumentazioni adeguate di gestione del personale rivolte al "middle management" cinese fa sì che si generi il cosiddetto "job hopping" ovvero il salto opportunistico continuo dei chuppie da un'azienda all'altra. Vale a dire che un fenomeno (il job hopping per l'appunto), presente in occidente negli ultimi anni '90 nel settore informatico, ha finito per manifestarsi anche in una realtà in via di sviluppo. Questo considerando che il tasso di turnover del personale a livello manageriale è del 13,2% a Shanghai, seguito dal 12,5% di Shenzhen, 10,6% di Pechino e 10,3% di Canton. L'espressione job hopping significa letteralmente il salto (quasi ludico) da un posto di lavoro all'altro, a scatti e mantenendo a stento l'equilibrio tra un passo e l'altro. La metafora è complessa e ci porta alla mente individui che non arrivano mai a raggiungere la completa stabilità non solo sul posto di lavoro, assai difficile da garantire in qualsiasi realtà, ma probabilmente anche nelle aspettative e nelle competenze. Ogni specialista di risorse umane in Cina è abituato ad intervistare candidati che si presentano alle selezioni dopo

aver cambiato lavoro solo da pochi mesi. La ragione dichiarata per i frequenti spostamenti è la volontà di accrescere la propria professionalità, ma è difficile capire quale sia la professionalità di cui si sta parlando. Talvolta sembra più un desiderio di collezionare sul proprio curriculum vitae i nomi di multinazionali prestigiose e job title più o meno pomposi che la risposta a veri bisogni personali e professionali. Dunque il problema per le aziende è quello di lavorare per costruire un contratto psicologico sufficientemente robusto con i quadri, che consenta una relazione persona-azienda di maggiore durata. Ciò in modo da arginare un esodo che attiva da parte delle direzioni del personale una sorta di fatica di Sisifo centrata sull'iperattivismo del servizio selezione, reclutamento e addestramento. Questo in un contesto dove la continua ricerca e perdita di personale genera, come effetti collaterali, non solo maggiori oneri ma un orientamento limitato, contingente e di breve periodo, per lo più riferito all'anno o al massimo al biennio. In questo contesto il middle management finisce per essere considerato più un costo che un investimento. Ma la cosa è ancora più grave di quanto appaia prima vista. Infatti, come sottolineano Arduino e Bombelli, il fenomeno del job hopping costituisce la punta dell'iceberg di una politica sostanzialmente carente di human resources management poiché non utilizza sempre il complesso degli strumenti del ciclo di gestione del personale. Infatti nelle imprese multinazionali operanti in Cina si lavora, di norma,

soltanto su selezione, reclutamento e compensation trascurando di assegnare rilievo agli aspetti di sviluppo e di politiche di carriera, e senza cercare di capire il senso che questi aspetti potrebbero avere in questo contesto. In altre parole, attualmente, le imprese che operano in Cina sembrano assegnare maggior peso agli aspetti economici e finanziari, mentre non danno ancora il rilievo adeguato agli aspetti di investimenti in capitale umano. Quindi i grandi successi ottenuti con riferimento al Pil e rispetto alla creazione record di posti di lavoro (36 milioni di posti in 8 anni), ai tassi di disoccupazione (fermi al 4,7%) hanno come contrappeso non solo il divario tra città e campagna, i preoccupanti tassi d'inquinamento ambientali delle metropoli cinesi e la crescente ineguaglianza tra i neo-benestanti e il resto della popolazione, ma si riflettono pure sui fabbisogni di nuove politiche aziendali del personale. D'altra parte, inoltre, l'inadeguata gestione delle differenze culturali fra manager espatriati e quadri cinesi impatta in modo rilevante nel fenomeno del job hopping. In molti casi, infatti, le motivazioni addotte dai cinesi per cambiare lavoro non sono solo economiche o di carriera o di status. Anche le incomprensioni culturali con i manager stranieri possono giocare un ruolo importante. Sono dunque più che mai necessari degli schemi sistematici di riferimento per politiche "glocal" di gestione del personale, che tengano opportuno conto sia dell'esperienza "worldwide" sia delle specificità culturali cinesi.

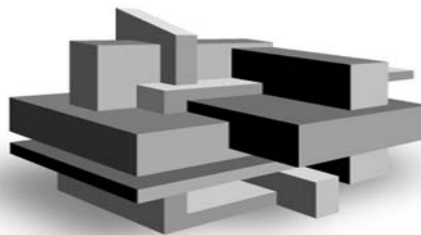


muoversi in un contesto noto.

Questa strategia mette in luce un dato che spesso sfugge agli occidentali, ovvero la grande complessità e diversificazione del territorio cinese. È uno dei miti sottolineati da Chee e West (2004) che andrebbero sfatati nei rapporti con questo grande paese. Per meglio comprenderlo è necessario sottolineare, ancora una volta, una contraddizione. Da un lato la Cina è stata forse il primo paese di dimensioni straordinarie a unificare la lingua. Due le pietre miliari che si possono ricordare. La prima la scelta, al tempo stesso visionaria e discutibile, dell'imperatore Qin Shi Huangdi, di unificare la lingua e di mettere al rogo tutti libri scritti prima del suo regno (221-206 a.C.). Da quel tempo lontano inizia un'unificazione della lingua scritta che ha consentito uno scambio parallelo alla miriade di dialetti dell'immenso paese. A questo si aggiunge la scelta di unificare lo scarto delle ruote dei carri per permettere di percorrere con facilità tutte le parti del paese. L'altra grande dimensione unificante è rintracciabile nella lingua dei funzionari (guanhua). *"Questa lingua franca, specifica applicazione in campo burocratico di una variante colta del dialetto settentrionale, venne impiegata diffusamente, a fini amministrativi, a partire dal XV secolo"* (Abbiati, 1992). Parallelamente a questa unificazione della lingua scritta che consente l'amministrazione e lo scambio tra le classi colte, rimane una estesa quantità di varianti e di dialetti che sopravvivono nelle comunità locali, ma soprattutto che possono diventare una barriera insormontabile nella comunicazione orale.

A fronte di queste considerazioni è facile comprendere come il mantenimento nei reparti produttivi di persone omogenee dal punto di vista della provenienza raggiunge due scopi. Il primo, se la zona di origine è relativamente distante, di rendere meno frequenti i rientri con le relative tentazioni di non ritorno. Il secondo, come già sottolineato, di creare un gruppo omogeneo anche dal punto di vista culturale, e quindi di accelerare processi di integrazione e identificazione. La citata differenza culturale è rintracciabile anche nella propensione al job hopping. Ad esempio, a parere di molti degli intervistati, tra il personale che "salta" vanno annoverati con maggiore frequenza i manager di Shanghai che, se non percepiscono la possibilità di incrementi annui di salario e di potenziali avanzamenti di carriera, tendono a usufruire della formazione presso un'azienda italiana come trampolino per un futuro avanzamento presso un'azienda che cerchi manager con esperienze internazionali, magari sopravvalutando le proprie reali competenze. Una scelta conseguente è che, nella convinzione di chi gestisce le risorse umane nell'area di Shanghai, risulta più opportuno formare e prediligere l'avanzamento di fi-

gure professionali non "shanghaiesizzate", in modo da incrementare maggiormente la possibilità di *retention* del personale. In questo momento specifico della vita cinese è bene tenere presente che qualsiasi tipo di certificazione o qualifica ottenuto tramite una permanenza all'estero diviene automaticamente, nella mentalità diffusa, un credito da poter spendere per un incremento salariale presso un nuovo datore di lavoro.



Sistema premiante di lungo periodo teso alla fidelizzazione e integrazione culturale

Se queste sono le dinamiche che le aziende si trovano ad affrontare nelle realtà ad alto sviluppo della Cina, come quelle costiere, non rimane che partire dalla loro osservazione attenta per individuare le migliori strategie di gestione. Alcuni intervistati sottolineano come questa sia una modalità normale di management e che il contesto cinese non fa che enfatizzare problemi di *retention* applicabili, pur con le dovute distinzioni, a tutte le realtà aziendali. Ad esempio Roy Muscarella, Ceo di Prismyan già Pirelli Cavi per Telecomunicazioni, è convinto che bisogna dare per scontata la possibilità che il personale sfrutterà la propria esperienza con una joint-venture straniera per saltare da un posto all'altro. Ha quindi puntato, per quelle risorse valutate come ad alto potenziale, oggetto di investimento in know-how oppure meritevoli di interesse per la qualità del lavoro prodotto, sul rapporto collaboratore/azienda, percorrendo la strada della motivazione e del coinvolgimento. Altro personale viene valutato come potenzialmente in uscita costantemente, per cui ha pianificato in tutti i reparti aziendali piani e valutazioni sulle risorse tali da garantire un immediato rimpiazzo del personale che si dimette. *"Non vedo - sostiene Muscarella - grande differenza con i metodi che utilizzerei in altre realtà. Coinvolgere le persone chiave nella condivisione degli obiettivi aziendali, non solo attraverso incentivi economici, dando loro una gratificazione simbolica in termini di ruolo, evidenziando in modo visibile il contributo soggettivo alla crescita della società. Modalità descritte da tempo nella teoria manageriale. Per la mia esperienza meglio ancora se il leader conquista la fiducia del suo team anche a livello personale. D'altronde un manager è colui che raggiunge risultati grazie soprattutto al lavoro di altri; se questi 'altri' non condivi-*

dono in pieno la sua visione e il suo impegno, non potranno dare il contributo necessario a raggiungere gli obiettivi prefissati.”

La differenza fondamentale tra le poche società che mantengono un basso tasso di turnover nel personale assunto da più di un anno (5-7%) e quelle in cui i dipendenti sono in continua mobilità (12-22%) risulta quindi collegata alla scelta di fattori premianti non esclusivamente legati agli incrementi salariali, ma ad altri che incidono in modo più radicale sulla qualità della vita aziendale e sulle prospettive a lungo termine del singolo e della famiglia. Collegare in modo esplicito la valutazione di prestazione con gli aumenti salariali appare come un primo elemento di fidelizzazione del personale (Bjorkamn, Xiucheng, 2002), probabilmente perché questo consente di meglio chiarire, in un contesto linguistico e interculturale complesso, la prestazione attesa. Diverso il caso delle esperienze di successo che affrontano il tema del premio in una prospettiva di lungo periodo. Un caso esemplare nel panorama delle aziende italiane è quello costituito dalla società Perfetti Van Melle che ha ulteriormente abbassato il turnover del personale in posizioni chiave al di sotto della soglia, già estremamente bassa, del 3%. L'azienda ha deciso di rompere con l'escalation quantitativa delle remunerazioni, puntando in modo più deciso su aspetti di premio valorizzabili sul lungo periodo. Ha così sviluppato sistemi di premio più complessi e integrati che vanno dalla possibilità di corsi di specializzazione (Mba, Emba, ecc.) a scuole per i figli, da assicurazioni mediche a vacanze per tutta la famiglia, e così via. Un insieme di benefit che coprono aree di bisogno che trovano poca risposta a basso costo nel sistema di *welfare* cinese⁽⁹⁾.

Un'ulteriore prassi che ha dato risultati positivi è quella dell'utilizzo spinto del mercato del lavoro interno all'azienda, scelto dalla francese l'Oreal che vanta a livello dirigenziale solo figure professionali cresciute esclusivamente nell'ambito dell'azienda. Il messaggio che l'azienda ha voluto lanciare con questa scelta è stato egregiamente trasmesso e pienamente recepito nella zona produttiva di Suzhou e Shanghai, tanto da garantire il risultato di tasso di turnover minore del 5% per gli impiegati con più di un anno di anzianità aziendale⁽¹⁰⁾. Di natura invece più qualitativa, e orientate all'obiettivo di creare un contesto a maggiore fiducia reciproca, sono quelle strategie che mirano a comprendere più in profondità i bisogni delle persone e quindi a rispondervi in un modo che potremmo definire "pedagogico", ovvero per

orientare alla scoperta di aspetti individuali magari lasciati nell'ossessiva rincorsa agli aumenti retributivi. Queste strategie partono dalla scelta di meglio comprendere le culture reciproche e di sviluppare una maggiore consapevolezza delle differenze. È facile in questo campo attingere dalle tradizionali esperienze avanzate di gestione delle persone nelle aziende occidentali. In primo luogo si cerca di creare una cultura condivisa attraverso lo sviluppo di networking interno e tra le diverse filiali dell'azienda, sottolineando questa creazione con momenti simbolici di incontro atti ad accrescere lo spirito di appartenenza e l'identificazione. Emblematico, in questa direzione, il caso delle strategie di multinazionali americane.

Strategia fondamentale è la formazione intesa non solo come training specialistico, ma anche come luogo di passaggio della mission e delle strategie aziendali, soprattutto quando queste ultime hanno le caratteristiche di buon posizionamento, buon prodotto o impegno sociale che possono risultare attrattive per le persone. Alla formazione tradizionale in alcuni casi si affiancano le modalità *one to one*, mentoring e coaching che, oltre a consentire il passaggio di informazioni e modelli professionali, sviluppano una relazione personale, una *guanxi*, che darà sicuramente i suoi frutti. È questo un tema di grande interesse che necessiterebbe, dal punto di vista sia teorico sia della raccolta di prassi consolidate, un'attenzione più specifica. Si tratta di sviluppare una ricerca che possa sostenere una specificità cinese nell'approccio alle persone e alle relazioni, che oggi non viene incrociata nelle modalità di gestione del personale delle aziende occidentali. Se l'introduzione di modelli manageriali di origine specificatamente americana non ha avuto molte resistenze in Europa, in un paese a elevata differenza culturale potrebbe essere necessario lavorare su modelli molto più situati. Da questo punto di vista, la formazione *one to one* da un lato recupera una relazione personale maestro-allievo molto presente nella tradizione cinese; dall'altro offre la possibilità, come in tutto il resto del mondo, di rispondere a esigenze di apprendimento molto soggettive e specifiche.

Job hopping e strategie di gestione del personale

Gli esempi sopra riportati forniscono elementi per rispondere a domande più ampie e strategiche rispetto alla gestione delle persone in Cina. In primo luogo è necessario ribadire che, per gestirle, è necessario comprendere quali bisogni hanno le persone e impostare strategie di motivazione al lavoro coerenti con gli obiettivi aziendali. Questa considerazione vale ovunque nel mondo, tanto che il *diversity management*, come tentativo di comprensione di necessità soggettive sempre più ampie e diversificate, sale in modo crescente nelle priorità del-

(9) Si ringrazia per la testimonianza Luca Parodi, della Società Perfetti Van Melle.

(10) Si ringrazia per la testimonianza il Presidente Asia L'Oreal Group Paolo Gasparini.

l'agenda manageriale (Bombelli, 2004). Nello specifico, l'illusione che l'ampio e tendenzialmente infinito mercato del lavoro cinese offra sempre e comunque manodopera qualificata e a basso costo viene messa a dura prova dal job hopping. Se gli imprenditori occidentali, e italiani in particolare, hanno inteso la delocalizzazione come uno dei metodi per sfuggire alle pressanti e spesso iper-regolamentate relazioni industriali, probabilmente si trovano di fronte problemi di natura diversa, ma non meno pressanti.

Da un punto di vista generale la domanda a cui rispondere è se il *job hopping* sia esclusivamente legato a richieste progressivamente crescenti di salario oppure, come gli esempi di alcune buone prassi sopra ricordate portano a credere, a elementi di natura differente, più di natura qualitativa che quantitativa. Un'ulteriore domanda di ricerca riguarda quanto la noncuranza rispetto ai temi di natura interculturale possa creare nelle persone l'indifferenza all'azienda citata nel titolo. Partendo dal presupposto che è impossibile definire quali possano essere i valori collettivi condivisi che animano le persone nella loro ricerca di un lavoro, è però inevitabile interrogarsi sul significato del lavoro che ha animato nel passato il popolo cinese e quali tendenze si possano oggi riscontrare, tenendo conto di alcuni aspetti culturali operanti attualmente e rilevabili in letteratura.

Per sviluppare una riflessione di ampio respiro si possono distinguere, relativamente al lavoro, tre segmenti culturali, probabilmente tuttora presenti in aree geografiche o ceti diversi. Il primo segmento riguarda il lavoro nella tradizione confuciana, visto come attività finalizzata allo sviluppo della persona nel suo complesso, all'interno di un contesto caratterizzato da ideali generali di armonia e di rispetto (Cragg, 1995). Da non dimenticare come profonda radice della cultura cinese il ruolo antico della meritocrazia, che permetteva a qualsiasi persona, anche delle più umili origini, di accedere agli esami per la carriera amministrativa, fino alla possibilità di entrare nella ristretta cerchia dell'imperatore⁽¹¹⁾. Un secondo segmento derivato dalla storia recente, sia politica sia economica, che ha visto la sua maggiore espressione nelle Soe, le aziende totalmente gestite dallo stato, può essere ben sintetizzato con il detto cinese *duo zuo duo cuo*, che può essere tradotto con "chi più fa più sbaglia", atteggiamento peraltro spesso presente anche nelle aziende occidentali gestite dallo stato e che ha posto proble-

mi specifici di gestione del personale nei contesti pubblici. In entrambi questi segmenti, valgono le tradizionali dinamiche culturali cinesi di *guanxi* e *mianzi*. La prima intesa come relazione profonda e reciproca, e la seconda come modalità di comportamento che rispetta sempre gli altri non mettendoli mai in situazioni critiche o disdicevoli (Bombelli, Arduino, 2005).

Il terzo segmento è quello che sta nascendo e sviluppandosi nei tempi recenti, nelle zone a sviluppo economico preferenziale quali quelle dove il job hopping è più significativo, e che è contraddistinto da una estrema volontà di riscatto dalle condizioni di vita precedenti, con il diffuso desiderio di far parte della schiera di persone che possono accedere a un benessere economico crescente. I valori di questo gruppo di persone sono tratteggiate da Chang, Cheng e Szeto (2002) che attraverso un sondaggio svolta nel Guandong cercano di comprendere l'incidenza attuale della *guanxi* e dell'etica negli executive cinesi. Come era prevedibile, le determinanti di comportamenti differenti in relazione agli aspetti in oggetto sono legate all'età e alla tipologia di azienda. Le persone in là negli anni e provenienti da aziende statali esprimono un'etica più ancorata alla relazione intersoggettiva, mentre i giovani con esperienza prevalentemente nelle Jv risultano avere un maggiore orientamento all'efficienza e al profitto.

Nello sviluppo di una politica di gestione del personale attenta alle specificità territoriali, un primo problema che si pone è quanto rimanere ancorati a metodologie e persone provenienti dalla casa madre o affidarsi a un direttore del personale cinese (Lasserre e Schutte 1995); problema che si può allargare a quanto personale locale o espatriato utilizzare e dove posizionare la linea di demarcazione tra le posizioni. La scelta, e il conseguente equilibrio, che non è possibile approfondire nel presente lavoro, porta con sé una serie di conseguenze di non poco conto.

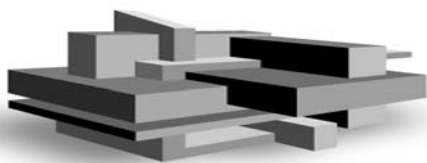
Da un lato la necessità di limitare il personale espatriato è dettata dalla difficoltà di mantenere elevata la motivazione, in presenza di molti problemi di integrazione soggettiva e familiare in un contesto sociale molto differente. Inoltre, il personale espatriato difficilmente parla cinese e quindi esiste una ovvia necessità di delega sia a un direttore del personale sia a manager intermedi locali. Dall'altro le strategie utilizzate dai direttori del personale locali per arginare il job hopping sono spesso quelle di utilizzare persone con legami di *guanxi*, soprattutto familiari. In questo modo il sottile confine tra la relazione personale e il nepotismo viene spesso valicato, favorendo l'introduzione di propri parenti in tutti i rami della gerarchia aziendale con un chiaro orientamento alla fedeltà, a discapito della qualità e specializzazione del lavoratore. Una volta inse-

(11) Il primo occidentale a descrivere i concorsi imperiali è stato Matteo Ricci nel 1597. Il religioso italiano tratteggia con dovizia di particolari la dimensione collettiva dell'evento che rinnovava periodicamente la classe dirigente (Fontana, 2005).

rito il germe del nepotismo nella struttura aziendale, esso può risultare estremamente difficile da estirpare. Il licenziamento da parte dell'amministrazione di una o più figure di scarso rendimento - anche non in posizioni chiave - può dar luogo a malumori da parte dei lavoratori legati ad essi da vincoli familiari. I dissapori così generati possono sfociare addirittura in palese ribellione contro le direttive aziendali. In particolare modo risulta estremamente semplice nelle Jv denigrare stereotipicamente le decisioni della parte straniera come "non cinesi".

Come si può intuire si tratta sempre di equilibri: se l'integrazione della dimensione economica e retributiva con aspetti relazionali e di network profondamente consoni alla cultura cinese costituisce sicuramente un vantaggio in termini gestionali, il non affiatamento con strumenti chiari e precisi di valutazione della prestazione rischia di far prevalere interessi di cordate e gruppi, a scapito di quelli aziendali. Infine, nella progettazione di politiche di gestione del personale, in una situazione a job hopping spinto, è necessario lavorare sulla sofisticazione di strumenti di selezione. Come si è accennato precedentemente un sistema in espansione economica, che richiede figure professionali endemicamente scarse nel mercato, tende ad accettare operazioni soggettive di *overselling* delle proprie competenze. Un corso di formazione in Italia, una permanenza in Europa può assumere nel curriculum vitae una colorazione più vivace di quanto sarebbe nei fatti. È allora necessario non fermarsi all'apparenza, ma sviluppare modalità di intervista o di prove di selezione molto pertinenti al profilo professionale richiesto.

Nel contempo le stesse società di *headhunting*, pur essendo in parte responsabili del gioco al rialzo degli stipendi dei manager da loro proposti, iniziano a dare maggior peso relativo a percorsi professionali in cui si evidenzia una relativa fedeltà aziendale, come garanzia di serietà e di volontà di apprendimento. D'altro canto alcuni giovani manager iniziano a manifestare il bisogno di un futuro basato su una crescita professionale interna a una azienda con caratteristiche di serietà, cercando in questo modo di sopperire alla mancanza di quella sicurezza che la generazione precedente aveva nel lavoro garantito a vita, garanzia che trovava espressione nella "ciotola di ferro", quel recipiente contenente il riso che non veniva negato a nessuno.



Conclusioni

Il *job hopping* può essere interpretato in diversi modi, a seconda dell'ottica che si assume. Come un problema da affrontare in modo specifico, ricorrendo a quelle che sono state definite strategie di breve periodo, quali il differimento del premio o l'assunzione di personale proveniente da aree geografiche omogenee e lontane dal luogo di lavoro; oppure può essere osservato come un sintomo di fenomeni che hanno radici ben più ampie e più estese.

Se il fenomeno del job hopping così come è stato descritto appare estremamente legato ad alcune aree geografiche della Cina, il tema della *retention* attraversa trasversalmente qualsiasi azienda in ogni latitudine. Il tema centrale rimane quindi la possibilità di sviluppare un contratto di natura non solo giuridica, ma psicologica. È difficile allora non vedere nel salto ravvicinato non solo un'ansia di guadagno e di carriera, peraltro comprensibili in un Paese dove per anni è prevalso il collettivismo, ma anche un disagio profondo che necessita di qualche interpretazione. Una prima risposta, che si evince dalle strategie adottate dalle aziende intervistate, riguarda l'attrattività di strumenti che ampliano l'aspetto quantitativo con quello qualitativo, e l'orizzonte temporale dal breve al lungo periodo. Ad esempio, l'integrazione degli aspetti salariali con servizi quali sanità e scuola aumentano la *retention*, sia perché danno opportunità difficili da reperire nell'area geografica in esame se non a costi molto elevati, sia perché fidelizzano differendo nel tempo l'erogazione delle opportunità. Lasciando il lavoro si perdono anche degli accumuli effettuati.

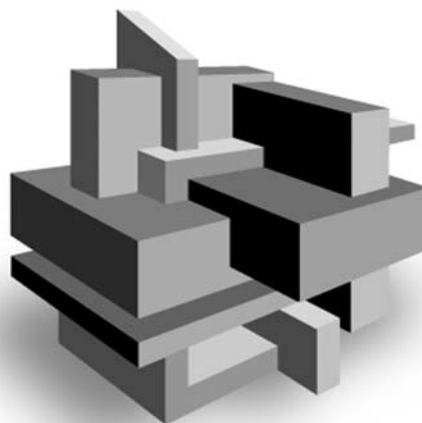
Il tema però della scuola, così come della formazione in genere, e delle opportunità di sviluppo professionale e di carriera, intercettano un bisogno più profondo e radicato culturalmente. In un paese dove la possibilità di mobilità sociale è sempre stata legata allo studio e alla meritocrazia a esso correlata, non proporre uno sviluppo professionale e personale rischia di non evadere una domanda che non è limitata, ma si espande al senso del lavoro e della relazione con l'azienda. Analogamente ciò che sorprende del job hopping è la quasi scomparsa di uno dei temi centrali della cultura cinese, molto studiato anche nella letteratura manageriale: il *guanxi*. La traduzione che viene prodotta nelle pubblicazioni occidentali è "relazione" o "network", ma il significato più profondo è di rapporto fiduciario in cui sviluppare una relativa sicurezza circa la possibilità di superare difficoltà e problemi che inevitabilmente si incontrano. Se le persone saltano da un posto di lavoro all'altro significa che non hanno trovato una relazione di fiducia corroborata a tal punto da essere attrattiva. Questo è un tema che deve fare riflettere coloro che delocalizzano spesso con

poca attenzione al background culturale di riferimento.

Il viaggio verso la Cina intrapreso dalle aziende occidentali non può essere segnato solo da vantaggi marginali di carattere economico di breve periodo. La disponibilità di manodopera a poco prezzo, gli incentivi fiscali offerti dalle zone economiche speciali sono vantaggi che sul breve periodo possono essere di impatto, ma che nel medio e lungo termine rischiano di vanificarsi. Questo viaggio deve anche essere accompagnato da un sincero interesse verso una cultura millenaria e verso tradizioni e consuetudini molto diverse, probabilmente di non immediata comprensione, ma di grande arricchimento. Se l'etnocentrismo è una malattia che i potenti possono permettersi di non curare, i dati dello sviluppo economico cinese lasciano intuire che i rapporti di forza si stanno rapidamente ribaltando e le conseguenze non sono ancora del tutto prevedibili. Affrontare quindi la gestione del personale in termini *cross culture* non è solo un tema di natura ideale e di conoscenza, peraltro estremamente importante; ma ha anche un correlato economico non indifferente. È questo uno scenario che lascia spazi di ricerca teorica e di sviluppo di soluzioni concrete tali da sfidare intelligenze e pratiche manageriali del prossimo futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Abbiati M, (1992), *La lingua cinese*, Cafoscarina, 1992.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bjorkman I., Xiucheng F., (2002) Human resource management and the performance of Western firms in China, *Journal of Human Resource Management*, 13: 853-864.
- Bombelli M.C, (2004), Diversity Management: indicazioni, problematiche e prospettive di utilizzo, in Mauri L., Visconti L.M., *Diversity Management e società multiculturali*, Franco Angeli, Milano.
- Bombelli M.C., Arduino A., (2005) Comunicare tra Italia e Cina in *Sviluppo & Organizzazione*, settembre-ottobre.
- Chan R.Y.K., Cheng L.T.W., Szeto R.W.F., (2002) The Dynamics of Guanxi and Ethics for Chinese Executives, *Journal of Business Ethics*, 41: 327-336.
- Chee H., West C., (2004) *Fare affari in Cina tra miti e realtà*, Etas, Milano.
- Chen M., (1994) Guanxi and the Chinese Art of Network Building, *New Asia Review*, Summer, pp. 40-43.
- Cheung F., Cheung S.F., Leung K., Ward C., Leong F., (2003) The english version of the chinese personality assessment inventory in *Journal of cross-cultural psychology*, vol. 34, n. 4, July: 433-452.
- Cragg C., (1995), Business on the Orient (Chinese Business Ethics), *Accountancy Age*, 11, May: 20-22.
- Fontana M. (2005), *Matteo Ricci. Un gesuita alla corte dei Ming*, Mondadori, Milano.
- Hout and Wong (2005), The Talent Behind China Inc., *The Asian Wall Street Journal*; Hong Kong, Jul. 5.
- Luo Y., (1997) Guanxi: Principles, Philosophies and Implications, *Human Systems Management*, 16, 1:51-70.
- Pierce J. A. II, Robinson R.B. (2000), Cultivating Guanxi as a Foreign Investor Strategy, *Business Horizon*, January - February.
- Postrel V., *Silicon Valley: job hopping contributes to innovation*, New York Times, 1.12.2005.
- Schein E.H. (1996) Culture: a missing Concept in Organizational Studies, *Administrative Sciences Quarterly*, June.
- Waldkirck K. (2004), *Job hopping and his reasons*, Asia Bridge, March.



M. Cristina Bombelli, Alessandro Arduino, Estratto da Sviluppo & Organizzazione N.215, Maggio/Giugno 2006 - www.este.it



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/deed.fr>