



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

**Track: Il valore dell'organizzazione: l'impatto delle variabili organizzative sulle performance
di impresa (track Economia & Management)**

**ORIENTAMENTO A PERSONE, PROCESSI E
RELAZIONI:
IL RUOLO STRATEGICO DELLA DIREZIONE DEL
PERSONALE IN PGM ITALY**

DINO RUTA
Università L. Bocconi
dino.ruta@unibocconi.it

BARBARA SLAVICH
SDA Bocconi School of Management
barbara.slavich@unibocconi.it

1. Introduzione

Da alcuni anni la gestione delle risorse umane viene descritta come un aspetto chiave nella strategia aziendale. Il concetto di business partner è ormai ampiamente utilizzato sia in letteratura, sia nel mondo aziendale per descrivere il nuovo ruolo della funzione Human Resources (HR) nell'attuale scenario competitivo. Negli ultimi anni numerosi autori ed esperti hanno dedicato articoli e ricerche al tema dell'evoluzione della funzione HR, il cui ruolo oggi è quello di attrarre e selezionare personale qualificato, di sviluppare sistemi di performance management, retribuzione e in generale di reward, capaci di allineare i comportamenti dei dipendenti con gli obiettivi dell'organizzazione e di supportare la linea, direttamente responsabile della gestione delle persone (Huselid, 2005). Oltre all'allineamento con la business strategy, ai responsabili dei processi di Human Resource Management (HRM) viene anche richiesto di essere garanti dell'ottimizzazione dei costi del personale e della sua produttività. Da un lato gli si chiede di dedicare massima attenzione al presidio puntuale dei processi, dall'altro di sapere anticipare le esigenze future del business e di promuovere il cambiamento: gli viene cioè richiesto un impatto strategico. Questo però non deve far perdere loro di vista la vera sfida a cui sono chiamati, che è quella di essere tutori del capitale intellettuale, o *guardian* (Snell e Wright, 2005), cioè custodi dei valori dell'organizzazione. Ciò significa essere in grado di non sacrificare la propria etica professionale a causa di un eccessivo focus sul *value* economico, e saper preservare e custodire i valori, le capacità strategiche, le persone, integrando i diversi sistemi di pensiero e le diverse logiche presenti nell'organizzazione. Parte della letteratura si è concentrata sullo studio di *cosa* la funzione HR debba fare per poter diventare strategica (Beatty e Schneier, 1997; Ulrich, 1997): il limite di tali contributi è che essi presentano perlopiù modelli prescrittivi supportati da scarsa evidenza empirica (Truss, Gratton e Hope Hailey, 2002). Al di là dell'impatto strategico richiesto ai processi di HRM, non vi sono molte ricerche che abbiano indagato l'evoluzione in chiave longitudinale del ruolo della funzione HR, soprattutto nel contesto italiano.

Il nostro contributo pertanto sarà quello di sistematizzare la letteratura sul tema, presentando un nostro modello di sintesi che aggiunge la prospettiva alle relazioni ai tradizionali studi che vedono una direzione del personale orientata alle persone e ai processi. In chiave esplorativa, illustreremo il passaggio della funzione HR da mera gestione *ad personam* a partner strategico e tutore del capitale intellettuale in un caso italiano – Pfizer Global Manufacturing Italia - al fine di descrivere un processo di evoluzione specifico, da interpretare in chiave organizzativa. L'obiettivo che ci si propone attraverso l'applicazione del modello ad una realtà concreta è quello di contribuire a sviluppare un know-how specifico che permetta di comprendere in termini non solo teorici, ma anche di attività concrete, che cosa significhi per una Direzione del Personale implementare

efficacemente un orientamento alle persone, un orientamento ai processi e un orientamento alle relazioni nel breve e nel lungo periodo.

2. Un modello per l'evoluzione del ruolo della funzione Risorse Umane

Secondo l'approccio *resource-based*, le differenze in termini di performance tra le organizzazioni possono essere ricondotte alle differenze tra le risorse e le capacità presenti nelle organizzazioni stesse e nei gruppi che le compongono (Hitt, Bierman, Shimizu, e Kochar, 2001). In particolare, secondo questo approccio, le risorse più preziose all'interno delle organizzazioni sono quelle rare o uniche, difficili da imitare e trasferire, che quindi permettono di sostenere la fonte del vantaggio competitivo (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Alcuni autori affermano che sono proprio le risorse intangibili a permettere di ottenere un vero vantaggio competitivo in quanto sono quelle più rare e complesse, caratteristiche che le rendono difficilmente imitabili dai concorrenti (Black e Boal, 1994; Peteraf, 1993; Rao, 1994). Una delle risorse intangibili più difficili da imitare è rappresentata dal capitale umano: la letteratura ha enfatizzato il ruolo che esso ricopre nello sviluppo della performance delle organizzazioni (Barney, 1991; Becker, 1983; Pfeffer, 1994, 1998; Wright, Smart e McMahan, 1995). Per questo motivo le competenze di gestione del personale sono ormai diventate competenze chiave a tutti i livelli dell'organizzazione, perché permettono di aumentare la qualità e il valore del capitale umano: i processi e gli strumenti di HRM sono sempre più critici per individuare le abilità, le potenzialità e le competenze necessarie per incrementare e migliorare i risultati dell'organizzazione. E' questo uno dei motivi che fa sì che la funzione HR sia una risorsa imprescindibile per la creazione di valore all'interno delle organizzazioni.

L'analisi della relazione tra i processi di HRM e la performance aziendale ha dominato buona parte del dibattito all'interno della letteratura HR a partire dalla metà degli anni Novanta. Si ricordano ad esempio i contributi sul tema delle *high performance o high commitment work practices*, che hanno dimostrato come il complesso delle sofisticate scelte di gestione delle risorse umane, che prevedono l'utilizzo di particolari *practices*, come ad esempio il *job redesign*, la *job flexibility*, i *problem-solving groups*, il *teamworking*, sia positivamente legato a precisi indici di performance aziendale, come ad esempio il turnover e la produttività (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Altri contributi invece hanno evidenziato il concetto di "*best fit*", vale a dire l'allineamento delle strategie di HRM con quelle organizzative congiuntamente alle condizioni di contesto: "*HR systems with internally fitted practices that match the strategy of the firm will perform best*" (Wood, 1999).

Se da un lato vi sono numerose ricerche che indagano la relazione tra processi di HRM e prestazione dell'organizzazione (Guest, 1997), un'altra parte della letteratura si è concentrata sul ruolo che la funzione HR ricopre all'interno di questa relazione (Hope Hailey, Farndale e Truss,

2005). Gli HR professionals devono costantemente fare fronte ai cambiamenti e riadattare la propria professionalità ad un contesto mutevole per poter generare valore e sostenere le basi del vantaggio competitivo (Ulrich e Beatty, 2001). In passato, e in particolare fino all'inizio degli anni Ottanta, si riteneva che la funzione del personale generasse valore prevalentemente attraverso l'attività *amministrativa* (Mohrman e Lawler III, 1997). I direttori del personale erano i custodi dei sistemi formali attraverso i quali le persone venivano selezionate, inserite nelle diverse posizioni gerarchiche, valutate e retribuite, oltre a gestire tutto il tema delle relazioni sindacali. L'impostazione tradizionale vede una direzione del personale orientata alle persone, il cui ruolo era quello di *employee advocate*, ovvero garante di un equo e corretto trattamento dei dipendenti: “*the personell function is not expected to play a strategic role in improving the performance of the organization. It is expected to take care of people issues in order to free up the line to deal with the performance of the organization*” (Mohrman e Lawler III, 1997). Numerosi autori sottolineano come i fattori di cambiamento giuridico, economico e sociale dell'ultimo decennio, tra cui le sfide competitive imposte da un mercato globale (Wright, 2005), le nuove e dirompenti tecnologie (Christensen e Overdorf, 2000), la ricerca di diverse tipologie di relazioni coi propri clienti (Heskett e Schlesinger, 1994), abbiano indubbiamente portato ad un'evoluzione del ruolo degli HR professionals, ai quali oggi viene richiesto di lavorare congiuntamente al top management con il ruolo di partner strategico, per creare valore allineando la strategia di HRM con la business strategy. Tale transizione nel ruolo della funzione HR ha riguardato diversi aspetti: il passaggio da un nuovo focus non più operativo ma strategico, dal *policing* al *partnering*, da *functionally oriented* a *business oriented*, da *activity focus* a *solution focus*, da un orientamento non più al breve, ma al lungo periodo, e infine dall'essere funzione amministrativa a consulente (Ulrich, 1997). Quest'ultimo ruolo di consulente implica che molte delle responsabilità relative al *people-focused HRM* vengano trasmesse direttamente alla linea (Mohrman e Lawler, 2003). Tale elemento presenta delle criticità se si considera che numerose ricerche empiriche sottolineano l'esistenza di una serie di barriere al fatto che i manager di linea si occupino di queste attività in modo soddisfacente, per motivi legati alla mancanza di tempo e di training, oltre che alla poca consapevolezza sul tema dello HRM e all'assenza di incentivi ad acquisirla (McGovern, 1997). Infine, il cambiamento della funzione HR ha anche significato per essa attivare una vera e propria partnership su quattro processi chiave: lo sviluppo della strategia, il *design* organizzativo, l'implementazione del cambiamento e l'integrazione dei sistemi di performance management all'interno dell'organizzazione (Mohrman e Lawler, 2003).

In questo articolo si propone un nuovo modello (Figura 1), che ha l'obiettivo di identificare tutti i ruoli che una funzione HR debba ricoprire all'interno di realtà complesse, al fine di potersi definire

matura e strategica. Aldilà degli orientamenti più tipici, sia alle persone (people), sia ai processi (processes), già presentati in letteratura da Ulrich (1997) e ripresi successivamente da altri autori, si aggiunge un ulteriore orientamento che è necessario che la funzione HR presidi al giorno d'oggi, quello delle relazioni (relations) (Ruta, 2007), al quale corrispondono due nuovi ruoli: il *knowledge manager* e lo *stakeholders' value developer*. L'importanza di tale orientamento viene supportata sia dall'evidenza teorica sia da quella empirica. Ripercorrendo l'impostazione di Ulrich, gli orientamenti a *people*, *processes* e *relations* possono essere letti sia in chiave operativa, sia strategica: la prima implica una visione al breve periodo, un focus sulla riduzione dei costi, un atteggiamento di reazione ai problemi, autorità limitata e indici di costo, al contrario la seconda implica una visione al lungo periodo, un focus su come favorire i ricavi, lo sviluppo di nuovi programmi, la capacità di influenzare altre unità e indici di performance. Attraverso questa logica che tiene conto sia del tipo di orientamento, sia del focus sul *day-by-day* o sul futuro, si possono leggere e interpretare i diversi ruoli della funzione HR, che di seguito si descriveranno nel dettaglio.

Figura 1 - I ruoli della Direzione del Personale

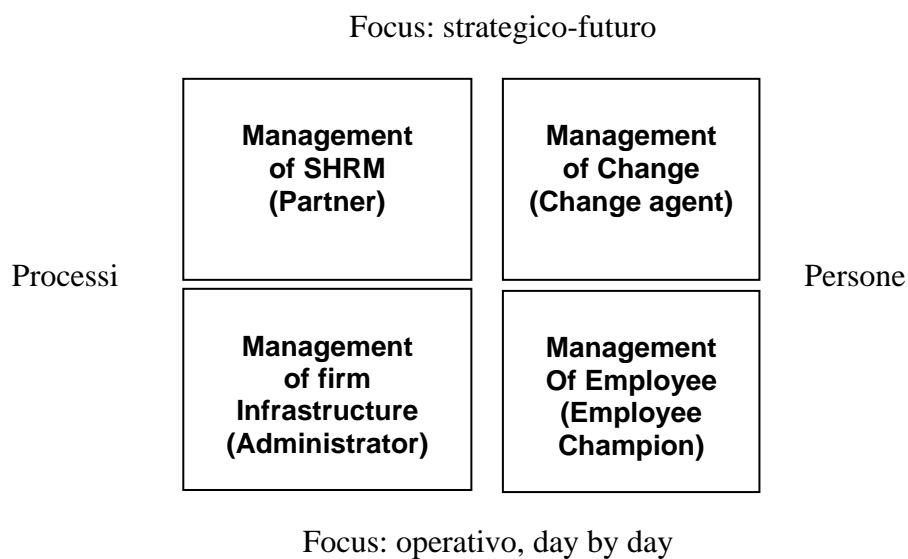
	<i>RELATIONS</i>	<i>PROCESSES</i>	<i>PEOPLE</i>
<i>FOCUS STRATEGICO</i>	STAKEHOLDERS' VALUE DEVELOPER	STRATEGIC PARTNER	CHANGE AGENT
<i>FOCUS OPERATIVO DAY-BY-DAY</i>	KNOWLEDGE MANAGER	ADMINISTRATIVE EXPERT	EMPLOYEE CHAMPION

Fonte: nostra elaborazione

I ruoli di partner strategico, esperto amministrativo, *employee champion* e agente di cambiamento trovano le loro radici, come si è detto, nel contributo di Ulrich. Egli aveva proposto un modello con la finalità di indicare alla funzione HR una via attraverso la quale rispondere alle sfide generate dai nuovi scenari competitivi e del lavoro. Nel suo *“Human Resource Champions”* (1997) l'autore inizia col porsi una domanda: *“Should we do away with HR?”*. La risposta è affermativa, sostiene, nel caso in cui la funzione HR non sia in grado di spostare il proprio focus da *“what it does”* (ad esempio recruiting, selezione, sistemi di retribuzione) a *“how it delivers”*: a partire da questa

proposizione Ulrich identifica le quattro aree di attività sulle quali una direzione del personale dovrebbe focalizzarsi per contribuire alla creazione del valore dell'impresa. Secondo il modello proposto dall'autore, per poter essere a tutti gli effetti definito *business partner*, chi si occupa di HR nelle organizzazioni deve concentrarsi simultaneamente sui quattro ruoli: deve saper essere partner strategico, esperto amministrativo, *employee champion* e agente di cambiamento (Figura 2). Questo viene enunciato attraverso l'equazione: Business partner = Strategic partner + Esperto amministrativo + Employee champion + Change Agent

Figura 2 - I ruoli della Direzione del Personale secondo Ulrich



Fonte: D. Ulrich (1997) "Human Resource Champion"

Per ognuno dei quattro ruoli, l'autore definisce nel dettaglio le attività che la funzione HR dovrebbe svolgere, per poter a tutti gli effetti essere considerata business partner (Tabella 1). Ricoprire allo stesso tempo questi quattro diversi ruoli presenta alcuni elementi di criticità se si considera che per alcuni aspetti essi sono in contraddizione tra loro (Hope-Hailey et al. 2005). Infatti, essere esperto amministrativo significa portare avanti un orientamento ai processi, all'efficienza e al *day-to-day*, mentre essere partner strategico richiede un orientamento al lungo periodo e una effettiva partecipazione alla strategia. Allo stesso modo, essere *employee champion* significa dialogare con i dipendenti, gestendone il contratto psicologico e il clima, mentre all'opposto essere agente di cambiamento implica un focus sulla gestione della trasformazione organizzativa e sulla creazione di un senso di urgenza. Per poter gestire al meglio e allo stesso tempo tutti e quattro i ruoli, ci dice Ulrich, gli HR professionals devono imparare a bilanciare la tensione che tali contraddizioni generano. Egli sostiene infine che nessuno ricopre allo stesso tempo e allo stesso modo tutti i ruoli

all'interno dell'organizzazione e ciò dipende sostanzialmente dalla cultura e dalle necessità. E' però importante sottolineare che chi è in grado di sviluppare e armonizzare le quattro dimensioni, può esser considerato attore principale nella creazione di valore dell'impresa.

Il nostro contributo fa un passo avanti rispetto al modello di Ulrich, stabilendo che il ruolo attuale di una funzione HR non debba più essere solo quello di business partner, ma quello di tutore del capitale intellettuale, o *guardian*, come affermano Wright e Snell (2005). Ricoprire tale ruolo significa essere non solo *strategic partner, administrative expert, employee champion e change agent*, ma anche *knowledge manager e stakeholders' value developer*. Ovvero, riprendendo l'equazione precedente: Guardian = Strategic partner + Administrative expert + Employee champion + Change Agent + Knowledge Manager + Stakeholders' Value Developer

A questo punto, si analizzano nel dettaglio i diversi ruoli appena illustrati, interpretando le loro principali attività alla luce dei diversi orientamenti (*people, processes, relations*) e del diverso focus: strategico-futuro, operativo-day-by-day.

Tabella 1 - I ruoli e gli HR deliverables

<i>Metaphor</i>	<i>Role</i>	<i>Activity</i>	<i>Deliverable</i>
Strategic Partner	Management of Strategic Resources	Align HR and business strategy: <i>Organizational Diagnosis</i>	Executing strategy
Administrative Expert	Management of Firm's infrastructure	Re-engineering process: <i>Shared Service</i>	Building an efficient infrastructure
Employee Champion	Management of employee contribution	Listening and responding to employees: <i>providing resources to employees</i>	Increasing employee commitment and capability
Change Agent	Management of transformation and change	Managing transformation and change: <i>ensuring capacity for change</i>	Creating a renewed infrastructure

Fonte: D. Ulrich (1997) "Human Resource Champion"

L'orientamento alle persone

I ruoli più tipicamente orientate alle persone sono quelli che Ulrich definisce *employee champion e change agent*. *L'employee champion* ha un ruolo chiave per lo sviluppo e la gestione della relazione azienda-dipendente: il suo compito è quello di assicurare che la prestazione del personale a tutti i livelli sia allineata con il business, oltre a garantirne la competenza e il commitment. L'importanza

della creazione di commitment è evidente soprattutto se si considera che al giorno d'oggi le relazioni di lavoro sono cambiate rispetto a un passato in cui c'erano maggiore certezza del posto di lavoro e chiarezza delle prospettive di carriera. Per svolgere al meglio questo ruolo, la funzione HR deve monitorare costantemente il rapporto tra le richieste che pervengono dalle persone e le risorse a disposizione dell'azienda, cercando di bilanciarle. Essere *employee champion* significa sì lavorare a stretto contatto con i manager, per verificare che i dipendenti soddisfino le loro aspettative, ma significa anche guadagnarsi credibilità presso i dipendenti e non tradire la loro fiducia.

Il *change agent* supporta il business nelle fasi di cambiamento, allineando la cultura interna dell'azienda con l'identità di mercato che si desidera raggiungere. Le attività che gli HR professionals possono svolgere per supportare l'impresa nel raggiungimento dei suoi nuovi obiettivi sono: identificare i fattori di successo chiave per costruire la capacità al cambiamento, individuare le aree di miglioramento per ogni fattore di successo, guidare il cambiamento, creare un bisogno condiviso, mobilitare il commitment, modificare i sistemi e le strutture, monitorare i progressi. In questo senso, il ruolo della funzione HR è proprio quello di facilitatore del processo di cambiamento e *designer* dei principali sistemi.

Nel 2005 Ulrich presenta un nuovo modello, la cui premessa è che chi si occupa della gestione delle risorse umane negli ultimi anni è stato definito in fin troppi modi: “*coach, enabler, advocate, change agent, initiative leader, business partner, business player, HR leader, strategist, rapid deployment specialist, internal consultant, operational supporter, knowledge facilitator, thought leader, competency professional, client relationship manager, manager of firm infrastructure*”. Pertanto, l'obiettivo del nuovo contributo non è quello di aggiungere complessità al tema, ma di proporre un nuovo *framework* che sintetizzi tutti i contributi precedenti e che possa essere utile per lo sviluppo professionale dei responsabili delle risorse umane. L'autore, partendo dall'osservazione che dal 2000 vi sono dei ruoli nuovi per l'HR, in parte diversi da quelli evidenziati nel 1997, sostituisce ai quattro ruoli precedenti cinque nuove figure: lo *strategic partner*, il *functional expert*, lo *human capital developer*, l'*employee advocate* e l'*HR leader*. Il ruolo di agente di cambiamento viene inglobato da quello di partner strategico, mentre il ruolo di *employee champion* viene scomposto in *employee advocate* e *human capital developer*, l'uno orientato al presente e l'altro al futuro (Tabella 2). Il ruolo di *employee advocate* è fondamentale se si considera che gli HR professionals dedicano almeno il 19% del loro tempo a questioni legate alla relazione con i dipendenti: “*employee advocacy contributes to building the human infrastructure from which everything else in the organization flows*”. Ricoprire tale ruolo significa progettare politiche per la sicurezza e la salute dei lavoratori, i termini e le condizioni di lavoro; significa premiare i dipendenti quando contribuiscono ai risultati aziendali, gestire la diversità e assicurare il rispetto

reciproco, di modo che tutte le persone in azienda si sentano libere di esprimere la propria opinione. L'importanza dello *human capital developer* è invece evidente se si considera che il capitale umano costituisce la fonte del vantaggio competitivo nelle organizzazioni. Tale ruolo è orientato al futuro e si dedica allo sviluppo di progetti di formazione per i singoli dipendenti, cercando di far combaciare le loro aspirazioni e i loro desideri con le concrete opportunità presenti in azienda. Oltre a essere responsabile dello sviluppo individuale, lo *human capital developer* è anche responsabile delle relazioni tra e all'interno dei team.

Nonostante lo stesso Ulrich abbia ridefinito i nuovi ruoli della funzione HR, le variazioni sono minime e quindi non cambia il contenuto del lavoro della funzione, bensì il modo di presentarlo. Infatti, mentre nel 1997 parla di orientamenti, nel 2005 presenta gli obiettivi dei nuovi ruoli, assegnando etichette più specifiche ai ruoli presenti nella funzione. Come presentato anche nello stesso lavoro del 2005 (Tabella 2), Ulrich confronta e presenta in modo simile i due modelli. Dal momento che il nostro obiettivo è lavorare sugli orientamenti della direzione del personale, riteniamo più utile ai nostri fini utilizzare il modello del 1997.

L'orientamento ai processi

L'orientamento ai processi include il ruolo dell'*administrative expert* e quello dello *strategic partner*. L'*administrative expert* supporta gli obiettivi finanziari dell'azienda, riprogettando e pianificando tutti i processi in modo efficiente. Gli HR professionals devono ricoprire questo ruolo a due livelli, entrambi cruciali per creare valore all'interno dell'organizzazione. Il primo è quello del *reengineering* dei processi di *business*, che prevede appunto l'intervento della funzione HR nella riprogettazione di tutti i processi aziendali. Questo è fondamentale in quanto essa è, in generale, la funzione più sensibile all'impatto che il cambiamento può avere sulle persone: in molti casi, sottolinea Ulrich, la ristrutturazione dei processi ha avuto esiti negativi per l'azienda nel suo complesso e questo è da attribuirsi proprio al suo mancato coinvolgimento. Il secondo livello è quello che vede l'applicazione dell'*administrative expertise* anche ai processi più strettamente di gestione delle risorse umane, al fine di dimostrare alla linea e al top management la propria competenza nell'erogare in modo efficiente i servizi della funzione HR.

Nel modello di Ulrich del 2005, questo ruolo viene sostituito dal *functional expert*. Il *functional expert* è diverso dal vecchio *administrative expert*, perché tale ruolo sembra essersi espanso a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie. Esso opera a diversi livelli: crea soluzioni per i problemi di routine dell'HR, prepara un menu di scelte per il business, mappa i processi e adatta i propri programmi alle esigenze dell'impresa. Le sue aree di responsabilità includono sia la gestione dei processi che direttamente dipendono dalla funzione risorse umane (*recruitment, rewards,*

training, ecc.), sia la gestione di quelli che ne dipendono indirettamente (*work process design*, comunicazione interna, strutture organizzative, disegno dell'assetto fisico).

Infine, vi è il ruolo dello *strategic partner*, che allinea i sistemi di gestione delle risorse umane con la strategia e il business plan, disegnando l'architettura organizzativa e creando un focus sulle capacità organizzative in grado di generare valore per l'organizzazione e per i clienti. Il suo compito fondamentale è quello di aiutare l'impresa a raggiungere i propri obiettivi, trasformando la strategia in un concreto insieme di azioni organizzative. In questo senso, il partner strategico ha la responsabilità di definire l'*organizational architecture*, di fissare quelle che sono le priorità dell'organizzazione e di effettuare le giuste diagnosi organizzative, ponendo le domande appropriate e generando una serie di alternative. Nella fase di formulazione della strategia lo *strategic partner* gioca tre ruoli distinti. Il primo è quello di "fare l'avvocato del diavolo", ovvero porre le giuste domande al management, per costringerlo a riflettere accuratamente sull'effettiva capacità dell'impresa di portare a termine tale strategia. Il secondo è quello di ricoprire un ruolo attivo nel definire la strategia, basandosi sulla conoscenza dei clienti passati e futuri, valutando se le risorse dell'impresa sono realmente in grado di fare fronte a tale domanda. Il terzo è quello di elevare gli standard di pensiero strategico dei membri del management team. In quanto implementatore della strategia invece lo *strategic partner* allinea i sistemi di HR di modo da supportare la vision e la mission dell'organizzazione, diagnostica i problemi organizzativi, separano i sintomi dalle cause e preparano dei piani di azione per "fare accadere la strategia".

Tabella 2 - L'evoluzione dei ruoli HR

Anni 90	Dal 2000	Evoluzione
Employee champion	Employee advocate (EA) Human capital developer (HC)	EA focuses on the needs of today's employee; HC developer focuses on preparing employees to be successful in the future
Administrative expert	Functional expert	HR practices are central to HR value. Some HR practices are delivered through administrative efficiency (such as technology or process redesign) and others through policies, menus and interventions
Change Agent	Strategic partner	Being a strategic partner has multiple dimensions: business expert, change agent, strategic HR planner, knowledge manager and consultant.
Strategic partner	Strategic partner	As above

	Leader	Being an HR leader requires functioning in each of these four roles; however being an HR leader also has implications for leading the HR function, collaborating with other functions, settings and enhancing the standards for strategic thinking, and ensuring corporate governance.
--	--------	--

Fonte: D. Ulrich (2005) "The Role Call"

L'orientamento alle relazioni

Il tema delle relazioni è diventato sempre più rilevante nel dibattito accademico e trova inevitabilmente spazio anche nell'evoluzione della funzione HR. Il concetto di *relational rents*, avanzato da Dyer e Singh (1998), spiega come gran parte del valore di un'impresa, in generale di un'unità organizzativa, si basi sulla capacità di gestire le relazioni tra attori organizzativi interni ed esterni. La teoria relazionale ha studiato la struttura dei network, la qualità e l'intensità delle relazioni spiegando molti parametri di prestazione organizzativa, confermando quindi la rilevanza di tali variabili nell'economia d'impresa (Nohria, Nitin e Eccles, 1992).

Nel nostro modello, l'orientamento alle relazioni e i più recenti contributi sul tema dei ruoli della funzione HR hanno permesso di definire due ulteriori ruoli: il *knowledge manager* e lo *stakeholders' value developer*, focalizzati rispettivamente al day-by-day e al futuro.

Il *knowledge manager* è responsabile della gestione delle relazioni e dei collegamenti tra le attività, le persone, le competenze e la conoscenza a tutti i livelli, al fine di accrescere e custodire il valore del capitale intellettuale, che rappresenta la fonte del vantaggio competitivo delle organizzazioni. Il capitale intellettuale, nell'interpretazione data da Youndt, Subramanian e Snell (2004) può essere interpretato in tre dimensioni: il capitale umano, ovvero le competenze, le conoscenze e le abilità che possiedono i membri dell'organizzazione; il capitale sociale, termine con cui ci si riferisce al concetto di *knowledge* tra network e gruppi di individui (Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004; Nahapiet & Ghoshal, 1998) e il cui focus pertanto è sulle connessioni tra diversi individui e tra diverse parti dell'organizzazione; il capitale organizzativo, che include tutta la conoscenza che è stata codificata, istituzionalizzata o capitalizzata all'interno dell'organizzazione (ad esempio le routine, i manuali e i brevetti). Nonostante il capitale intellettuale presenti questa natura tridimensionale, la funzione HR non può né creare né gestire nessuna di queste categorie indipendentemente dalle altre. Vi è, infatti, una stretta connessione tra le tre, e qualunque tipo di attività venga intrapresa in relazione ad una di esse impatta anche sul capitale intellettuale nel suo complesso. In questo senso, il ruolo degli HR professionals è quello di definire l'equilibrio ottimo tra queste tre forme di capitale, per potere garantire un vantaggio sostenibile nel tempo per

l'organizzazione. Questo significa comprendere in primis come allineare la strategia dell'impresa alle possibili configurazioni del capitale intellettuale, per poi creare una serie di *practices* che sviluppino il concetto di *relational resource management*. Essere *knowledge manager* richiede un orientamento operativo, per poter supportare i processi decisionali dell'impresa attraverso la raccolta e la gestione delle informazioni, dei dati e più in generale della conoscenza. Le tecnologie odierne consentono a tutti gli effetti il *design* di questo sistema, in cui le persone, le attività e la conoscenza vengono collegate tra loro, per poter fornire al management una visione strategica dell'organizzazione e del capitale intellettuale nel loro insieme.

In questa accezione il ruolo delle relazioni è centrale per collegare le diverse forme di capitale, per collegare le persone tra di loro, le persone alle varie parti dell'organizzazione, secondo una serie di legami:

- Organizational Structures basate su “*who does what*”.
- Social Structures basate su “*who knows who*.”
- Cognitive Social Structures basate su “*who knows who knows who*.”
- Knowledge Networks basate su “*who knows what*.”
- Cognitive Knowledge Networks basate su “*who knows who knows what*.”

In questa prospettiva è anche possibile far convergere i sistemi di *knowledge management* e *learning management*, spesso gestiti separatamente dalle imprese, mentre risultano essere due facce della stessa medaglia, la prima orientata a supportare i processi decisionali nell'applicazione delle competenze, la seconda orientata a supportare il fabbisogno di competenze nel medio-lungo termine per sostenere l'esecuzione delle attività (Ruta e Turati, 2002):

- *Knowledge management*: i processi sono orientate a raccogliere, mappare, archiviare, filtrare e distribuire la conoscenza necessaria a supportare I processi decisionali strategici
- *Learning management*: I processi sono orientati allo sviluppo individuale e organizzativo nel medio - lungo termine.

Sempre nella prospettiva relazionale, con un focus strategico, la funzione HR può assumere un ruolo di *stakeholders' value developer*, vale a dire progettare le *practices*, le *capabilities* in una strategia HR in grado di generare valore per gli stakeholders (gli investitori, il management, i clienti, i dipendenti, il territorio, etc) e presidiare i valori dell'organizzazione per una sostenibilità del vantaggio competitivo (Bies, Bartunek, Fort, Zald, 2007).

Tale ruolo può essere compreso più chiaramente alla luce di tre principali studi che hanno avuto un impatto rilevante nel dibattito accademico. In primis, alcuni contributi sull'evoluzione della

funzione HR, successivi alla pubblicazione del modello di Ulrich, sostengono che gli HR *professionals* non debbano più accontentarsi di essere *business partner*, ma debbano diventare *player* (Beatty e Schneier, 1997). Infatti, affermano gli autori, essi non vengono valutati rispetto al loro valore percepito o presunto ma rispetto alla loro piena capacità di creare valore vero e misurabile per l'impresa. Infatti, una delle ragioni per le quali non gli è mai stato chiesto di dimostrare il loro vero valore economico sono proprio i molteplici ruoli che gli è stato richiesto di ricoprire, proprio come quelli proposti da Ulrich. Inoltre, per creare un vantaggio competitivo sostenibile, non devono generare valore solo per i clienti "interni" dell'organizzazione, ma anche per quelli "esterni" e per gli investitori, facendosi promotori attivi del successo del business: "*they must deliver economic value for which the organization's constituencies are willing to pay*". Questo significa appunto trasformarsi in *business players*, giocatori. Il *player* apporta valore, non è solo membro del team: "*the player scores*". Il player contribuisce, è coinvolto, raggiunge i risultati. "*Player do things that make a difference*". Per comprendere in che modo la funzione HR possa diventare giocatore, Beatty e Schneier sostengono che per la funzione HR sia determinante sviluppare una *scorecard*, nella quale vi siano sia misure sia finanziarie sia operative, di lungo e di breve termine. Il ruolo della funzione HR a questo punto diviene quello di influenzare e convincere la forza lavoro a sviluppare i comportamenti che permettono di raggiungere i risultati economici, finanziari e operativi previsti dalla *scorecard*.

Il secondo contributo utile per comprendere tale ruolo è quello di Ulrich del 2005. L'autore premette che l'*HR value creation* richiede una profonda conoscenza del business esterno e di come il valore venga definito dagli stakeholder dentro e fuori l'organizzazione. Pertanto la funzione HR deve creare le *practices*, le *capabilities* e la strategia HR che creino valore per gli investitori, gli *executives*, i clienti e i dipendenti. Ulrich introduce la figura dell'*HR Leader*, il cui ruolo è quello di presidiare questa dimensione del *value*, stabilendo una serie di obiettivi precisi per tutta l'organizzazione. Il leader è decisivo, comunica dentro e fuori l'organizzazione, crea engagement, è un modello di riferimento, definisce i risultati in termini di valore aggiunto per tutti gli stakeholders: "*HR leaders play an active role in corporate governance, serving as the conscience of the organization*".

Infine, il contributo di Wright e Snell (2005), nel quale sono ravvisabili alcuni possibili collegamenti con il modello di Ulrich del 2005, se si compara il ruolo dell'*HR Leader* con quello di *guardian*. Gli autori affermano che la vera sfida oggi per gli HR *professionals* è quella di bilanciare il concetto di *value* con i *values*. Rispetto al *value*, Wright e Snell sostengono che gli HR *professionals* oggi si trovano a dover affrontare tre sfide. La prima è proprio quella della creazione di valore: essa presuppone la necessità per chi si occupa della gestione delle risorse umane di

sviluppare una piena comprensione dei *business drivers* dell'impresa, nonché delle pressioni economiche, sociali e tecnologiche presenti nel sistema competitivo. Infatti, se questa consapevolezza viene a mancare, il rischio per la funzione HR è di diventare complice del “*cost-cutting game*”, dal quale potrebbe derivare una perdita dei talenti e del potenziale indispensabile per l'innovazione, oltre che esporsi ad una serie di costi nel lungo periodo, pur avendo diminuito quelli nel breve. La seconda sfida è quella del “*delivering value*”, che ha a che fare con il pressante fabbisogno della funzione HR di dimostrare alla linea il proprio impatto tangibile attraverso dati quantitativi e le metriche: ma l'ossessione di rispondere alle esigenze della linea nel breve periodo rischia di provocare un fallimento nel “*delivering long term value*”. La terza sfida ha invece a che fare con i *values*. Un eccessivo focus sul *value* rischia, infatti, di far perdere di vista alla funzione HR il suo vero ruolo, che non è quello di mero esecutore di ordini, ma è quello di *guardian*, custode dei valori dell'organizzazione. La sfida maggiore è quella di non sacrificare la propria etica professionale e di saper preservare e custodire i valori, le capacità strategiche, le persone, integrando i diversi sistemi di pensiero e le diverse logiche presenti nell'organizzazione. Se la funzione HR fallisce in questo obiettivo, allora l'impresa fallisce, da più punti di vista: finanziario, strategico, legale ed etico.

E' centrale a questo punto la nostra prospettiva che non può vedere la funzione HR quale partner, ma deve assurgere ad un ruolo diverso e di più alto valore. Il concetto di partner è un concetto relazionale, che dipende dalla legittimazione che si riesce a conquistare nell'organizzazione. Due partner in affari nella vita condividono una relazione stabile che si basa sulla complicità e sull'interdipendenza. Attraverso l'inserimento della prospettiva relazionale, vogliamo sganciarci da questo ruolo che può essere importante in alcune fasi della vita organizzativa e aprire la riflessione sulla funzione HR tutore, difensore, garante, guardiano del capitale intellettuale, delle risorse intangibili alla base del vantaggio competitivo. Non è più una dimensione di partnership: così come il Collegio Sindacale non è partner del Consiglio di Amministrazione, così la funzione HR ha diritto di non esser partner della linea. La prospettiva degli stakeholders evidenzia una prospettiva europea laddove il valore d'impresa non può prescindere dalla generazione di valore per i diversi portatori d'interesse e quindi la funzione HR deve saper integrare questa prospettiva sia all'interno che all'esterno dei confini organizzativi.

L'evoluzione del ruolo della direzione del personale è un processo lungo, impegna molte risorse e coinvolge tutta l'organizzazione: implica per la funzione HR l'identificazione e lo sviluppo di nuove competenze, il ridisegno dei processi e dei sistemi e un processo di contrattazione con la linea per il riconoscimento del nuovo ruolo assunto. In letteratura diversi contributi hanno evidenziato quelli che sono le diverse configurazioni e le diverse responsabilità che la funzione HR

ha assunto nel tempo. In questo articolo abbiamo proposto un modello di sintesi dei diversi studi sul tema dell'evoluzione della funzione HR e si è fatto un passo avanti rispetto alla letteratura, introducendo l'orientamento alle *relations* e i nuovi ruoli del *knowledge manager* e dello *stakeholders' value developer*. A seguire analizzeremo un caso, in chiave esplorativa, servendoci del modello presentato, al fine di descrivere un processo di evoluzione dall'orientamento alle persone a quello alle relazioni – per poi arrivare al presidio di tutte le dimensioni, in una realtà specifica.

3. La metodologia

Lo studio si è svolto attraverso l'analisi del caso della multinazionale farmaceutica Pfizer, e in particolare di Pfizer Global Manufacturing (PGM) Italy. L'obiettivo che ci si propone attraverso l'applicazione del modello ad una realtà concreta è quello di contribuire a sviluppare un know-how specifico che permetta di comprendere empiricamente come una Direzione del Personale possa implementare efficacemente un orientamento alle persone, ai processi e alle relazioni, nel breve e nel lungo periodo. Diversamente dall'approccio utilizzato da Ulrich, che utilizza casi differenti per spiegare i diversi ruoli di una direzione del personale, in questo lavoro esaminiamo un unico caso in chiave esplorativa longitudinale, al fine di identificare l'evoluzione di una funzione HR dal ruolo di *employee champion* a quello di tutore del capitale intellettuale. La scelta di questo caso è proprio legata al cambiamento che la sua Direzione del Personale ha subito nell'ultimo decennio e all'impatto che tale trasformazione ha avuto su tutta l'organizzazione. Si esamineranno non solo i passaggi della Direzione da un ruolo all'altro in chiave evolutiva in termini di attività e processi, ma anche come essa sia infine arrivata ad essere tutore del capitale intellettuale, *guardian*, e quindi a presidiare tutti i sei ruoli presentati nel nostro modello.

Lo studio di PGM si distingue rispetto ad altri possibili casi per la sua collocazione all'interno di una realtà Paese, quella italiana, nelle cui aziende si parla spesso del cambiamento del ruolo della funzione HR, ma non sono disponibili studi empirici approfonditi rispetto a questa tematica. Il vantaggio metodologico della dimensione longitudinale aiuterà a capire le principali scelte manageriali per riposizionare il ruolo della funzione HR, passando attraverso un delicato processo di legittimazione. Infatti, non è solo importante ciò che la funzione HR fa per essere strategica, ma è ancor più delicato ciò che le altre funzioni pensano dell'attività della funzione HR, vale a dire come il suo operato viene percepito dagli altri. La scelta del caso PGM dipende essenzialmente da due ragioni basilari. PGM dal 2001 al 2007 ha ottenuto un trend crescente di prestazioni organizzative, inoltre abbiamo avuto accesso dal 2003 a diversi dati aziendali che ci hanno permesso di aumentare la qualità dei nostri risultati.

Le principali fonti di informazioni utilizzate sono la documentazione, i dati di archivio, le interviste con il direttore del personale e suoi collaboratori, nonché con alcuni direttori di funzione. Per quanto riguarda il primo punto, si è trattato di esaminare tutta la manualistica e i documenti interni della direzione del personale: ad esempio le procedure e le linee guida per la stesura dei documenti normativi, le procedure per effettuare un processo di selezione e quelle relative ai passaggi di categoria, documenti relativi alla strategia di *compensation* e al *performance management*, le *job description* e i *role profile*, gli organigrammi, i verbali di accordo coi sindacati. Tutti i documenti sono stati analizzati in chiave longitudinale, dal 2000 al 2007, studiando anche le evoluzioni di medesimi processi.

Le interviste, hanno avuto la durata di circa 80 minuti ciascuna (per un dettaglio degli intervistati e dell'area di appartenenza si veda la Tabella 3) e sono state precedute dall'invio di check list strutturate.

Tabella 3 - Piano delle interviste

Numero interviste	Durata	Intervistato	Area aziendale
8	450 minuti	Direttore HR	Risorse Umane
2	100 minuti	HR Operations Manager	Risorse Umane
4	120 minuti	O&D Manager	Sviluppo Organizzativo
1	60 minuti	Direttore Materials	Materials
3	90 minuti	Direttore Quality Operations	Qualità
2	55 minuti	Rigth First Time Leader	Right First Time

E' stata inoltre condotta un'osservazione partecipata dal 2003, frutto del supporto degli autori al processo di sviluppo manageriale di 80 dipendenti suddivisi in 6 classi, attraverso 18 giornate di aula (Italian Leadership Development Program) su leadership, team, performance, change, networking, custode excellence. Il percorso di sviluppo è stato strutturato in moduli di 3 giorni intervallati da progetti di autocaso e action learning che hanno permesso di raccogliere dati, informazioni e riflessioni sul tema oggetto d'indagine. Le classi sono partite in sequenza per un processo graduale di diffusione delle competenze. Nel 2008 partirà la settima classe. In particolare ogni partecipante ha redatto 5 autocasi, racconti individuali sulle competenze oggetto del corso, e un progetto di action learning nel quale ogni partecipante lavora per lo sviluppo delle competenze di un'altra persona in azienda. Abbiamo potuto quindi basare la nostra analisi su 400 autocasi e 80 progetti di action learning.

4. Il caso Pfizer Global Manufacturing (PGM) Italy

Impegnata in ricerca e sviluppo, produzione e distribuzione di farmaci per la salute umana e per la salute degli animali, Pfizer è la principale multinazionale farmaceutica in quasi tutti i mercati del mondo, con un fatturato di 48.4 miliardi di dollari nel 2006. Ha un portafoglio prodotti che comprende sette farmaci numero uno nelle rispettive aree terapeutiche, tra cui spicca il Lipitor, farmaco più venduto al mondo, che nel 2006 ha sfiorato i 13 miliardi di dollari. Nove prodotti Pfizer sono blockbuster, ovvero hanno superato il miliardo di dollari nello stesso anno. Oggi l'azienda ha circa 100.000 dipendenti in tutto il mondo e distribuisce i propri prodotti in oltre 150 Paesi. Essa è anche considerata l'impresa più impegnata in iniziative di valenza sociale a livello mondiale, con un contributo medio giornaliero di tre milioni di dollari, tra fondi e farmaci: è infatti impegnata in tutto il mondo in vaste campagne a favore della salute. In Africa e in Asia è attiva nella lotta al tracoma, la principale causa di alcune forme di cecità che si possono prevenire con una adeguata terapia. Pfizer è poi partner attivo nella battaglia alla diffusione dell'HIV e nella cura delle persone colpite da questa malattia.

Nel 2006 la multinazionale ha investito 7.6 miliardi in ricerca e sviluppo: tra il 1991 ed il 2001 la spesa in R&D è cresciuta di sette volte. Pfizer Global Research & Development rappresenta il maggior investimento del suo genere a livello internazionale, con 12.500 ricercatori ed oltre 400 progetti in corso nelle differenti aree terapeutiche e nelle diverse fasi, dalla scoperta alla registrazione finale. Oltre al Global Research and Development, le divisioni con maggiore impatto operativo sul business sono il World Wide Pharmaceutical Operations (WWPO) a cui fanno riferimento, divise per aree geografiche, le risorse dedicate al marketing e vendite nei mercati nazionali, unitamente alle strutture di supporto, e Pfizer Global Manufacturing (PGM), l'organizzazione globale che garantisce la produzione e fornitura dei prodotti Pfizer in oltre 150 paesi.

PGM ha oggi un network di 47 stabilimenti, 18 centri logistici e circa 25.000 dipendenti nel mondo, con una rilevante presenza negli USA ed in Europa. L'Headquarter di PGM si trova a New York. Questa articolata e complessa organizzazione globale trova il suo collante nella propria missione, che è quella di essere “ *the world's leading supply organization and powerful competitive advantage for Pfizer*”. Il conseguimento della *mission* avviene attraverso il perseguimento di alcuni *Mission Elements*:

- *We are a diverse team of highly engaged colleagues.*
- *We provide the highest quality products.*

- *We protect the health and safety of everyone at our facilities and the environment of the communities in which we operate.*
- *We provide 100% customer satisfaction.*
- *We supply new products with the speed and flexibility to meet the needs of our business partners.*
- *We continually improve product cost.*
- *We are an agile organization that proactively embraces change.*

In Italia, il Gruppo Pfizer è presente dal 1955. La sede principale si trova a Roma, mentre i quattro stabilimenti di produzione si trovano a Latina, Ascoli Piceno, Pisticci (Matera) e Nerviano (Milano).

La Funzione HR di PGM ha sede a New York. Al Vice President / Team Leader HR di PGM riportano 4 dipartimenti che operano trasversalmente dedicati a: Diversity & Inclusion, Organizational Effectiveness, Leadership & Talent Development, Communication. Inoltre, 3 Vice Presidents responsabili di area geografica, Europa/Irlanda, Americas, Africa/Asia/Middle East ed 1 Vice President responsabile HR delle Funzioni Centrali di PGM, dei Centri Logistici e del Business Capsugel.

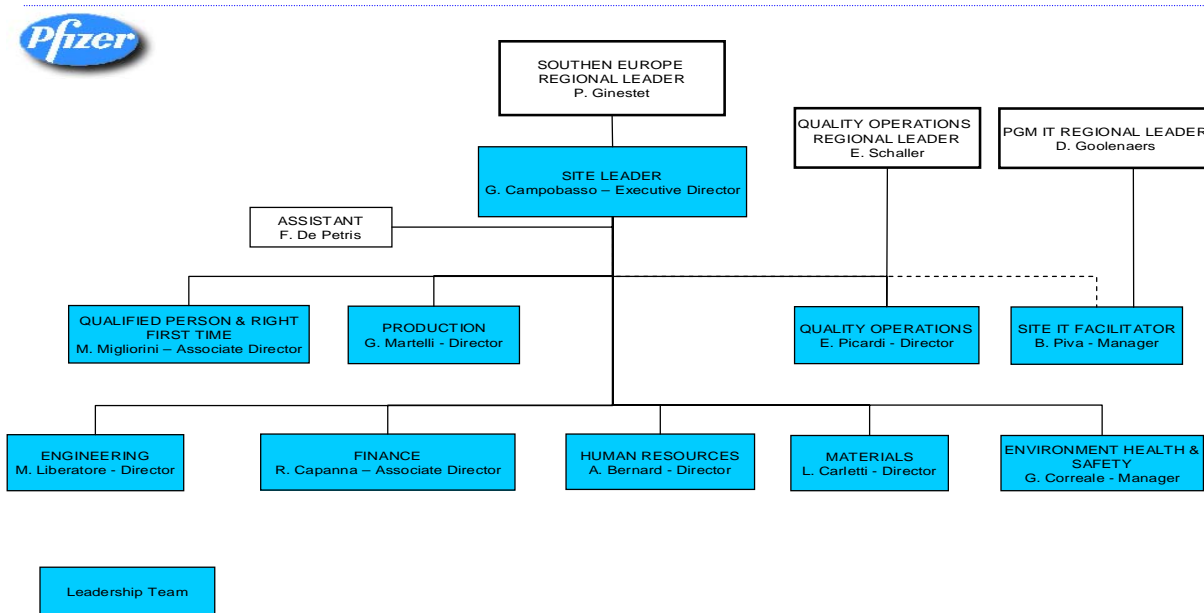
La Funzione HR di PGM Italia è oggi articolata su due livelli. A livello di singolo sito (Ascoli, Nerviano, Latina/Pisticci) opera un dipartimento HR dedicato, il cui responsabile riporta gerarchicamente al Site Leader. Il ruolo della Funzione HR a livello di sito si esplica nel contribuire e condividere con il Site Leadership Team la responsabilità per ogni decisione che impatta sulle *operations*, garantendo expertise in materia di HRM sotto forma di consulenza, politiche di gestione e strumenti.

A livello Paese, opera un HR Director/Country Leader, che oggi ad interim ricopre anche il ruolo di Direttore del Personale di Latina/Pisticci e Nerviano. Garantisce il coordinamento della governance delle Risorse Umane di PGM Italia, relativamente alle seguenti aree di attività: Relazioni Industriali, Sviluppo Organizzativo, Change Management, Formazione Manageriale e Programmi di Sviluppo della Leadership, Gestione dei Talenti, Compensation & Benefits, Ricerca & Selezione, Sistemi e Procedure di Amministrazione del Personale, Comunicazione Interna, Implementazione delle iniziative globali di Pfizer Inc e Pfizer Global Manufacturing. Il ruolo di HR Country Leader agisce principalmente come coordinatore delle azioni di HRM, interagendo direttamente con PGM New York, con i Regional Leaders oltre ai Site Leaders e con i vertici delle altre Divisioni di Pfizer presenti in Italia. Contribuisce alla definizione delle strategie di PGM in Italia, orientando la scelta

tra diverse possibili opzioni di implementazione, quando queste hanno impatto sulle Risorse Umane e/o implicazioni di natura sociale.

Lo stabilimento di Latina, che oggi ha circa 470 addetti, è dedicato alla produzione di farmaci, per uso umano e veterinario, antibiotici, antidepressivi, antielmintici, antimicotici, antinfiammatori, sterili/non sterili, con la formulazione di capsule, compresse, sospensioni orali, sachet, intramammari, iniettabili. Produce 103 milioni unità all'anno, con 870 presentazioni distribuite in 82 mercati. A capo dello stabilimento vi è il Site Leader, che ha la responsabilità di garantire alla casa madre risultati in termini di volumi di produzione, qualità, livello di servizio, costi e sviluppo organizzativo. Dal Site Leader dipendono le funzioni: produzione, materiali, qualità, engineering, environmental health and safety, finanza e risorse umane (Figura 3). Al Site Leader di Latina riporta lo stabilimento di Pisticci, le cui operations si avvalgono delle contributo e del supporto delle Funzioni HR, Finance, Materials, Engineering ed EHS di Latina

Figura 3 - L'organigramma di PGM Latina



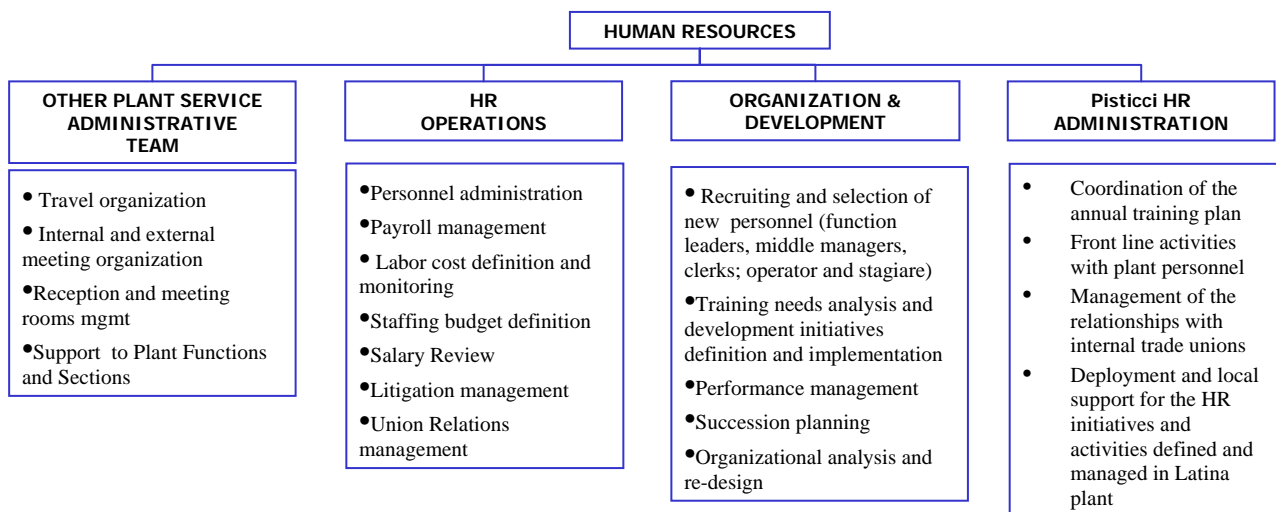
Update
01/06/2007

Fonte: PGM Italy

Oggi la funzione HR si configura come illustrato in

Figura 4.

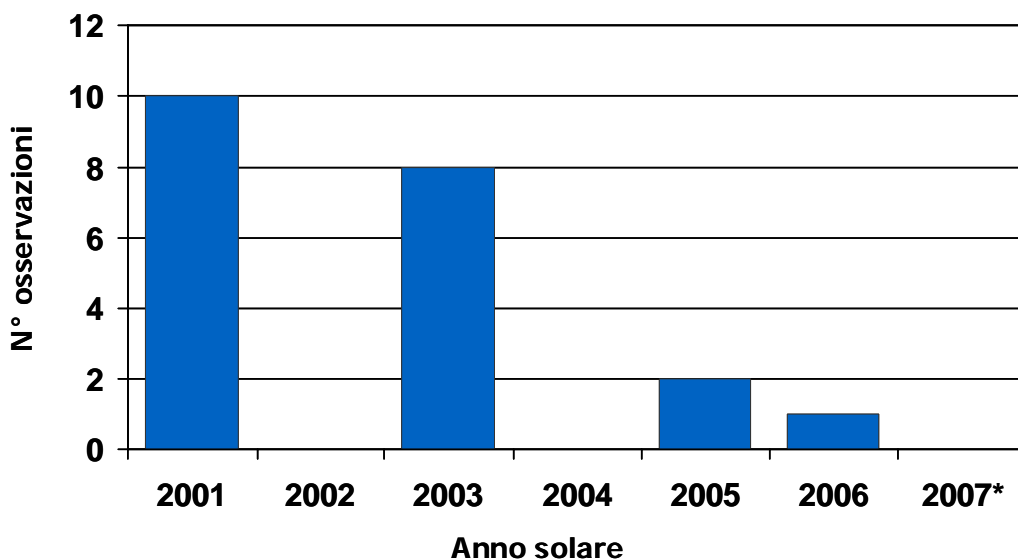
Figura 4 - La funzione HR oggi



Fonte: PGM Italy

Il caso PGM Italy ci permette di raccontare una storia di successo, provata anche e soprattutto dagli indicatori di prestazione organizzativa. Nel caso in questione, sono stati selezionati gli indicatori di qualità come indicatori essenziali per definire la prestazione di un stabilimento farmaceutico.

Figura 5 - Conformità alle normative regolatorie di qualità



Numero di osservazioni notificate da agenzie regolatorie nel corso di ispezioni di qualità

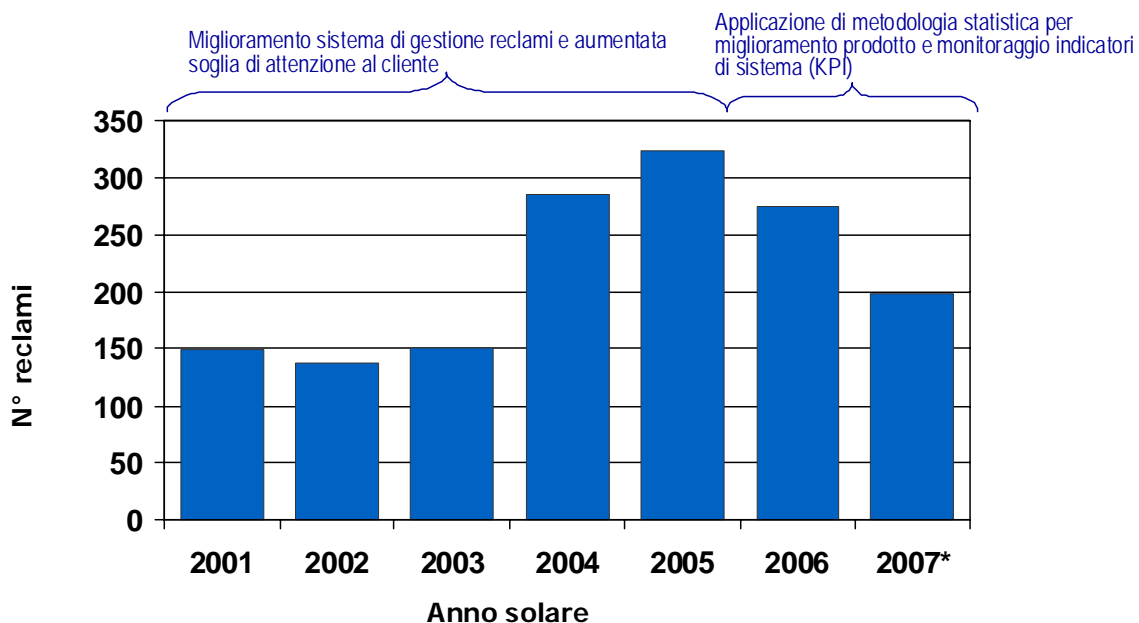
*aggiornato al 31/10/2007

Fonte: PGM Italy

Questo primo indicatore è tra i più critici per uno stabilimento che è soggetto a diverse ispezioni all'anno. Le ispezioni possono avvenire dal Ministero Italiano o degli altri Paesi in cui vengono distribuiti i prodotti, da casa madre e dalle commissioni di controllo europee. Un'ispezione senza

osservazioni, da un punto di vista organizzativo, vuol dire che non vi sono modifiche o errori nei processi e nei comportamenti del personale. Essendo prodotti ad alto impatto sociale, le ispezioni sono minuziose ed è quasi scontato ricevere osservazioni, seppure minori. Questo dato quindi evidenzia uno stabilimento che è in grado di lavorare bene secondo le richieste di diversi interlocutori esterni ed interni.

Figura 6 - Reclami dei clienti



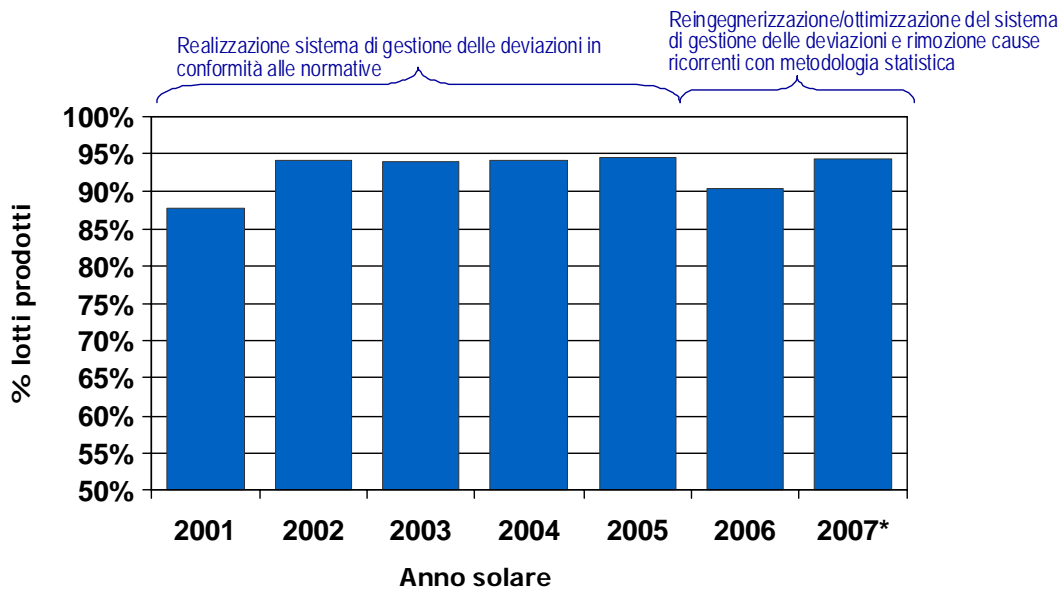
Numero di reclami notificati da clienti a causa di difettosità sul prodotto

* aggiornato al 31/10/2007

Fonte: PGM Italy

Questo dato può sembrare negativo, in realtà è un punto di forza dell'attuale management. Dal 2001 gli stabilimenti sono stati avvicinati ai clienti, prevedendo la possibilità di notificare i reclami che un tempo erano gestiti dai Paesi di commercializzazione, cambiando il processo e aumentando l'efficacia di intervento all'origine, ovvero presso i siti di produzione. Quindi, i numeri del 2001 potevano considerarsi bassi ma devono essere letti alla luce della gestione dei reclami allora in essere. A partire dal 2006 con l'implementazione delle metodologie RFT (vedi sezioni successive) si è avuto una drastica riduzione di tali errori, effetto del miglioramento continuo dei processi produttivi.

Figura 7 - Efficacia di produzione



Percentuale di lotti di prodotto finito processati senza errori nel corso della fabbricazione rispetto al totale lotti di prodotto finito

* aggiornato al 31/10/2007

Un ultimo parametro usato internamente riguarda la percentuale di errori commessi nella fabbricazione dei lotti finiti. Anche in questo caso è possibile sottolineare le differenze tra il 2001 e gli anni successivi, ma anche i dati del 2006 e 2007 in seguito all'implementazione RFT. Lo stabilimento è quindi in grado di generare un costante miglioramento dei risultati, ma ancor di più della qualità dei dati raccolti che spesso inficiano i sistemi di misurazione e controllo.

5.1. PGM Italia: l'evoluzione della funzione HR

Al termine di ogni fase, utilizzando il modello teorico costruito e presentato nella parte teorica, si evidenzierà (in giallo) il focus della funzione HR in PGM, delineando il suo ruolo principale in quel dato periodo. Nel nostro lavoro abbiamo analizzato i principali processi attivati e sui quali la funzione HR ha investito principalmente in ogni fase. Si considera quindi che i processi presentati si aggiungano agli altri, tranne se non viene indicato esplicitamente il contrario.

Fino al 2000: la gestione *ad personam*

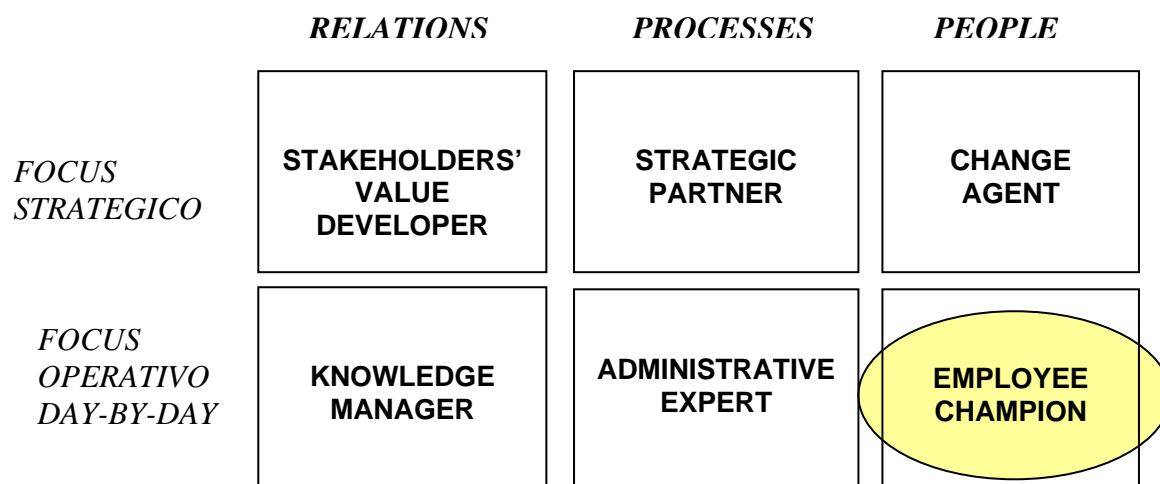
L'evoluzione della funzione HR prende l'avvio nel 2000 con l'arrivo del nuovo Direttore delle Risorse Umane, che coincide con la nomina dell'attuale Site Leader.

La funzione HR, fino a quel momento, era stata semplicemente un ufficio del personale: la Direzione del Personale era, infatti, decentrata presso la sede di Roma. Il ruolo del responsabile del personale nel sito di Latina era quello di garante di un corretto trattamento dei dipendenti. Come affermano alcuni direttori di funzione dello stabilimento: *“Era sempre presente sul campo, interagiva con tutti, verificava che le persone avessero le competenze per svolgere la propria*

attività e che ognuno venisse rispettato e fosse motivato a svolgere il proprio lavoro. Si comportava più da capo che da responsabile del personale” .

La gestione del personale tuttavia non sempre era coerente tra una funzione aziendale altra, le relazioni sindacali erano improvvisate e spesso gestite *ad-personam*, con il diretto intervento del Direttore di Stabilimento dell'epoca. Le negoziazioni si basavano essenzialmente in logica transazionale (cosa ci chiedi e quanto ci dai), slegate dall'orientamento ai risultati di stabilimento. Gli straordinari erano gestiti come retribuzione aggiuntiva per adeguare lo stipendio, non sempre connessi ad esigenze di produttività ed efficienza. Anche i piani di lavoro erano definiti in modo flessibile ma non sempre equamente ripartiti. Vi era peraltro un buon ambiente lavorativo ed un clima molto partecipativo che aveva generato negli anni un grande senso di appartenenza all'azienda. La funzione HR era totalmente impegnata nella gestione del personale, ma non era considerata cruciale alla causa organizzativa e pertanto non sempre disponeva delle informazioni necessarie ad un corretto svolgimento della propria attività.

Figura 8 - La funzione HR in PGM Italy fino al 2000



Giugno 2000 – 2001: l'accentramento

Con il cambio al vertice dello stabilimento e l'arrivo del nuovo HR Leader si pongono le premesse per il turnaround dello Stabilimento. La priorità del nuovo HR Manager è di farsi portatore di un nuovo modo di concepire la direzione del personale creando un bisogno condiviso, mobilitando il *commitment* e modificando i sistemi e le strutture. Il primo passo per promuovere il cambiamento, d'intesa con il nuovo Site Leader, consiste nell'assunzione dell'ownership di tutte le attività relative alle risorse umane, che fino a quel momento erano dislocate presso le diverse funzioni, ad esempio

valutazione, formazione tecnica, sviluppo individuale, mentre altri processi non erano mai stati adottati. Ad esempio viene disegnato un processo di valutazione dei bisogni di formazione manageriale e professionale e costituito un budget importante nel centro di costo HR. L'obiettivo dell'accentramento era quello di creare regole chiare e standard gestionali, ed introdurre un linguaggio condiviso e una cultura comune sul tema delle responsabilità, della crescita e soprattutto della prestazione. La maggiore sfida era proprio quella di cambiare il modo di concepire il luogo di lavoro, fino allora estremamente relazionale, ad una visione maggiormente orientata alla prestazione individuale e al risultato organizzativo, quale fine ultimo di ogni attività di stabilimento. Dopo aver costituito una funzione HR, anche assegnandole tutte le attività di propria competenza precedentemente parcellizzate tra le funzioni di stabilimento, la Direzione del personale inizia a focalizzarsi sui processi. La razionalizzazione e il ridisegno dei processi HR, la riorganizzazione della struttura organizzativa, la proceduralizzazione di molte le attività, l'orientamento all'efficienza e lo sviluppo della credibilità interna costituiscono le aree critiche su cui essa concentra la propria attenzione. Tali attività passano attraverso la creazione di un senso di urgenza in azienda e l'identificazione dei fattori di successo per costruire le *key- capabilities* necessarie a gestire il cambiamento.

La riorganizzazione delle attività. Un primo segnale forte del cambiamento è identificabile nel ricorso alla comunicazione organizzativa per chiarire ruoli e responsabilità attraverso la diffusione degli organigrammi, dei funzionigrammi, delle job analysis e job descriptions a livello di middle management e key roles, oltre che nella riprogettazione delle mansioni operative attraverso i role profiles per i ruoli di operatori, tecnici ed analisti di laboratorio. In tale modo viene definita per la prima volta la consistenza strutturale della forza lavoro presente, le funzioni, i compiti e le aspettative di ognuno, i livelli gerarchico-funzionali di responsabilità e relativa integrazione funzionale all'interno dello schema organizzativo generale di PGM.

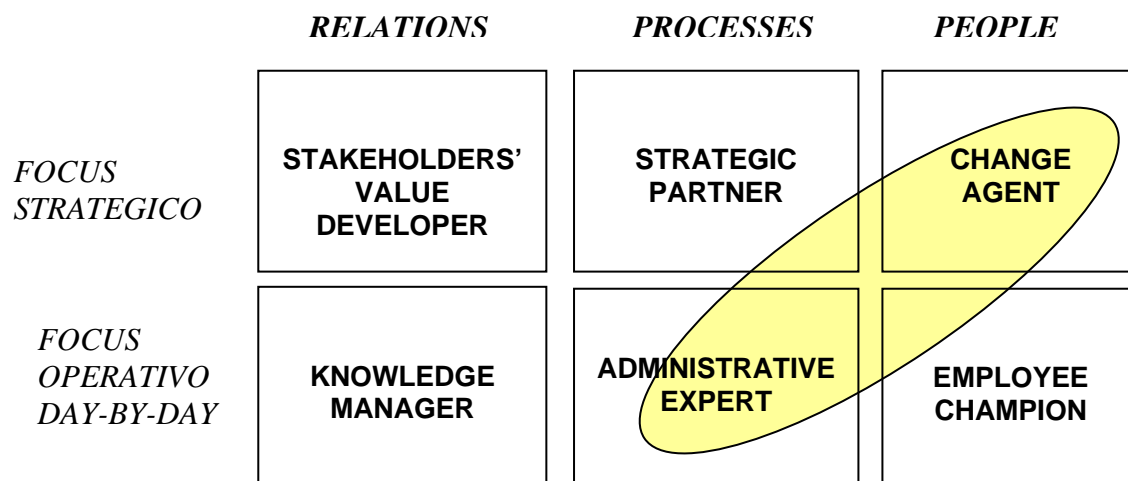
Fino a quel momento, sostengono alcuni direttori di funzione: *“non si era mai visto un organigramma in azienda e non era mai stata chiara la suddivisione dei ruoli e delle competenze, né quali fossero i compiti previsti per ogni posizione lavorativa. Infatti spesso si assisteva all'impotenza di poter valutare o sanzionare perché mancavano le premesse organizzative delle responsabilità formali”*.

I documenti normativi. Nel 2001 la funzione HR promuove l'introduzione di linee guide per la gestione e la stesura dei documenti normativi utilizzati nello stabilimento di Latina. Ovvero: tutte le funzioni e tutti gli utenti che abbiano l'esigenza di redigere un documento normativo devono farlo seguendo quanto previsto dalla procedura madre diffusa in azienda. Il documento con le linee guida

indica con dettaglio i paragrafi da redigere, la classificazione in tipologie e la rispettiva definizione, le regole di stesura, il dettaglio di gestione.

Un altro aspetto importante su cui si concentra l'attenzione della nuova Direzione del personale già a partire dal 2000 è quello **dell'addestramento tecnico**. Viene creato un modello di gestione e certificazione della formazione per i ruoli tecnico-operativi, la cui efficacia per garantire la capacità delle persone di operare in piena coerenza con le Norme di Buona Fabbricazione verrà direttamente apprezzata dagli ispettori, nel corso delle annuali visite ispettive presso il sito. Lo sviluppo professionale e la partecipazione a attività formative vengono considerati due aspetti strategici assolutamente fondamentali per supportare la crescita e il cambiamento attraverso le risorse umane. Per garantire alla linea l'inserimento all'interno dell'organizzazione dei profili migliori, la funzione HR disegna anche un processo di **selezione** molto accurato, che parte dalla raccolta di tutte le informazioni sulla posizione da ricoprire e sul profilo della persona, attraverso la definizione di *job description* e *job analysis*, e che ha richiesto la predisposizione e l'uso di strumenti di valutazione dei candidati e reportistica ad hoc, necessari ad un processo che prevede il coinvolgimento di più ruoli nell'organizzazione, fino al Site Leader per la copertura di posizioni in cui sia richiesta la laurea. Il processo di recruiting e selezione si è avvalso anche delle proficue ed intense relazioni create con le migliori università italiane rendendo possibile avere ogni anno diverse decine di studenti in stage e tirocini presso le diverse funzioni aziendali.

Figura 9 - La funzione HR in PGM Italy dal 2000 al 2001



2002 – 2005: lo sviluppo e l'integrazione

Dopo aver già iniziato a lavorare sul sistema di **performance management**, nel biennio 2002-2003 si diffonde e consolida tale strumento. Questo coerentemente col fatto che in azienda era appena stato introdotto un sistema di *Mission Element Metrics*, per allineare e guidare il comportamento e gli sforzi ai diversi livelli organizzativi, mantenendo il focus su una visione di lungo periodo. Tale sistema è composto da una serie di indicatori per ogni mission element e viene utilizzato con lo scopo di misurare la prestazione aziendale. L'inserimento di un sistema di indicatori risulta fondamentale non solo per individuare quali cambiamenti operare e dove realizzare i miglioramenti per rendere più efficace la propria azione e più efficiente l'uso delle risorse, ma anche per eccellere nell'esecuzione di quanto pianificato, cioè eccellere nella gestione e nel controllo strategico della performance.

Il sistema di performance management permette a PGM di tradurre la strategia dell'organizzazione in piani operativi, di comunicare in modo efficace la strategia a tutti i livelli dell'organizzazione ed eseguire correttamente quanto pianificato, attraverso un attento processo di raccolta dati e analisi. A monte del sistema vi è il processo di definizione degli obiettivi di stabilimento, che si fonda su incontri di funzione volti ad analizzare l'ambiente esterno di riferimento, la missione dipartimentale, i punti di forza e di debolezza. Successivamente aree strategiche e iniziative vengono condivise a livello dirigenziale e servono da base per la definizione degli obiettivi dipartimentali ed individuali. Il sistema di performance management è costituito da tre momenti fondamentali, che sono quelli di definizione, revisione, valutazione. Suo obiettivo è quello di orientare i comportamenti individuali, valutare i comportamenti organizzativi (competenze manageriali e Leader Behaviors), ricompensare e gestire le persone e sostenerne lo sviluppo professionale.

Il concetto di teamwork. Tra il 2002 e il 2003 viene attivamente promossa la cultura del lavoro in team, su tematiche e processi trasversali allo stabilimento (ad es. validazione dei processi ed impianti, introduzione di nuovi prodotti, comunicazione interna), con la creazione di strutture permanenti composte da rappresentanti delle diverse funzioni ed un sistema di pianificazione, gestione e valutazione delle attività, integrato con quello di gestione della performance individuale. Con l'ingresso di numerosi giovani di talento, la funzione HR inizia a lavorare sullo sviluppo delle competenze manageriali dei capi, con l'obiettivo di ispirare la gestione delle persone a modelli unici e condivisi, in linea con i Leaders Behaviours ed i Values di Pfizer ed accrescere le proprie capacità di essere *employer of choice*. La Direzione del Personale si configura quindi come **policy maker** che interviene nelle decisioni strategiche lavorando con gli altri membri del Leadership Team, mentre la gestione delle persone viene affidata essenzialmente ai capi supportati dal responsabile

sindacale in loco, che è in grado di tradurre in orientamenti gestionali quanto previsto dalle leggi, dal Contratto Collettivo, dai regolamenti aziendali.

A marzo 2004 parte l'**Italian Leadership Development Program (ILDP)**, iniziativa che si propone di sviluppare le principali competenze utili all'ottimizzazione e allo sviluppo di una maggiore e qualificata integrazione di cultura manageriale tra le differenti figure di quadri e dirigenti dell'azienda. L'iniziativa è strutturata per 18 giornate di formazione suddivise nell'arco temporale di 15 mesi, intervallati anche da verifiche di apprendimento e *action learning*, sulle seguenti sei competenze: *leadership, team, performance, change, networking* e *customer excellence*. L'individuazione di queste competenze parte dagli obiettivi di stabilimento e si integra con il processo di performance management. Il progetto formativo impegna non poche risorse sia di tempo che finanziarie, ma intende sviluppare fortemente le capacità gestionali, organizzative, relazionali e comportamentali dei futuri "Champion" attraverso la diffusione di strumenti e modelli capaci di creare consapevolezza del ruolo e linguaggi comuni.

La popolazione *Champions' Development* è costituita da persone presenti nel Succession Plan di stabilimento più i cosiddetti Key Roles. I Key Roles sono persone non presenti nel Succession Plan perché da poco tempo in Pfizer o perché ancora troppo giovani, ma estremamente rilevanti per la generazione di valore.

A metà del 2003 viene annunciata l'acquisizione di Pharmacia da parte di Pfizer, a livello globale. In Italia si sostanzia nell'integrazione di due stabilimenti, Nerviano (MI) e Ascoli Piceno. Come spesso accade per i merger di queste dimensioni, l'integrazione ha rappresentato una grande sfida per la direzione HR. Nonostante Latina abbia assunto la responsabilità Paese divenendo capo fila di diverse decisioni, prima fra tutte quella di costituire una funzione HR ad Ascoli e Nerviano, autonome dalla market company e dalla tradizionale gestione in essere in Pharmacia, la scelta strategica di avere un modello di HR management di PGM Italia, in grado di garantire sinergie tra i tre siti e l'allineamento di politiche, prassi e standard operativi, non è stata facile da implementare ed ha richiesto tempi ed energie superiori alle aspettative. Sono stati necessari circa 3 anni per avere, almeno formalmente, un modello gestionale simile in tutti e tre gli stabilimenti.

L'integrazione tra i diversi stabilimenti è stata delicata a livello di singole pratiche, soprattutto quella retributiva. Nel 2004 e nel 2005 si lavora per una nuova strategia di *compensation*, con l'obiettivo di premiare i risultati individuali che sono in linea con le priorità dell'azienda e gli standard di performance richiesti, oltre che con l'obiettivo di contribuire ad attrarre, premiare, trattenere e motivare i talenti. Il cambiamento organizzativo e le accresciute dimensioni di business determinate dall'acquisizione di Pharmacia costituiscono per PGM Italia una forte spinta ad intraprendere un'analisi del proprio modello di *reward*, con lo scopo di realizzare un sistema

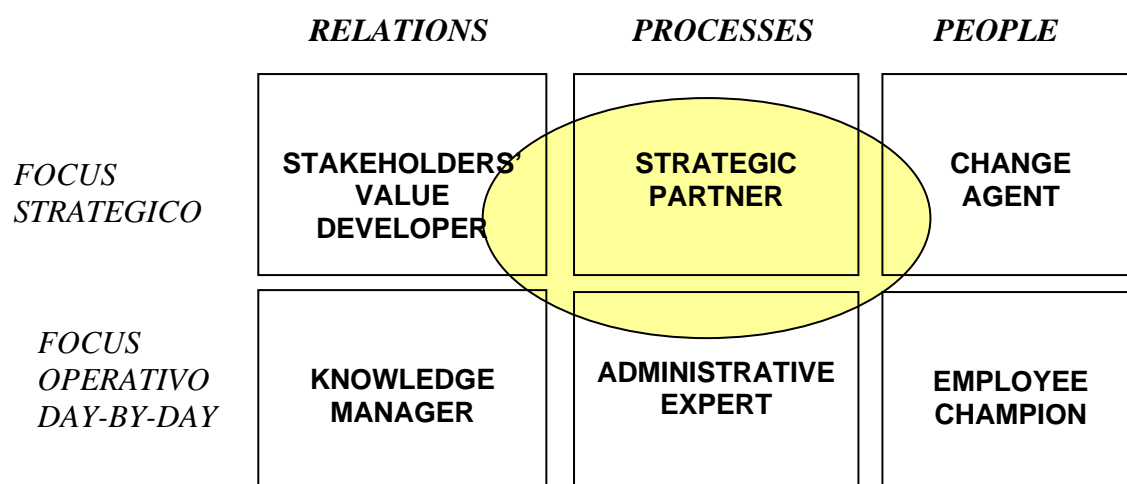
comune agli stabilimenti di Latina, Ascoli, Nervino, ed allineato a quanto già fatto in altre divisioni Pfizer Italia, seppur con le specificità legate al proprio business industriale.

Il processo per la definizione del nuovo sistema retributivo si è svolto in 7 fasi:

1. Analisi e pesatura di 170 posizioni nei tre siti (*Global Grading System*)
2. Definizione ed approvazione della nuova filosofia di *reward*
3. Analisi di equità interna a ciascun sito e comparazione delle curve salariali delle politiche nei tre siti
4. Comparazione col mercato esterno di riferimento (18 aziende farmaceutiche)
5. Approvazione del nuovo modello di *reward*
6. Definizione delle procedure per l'implementazione del modello
7. Comunicazione interna.

Obiettivo del nuovo sistema è quello di realizzare una politica di *reward* più incisiva per i “*top performer*” (dipendenti che, negli ultimi 2 anni, hanno avuto una valutazione, nei leader behaviour e nella performance, maggiore o uguale a 4,3) e i “*key role*” (dipendenti che ricoprono posizioni critiche per il business), nella quale si utilizzino nuovi elementi remunerativi, anche non cash: inserimento nei piani di incentivazione di lungo periodo della casa madre anche al di sotto di ruoli dirigenziali, piani di sviluppo, con opportunità di formazione, anche all'estero, corsi di inglese, programma di sviluppo della leadership, forte spinta al riconoscimento di performance eccellenti con modalità di reward ad hoc. La retribuzione sia dei dirigenti, sia dei quadri, sia degli impiegati all'interno di tale nuovo sistema di *reward* è costituita da una parte fissa e da una variabile, assegnata in base ad una valutazione qualitativa (*merit increase*) e quantitativa (*target bonus*) della prestazione, variabile in base ai rating conseguiti nel raggiungimento degli obiettivi. I principi chiave del nuovo sistema retributivo sono sintetizzabili in quattro punti fondamentali: orientamento alla performance, equità interna, competitività esterna e comunicazione.

Figura 10 - La funzione HR in PGM Italy dal 2002 al 2005



A partire da settembre 2005 e per tutto il corso del 2006, la Direzione HR di Latina è impegnata su un nuovo processo di integrazione, quello dello Stabilimento di Pisticci, a valle dell'acquisizione di Vicuron Pharmaceuticals da parte di Pfizer.

La scelta del modello organizzativo adottato dai vertici di PGM per la gestione delle operations di Pisticci consistito nel porre il sito alle dipendenze del Management di Latina, come se fosse un reparto aggiunto dello stabilimento pontino, ha ridotto al minimo le difficoltà del processo decisionale relativo all'integrazione, incontrate in occasione dell'acquisizione dei Plant di Ascoli e Nerviano.

La Direzione HR, che ha un proprio rappresentante in loco, si focalizza sull'estensione delle policy, delle prassi e degli standard di gestione del personale di Pfizer ai dipendenti di Pisticci, oltre che sul coinvolgimento di alcuni key roles nei programmi e nelle iniziative di sviluppo delle competenze manageriali in essere in PGM Italia.

2006 – 2007: le relazioni (interne ed esterne)

Dal 2006 inizia una nuova fase per la funzione PGM, che assestata l'integrazione con Pharmacia, inizia a lavorare sulla gestione e valorizzazione delle relazioni, interne ed esterne.

Innanzitutto nel 2006 viene lanciata a livello globale la strategia Right First Time (RFT), che applicata sia ad aspetti tecnici che culturali ha lo scopo di favorire un approccio predittivo e non reattivo ai problemi, individuando ed eliminando le cause di variabilità dei processi, attraverso una loro migliore conoscenza e diffondendo un cambio di mentalità e cultura dell'intera organizzazione

con benefici su qualità, soddisfazione del cliente interno ed esterno, riduzione dei costi, migliore efficacia ed efficienza dei processi. L'obiettivo principale del RFT, come spiega il suo nome stesso, è quello di fornire a tutti la mentalità e gli strumenti adatti per "fare bene" fin dall'inizio.

Si tratta, quindi, di un cambiamento principalmente culturale che, benché guidato strategicamente dalla direzione aziendale, ha vista coinvolti necessariamente la direzione HR e i professionisti aziendali a tutti i livelli, in quanto volto ad incidere tanto sulle modalità operative che sui meccanismi di coordinamento organizzativi.

A supporto della strategia Right First Time, si fa ricorso alla diffusione della metodologia Six Sigma focalizzata sulla riduzione della variabilità dei processi attraverso l'impiego di un "itinerario" metodologico (DMAIC – Define, Measure, Analyze, Improve, Control) basato sull'applicazione di concetti statistici e gestionali. Le persone addestrate al Metodo 1, 2 e 3 del Six Sigma, vengono chiamate, *Green Belt*, *Yellow Belt*, *Black Belt*, distinzione che fa riferimento alla complessità degli strumenti usati nella soluzione delle criticità. Si va dagli strumenti usati dagli Yellow Belt (es. Pareto Chart, Fish Bone Diagram) fino a tecniche statistiche più avanzate usate dai Black Belt, come la Regressione, ossia l'individuazione di una correlazione matematica tra una causa e il suo effetto p il Design of Experiment, la definizione di un set di esperimenti volti a testare l'efficacia della soluzione di un problema.

La direzione HR lavora a stretto contatto con le altre funzioni per aumentare le certificazioni e sviluppare le persone verso la cultura nel *continuous improvement*. In questa fase e su questo progetto la direzione HR lavora per aumentare gli scambi di conoscenza tra le persone e per supportare una cultura non sola orientata all'efficienza, ma anche alla condivisione. Gli strumenti RFT diventano strategici quando utilizzati in modo appropriato e permettono di aumentare l'intelligenza organizzativa, trasferendo la conoscenza individuale in sistemi e modelli organizzativi.

Il rapporto di equità contributi – ricompense all'interno dello stabilimento viene rinforzato dalla comunicazione dei programmi di *compensation*, in modo da permettere la comprensione delle logiche che li guidano. I piani di incentivi e gli aumenti di merito vengono pertanto chiaramente definiti e comunicati, in modo che a tutti siano chiari i legami con la performance individuale e aziendale. Coerentemente con tale principio, a ogni dipendente, qualunque posizione ricopra, viene assegnato il riepilogo del suo *Total reward*, documento realizzato per la prima volta nell'aprile 2007, che fornisce una panoramica degli elementi retributivi monetari e non percepiti come dipendente Pfizer dello Stabilimento. Il Total Reward, che costituisce uno strumento assolutamente innovativo, è costituito da elementi di natura sia monetaria sia non monetaria, quali: la retribuzione di base e gli incentivi, le opportunità di sviluppo professionale (formazione professionale, corsi di

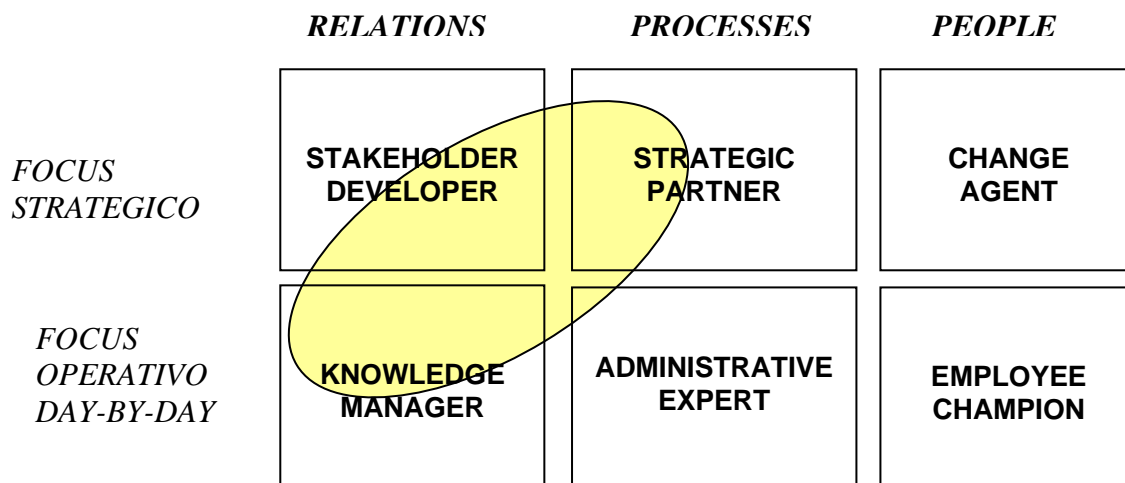
inglese, iscrizione ad associazioni, partecipazione a congressi e abbonamenti a riviste specializzate), l'assistenza sanitaria integrativa e le coperture assicurative, i benefit (palestra, piscina, ecc.) e i servizi aziendali (ad esempio la mensa, il pacco natalizio, la consulenza fiscale, i premi di anzianità, la carta di credito ad uso personale, ecc.) che riguardano la sfera lavorativa e extralavorativa.

Contestualmente, la direzione HR inizia a rafforzare in modo sempre più intenso le relazioni con altri stakeholders. E' tuttavia interessante vedere come, pur disponendo degli stessi strumenti, i quattro siti lavorano in modo diverso, in base alla diversa interpretazione del ruolo che viene fatta. Il sito Latina ha nel proprio Direttore HR un membro della Giunta di Confindustria di Latina, eletto già nel 2003, ma in questi ultimi anni il sito concretizza una serie di iniziative che rafforzano il legame tra Pfizer e il territorio. L'obiettivo non è proporre il marchio Pfizer, ma valorizzare la propria presenza nell'area geografica, creando uno scambio di valore. Latina intraprende una politica di inserimento di categorie protette in collaborazione con la sede di Roma e la Provincia, apprezzata anche dal Ministero del Lavoro. L'azienda trova nello sport un valido motivo per trasferire e diffondere la cultura del Wellness, in linea con la missione aziendale di aumentare la qualità della vita. Pfizer supporta economicamente alcune attività del Comune e mette a disposizione il campo da calcio in erba per i ragazzi delle associazioni sportive della zona per i ritiri pre-campionato. I progetti categorie protette e sport trovano sintesi nel progetto Special Olympics di Shanghai 2007 (giochi mondiali per persone con handicap mentali), dove Pfizer supporta la partecipazione di quattro ragazzi della città di Latina. Infine, Pfizer ospita ormai dal 2002 anche i giovani finalisti del premio Campiello edizione giovani, organizzando un evento per 250 studenti delle scuole medie superiori. L'apertura ai giovani locali si concretizza anche attraverso periodi di stage. L'8 settembre 2007 lo stabilimento ha festeggiato i 50 anni di vita ed è stato aperto a tutti: dipendenti, pensionati e famiglie.

In un' azienda come Pfizer sono aumentate anche le esigenze di trasparenza non solo produttive, attraverso le varie ispezioni ministeriali e gli audit di Pfizer Inc, ma anche e soprattutto comportamentali, attraverso l'applicazione di comportamenti etici d'impresa. Oltre alla Legge 231 del 2001 che ha guidato l'implementazione in Pfizer Italia del modello di organizzazione, gestione e controllo a partire dal 2003, nel 2007 è stata adottata la Foreign Corruption Procedure Act, disposizione legge americana applicata nei paesi d'oltreoceano dove sono presenti subsidiaries di multinazionali, che ha richiesto una formazione e certificazione ad hoc per quanti hanno contatti esterni con la pubblica amministrazione e i medici. L'impegno della direzione HR è critico nella gestione di questi processi che mirano a trasferire logiche, concetti e competenze, misurando e controllando comportamenti estremamente delicati. Esso, in chiave di etica d'impresa, impone anche la massima trasparenza nelle procedure di comunicazione istituzionale e organizzativa, oltre

che di tutte le procedure legati ai processi del personale: selezione, assunzione, prestazione, *compensation*, *payroll*, contenzioso, etc.

Figura 11 - La funzione HR in PGM Italy dal 2006 al 2007



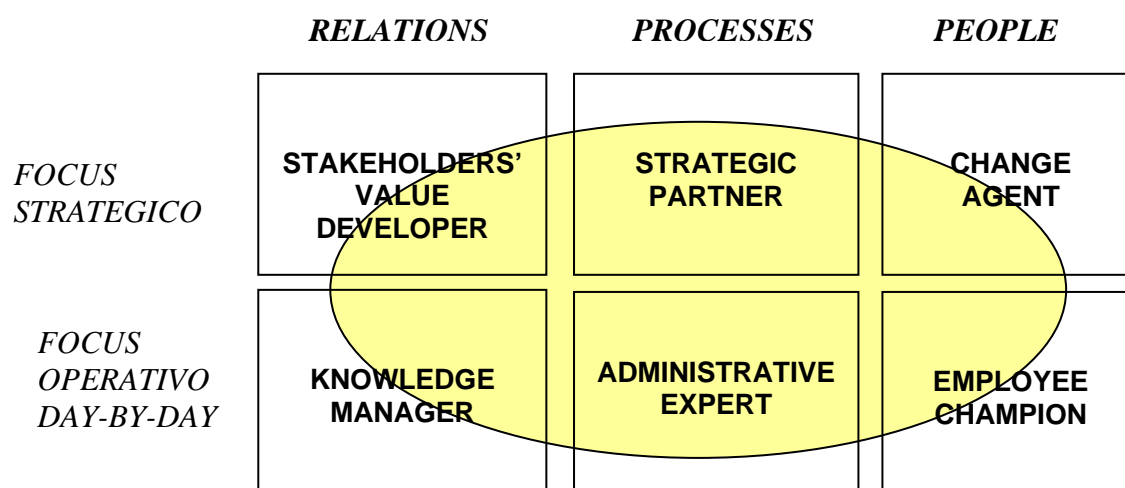
Dal 2007 e oltre: il garante

Già a partire dal 2006, ma in modo ancor più incisivo nel 2007, la gestione delle risorse umane entra formalmente anche nei mission elements, attraverso l’inserimento di due nuovi elements: “*We are a diverse team of highly engaged colleagues*” e “*We are an agile organization that proactively embraces change*”. Il tema del colleague engagement riporta Pfizer ad essere orientata alle persone, lavorando per aumentare la vicinanza tra organizzazione e persone. Il colleague engagement, operazionalizzato con Say, Stay e Strive, misura la relazione che esiste tra dipendenti e azienda, rispetto a come un dipendente parla di Pfizer, al suo desiderio di rimanere al suo interno e al grado di impegno che profonde al di là di quanto richiesto dalle prestazioni ordinarie. A questo tema Pfizer ha recentemente affiancato anche il tema del Diversity & Inclusion, in linea con l’idea di aumentare la qualità delle relazioni tra le persone valorizzando le differenze e aumentando la capacità di accogliere le persone nella cultura Pfizer. Su questi progetti Pfizer sta investendo molto proprio in un momento di trasformazione che la vede protagonista nel fronteggiare sfide nuove e complesse, sia comuni a tutto il business pharma (tempi più lunghi per portare nuovi farmaci sul mercato, l’enfasi delle politiche sanitarie nazionali alla riduzione dei prezzi, la minore efficacia oggi di prassi commerciali in passato di successo, la maggiore competitività sui mercati), sia proprie di Pfizer (la scadenza dei brevetti di alcuni blockbuster ed il ruolo degli stessi farmaci blockbuster nel

proprio portafoglio di prodotti, la complessità e le dimensioni dell'azienda dopo l'acquisizione di Pharmacia).

L'enfasi di questi ultimi progetti bilanciano il focus sulle persone che forse è stato perso in questi ultimi anni, in virtù del grande investimento su processi e relazioni che sono stati necessari per strutturare e disegnare una direzione HR matura e centrale nei processi di generazione del valore. In base al nostro modello teorico, si configura una direzione garante e tutore del capitale intellettuale in grado di gestire più processi e progetti in linea con le esigenze del business e in linea con il proprio percorso di crescita, vale a dire la maturità delle proprie competenze.

Figura 12 - La funzione HR in PGM Italy oltre il 2007



5. Conclusioni

Negli ultimi anni il tema dell'evoluzione del ruolo della funzione HR è stato oggetto di dibattito in letteratura. Oltre ai tradizionali orientamenti alle persone e ai processi, abbiamo evidenziato la necessità che essa presidi anche la dimensione delle relazioni. Tale orientamento include sia una dimensione operativa, legata al *knowledge management* e pertanto alla gestione del capitale intellettuale, sociale e organizzativo, sia una dimensione strategica, che include da un lato il presidio e la generazione del *value* per gli *stakeholder* interni e esterni all'azienda, e dall'altro la conservazione e la difesa dei *values* dell'organizzazione. Se la funzione HR fallisce in questo obiettivo, allora l'organizzazione fallisce dal punto di vista etico, finanziario, strategico e legale.

In questo articolo si è voluto proporre un modello di sintesi degli orientamenti e dei ruoli che una Direzione del Personale moderna debba ricoprire al giorno d'oggi, per poter essere a tutti gli effetti considerata *guardian*, tutore del capitale intellettuale. Si è in seguito illustrato in termini di processi e attività il passaggio della funzione HR da mera gestione *ad personam* a partner strategico e tutore del capitale intellettuale in un caso italiano, fornendo così una chiave di lettura e interpretazione del modello in termini di processi e attività. Il caso PGM Italy, seppur esplorativo, è stato particolarmente significativo ai fini della nostra indagine, in quanto ci ha permesso di illustrare come una Direzione del Personale di successo abbia implementato efficacemente un orientamento alle persone, un orientamento ai processi e un orientamento alle relazioni nel breve e nel lungo periodo. Ci sembra pertanto di portar nelle nostre conclusioni i seguenti aspetti che aprono ad altre ricerche e futuri sviluppi del nostro lavoro:

- i diversi ruoli della funzione HR vengono sviluppati nel tempo. Nel caso PGM hanno presentato uno sviluppo longitudinale passando dalle persone, ai processi e alle relazioni. C'è da indagare se questo è un tipico processo di sviluppo di una funzione o se questo ciclo dipenda da altri fattori, ad esempio fattori di business;
- l'orientamento alle relazioni è centrale per considerare una funzione HR moderna e strategica;
- il concetto di partnership può essere sostituito dal concetto guardian o tutore, più appropriato per un ruolo strategico di generazione di vantaggio competitivo. Ciò non esclude la partnership, ma non può neanche essere considerato l'obiettivo ultimo per una funzione i cui compiti e doveri sono più ampi.

Riferimenti bibliografici

- Amit, R. e Schoemaker, P. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent". In: *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". In: *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Beatty R.W. e Schneier C.E. (1996), "New HR roles to impact the organizational performance: From partners to players". In: *Human Resource Management*, Special Issue.
- Becker, G. (1983), *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago.
- Bies, R. J.; Bartunek, J. M.; Fort, T. L.; Zald, M. N. (2007). "Corporations as social change agents: individual, interpersonal, institutional and environmental dynamics". *Academy of Management Review*, Jul2007, Vol. 32 Issue 3, p788-793, 6p
- Black, J. e Boal, K. (1994), "Strategic Resources: Traits, Configurations and paths to Sustainable Competitive Advantage". In: *Strategic Management Journal*, 15: 131-148.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., & Tsai, W. (2004). "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective". In: *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Christensen C. e Overdorf M. (2000), "Meeting the challenge of disruptive change". In: *Harvard Business Review*, (marzo –aprile), 67-76.
- Christensen R. (2006), *Roadmap to Strategic HR*, AMACOM, New York.
- Dyer, J., Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive strategy. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Gratton L. e Truss C. (2003), "The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action". In: *Academy of Management Executive*, Aug2003, Vol. 17 Issue 3, p74-86
- Guest, D. (1997). "Human Resource Management and performance: a review and research agenda". In: *International Journal of Human Resource Management*, 8:3, 263-76.
- Hope-Hailey V., Farndale E. e C. Truss (2005). "The HR department's role in organizational performance". In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 n.3.
- Heskett J. e Schlesinger L.(1994). "Putting the service-Profit chain to work". In: *Harvard Business Review* (Marzo – Aprile), 167-174
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. e Kochar, R. (2001): "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective". In: *Academy of Management Journal*, 44: 13-28.
- Huselid M. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3. (Jun., 1995), pp. 635-672.

- MacDuffie J. (1996). "The adoption of high performance work practices". In: *Industrial Relations*, Vol. 35 Issue 3, p423
- McGovern P. , Gratton L., Hope-Hailey V. (1997), "Human resource management on the line?", In: *Human Resource Management Journal*; Vol. 7 Issue 4, p12-29
- Mohrman, S. Lawler III, E (1997). "Transforming the HR function". In: *Human Resource Management*, Vol. 36 Issue 1, p157-162
- Mohrman S. e Lawler III E. (2003), "HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen?" In: *Human Resource Planning*; Vol. 26 Issue 3, p15-29.
- Nahapiet, J. (1997). "Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms", In: *Academy of Management Proceedings*, 35-39.
- Nohria, Nitin and Robert Eccles (1992). *Networks in Organizations*. second ed. Boston: Harvard Business Press. - Lin, Nan, Ronald S. Burt and Karen Cook, eds. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of Competitive Advantage". In: *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School, Boston.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation. Building Profit by Putting People First*. Harvard Business School, Boston.
- Rao, H. (1994): "The Social Construction of Reputation: Certification Process, Legitimation and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry"" in: *Strategic Management Journal*, 15: 29-44.
- Roehling, M. V., Boswell, W., Caligiuri, P.; Feldman, D., Graham, M. E.; Guthrie, J. P.; Morishima, M.; Tansky, J. W. (2005), "The future of HR management: Research needs and directions". In: *Human Resource Management*, Vol. 44 Issue 2.
- Ruta C.D., (2002), in Ruta C.D. e Turati C., *Organizzare il Knowledge Management*, cap. 2, 3 e 4, pp. 31-193. Egea, Milano.
- Ruta C.D. (2007), "Relational resource management", (forthcoming) in the *Encyclopedia of HRIS: Challenges in e-HRM*, Group, Inc., publisher of the Idea Group Publishing, Information Science Publishing, IRM Press, CyberTech Publishing and Idea Group Reference imprints
- Sisson, K. (2001). "Human Resource Management and the personnel function: a case of partial impact?". J.Storey (ed.), *Human Resource Management: a Critical Text*, London: Thomas Learning.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. e Zaleska, J. (2002). 'Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles'. In: *Human Resource Management Journal*, 12: 2, 39-63.

- Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Ulrich D. e D. Beatty (2001). "From partners to players: extending the HR playing field". In: *Human Resource Management*, Vol. 40, n.4.
- Ulrich D. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press Books
- Ulrich D. (2005). "*The role call*". People management, 16 June
- Wood S. (1999). "Human resource management and performance". In: *International Journal of Management Reviews*, Vol.1, issue4, pp.367-413
- Wright, P.; Smart, D. e McMahan, G. (1995): "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams". In: *Academy Management Journal*, 4: 1052.
- Wright P. (1998), "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic HRM". In: *Academy of Management Review*, Oct, Vol. 23 Issue 4
- Wright, P. e Snell S. (2005). "Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values". In: *Human Resource Management*, Vol.44, n. 2
- Youndt M. A., Subramanian, M., Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 2, pp. 335-361