

# UN MODELLO GLOBAL

L'internazionalizzazione hanno spinto le aziende a riorganizzare la gestione dei dipendenti. Obiettivo: uniformare. Così ha fatto Bristol Myers Squibb.

■ Molte aziende stanno vivendo un grande cambiamento nella funzione Hr, con mutamenti organizzativi e rivisitazione delle infrastrutture informatiche a supporto dei processi di selezione, formazione, sviluppo talenti, politiche compensative, gestione del personale. Ma la globalizzazione può porsi come opportunità per le risorse umane? Abbiamo girato la domanda ad Alessandro Merlino, direttore risorse umane di Bristol Myers Squibb.

**Come avete affrontato la globalizzazione del business?**

Ormai sono diversi anni che lavoriamo in un contesto organizzativo dove la realtà di ogni Paese è inserita in un'organizzazione a matrice, con allineamenti e integrazioni non solo a livello di regione, ma anche globalmente, e con responsabilità commisurate alle aree di intervento. Siamo in un momento di transizione: abbiamo avviato un importante cambio strategico, unendo biotecnologia e mondo farmaceutico e diventando in due anni una bio-pharma company a tutto tondo, altra nostra grande sfida.



### UNA GESTIONE STANDARD

In Bristol Myers Squibb è stata standardizzata la gestione dei processi chiave legati a valutazione delle performance, paghe e contributi, selezioni e sviluppo dei talenti.

**Tutto questo incide sulle competenze della funzione risorse umane?**

Partiamo dal *core-behaviour*, un modello articolato in sei aree: capacità di leadership strategica e di guida della performance, innovazione, lavoro in team, comunicazione diretta, sviluppo dei collaboratori. La funzione risorse umane è di fronte al progetto HRSDM, Human Resources Service Delivery Model, disegnato per favorire la globalizzazione attraverso l'impiego di piattaforme integrate web affidate a società terze. Queste ultime forniranno sistemi informativi per globalizzare e standardizzare la gestione di processi chiave legati a performance, paghe e contributi, politiche compensative, selezioni, sviluppo dei talenti, formazione. Così cam-

bia il modello operativo con cui le Risorse sono organizzate. L'evoluzione si muove attraverso la creazione di nuovi ruoli: Hr business partner a supporto ai business leaders; Hr generalist con il compito di declinare in azioni le strategie e dare supporto quotidiano alla linea; Coe (Center Of Expertise), centri di eccellenza, siamo nella fase di valutazione del gap tra ciò che siamo e ciò che vorremo essere, per poter sviluppare piani di crescita e formazione ed essere pronti per questo nuovo modello.

**In concreto come si modificheranno le dinamiche di area?**

Cambierà radicalmente il modo di lavorare. Attività "a basso valore aggiunto", come reportistica o gestione dati, verranno affidate al manager in maniera autonoma. Quanto al dipendente, gestirà i dati in modalità self-service. Quando invece si dovranno affrontare temi più articolati, ricorreremo a un percorso per step che farà capo a un help-desk che, a seconda del livello di specificità e sofisticazione della domanda, ri-

sponderà attivando procedure differenti, più o meno automatiche.

**Attraverso quale processo avverranno le modifiche?**

Nell'ultimo biennio il team che si occupa della gestione delle risorse umane ha compiuto un grande lavoro per cogliere e capire i segnali di come si stava evolvendo il mercato. Il nostro respiro va oltre il piano locale e oggi siamo in fase avanzata. Per l'Italia significa localizzare e preparare la transizione nel 2010. L'entrata in funzione del nuovo modello comporterà importanti passi: allineamento delle risorse umane, cambiamento dei ruoli e corretto inquadramento delle persone al loro interno, mappatura delle conoscenze e dei gap per consentire reale efficacia operativa.



ALESSANDRO MERLINO

### IL PROFILO DEL MANAGER...

Alessandro Merlino è direttore risorse umane di Bristol-Myers Squibb Italia da oltre due anni. Dopo aver completato gli studi in Legge presso l'Università La Sapienza e il Master in Business administration, ha lavorato in Confindustria per poi approdare in Johnson & Johnson.

### ...E QUELLO DELL'AZIENDA

Il Gruppo Bristol-Myers Squibb opera nel settore farmaceutico con un volume di affari a livello mondiale di oltre 18 miliardi di dollari. In Italia l'azienda è un punto di riferimento nell'area cardiovascolare, onco-ematologia, reumatologia, HIV, epatite B e neuroscienze. In procinto di rendere disponibili nuovi farmaci sul mercato, nel 2009 si è classificata tra le prime 35 aziende della classifica di Best Place to Work.

IN COLLABORAZIONE CON



WWW.HRCOMMUNITYACADEMY.NET  
info@hrcommunityacademy.net