

---

**LA DIREZIONE DELLE  
RISORSE UMANE E  
LA GESTIONE DEGLI  
STAKEHOLDER:  
VERSO UNO  
STAKEHOLDER-BASED HRM?**

Proposta di ricerca – Politecnico di Milano, Università  
degli Studi di Milano e GIDP

---

# AGENDA

1. *GRUPPO DI RICERCA*
2. *FRAMEWORK TEORICO*
3. *DOMANDA DI RICERCA E METODO*
4. *RISULTATI ATTESI*
5. *IMPATTI*

---

# 1. GRUPPO DI RICERCA

- *Dott. Paolo Citterio (Dott.sa Elena Carinelli, Dott.sa Roberta Scrosati)*
- *Prof. Emilio Bartezzaghi (Politecnico di Milano)*
- *Prof. Luca Solari (Università degli Studi di Milano)*
- *Prof. Rami Shani (Politecnico di Milano)*
- *Dott. Marco Guerci (Università degli Studi di Milano e Politecnico di Milano)*
- *Elisa Santinello (Politecnico di Milano)*

## **CONTATTI**

*Elisa Santinello*

*Cell: 3381908801*

*Mail: [elisasantinello@yahoo.it](mailto:elisasantinello@yahoo.it)*

*Marco Guerci*

*Cell: 3358029093*

*Mail: [guerci@mip.polimi.it](mailto:guerci@mip.polimi.it)*

---

# 2. FRAMEWORK TEORICO

## **SHRM**

### **Theorizing about the impact of strategic human resource management**

Human Resource Management Review, Volume 15, Issue 1, March 2005, Pages 1-19

Sean A. Way, Diane E. Johnson

### **Strategic human resource management: The evolution of the field**

Human Resource Management Review, Volume 19, Issue 2, June 2009, Pages 64-85

Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade, Brian Drake

## **STAKEHOLDER e STAKEHOLDER MANAGEMENT**

### **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**

The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood

## **HR MULTIPLE STAKEHOLDER PERSPECTIVE**

### **The HR Value Proposition**

Dave Ulrich, Wayne Brockbank, 2005

### **Managing Human Resources Through Strategic Partnerships**

Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, 2002

### **Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context**

Human Resource Management Review, Volume 16, Issue 2, June 2006, Pages 209-218

Saba Colakoglu, David P. Lepak, Ying Hong

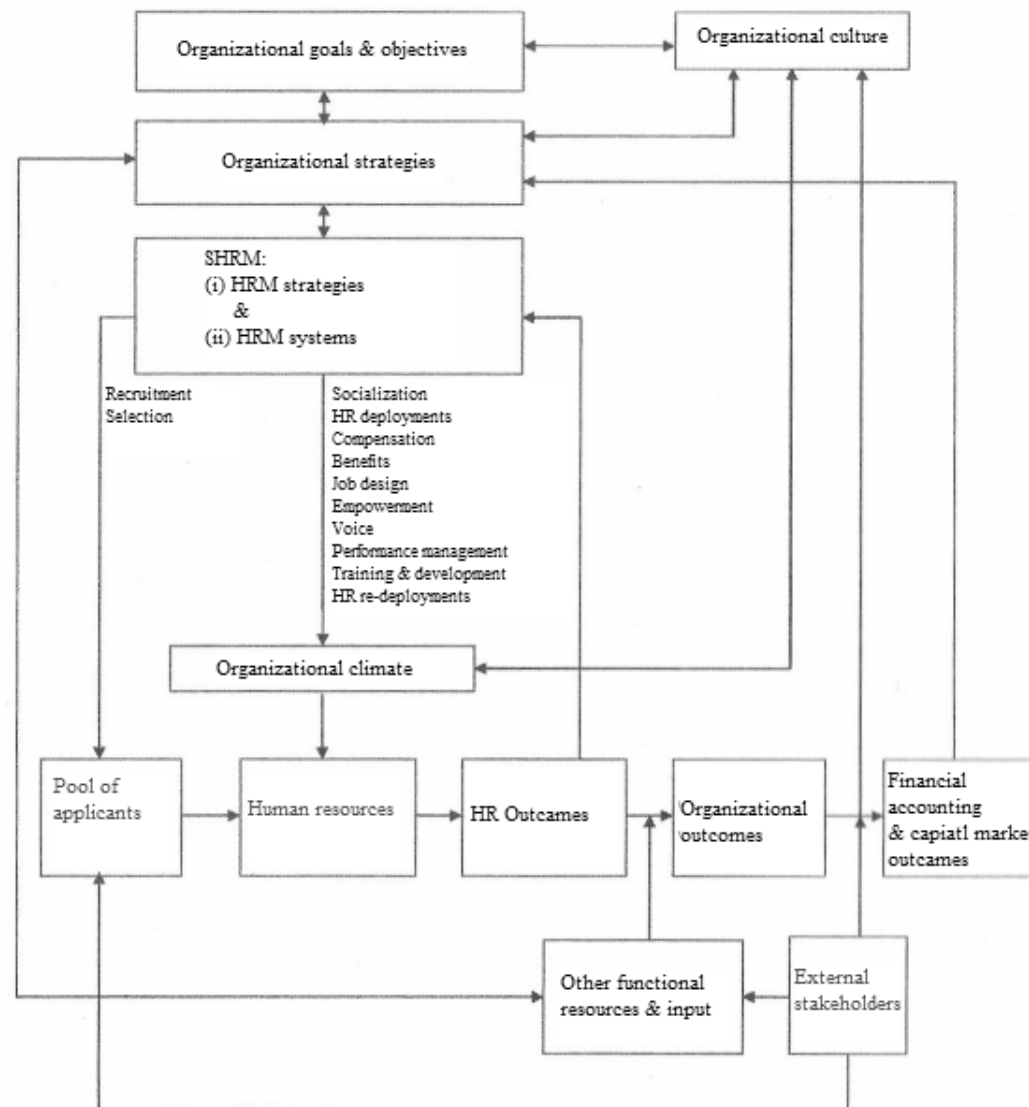
## **HR ORGANIZATION**

### **The twenty-first-century HR organization**

Human Resource Management, Volume 47, Issue 4, Winter 2008, Pages 829-850

Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank

## 2.1 Strategic Human Resource Management



*Theorizing about the impact of strategic human resource management*

*Human Resource Management*

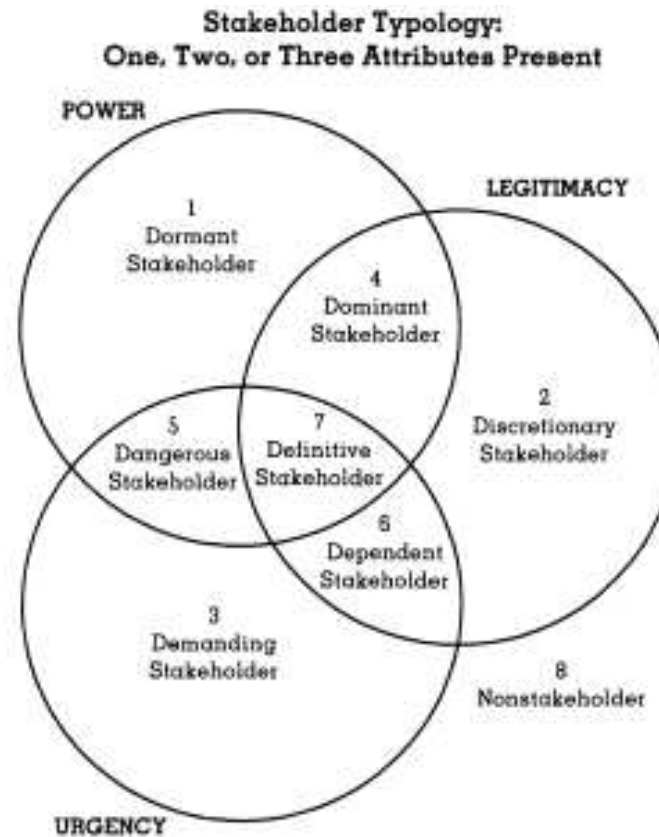
*Review, Volume 15, Issue 1,*

*March 2005, Pages 1-19*

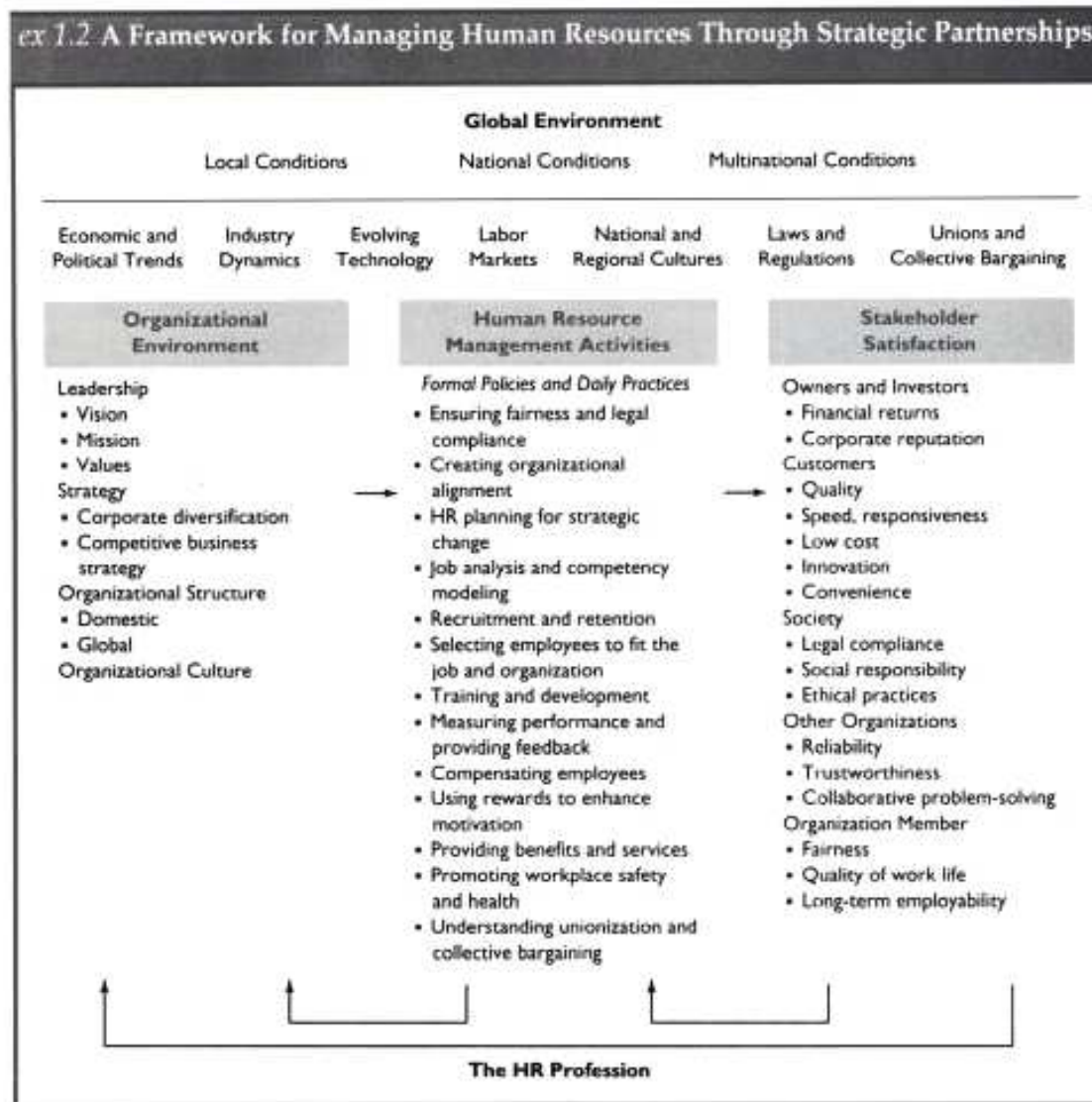
*Sean A. Way, Diane E. Johnson*

## 2.2 Stakeholder e Stakeholder Management

*Toward a Theory of Stakeholder  
Identification and Salience: Defining the  
Principle of Who and What Really Counts*  
*The Academy of Management Review, Vol. 22,  
No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886*  
*Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J.  
Wood*



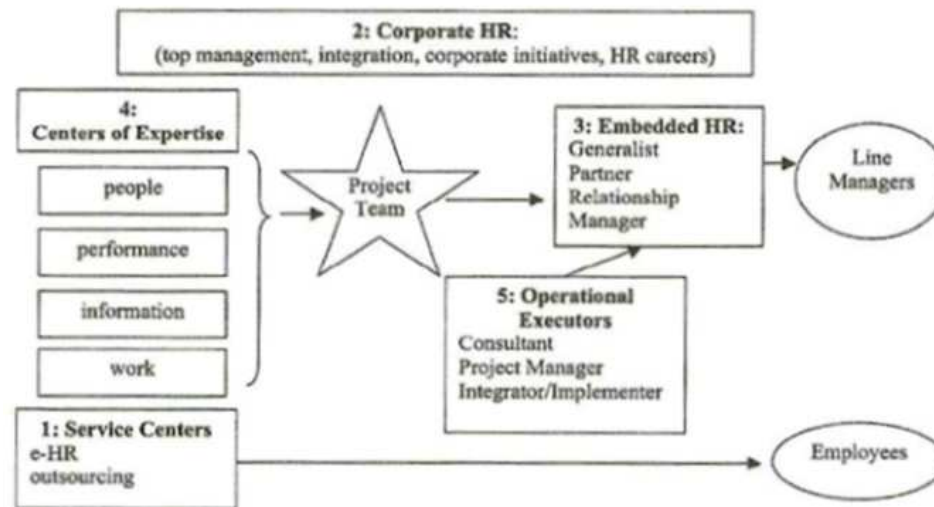
## 2.3 HR Multiple Stakeholder Perspective



*Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*

Susan E. Jackson, Randall S. Schuler, 2002

## 2.4 HR Organization



### *The twenty-first-century HR organization*

*Human Resource Management, Volume 47, Issue 4,  
Winter 2008, Pages 829-850*

*Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank*



---

### 3. DOMANDA DI RICERCA e METODO

- 1) *Quali sono le caratteristiche degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane?*
- 2) *Nella progettazione, implementazione e valutazione delle diverse pratiche HR qual è la rilevanza data ad ogni stakeholder?*

## Quali sono le caratteristiche degli stakeholder della Direzione delle Risorse Umane?

Assegnare un punteggio su **scala 1-10** (1=per nulla, 10=moltissimo)

Si consiglia di utilizzare l'intera scala

		POTERE	LEGITTIMITÀ	URGENZA
		Lo Stakeholder 1 ha <b>potere</b> se può obbligare il dipartimento HR a fare qualcosa che il dipartimento HR in altre circostanze non farebbe.	Lo Stakeholder 1 è <b>legittimo</b> se nel dipartimento HR vi è una percezione generalizzata che le azioni e le rivendicazioni dello Stakeholder 1 siano desiderabili, proprie, appropriate.	Lo Stakeholder 1 è caratterizzato dall' <b>urgenza</b> se le sue aspettative richiedono un'immediata attenzione del dipartimento HR.
STAKEHOLDER	Proprietari e investitori			
	Employee			
	Line manager			
	Top manager			
	Unions			
	Fornitori			
	Partner (se presenti)			
	Clienti dell'azienda			
	Comunità			
	Organi di controllo			
	Fondi impresa			



## 4. RISULTATI ATTESI

	POTERE	LEGITTIMITÀ	URGENZA	RILEVANZA
Stakeholder 1	P-s1	L-s1	U-s1	<b>RA<sub>s1</sub></b>
Stakeholder 2	P-s2	L-s2	U-s2	<b>RA<sub>s2</sub></b>
Stakeholder 3	P-s3	L-s3	U-s3	<b>RA<sub>s3</sub></b>
	<b>P</b>	<b>L</b>	<b>U</b>	

- Rilevanza di ogni stakeholder in base alla presenza/assenza dei 3 attributi  
(Lo Stakeholder 1 ha rilevanza pari a **RA<sub>s1</sub> = P-s1 + L-s1 + U-s1**)
- Identificazione degli stakeholder più o meno rilevanti in base alla presenza/assenza dei 3 attributi
- Per ogni stakeholder quali attributi contribuiscono maggiormente alla sua rilevanza
- Ogni attributo quanto è complessivamente importante per spiegare la rilevanza degli stakeholder  
(L'indice di quanto il Potere spiega la rilevanza degli stakeholder è **P = P-s1 + P-s2 + P-s3**)

## 4. RISULTATI ATTESI

	RILEVANZA			RILEVANZA
	PRATICA 1	PRATICA 2	PRATICA 3	
Stakeholder 1	P1-s1	P2-s1	P3-s1	<b>RP<sub>s1</sub></b>
Stakeholder 2	P1-s2	P2-s2	P3-s2	<b>RP<sub>s2</sub></b>
Stakeholder 3	P1-s3	P2-s3	P3-s3	<b>RP<sub>s3</sub></b>
	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	

- Rilevanza di ogni stakeholder in base alla considerazione data agli stakeholder nella progettazione e implementazione delle diverse pratiche HR

(Lo Stakeholder 1 ha rilevanza pari a  $RP_{s1} = P1-s1 + P2-s1 + P3-s1$ )

- Identificazione degli stakeholder più o meno rilevanti in base alla considerazione data agli stakeholder nella progettazione e implementazione delle diverse pratiche HR

- Per ogni stakeholder quali sono le pratiche HR in cui è maggiormente tenuto in considerazione

- Per ogni pratica HR quanto risultano rilevanti gli stakeholder

(L'indice di quanto gli stakeholder risultano rilevanti per la progettazione e implementazione della pratica 1 è:

$P1 = P1-s1 + P1-s2 + P1-s3$ )

# 4. RISULTATI ATTESI

- Confronto tra la rilevanza di ogni stakeholder relativa alla presenza/assenza dei 3 attributi e la rilevanza determinata in base alla considerazione data agli stakeholder nella progettazione e implementazione delle diverse pratiche HR

	POTERE	LEGITTIMITÀ	URGENZA	RILEVANZA
Stakeholder 1	1	2	1	4
Stakeholder 2	1	1	1	3
Stakeholder 3	3	2	1	6



	RILEVANZA			RILEVANZA
	PRATICA 1	PRATICA 2	PRATICA 3	
Stakeholder 1	1	2	1	4
Stakeholder 2	2	2	1	5
Stakeholder 3	1	3	3	7

- Relazione tra ogni pratica HR e i 3 attributi

	POTERE	LEGITTIMITÀ	URGENZA	RILEVANZA
Stakeholder 1	P-s1	L-s1	U-s1	RA <sub>s1</sub>
Stakeholder 2	P-s2	L-s2	U-s2	RA <sub>s2</sub>
Stakeholder 3	P-s3	L-s3	U-s3	RA <sub>s3</sub>
	<b>P</b>	<b>L</b>	<b>U</b>	



	RILEVANZA			RILEVANZA
	PRATICA 1	PRATICA 2	PRATICA 3	
Stakeholder 1	P1-s1	P2-s1	P3-s1	RP <sub>s1</sub>
Stakeholder 2	P1-s2	P2-s2	P3-s2	RP <sub>s2</sub>
Stakeholder 3	P1-s3	P2-s3	P3-s3	RP <sub>s3</sub>
	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	

Relazione PRATICA1 – POTERE = P1-s1 \* P-s1 + P1-s2 \* P-s2 + P1-s3 \* P-s3

Relazione PRATICA1 – LEGITTIMITÀ = P1-s1 \* L-s1 + P1-s2 \* L-s2 + P1-s3 \* L-s3

Relazione PRATICA1 – URGENZA = P1-s1 \* U-s1 + P1-s2 \* U-s2 + P1-s3 \* U-s3

(Esempio: Nella progettazione/implementazione della formazione sono considerati più rilevanti gli stakeholder caratterizzati dalla legittimità)

---

## 5. IMPATTI

***Un convegno*** (Settembre 2009)

- **Partecipanti:** *discussant “accademici” e manager dalle imprese*

***Un articolo*** (da definire)