

LA RICERCA

Dalle aziende premi più legati ai risultati per motivare e incentivare i manager

Bonus più alti e legati ai risultati personali. Maggiore formazione. Benefit mirati. Le aziende puntano su questi elementi per motivare i middle manager, mentre perdono smalto le stock option.

È quanto emerge da una ricerca realizzata da MCS intervistando un campione di 100 direttori risorse umane di aziende medio-grandi.

Secondo l'indagine, la parte variabile dello stipendio va oggi dal 10 al 40 per cento della retribuzione annuale,

rispetto al 10-25% di 5 anni fa.

Ai vertici i manager commerciali per i quali i bonus variano dal 30% al 60% dello stipendio base (in crescita rispetto al 20-40% del 2002).

“Oltre all'incremento, tuttavia, è cambiato negli ultimi 5 anni il mix dei benefit”, osserva Antonio Rispo di MCS, “Le aziende legano oggi i bonus al contributo personale di ciascun manager, invece che ai soli risultati globali dell'impresa”.

In media circa il 50% dei bonus

annuali dipende ora dai risultati di ciascun manager, rispetto al 35% di cinque anni fa. Fra i benefit più popolari c'è sempre l'auto aziendale, concessa a circa il 32% dei manager. La recente stretta fiscale (che ha posto un onere a carico dei dipendenti) ne ha, tuttavia, ridotto l'appeal. Un altro elemento importante è la copertura delle spese per l'alloggio, offerta a circa il 12% dei manager, ma molto diffusa quando l'impresa è localizzata in città di provincia e assume manager provenienti da altri centri. Cellulare e PC portatile sono considerati strumenti di lavoro, più che benefit e vengono concessi praticamente a tutti.

L'assistenza sanitaria integrativa viene garantita a circa il 92% dei manager, rispetto all'87% di cinque anni fa.

Le imprese mantengono anche un elevato impegno per la formazione, che coinvolge oltre l'80% dei manager, con una media di 8 giorni all'anno.

Variabile in crescita (Peso dei premi sulla retribuzione base)

Media generale	% variabile 2007	% variabile 2002
Commerciali	15 - 40	10 - 25
IT	30 - 60	20 - 40
Risorse umane	10 - 20	5 - 15
Amministrazione	10 - 20	5 - 10
Operations	10 - 15	0 - 10
Human resources	10 - 15	5 - 10

Fonte: MCS

BUSINESS HUMOUR

Tre lettere per fare il boss

Dopo una brillante carriera, una giovane manager fu nominata a capo di una società high-tech.

Il precedente boss, un anziano e stimato ingegnere, la chiamò per il passaggio delle consegne. Le spiegò la favorevole situazione del mercato e dell'azienda.

Al momento di congedarsi, le consegnò tre buste numerate. “Sei in gamba e non avrai problemi”, le disse, “Ma se ti trovassi in difficoltà... apri la busta numero 1 e così via”.

La donna iniziò un'intensa attività per promuovere il business.

All'inizio le cose andarono bene. Ma sei mesi dopo, le vendite scesero. La

giovane manager cercò invano di contrastare il declino. Si ricordò delle lettere e aprì la prima.

Lo scarno testo diceva: “Dai la colpa al tuo predecessore!”.

Convocò una conferenza stampa e presentò la difficile situazione, addossando ogni colpa al precedente boss. La stampa diede ampio spazio alla notizia, la Borsa reagì positivamente e le vendite si rianimarono.

Un anno dopo, però, la società si trovò di nuovo in difficoltà: caduta delle vendite e intoppi produttivi. Dopo alcuni tentativi, il capo andò a leggere la lettera numero 2.



Il messaggio diceva: “Riorganizza tutto!”. E questo lei fece, con grande impegno.

Dopo un nuovo florido periodo, l'azienda sprofondò in una crisi ancora più grave: crollo delle vendite, produzione bloccata e debiti alle stelle.

Senza esitare, la donna tirò fuori, speranzosa, la terza busta. Il lapidario consiglio diceva: “Rassegnati. E prepara 3 lettere...”.

EDITORIALE

Da 30 anni al vostro servizio per scegliere le persone giuste

“Il tempo va diversamente a seconda delle persone”, ha scritto con acume William Shakespeare. Negli ultimi 30 anni molte cose sono cambiate nel mondo del lavoro. Basti pensare ad alcuni strumenti che hanno trasformato la nostra vita: il telefono portatile, Internet, la posta elettronica, il personal computer, la videoconferenza. Grazie a questi strumenti oggi possiamo comunicare in modo rapido e interattivo, praticamente 24 ore su 24, in qualunque parte del mondo. Sul nostro telefono possiamo ricevere e mandare e-mail.

Anche il management ha subito in questi tre decenni profondi cambiamenti. Le aziende si sono sviluppate, e hanno creato nuove importanti funzioni. Figure tradizionali (come il direttore del personale) si sono evolute verso nuovi modelli (direttore delle risorse umane). Il profilo dei candidati si è arricchito di conoscenze, capacità ed esperienze. Ma come è cambiata la caccia ai manager, affidata a società di ricerca come MCS? Ebbene, sembra incredibile, ma mentre tutto cambiava, la ricerca di manager ha conservato intatto molto del suo valore.

Le aziende cercano di individuare il profilo della persona che stanno cercando per un posto di respon-



sabilità, più o meno come trent'anni fa. O quasi.

In realtà oggi, grazie soprattutto a Internet, è possibile disporre di una enorme quantità di informazioni. Si possono cercare notizie su una società. Dati su un settore. Perfino nomi di persone che ricoprono alcuni ruoli chiave. Il valore fondamentale del nostro lavoro, tuttavia, non solo non è diminuito ma è addirittura aumentato. Le aziende, infatti, oggi corrono in genere più veloci e hanno esigenza di ricoprire certi incarichi in tempi rapidi. La scelta delle persone è diventata più complessa, perché non basta trovare dei validi professionisti (uomini o donne) per un certo compito. Bisogna fare una analisi più approfondita sul valore delle

persone. Sulla loro “cultura” e sul loro stile di management. Non ci sono più manager buoni per ogni stagione. In certi casi le imprese puntano su personaggi innovativi, trascinatori, pieni di energia... per lanciarsi in nuove avventure. In altri cercano persone posate, equilibrate, solide... in grado di gestire momenti di passaggio.

Le vecchie barriere di settore non esistono più: si può passare da una industria ad una banca e viceversa. Da una multinazionale ad una società a conduzione familiare e viceversa.

Il fattore umano è sempre più importante. La motivazione assume un ruolo chiave. Rispetto a 30 anni fa, i candidati dispongono ora di una quantità enorme di informazioni sulle aziende che cercano un manager. Ma questo talvolta complica le cose. Il lavoro di ricerca di manager, in sostanza, richiede oggi una grande competenza, una forte capacità di analisi, una vasta rete di contatti, una conoscenza del business dei clienti. Tutte cose che in MCS abbiamo curato in questi 30 anni e che speriamo possano accompagnare il vostro (e nostro) successo ancora a lungo.

MCS compie 30 anni. Siamo felici di festeggiare questo traguardo con voi!

Intervista a Vito Carnimeo

Direttore del Personale alla Serono di Bari

Il benessere aiuta i risultati

L'Azienda farmaceutica, fondata nel 1906 è entrata da poco a far parte del Gruppo Merck
Lavoro di squadra e formazione il segreto del successo

Alta tecnologia e cura delle persone. Questo il binomio di successo di MerckSerono, storica azienda farmaceutica multinazionale delle biotecnologie. Ce lo racconta Vito Carnimeo, 52 anni, direttore del personale da 8 anni nello stabilimento di Bari dell'industria farmaceutica Serono. Dopo la laurea in scienze politiche, Carnimeo ha conseguito un master in una business school ed ha frequentato corsi di specializzazione in Gran Bretagna e negli Stati Uniti. Ha lavorato a lungo nella formazione manageriale e nella consulenza direzionale e quindi si è occupato di personale in una grande azienda leader mondiale nella produzione di divani, prima di approdare all'attuale azienda. I suoi hobby sono il volo e i viaggi intercontinentali. Oltre al lavoro segue progetti di solidarietà sia a livello locale che internazionale. La Serono ha oltre 100 anni di vita: è nata a Roma nel 1906. Da alcuni mesi è entrata a far parte del Gruppo tedesco Merck che ha 300 anni di storia ed è una delle più antiche industrie farmaceutiche del mondo, con quartier generale a Darmstadt, in Germania. "Nell'unità di Bari lavorano circa 150 persone: è uno stabilimento modernissimo e con un fatturato significativo. Disponiamo di tecnologie molto avanzate, con impianti allo stato dell'arte per l'infilamento delle siringhe e per l'assemblaggio di devices, dispositivi multidose per

somministrare farmaci in funzione del fabbisogno del paziente. Produciamo alcuni farmaci leader mondiali nel loro settore farmaceutico, frutto di ricerche Serono, come il Gonal "f" (per curare l'infertilità femminile), il Rebif (usato nella cura della sclerosi multipla) e il Saizen (per curare deficienze di crescita e rachitismo infantile)!"

Ma curate anche i vostri collaboratori...

"L'attenzione al benessere delle persone che lavorano dai noi è, insieme alle tecnologie, uno dei punti di forza dell'azienda. Prima di tutto c'è l'aspetto economico. Oltre ai premi di partecipazione collettivi, abbiamo un sistema incentivante individuale esteso a tutti i livelli. Assegniamo bonus annuali, calcolati come percentuale della retribuzione annua lorda,

a fronte di obiettivi concordati con ciascuna persona a inizio anno, verificati/corretti a metà anno e valutati a fine anno. Per i manager abbiamo anche un sistema di stock options e un "retention plan" triennale per trattenere i talenti. Tutto ciò consente di costruire insieme quella flessibilità organizzativa e produttiva che sono fattori vincenti su un mercato competitivo come il nostro. È una azienda che chiede molto e dà molto!"

Come è composta la popolazione aziendale?

"Due terzi sono uomini e un terzo circa donne. L'età media si aggira intorno ai 33 anni. La forza lavoro è altamente qualificata: due terzi dei nostri collaboratori sono diplomati (soprattutto come tecnici di labora-

torio) e un terzo laureati, con prevalenza nelle facoltà di chimica, farmacia, biologia, ingegneria e giurisprudenza. Il processo di selezione in ingresso è particolarmente accurato. Il team manageriale è composto da una decina di dirigenti, responsabili di funzioni. Il direttore di stabilimento è l'Ing. Gennaro Risola che è stato tra l'altro l'ideatore del processo di innovazione tecnologica del sito barese.

Cosa fate per i dipendenti?

"Cerchiamo di favorire al massimo la vivibilità dell'ambiente di lavoro con interventi di miglioramento ergonomico (mensa, postazione di lavoro, verde attrezzato...). Nel perimetro interno all'azienda, che misura ben 4 ettari, sono state riprese e rilanciate delle coltivazioni biologiche di ulivi. L'olio che viene prodotto è poi distribuito fra gli stessi dipendenti o regalato agli ospiti e colleghi di altri siti. Nell'uliveto ci sono circa 2 chilometri di passeggiata fra gli alberi. Chi lo desidera può fare così jogging, prima o dopo i turni utilizzando docce e servizi. Lo stesso percorso si può fare anche in bicicletta: abbiamo messo a disposizione dei dipendenti un numero adeguato di mountain bike. All'interno dell'uliveto ci sono anche due antichi trulli, che sono stati ristrutturati e che vengono utilizzati come punti di relax e meditazione ed un antico grande cippo segnalatico in pietra datato 1588. Quest'anno stiamo lanciando un nuovo programma chiamato "People Care Plan", che prevede una serie di attività a sostegno delle persone, quali ad esempio un ciclo di conferenze interne tenute da esperti (pediatri, medici, alimentaristi, fisiatri) su tematiche varie segnalate dai dipendenti attraverso un questionario interno. Il piano prevede inoltre attività

sportive, convenzioni, ecc. Queste attività si svolgono all'interno di un clima di relazioni sindacali ovviamente positive e collaborative."

Davvero un modello...

"Lo stabilimento ha vinto nel 2007 il premio nazionale indetto dalla Confindustria come migliore stabilimento per la valorizzazione del territorio (Confindustria National Award). Le 504 candidature di aziende nazionali sono state valutate da un pool di docenti di diverse università italiane. Cerchiamo di promuovere lo sviluppo legandolo al territorio. Abbiamo fatto, per esempio, la scelta di valorizzare il più possibile le aziende locali come nostre fornitrici, lanciando progetti ambiziosi di co-makership. Abbiamo vinto una sfida, perché alcune imprese locali non avevano ancora standard qualitativi di tipo internazionale e grazie a questa cooperazione li hanno acquisiti. C'è poi l'ambito dell'impegno sociale. Già da anni l'azienda si è impegnata in programmi sociali o finanziamenti in America Latina e Africa. Abbiamo raccolto dei fondi fra i dipendenti per un progetto di solidarietà in Madagascar e l'azienda ha aggiunto altrettanto"

Cosa fate per la formazione e le assunzioni?

"La formazione è un tool fondamentale per noi. In media è di circa 40 ore all'anno a persona. Si tratta sia di formazione tecnico professionale che sui comportamenti, per contribuire a creare un clima positivo e collaborativo (mediante, ad esempio, l'outdoor training). Ogni due anni facciamo una indagine di clima interno, in forma anonima, che ci aiuta a capire e a migliorare la vita aziendale. Abbiamo una intensa collabora-

zione con università e master locali. In azienda ospitiamo in genere numerosi stagisti e tirocinanti. Per noi è anche un canale privilegiato per le successive necessità di assunzioni. Per inserire quadri e manager, invece, cerchiamo di privilegiare in generale le progressioni di carriera interne ma quando non abbiamo figure adatte ci rivolgiamo al mercato, attraverso società di ricerca e selezione come MCS. In generale favoriamo lo scambio di esperienze all'interno del nostro gruppo: molte persone hanno fatto scuola da noi e poi fanno carriera e vanno in altri siti all'estero, siamo fieri di questo. Del resto abbiamo un mercato del lavoro locale ricco di laureati di qualità in chimica, farmacia, biologia e ingegneria, perché non offrire loro, tramite noi delle opportunità di crescita anche all'estero?"



Si rafforza il team di MCS a Milano



Si rafforza il team dei consulenti di MCS, con l'ingresso di Cristina Brusati nella sede di Milano. Brusati, 41 anni, laureata in Psicologia del Lavoro, abilitata alla professione di Psicologa, dopo una significativa esperienza nelle Risorse Umane presso l'Istituto Doxa di Milano, ha operato in società di Ricerca del Personale specializzandosi nel settore assicurativo e bancario.