

MCS è una società specializzata nella ricerca e selezione del personale che opera dal 1977 sul mercato italiano. MCS News è anche presente sul sito www.mcs-selection.it

SURVEY

Si rianima la caccia ai manager Direttori commerciali al top

Il mercato dei manager è in lenta ripresa. Le figure più richieste nella parte finale del 2009 sono sempre i direttori commerciali per l'Italia (33%) e i controller (21%). È quanto emerge dall'indagine condotta da MCS su un campione di circa 100 direttori del personale, intervistati sulle prospettive di inserimento di quadri. L'indagine MCS segnala il costante successo delle figure di responsabili

commerciali Italia, che rappresentano circa un terzo del totale. Fra le figure più richieste ci sono poi i responsabili amministrazione, finanza e controllo (21%). In salita anche i responsabili risorse umane (13%). In leggera discesa, invece, operations (10%) e marketing (8%). Stabili, infine, le ricerche di responsabili commerciali estero (7%), ICT (4%) e comunicazione (2%). Per i direttori commer-

ciali estero le aree maggiormente interessate sono l'Europa, sia Ovest che Est, l'Estremo Oriente e in misura inferiore Nord e Sud America.

Fra i settori brillano servizi, grande distribuzione, beni di lusso e utility. Stabile la richiesta di manager nell'industria, nella moda, nell'information technology e nell'auto / moto. "Le aziende hanno attraversato un periodo di stasi e attesa nella prima parte dell'anno", osserva Gianluca Gioia di MCS, "Le aspettative di ripresa hanno ridato spinta a numerosi progetti e iniziative, con un occhio allo sviluppo commerciale e uno ai conti".

Commerciale Italia in pole position

Funzione	2009 %	Trend
Commerciale Italia	33	+
Amministrazione, finanza e controllo	21	+
Human resources	13	+
Operations	10	-
Marketing e Trade marketing	8	-
Commerciale estero	7	=
ICT	4	=
Comunicazione	2	=
Altro	2	=

Fonte: MCS

BUSINESS HUMOUR

Se il neoassunto è troppo qualificato

Dopo mesi difficili tira aria di ripresa. Una grande società decide finalmente di riempire i posti rimasti vacanti.

La direzione risorse umane avvia una complessa selezione. Come sempre bisogna cogliere le opportunità, anche nelle crisi. E così, sfruttando le difficoltà del mercato, l'azienda riesce ad assumere giovani talenti molto qualificati, a condizioni migliori che in passato.

Il direttore risorse umane incontra i 50 candidati prescelti. Tutti brillanti laureati in ingegneria ed economia, alcuni anche in possesso di un master. "L'azienda punta molto su di voi

come talenti per introdurre una ventata di freschezza e novità", afferma il direttore HR, "Sarà un mio impegno cercare di farvi crescere nei prossimi anni per poter poi assumere, con il tempo, incarichi di rilievo". Poi aggiunge: "Intanto, per iniziare, vi chiedo flessibilità e umiltà....".

"Certo" rispondono in coro i neoassunti. "A proposito", aggiunge il direttore HR, "avrei bisogno di una mano per ripulire la stanza visto che si è fatto tardi e gli addetti alle pulizie sono già andati a casa. Potete prendere scopa e spazzole e aiutarmi? Ve



ne sono molto grato". Ma i candidati lo guardano esterrefatti. "Ma come", dice uno di loro, "io sono dottore in economia e commercio con un master in business administration". "E io sono un ingegnere con specializzazione gestionale", sbotta un altro.

"Già, dimenticavo, scusate", replica con calma il direttore HR, "venite che vi insegno io come si fa".

EDITORIALE

Come prepararsi alla ripresa riscoprendo il valore dei manager

"Non penso mai al futuro, arriva sempre così presto", ammoniva Albert Einstein. La ripresa sembra finalmente in vista. Le aziende si riorganizzano. Lanciano nuovi progetti. E stanno tornando ad assumere manager.

Nella fase acuta servivano figure specializzate per gestire una crisi grave quanto improvvisa. Adesso torna l'ora dello sviluppo, delle idee, dei piani. Con un occhio sempre attento al controllo dei costi e alla finanza.

La crisi, sperando che stia davvero volgendo al termine, ci lascia alcuni importanti insegnamenti. Nei momenti più difficili ci sono sempre grandi opportunità. Chi si dà da fare trova nuove occasioni. Inventava nuovi prodotti o servizi. va a cercare i clienti senza aspettare che vengano da soli.

Nei momenti di forte sviluppo spesso si perdono di vista le priorità. Si creano incrostazioni. Le aziende si appesantiscono. Le crisi sono l'occasione ideale per rimettere un po' di ordine. Ridefinire le priorità. Concentrarsi sulle cose davvero importanti e strategiche.

Le persone, è stato detto per anni, sono la risorsa più importante di ogni organizzazione. Chi può dire lo stesso ora? Come sono state trattate le "risorse umane" nella nostra azienda nei mesi più bui?

Qualcuno ha informato, coinvolto, motivato, sostenuto, le persone? Qualcuno ha detto "grazie" a tutti coloro che con impegno e sacrificio hanno retto nella burrasca? Chi ne è uscito vincente certa-



mente lo ha fatto. Ha scoperto (o riscoperto) che una squadra vince solo se è affiatata, unita, compatta, decisa. Per sopravvivere bisogna cambiare. La resistenza al cambiamento è uno dei maggiori freni al successo delle aziende.

"Se un sistema funziona è obsoleto", avvertiva Franco D'Egidio, un "guru" del "culture change". Spingere le persone a piccoli e grandi cambiamenti continui non è semplice. Le aziende più ricche sono quelle che ogni giorno si trasformano, si adattano, si evolvono. Migliorano.

Le persone imparano finché vivono. Le aziende vivono finché imparano. La capacità di resistere alle difficoltà è più elevata di quanto si creda. La maggior parte delle persone va al di là dei propri limiti, anche se non pensa di essere capaci. Di fronte alle sfide si scoprono campioni e fenomeni inaspettati. Gli eccessi creano danni irreparabili. Speriamo che sia finita l'era dei maxi-bonus ai top manager.

Stipendi e compensi devono avere un legame forte con i risultati conseguiti, a medio termine. L'esempio, a cominciare dai vertici, è una pratica che andrebbe coltivata con grande disciplina. Solo i manager credibili possono guidare imprese vincenti.

Infine la solidarietà. Un valore a lungo sottaciuto. La crisi ha creato una nuova rete di solidarietà. Dentro le aziende molte persone hanno cercato di aiutarsi a vicenda, anche quando nessuno l'ha ordinato. Le imprese hanno cercato di sostenere i propri fornitori e di venire incontro ai clienti. Il mondo globale e interconnesso ha esaltato la "coo-petition" invece della "competition". Speriamo che una volta archiviata la crisi, i buoni insegnamenti restino ancora a lungo.

La redazione di MCS News augura a tutti buone vacanze!

Intervista a Giorgio Cicco,
direttore risorse umane di Baxter Italia

Spostarsi per il rilancio

Come è stata vinta la difficile sfida di una nuova sede
In cui portare in pochi mesi lo staff centrale e nuovi talenti

Unificare le diverse sedi italiane e creare un team unico concentrato a Roma, mantenendo professionalità e motivazione. È la sfida di Baxter Italia.

La racconta Giorgio Cicco, 52 anni, direttore risorse umane di Baxter Italia dal 2002.

Studi in economia e commercio, Cicco ha iniziato a lavorare alla Cassa di previdenza dei dottori commercialisti. Nel 1988 è entrato in Baxter come responsabile amministrazione personale in Italia. Nel 1996 è passato alla Warner Village Cinemas per occuparsi delle risorse umane.

Alla fine del 1997 è rientrato in Baxter, in cui ha anche ricoperto incarichi a livello internazionale, sempre nelle risorse umane.

Come siete presenti in Italia?

“Oggi Baxter Italia ha uno staff di circa 1.100 persone, suddivise in stabilimenti produttivi e uffici. La sede centrale è a Roma.

La multinazionale, che opera nei settori farmaceutico e healthcare, ha in Italia attività produttive, sviluppo prodotti e vendita.

La nostra missione è aiutare i pazienti in condizioni critiche con i nostri migliori prodotti, cercando di creare nel contempo un ambiente stimolante e fortemente coinvolgente per le persone Baxter”.

In cosa è consistito il progetto di riorganizzazione interna?

“Il progetto è stato realizzato dalla

fine del 2007 alla primavera 2009. Si trattava di concentrare in una sola sede, Roma, gli uffici sparsi fra Roma, Milano e Pisa. In tutto ha riguardato circa 100 persone.

Al personale di Milano e Pisa abbiamo offerto la possibilità di trasferirsi a Roma. Un gruppo limitato ha accettato di spostarsi, compresi alcuni dirigenti.

A quanti non hanno accettato abbiamo offerto un pacchetto di incentivi e un servizio di outplacement. Chi ha preferito altre esperienze professionali, ha così beneficiato di un valido pacchetto e una grande flessibilità sui tempi, per permettere a tutti di trovare una valida alternativa.

È stato un peccato perdere risorse valide e già ben inserite nel gruppo, ma non avevamo altra scelta. Così ci siamo messi a caccia sul mercato di circa 70 persone: figure operative nei servizi di business e nel marketing con livelli da impiegati a quadri”.

Una bella sfida...

“Sì. È stato un lavoro complesso e delicato, per il quale ci siamo avvalsi del supporto di MCS.

Dovevamo disegnare il profilo di ciascuna posizione, identificare i candidati, scegliere la persona giusta e fare in modo che il nuovo inserimento avvenisse a ridosso dell'uscita del collaboratore che aveva deciso di lasciarci.

Il tutto assicurando la continuità dell'attività aziendale. Ciascun cambio è stato gestito in modo



molto flessibile.

Alla fine siamo riusciti a gestire questo difficile progetto garantendo il corretto supporto alle attività, con persone che lasciavano l'azienda altre che entravano, minimizzando i periodi di sovrapposizione e quindi i costi. È stato previsto un affiancamento persona uscente e sostituto per facilitare i nuovi inserimenti”.

Qual'è il suo giudizio ad operazione conclusa?

“Naturalmente non è facile per un'azienda cambiare in tempi rapidi una fetta importante del proprio staff. Abbiamo inserito



professionisti con alle spalle storie diverse, culture differenti, personalità variegata.

Abbiamo dedicato grande impegno nel cercare di integrare queste persone nella nuova squadra creando una cultura d'impresa.

Non stavamo cercando 70 cloni, ma 70 persone con esperienze e personalità diverse, che dessero un contributo alla nostra nuova realtà.

Lo spirito Baxter, in generale, punta a valorizzare persone “globali e locali”, con capacità di adattarsi a gestire processi non semplici in un contesto internazionale.

Adesso, passato un po' di tempo, possiamo affermare che il progetto si è concluso con successo. L'innesto ha funzionato, senza rigetto. Innanzi tutto le persone sono rimaste con noi, tranne rarissimi casi.

La perdita iniziale di know how è stata così compensata dal valore delle nuove risorse assunte”.

Qual è la cultura d'impresa in Baxter?

“Lo stile di lavoro di Baxter Italia è informale e partecipativo. Lavora-

tivi europei.

I piani di incentivazione sono incentrati sui risultati dell'impresa e su obiettivi personali assegnati a inizio anno, quantitativi e qualitativi.

I premi sono in denaro: un bonus annuale e aumenti di merito. I premi vengono erogati a chiusura dell'esercizio o per trimestri, come nel caso della forza vendita”.

Cosa fate per la formazione e l'aggiornamento?

“Siamo molto impegnati nella formazione, con due tipi di progetti. C'è un piano di formazione interno di Baxter che mira a dare gli elementi di base di management. Seguiamo le persone nel loro sviluppo professionale.

C'è poi un piano per i giovani manager, direttore e persone a livelli alti.

Poi abbiamo dei corsi ad hoc per specifiche necessità.

In totale nel corso del 2009 ed escludendo le sedi di produzione, le persone coinvolte in attività di formazione sono state circa 350 con un minimo di 16 ore a persona”.

E per la comunicazione interna?

“Baxter è molto impegnata nella comunicazione interna. Organizziamo un employee

meeting circa due volte l'anno nelle sei sedi.

All'incontro invitiamo tutti i dipendenti e sono previsti interventi del general manager, delle risorse umane HR e del responsabile della comunicazione.

L'incontro dura un paio di ore. Poi abbiamo delle occasioni di ascolto: round table ad hoc.

C'è poi una interessante iniziativa

Ferie forzate se ci sono esuberanti

Quando c'è un esubero di personale, il datore di lavoro è legittimato a mettere in ferie forzate i propri dipendenti anche per un lungo periodo. Lo ha stabilito la sezione lavoro della Corte di Cassazione con una recente sentenza (1778/2009).

La vicenda riguardava un'impiegata di una società assunta come educatrice e collocata in “vacanza obbligatoria” per un lungo periodo mentre l'azienda, in difficoltà, aveva avviato le pratiche per la mobilità.

I giudici della Suprema Corte hanno argomentato che il diritto del lavoratore a svolgere le mansioni per e quali è stato assunto incontra un limite nel legittimo esercizio dei poteri del datore di lavoro quando ricorrono adeguati motivi e comprovate ragioni organizzative e tecniche.

La dipendente, inoltre, non era stata tenuta al lavoro inattiva ma a casa a riposo.

ogni lunedì: un pranzo con il generale manager al quale vengo- no invitati cinque dipendenti. Una importante occasione di ascolto e confronto.

Infine abbiamo una ricca Intranet e abbiamo in progetto una newsletter.

Ogni anno viene condotto un “culture survey” in tutto il mondo sulle risorse umane.

I risultati sono stati finora estremamente positivi, segnalando un forte impegno dei dipendenti in tutte le aree.

Ma naturalmente ci sono sempre spazi di miglioramento”.

Baxter