



## Sub semnul recesiunii economice și globalizării

*Un manager de resurse umane trebuie să asigure cel mai bun raport între calitatea capitalului uman al organizației și cost*

**Nevenca Doca**, directorul de resurse umane al Băncii Transilvania, este unul dintre cei mai noi angajați ai instituției. Deși a absolvit Facultatea de Biologie din București și un masterat în Neurobiologie, cu specializare în comportamentul uman, cariera acesteia a luat calea resurselor umane. Legătura: relațiile cu oamenii. După numeroase specializări în contabilitate, managementul resurselor umane, abilități de conducere sau investiția în capitalul uman și un post important într-o altă instituție bancară, Nevenca Doca a fost cooptată în echipa unei organizații cu o dinamică extraordinară în ultima perioadă. Se consideră un prieten loial, o persoană obiectivă și cu simțul umorului. Nu în ultimul rând, cunoaște trei limbi străine, printre care și sârba.

**Reporter:** Cum ați ajuns să ocupați postul de director de resurse umane la Banca Transilvania (BT)? Ați promovat de pe un alt post din cadrul instituției sau ați susținut concurs pe noul post?

**Nevenca Doca:** Până în noiembrie 2002 am fost director de resurse umane la una din băncile străine din București. Am fost foarte onorată atunci când Banca Transilvania mi-a propus să mă alătur noii echipe de conducere, pentru a contribui la modernizarea și dezvoltarea dinamică a băncii.

**Rep.:** Cât de mare considerați că este diferența dintre resursele umane (RU) în teorie și practica resurselor umane? Care sunt discrepanțele întâlnite ca teoretician și practician?

**N.D.:** Diferența dintre teorie și practică este reprezentată de **oameni**. Fiecare angajat este unic și, prin urmare, fiecare situație este particulară. Teoria, în orice domeniu, are o abordare care generalizează aspectele domeniului respectiv. În practică însă, intervine

individul, cu nevoile și aspirațiile sale personale, profesionale și de grup.

**Rep.:** Cu ce probleme se confruntă un manager RU în organizația mileniului III?

**N.D.:** Începutul acestui mileniu se caracterizează prin mari probleme politice, sociale și, evident, economice. Recesiunea economică și globalizarea (care duce la creșterea nevoii de mobilitate și adaptabilitate a forței de muncă) sunt doar câteva fenomene care au efect și în domeniul resurselor umane. Problemele unui manager de resurse umane sunt legate de găsirea soluțiilor prin care să asigure cel mai bun raport între calitatea capitalului uman al organizației (respectiv competența, eficiența, profesionalism, dedicație și motivație) și cost.

**Rep.:** Destul de recent BT a implementat programul Smartree în politica de salarizare. Ce avantaje v-a adus față de vechiul sistem?

**N.D.:** Decizia de a externaliza aceste servicii de calcul al salariilor a fost luată după o analiză atentă a situației anterioare externalizării și a beneficiilor aduse de implementarea acestei colaborări, și anume: Servicii de consultanță și interpretare unitară a legislației în vigoare referitoare la salarizare și reducerea la zero a riscului de interpretare greșită, acest risc fiind preluat în totalitate de compania Smartree; Procesarea unitară a calculului salariilor și a celorlalte beneficii pentru toți cei peste 1,300 salariați ai băncii; Asigurarea confidențialității salariilor; Costuri mai mici; Eliberarea unor resurse: în fiecare sucursală aceste resurse au fost realocate activității principale a băncii, aceea de a servi cât mai eficient clienții; în cadrul direcției de resurse umane realocarea resurselor către aspecte mai creative și mai constructive ale acestui domeniu.

**Rep.:** Sistemul practicat de BT în politica de personal este mai degrabă centralizat sau descentralizat, având în vedere numărul mare de sucursale din țară? Cum este organizat departamentul RU?

**N.D.:** Politica de resurse umane pe care am implementat-o în Banca Transilvania este bazată pe un sistem centralizat pentru a asigura standardizarea tuturor proceselor specifice acestui domeniu. În prezent, în departamentul nostru de resurse umane sunt active 5 persoane (incluzând aici și directorul), fiecare specializat în cel puțin una din ramurile domeniului: selecție și recrutare; instruirea personalului; evaluarea performanțelor și planificarea carierei; legislație și salarizare; administrare resurse umane.

**Rep.:** Ce poziție ocupă departamentul RU în organigrama instituției, ce putere de decizie are în politicile unității?

**N.D.:** Departamentul de resurse umane este subordonat directorului general al Băncii Transilvania, aceasta poziție a sa în ierarhia băncii demonstrând importanța pe care acest sector o are în organizație.

**Rep.:** Tinerii susțin, în general, că este foarte greu de obținut un post bine plătit și care să ofere satisfacție profesională după terminarea facultății. Ce medie de vârstă au angajații BT și ce deschidere are instituția pentru angajarea proaspeților absolvenți?

**N.D.:** Trebuie menționate două aspecte aici: unul e legat de faptul că, din păcate, sistemul românesc de învățământ a rămas unul foarte teoretic, ceea ce înseamnă ca un tânăr absolvent nu este pregătit pentru a ocupa un post într-o instituție, fără o pregătire intensă la locul de munca (aceasta pregătire însemnând, de fapt, o investiție a instituției în respectul absolvent); și al doilea legat de faptul că într-o organizație în plină dezvoltare, cerințele în privința personalului presupun standarde ridicate de competență și, de obicei, sunt urgente. Aceste două aspecte pot face organizațiile să fie reticente la angajarea de tineri absolvenți. Cu toate acestea, în Banca Transilvania ne dorim o echipă cât mai echilibrată în ceea ce privește experiența vs. vârsta. Asta face să angajăm atât candidați cu experiența în diverse domenii din activitatea bancară, cât și tineri absolvenți de facultate, foarte buni utilizatori ai calculatorului, vorbitori

a cel puțin o limbă străină și care au o mare dorință de a învăța și mai ales, de a munci. Vârsta medie în Banca Transilvania, 35 de ani, este în scădere. Suntem mândri să putem spune că avem câțiva directori în centrală și directori de sucursale sub 30 de ani și care sunt extrem de profesioniști.

**Rep.:** Ce sisteme aveți/utilizați pentru evaluarea performanțelor angajaților, pentru instruirea lor sau pentru recrutarea și selecția unora noi? Apelați la firme de profil?

**N.D.:** Sistemele de recrutare, instruire și evaluare a angajaților sunt dezvoltate și adaptate în interiorul organizației, în așa fel încât să asigure permanent legătură cu strategia de dezvoltare adoptată de conducerea băncii. În 2003 am fost implicați în programe foarte mari de instruire a angajaților (mai mult de 800 de angajați fiind instruiți în diverse domenii), iar aceste programe au fost susținute de firme de specialitate cu reputație foarte bună. Totuși, politica noastră este să avem specialiști foarte buni în cadrul departamentului de resurse umane și să apelăm la firme de specialitate numai în cazuri excepționale.

**Rep.:** Ce sistem de recompense și penalizări aveți? Care este salariul minim și salariul mediu în cadrul BT?

**N.D.:** Sistemul de recompense și beneficii se bazează pe performanțele individuale și de echipă ale angajatului, și pe practica în acest domeniu în industria bancară. Există o parte fixă a recompensei – salariul, și o parte variabilă – prima de performanță. Aceasta din urmă se determină în urma evaluării foarte amănunțite a rezultatelor activității fiecărui angajat.

**Rep.:** Directorul RU este în același timp și psihologul firmei? Apelează angajații la d-voastră și în cazul unor conflicte sau alte probleme personale de la locul de muncă?

**N.D.:** Intenția noastră este ca departamentul de resurse umane și implicit directorul acestuia, să îndeplinească patru roluri esențiale, așa cum recomandă și Dave Ulrich, în cartea sa "Human Resources Champions": de partener strategic al conducerii, asigurând capitalul uman cu ajutorul căruia să se obțină rezultatele dorite; de expert în domeniul legislației specifice, în așa fel încât să fie

---

consultant atât pentru conducere cât și pentru angajați; de consultant al angajaților, în ceea ce privește dezvoltarea profesională, planificarea carierei și managementul conflictelor; de agent al schimbării și susținător al acestui proces în organizație.

Pentru a realiza aceste obiective, colaborăm continuu atât cu managementul de top al băncii, cât și cu așa-numitul middle management și cu toți ceilalți angajați.

**Rep.:** Ca în majoritatea domeniilor și în resurse umane există un hățiș de legi și numeroase solicitări de modificare a acestora. Un exemplu ar fi noul Cod al Muncii. Care sunt, în opinia d-voastră, principalele probleme cauzate de legislația deficitară?

**N.D.:** Și în domeniul resurselor umane, ca și în alte domenii, legislația este foarte fluctuantă (existând frecvente schimbări), ambiguă și foarte restrictivă pentru angajatori și aici mă refer în special la prevederile din Codul Muncii, legate de exemplu, de perioada de probă. În acest context, departamentul de resurse umane trebuie să găsească cele mai bune soluții pentru a satisface atât exigențele managementului, cât și cerințele legale.

**Rep.:** Unde vedeți locul resurselor umane în învățământul universitar și unde credeți că ne situăm în acest domeniu în comparație cu țările occidentale?

**N.D.:** Cred că în cadrul facultăților de management, pentru ca o persoană care lucrează în domeniul resurselor umane trebuie să știe cum funcționează bussines-ul. În privința celei de-a două întrebări, suntem, cu siguranță, pionieri. La noi în țară, managerii învață încă, la fel cum fac și specialiștii în resurse umane.

Reporter: ***Irina Orlanda***