



Interviu cu președintele Grupului «Serviciile Comerciale Române», Ștefan Vuza

“Lumea resurselor umane de top este foarte mică”

Președintele grupului Serviciile Comerciale Române, Ștefan Vuza, și-a început activitatea profesională ca administrator al unei unități de agrement. Activitățile de comerț în care s-a implicat ulterior i-au oferit capitalul bănesc necesar pentru a participa la licitațiile organizate de stat privind privatizarea unor coloși industriali. În prezent, este președintele unui grup care reunește societăți precum Contactoare Buzău, Sinterom Cluj sau lasitex Iași, cu o cifră de afaceri de 3.000 de miliarde de lei și 5.500 de angajați. Ștefan Vuza consideră că cel mai important capital al unei companii este omul, resursele umane fiind singurele care nu pot fi externalizate.

Reporter: Vă rog să ne descrieți în câteva cuvinte filozofia privind managementul Resurselor Umane în grupul pe care îl conduceți.

Ștefan Vuza: Cel mai mare capital al nostru este omul. Considerăm că orice poate fi externalizat, cu excepția funcțiilor și a resurselor umane. Biroul de Resurse Umane are la noi două mari funcții: pe de o parte gestiunea personalului, care se ocupă de latura administrativă și salarizare, pe de altă parte, relațiile umane, adică gestiunea carierei, condițiile de angajare, condițiile de muncă, formarea profesională, comunicațiile interne etc. Un accent real se pune pe relațiile umane. Dezvoltarea personală și-a făcut cu greu loc în organizațiile actuale, însă la noi această funcție este dezvoltată în toate birourile.

Rep.: În ce măsură sunt utilizați psihologii în îndeplinirea obiectivelor conducerii și ce loc ocupă în organigrama societății?

S.V.: În Biroul de Resurse Umane psihologul este principalul specialist. Toate societățile care fac parte din grupul nostru au birouri de resurse umane, cu o funcție executivă. În

funcție de mărimea organizației se schimbă puțin și poziția psihologului: dacă organizația este mică, atunci psihologul se suprapune pe funcția de director de resurse umane; dacă organizația este mai mare, funcția de director de resurse umane este diferită de postul de psiholog. Prin urmare, nu toți psihologii intră în sfera de decizie. Biroul de resurse umane are o dublă subordonare: față de directorul fabricii și față de Biroul de Resurse Umane de la nivelul președinției grupului. Psihologul este un specialist care ne indică ce să facem, când, unde și cum. El va urmări efectele și va stabili eventualele corecții. Psihologul trebuie să aibă și abilități de comunicare, în funcție de domeniul de activitate în care lucrează. Trebuie să știe să folosească și limbajul muncitorului de rând, pentru că, spre exemplu, anual avem negocieri individuale și colective. Totodată, psihologul este utilizat și pentru problemele personale ale angajaților, dar care vizează locul de muncă. Plecăm de la ideea că pentru a cere ceva de la un om, mai întâi trebuie să îi dai.

Rep.: Ce forme de colaborare preferați în serviciile de resurse umane: cu psihologi angajați sau cu firme de consultanță?

S.V.: Apelăm și la firme de consultanță. În prezent chiar derulăm un program de instruire cu o firmă locală, care se va finaliza în decembrie, pe diverse aspecte precum calitatea managementului, managementul costurilor operare PC, control statistic, comunicare, comerț exterior, marketing industrial, management de proiect sau planificare strategică. De asemenea, am apelat la firme de consultanță și pentru head-hunting, dar am primit slabe recomandări, iar raportul preț-calitate era deficitar. În general, persoanele recomandate cereau salarii foarte mari, care nu corespundeau pregătirii lor. Spre

exemplu, timp de doi ani am lucrat cu patru firme și am avut opt persoane în perioada de probă, însă nu am angajat nici una. Lumea resurselor de top este foarte mică. În consecință, am început să folosim head-hunting-ul personal, nu prin intermediari. De asemenea, nu apelăm la ziare pentru posturile din top-management, pentru alți manageri da. Consider că un bun profesionist este deja ocupat, nu-și caută de lucru. Biroul de Resurse Umane are doi vânători cu două atribuții: să caute și să "omoare".

Rep.: Ce părere aveți despre interviul psihologic ca instrument în selecția personalului?

S.V.: Interviul psihologic este un instrument omnipotent, dar la fel de importantă este evaluarea de tip 360 de grade. Sigur că este important și ce spune și ce crede candidatul despre el însuși, dar sunt și capcane ale interviului în care pot cădea cei intervievați. Totodată, este important și contactul oral, vizual, însă principiul nostru este ca fiecare să transmită în scris ceea ce a observat, ceea ce a făcut, pentru că în acest fel rapoartele pot fi analizate, comparate ulterior. De asemenea, recomandările în cadrul selecției de personal sunt folosite extrem de puțin, pentru că sunt o metodă perimată.

Rep.: Ce șanse au tinerii să fie angajați într-una dintre firmele grupului dumneavoastră, cunoscând faptul că tinerii fără experiență nu prea sunt agreați astăzi?

S.V.: Tinerii nu sunt motivați să munească în industrie pe salarii mici, cu toate că noi încercăm să ne situăm totdeauna la 10% peste salariul mediu pe breaslă, comunicat de Institutul Național de Statistică. În domeniul tehnologiei informației am avut experiențe proaste cu tinerii și cred că au deficiențe foarte mari în privința comunicării. Anual avem totuși un procent de aproximativ 15% proaspăt absolvenți sau chiar angajați din timpul studenției. Totodată, Biroul de Resurse Umane face un raport trimestrial referitor la gradul de îmbătrânire pe grupuri mici în cadrul firmelor. Trebuie să recunosc că preferăm oameni căsătoriți, cu copii, care să ne aducă o oarecare stabilitate, iar în meserii riscante preferăm tot timpul oameni căsătoriți.

Rep.: Cât timp și ce fonduri alocați programelor de formare profesională în organizații?

S.V.: Aproximativ 1,5% din fondul de salarizare, adică aproximativ un miliard pe

lună, alocăm pentru programele de instruire profesională. Aici includem cursuri de utilizare a calculatorului, cursuri de limbi străine etc. Un accent mare punem pe evaluarea personalului și recrutare. Deficitari suntem atunci când pleacă persoane de pe anumite posturi, în perioada de tranziție, până preiau alții locurile vacante.

Rep.: Ce fel de sistem de premiere/promovare sau penalizare/retrogradare folosiți?

S.V.: Avem un regulament foarte clar de premiere și avansare. Aplicăm un sistem preluat din armată, cuprinzând 50 de grade. Anual un angajat poate avansa în medie o etapă. În sistemul vechi existau maximum 7 etape, până la 40 de ani, iar angajatul avansa o dată la 3-4 ani. Premianții sunt cei care sar o etapă sau două. În privința salarizării, nu se simte foarte mult la fiecare avansare, dar este un sistem care se bazează pe motivație, care creează un sistem concurențial. Angajații primesc chiar trese ca în armată. În top management, spre exemplu, o eroare costă foarte mult, este echivalentul a un miliard de lei. De altfel, avem fișe de apreciere pentru funcțiile de conducere, cuprinzând ceea ce îi motivează, ce vor să audă, stilul de conducere, cum se poartă cu subordonații. De multe ori, însă, instrumentele sunt prea moderne în comparație cu oamenii, care se află mult în urmă.

Rep.: În privința legislației, care este extrem de volatilă și de stufoasă la noi în țară, ce ne puteți spune?

S.V.: Pot să vă spun doar că nu pierdem vremea cu de ce, ci ne întrebăm cum. De obicei, încercăm să interpretăm legea, căutăm aspectele care pot fi interpretate.

*A consemnat
Irina Orlanda*