

## Ce șanse dau specialiștii managementului privat în companiile de stat

**Dacă zona economică nu se rupe de influențele politice, nu se schimbă nimic, spun aceștia**



Guvernul prezintă conceptul de management privat în companiile de stat ca pe o „magie” prin care, peste noapte, firmele ce produc acum găuri în buget vor deveni brusc profitabile. Specialiștii consultați de SFin susțin însă că lucrurile sunt mult mai complicate, iar acest proces ar trebui foarte bine gândit pentru a avea succesul promis de Executiv. În cazul în care se va merge doar pe ideea aducerii la conduce-re a unor lideri recrutați din rândul elitelor de business nu se va rezolva nimic. Fără o reorganizare a societăților de stat pe criterii foarte

clare și o rupere de influențele politice, nicio echipă managerială nu va putea realiza performanță economică.

Câteva zeci de companii cu capital de stat vor avea în curând management privat. În scrisoarea de intenție semnată cu FMI, Guvernul s-a angajat să mandateze o firmă de re-surse umane, recunoscută pe plan internațional, care să se ocupe de selecția de personal. Ministrul e-co-no-miei, Ion Ariton, a nominalizat chiar primele firme în care se va im-ple-menta, din toamnă, noul concept: Hidroelectrică și Compania Națională a Huilei. Anunțul făcut nu a fost însoțit și de o prezentare a unui plan detaliat prin care se va ajunge la numirea unor echipe noi de conducere.

„Săptămâna Financiară” a consultat unii dintre cei mai renumiți specialiști în resurse umane din România, un doctor în economie, un cunoscut manager al unui con-sul-tant internațional și pe cel mai im-portant jucător de pe piața mo-bi-lei pentru a afla cum văd ei schim-bările dorite în firmele de stat și ce ar trebui făcut pentru ca acest proces să fie unul eficient.

**Partenerii de dialog ai SFin au răspuns la patru întrebări:**

- 1. Ce ar însemna management privat în firmele de stat? Ce tip de decizii ar putea impune, până unde ar trebui să meargă cu „independența” față de Guvern?**
- 2. În ce condiții ar putea avea succes o astfel de echipă, având în vedere că firmele de stat sunt puternic politizate?**

**3. Cum ar trebui recrutați și ce calități ar trebui urmărite la acești ma-nageri privați? Cam cât estimați pachetul salarial pentru o astfel de poziție?**

**4. Credeți că managementul privat ar putea schimba soarta firmelor de stat? De ce?**

### **Doar schimbarea managementului nu asigură succesul**

*Radu Furnica, președintele Leadership Development Solutions*

Eu cred că este vorba despre un proces mult mai profund, nu discutăm doar despre înlocuirea unui manager și gata, rezolvăm toate problemele. Trebuie schimbată cultura organizației în așa fel încât să se ajungă la o eficientizare a companiei. Într-un mediu economic sănătos totul se bazează pe cerere și ofertă, iar o societate de stat tot de la aceste principii ar trebui să-și creioneze strategiile de dezvoltare.

Acest proces de aducere a unui management privat în companiile de stat nu are o soluție simplă. Eu văd numi-rea echipei de conducere ca fiind ultimul pas dintr-un program mult mai complex. Schimbarea managementului nu asigură succesul. Din punctul meu de vedere, primul pas care trebuie făcut este acela de a defini foarte bine problemele, nemulțumirile legate de aceste firme. Procesul acesta nu implică doar înlocuirea conducerii. Nu sunt de acord cu ideea radicalismului, nu pot merge pe modele alb-negru. Sunt specialiști foarte buni chiar și în companiile de stat cu situații economice speciale. Nu poți aduce un „vrăjitor” în fruntea unei firme și ai rezolvat toate problemele. E clar că trebuie pus omul potrivit la locul potrivit. Nu e un eveniment care se va petrece mâine. Eu nu cred că lucrurile se vor rezolva peste noapte, introducerea managementului privat în companiile de stat trebuie să aibă loc pe etape.

### **Recrutarea nu ar trebui să implice nicio particularitate față de procesele normale**

*Marian Manolache, managing director Skill Team Consulting & Training*

Managementul privat în întreprinderile de stat ar în-semna o bună oportunitate de a se dezvolta și de a realiza profit, în condițiile în care echipa de conducere va fi aleasă pe criterii de performanță, cu obiective corecte și clar trasate și dacă îi este asigurată independența de decizie. Tipul de decizie este particular fiecărei companii, dar cu siguranță ar trebui să pri-meze obținerea de profit și creșterea eficienței compa-niei de stat. Antreprenorulstat ar trebui să aibă un comportament similar celui al antreprenoriatului privat performant. Dacă într-adevăr acest demers este bine pus în funcțiune, iar contractul de management va avea toate cla-uzele vizibile public, ne așteptăm ca antrepreno-rul să seteze niște obiective clare și criterii de performanță pe care echipa să le urmeze și să nu intervină sau să facă schimbări care să ducă la bulversarea echipei manageriale.

O companie de stat sau privată se poate conduce la fel de bine dacă alegerea echipei manageriale este făcută bine. Dacă obiectivele conducerii sunt trasate corect și pe durată lungă.

Recrutarea în acest caz nu ar trebui să implice nicio particularitate față de procesele normale. În funcție de specificul fiecărei companii, de situația în care se află și de obiectivele care îi vor fi trasate de patronat, alegerea echipei manageriale poate avea componentă diversă. Nivelul pachetului salarial va depinde de tipul firmei și de obiectivele ce trebuie atinse de către echipa managerială. Eu sper că pachetele salariale vor fi strâns legate de performanța obținută și că un management mai puțin inspirat nu va avea un pachet salarial substanțial doar pentru că echipa managerială este susținută de o parte sau alta a eșichierului politic.

Managementul privat poate fi o soluție pentru a schimba soarta firmelor de stat numai dacă sunt respectate condițiile despre care vorbeam mai devreme. Pentru ca o echipă managerială să funcționeze cu succes, trebuie să aibă obiective clar trasate, să i se definească și să i se pună la dispoziție resursele pe care le poate folosi, să fie lăsată să-și elaboreze propria strategie pentru atingerea obiectivelor, să i se dea libertatea de a urma pașii conform strategiei aprobate, fără intervenții din partea patronatului care ar putea conduce la schimbarea componentei echipei, a strategiei de lucru sau a criteriilor de performanță.

De ce? Pentru că antreprenorul de stat are oportunitatea de a se comporta ca un antreprenor responsabil și inspirat.

### **Succesul va fi asigurat când clasa politică va deveni convinsă de prioritatea performanței economice asupra altor „interese”**

*Vlad Gliga, commercial manager GiGroup România*

Managementul privat ar putea fi o soluție pentru firmele de stat în măsura în care se vor urmări cu precizie eficiența și performanța economică ale acestora și, mai puțin, foloșirea lor pe post de „argumente politice”. În România - ca de altfel peste tot în lume - politicul și economicul se influențează reciproc. Diferența la noi este că există un grad foarte mare de instabilitate politică și acesta afectează companiile de stat, împiedicându-le un ritm mereu întrerupt de dezvoltare; cum se schimbă ceva în zona politică, reverberează și la nivelul companiilor de stat. De aici provocarea cea mai dificilă pentru managementul acestora de a dezvolta strategii pe termen mediu și lung, de a le implementa coerent și consecvent, de a le urmări și ajusta.

Cu siguranță atragerea managementului privat în companiile de stat este o alternativă viabilă din punct de vedere economic - succesul va fi asigurat când clasa politică va deveni convinsă de prioritatea performanței economice asupra altor „interese”. Părerea mea este că provocarea va veni din a convinge managerii să ia în considerare această mișcare în cariera lor și de a le dovedi că se caută soluții pe termen mediu și lung, și nu doar „pansamente de urgență” pentru a se bifa încă o cerință a organismelor internaționale.

## **Problema principală nu este la manageri. Este la angajator**

*Dan Şucu, proprietarul Mobexpert*

Din punctul meu de vedere, managementul este și acum tot privat. Care ar fi diferența dintre acum și după aceea? Diferența o face de fapt cel care controlează managementul, cel ca-re-l angajează. Totul ține de competența și dedi-ca-ția celui care angajează acești manageri. Dacă eu nu știu despre ce e vorba, nici nu pot avea pretenția că, angajând un manager pe o anumită activitate, voi ști să-i judec performanțele. Restul - libertatea managerilor de a lua decizii, strategiile acestora etc. - sunt doar amă-nunte.

Sunt foarte multe criterii pe care poate lucra o echipă de management, iar criteriile sunt ia-răși apanajul proprietarului. Cu cât proprietarul este mai bun, mai competent, cu atât poate să creeze criterii mai fidele.

## **O asemenea schimbare ar însemna renunțarea la clientela politică**

*Prof. Univ. Dr. Constantin RoŞca, director executiv al Asociației Facultăților de Economie din România*

Managementul privat în firmele de stat ar trebui să reprezinte o formă de parteneriat loial public-privat, în cadrul căreia fiecare partener să câștige, dar, în egală măsură, să și răspundă fără echivoc de atingerea obiectivelor stabilite. La adoptarea managementului privat în firmele de stat pot fi luate în considerare două variante: management indigen sau management din afara țării, avându-se în vedere avantajele și

dezavantajele fiecărei variante. Spre exemplu, managementul din afară prezintă avantajul experienței în management performant, precum și avantajul de a fi mai rezistent față de tentațiile de corupție. În același timp, are și un dezavantaj major, cel de adaptare dificilă la cultura organizațională din spațiul românesc.

Managementul privat, indiferent de varian-ta adoptată, va putea avea succes numai în mă-sura în care Guvernul este dispus să recurgă la schimbarea radicală a practicilor actuale de eli-minare a ingerințelor politice în viața economică. În acest sens, echipele manageriale - la toate nivelurile ierarhice, de la mana-geramentul de vârf și până la nivelul supervisorilor - trebuie să fie alcătuite numai din persoane competente profesional.

Fiecare membru din structurile de condu-cere să ocupe această poziție numai prin competiție publică, însoțită apoi de un contract de management cu obiective și responsabilități clare pentru îndeplinirea/neîndeplinirea obiectivelor. O asemenea schimbare ar însemna renunțarea la clientela politică.

Da, managementul privat ar putea schimba soarta firmelor de stat, cu condiția ca factorul politic (Guvernul) să renunțe la mimare, acceptând și promovând schimbarea prin reglementări ferme în acest sens.

### **Trebuie create criterii clare de evaluare și măsurare a performanței managerilor numiți la conducerea acestor companii de stat**

*Aniko Somodi, Managing Consultant Horvath & Partners*

Estimările arată că datoriile înregistrate la bugetele publice ale societăților de stat se ridică la 4-5% din PIB. Majoritatea companiilor cu pierderi sunt din sectorul energetic și transporturi, domenii care de fapt sunt esențiale pentru creșterea economică. „Noua idee” a Guvernului, de a numi manageri străini/privati la conducerea companiilor de stat, a pornit o serie de discuții și controverse în domeniul politico-economic. Deci-zia în sine este lăudabilă, dar rezultatele finale vor depinde în mare măsură de modul în care totul va fi pus în practică. În realitate, schimbarea managerilor în sine nu rezolvă problema, dacă nu sunt create condițiile necesare pentru ca acești manageri să „funcționeze” în mod optim. În acest sens vedem o serie de provocări majore, care pun sub semnul întrebării succesul acestei inițiative: este nevoie de gândire strategică și definirea clară a obiectivelor din partea Guvernului în domeniile în care activează aceste companii, trebuie create criterii clare de evaluare și măsurare a performanței managerilor numiți la conducerea acestor companii de stat, nu este suficientă numirea unui manager străin/privat în fruntea companiei, fără un Consiliu de Administrație profesionist și depolitizat și o echipă profesionistă și dedicată. De asemenea, este importantă crearea unui cadru de reglementare și legislativ flexibil în ceea ce privește funcționarea și managementul acestor companii în vederea posibilității punerii în funcțiune a măsurilor de eficientizare.

În concluzie, va fi foarte importantă dezvoltarea strategiei privind companiile cu capital de stat din diferite sectoare de activitate și un plan de acțiune detaliat pentru punerea în funcțiune. Întrebarea rămâne dacă Guvernul într-adevăr dorește o schimbare reală sau și aceasta face parte din jocurile politice frecvente.



**Pachetul salarial ar trebui să fie undeva la 8.000-10.000 de euro net**

*Daniela Necefor, Managing Partner Total Business Solutions*

Ideea managementului privat este foarte bună, dar cu o condiție, și anume acel manager să nu fie implicat politic în niciun fel, trebuie să fie independent față de toate partidele. Sfatul meu pentru o persoană care ocupă o astfel de poziție este acela de a face în primul rând o auditare a companiei pe care a preluat-o, urmată de o reorganizare temeinică. Trebuie refăcută organigrama în așa fel încât să se ajungă la o optimizare a costurilor. Managerul privat trebuie angajat pe baza unui contract de mandat cu o durată bine stabilită, în care sunt trasate foarte clar toate etapele pe care trebuie să le urmeze.

Managerul trebuie să aibă un board cu ajutorul căruia să-și desfășoare activitatea. O astfel de schimbare implică înlocuirea întregii echipe de conducere: directorul financiar, directorul de vânzări, directorul de resurse umane etc.

Nu cred că ar fi bine să fie un expat. Companiile de stat au nevoie de niște oameni care să cunoască foarte bine ce se întâmplă în această zonă. Un om care își ia un astfel de angajament trebuie să tragă la căruță, nu poate conduce prin delegare. Părerea mea este că sunt foarte potriviți românii care au lucrat într-o multinațională pe un post de conducere într-o țară din Europa, Africa etc.

Pachetul salarial ar trebui să fie undeva la 8.000-10.000 de euro net, plus bonusuri în funcție de performanță. De asemenea, contractul lui de mandat trebuie încheiat pe o durată mai lungă, de câțiva ani, și trebuie să conțină și un pachet de exit.

Un manager care vine din zona privată are cu totul o altă gândire. El merge pe o optimizare a profitului.