

GROUPE RENAULT

PROFIL DE MANAGER

Cornel Olendraru (44 ani) a devenit, anul trecut, directorul Uzinei Mecanica și Șasiuri Dacia (UMCD), unde lucrează de doi ani, ca director de fabricație. După o evoluție profesională tipică în cadrul companiei Honeywell (1999-2010), tânărul manager, doctor în mecanică, s-a alăturat Groupe Renault, din al cărui Comitet de Management la nivelul României face parte. Am aflat din discuția cu el ce înseamnă să fii manager în cadrul Groupe Renault România, cum e să fii factor de decizie într-o companie atât de mare și într-o industrie competitivă cum este cea auto.

1. De cât timp lucrați în Groupe Renault și ce parcurs profesional ați avut?

M-am alăturat echipei Renault în 2010, ca director de Fabricație al Uzinei Mecanica și Șasiuri Dacia. Anterior, am lucrat la Honeywell, începând din 1999. Pe parcursul celor 10 ani petrecuți la Honeywell, am lucrat atât în România, cât și în Italia, Franța, Marea Britanie. Între 2001 și 2003, am fost responsabil de coordonarea capacității de producție și de performanța uzinelor Honeywell din Europa, iar în România am revenit în 2003 ca șef departament producție, apoi am urcat până la poziția de director al uzinei de turbo-compresoare Honeywell Garrett București.

2. Cum arată o zi obișnuită de lucru?

Agenda unui director de uzină cuprinde multe activități standard. Dintre acestea, pe primul loc se află vizitele în teren. Urmează auditurile pe teme diverse: securitate, calitate, evoluție proiecte noi. Modul în care avansează proiectele ține de zona activităților foarte importante. De multe ori, programul zilei conține acțiuni de valorizare a angajaților și a echipelor cu performanțe deosebite. Aceștia li se adaugă reuniunile de planificare, raportare și comunicare la nivel de uzină, platformă sau grup. Ziua de lucru începe la ora 7.00 și, în cele mai multe cazuri, debutează cu o vizită de teren de aproximativ o oră pe o linie de fabricație, alături de șeful de echipă, șeful de atelier și cel al departamentului respectiv, un moment privilegiat de întâlnire și cu operatorii și în care am ocazia să simt cum merge cu adevărat un sector. Dacă nu survine vreun eveniment neprevăzut, de la caz la caz, ziua este continuată cu activitățile descrise mai sus.

3. De ce ați ales industria auto?

Aș evoca aici trei argumente. În primul rând ține de formarea pe care o am. Am făcut Facultatea de Aeronave, specializarea structuri de aviație și am un doctorat în mecanică. În al doilea rând, aș spune că alegerea a avut o legătură și cu mediul în care am crescut. Bunicul meu a lucrat în fabrică, tata la fel. Chiar dacă nu au lucrat la Dacia, în familia mea se vorbea mult despre ce înseamnă munca în mediul industrial. Într-un fel, așa cum li se întâmplă la Mioveni multora dintre colaboratorii mei, preferința pentru un anumit climat de lucru, un fel de educație industrială ajunge să se transmită din tată în fiu. De aceea, într-un anumit moment al carierei mele, când a trebuit să optez între a profesa în industrie sau a face cercetare am ales mediul industrial. În al treilea rând, după terminarea studiilor, mi-am creat un proiect al meu profesional și de viață care este legat de România. Am considerat că în industrie aș avea mai multe șanse să duc acest proiect la bun sfârșit, cu rezultate foarte bune și pot spune că până astăzi sunt mulțumit de alegerile făcute.

4. Cum ați resimțit recesiunea?

Aș spune că am asemănat-o unui alt tip de provocare. Până în 2008, am trecut prin experiența creșterii accelerate cu tot ce a însemnat ea – presiunea investițiilor, a angajărilor, a formării de angajați noi, a creșterilor capacitate, omologărilor de noi produse. În perioada de creștere întreprinderile se dezvoltă mai degrabă eficient decât eficace. În schimb, recesiunea te ajută să devii și eficient, iar această calitate dobândită în timpul recesiunii îți va fi un punct de sprijin în viitoarea

perioadă de creștere. Până la urmă, viața nu protejează pe nimeni de criză, nu poate apăra pe nimeni de recesiune. Probabil că ar trebui să ne obișnuim cu ideea că evoluția societății în sine are o anumită ciclicitate și să ne gândim că recesiunea aduce alt tip de oportunități. Dacă treci de faza șocului, iei situația ca pe o provocare și o gestionezi cu maturitate.

5. Care a fost cea mai mare provocare profesională?

Aici, voi răspunde din perspectiva profesionistului care trebuie să coordoneze o echipă. Cea mai mare încercare este să faci o echipă să performeze. Am întâlnit până acum două abordări. Prima este aceea de a schimba echipa cu totul și a construi în locul ei una nouă, după chipul și asemănarea ta. A doua este să iei echipa ca atare și să încerci să descoperi cum funcționează, să scoți ce e mai bun din fiecare om, așa încât să o faci să se auto-depășească, să o faci să atingă perfecțiunea. Eu înclin mai mult spre a doua cale. Când ceva nu merge, dificultatea nu este neapărat una de natură tehnică, ci mai degrabă una de alegere sau de a distribuire a oamenilor în funcție de sarcini. Totul este să reușești să identifici mereu omul potrivit pentru locul potrivit.

În ceea ce privește provocările personale, decizia de a veni la Dacia, după un parcurs relativ liniar în compania anterioară, face parte din această categorie.

6. Care va fi cea mai mare provocare a anului 2013?

Profesional, cea mai mare provocare a anului va fi integrarea completă a motorului H4Bt pe platforma de la Mioveni și atingerea unor indicatori de performanță de tip benchmark. Acest proiect, un motor de ultimă generație, ne-a fost încredințat și suntem singurii, pentru moment, care îl produc. De aceea este foarte important să ne dovedim capacitatea de a-l susține. Trebuie să arătăm că știm să fabricăm motoare de calitate la prețuri competitive, astfel încât să luăm un avans față de posibili competitori din Groupe Renault.

7. Care este decizia cea mai grea luată ca manager?

Pentru orice manager cea mai grea decizie este cea legată de concedierea unor colaboratori. Restul sunt decizii mai ușoare. Am avut șansa de a avea puține astfel de situații, dar a trebuit să opresc contracte și colaborări. Nu a fost o decizie ușor de luat și nici de comunicat, dar au fost oameni care au venit să îmi spună că a contat modul deschis și cinstit în care le-am adus la cunoștință decizia.

8. Cum ați defini echilibrul între viața profesională și cea personală?

Este greu de stabilit o rețetă pentru că oamenii au raportări subiective la timp și la mediul familial. Am o familie, avem patru copii, de vârste destul de diferite. Știu cât de mult înseamnă pentru mine acest timp petrecut cu familia, știu cât de mult mă ajută să mă concentrez la sarcinile de la serviciu și, personal, sunt atent la acest aspect. De-a lungul timpului am învățat să detectez la colaboratorii mei dacă au o problemă (de acasă sau de la serviciu). Ceea ce am încercat și încerc să aplic în echipele pe care le-am coordonat a fost să lucrez cu oamenii într-un climat de încredere. Dau o libertate oamenilor în felul în care își stabilesc modul de rezolvare a problemelor, urmăresc comportamente și atingerea obiectivelor. Ora la care vin e importantă, dar ora la care pleacă este o decizie personală. Un principiu pe care l-am preluat de la predecesorul meu, Jacques Eudeline, mai în glumă, dar și serios, este că, dacă nu reușești să-ți termini treaba în 8 ore, înseamnă că postul este prea mare pentru tine...

9. Dacă ați fi unul dintre produsele (vehicule sau organe mecanice) care ies din uzina de la Mioveni care ați fi și de ce?

Pentru mine, director al unei uzine care produce o varietate atât de mare de organe mecanice, aceasta e o alegere dificilă. Dacă ar trebui să confirm niște așteptări ale clienților noștri, m-aș opri asupra grupului moto-propulsor cu tot cu șasiul. Cred că acest sistem reflectă perfect promisiunea de robustețe și loialitate către clientul final. Clientul cumpără un vehicul după criterii doar de el știute, de cele mai multe ori. Dar noi, profesioniștii din mecanică, știm că el se așteaptă ca un motor, o cutie de viteze, un șasiu, să fie robuste, fiabile și să îi ofere garanția unor prestații sigure. Partea frumoasă și

grea a mecanicii este aceea că e foarte predictibilă prestația unui organ, a unei componente, de aici și așteptările mari ale clientului.

Dacă ar fi să judec după impactul asupra tehnologiei din gama noastră, atunci aş remarca motorul H4Bt (Energy 90 Tce) ca o sursă de provocări profesionale și, sper, de satisfacții și pentru noi, producătorul, și pentru client. După mulți ani, este primul motor industrializat nu doar la Mioveni, ci și exclusiv în România și pot spune cu satisfacție că în luna martie am trecut deja de primele 50.000 de unități fabricate.

Ce ii motivează cu adevărat pe oameni - banii, rezultatele, proiectele, vorba bună?

E un amestec. Fiecare om are un potențiomtru invizibil. Reacționează mai mult la unul sau la altul dintre stimuli. Banii, mi se pare totuși, sunt spre finalul listei. Cred că omul are nevoie de spațiu ca să se afirme, să facă lucruri concrete cu efecte pozitive, recunoscute. Și mai ales trebuie tratat cu respect și demnitate. Acest tratament este generator de responsabilitate și motivație. Experiența mi-a demonstrat că oamenii nu fac performanță dacă îi controlezi, dacă îi ții sub o supraveghere mult prea strictă. Un astfel de tratament va genera din partea colaboratorului doar, cel mult, rezultatele pe care i le-ai cerut. În același timp, dacă unui om motivat îi dai o direcție, o viziune despre cum ar trebui să arate rezultatul final și îi prezinți două-trei direcții de acțiune, ai șansa să fii plăcut surprins. În cel puțin două cazuri din trei am avut această surpriză plăcută și colaboratorii mi-au depășit așteptările pe care eu le aveam.