

STRATEGIA RESURSELOR UMANE ABORDARE COMPARATIVĂ. STUDIU DE CAZ MOL ROMANIA

DR. ELENA MARILENA PORUMB MA
COȘEREANU ALINA-GABRIELA
Facultatea de Studii Europene, Universitatea Babes Bolyai Cluj Napoca

Abstract. In this paper we compared two models of strategic planning that worth to be used in human resources management. We considered the case of Mol Romania Company to illustrate the use of these models.

Ne-am oprit asupra studierii a două modele de planificare strategică, și anume Modelul în 10 pași al lui Bryson și Modelul Lynda Gratton. Vom analiza cele două modele comparativ, pentru ca mai apoi să subliniez avantajele și dezavantajele fiecăruia.

Figura 1. Abordare comparativă

Modelul lui Bryson	Modelul Lynda Gratton
<p>1. Inițierea și acordul asupra procesului de planificare strategică</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificare problemei • Acordul tuturor celor interesați • Analiza situațiilor trecute, prezente și viitoare 	<p>1. Formarea unei coaliții de ghidare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caută calea spre succes • Coaliție cu toate nivelele • Analiza situațiilor trecute, prezente și viitoare
<p>2. Identificarea mandatului organizației</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surse formale și informale 	
<p>3. Clarificarea misiunii și valorilor organizaționale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un mijloc și nu un scop • Orientarea resurselor • Eliminarea și prevenirea situațiilor conflictuale • Imaginarea viitorului 	
<p>4. Evaluarea mediului intern și extern al organizației</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza SWOT: puncte tari, puncte slabe, amenințări și oportunități 	<p>3. Înțelegerea capacităților curente și</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situația reală a organizației • Înțelegerea și evaluarea analizei SWOT
<p>5. Identificarea chestiunilor strategice ce se pun în fața organizației</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrierea problemei • Factorii care fac din problemă o provocare • Enunțarea consecințelor posibile dacă problema nu este atacată 	<p>Identificarea decalajului</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceea ce vrea organizația să devină • Identificarea factorilor cruciali pentru viitor
<p>6. Formularea strategiilor și a planurilor de ținare sub control a problemelor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matrița scopurilor, politicilor, programelor, acțiunilor, deciziilor și alocării de resurse • Gândire în termeni tactici și asamblarea viziunii 	<p>4. Formarea unei hărți –este o etapă statică</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificarea modului în care părțile pot forma un întreg funcțional • Identificarea modului în care procesele cheie vor duce la rezultatele dorite

<p>7. Analizarea și adoptarea strategiilor și a planului de acțiune</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificarea evenimentelor neprevăzute, a eventualelor necesități și nevoi ce pot apărea pe parcursul aplicării strategiei 	<p>5. Modelarea unei <u>viziuni dinamice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevenirea consecințelor nedorite ale unor elemente componente ale strategiei
<p>8. Stabilirea unei <u>viziuni eficiente</u> la nivelul organizației</p>	<p>2. Imaginarea viitorului</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultură și structură viitoare • Este inima strategiei • Visurile vor deveni realitate
<p>9. Dezvoltarea unui proces de aplicare eficient</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definirea clară a rolurilor și a responsabilităților • Obiectivele specifice și rezultatele așteptate • Sarcinile ce trebuie îndeplinite • Resurse alocate, monitorizarea, analiza pe parcurs 	<p>6. Punerea în acțiune a strategiei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provocarea de a implementa ideile • Continuarea procesului de construire a coaliției • Construirea capacității de schimbare • Descriere detaliată a proceselor, identificarea unor sub-goals, stabilirea indicatorilor critici ai succesului
<p>10. Reevaluarea strategiilor și a procesului de planificare strategică</p>	

Cele două modele analizate paralel se aseamănă prin faptul că pașii ce trebuie parcurși în adoptarea strategiilor se suprapun într-o anumită măsură, așa cum se poate observa și din figura 1. Ar fi mai interesant să conturăm deosebirea dintre cele două modele. Astfel principala deosebire evidentă este numărul de pași mult mai puțini evidențiați de Lynda față de Bryson. În timp ce abordarea lui Bryson de caracterizează prin **rigiditate**, punând accent pe formalism și o metodică ce se impune a fi respectată, Lynda este aceea care subliniază numai câteva puncte ce trebuie atinse, lasând managerul să conceapă calea ce trebuie urmată pentru a putea atinge punctele indicate. Modelul propus de Lynda Gratton este mult mai **flexibil, dinamic** fiind capabil de a adapta la orice situație și privind spre viitor.

O deosebire fundamentală dintre cele două modele strategice consider că este modul de abordare a formulării unei strategii. Modelul propus de Lynda are drept scop identificarea unei căi care să asigure **succesul**, găsiți și aplicare în cadrul oricărei organizații care este mereu în căutarea avantajului competitiv. Contrar acestui crez Bryson dă de înțeles că o strategie ar fi condiționată de identificarea unor **probleme**. Procesul de elaborare a unei strategii este declanșat, în viziunea lui Bryson, de existența unei sau a unor probleme care sunt identificate în urma reevaluărilor realizate periodic. Lynda Gratton consideră ca această problemă există în permanență, dar în viziunea ei aceasta se regăsește în conceptul de schimbare, deoarece există o nevoie continuă de schimbare. Deasemenea Bryson **analizează realitatea** existentă în organizație, în timp ce Lynda **interpretează analiza**, îi dă un scop, identifică un rezultat.

MOL Petroleum Products - Strategia de resurse umane

Conform rezultatelor raportate în 2002, MOL SA este cea mai mare companie din Ungaria, lider pe piața Ungariei în ceea ce privește activitatea sa de bază și una dintre cele mai mari companii de petrol și gaze din Centrul și Estul Europei.

Principalele activități desfășurate de MOL SA sunt:

- cercetarea și producția petrolului și a gazului metan autohton și din străinătate;
- prelucrarea și comercializarea petrolului;
- servicii către populație;
- importul și comercializarea gazului metan și a produselor acestuia;
- chimie petrolieră.

MOL SA Ungaria își desfășoară activitatea în mai multe țări din Europa Centrală: România, Slovenia, Cehia, Slovacia, Polonia.

De ce este nevoie de o strategie a resurselor umane? Resursele umane, pe lângă celelalte resurse: financiare, materiale, informaționale, de care organizația are nevoie pentru a-și desfășura activitatea, au o importanță deosebită, deoarece:

- omul este singurul creator de valori de întrebuințare;
- resursa umană este creatoare nu numai sub aspect economic, dar și sub aspect spiritual;
- resursele umane pun în mișcare toate celelalte resurse ale companiei, eficiența utilizării acestora depinzând în mare măsură de modul în care sunt puse în mișcare se om;
- de resursele umane, de calitatea acestora, depinde imaginea companiei, dacă luăm în considerare interacțiunea directă dintre client și personalul din stațiile de alimentare.

În acest fel se explică atenția deosebită pe care compania o acordă resurselor umane. În mod imperativ sunt gândite în permanență măsuri pentru realizarea scopurilor organizației prin antrenarea tuturor angajaților astfel încât să se poată obține o deplină motivare a acestora

Principalele etape în propunde pentru realizarea unei strategii de resurse umane sunt:

1. Analiza generală a mediului extern și a dinamicii acestuia

Pentru ca o organizație să-si poată satisface nevoia de resurse umane trebuie să comunice și să construiască o relație de parteneriat cu mediul, comunitatea în cadrul căruia își desfășoară activitatea. Este necesar să cunoască și să se conformeze, poate chiar să încerce să schimbe regulile și practicile comunității:

- Piața muncii: egalitatea șanselor, ponderea minorităților, a persoanelor cu dizabilități
- Gradul de dezvoltare a națiunii, Nivelul de trai
- Prioritățile de guvernare: sănătate, creștere economică, protecția muncii, securitatea publică
- Legislația

2. Evaluarea situației prezente și proiectarea în viitor

Pentru a atinge scopurile propuse, în ceea ce privește dezvoltarea regională, și nu numai, MOL are nevoie de personal bine instruit și orientat spre performanță.

Cheia corporației MOL spre succes este onorarea contribuției angajaților și extinderea priceperilor acestora pentru a putea răspunde viitoarelor provocări, pentru a putea face față schimbărilor mediului și nevoilor consumatorilor

3. Implicarea resurselor umane în misiunea și obiectivele organizației

Compania MOL încearcă să realizeze o corelație între obiectivele sale și obiectivele angajaților săi, pentru a împiedica apariția unor eventuale conflicte între interesele financiare și poziția ce o dețin în firmă. În acest sens, MOL se așteaptă ca personalul să lucreze în cel mai eficient mod posibil, folosindu-și toate capacitățile, organizația oferindu-le în schimb pachete generoase de remunerații, muncă provocatoare, condiții de lucru moderne, oportunități de dezvoltare a carierei, mediu de lucru internațional. Utilizarea eficientă a resurselor umane necesită asigurarea și respectarea anumitor condiții care influențează în mod direct activitatea umană.

Factorii de care compania ține cont pentru a-și desfășura în condiții eficiente activitatea sunt:

- factori care depind de angajat: pregătirea profesională, cunoștințele practice și teoretice legate de munca desfășurată, experiența în muncă, creativitatea, spiritul de inovație. Aceștia sunt factorii care se iau în considerare în faza de selecționare și angajare a personalului prin identificarea acelor persoane care corespund cel mai bine din punct de vedere profesional.
- Factori care depind de companie: politica de motivare, condițiile de lucru, prestigiul companiei, facilitățile oferite angajaților, cultura organizațională și comportamentul organizațional.

4. Formularea unor practici eficiente pentru realizarea recrutării, trainingului și dezvoltării resurselor umane

MOL a implementat în 1997 un sistem de **evaluare a performanțelor** angajaților prin luarea în considerare a preferințelor acestora în formarea pachetului salarial, oferindu-le un sistem de **remunerație transparent și eligibil**. De asemenea, pentru a **îmbunătăți loialitatea** angajaților, MOL a profitat de oportunitățile apărute pentru a **implica personalul în luarea deciziilor**, consolidând astfel organizația și formând o relație de parteneriat între angajat și manager. Prin intermediul unui sistem de instruire în echipă și cu ajutorul unor instructori profesioniști, MOL a reușit să **creeze un sistem comun de valori** care, a contribuit la succesul organizației.

În 1999 MOL continuă să investească în resursele umane prin conceperea și introducerea unor programe de **training, bazate pe aplicații Intranet**, pentru a putea oferi angajaților posibilitatea de a dobândi noi cunoștințe și abilități necesare muncii. Au făcut eforturi considerabile pentru a comunica noua strategie și deciziile managerilor angajaților din cadrul companiei, pentru a împiedica plecarea acestora din firmă și pentru a-i implica în dezvoltarea regională a organizației.

În 2002, MOL a **îmbunătățit sistemul de management** și a pus în funcționare noi tehnologii informaționale, pentru a realiza o cât mai bună selecție, evaluare, instruire a personalului. Instruirea se face atât pentru personalul existent în organizație cât și pentru absolvenții unor colegii și universități, Mol dispunând astfel de potențiali manageri calificați.

Anul 2003 este acela în care se pune **accent pe cultura organizațională**, MOL dorind să realizeze și să implementeze un program comun care să dezvolte **stilurile și tehnicile leadershipului**. A dezvoltat sistemul de „**e-learning**” și a introdus un premiu pentru deprinderi excepționale, premiu care în urma unei serioase evaluări a fost câștigat de o echipă de angajați care a avut rezultate uimitoare.

În prezent organizația MOL lansează un proiect pe termen lung numit „Excelență 2008”, care utilizează întreg potențialul organizației, toate metodele și mijloacele manageriale în vederea motivării și utilizării cât mai eficiente a departamentelor și angajaților.

5. Crearea unei culturi organizaționale flexibile

Scopul corporației MOL este să devină principala companie de petrol și gaze din Europa Centrală. Pentru a putea realiza acest lucru, MOL trebuie să formeze o cultură organizațională și o structură capabilă să faciliteze creșterea dinamică a organizației. Trebuie să implementeze o politică de resurse umane și să folosească cele mai bune practici în relația lor cu clienții, cu partenerii de afaceri, cu personalul, cu societatea și cu mediul înconjurător în general.

6. Monitorizarea continuă și reevaluarea strategiilor

Fiecare persoană reprezintă o ființă unică, de aceea, fiecare manager, fără excepție, trebuie să dea dovadă de multă flexibilitate pe de o parte și de înțelegere față de aspirațiile și necesitățile fiecăruia dintre subalterni pe de altă parte. Cunoscând acest aspect, MOL este deschis la inovații și are o atitudine flexibilă la schimbare, lucrând cu eficiență într-un mediu multicultural și profită de toate avantajele pe care acest mediu le poate oferi. Conducerea organizației spune că „e o oportunitate în fiecare provocare, e provocator ce are MOL de oferit”.

