

Consultanța în domeniul Resurselor Umane – Un sprijin pentru manageri

Daniela Cirică
Proexpert, Brașov

Un interes crescut pentru consultanța în domeniul resurselor umane (RU)

În ultimul timp, un interes din ce în ce mai crescut manifestat pentru resursele umane din cadrul companiilor din România a determinat apelul crescut al managerilor la serviciile firmelor de consultanță. Deși firavă aceasta inițiativă, managerii solicitând în mod special servicii de recrutare și selecție de personal, există totuși companii care realizează că nu pot face față tuturor problemelor de personal pe care le întâmpină. Aici intervin firmele de consultanță în resurse umane, firme care propun programe coerente de diagnoză și intervenție organizațională, cu o derulare și organizare sistematică. Astfel de programe, deja o necesitate recunoscută de companiile din străinătate, au ca obiective: identificarea problemelor organizaționale, elaborarea strategiei de resurse umane și implementarea unor măsuri de intervenție, menite să asigure eficientizarea resurselor umane din cadrul organizației.

Deși desfășurarea unor astfel de proiecte nu este "ieftină" pentru o organizație, lucru care ne face să credem că populația țintă a unor programe de RU este formată din firme mari, companii care dispun de resurse financiare consistente, există și companii mici dispuse să investească în optimizarea resurselor umane. Nu numai mărirea organizației sau situația sa financiară sunt factorii care determină alegerea unui program de dezvoltare a RU, ci și viziunea și deschiderea manifestate de echipa de management pentru ceea ce înseamnă servicii de consultanță.

Când anume se apelează la firme de consultanță în RU

Există mai multe situații în care firmele ajung să apeleze la consultanță în resurse umane. O primă categorie este reprezentată de companiile mari, multe dintre ele cu capital străin, reprezentanțe în România ale unor firme din afara țării noastre sau chiar firme

românești bine dezvoltate. Astfel de firme dispun de o strategie globală bine formulată, în concordanță cu care își elaborează și strategia și politicile de resurse umane. De obicei ele dețin deja un departament de resurse umane intern, iar legat de consultanța în RU, rolul departamentului este de a selecta firma / firmele de consultanță care să furnizeze serviciile corespunzătoare exigențelor lor în domeniul RU, de a le stabili rezultatele așteptate și de a le monitoriza activitatea. A doua categorie este reprezentată de firme mici sau mijlocii, aflate în plină dezvoltare, care ajungând la o etapă în care nu mai pot face față problemelor legate de HR, conștientizează că este necesar să apeleze la servicii specializate. O a treia categorie este reprezentată de firmele care apelează la consultanță specializată pe domenii restrânse, un exemplu frecvent fiind selecția de personal. O altă categorie este formată din firmele care nu au apelat la servicii de consultanță, dar care, pentru anumite probleme "mai delicate" (cum ar fi restructurarea), apelează la firme de consultanță, pentru a scoate "castanele din foc cu mâna altuia...".

Pentru ce anume se apelează la firme de consultanță în RU?

Există câteva domenii mari, frecvent solicitate de către beneficiarii serviciilor de consultanță în RU:

1. Recrutare și selecție de personal

Pentru ca acest serviciu să fie finalizat cu succes, managerii companiilor solicitante ar trebui să furnizeze firmelor de recrutare toate informațiile necesare legate de: profilul și istoricul organizației, atribuții și responsabilități în baza postului ocupat, condiții de pregătire profesională, condiții de experiență, competențe necesare ocupării postului (limbi străine, cunoștințe de operare PC etc.), salarizare și venituri suplimentare (prime, bonus-uri etc.), posibilități de promovare, condiții materiale (mașină, telefon etc.). Principalele probleme în cadrul acestui serviciu de RU sunt legate de câteva aspecte pe care le enumerăm mai jos.

(a) Mulți dintre angajatori consideră că firma de consultanță trebuie să decidă în locul lor care este "omul perfect" pentru ei. Acest lucru ar putea fi oarecum realizabil dacă solicitantul îi permite consultantului să "pătrundă" în organizația lui și să o cunoască suficient de bine, încât să poată face o predicție validă asupra modului în care se va adapta noua persoană selectată. Pentru că acest lucru nu este realizabil întotdeauna, recomandabil este ca la interviul final, în care firma de consultanță prezintă mai mulți candidați pentru același post, să fie prezent și șeful persoanei care urmează a fi selectată, nu doar top managerul. Rolul consultantului va fi de a prezenta pentru fiecare candidat punctele tari și punctele slabe, astfel încât decizia pe care urmează să o adopte angajatorul să fie corectă. (b) Există organizații care, apelând la firme de recrutare, prezintă compania și condițiile postului într-un mod foarte atrăgător pentru candidați, selectează oameni valoroși, pentru ca mai apoi să nu-și onoreze promisiunile. Nu trebuie uitat că un contract de muncă între angajator și angajat este ca o afacere, "așa cum tratezi partenerul de afaceri, așa ești tratat". (c) Salariul oferit este o problemă pe care firma de recrutare trebuie să o clarifice încă de la începutul colaborării cu angajatorul. Multe firme solicită oameni buni, experimentați, cu diverse calificări, oferindu-le în schimb un salariu sub cel mediu oferit pe piață. În cazuri de genul acesta consultantul trebuie să atenționeze asupra riscului de a nu găsi oameni pentru postul respectiv. (d) Datorită faptului că analiza muncii nu este corect realizată, există companii care impun criterii de selecție foarte restrictive, deși postul nu le implică (studii superioare, cunoașterea unei limbi străine etc.). Riscurile sunt de a plasa oameni supra-calificați pe posturi sub pregătirea lor, lucru care, foarte probabil, atrage după sine, părăsirea locului de muncă chiar în perioada de probă. (e) Datorită prototipurilor de angajați, solicitanții formulează o serie de criterii suplimentare, legate de sexul și vârsta candidaților preferați, elemente care vin în contradicție cu legislația în vigoare.

2. Training-uri.

Legat de acest serviciu pot fi făcute multe comentarii referitoare la posibile direcții de îmbunătățire: (a) rareori (chiar la nivelul firmelor mari de consultanță) se investighează nevoile de formare a populației țintă. Beneficiarul solicită un curs, firma de consultanță face o propunere de tematică și

preț, ea este aprobată, după care se trece la detalii de genul: durată, locație pentru desfășurarea training-ului etc. Urmând acest curs al evenimentelor, se poate ajunge la situația paradoxală în care participanții la training știu tot ceea ce consultantul crede că este nou pentru ei sau, o situație cu totul neplăcută pentru ambele părți, înțeleg prea puțin, deoarece le lipsesc cunoștințele bazale, considerate de trainer ca fiind deja cunoscute. O soluție în acest sens este, după cum am afirmat mai sus, analiza nevoilor de formare, atât la nivel de grup, cât și la nivel individual. (b) Un alt aspect, foarte important în activitatea de instruire, este evaluarea eficienței training-ului. Cele mai multe firme de consultanță monitorizează efectul instruirii la un nivel superficial, cel de reacție. După terminarea training-ului aplică un chestionar, considerat feedback total al eficienței instruirii. Sunt neglijate efectele pe termen lung, în special cele la nivel comportamental. Firmele beneficiare ajung în acest fel să considere că au plătit training-ul, iar efectele "nu prea sunt...". O soluție posibilă pentru a preîntâmpina apariția unor astfel de reacții din partea organizațiilor beneficiare ar fi ca managerul care contractează firma de consultanță să solicite și sistemele prin care, împreună cu trainer-ul/consultantul, poate evalua pe termen mediu și lung schimbările apărute în performanțele populației țintă. Astfel de sisteme determină un cost crescut pentru beneficiar, dar și eficiență mai mare a activității de instruire și o garanție că firma de consultanță a atins obiectivele pe care și le-a propus.

3. Evaluarea psihologică a personalului deja deținut

Acest serviciu, atunci când el este realizat de persoane competente (psihologi), este în beneficiul organizației prin faptul că oferă informații legate de profilul angajatului și mai ales despre potențialul acestuia. Problemele care apar sunt legate de: (a) utilizarea evaluării în scopuri eronate, un exemplu, folosirea evaluării psihologice drept criteriu unic pentru restructurare și desfacerea contractului de muncă, și (b) neinformarea persoanelor evaluate asupra scopului și a utilității evaluării psihologice, lucru ce atrage după sine teama și reticența angajaților în legătură cu această activitate. Pentru ca evaluarea să se desfășoare eficient este necesar ca atunci când organizația se restructurează să se utilizeze, pe lângă

evaluarea psihologică, și evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților, astfel încât decizia de a renunța la unii angajați în favoarea altora să fie cea optimă. În cazul în care echipa de management solicită evaluarea angajaților pentru a-i cunoaște mai bine și în scopul de a adopta o serie de decizii cu caracter organizațional (promovări, recomandări pentru activități de instruire în vederea ocupării unui post nou etc.), este de preferat ca cei care urmează să fie evaluați să cunoască din timp scopul acestei activități și modul în care ea se va desfășura.

Deși solicitate mai rar, de multe ori din cauza costurilor ridicate, **programele de diagnostică și intervenție organizațională** pot reprezenta adevărate instrumente de lucru în mâna echipei de management, ele oferind o imagine de ansamblu asupra problemelor actuale cu care se confruntă organizația și a direcțiilor de urmat pentru atenuarea acestora și creșterea eficienței organizaționale. Astfel de programe, pentru a fi eficiente, se desfășoară pe termen mediu și lung, având o durată de minimum 1 an, pentru ca acțiunile să poată fi realizate, iar efectele la nivelul RU să poată fi vizibile și cuantificate. Nu trebuie uitat faptul că diagnosticarea problemelor cu care se confruntă organizația nu se finalizează în momentul în care s-a încheiat etapa de diagnostică, ci permanent, prin activități sistematice, problemele companiei trebuie diagnosticate, pentru a se putea interveni eficient asupra lor, de câte ori acestea apar. O problemă cu care se confruntă frecvent consultantul organizațional este legată de dorința managerului de a i se prezenta, în urma diagnozei organizaționale, un raport favorabil firmei pe care o conduce. În acest fel, diagnoza organizațională își pierde valoarea, organizația nu câștigă nimic, mai mult chiar, ea pierde costul investiției într-un astfel de program. Pentru a preîntâmpina astfel de fenomene, este de preferat să i se comunice managerului forma în care va arăta raportul de diagnostică, iar managerii să fie încurajați să vadă utilitatea reală a unui program de diagnostică organizațională. Aspectele care sunt evaluate în etapa de diagnostică vor viza atât problemele ce apar la nivel de execuție, cât și pe cele datorate managementului: structurarea muncii, satisfacția profesională, stres ocupațional, eficiența sistemelor motivaționale, sistemele de evaluare a performanțelor profesionale, nevoile de formare profesională, stilurile inadecvate de management, erori în

sistemul de luare a deciziilor, probleme de fluctuație și absenteism etc. Consecutiv etapei de diagnostică organizațională sunt prezentate propunerile de intervenție organizațională (structurarea fișelor de post, training-uri, reducerea nivelului de stres, reelaborarea sistemelor motivaționale etc.). Probleme posibile în etapa de intervenție sunt legate de așteptările nerealiste ale echipei de management referitoare la: rapiditatea cu care pot fi rezolvate problemele organizaționale și posibilitatea consultantului de a rezolva singur problemele cu care se confruntă organizația, cu o implicare cât mai redusă din partea membrilor organizației, lucru imposibil de realizat. Beneficiul unui program de diagnostică și intervenție constă în faptul că se poate oferi o consultanță specifică, pe toate problemele cu care se confruntă organizația, chiar și pe cele menționate mai sus (recrutare și selecție, training-uri, evaluări etc.), acțiunile fiind concertate, asigurând o eficiență sporită comparativ cu acțiunea singulară pe un domeniu restrâns. În felul acesta pot fi evitate, de exemplu, situațiile în care persoanele selectate nu cunosc suficient de bine sistemul în care au intrat, nu reușesc să se adapteze, nu sunt instruite corespunzător, sunt nemulțumite de diferite aspecte ale organizației, pleacă imediat după angajare și organizația nu știe de ce sau instruirea personalului nu se realizează într-un cadru sistematic și organizat, cu informare suficientă asupra persoanelor participante și a nevoilor lor de instruire etc.

Este foarte important ca activitatea de consultanță să fie văzută ca o muncă de echipă, consultantul ajungând să devină "un membru activ" al organizației pe parcursul întregii desfășurări a activității pentru care oferă consultanță. Nu trebuie uitat faptul că, dacă pentru a schimba un obiect este de multe ori nevoie de puțin timp, pentru a schimba un om, un grup sau o organizație, trebuie timp, efort susținut, dorință de schimbare și o abordare riguroasă și științifică a tuturor problemelor legate de RU din cadrul unei organizații.