

# AUDITUL RESURSELOR UMANE

Dr. Claudiu George BOCEAN

<p style="text-align: center;"><b>Rezumat</b></p> <p>Auditul resurselor umane este extrem de util în momentele de criză, când productivitatea nu este cea corespunzătoare și nivelul motivației este foarte coborât sau când apar situații conflictuale, tensionate. Pentru a putea stabili direcțiile de acțiune adecvate este necesară o diagnosticare cât mai exactă a companiei din punct de vedere al resurselor umane. Atunci când acțiunea departamentului de resurse umane nu este suficientă pentru a îmbunătăți productivitatea și situația financiară a firmei sau în aplanarea conflictelor, auditul resurselor umane oferă o analiză clară și obiectivă a funcționării componentei de resurse umane, prescriind soluții.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Abstract</b></p> <p>HR audit is very useful in times of crisis, when productivity is not appropriate, motivation level is very low or when labor conflicts arise. In order to determine the appropriate course of action is needed an accurate diagnosis of the company in terms of human resources. When the HR department action is not sufficient to improve the productivity and the financial situation of the company or to settle conflicts, human resources audit provides a clear and objective analysis of the HR component functioning, prescribing solutions.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Cuvinte cheie:</b></p> <p>√ auditul resurselor umane, fișa chestionar, raportul de audit, practicile privind resursele umane</p>	<p style="text-align: center;"><b>Keywords:</b></p> <p>√ human resources audit, questionnaire sheet, audit report, human resources practices</p>

## Noțiuni introductive

Resursele umane reprezintă o componentă importantă a unei organizații în economia actuală. Organizațiile au constatat că introducerea componentei de resurse umane în rândul activităților strategice ale firmei poate conduce la minimizarea problemelor care apar în legătură cu personalul. Un departament de resurse umane eficient determină o creștere a stabilității și fidelității personalului în cadrul unei organizații, făcându-i pe angajați să se simtă puși în valoare, spunându-le ce se așteaptă de la ei, precum și ce pot aștepta ei de la angajator. În cazul unor organizații mici, cu un număr mic de persoane salariate, nu se resimte necesitatea unei persoane care să se ocupe de domeniul resurselor umane. Cu toate acestea, orice organizație are nevoie de o serie de competențe în domeniul resurselor umane. Acestea pot proveni de la un consultant în domeniul resurselor umane din exteriorul organizației sau de la o persoană din cadrul organizației specializată în acest sens, care îndeplinește și alte obligații. De exemplu, multe societăți cu răspundere limitată conferă atribuții în domeniul resurselor umane angajatului responsabil de contabilitatea firmei.

## Necesitatea auditului resurselor umane

Pentru a determina ce fel de competențe (interne sau externe) din domeniul resurselor umane sunt adecvate organizației poate fi utilizat auditul resurselor umane. Acest instrument poate fi aplicat atât în organizațiile mici, cât și în cele mari în scopul examinării practicilor actuale din domeniul resurselor umane și stabilirii ariilor de responsabilitate în cadrul cărora trebuie acționat în sensul îmbunătățirii. Auditul reprezintă un ghid de acțiuni care asigură pas cu pas compatibilitatea activității de resurse umane din cadrul organizației cu reglementările legale și cu practicile informale.

Multe organizații consideră că auditul se referă doar la compatibilizarea activității de resurse umane cu reglementările legale. Pe lângă aceasta, auditul trebuie să aibă în vedere modul în care organizația asigură un grad mare de satisfacție a angajaților. Salariații unei organizații doresc ca angajatorul să fie consecvent și corect. Ei nu au probleme în a accepta reguli și reco-

## RESURSE UMANE

mandări, atât timp cât cunosc ce se așteaptă de la ei și de la colegii lor. Implementarea rezultatelor auditului va determina crearea unei culturi organizaționale standardizate și consecvente. Totodată, auditul dă posibilitatea eficientizării managementului resurselor umane, prin recompensarea performanțelor și prin înlăturarea celor care nu se ridică la standardele organizației. Sistemele de recunoaștere a realizărilor și de recompensare a acestora permit construirea unei echipe unite și competitive prin intensificarea satisfacțiilor oferite și cultivarea fidelității salariaților (Mathis și Jackson, 2008). Auditul resurselor umane poate fi util și în alte privințe. De exemplu, analiza randamentului muncii permite stabilirea slăbiciunilor organizației și focalizarea asupra domeniilor problemă.

Prin realizarea auditului resurselor umane organizația își propune atingerea următoarelor obiective (Paterson, 1999):

⇒ menținerea obiectivelor departamentului de resurse umane în armonie cu viziunea și cu strategiile pe termen lung ale organizației;

⇒ clarificarea practicilor și procedurilor din domeniul resurselor umane, precum și a rolurilor diferitelor departamente sau persoane din sistemele de execuție și de conducere ale organizației;

⇒ stabilirea unor puncte de referință în vederea punerii în practică a soluțiilor oferite de audit;

⇒ asigură conformitatea cu legislația națională și internațională din domeniul muncii, eliminând totodată cheltuielile suplimentare generate de lipsa de conformitate;

⇒ participă la îmbunătățirea eficienței și productivității muncii și la reducerea costurilor cu resursele umane;

⇒ evaluarea situației curente din cadrul funcțiunii de resurse umane;

⇒ standardizarea practicilor și procedurilor utilizate în cadrul unei organizații la diferite niveluri sau componente departamentale;

⇒ îmbunătățirea comunicării în cadrul resurselor umane proprii, crescând credibilitatea și gradul de percepție a top managementului în rândul personalului de execuție.

O auditare atentă și un raport în această privință pot evita multe probleme ulterioare sau le pot anticipa.

### Metodologia auditului resurselor umane

Auditul resurselor umane este un instrument eficient și cuprinzător utilizat în analiza și perfecționarea funcțiunii de resurse umane. Exercițiul activității de auditare a resurselor umane constă în parcurgerea următoarelor etape (Paterson, 1999):

1. determinarea scopului auditului;
2. dezvoltarea unei fișe chestionar privind domeniul resurselor umane din cadrul organizației;
3. colectarea datelor;
4. compararea rezultatelor obținute cu standardele privind resursele umane unanim acceptate;
5. feedback-ul (crearea unui plan de acțiune);
6. instituirea unui climat de continuă îmbunătățire a politicilor și practicilor privind resursele umane.

#### 1. Determinarea scopului auditului

Pentru a stabili informațiile necesare pentru realizarea auditului este esențială stabilirea domeniilor țintă care vor constitui obiectul analizei. În cazul în care organizația nu a realizat niciodată un audit sau ultimul audit a fost realizat în urmă cu 2-3 ani se impune o auditare completă a funcției de resurse umane. Dimpotrivă, auditarea anuală se va focaliza asupra domeniilor care au suferit modificări recente, atât din punct de vedere legislativ, cât și din punct de vedere al practicilor acceptate.

#### 2. Dezvoltarea unei fișe chestionar privind domeniul resurselor umane din cadrul organizației

În cazul desfășurării unui audit exhaustiv, acțiunea de formulare a unei fișe chestionar care să vizeze toate domeniile resurselor umane prezintă o importanță deosebită. În acest sens trebuie dezvoltată o listă de întrebări care să acopere toate domeniile de interes.

### 3. Colectarea datelor

În cadrul acestui pas, echipa de audit va aduna informațiile necesare realizării raportului de audit. Fișa chestionar reprezintă o foaie de drum pentru cei care realizează auditul, indicând locurile din care vor fi culese datele, în funcție de domeniul auditat. Tehnicile utilizate pentru colectarea datelor sunt (Armstrong, 2002):

- ✓ interviul;
- ✓ participarea la activitățile zilnice ale organizației;
- ✓ consultarea documentelor.

### 4. Compararea rezultatelor obținute cu standardele privind resursele umane unanim acceptate

În vederea întocmirii raportului de audit este necesară compararea rezultatelor obținute prin aplicarea fișei chestionar cu standardele de referință stabilite de legislația națională privind organizarea muncii și practicile privind resursele umane unanim acceptate la nivel național și internațional. Prin această comparație se vor stabili abaterile de la normele legale stabilite de țara în cadrul căreia activează organizația, precum și diferențele față de politicile, practicile și procedurile utilizate în cadrul unor organizații similare ce își desfășoară activitatea în plan național sau transnațional. De asemenea, vor fi comparați indicatorii privind resursele umane stabiliți la nivelul organizației cu indicatori similari ai altor organizații.

### 5. Feedback-ul (crearea unui plan de acțiune)

În cadrul raportului de audit sunt înscrise constatările, fiind subliniate deficiențele și enunțate o serie de recomandări pentru corectarea acestora. Pe baza recomandărilor din raportul de audit, organizația trebuie să creeze un plan de acțiune care să implementeze modificările sugerate. Acțiunile prevăzute în acest plan vor fi ierarhizate pe trei niveluri:

- ☞ acțiuni pe termen scurt (deficiențele trebuie remediate imediat - vizează, de regulă, abaterile de la acte normative);
- ☞ acțiuni pe termen mediu (deficiențele trebuie remediate în câteva luni - vizează, de regulă, modificarea practicilor și procedurilor din domeniul resurselor umane);
- ☞ acțiuni pe termen lung (înlăturarea deficiențelor presupune un proces îndelungat și gradual - vizează, de regulă, modificarea politicilor și strategiilor din domeniul resurselor umane).

### 6. Instituirea unui climat de continuă îmbunătățire a politicilor și practicilor privind resursele umane

Auditul resurselor umane trebuie să conducă la instituirea unui climat care să încurajeze observația constantă și îmbunătățirea continuă a politicilor, practicilor și procedurilor organizației (Armstrong, 2002). Acest proces continuu îi va permite organizației să obțină și să-și mențină un avantaj competitiv în domeniul resurselor umane față de celelalte organizații similare.

Auditul resurselor umane este un mare consumator de timp. El necesită consultarea unui număr mare de documente, precum și interviuarea stafului departamentului de resurse umane, a unor salariați situați în puncte cheie ale organizației, precum și a managerilor de pe diferite niveluri. Durata auditului va depinde de (Dessler și alții, 2004):

- ☞ mărimea organizației,
- ☞ tipul organizației,
- ☞ felul informațiilor pe care organizația speră să-l obțină în urma auditului,
- ☞ scopul auditului,
- ☞ numărul persoanelor incluse în echipa de audit al resurselor umane.

Având în vedere cantitatea mare de muncă și de timp consumate, majoritatea organizațiilor ar trebui să desfășoare un audit al resurselor umane anual (Mathis și Jackson, 2008). De asemenea, sunt recomandate o dată la șase luni mini-audite care să rezolve din mers problemele. Organizațiile care nu realizează anual un audit al resurselor umane au probleme în acest domeniu, probleme care vor greva asupra activității de ansamblu. De asemenea, aceste organi-

## RESURSE UMANE

zații sunt forțate să realizeze un audit atunci când problemele devin grave, punând în pericol existența firmei.

Pe lângă auditările periodice se pot realiza audituri și cu alte ocazii (Dessler și alții, 2004):

⇒ în momentul unor schimbări organizaționale importante:

- fuziuni,
- achiziții,
- externalizarea unei părți din organizație,
- schimbarea consiliului de administrație sau a managerului general;

⇒ modificări importante ale cadrului legislativ (modificarea codului muncii, de exemplu);

⇒ deschiderea unor noi filiale;

⇒ creșterea organizației;

⇒ angajarea unui nou manager de resurse umane.

Realizarea auditului resurselor umane se poate realiza cu resurse interne din cadrul departamentului de personal în cazul în care inspectorii și analiștii de personal (Mathis și Jackson, 2008):

- dețin expertiza necesară;
- au suficient timp la dispoziție în afara sarcinilor uzuale;
- sunt dispuși să analizeze cu obiectivitate deficiențele din cadrul procedurilor și practicilor;
- sunt dispuși să inițieze și să conducă schimbarea organizațională.

Chiar dacă auditul este realizat cu resurse interne și nu este contractată o firmă de consultanță din domeniul resurselor umane, este recomandat ca organizația să angajeze în calitate de consultant un specialist (de preferință avocat) în dreptul muncii. Expertiza specialistului va feri organizația de eventualele greșeli ale echipei de auditori interni. Specialistul în dreptul muncii va asigura o mai mare conformitate cu legislația din domeniul muncii.

În urma activității de auditare va rezulta raportul de audit care va cuprinde concluziile și recomandările ce trebuie urmate pentru asigurarea conformității legale și procedurale. Este absolut necesar ca rezultatele procesului de auditare să fie comunicate personalului departamentului de resurse umane și managerilor de pe nivelul mediu și superior al organizației. Comunicarea rezultatelor va demistifica procesul de auditare, înlăturând starea de anxietate și de stres din rândul personalului, generată de frica unor acțiuni disciplinare. Discutarea concluziilor și recomandărilor poate sta la baza îmbunătățirii domeniilor deficitare, oferind oportunitatea unui training interdepartamental. Pentru managementul organizației, dezbateră raportului de audit reprezintă o importantă sursă de informații necesare luării deciziilor (Armstrong, 2002).

\*

\*

\*

Auditul resurselor umane poate constitui o importantă pârgie în procesul schimbării organizaționale. Procesul auditării poate fi parcurs rapid, el depinzând de gradul de detaliere impus de către managementul organizației. În ultimii ani, auditul resurselor umane s-a perfecționat prin dezvoltarea procesului de definire a așteptărilor și printr-un nivel de performanță mai ridicat. Abordarea sistemică a permis o viziune mai comprehensivă asupra organizației, incluzând practicile tradiționale din domeniul resurselor umane și adaptându-se la diversitatea culturală și economică a organizațiilor.

### Bibliografie:

1. Armstrong, M. – *A Handbook of Human Resource Management*, Practice, Eighth edition, Kogan Page Limited, London, 2002
2. Dessler, G., Griffiths, J., Lloyd-Walker, B. – *Human Resource Management* (2nd Edn), Prentice-Hall, Pearson Education Australia, 2004
3. Mathis, Robert, Jackson, John – *Human Resource Management*, 9ed, South-Western College Pub, 2008
4. Paterson, Lee, T. – *Human Resource Audit*, 3rd Edition, Michie, Illinois, 1999