

CZU: 005.95/96:657.6

**AUDITUL RESURSELOR  
UMANE – PARTE COMPONENTĂ  
A MANAGEMENTULUI  
RESURSELOR UMANE  
ALE ORGANIZAȚIEI**

*Prof. univ., dr. hab. Ala COTELNIC, ASEM*  
*e-mail: acotelnic@hotmail.com*  
*Dr. Ludmila NEGRUȚĂ, Director*  
*general SRL „Capitolium-Elit”*  
*e-mail: negruta.ludmila@gmail.com*

*În articolul de față, ne-am dorit să scoatem în evidență una din componentele importante ale gestiunii resurselor umane – auditul. Deși acest termen este destul de vechi și pe larg utilizat în domeniul economic, cu referire la resursele umane, auditul este o noțiune ce a apărut în a doua jumătate a secolului trecut. Necesitatea acestei activități rezidă în importanța care îi revine resursei umane în societatea actuală, dar și statutului diferit al acesteia în comparație cu alte resurse ale organizației.*

***Cuvinte-cheie:** resurse umane, audit, audit al resurselor umane.*

**JEL: L84, M12.**

**Introducere**

În prezent, tot mai mult, se înțelege faptul că activitatea economică nu se rezumă doar la obținerea și maximizarea profitului, dar este un proces complex și dinamic, care antrenează resurse dintre cele mai variate, printre care resursa umană constituie principala valoare a întreprinderii, ea asigurând competitivitatea pe piață. Trăim într-o societate a cunoașterii, care devine, din ce în ce mai mult, o resursă vitală pentru obținerea succesului în afaceri. Din perspectiva societății cunoașterii, angajații organizației devin adesea cele mai importante active ale acesteia, inclusiv ca agenți (purtători) ai cunoașterii. În contextul economic actual, angajații nu pot fi

CZU: 005.95/96:657.6

**HUMAN RESOURCES  
AUDIT – PART  
OF HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT WITHIN  
AN ORGANIZATION**

*Professor, Hab. Dr. Ala COTELNIC, ASEM*  
*e-mail: acotelnic@hotmail.com*  
*PhD Ludmila NEGRUTA, General Manager*  
*LLC "Capitolium-Elit"*  
*e-mail: negruta.ludmila@gmail.com*

*In this article, we wanted to highlight one of the key components of human resources management – the audit. Although this term is fairly old and widely used in the economic field, with reference to human resources audit is a concept that emerged in the second half of last century. The necessity of this activity lies in the importance of human resource in modern society, but also its different status compared to other resources of the organization.*

***Key words:** human resources, audit, human resources.*

**JEL: L84, M12.**

**Introduction**

Today, people become increasingly conscious that economic activity is not only limited to obtaining and maximizing profits, but is a complex and dynamic process that involves most varied resources, including human resource, as it is the main value of the company, ensuring market competitiveness. We live in a knowledge society, which becomes increasingly a vital resource for success in business. From the knowledge society perspective, employees often become the organization's most important assets, including as agents (carriers) of knowledge. In the current economic environment, employees should not be treated as mere factors of production or as a sour-

tratați ca simplii factori de producție sau ca o sursă generatoare de cheltuieli, iar investiția în oameni nu înseamnă doar salarii și alte drepturi bănești ale angajaților, ci și cheltuieli generate de crearea, menținerea și dezvoltarea competențelor.

Noțiunea analizată a evoluat pe plan istoric, social, tehnic și economic, proces în urma căruia s-a trecut de la noțiunea de forță de muncă la cea de capital uman, la cea de factor uman al producției, personal al întreprinderii și, mai apoi, la noțiunea de resursă umană a firmei. Schimbarea atitudinii față de resursa umană a extins atribuțiile ce le revin angajaților departamentului resurse umane. Complexitatea problemei a determinat unele organizații să externalizeze către firme specializate serviciile ce țin de resursa umană. Cele care au decis să se preocupe singure de acest domeniu complex, tot mai des, apelează la serviciile unor companii de consulting specializate în domeniu și la auditarea funcției de resurse umane, ce are ca scop evaluarea gradului în care structura organizațională, cultura și sistemul de personal ajută sau obstrucționează realizarea strategiei de afaceri a companiei.

Principalul *obiectiv* urmărit în acest material constă în evidențierea rolului auditului resurselor umane în cadrul organizației, necesitatea de efectuare periodică a acestuia, scopurile pe care le urmărește, dar și beneficiile pe care le obține organizația în urma efectuării auditului.

#### **Metode de cercetare**

Problema auditului resurselor umane a fost studiată, utilizând mai multe metode de cercetare, cu suport pe doctrine, concepții, principii elaborate până în prezent de autori recunoscuți în domeniul teoriei resurselor umane și al auditului. O altă metodă care a fost folosită în vederea elaborării materialului în cauză constă în trecerea de la abstract la concret, care creează posibilitatea explicării formei pornind de la esență, fiind utilizată, cu preponderență, în cazul analizei relației dintre audit, în general, și auditul resursei umane, în particular. S-a recurs la asemenea metode ca analiza și sinteza, de exemplu, atunci când s-a urmărit definirea unor noțiuni, au fost analizate diverse puncte de vedere ale cercetătorilor din

ce generating spending, while investment in people is not just about salaries and bonuses to employees, but also expenses related to the creation, maintenance and development of skills.

The analysed notion has evolved historically, socially, technically and economically; it is a process that passed from the concept of labour force to human capital, to the human factor of production, personnel of the enterprise and then to the concept of human resource of the company. Changing attitudes towards human resource extended the functions of HR department officers. The complexity of the problem has forced some organizations to outsource human resource from specialized companies. Those who decided to deal by themselves with this complex issue more and more request services of consulting companies specialized in the field of HR but also in case of HR audit function, which aims assessing the degree to which the organizational structure, culture and personnel system help or hinder the achievement of the company's business strategy.

The main *objective* of the paper is to highlight the role of human resources audit within the organization, the necessity of performing a regular audit, the goals it pursues and the benefits they get from the audit of the organization.

#### **Research methods**

The issue of human resources audit was studied using multiple research methods, founded on doctrines, concepts, principles that have been developed so far by reputable authors in regarding the theory of human resources and audit. Another method that has been used in the study is the transition from abstract to concrete, which gives the possibility of explaining the concept starting from the essence, being mainly used in analysing the relationship between audit as a general concept and audit of human resource in particular. In the paper we used various methods of analysis; for example, when we considered the definition of concepts, we analysed different points of view of various researchers in the field then, then using the synthesis we tried to bring together all element

domeniu după care, cu ajutorul sintezei, s-a încercat reunirea părților într-un tot unitar și exprimarea propriului punct de vedere cu privire la fenomenul analizat. Metoda istorică este prezentată la începutul materialului prin prezentarea discursului evolutiv al noțiunii audit, de la origini la practici contemporane. Metoda logică și-a regăsit expresia în cercetarea fenomenelor, de la simplu la complex, urmând o anumită linie istorică.

### Rezultatele cercetării

Cuvântul „audit” provine din limba latină de la cuvântul *audit-auditare*, care are semnificația „a asculta”. Despre etimologia acestui termen părerile sunt împărțite: unii [12] cred că vine de la începuturile secolului al XVIII-lea, fără a fi precizată data exactă sau localizarea geografică într-un stat, alții consideră că despre audit se vorbește încă de pe vremea asirienilor, egiptenilor, din timpul domniei lui Carol cel Mare sau a lui Eduard I al Angliei [4].

Totodată, istoria economică delimitează mai multe etape ale auditului, diferențiate în funcție de categoria socială care ordona auditul (formată din așa-numiții ordonatori de audit), de auditori și de obiectivele auditului. Dar, de la începuturile sale, până relativ nu demult, despre audit se vorbea, în exclusivitate, avându-se în vedere auditul financiar sau cel contabil. Astfel, spre sfârșitul secolului XIX, obiectivul de bază al auditorilor îl constituia atestarea realității situațiilor financiare, cu scopul de a evita erorile și fraudă. Situația nu s-a schimbat nici în prima jumătate a secolului XX, obiectivul lor fiind acela de confirmare a sincerității și regularității situațiilor financiare.

Potrivit dicționarului enciclopedic Merriam-Webster (Webster’s Encyclopedic), prin audit se înțelege „examinarea oficială sau verificarea conturilor și înregistrărilor, în special a conturilor financiare” [10]. Aceeași semnificație este atribuită termenului de audit în literatura de specialitate din țara noastră. Astfel, în Legea privind activitatea de audit, auditul este definit ca „examinare independentă a rapoartelor financiare anuale, a rapoartelor financiare anuale consolidate și a altor informații, aferente acestora, ale entităților auditate pentru exprimarea unei opinii

in a whole and we expressed our own opinions regarding the analysed phenomenon. The historical method is presented at the beginning of the paper by presenting the evolution of the audit concept, from its origins to contemporary practices. The logical method has found its expression by researching the phenomena, from simple to complex, following a certain historical line.

### The research results

The word “audit” comes from the Latin word *auditus-audire*, which means “to listen”. There are divided opinions regarding the etymology of this term: some [12] think that it comes from the early 18th century, without specifying the exact date or geographic location within a state, others believe that the traces are even older, since the time of the Assyrians, Egyptians, during the reign of Charlemagne or of Edward I of England [4].

However, the economic history defines several stages of the audit, differentiated by the social category that ordered the audits (consisting of so-called audit authorizers), by the auditors and by the audit objectives. From its inception until relatively recent times, when spoken about audit, is exclusively meant the financial or accounting audit. Thus, by the late nineteenth century, the basic objective of the auditor was rendering the reality concerning the financial statements, in order to avoid errors and fraud. The situation has not changed even in the first half of the twentieth century, their goal being to confirm the truthfulness and accuracy of financial statements.

According to Merriam-Webster encyclopaedic dictionary (Webster’s Encyclopaedia) by audit is understood the “formal examination or verification of accounts and records, especially financial accounts” [10]. A similar meaning is assigned to the term audit in national literature. Thus, the Law on Audit defines audit as “independent review of annual financial statements, consolidated annual financial statements and other information related to them of the audited entity for expressing an opinion of a professional auditor

profesioniste a auditorului asupra corespunderii lor, sub toate aspectele semnificative, cerințelor stabilite față de aceste rapoarte”. [5]

Un sens mai larg îl atribuie acestui termen Enciclopedia Britanică, potrivit căreia, prin audit se înțelege „o examinare” a unei situații, într-un anumit sector. [3]

La ora actuală, acest termen este pe larg utilizat pentru a exprima lucruri foarte diferite. Exemplele includ auditul situațiilor ce țin de respectarea reglementărilor de mediu, auditul situațiilor privind respectarea standardelor de calitate, auditul anual independent al conturilor, auditul managementului, dar și auditul resursei umane.

Astfel, întâlnim definiția auditului, prin care acesta este considerat un instrument de diagnostic pentru identificarea punctelor forte și a punctelor vulnerabile ale unei organizații. Un audit eficient poate fi folositor prin stimularea gândirii constructive, identificarea aspectelor pozitive și a deficiențelor organizaționale, precum și prin furnizarea de recomandări pentru ameliorare. [6, pag.105]

Deci, auditul este considerat un instrument esențial pentru realizarea obiectivelor organizației. Scopul principal al auditului rezidă în evaluarea neconformităților în raport cu reglementările în vigoare și în conceperea unor acțiuni corective necesare pentru eliminarea acestor neconformități, indiferent de sectorul la care se referă. Deci, auditul este valabil pentru o arie foarte mare de activități diverse.

O actualitate în creștere revine conceptului de audit al resurselor umane, care denotă o metodă valoroasă ce implică o înlănțuire de procedee specifice care au scopul de a evalua organizarea și funcționarea resurselor umane și a persoanelor responsabile pentru aceste departamente.

Importanța deosebită care i se acordă acestui concept este determinată de rolul și locul resursei umane în cadrul organizației. 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.

Întreprinderile și organizațiile, care doresc

regarding their consistency in all material respects to the requirements set by these reports” [5].

A broader meaning of the term is given by Encyclopaedia Britannica, according to which the audit means that the “examination” of a situation in a particular sector. [3]

At present, this term is widely used to express very different things. Examples include statements related to audit of compliance with environmental regulations, statements regarding audit of quality standards, independent annual audit of accounts, audit management, and human resource audits.

Thus, we find the definition of audit, which it is considered a diagnostic tool for identifying the strengths and vulnerabilities of an organization. An effective audit can be useful by stimulating constructive thinking, identifying the organizational strengths and weaknesses and by providing recommendations for improvement. [6 pag.105]

So, the audit is considered an essential tool for achieving the organization’s objectives. The main purpose of the audit is identifying non-conformities in relation to the regulations in force and in developing corrective actions required to eliminate these nonconformities, whatever the sector they relate to. Therefore audit is valid for a very large area of various activities.

A growing interest is gaining the concept of human resources audit, which denotes a valuable method involving a chain of specific processes that aim to assess the organization and functioning of human resources and persons responsible for these departments.

The special importance that is given to this concept is determined by the role and place of human resources within the organization. Organizations have found that the introduction of the HR component in the firm’s strategic activities can lead to minimizing problems arising with the staff.

Businesses and organizations that wish to gain success and ensure sustainable development of their business, cannot afford to show a passive

să obțină succes și să asigure dezvoltare durabilă activității lor, nu își pot permite să manifeste un rol pasiv de consumatori ai forței de muncă, percepend-o ca una dintre numeroasele resurse necesare pentru fabricarea unui produs sau pentru prestarea unui serviciu. Angajatul nu este doar o persoană care vinde angajatorului timpul și munca sa. Fiecare angajat este o personalitate, care oferă angajatorului un set de abilități, cunoștințe și competențe, care, cumulate, formează capitalul uman.

Gestiunea capitalului uman, care se manifestă în organizație ca personal al acesteia, constituie o activitate mult mai complexă și mult mai dificilă decât gestionarea financiară, gestiunea fluxului de materiale sau comercializarea produselor finite. Cu toate acestea, conducătorii multor organizații percep funcția de management al resurselor umane drept un lucru de rutină, asociat doar cu înregistrarea corectă a documentației personalului. Principalul aspect al acestei atitudini îl constituie statutul redus al departamentelor de personal, în multe întreprinderi și atenția insuficientă pentru aspectele ce țin de personal din partea conducerii de vârf.

În același timp, trebuie precizate unele schimbări pozitive raportate la atitudinea managerilor față de funcția de resurse umane. Astăzi, conducătorii mai progresivi găsesc timp și posibilitate de a gândi despre procesele de organizare și management în întreprinderile conduse de ei și să se angajeze în îmbunătățirea acestora. În special, mulți dintre manageri sunt interesați de estimarea managementului resurselor umane ale întreprinderii, care, pe bună dreptate, sunt percepute drept cel mai important factor de succes. În asemenea situații, managerul, interesat de utilizarea întregului potențial de creștere a eficienței activității întreprinderii, recurge la auditul resurselor umane, ca modalitate de evaluare complexă a managementului personalului.

Auditul dosarelor personalului include verificarea completă a tuturor înregistrărilor, a întregului sistem de evidență a personalului existent în organizație. Scopul auditului constă în identificarea neconformității sistemului de personal cu cerințele legislative din Republica Mol-

role of labour consumer of, perceiving it as one of many resources required to manufacture a product or providing a service. The employee is not just a person selling his employer's time and labour. Every employee is a personality that gives the employer a set of skills, knowledge and abilities, which together form the human capital.

Human capital management, which is manifested in the organization as its staff, is far more complex and more difficult than financial management, material flow management or marketing of finished products. However, the leaders of many organizations perceive the function of human resource management as a matter of routine, associated only with proper registration and documentation staff. The main aspect of this attitude is the low status of personnel departments in many businesses and insufficient attention to aspects of personnel from top management.

At the same time, some positive changes in the attitude of managers towards the human resources function should be mentioned. Today, most progressive leaders find time and possibility to think about processes of the organization and management in enterprises run by them and engage in their improvement. In particular, many managers are interested in estimating the human resources management of the company, which, quite fairly, are perceived as the most important success factor. In such situations, the manager who is interested in using the full potential of increasing the company's efficiency uses human resources audit as a way of comprehensive evaluation of personnel management.

Auditing of personnel records includes full check of all registrations, the whole system of personnel records in the organization. Its purpose is to identify non-compliance with legislative requirements of the personnel system in Moldova, putting the compliance agreement, if necessary.

There are now in Moldova several consulting companies providing services of personnel audit. Before requesting audit services from these companies, they must clearly understand the goals

dova, punându-l de acord cu conformitatea, dacă acest lucru este necesar.

În prezent, în Republica Moldova, au apărut mai multe organizații de consulting, care acordă servicii de audit al personalului. Înainte de a recurge la serviciile uneia dintre acestea, trebuie să fie înțelese scopurile și obiectivele urmărite la verificare. De regulă, angajatorul intenționează să facă un diagnostic al situației existente, să înțeleagă la ce nivel se află documentația personalului în raport cu standardele existente, dorește să verifice conformitatea cu cerințele legislației, pentru a depista lacunele, în cazul în care acestea există, să optimizeze sistemul de evidență, să creeze un sistem unic de evidență a documentației în serviciul personal. După audit, conducerea așteaptă să obțină recomandări practice în vederea remedierii deficiențelor depistate.

Auditul de personal economisește conducătorului bani, timp și-l scutește de stres. Inspectoratul Muncii, astăzi, este deosebit de activ, mai ales în condițiile în care mulți angajatori reduc masiv personalul. De obicei, în organizații, există o persoană cu atribuții de evidență a personalului. Aceasta poate fi un specialist profesionist, specializat în managementul personalului, dar, deseori, aceste atribuții sunt puse pe umerii contabilului, sau chiar ai asistentului personal al managerului.

Desigur, problema înregistrării documentelor ce țin de personal și respectarea cerințelor Codului muncii sunt strâns legate de evidența contabilă, de impunerea fiscală în organizație. De exemplu, neînregistrarea contractelor de muncă cu angajații sau completarea incorectă a ordinelor cu referire la personal, lipsa regulamentelor sau procedurilor de primire a angajaților conduc la apariția riscului de nerecunoaștere a costurilor aferente forței de muncă în scopul impozitării venitului, precum și la apariția pierderilor financiare în cazul unor controale fiscale. Dar nu poate fi omis nici riscul de a achita amenzi în cazul verificărilor efectuate de către Inspekția Muncii. Prin urmare, activitățile ce țin de resursele umane și de contabilitate trebuie să fie convenite în mod clar și puse în aplicare în timp util, cu bună-credință și la un nivel profesional. Atribuirea responsabi-

ților and objectives for verification. Usually, the employer intends to make a diagnosis of the current situation, to understand at what level is the documentation of staff in relation to the existing standards, wants to verify compliance with the legislation requirements and to detect gaps, if any, to optimize the record system, create a single system of personnel documentation recording. Having performed the audit, the management expects to obtain practical recommendations in order to fix the identified weaknesses.

Personnel audit saves manager's money and time, and keeps him out from stress. Labour Inspectorate is nowadays very active, especially given that many employers reduce the number of staff. There is usually a person in charge of personnel records in organizations. This can be a professional, specializing in personnel management, but often these tasks are put on the shoulders of an accountant or the manager's personal assistant.

Of course, the issue of documents' registration, related to personnel and compliance with the Labour Code, are closely related to accounting and taxation in the organization. For example, failure to register employment contracts with employees or incorrectly filled out orders with respect to personnel, the lack of regulations or procedures of awarding the employees lead to the risk of not recognizing the costs of labour regarding the income tax, and the emergence of financial losses in case of tax audits. Besides, we should not disregard any risk to pay fines in case of checks by the Labour Inspectorate. Therefore, activities related to human resources and accounting must be clearly agreed and implemented in a timely manner, in good faith and professionally. Assigning responsibilities related to personnel to an accountant increases seriously his work load and can result not only in making mistakes, but also, in failure or improper performance of documents on labour laws, just because of lack of time and lack of experience related to personnel.

lităților ce țin de personal unui angajat din contabilitate, sporește, în mod serios, sarcina ultimului și nu implică doar probabilitatea sporită de a comite erori, dar, de asemenea, și neînregistrarea sau executarea necorespunzătoare a documentelor cu privire la legislația muncii, în virtutea unor astfel de motive simple, precum lipsa de timp și lipsa de experiență în domeniul ce ține de personal.

Remarcăm faptul că, în ultimii ani, apar tot mai multe publicații, ce reflectă cercetările științifice efectuate în domeniu. Astfel, pot fi menționate cercetările doctorului habilitat Alic Bîrcă și ale conferențiarului universitar Serghei Serduni, care abordează acest subiect, indicând avantajele pe care le prezintă auditul personalului [1, pag.26], și care au ferma convingere că auditul personalului nu cuprinde doar activitatea departamentului de resurse umane și analiza indicatorilor ce caracterizează activitatea angajaților, dar și a managerilor subdiviziunilor organizaționale, dat fiind faptul că managerii de la toate nivelurile ierarhice, direct sau indirect, participă, alături de specialiștii departamentului de resurse umane, la administrarea personalului subordonat. Deci, problema nu prezintă doar importanță practică, ci și științifică.

Metodologia unui audit de resurse umane necesită numeroase surse de informații care trebuie verificate, cum ar fi: politicile și procedurile, dosarele angajaților, fișele de post, descrierile de funcții, specificațiile de post, rapoartele interne, contractele individuale și colective de muncă, relațiile cu sindicatele, relațiile cu organismele administrației publice, statistica accidentelor profesionale, interviurile cu angajații, interviurile cu personalul departamentului de resurse umane ș.a.

Prin realizarea auditului resurselor umane, organizația își propune atingerea diferitelor obiective. Conform lui Paterson L.T., acestea pot fi: [7]

- asigurarea conformității cu legislația națională și internațională din domeniul muncii, eliminând, totodată, cheltuielile suplimentare generate de lipsa de conformitate;
- menținerea obiectivelor departamentului de resurse umane în armonie cu viziunea și cu strategiile pe termen lung ale organizației;
- clarificarea practicilor și procedurilor din

We note that in recent years, there are still many publications that reflect the scientific research conducted in the field. Thus, we can mention the research of Habilitated Doctor Alic Bîrcă and Professor Sergei Serduni, who discuss this topic, indicating the advantages of personnel audit [1, page 26], and have the firm conviction that staff audit not just includes the human resources department and the analysis of indicators characterizing the activity of employees, and managers of organizational subdivisions, given that managers at all hierarchical levels, directly or indirectly, participate alongside skilled human resources department, managing the subordinate staff. So, the problem has not only a practical significance, but also a scientific one.

The audit methodology of human resources requires numerous sources of information to be verified, such as policies and procedures, employee records, job descriptions, job specifications, internal reports, individual and collective labour contracts, union relations, relations with government bodies, statistics of occupational accidents, interviews with employees, interviews with staff of human resources department, etc.

By the audit of human resources organization aims to achieve different objectives. According to Paterson L.T., they can be: [7]

- ensuring compliance with national and international labour-related legislation, thus eliminating additional expenditure of non-compliance;
- maintaining the human resources department objectives in harmony with the vision and long-term strategies of the organization;
- clarifying the procedures and practices of human resources and the roles of different departments or individuals from the executive and management systems of the organization;
- establishing benchmarks to implement the solutions offered by the audit;
- participating in the efficiency and pro-

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 implementării soluțiilor oferite de audit;
- participarea la ameliorarea eficienței și productivității muncii și la reducerea costurilor cu resursele umane;
- evaluarea situației curente din cadrul funcției 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.

Auditul resurselor umane presupune un set de activități de colectare a informațiilor prin care se verifică conformitatea activităților de administrare a personalului. În urma acestei analize, rezultă un diagnostic al activității firmei din punct de vedere al raporturilor de muncă și un plan de măsuri corective.

Astfel, auditul resurselor umane include [8]:

- evaluarea corectitudinii formării dosarelor personalului în vederea respectării legislației în vigoare a Republicii Moldova;
- analiza Contractelor de muncă încheiate de către organizație;
- verificarea înregistrării documentației primare de evidență a muncii și plata acesteia (statele de personal, fișele personale ale angajaților, programul de vacanță, fișele de pontaj ș.a.);
- verificarea corectitudinii dosarelor personale ale angajaților;
- examinarea juridică a reglementărilor interne ale organizației, în scopul exprimării unei opinii cu privire la conformitatea acestora cu legislația în vigoare a Republicii Moldova;
- verificarea contractelor civile cu persoanele fizice;

ductivity improvement and reducing the cost of human resources;

- evaluating the current situation within the HR function;
- standardizing the practices and procedures used at different levels within an organization or departmental components;
- improving communication among human resources, increasing reliability and perceptiveness of top management among senior executives.

Human Resources audit involves a set of activities to collect information that verifies compliance of personnel management activities. This review follows a diagnosis of the company's activity in terms of labour relations and a corrective action plan.

Thus, human resources audit include [8]:

- assessing the appropriateness of personnel records in complying with the current legislation of the Republic of Moldova;
- analysing the employment contracts concluded by the organization;
- verifying the recording of primary evidence documentation and its payment (staffing, personnel files, vacation schedule, time sheets etc.);
- verifying the correctness of the personal files of employees;
- examining the legality of the internal regulations of the organization, in order to express an opinion on their compliance with the current legislation of the Republic of Moldova;
- verifying the civil contracts with individuals;
- analysing the complexity, accuracy and efficiency of training and coordination system;
- recording and archiving of documents related to personnel.



- analiza complexității, corectitudinea și eficiența sistemului de formare, coordonare;
- înregistrarea și arhivarea documentelor ce țin de personal.

Așadar, este greșit să se considere că auditul se referă doar la compatibilizarea activității de resurse umane cu reglementările legale.

De asemenea, serviciul de audit poate identifica deficiențele survenite în funcționarea sistemelor de bază ale managementului resurselor umane:

- Recrutarea și selecția personalului;
- Evaluarea performanțelor angajaților;
- Remunerarea și motivarea;
- Dezvoltarea personalului;
- Comunicarea și cultura corporativă.

La momentul actual, organizațiile de consulting oferă servicii de audit al resurselor umane, ce includ diferite activități specifice [11] (figura 1).

So it is wrong to consider that the audit activity relates only to the compatibility of human resources regulations.

The audit service also can identify deficiencies occurred in the functioning of basic human resource management system:

- Recruitment and selection;
- Evaluating employee performance;
- Remuneration and motivation;
- Staff development;
- Communication and corporate culture.

Currently, consulting organizations, providing audit of human resources, include specific activities [11] (figure 1).

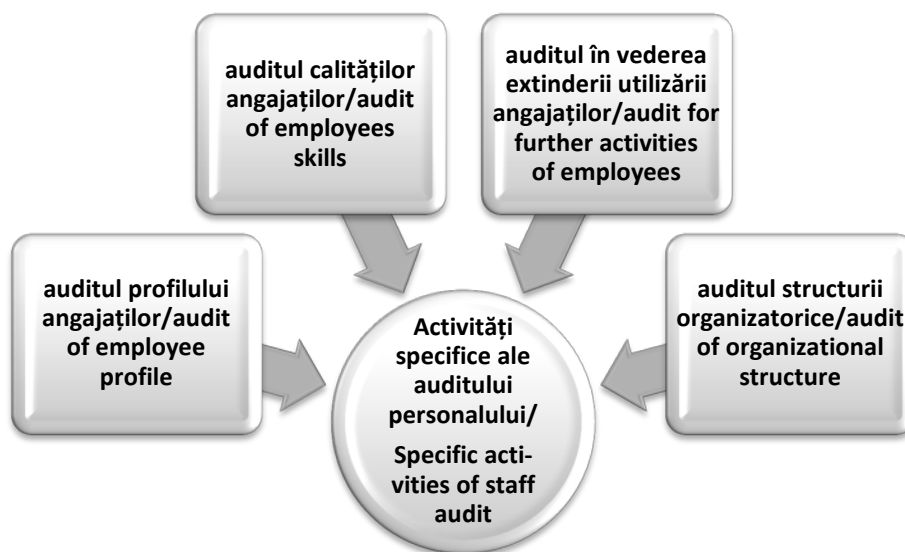


Figura 1. Activități specifice ale auditului personalului/

Figure 1. Specific activities of staff audit

Sursa: elaborată în baza sursei [11]/

Source: elaborated based on [11]

Astfel, poate fi efectuat:

- ✓ Auditul *profilului angajaților*. Acesta include: evaluarea personalului, numirea calităților și defectelor de personalitate rezultate în urma testării cu metode psiho-

So, there can be performed the following:

- ✓ audit of *employees profile*. This includes: personnel assessment, stating the staff strengths and weaknesses resulting from psychological testing, testing assertive-

logice, teste de asertivitate, chestionare personală, dar și recomandări de optimizare a personalului în conformitate cu pozițiile particulare de muncă.

- ✓ Auditul privind *calitățile angajaților*, care include: verificarea îndeplinirii calităților în conformitate cu registrul valid al calificărilor și o evaluare a potențialului personalului specializat.
- ✓ Auditul pentru *extinderea utilizării personalului* presupune verificarea personalului companiei și gradul de încărcare a zilei de muncă al fiecărei persoane angajate.
- ✓ Auditul *structurii organizatorice* include: reevaluarea activităților în subdiviziunile organizației, evaluarea punctelor forte și punctelor vulnerabile în structura companiei, verificarea eficacității transmiterii informației între anumite departamente ș.a.

De asemenea, organizațiile de consulting oferă o gamă variată de consultări în domeniu, care permit organizației să rezolve mai multe probleme ce țin de personal, de analiza juridică a contractelor încheiate, de recrutarea și selectarea personalului, de integrarea noului angajat, elaborarea, restabilirea și arhivarea documentelor de personal etc. [9]

Ca rezultat al auditului, se prezintă un raport detaliat cu constatări, sugestii și propuneri în baza cărora organizația auditată poate opera optimizări în procesele de management al resurselor umane.

În afară de aceasta, *în primul rând*, vor fi identificate toate riscurile potențiale ce țin de amenzi. În plus, acestea pot consta nu numai în penalizări ale Inspecției Muncii, dar și în amenzi de ordin fiscal, deoarece în funcție de corectitudinea înregistrării multor documente ce țin de personal, dar și de disponibilitatea acestora, depinde fundamentarea cheltuielilor prilejuite de personal, care reduc venitul impozabil.

*În al doilea rând*, specialistul care coordonează activitatea personalului, în urma auditului, va avea posibilitatea să afle despre deficiențele existente în activitatea sa, dar și să își îmbunătățească abilitățile, dat fiind faptul că raportul pri-

ness, personal questionnaires, and optimization recommendations regarding personnel for particular working positions.

- ✓ Audit of *employee's skills*, which includes: verification of qualities in accordance with valid qualifications register and assessing the potential of specialised staff.
- ✓ Audit for *further activities of employees* includes checking staff and workload of the working day of every employed person.
- ✓ *Audit of organizational structure* includes: reassessment of activities in the subdivisions of the organization, assessing strengths and weaknesses in the company's structure, checking the effectiveness of transmitting information between certain departments, etc.

At the same time, consulting organizations offer a wide range of consultations in the field, allowing the organization to address several issues related to personnel, legal analysis of contracts, recruitment and selection of personnel, integration of new employees, developing, restoring and archiving personnel documentation etc. [9]

As a result of the audit, a detailed report with findings is presented, offering suggestions and proposals on which the audited organization can operate optimizations in human resource management processes.

In addition, *firstly*, there will be identified all potential risks related to fines. Besides, they may concern not only the penalties of Labour Inspection, but also fiscal fines, as the correctness of recorded documents related to personnel, and their availability depends on substantiation of expenses related to personnel that reduce the taxable income.

*Secondly*, the specialist who coordinates the work of staff, after the audit will be able to learn about the shortcomings in his work and improve their skills, given that the report on the audit results will be described in details and can be used in future work.

vind rezultatele auditului vor fi descrise în detaliu și pot fi folosite în activitatea viitoare.

În al treilea rând, pe baza recomandărilor din raportul de audit, de obicei, se creează un plan de acțiune, ce include acțiuni pe termen scurt, mediu și lung, menite să implementeze cât mai eficient modificările de care are nevoie organizația.

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 punctele-cheie ale organizației, precum și a managerilor de pe diferite niveluri [2, pag.49].

Totodată, durata auditului va depinde de mai mulți factori, precum: [3]

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

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

- ✓ în momentul unor schimbări organizaționale importante;
- ✓ fuziuni sau 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;
- ✓ extinderea organizației;
- ✓ angajarea unui nou manager de resurse umane;
- ✓ reduceri masive de personal.

### Concluzii

Generalizând cele expuse în materialul de mai sus, menționăm că auditul resurselor umane se adresează companiilor care n-au optat pentru externalizarea serviciului de administrare a personalului, dar care vor să prevină eventualele sancțiuni din partea Inspecției Muncii și să asigure dezvoltarea personalului angajat în vede-

Thirdly, based on the recommendations of the audit report, is usually created an action plan, including actions in the short, medium and long term intended to implement the most efficient organization changes.

Human resources audit is time-consuming. It requires consultations with a large number of documents and interviewing the personnel of the department of human resources, of employees located in key positions of the organization, and managers at different levels [2, page 49].

At the same time, the duration of the audit will depend on several factors, such as: [3]

- ✓ size of the organization;
- ✓ type of organization;
- ✓ kinds of information that the organization hopes to achieve during the audit;
- ✓ audit purposes;
- ✓ number of persons included in the audit team of human resources.

In addition to regular audits, there can be performed occasional audits (Dessler et al, 2004):

- ✓ during major organizational changes;
- ✓ mergers or acquisitions;
- ✓ outsourcing part of the organization;
- ✓ changing the board or the general manager;
- ✓ major changes to the legislative framework (amendments of the Labour Code, for example);
- ✓ opening of new branches;
- ✓ expansion of the organization;
- ✓ hiring a new human resources manager;
- ✓ massive staff reductions.

### Conclusions

Generalizing the above mentioned material, we can mention that the audit of human resources is aimed to companies who have opted for outsourcing the personnel management and want to prevent any penalties from the Labour Inspectorate and ensure development of personnel in activities to ensure a more efficient organization.

Derived from monitoring the output of human resources, auditing has evolved over time and has become a core function of human resources management. Besides the fact that it mana-

rea asigurării unei activități cât mai eficiente a organizației.

Derivat din monitorizarea rezultatelor activității resurselor umane, auditul a evoluat în timp și a devenit o funcție de bază a managementului resurselor umane. Pe lângă faptul că reușește să releve adevăratele dimensiuni ale activității resurselor umane, auditarea îl ajută pe manager în toate etapele procesului de conducere, deciziile rezultate din informațiile furnizate de audit fiind bine fundamentate.

Auditul poate fi intern, efectuat de către auditorii din cadrul organizației. În acest caz, sunt îndeplinite și soluționate unele sarcini. Și poate fi extern, efectuat de către organizațiile specializate. Anume, acest tip de audit a constituit interesul de bază în cadrul cercetării în cauză. Principalele beneficii pe care le pot avea întreprinderile, în acest caz, se referă la documentarea corectă a proceselor de management al resurselor umane, ceea ce va permite să fie evitate sancțiunile din partea Inspecției Muncii; crearea unor sisteme funcționale de management al resurselor umane, abordarea sistematică a proceselor de gestiune a personalului, fapt care duce la optimizarea cheltuielilor de personal.

ges to reveal the true dimensions of human resources activity, auditing helps the manager in all stages of management, as decisions resulting from information provided by the audit are well grounded.

Internal audit can be conducted by auditors within the organization. In this case, some tasks are assessed and resolved. It can also be external and carried out by specialized organizations. Namely, this audit was our key interest in the present research. The main benefits that companies may have in this case, refer to proper documentation of human resource management processes, which will allow to avoid sanctions from the Labour Inspection; creating functional systems of human resource management, systematic approach to personnel management processes, which optimizes staff costs.

#### Referințe bibliografice/ Bibliographic references:

1. BÎRCĂ, Alic, SERDUNI, Serghei. *Auditul personalului – o necesitate pentru toate organizațiile*, Chișinău: Revista Economica, nr.1(65), 2009, ISSN 1810-9136
2. BOCEAN C.G. *Auditul resurselor umane*, Revista Finanțe Publice și Contabilitate, nr.11-12/2013, ISSN 1582-9774
3. DESSLER, G., GRIFFITHS, J., LLOYD-WALKER, B. – *Human Resource Management* (2nd Edn), Prentice-Hall, Pearson Education Australia, 2004, ISBN 9780733979026
4. GHIȚĂ, Marcel. *Auditul intern*, București: Editura Economică, 2004, ISBN 973-709-051-9.
5. Legea Republicii Moldova nr. 61 din 16.03.2007 privind activitatea de audit.
6. MARIN, Irinel. *Auditul Resurselor Umane – funcție de bază a managementului resurselor umane*. București: Revista Administrație și management public, nr.2, 2004, ISSN 1583-9583
7. PATERSON, Lee, T. – *Human Resource Audit*, 3rd Edition, Michie, Illinois, 1999
8. Кадровый аудит – необходимость для современного бизнеса и ключевой элемент его эффективности, интервью с Негруцэ Л., Логос пресс, nr. 40 (1111) din 30.10.2015
9. <http://www.capitolium-elit.com>
10. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/audit>
11. <https://www.viajob.ro/audit-resurse-umane/https://simonacarbunaru.wordpress.com/2011/03/19/notiunea-de-audit-%E2%80%93-istoric-si-definire/>