

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Reorganizing and restructuring the human resources function

Alexandrina Mirela, Stan

June 2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/25441/>
MPRA Paper No. 25441, posted 26 Sep 2010 21:39 UTC

Reorganizarea si restructurarea functiunii de resurse umane

Drd. Alexandrina Mirela STAN

Rezumat

Pentru a determina ce fel de competențe (interne sau externe) din domeniul resurselor umane sunt adecvate organizației poate fi utilizat auditul resurselor umane. 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. Lucrarea de față își propune să sublinieze importanța auditului resurselor umane acesta fiind o activitate esențială și constituie fundament pentru operațiunea de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane.

Abstract

To determine what kind of skills (internal or external) of human resources are adequate organization can use human resources audit. Audit is an action guide that provides step by step consistency of human resources activities within the organization with legal regulations and informal practices. This paper aims to highlight the importance of human resources audit which is an essential activity and is basis for the reorganization and restructuring of human resources function.

1. Introducere

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.

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.

Multe întreprinderi din industria turistică consideră că auditul se referă doar armonizarea activității de resurse umane la 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 întreprinderi din industria turistică doresc ca angajatorul să fie consecvent și corect. Ei nu au probleme în a accepta reguli și recomandări 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.

Prin realizarea reorganizării și restructurării funcțiunii de resurse umane organizația trebuie să își propună atingerea următoarelor obiective:

- menținerea obiectivelor departamentului de resurse umane în armonie cu viziunea și cu strategiile pe termen lung ale întreprinderii din industria turistică;
- clarificarea practicilor și procedurilor din domeniul resurselor umane, precum și a rolurilor diferitelor departamente sau persoane din management din sistemele de execuție și de conducere ale întreprinderii din industria turistică;
- stabilirea unor puncte de referință în vederea punerii în practică a soluțiilor previzionate;
- îmbunătățirea eficienței și productivității muncii și reducerea costurilor cu resursele umane;
- evaluarea situației curente din cadrul funcțiunii de resurse umane;
- standardizarea practicilor și procedurilor utilizate în cadrul unei întreprinderi din industria turistică 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.

Reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane este extrem de utilă 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 eficiența și situația financiară a întreprinderii din industria turistică sau în aplanarea conflictelor, auditul resurselor umane oferă o analiză clară și obiectivă a funcționării

componentei de resurse umane, prescriind soluții. O auditare atentă și un raport în aceasta privință pot evita multe probleme ulterioare sau le pot anticipa.

2. Metodologia reorganizării și restructurării resurselor umane în industria turismului

Datorită problemelor și disfuncționalităților reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane în industria turismului din România este necesară în vederea perfecționării funcțiunii de resurse umane. Reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane constă în parcurgerea următoarelor etape:

- 1) definirea practicilor și procedurilor dorite a fi aplicate în domeniul resurselor umane dintr-o anumită întreprindere din industria turistică;
- 2) evaluarea practicilor și procedurilor curente prin prisma criteriilor stabilite în cadrul primei etape;
- 3) analizarea rezultatelor obținute;
- 4) actualizarea obiectivelor întreprinderii din industria turistică luând în considerare concluziile auditului și fundamentarea direcțiilor de acțiune în domeniul resurselor umane.

Această abordare în patru etape poate fi repetată fie anual, o dată cu activitatea de planificare și stabilire a obiectivelor anuale, fie la o perioadă mai mare în momentul stabilirii strategiilor pe termen lung ale întreprinderii din industria turistică. Rezultatele implementării soluțiilor prevăzute în urma reorganizării și restructurării funcțiunii de resurse umane vor putea fi cuantificate o dată cu analiza îndeplinirii obiectivelor anuale, respectiv a obiectivelor strategice stabilite pentru perioadele multianuale.

1) Definirea practicilor și procedurilor din domeniul resurselor umane

Definirea practicilor și procedurilor din domeniul resurselor umane poate avea loc pe diferite căi. Punctul de pornire trebuie să îl constituie trecerea în revistă a reglementărilor legale și programelor pe care departamentul are obligația să le aplice. Pasul următor îl constituie stabilirea domeniilor de responsabilitate și a practicilor pe care departamentul de resurse umane le acoperă în mod tradițional: planificarea; recrutarea, selecția și angajarea personalului; managementul performanței; relațiile stabilite în cadrul personalului; sistemul de recompensare; formarea profesională și dezvoltarea carierei angajaților; asigurarea unor condiții bune de muncă, precum și a sănătății lucrătorilor; supervizarea angajaților; comunicarea în cadrul organizației.

Pe lângă aceste domenii tradiționale mai pot fi luate în considerare și aplicarea sau supervizarea unor sisteme privind managementul total al calității, munca bazată pe lucrul în echipă, munca orientată spre satisfacerea clienților.

Plecând de la lista ariilor de responsabilitate auditorii vor formula o serie de constatări cu privire la practicile și procedurilor pe care vor să le definească. Afirmațiile pot fi realizate cu diferite grade de detaliu după cum dorește beneficiarul. Pentru început, este recomandabil să se realizeze definiții mai generale urmând ca pe măsură ce se repetă procesul de auditare nivelul de detaliere să crească, îndeosebi în domeniile în care se dorește creșterea performanțelor.

În concluzie, se pot formula 60-70 de afirmații în funcție de mărimea organizației și de nivelul de detaliu dorit. Indiferent de numărul afirmațiilor, prin acestea se fundamentează nivelul și calitatea performanțelor pe care managerul întreprinderii din industria turistică le dorește atinse în domeniul resurselor umane.

2) Evaluarea practicilor și procedurilor curente

Plecând de la lista de afirmații formulată în prima etapă, evaluarea practicilor și procedurilor curente trebuie realizată cu maximă obiectivitate pentru ca procesul de auditare să fie eficient. Cea mai bună abordare constă în căutarea probelor care să sprijine sau care să demonteze fiecare afirmație. Probele pot lua forma: politicilor și procedurilor actuale ale întreprinderii din industria turistică, rezultatelor supervizării salariaților, interviurilor cu clienții importanți, datelor colectate din cadrul sistemului informațional al departamentului de resurse umane, rapoartelor care reprezintă rezultatul muncii celorlalte departamente din cadrul întreprinderii din industria turistică; diferitelor statistici.

O dată evaluarea realizată, devine evident faptul că afirmațiile făcute în prima etapă a procesului necesită modificări și îmbunătățiri. Aceste modificări trebuie reținute și integrate în cadrul etapei a patra a procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane.

3) Analizarea rezultatelor obținute

După formularea afirmațiilor și realizarea evaluării pot fi făcute câteva analize. Este foarte importantă stabilirea punctelor forte și a oportunităților. Pe măsură ce rezultatele analizei apar, vor ieși la iveală principalele probleme din diferite arii de responsabilitate ale departamentului de resurse umane. De exemplu, un hotel poate avea puncte forte în administrarea și aplicarea reglementărilor legale. Pe de altă parte, același hotel poate avea probleme în ceea ce privește relațiile între angajați. Un restaurant poate beneficia de condiții excelente în ceea ce privește siguranța și securitatea în muncă, formarea salariaților, dar să necesite o îmbunătățire a procesului de comunicare din cadrul ei.

Trecerea în revistă a datelor privite dintr-o multitudine de perspective ajută la crearea unui tablou general al performanțelor departamentului de resurse umane. Sunt reflectate efectele pozitive ale acțiunilor adoptate în anii anteriori, furnizând totodată informații necesare acțiunilor viitoare.

În concluzie, scopul analizei este acela de a evidenția punctele slabe și oportunitățile în vederea adoptării unor acțiuni care să crească eficiența funcțiunii de resurse umane.

4) Actualizarea obiectivelor organizației și fundamentarea direcțiilor de acțiune

Trebuie avute în vedere două aspecte în cadrul procesului de stabilire a obiectivelor: menținerea bunelor practici și proceduri constatate în momentul auditării; dezvoltarea unor practici îmbunătățite pentru domeniile deficitare.

Dezvoltarea unui plan realist pentru anul următor necesită cunoașterea capacității și capacităților departamentului și sistemului de resurse umane ale întreprinderii din industria turismului. Bunele practici trebuie să devină o parte constituantă a sistemului de resurse umane și să se aplice ca o regulă, nu să constituie excepții. După ce un program sau proces a atins acest

nivel, se poate trece la îmbunătățiri ulterioare. Dezvoltarea bunelor practici trebuie să fie un proces gradual și nu imediat și brusc pentru a nu fi respins de către angajați.

Această etapă reprezintă momentul în care definițiile formulate în cadrul primei etape sunt modificate și îmbunătățite pentru a crea o nouă viziune asupra sistemului de resurse umane. Realizarea reorganizării și restructurării funcțiunii de resurse umane în fiecare an permite îmbunătățirea practicilor din domeniul resurselor umane și conduce la creșterea profiturilor.

O altă modalitate de desfășurare a reorganizării și restructurării funcțiunii de resurse umane presupune parcurgerea următorilor **pași**: determinarea scopului procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane; dezvoltarea unei fișe chestionar privind domeniul resurselor umane din cadrul întreprinderi din industria turistică; colectarea datelor; compararea rezultatelor obținute cu standardele privind resursele umane unanim acceptate; feedback-ul (crearea unui plan de acțiune); instituirea unui climat de continuă îmbunătățire a politicilor și practicilor privind resursele umane.

1. Determinarea scopului procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane

Pentru a stabili informațiile necesare pentru realizarea procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane este esențială stabilirea domeniilor țintă care vor constitui obiectul analizei. În cazul în care întreprinderea din industria turistică 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 procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane, 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 care se ocupă cu procesul de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane va aduna informațiile necesare realizării raportului de audit. Fișa chestionar reprezintă o foaie de drum pentru cei care realizează reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane, indicând locurile din care vor fi culese datele. Tehnicile utilizate pentru colectarea datelor sunt: interviul; participarea la activitățile zilnice ale hotelului sau restaurantului; 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 (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, precum și diferențele față de politicile, practicile și procedurile utilizate în cadrul unor întreprinderi din industria turistică similare ce își desfășoară activitatea în plan național sau transnațional. De asemenea, vor fi comparați indicatorii privind resursele umane stabiliți la nivelul întreprinderii din industria turistică cu indicatori similari ai altor întreprinderi.

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, întreprinderea din industria turistică 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

Reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane trebuie să conducă la instituirea unui climat care să încurajeze observația constantă și îmbunătățirea continuă a politicilor, practicilor și procedurilor întreprinderii din industria turistică. 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.

Reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane este un proces 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 reorganizării și restructurării funcțiunii de resurse umane va depinde de: mărimea întreprinderii din industria turistică, tipul organizației (hotel, restaurant, agenție de voiaj, etc), felul informațiilor pe care organizația speră să-l obțină, scopul reorganizării și restructurării, numărul persoanelor incluse în echipă.

Realizarea reorganizării și restructurării funcțiunii de resurse umane se poate realiza cu resurse interne din cadrul departamentului de personal în cazul în care inspectorii și analiștii de personal: 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.

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 reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane să fie comunicate personalului departamentului de resurse umane și managerilor de pe

nivelul mediu și superior al întreprinderii din industria turistică. Comunicarea rezultatelor va înlătura 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 întreprinderii din industria turistică dezbateră raportului de audit reprezintă o importantă sursă de informații necesare luării deciziilor.

Reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane poate constitui o importantă pârghe în procesul schimbării organizaționale a unei întreprinderi din turism.

3. Reorganizarea componentelor managementului resurselor umane

Reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane are rolul de a identifica golurile în ceea ce privește practicile din domeniul resurselor umane ale unei întreprinderi din industria turistică și de a asigura conformitatea practicilor și procedurilor cu legislația țării în care organizația își desfășoară activitatea. Plecând de la aceste considerații, putem spune că reorganizarea și restructurarea funcțiunii de resurse umane urmărește două mari direcții de acțiune: evaluarea politicilor și procedurilor operaționale din domeniul resurselor umane ale organizației cu o focalizare asupra principalelor domenii de activitate ale departamentului de resurse umane; analiza indicatorilor de măsurare a performanței resurselor umane în vederea îmbunătățirii activității întreprinderii din industria turistică în domeniul resurselor umane.

În continuare sunt prezentate domeniile care constituie obiectul reorganizării și restructurării funcțiunii de resurse umane: practicile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului; managementul performanțelor; dosarele de personal; sistemul de recompensare; formarea profesională și dezvoltarea carierei angajaților; relațiile și condițiile de muncă.

1) Practicile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului

Procedurile privind recrutarea, selecția și angajarea personalului trebuie revăzute în fiecare an pentru a evita obținerea unor informații ce nu sunt necesare și care nu vor fi utilizate în procesul de recrutare și selecție.

Importante pentru o organizație, în procesul de aplicare pentru un post de muncă, trebuie să fie experiența în activitățile anterioare ale potențialilor angajați, precum și deținerea de către aceștia a diplomelor și atestatelor care le dau dreptul să exercite meseria pentru care sunt încadrați în muncă. În cadrul documentelor de aplicare pentru un loc de muncă (CV, scrisoare de intenție) întreprinderea din industria turistică va solicita din partea applicantului acordul pentru verificarea informațiilor oferite de către acesta. De asemenea, documentele de aplicare vor cuprinde și certificarea din partea applicantului a veridicității și acurateții informațiilor.

LANȚURILE HOTELIERE MARI POT SĂ DESCENTRALIZEZE PROCESUL DE SELECȚIE A CANDIDAȚILOR, DĂND POSIBILITATEA MANAGERILOR FUNCȚIONALI SĂ PARTICIPE LA INTERVIURILE ȘI SELECȚIA VIITORILOR ANGAJAȚI DIN PROPRIILE DEPARTAMENTE. Un instrument absolut necesar în desfășurarea interviurilor trebuie să fie un chestionar standardizat oferit de către departamentul de resurse umane, chiar dacă răspunsurile oferite vor conduce la întrebări suplimentare ulterioare.

În procesul de recrutare și selecție, o organizație trebuie să fie atentă ca practicile și politicile utilizate să nu ducă la discriminări, directe sau indirecte, între candidați în privința: sexului, rasei, etniei, statutului marital, responsabilităților familiale, religiei, opiniilor politice, orientării sexuale, existenței unei dizabilități, limbii.

După identificarea candidatului potrivit este indicat ca organizația să-i înmâneze o scrisoare de ofertă în care să indice clar poziția oferită, atribuțiile postului, data de începere a contractului de muncă, mărimea salariului, frecvența de plată și data plății. Dacă oferta prevede anumite condiții, acestea trebuie indicate clar pentru a nu exista confuzii ulterioare.

În analiza practicilor curente privind recrutarea, selecția și angajarea personalului și stabilirea direcțiilor de acțiune pentru îmbunătățirea acestora trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- Forța de muncă actuală este sub sau supradimensionată având în vedere mărimea întreprinderii din industria turistică?

- Care sunt nevoile viitoare de personal ale întreprinderii din industria turistică?

- Care sunt practicile și procedurile de angajare în cadrul întreprinderii din industria turistică?

- Care sunt sursele de recrutare utilizate de către organizație (în urma publicității, prin agenții specializate, prin contact direct, prin consultarea unei baze de date obținută prin aplicare on-line, etc)?

- Sunt salariații actuali corespunzători unor posturi de muncă ce le pot fi oferite în urma promovării sau mutării în cadrul altui departament funcțional?

- Cine face selecția inițială a candidaturilor?

- Cine selectează candidații pentru interviu?

- Cei care conduc interviurile dețin instruirea necesară în acest sens?

- Cum se realizează documentarea întreprinderii din industria turistică în vederea recrutării și selecției candidaților?

- Cum este organizat interviul (individual, secvențial pe grupe de candidați, sub formă de paneluri)?

- Cine deține autoritatea finală în privința angajării?

- Cine verifică referințele?

- Cum se verifică referințele?

- Cine face oferta de angajare?

- Unde sunt generate documentele de muncă?

- Cine negociază pachetul salarial?

- Care este rata de abandon a întreprinderii din industria turistică (procentul din totalul salariaților care părăsesc întreprinderea din industria turistică)? Au avut loc schimbări în evoluția ei de-a lungul timpului?

- Cine dă referințe pentru foștii angajați?

2) Managementul performanțelor

Este recomandabil ca sistemul de evaluare a performanțelor într-o întreprindere din industria turistică să fie consemnat în documentele întreprinderii (regulamente interne de funcționare sau într-un manual privind politicile întreprinderii din industria turistică). Evaluatorii trebuie să fie obiectivi și să nu se folosească de concluziile evaluării pentru a rezolva probleme personale. Anterior evaluării este necesară autoevaluarea angajaților în vederea comparării rezultatelor evaluării cu considerațiile proprii ale salariaților. Pentru a fi eficientă evaluarea este necesar un feedback permanent care să asigure recompensarea performanțelor salariaților.

Pentru a avea un management al performanțelor eficient organizația trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce tip de sistem este folosit în procesul de evaluare (supervizarea, evaluarea de către colegi, evaluarea de persoane din exterior)?
- Ce sistem de perfecționare este utilizat în relație cu evaluarea performanțelor?
- Care este rolul supervisorului (managerului) în procesul de evaluare?
- Care este obiectivul central al managementului performanței în cadrul întreprinderii din industria turistică?
- Cât de des și consecvent este folosit procesul de evaluare?

3) Dosarele de personal

Dosarele de personal trebuie ținute în conformitate cu reglementările legale. În acest sens, o verificare periodică prin sondaj conduce la menținerea lor în ordine. Dosarele de personal ar trebui să conțină informații referitoare la: documente de aplicare pentru posturile vacante, scrisori de ofertă, fișa postului, datele personale ale salariaților, evaluările periodice ale performanțelor, contractele de muncă, modificările salariale, documente privind acțiunile departamentului de resurse umane, cărțile de muncă, stagiile de perfecționare, fișele medicale.

În ceea ce privește dosarele de personal analiza trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Unde și de către cine sunt ținute dosarele de personal?
- Ce documente se regăsesc în dosarele de personal?
- Cât timp sunt menținute dosarele de personal ale angajaților care au părăsit întreprinderea?
- Cum se asigură interfața între departamentul de resurse umane și administrațiile publice?
- Managerii și salariații cunosc condițiile în care dosarele de personal pot fi accesate?
- Cine dă curs cererilor privind date ale personalului angajat făcute către organizație din exterior?

4) Sistemul de recompensare

Auditul va evalua sistemul de recompensare pentru a constata dacă este echitabil, competitiv și eficient. Componentele unui astfel de sistem trebuie să cuprindă: salariul de bază, bonusuri, comisioane procentuale, stimulente, acțiuni sau obligațiuni emise de organizație, diferite alte beneficii.

Sistemul de recompensare trebuie să țină seama de rezultatele întreprinderii din industria turistică și de sistemele din cadrul organizațiilor similare.

Legat de sistemul de recompensare analiza aferentă procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Există un program de lucru pentru care este oferit salariul de bază?
- Cât este salariul de bază?
- Există o grilă de salarizare pentru același tip de loc de muncă?
- Grila de salarizare este cunoscută salariaților întreprinderii din industria turistică?
- Există o clasificare a posturilor de muncă în cadrul întreprinderii din industria turistică?
 - Care este frecvența reevaluării importanței posturilor în cadrul întreprinderii din industria turistică?
 - Are loc revizuirea grilei de salarizare în urma reevaluării?
 - Care este persoana din cadrul întreprinderii din industria turistică care administrează sistemul de salarizare?
 - Sistemul de salarizare est integrat cu sistemul de evaluare a performanțelor?
 - Există un sistem de bonificare și în ce fel este structurat?
 - Cum sunt comunicate angajaților grila de salarizare și pachetul salarial complet?
 - Sunt oferite salariaților întreprinderii din industria turistică asigurări de sănătate în sistem privat?
 - Organizația oferă pensii facultative private angajaților ca o recompensă sau pentru toți salariații?

5) Formarea profesională și dezvoltarea carierei angajaților

Formarea profesională și dezvoltarea resurselor umane reprezintă orice încercare de a îmbunătăți performanțele profesionale actuale și viitoare ale angajaților prin dezvoltarea competențelor și abilităților lor profesionale.

Analiza aferentă procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane va căuta să ofere răspunsuri la o serie de întrebări legate de formarea profesională și dezvoltarea carierei angajaților:

- Cine este responsabil pentru formarea salariaților și reorientarea acestora?
- Care sunt elementele componente ale programului privind dezvoltarea carierei angajaților?
 - Cine asigură rolul de consilier în privința carierei salariaților întreprinderii din industria turistică?
 - Există un program formal de formare profesională a angajaților din posturile de execuție sau din cele de management?
 - În ce mod sunt managerii de top și cei de pe nivelurile medii pregătiți pentru rolurile lor?
 - Cât cheltuiește întreprinderea din industria turistică pentru programele de formare profesională și de dezvoltare a carierei?

○ Care este durata medie a stagiilor de pregătire profesională în cadrul întreprinderii din industria turistică într-un an?

6) Relațiile și condițiile de muncă

Angajatorul are obligația de a asigura securitatea și sănătatea lucrătorilor în toate aspectele legate de muncă. De asemenea, angajatorul trebuie să asigure un climat de muncă adecvat care să conducă la rezultate bune pentru întreprinderea din industria turistică.

Auditul resurselor umane desfășurat în vederea procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane va verifica modul în care întreprinderea din industria turistică asigură relațiile și condițiile de muncă ce favorizează performanța, răspunzând la următoarele întrebări:

- În ce mod este asigurată securitatea și protecția sănătății lucrătorilor?
- Cum se realizează prevenirea riscurilor profesionale?
- Cine realizează informarea și instruirea lucrătorilor?
- În ce mod este asigurat cadrul organizatoric și a mijloacele necesare securității și sănătății în muncă?
- Care este persoana desemnată pentru aplanarea conflictelor în cadrul unei organizații?
- Ce măsuri ia întreprinderea din industria turistică pentru a evita hărțuirea de orice natură a angajaților de către alți angajați?
- Care sunt condițiile pentru încheierea raporturilor de muncă cu un angajat?
- La ce nivel se aprobă încheierea raporturilor de muncă cu un angajat?
- Ce documente sunt utilizate în momentul încheierii raporturilor de muncă cu un angajat?
- În ce mod este comunicat angajaților regulamentul de ordine interioară?
- Întreprinderea din industria turistică oferă angajaților posibilitatea de a se cunoaște mai bine în cadrul unor evenimente sociale?

4. Concluzii

În concluzie, scopul procesului de reorganizare și restructurare a funcțiunii de resurse umane este acela de a descoperi punctele forte și punctele slabe ale întreprinderii din industria turistică prin analiza componentelor domeniului resurselor umane și oferirea unor soluții de îmbunătățire a practicilor și procedurilor utilizate.

1. Adkin E., Jones G., Leighton Patricia, *Resurse umane*, Ghid propus de The Economist Books, București, Editura Nemira, 1999.
2. Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management, Practice*, Eighth edition, Kogan Page Limited, London, 2002.
3. Bocean, C. G., *Auditul resurselor umane*, Editura Tribuna Economică, București, 2008

4. Burloiu, P., Managementul resurselor umane, ediția a III-a, București, Editura Lumina Lex, 2001.
5. Cole G. A., Managementul Personalului, Editura Codecs, București, 2000.
6. Manolescu A., Managementul resurselor umane, Ediția a patra, Editura Economică, București, 2003.

Iunie, 2010