

## MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR ÎN SECTORUL HORECA

Anastasia BOBEICO

*Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Inginerie Economică și Business, Departamentul Economie și Management, grupa BA-191, or. Chișinău, Republica Moldova*

**Rezumat.** În acest articol sunt examinate abordările conceptuale privind managementul recompenselor în sectorul HoReCa, și anume componentele, formele și metodele contemporane ale salariului, precum și dezvoltarea salariului în Republica Moldova. Actualitatea acestei teme de cercetare rezultă din realitatea economică sumbră cu care se confruntă Republica Moldova în sectorul HoReCa, în special în domeniul remunerării muncii, și nu în ultimul rând impactul Covid-19, probleme și soluții.

**Cuvinte cheie:** managementul recompenselor, HoReCa, salariu, venit, salariul mediu lunar brut, Covid-19

### Introducere

HoReCa este acronimul pentru industria ospitalității: Hoteluri, Restaurante și Catering. Este un sector important al industriei serviciilor alimentare. În ultimii ani, extinderea mondială a serviciilor turistice, globalizarea și înclinația noii generații spre călătorii, dezvoltarea cu precădere a transporturilor aeriene, dar și posibilitățile financiare tot mai mari ale consumatorilor, au făcut ca industria HoReCa să crească, iar prestatorii de servicii din domeniu să își îmbunătățească activitatea. Încă de la începutul anilor 1990, în componența economiei, turismul a fost responsabil pentru 10% din PIB-ul mondial, iar numărul oamenilor angajați în această industrie a reprezentat peste 8% din piața muncii. Deci, în continuare vom aborda tematica managementului recompenselor în sectorul HoReCa.

Managementul recompenselor reprezintă un proces de elaborare și punere în aplicare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permit organizațiilor să angajeze și să păstreze resursele umane necesare atingerii obiectivelor.

Unul din mecanismele principale ale pieței muncii îl constituie *prețul muncii – salariul*. În sens larg salariul reprezintă venitul care revine lucrătorului în schimbul muncii sale sau plata pentru remunerarea muncii. În sens îngust salariul reprezintă plata pentru forța de muncă utilizată în diferite domenii de activitate. Salarizarea este un instrument indispensabil în creșterea economiei și actualmente reprezintă o problemă stringentă în dezvoltarea social-economică a Republicii Moldova, și anume în sectorul HoReCa. David Ricardo, economist englez, a menționat că *salariul tinde să fie egal cu ceea ce este necesar pentru întreținerea salariatului și a familiei sale*.

Potrivit Codului Muncii al Republicii Moldova [5], salariul reprezintă orice recompensă sau câștig evaluat în bani, plătit salariatului de către angajator în temeiul contractului individual de muncă, pentru munca prestată sau care urmează a fi prestată. Câștigul este acel salariu care i se cuvine și este plătit salariatului după reținere, de către angajator, a contribuțiilor obligatorii, a impozitului, și a altor rețineri.

Cu alte cuvinte, recompensele personalului este un domeniu de activitate deosebit de important pentru organizație prin intermediul căruia se influențează atât comportamentul angajaților cât și eficiența organizației.

Potrivit literaturii de specialitate [2], și practicii manageriale în domeniu, pentru ca recompensa să acționeze ca un motivator eficace trebuie îndeplinite următoarele condiții:

- Persoana respectivă trebuie să-și dorească recompensa, altfel aceasta nu devine „factor motivator”;

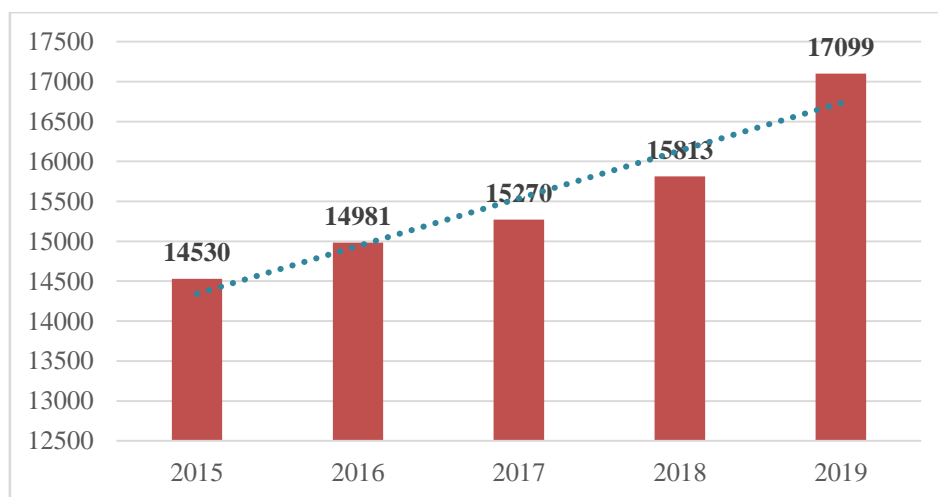
- Angajatului trebuie să-i fie clar că efortul său suplimentar va duce la îmbunătățirea performanței, fapt care nu trebuie să fie împiedicat de factori care nu-i poate controla;
- Angajatul trebuie să fie convins că performanța sa îmbunătățită îi va aduce, ca rezultat, recompensa dorită.

Sistemul de recompense cuprinde nu numai recompensele financiare (salariul fix și cel variabil sau unele avantaje care împreună alcătuiesc remunerația totală), ci și recompensele non-financiare, cum ar fi: recunoașterea, responsabilitatea, realizarea, dezvoltarea.

Pentru a reflecta asupra managementului recompenselor în sectorul HoReCa și pentru a compara mărimea salariului în domeniul dat, este nevoie de a cunoaște numărul mediu de personal, numărul de întreprinderi, și nu în ultimul rând, evoluția salariului lunar brut. Deci, în continuare vor fi prezentate aceste date în forma grafică.

În *Figura 1* este prezentată evoluția numărului mediu de personal în sectorul HoReCa în Republica Moldova în perioada 2015-2019. Numărul de angajați în acest sector are o dinamică pozitivă, caracterizându-se printr-o creștere continuă. Conform informației reprezentate în figura 1, în perioada analizată numărul angajaților a crescut de la 14 530 persoane în anul 2015 până la 17 099 persoane în anul 2019, ceea ce constituie o creștere cu 2 569 persoane. Acest fapt duce la ideea că remunerarea muncii a angajaților din sectorul dat trebuie efectuat la cel mai înalt nivel.

Ritmul mediu de creștere a numărului de angajați în acest sector în perioada anilor 2015-2019 constituie 1,081 ori, adică anual numărul de personal calificat în sectorul HoReCa sporește cu circa 8,1%.



**Figura 1. Evoluția numărului mediu de personal în sectorul HoReCa în perioada 2015-2019, pers.**

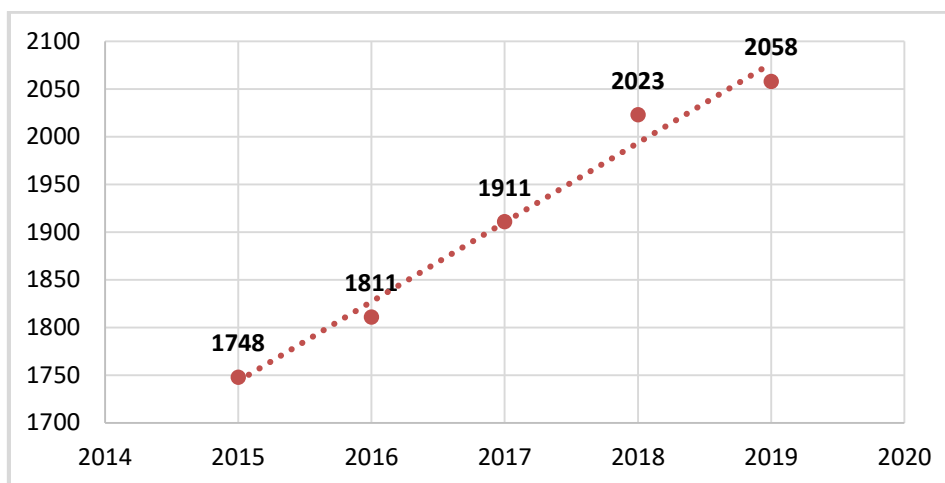
*Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor din [www.statistica.gov.md](http://www.statistica.gov.md)*

Conform informației reprezentate în *Figura 1* putem constata că evoluția numărului mediu de personal în sectorul HoReCa în perioada analizată are o tendință de creștere, însă cu un ritm anual de creștere moderat.

Considerăm oportună și analiza numărului de întreprinderi din acest sector, ca să putem suprapune creșterea numărului de salariați, pentru acest scop am creat *Figura 2*.

Potrivit informațiilor desprinse din figura 2, putem afirmă că numărul de întreprinderi în sectorul HoReCa în perioada 2015-2019 are o dinamică pozitivă, caracterizându-se printr-o creștere continuă. În perioada analizată numărul de întreprinderi a crescut de la 1749 în anul 2015 până la 2058 în anul 2019, ceea ce constituie o creștere cu 310 de întreprinderi.

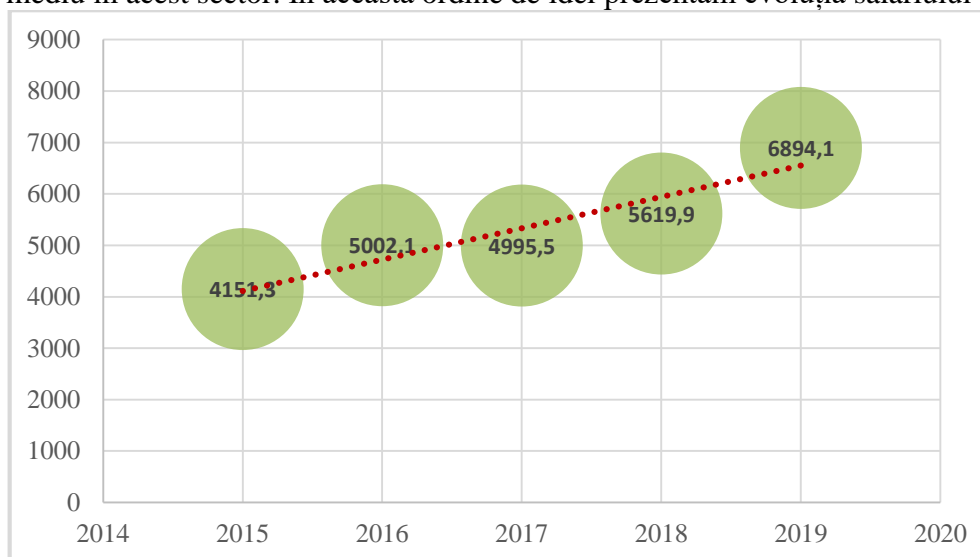
Deci, putem constata că creșterea numărului de personal din sectorul HoReCa a fost determinat de creșterea numărului de întreprinderi din acest sector, ceea ce denotă un interes sporit al populației economice active din Republica Moldova pentru acest domeniul profesional. Prin urmare, managementul recompenselor devine foarte actual în asemenea condiții, aplicarea corectă a acestuia va permite generarea efectului de stabilitate a personalului.



**Figura 2. Evoluția numărului de întreprinderi specializate în sectorul HoReCa**

*Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor din [www.statistica.gov.md](http://www.statistica.gov.md)*

Așa cum a fost menționat, una dintre componentele importante ale sistemului de recompense reprezintă remunerarea salariaților, în acest context considerăm oportună analiza salariului mediu în acest sector. În această ordine de idei prezentăm evoluția salariului în Figura 3.



**Figura 3. Evoluția salariului mediu lunar brut în sectorul HoReCa în perioada 2015-2019, MDL**

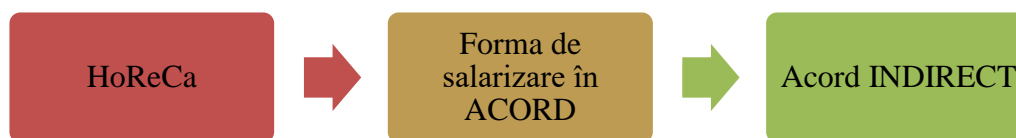
*Sursa: Elaborat de autor în baza prelucrării datelor din [www.statistica.gov.md](http://www.statistica.gov.md)*

Conform evoluției prezentate în *Figura 3* constatăm că salariul mediu lunar brut în sectorul HoReCa în Republica Moldova în perioada 2015-2019 are o dinamică pozitivă, caracterizându-se printr-o creștere continuă, excepție făcând anul 2017 care a scăzut comparativ cu anul 2016. Deci, în perioada analizată salariul mediu lunar brut a crescut de la 4151.3 lei în anul 2015 până la 6894.1 lei în anul 2019, ceea ce constituie o creștere cu 2742,8 lei.

### **Sistemul tarifar de remunerare a muncii în sectorul HoReCa**

Per general, sistemul tarifar de remunerare a muncii constituie un ansamblu de normative cu ajutorul cărora se înfăptuiesc diferențierea nivelului salariului pe diferite grupe și categorii de salarizare în funcție de nivelul de calificare, condițiile de muncă, intensitatea lucrărilor executate.

Sectorul HoReCa, este un domeniu de activitate din sfera de deservire, de aceea retribuirea personalului din acest sector va fi după forma de salarizare în ACORD, și anume Acord INDIRECT.



**Figura 4. Sistemul tarifar de remunerare a muncii în sectorul HoReCa**

Sursa: Elaborat de autor

Acesta se calculează prin tariful indirect pentru fiecare obiect servit (flux, utilaj, echipă), aplicând următoarele formule:

$$S_{lunar} = \sum T_{ind} \times Q_i \quad T_{ind} = \frac{S_{t/h} \times n_{ore}}{N_{pi} \times m}$$

unde:

$T_{ind}$  – tariful indirect;

$S_{t/h}$  – salariul tarifar pe oră;

$n_{ore}$  – numărul de ore pe schimb;

$N_{pi}$  – norma de producție pe schimb a muncitorilor direct productivi;

$m$  – numărul de obiecte servite;

$i$  – tipuri de produse;

$Q_i$  – cantitatea de producție de tipul „i”.

### Concluzii

Cercetarea efectuată privind managementul recompenselor în sectorul HoReCa în Republica Moldova a constatat un nivel scăzut al salarizării în domeniul dat, ceea ce denotă că statul trebuie să ia măsuri de îmbunătățire și de reînviere a economiei naționale, care va asigura crearea locurilor de muncă bine plătite și dezvoltarea economică a țării per ansamblu.

Desigur, și din cauza pandemică, sectorul HoReCa a avut de suferit drastic, având un impact dezastruos pentru mediul de afaceri, deoarece s-au închis numeroase afaceri și s-au disponibilizat mii de salariați.

Deci, după cum au sugerat și numeroși specialiști în domeniu, ca de exemplu, Michael Armstrong, strategiile de recompense trebuie în primul rând „să sprijine valorile organizaționale și să ofere o scală competitivă necesară pentru asigurarea cu personal de o calificare cât mai înaltă.”

### Bibliografie:

1. [www.statistica.gov.md](http://www.statistica.gov.md) Statistica salarizării
2. Ala Oberșt, Ina Crețu, Managementul resurselor umane, Note de curs, Chișinău UTM 2020
3. Legea Nr.270 din 23.11.2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar
4. [www.dreptmd.wordpress.com](http://www.dreptmd.wordpress.com) Salarizarea
5. [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=113032&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro) Codul Muncii al Republicii Moldova
6. FSCM Moldova, Salarizarea muncii, drepturile și garanțiile sociale, Chișinău 2013