

ESENȚA ȘI CONȚINUTUL UNUI SISTEM DE RECOMPENSE ÎN CADRUL COMPANIEI

Ecaterina DARIE

Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Inginerie Economică și Business, Departamentul Economie și Management, grupa C-191, Chișinău, Republica Moldova

Rezumat. Pentru a livra constant rezultate înalte în afaceri, e nevoie să fie atras, reținut, motivat și recompensat personalul care produce performanță înaltă. O abordare inovatoare a motivației prin salarii implică faptul că munca bine făcută este recompensată în mod adecvat, contribuind astfel la o creștere a eficienței altor sarcini. Oamenii care contribuie cel mai mult la obiectivele strategice ale organizației merită o recompensă sporită, competitivă în raport cu nivelul de remunerare al companiei concurente și al altor organizații. Luarea în considerare a întregului complex de influențe motivante îi permite managerului să răspundă în mod adecvat situației și să recompenseze angajații în conformitate cu contribuția lor și obiectivele organizației.

Cuvinte cheie: recompense, angajați, întreprindere, salariu.

Introducere

Satisfacerea personalului privind remunerarea muncii sale, îl motivează și îi îmbunătățește performanța sa, ceea ce reprezintă un factor important pentru ca oricare întreprindere să își realizeze activitatea eficient, pentru că investind în resurse umane, se pot obține câștiguri substanțiale pe termen lung. De aceea recompensarea personalului este un obiectiv foarte important specific managementului resurselor umane. Managerii organizațiilor trebuie să cunoască importanța și implicațiile sistemului de recompense și să asigure o coordonare strânsă în administrarea tuturor formelor de recompensare posibile.

O problemă foarte importantă a strategiilor de remunerare este stabilirea echității recompenselor. Aceasta permite asigurarea echilibrului între recompensele acordate pentru aceeași muncă realizată, între diferite categorii de angajați, cu diferite calități, în cadrul întreprinderii, deoarece oamenii au trăsături diferite, abilități, aptitudini, cunoștințe diferite, iar experiența personală, dezvoltarea în carieră și participarea în procesul de îndeplinire a sarcinilor de muncă depinde și de modul cum managerii își motivează angajații.

Sistemul de recompense

Recompensa reprezintă ansamblul de venituri atât materiale cât și cele nemateriale (recunoașterea, dezvoltarea profesională, îmbunătățirea condițiilor de muncă, etc.), prezente și viitoare, care se determină unui angajat pentru activitatea sa efectuată la realizarea obiectivelor organizației și pentru calitatea de salariat. Recompensa primită de către salariat poate fi atât internă, cât și externă.

Recompensa internă este oferită salariatului de însăși munca pe care o prestează, în special de rezultatele activității sale, adică satisfacția interioară pe care o resimte acesta în urma efectuării cu succes a unei munci în cadrul firmei. Recompensa externă este oferită salariatului de către firma în care activează și poate fi constituită din prime, promovarea pe scara ierarhică a firmei, recunoștința din partea colaboratorilor și prestigiul în cadrul întreprinderii, facilități etc. Aceasta se regăsește, materializează și se instituționalizează în sistemul de recompensare a personalului conceput și implementat în cadrul firmei [1].

Sistemul de recompense include recompensele directe și recompensele indirecte, toate acestea fiind finanțate prin contribuția directă sau indirectă, prin taxe și impozite care sunt plătite de angajat, de firmă sau primite de la bugetul de stat.

Recompensele directe sunt legate direct de calitatea muncii desfășurate de către salariat la nivelul organizației, prin prisma rezultatelor pe care acesta le obține în muncă, care se determină în funcție de performanța în muncă și natura activității desfășurate. Acestea includ:

- salariul de bază (plata orară, săptămânală sau lunară pentru munca depusă);
- salariul de merit (un procent din salariul de baza, acordându-se în urma evaluării performanțelor din anul anterior);
- stimulente (premiile, comisioanele, cumpărarea de acțiuni, salariul pe produs, sporurile, alte adaosuri);
- plata amânată (planurile de economii, cumpărarea de acțiuni, distribuirea veniturilor din timpul anului, distribuirea profitului la sfârșitul anului, dividendele).

Recompensele indirecte, adică beneficiile angajaților, contribuie la păstrarea capacității de muncă a acestora, acordate pentru calitatea de angajat și fiind independente de volumul activității realizate. Dintre acestea fac parte:

- plata timpului nelucrat - concediile de odihnă, concediile medicale, sărbătorile legale, stagiul militar, concediul pentru îngrijirea copilului, pauzele de masă, timpul de deplasare;
- serviciile - facilități pentru petrecerea timpului liber, mașină de serviciu, consultații financiare, plata școlarizării, echipament de protecție, plata transportului, mese gratuite;
- programele de protecție socială - asigurări medicale, asigurări de viață, asigurări de accidente, asigurări pentru incapacitate temporară de muncă, pensii, prime de pensionare, ajutor de șomaj, protecție socială [2].

Angajații care vor avea performanțe mai bune vor înregistra creșteri salariale mai mari decât cei cu performanțe slabe, care pot înregistra și sancțiuni salariale. Administrarea salariilor de bază este puțin mai dificilă de cât cea a beneficiilor a celorlalte plăți, de aceea mulți manageri folosesc scheme de plată mai puțin sofisticate, dar care sunt eficiente prin motivarea directă a angajaților.

Fondul de salarii

Conform Codului Muncii al Republicii Moldova, 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 [5]. Pentru angajat, salariul reprezintă un venit, principalul mijloc de existență, de satisfacere a nevoilor individuale dominante. Pentru întreprindere, fondul de salarii reprezintă totalitatea de sume financiare pe care aceasta le repartizează pentru remunerarea salariaților săi, acestea fiind constituite din salarii brute plătite angajaților și cheltuielile sociale aferente suportate de manageri.

Salariul este constituit din salariul de bază și cel suplimentar. Salariul de bază reflectă retribuirea muncii angajaților în funcție de cantitatea efectiv produsă, timpul efectiv lucrat, calitatea și productivitatea muncii, ceea ce reprezintă salariul tarifar, și în dependență de competență, gradul de pregătire profesională, complexitatea și gradul de răspundere a angajatului în îndeplinirea sarcinilor respective. Iar salariul suplimentar presupune remunerarea în funcție de atitudinea subiectivă a angajatului față de muncă și/sau condițiile deosebite de muncă, de asemenea pentru timpul nelucrat (concedii, compensații, orele pentru îndeplinirea misiunilor de stat concediile de maternitate etc.), ceea ce include premiile, sporurile, adaosurile la salariul de bază și alte plăți. Angajații pot beneficia de adaosuri și sporuri la salariu de bază conform sumelor stabilite între întreprindere și sindicatele salariaților în contractual colectiv de muncă.

Adaosurile reprezintă sume plătite unui salariat cu scopul de atracție și reținere a acestuia în cadrul întreprinderii atunci când este nevoie ca acesta să realizeze sarcinile sale în condiții speciale sau nefavorabile. Pentru a motiva angajații, a prezenta importanța acestora în cadrul întreprinderii și a mulțumi pentru participarea salariaților la profitul întreprinderii, se oferă premii și este necesar ca aceste premii să fie oferit la cât mai scurt timp din momentul realizării performanței. Sporurile la salariile de bază prevăzute în contractual colectiv de muncă la nivel național, reprezintă sume plătite salariatului pentru condiții deosebite de muncă, grele, periculoase sau penibile, nocive, pentru orele lucrate suplimentar, pentru munca efectuată în zilele libere și în zilele de sărbători stabilite de legislația în vigoare, cât și pentru timpul de noapte.

În procesul de stabilire a salariului, managerii trebuie să respecte legislația muncii sau alte acte normative. Unele din condițiile ce trebuie respectate sunt următoarele:

- salariul minim pe economie sub nivelul căruia nu poate fi plătit nici un salariat (de la 01.01.2021, salariul minim constituie 2935 lei pe lună);
- salariul de bază, adaosurile și sporurile sunt strict confidențiale;
- plata orelor suplimentare efectuate peste programul normal de lucru, într-un cuantum superior în raport cu orele normale;
- eliminarea discriminărilor pe criterii etnice, politice, de vârstă, starea materială etc;
- stabilirea fiecărui salariu prin contractul individual de muncă sau pe baza normelor negociate în contractul colectiv de muncă, care se aplică în unitate [3].

Sistemul tarifar de remunerare

Sistemul tarifar de salarizare reprezintă o totalitate de normative care au scopul de a efectua diferențierea nivelului salariului pe diferite categorii de salarizare, pentru diferite condiții de muncă, după nivelul diferit de calificare și în funcție de performanța în îndeplinirea sarcinilor, intensitatea lucrărilor efectuate [2]. Remunerarea muncii conform sistemului tarifar și acordarea categoriilor de calificare muncitorilor și specialiștilor se realizează conform îndrumărilor tarifare de calificare a profesiilor sau funcțiilor și specialităților.

Sistemul tarifar de remunerare include rețele tarifare, salariile tarifare, grile de salarii ale funcției și îndrumare tarifare de calificare, care sunt unice pentru toate domeniile de activitate și pentru ramurile economiei, stabilite în dependență de caracterul comun al funcțiilor și activităților pe care le realizează muncitorii, specialiștii și funcționarii. Elementul principal și obligatoriu a sistemului tarifar este salariul tarifar pentru categoria I de calificare a rețelei tarifare, în baza căreia se stabilesc salariile tarifare și de funcții concrete în contractele individuale de muncă și contractele colective de muncă [5]. În procesul de calculare a salariilor tarifare al muncitorilor pe categorii de calificare, se utilizează coeficienții tarifari respective fiecărei categorii tarifare, astfel se formează rețeaua salariilor tarifare pe oră, pe lună. Rețeaua salariilor de funcții se stabilesc pentru specialiștii și personalului de conducere și vor fi reprezentate în statul de personal al întreprinderii.

Pentru calcularea salariilor, se utilizează următoarele forme ale sistemului tarifar:

1. Salariu în regie, care presupune retribuirea muncii în funcție de timpul efectiv lucrat, fără să fie precizată cantitatea de muncă ce trebuie depusă în unitatea de timp și este recomandată pentru întreprinderile unde productivitatea muncii nu poate fi măsurată cu precizie, nu pot fi evitate întârzierile și întreruperile, unde evidența producției pe individ este greu de ținut etc. Salariul în regie poate fi în regie simplă - în funcție de timpul efectiv lucrat și salariul tarifar pe o unitate de timp și în regie cu prime – suma calculate conform regiei simple adăugând suma primelor.

2. Salariul în acord, care reprezintă calcularea salariului în funcție de volumul de producție fabricate sau servicii prestate. Salariul în acord prevede următoarele variante:

- Salariu în acord direct, ce presupune salarizarea personalului pe bază de tarife constante pe unitate de produs sau pe lucrare efectuată.
- Salariul în acord indirect, ce se aplică în cazul în personalului care deservește procesul de producție din activitatea de bază.
- Salariul în acord cu prime, în care la salariul calculate în acord direct se adaugă primele, astfel aceasta formă presupune motivarea angajaților.
- Salariul în acord progresiv, care se calculează aplicând coeficienții de majorare la salariul calculat conform acordului direct și poate fi benefic acolo unde există interes deosebit pentru creșterea producției.
- Salariul în acord global, plătit integral stabilit după realizarea lucrărilor sau produselor, cu un termen fixat de realizare a volumului de produse și prevede premiarea lucrătorilor pentru un termen redus de execuție a lucrărilor.

3. Salariu mixt, presupune calcularea salariului tarifar în funcție de timpul lucrat și în funcție de îndeplinirea normei de producție și alte elemente specifice salarizării în acord [2].

Oricât de perfecționate ar fi formele de salarizare, de multe ori sunt contestate, criticate, atât de salariați, cât și de manageri sau chiar și de stat. De aceea se prevăd anumite modalități de îmbunătățire a formelor de salarizare:

- Corectarea ce constă în: adaptarea rapidă a salariului la dinamica prețurilor și la inflație prin creșterea salariilor ca urmare a creșterii prețurilor la bunurile de consum; acordarea de sporuri sau prime pentru condiții de muncă dificile, responsabilități mai mari, aport deosebit la cantitatea și calitatea activității desfășurate.
- Participarea, care presupune admiterea salariaților la repartizarea profitului obținut, având o cotă-parte din beneficiu, sau cumpărând acțiuni de la întreprinderea care lucrează, sau primind un salariu proporțional calculat din beneficiu.
- Socializarea ce constă în asigurarea unui surplus de salariu, peste remunerarea pentru munca efectuată, numit și salariul familial (alocații pentru copii, de naștere etc.) [4].

Concluzii

Managementul recompenselor este foarte important pentru orice întreprindere, deoarece repartizarea corectă a sistemului de remunerare, stimulează realizarea cu succes a sarcinilor de către angajați și sporirea performanțelor entităților.

Beneficiile pe care le oferă sistemul de remunerare includ stimularea colaborării între angajați, stimularea flexibilității muncii, asigurarea câștigurilor previzibile, satisfacerea angajaților și realizarea obiectivelor ale întreprinderii.

Principiile de bază pentru elaborarea și administrarea unui sistem de recompense includ:

- *Să corespundă necesităților afacerii* – structurat în așa mod ca să susțină crearea de valori, să pună la dispoziție o remunerare eficientă ca și cost dar care are valoare pentru angajați și încurajează dezvoltarea continuă, pentru a face compania și angajații săi maxim de performanți.
- *Axat pe performanță* – angajații au o parte a remunerării financiare bazată pe performanța individuală.
- *Competitiv pe piață* – sistemul de recompense trebuie să fie competitiv în comparație cu alte companii din domeniu, de performanță înaltă, în așa mod ca să permită companiei să atragă și să rețină talente de nivelul necesar pentru a dezvolta afacerea.
- *Focusat pe aspectul global* – sistemul de recompense trebuie să faciliteze dezvoltarea talentelor și transferurile în cadrul companiei, pentru a susține strategia de business.
- *Echitabil* – o filozofie consistentă în elaborarea, aplicarea și administrarea sistemului de recompense în întreaga companie asigură tratarea corectă și echitabilă pentru toți angajații. Echitatea între angajații companiei este asigurată atunci când valoarea pachetului de compensații și beneficii primit de la companie este proporțional cu contribuția pe care o aduce acest angajat companiei.
- *Clar comunicat* – sistemul de recompense trebuie clar definit, explicat și comunicat către toți angajații în modul relevant pentru acestea.

Astfel prin alegerea celei mai eficiente strategii în domeniul managementului recompenselor și respectarea principiilor unui sistem de recompense performant, întreprinderea își asigură resursele umane bine motivate, cu competențe profesionale, care ulterior vor participa la obținerea rezultatelor în muncă benefice ce îi va spori competitivitatea pe piață.

Referințe

1. Larisa Bugaian, Valentina Catanoi, Ala Cotelnic [et al.]. Antreprenoriat: Inițierea afacerii, Univ. Tehnică a Moldovei – Ch.: Levința Angela, 2010, 344 p.
2. Ina Crețu, Ala Oberșt Managementul resurselor umane, Note de curs, Chișinău: Tehnica-UTM, 2020, 119 p.
3. <https://www.scrigroup.com/management/resurse-umane/managementul-recompenselor-dom72713.php>
4. <https://administrare.info/economie/3167-formele-de-salarizare>
5. www.legis.md, Codul Muncii al Republicii Moldova