

Sistemul de recompense

1. Subsistemul recompenselor directe

Componentele sistemului de recompense pot fi impartite in recompense directe - de natura salariului si adaosurilor la acesta si recompense indirecte - structurate, la randul lor, in programe de protectie, plata timpului lucrat suplimentar si alte categorii de servicii si recompense etc. Recompensele directe acopera cea mai mare parte a stimulentele de natura financiara si se bazeaza pe corelatia explicita, presupusa sau estimata dintre plati si productivitate.

Salariul, considerat de majoritatea specialistilor in domeniu drept principalul mijloc de stimulare a angajatilor, este orientat in directia realizarii performantelor, dimensiunea sa concreta fiind legata de pozitionarea fiecarui post in ierarhia organizationala. Celelalte elemente care concura la stabilirea unui nivel concret al salariului tin de prevederile legislative in domeniu, de piata muncii, de forta financiara a companiei si de politica salariala practicata in cadrul acesteia.

Pe baza evaluarii posturilor in functie de factorii de dificultate sistemul de salarizare structureaza posturile de lucru intr-un numar limitat de grade, clase sau trepte, in interiorul lor operand mai multe niveluri de salarizare.

Salariul de merit cuprinde adaosurile si alte forme de stimulare financiara ce definesc sistemele de remunerare legate de rezultate.

Principalele categorii de *stimulente individuale* acordate angajatilor sunt: plata in acord direct; plata in acord progresiv; sistemul de premii, comisioane sau bonusuri; alte adaosuri si sporuri.

Stimulentele de grup tin cont de interdependentele create in procesul muncii si au in vedere diferitele niveluri de agregare institutionala, mergand pana la nivelul companiei. Ele pot fi distribuite ca plati curente (plati in timpul anului reprezentand participare la profit si dreptul la actiuni preferentiale) sau ca plati amanate (planuri de economii, drepturi de preemtiune la subscrierea de noi actiuni ale firmei si anuitati). Un pachet de stimulente ceva mai sofisticat se aplica in cazul managerilor companiei.

2. Subsistemul recompenselor indirecte

Logica diversificarii sistemului de recompense tine, in primul rand, de natura complexa a factorului uman, caracterizat printr-o multitudine de necesitati

ierarhizate, asa cum s-a aratat in capitolul privind motivatia resurselor umane. Costurile satisfacerii diverselor categorii de nevoi individuale depasesc, nu o data, posibilitatile de moment ale angajatilor, motiv pentru care acomodarea in timp a acestor costuri presupune interventia companiei si chiar a statului.

O prima grupa de recompense indirecte consta in *programele de protectie ale angajatilor*. Dupa modul in care acestea sunt reglementate, ele pot fi obligatorii sau facultative. Din gama asigurarilor obligatorii sunt de mentionat: asigurarile medicale, asigurarile de somaj si cele de pensii, plata unor salarii compensatorii in cazul disponibilizarilor, acordarea unor sume de bani la iesirea la pensie. Contributia firmei la aceste programe poate depasi, insa, nivelurile minime stabilite de lege, in functie de politicile de stimulente proprii fiecarei companii, dar si de regimul deductibilitatilor fiscale, firma oferind anumitor categorii de angajati asigurari de viata, asigurari de accidente, de incapacitate temporara sau totala de munca, sau sa instituie sisteme de premiere si alte forme de stimulente pentru proprii pensionari.

Plata timpului nelucrat extinde avantajele salariatilor pentru perioadele in care acestia nu sunt in activitate, pornind de la necesitatile firesti de refacere a capacitatii de munca (concediul de odihna) si de satisfacere a unor alte game de necesitati (cursuri de perfectionare).

Statul reglementeaza, de obicei, durata timpului de lucru (ore/zi, zile/saptamana), durata minim a concediilor de odihna, regimul sarbatorilor legale si religioase. Timpul lucrat peste programul normal este, de asemenea, reglementat - ca durata si ca mod de recompensare (spor pentru orele lucrate suplimentar, recuperare).

Firma are, la randul ei, posibilitatea ca - din initiativa proprie sau in cadrul negocierilor colective - sa ofere zile libere pentru evenimente deosebite (casatorie, nasterea unui copil, inmormantarea unor rude apropiate), sa acorde un timp liber platit pentru servirea mesei, pentru deplasare sau alte necesitati. De se alocu o indemnizatie suplimentara pentru concediile de odihna si pentru nasterea unui copil al unui angajat.

Sistemul de recompense indirecte mai include si o a treia gama de servicii si stimulente constand, in principal in: facilitati de recreere; autoturism de serviciu; consultanta gratuita pentru anumite solicitari, fara obligatia de restituire in caz de plecare voluntar din companie; concedii fara plata; echipament de protectie; plata transportului la si de la locul de munca; suportarea unor sume acordate la mutarea in alta localitate in interes de serviciu, acordarea unei locuinte de serviciu.

Daca celelalte componente ale sistemului de recompense privesc intreaga masa a angajatilor, stimulentele de acest gen sunt acordate - de regula - in mod selectiv. De ele beneficiaza cei care detin pozitii cheie in organizatie, anumiți angajati de baza si unele categorii de manageri.

Recompensa poate actiona ca un catalizator pentru imbunatatirea performantei si imbunatatirea productivitatii, dar ea singura nu este de ajuns, si, in orice caz, nu e un substitut pentru un bun management. Mai degraba e o parte a acestuia. Cateva criterii de baza sunt esentiale pentru ca recompensele sa fie eficiente:

- ☐ Recompensarea trebuie sa se faca rapid.
- ☐ Recompensa trebuie sa fie distincta si direct legata de performanta.