

Tema. Managementul recompenselor

1. Cadrul conceptual al managementului recompenselor personalului

Prin **managementul recompenselor** se înțelege procesul de elaborare și implementare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permite organizațiilor să-și îndeplinească obiectivele prin recrutarea și menținerea angajaților necesari, precum și prin motivarea corespunzătoare a acestora.

Managementul recompenselor constă, în primul rând, în proiectarea, implementarea și menținerea sistemelor de recompense ale angajaților care trebuie să fie adaptate performanțelor organizațiilor și supuse unor îmbunătățiri continue. Teoria și practica în domeniu demonstrează că în ceea ce privește recompensele angajaților, organizațiile folosesc o multitudine de termeni cum ar fi: recompense, compensații, retribuții, remunerație, salariu, leafă, plată, stimulente, facilități, avantaje etc.

În aceste condiții, numeroși specialiști în domeniu consideră că managementul recompenselor este o concepție mult mai largă privind recompensele angajaților pentru ceea ce aceștia au făcut sau pot face pentru organizație. 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 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 *recompense non-financiare*, cum ar fi: recunoașterea, responsabilitatea, realizarea, dezvoltarea etc.

Strategiile managementului recompenselor definesc intențiile organizațiilor în legătură cu politicile și sistemele de recompense ce urmează să fie elaborate pentru a se asigura și motiva personalul necesar în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

Strategiile de recompense trebuie să îndeplinească o multitudine de cerințe deosebit de importante și anume:

- să derive din obiectivele și strategiile organizației;
- să sprijine valorile organizaționale;
- să fie legate de performanțele obținute;
- să determine și să sprijine comportamentul dorit la toate nivelele;

- să ofere o scală competitivă necesară pentru asigurarea cu personal de o calificare cât mai înaltă.

La nivel global, strategiile de recompensare depind de politica generală a guvernului în domeniul social și se referă, în special, la protecția socială. O problemă importantă al strategiilor de recompensare revine stabilirii unei echități a acesteia. Echitatea recompenselor permite asigurarea unui echilibru între recompensele acordate în cadrul unei firme, pentru aceiași muncă executată în unități diferite, între angajații cu calități diferite, între recompensele diferitelor categorii de angajați. În acest context există mai multe categorii de echitate a recompenselor.

Echitatea internă constă în asigurarea unui echilibru între recompensele angajaților de pe posturi diferite din cadrul firmei.

Echitatea externă constă în asigurarea echilibrului între salariile angajaților care efectuează aceiași muncă în organizații diferite. Această echitate are un caracter relativ deoarece este influențată de puterea economico-financiară a organizației.

Echitatea individuală presupune diferențierea recompenselor între angajați pe baza performanței individuale.

Echitatea organizațională constă în asigurarea unei împărțiri echitabile a profitului în interiorul organizației. Pot apărea diferențieri de salarii între două organizații care alocă procente diferite din profit pentru investiții. Pot exista diferențieri ca urmare a politicilor de preț, diferite de la o firmă la alta.

Echitatea globală constă în repartizarea corectă a mijloacelor între diferite categorii de salariați. Se realizează prin fundamentarea sistemului de salarizare pe principiile economiei de piață.

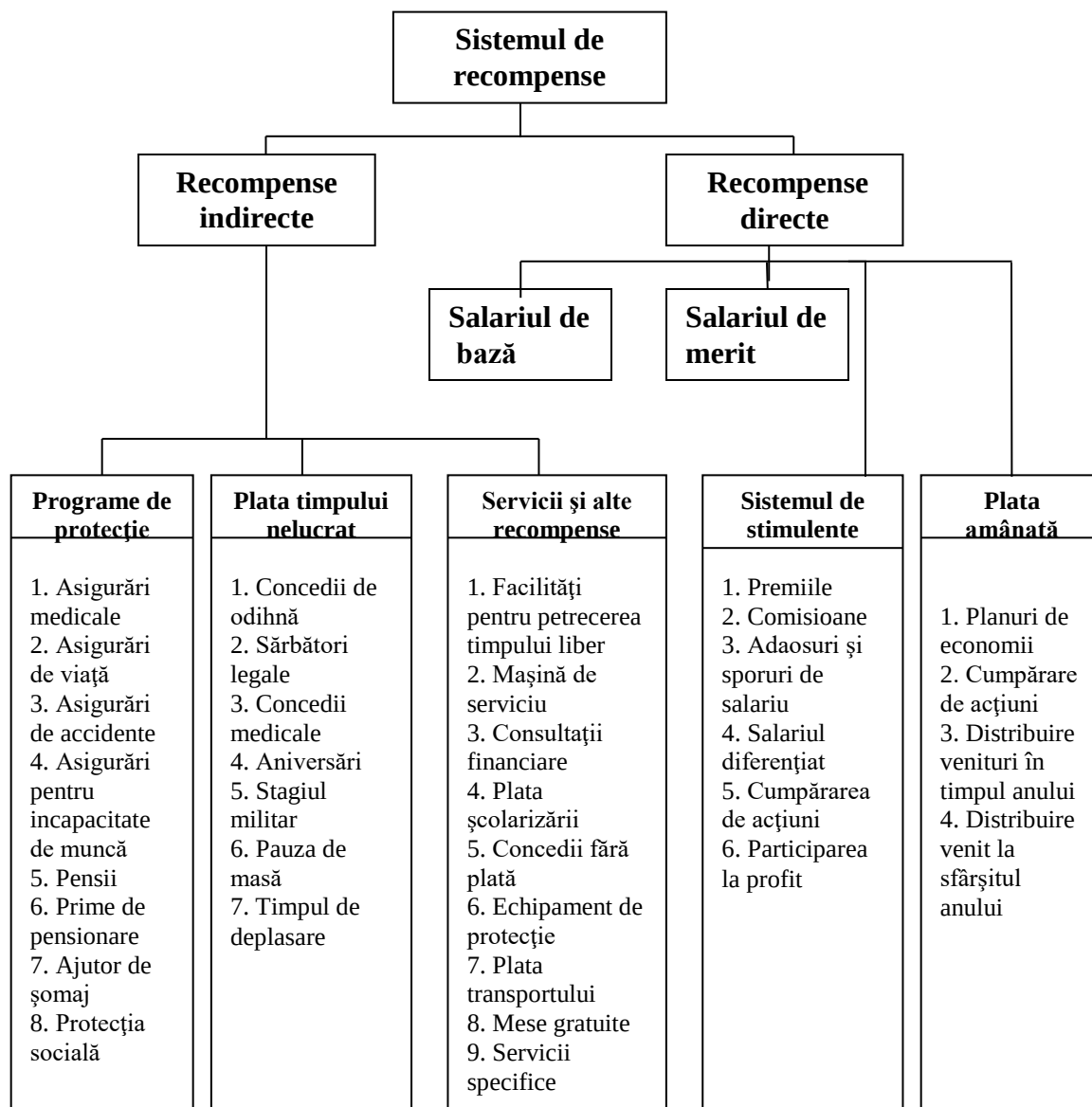
În ceea ce privește politicile de recompense, acestea asigură cadrul necesar pentru ca o parte echitabilă din valoarea adăugată să revină angajaților, asigură concentrarea intereselor partenerilor sociali, exprimă o anumită filozofie colectivă, egalitară sau individuală, asigurând și alte aspecte cum ar fi: nivelele de recompense, recompensarea performanței, flexibilitatea sistemului de salarizare etc.

2. Conținutul sistemului de recompense ale personalului

Sistemul de recompense a angajaților reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată de acesta. În fig.1.1 este prezentat conținutul sistemului de recompense.

Elementele componente ale sistemului de recompense, mărimea și ponderea lor sunt determinate de rolul, utilitatea și necesitatea socială a activităților prestate sau a produselor obținute. Privită prin prisma analizei valorii, recompensa are două dimensiuni:

- utilitatea, reprezentând recompensa intrinsecă, concretizată în sentimentul de realizare, de recunoaștere a meritelor, de satisfacție în muncă, de dezvoltare personală și poziție în societate;
- costul, reprezentând recompensa extrinsecă, concretizată în recunoașterea oficială, materială sau nematerială, a activității și calității angajatului.



Mărimea recompensei este determinată de mai mulți factori :

Performanța. Orice patron este impus să facă o corelație între nivelul salariului și nivelul de performanțe atins de angajat în timpul desfășurării activităților. Aprecieră corectă a performanței permite departajarea care execută același gen de activitate. Pentru a asigura o corelație între performanță și recompensă este necesar de respectat următoarele condiții:

- *Încrederea angajaților în manageri.* Managerul respectat de angajați poate judeca cât mai corect corelația dintre performanță și recompensă și poate decide diferențierea

acesteia. Managerul contestat preferă să nu-și creeze greutate uniformizând recompensele;

- *Libertatea performanței.* Angajatul trebuie să știe că dacă realizează o performanță superioară va fi răsplătit în mod corespunzător;
- *Existența unor manageri instruiți.* Managerul poate aprecia corect performanțele și asigură realizarea acestora de către angajați;
- *Posibilitatea reală de a plăti recompensa.* Lipsa resurselor financiare necesare recompensării poate duce la diminuarea performanțelor angajaților.
- *Evidențierea clară a performanței.* Fiecare angajat trebuie să știe ce înseamnă performanța la locul său de muncă pentru a putea acționa în sensul creșterii acesteia;
- *Cunoașterea de către angajați a structurii recompensei.* Cunoscând dimensiunea fiecărui element al recompensei, angajatul va fi direct interesat să modifice acea latură a activității sale care va determina atribuirea unei recompense mai mari;
- *Flexibilitatea sistemului de plăți.* Un sistem de plăți mai flexibil poate cuprinde mai multe aspecte ale activității, mai multe laturi ale performanței.

La rândul său, performanța în muncă poate fi influențată de satisfacția în muncă și de atitudinea generală a individului față de muncă. Principalele forme de manifestare a satisfacției în muncă sunt: atitudinea față de muncă; atitudinea față de firmă; atitudinea față de manageri; condițiile generale de muncă; starea de sănătate; statutul social etc.

Piața muncii. Pe piața muncii acționează legea cererii și a ofertei, astfel încât activitățile care nu sunt agreate de cei care ar trebui să le îndeplinească vor fi plătite mai bine pentru a putea fi executate. Stabilirea recompenselor în cadrul societății transnaționale este mult mai dificilă și are un caracter mult mai complex. Aceasta se datorează, în primul rând, tradițiilor naționale statornicite pe parcursul dezvoltării societății și a particularităților specifice stabilite în aceste țări.

Caracterul capitalului organizației. Caracterul privat sau public al organizației influențează mărimea recompensei prin faptul că organizațiile cu capital public au anumite reglementări de care trebuie să țină seama, în timp ce unitățile particulare nu sunt obligate să le respecte.

Un factor care ar putea influența în viitor sistemul de recompensare îl constituie prețul muncii pe plan internațional.

3. Recompensele directe

Recompensele directe includ veniturile pe care angajații le primesc pentru activitatea depusă și rezultatele obținute, fiind concretizate în salarii de bază, sporuri și stimulente.

- **Salariul de bază** reprezintă principala recompensă directă pentru salariați, exprimată în bani, pe care firma o plătește în schimbul muncii prestate. Salariul de bază tinde să

reflecte însăși valoarea muncii și nu țin seama de contribuția individuală a fiecărui angajat. Mărimea salariului de bază se determină în funcție de următoarele variabile:

- puterea economico - financiară a firmei;
- restricțiile legislative;
- politica salarială a firmei;
- piața muncii etc.

La rândul său, salariul de bază este completat cu diferite *sporuri* acordate salariaților, fără a ține seama de rezultatele obținute și anume:

- spor pentru munca prestată în zile de odihnă și sărbătoare
- spor pentru vechime în muncă;
- spor pentru orele lucrate suplimentar peste programul normal de muncă
 - spor pentru munca prestată în condiții nocive și periculoase etc..

Mai putem menționa, de asemenea, echipamentul de protecție și de lucru acordat gratuit salariaților din partea firmei.

- **Stimulentele** reprezintă un adaos la salariul de bază și sunt atribuite angajaților în funcție de performanțele obținute. Preocuparea patronilor și a angajaților de a realiza o relație cât mai corectă între efortul depus și recompensă, de a diferenția prin salariu pe angajații cu performanțe înalte față de cei mai puțin performanți, pentru a determina o creștere a randamentului și a productivității este veche. Încă la începutul secolului XX Frederick Taylor a elaborat sistemul de plată diferențiată a muncitorilor în funcție de realizările individuale.

Un stimulent realizează legătura directă între recompensă și productivitate, având rolul de a impulsiona creșterea performanței. Însă, de fapt, nu pentru toți angajații sunt valabile aceleași modalități de stimulare a performanței. Spre exemplu, pentru unii angajați banii pot servi principalul factor motivator pentru realizarea unor performanțe deosebite, în timp ce, pentru alții mai important poate fi timpul liber compensator sau alte forme de recunoaștere a performanței.

Sistemul de stimulare a angajaților este considerat ca un al doilea sistem de recompensare directă după cel de salarizare, deoarece sumele de bani acordate angajaților pot fi comparabile cu salariile de bază. Spre exemplu, firma Lincoln Electric plătește premii de 97,6% din salariile nominale.

Stimulentele angajaților pot fi structurate pe trei niveluri: individuale; de grup și organizaționale.

Stimulentele individuale realizează legătura directă între performanțele fiecărui angajat și recompensa obținută. Pentru ca stimulentele individuale să-și atingă scopul sunt necesare condițiile:

- angajații să dorească să fie plătiți mai bine;
- efortul suplimentar să ducă la rezultate suplimentare;
- costurile să poată fi controlate de efortul depus, pentru a nu

- efectua supracheltuieli în cazul sporirii volumului de producție;
- standardele de calitate să poată fi măsurate și menținute;
 - întârzierile și întreruperile în proces să poată fi controlate.

Formele principale de stimulare individuală sunt: salariul pe unitate (acordul direct); salariul unitar diferențiat (acordul progresiv); comisionul; premiul.

Salariul pe unitate este utilizat la acele locuri de muncă unde există o legătură directă între salariul executantului și cantitatea de produse realizate. Pentru ca această formă de stimulare să fie reușită este necesar să existe o dependență directă între efortul individual și numărul de produse realizate, precum și o normare corectă a muncii.

Salariul unitar diferențiat. Angajații stimulați în acord progresiv sunt plătiți în mod diferențiat, în raport cu cantitatea de produse realizate, salariile fiind în creștere, pe măsura sporirii productivității. Această modalitate de plată este justificată de faptul că prin creșterea cantității realizate scad cheltuielile indirecte, ceea ce permite sporirea cheltuielilor cu salariile directe.

Comisionul reprezintă stimulentele individuale, calculat ca procent din vânzări. În primă formă, comisionul direct reprezintă salariul angajatului care constituie un anumit procent din vânzări. O a doua formă este constituită din *salariu plus comision*. În acest caz, comisionul constituie un supliment la salariul de bază, care se atribuie pentru îndeplinirea unui anumit minim de realizări.

Premiul, ca stimulentele individuale, se acordă angajaților pentru activități și rezultate deosebite. De obicei, se premiază invențiile și realizările tehnice deosebite, rezultatele valoroase reflectate în profituri suplimentare sau în rezolvarea ingenioasă a unor probleme specifice comportamentului respectiv.

Stimulentele de grup. Având în vedere faptul că stimulentele individuale sunt cele mai utilizate forme de recompensare, deoarece stabilesc legătura directă între individ și firmă, nu întotdeauna individul își poate manifesta capacitatea pentru realizarea unei performanțe având nevoia unei cooperări.

Dacă stimularea individuală produce invidie, stimularea de grup promovează cooperarea și efortul comun pentru realizarea unor performanțe cât mai înalte. Pentru ca stimularea de grup să fie cât mai eficientă sunt necesare următoarele condiții:

- grupurile să nu fie prea mari, pentru ca individul să simtă ușor efectul pe care îl are munca lui asupra rezultatului grupului;
- să existe o reală interdependență între indivizii din grup, care

Stimulentele la nivelul organizației includ toți angajații, fiind acordate în funcție de rezultatele financiare obținute de organizație. Principalele modalități de recompensare a întregului personal sunt:

- *distribuirea veniturilor în timpul anului.* Cunoscând care sunt veniturile pe care firma trebuie să le realizeze într-o anumită perioadă de timp (lună, trimestru, semestru), în cazul în care se înregistrează depășiri deosebite ale acestora, salariații pot fi recompensați periodic sub formă de premii;

- *distribuirea unei părți din profit la sfârșitul anului.* Această formă de stimulare este cea mai cunoscută și mai așteptată de angajați, datorită mărimii apreciable a stimulentului și momentului plătirii acestuia (în preajma sărbătorilor de iarnă). O cotă parte din profitul firmei este destinată stimulării angajaților, sub formă de premii. Multe firme practică păstrarea acestor venituri în conturile personale ale angajaților pentru o anumită perioadă de timp, de obicei 3-5 ani.

- *posibilitatea angajaților de a cumpăra acțiunile firmei la prețuri avantajoase.* Această formă este avantajoasă pentru ambele părți: pe de o parte, firma își mărește capitalul, pe de altă parte, angajatul obține la sfârșitul anului dividende. În cazul unei firme performante prin realizarea acestor acțiuni angajatul poate câștiga.

4. Recompensele indirecte

Recompensele indirecte reprezintă facilitățile acordate personalului, atât pe perioada angajării cât și după aceea, datorită statutului de angajat.

În ultimii ani, în practica managerială, un rol tot mai important, în sistemele de stimulare și recompensare a personalului, este atribuit recompenselor indirecte. Diversitatea recompenselor indirecte depinde, în mare măsură, de politica promovată de firmă privind stimularea și recompensarea personalului.

Sistemele de recompensare indirectă sunt într-o mare dinamică, putând să apară noi forme odată cu emiterea unor acte normative în domeniul protecției sociale.

Formele de recompensare indirectă utilizate cel mai frecvent în practica managerială sunt prezentate în continuare.

- ***Timpul liber.*** Angajații au nevoie de timp pentru refacerea capacității de muncă și pentru satisfacerea unor necesități spirituale, Timpul liber, la rândul său, poate fi prezentat sub următoarele forme:

Durata limitată de lucru. Pentru crearea unor condiții normale de muncă este utilizată durata de 8 ore/zi, 5 zile/săptămână, cu zile de odihnă la sfârșitul săptămânii, sâmbăta și duminica. În cazul în care procesul de producție este în flux continuu, zilele de odihnă pot fi acordate în timpul săptămânii, cu condiția că cel puțin o dată în lună să fie acordate la sfârșitul săptămânii;

Sărbătorile legale. În afara zilelor de odihnă de la sfârșitul săptămânii, în timpul anului există zile cu semnificație deosebită (Ziua națională, Anul Nou, Crăciunul etc) care nu se lucrează;

Zilele libere ocazionate de evenimente personale. Există cazuri când se recompensează cu zile libere plătite o serie de evenimente personale, cum ar fi: ziua de naștere; căsătoria angajatului sau a unei rude apropiate; nașterea sau înfierea unui copil; decesul unei rude apropiate etc;

Concediul de odihnă. În afară de zilele de odihnă de la sfârșitul săptămânii de muncă, angajații au dreptul la un concediu anual de odihnă plătit. În multe țări durata concediului se stabilește în funcție de vechimea în muncă și dificultatea muncii. În Republica Moldova concediul anual de odihnă se acordă salariaților pe o durată de cel puțin 24 zile lucrătoare. Concediul pentru primul an de muncă se acordă salariaților după expirarea a unsprezece luni de muncă neîntreruptă la întreprindere. Concediul de odihnă pentru anii următori poate fi acordat în orice timp al anului, în funcție de dorințele angajaților

Concediul fără plată. Este acordat angajaților pentru rezolvarea problemelor personale, fără pierderea dreptului de angajat. Concediul fără plată se acordă pentru evenimente de familie sau personale: îngrijirea sau însoțirea unei rude bolnave; îngrijirea unui copil; pregătirea examenelor și susținerea acestora etc.

- **Facilități pentru timpul liber** Pentru crearea unui climat social adecvat în cadrul grupului este necesar o viață socială activă și în timpul liber. În acest scop firma organizează: diferite călătorii și excursii, piknik-uri, frecventarea în grup a teatrului în zilele de sărbătoare, diferite serate. De asemenea, mai putem menționa interesele firmei pentru recompensarea cheltuielilor angajaților care practică diferite tipuri de sport și hobby-uri.
- **Facilități de ameliorare a condițiilor de trai.** Firma este cointerесată pentru îmbunătățirea condițiilor de viață a angajaților săi. Pentru realizarea acestui obiectiv firma amenajează săli de odihnă pentru angajați, acordă spații locative angajaților etc. În multe cazuri firma este preocupată și de copiii angajaților prin: subvenționarea cheltuielilor pentru studii, acordarea de foi turistice copiilor în timpul vacanței sau chiar prin construirea de creșe și școli pentru copiii angajaților.
- **Subvenții pentru hrană.** Unele firme dispun de cantine sau restaurante pentru deservirea angajaților ce sunt subvenționate parțial sau complet de către acestea.
- **Mărfuri cu preț redus.** Multe firme practică acest mod de stimulare pentru oferirea angajaților a produselor și serviciilor firmei cu un rabat de 10% și mai mult în dependență de viabilitatea și specificul firmelor.
- **Automobilul firmei.** Practicarea acestei forme de recompensare este utilizată în firmele mari prin oferirea angajaților, ce ocupă funcții de conducere, dreptul la folosirea automobilului firmei atât în zilele de lucru cât și în cele de odihnă.
- **Cheltuielile pentru transport.** Multe firme subvenționează cheltuielile de transport ale muncitorilor funcționarilor și specialiștilor, integral sau parțial, în funcție de solvabilitatea acestora. În unele cazuri firmele pot finanța cheltuielile de transport ale angajaților care

locuiesc la distanțe mari de firmă. De asemenea, firmele folosesc propriile mijloace de transport pentru a transporta angajații de la firmă spre domiciliu și invers.

- **Credite.** Unele firme acordă angajaților credite fără sau cu dobânzi mici în comparație cu cele oferite de către instituțiile bancare în scopuri diferite. De fapt, aceste credite sunt acordate în scopuri bine determinate: cumpărarea spațiului locativ; cumpărarea materialelor de construcție etc.
- **Plăți pentru incapacitatea temporară de muncă.** În urma pierderii temporare a capacității de muncă veniturile angajaților se diminuează vizibil în cazul în care aceștea beneficiază numai de indemnizația pentru incapacitate de muncă. Aceasta poate provoca doar nemulțumiri și indispoziții din partea angajaților. În asemenea cazuri, multe firme elaborează propriile sisteme de recompensare a incapacității temporare de muncă pentru a ameliora veniturile angajaților în această perioadă de timp. Spre exemplu, în cazul îmbolnăvirii angajatului după un an de muncă în firma respectivă, acesta va beneficia, în afară de indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă, de salariul de bază integral pentru primele patru săptămâni și de 50% din salariul de bază pentru următoarele patru săptămâni de incapacitate de muncă. După opt săptămâni de incapacitate de muncă angajatul va beneficia numai de indemnizația pentru incapacitate temporară de muncă.
- **Asistența medicală gratuită.** Această formă de recompensare conduce la implicarea firmelor în vederea refacerii sănătății personalului prin unitățile medicale specializate de care dispun. O mare parte din angajații firmelor se vor simți mult mai siguri, știind că în caz de îmbolnăvire ei vor putea fi tratați în unitățile medicale respective.
- **Asigurarea pentru accidente.** Această formă de recompensare a personalului este utilizată de către patroni pentru susținerea financiară a angajaților în caz de accidentare. Instituțiile de asigurări, în cazul dat va recompensa/plăti angajatului salariul pe durata absenței acestuia de la locul de muncă pe motiv de incapacitate temporară de muncă.
- **Protecția salariaților** împotriva reducerii veniturilor, a creșterii costului vieții, a bolilor sau accidentelor profesionale constă în compensarea unor situații care ar duce la diminuarea bruscă a veniturilor.