

SALARIZAREA PERSONALULUI – O DIRECȚIE FUNDAMENTALĂ A MANAGEMENTULUI STRATEGIC

PAYMENT OF PERSONNEL – A FUNDAMENTAL DIRECTION IN STRATEGIC MANAGEMENT

*Lilia DUMBRĂVEANU,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

Rezumat: După cum se știe, în orice activitate, fie ea de natură economică sau de orice altă natură, salariatul a reprezentat întotdeauna forța motrice a continuității acesteia, iar salariul – un catalizator al activității lui, fiind perceput ca o motivație permanentă. Din aceste considerente, prin articolul dat s-a stabilit scopul de a aprecia importanța remunerației personalului și influența lui asupra performanței întreprinderii prin prisma mai multor obiective urmărite.

Astfel, în contextul investigației respective se cercetează determinarea: nivelului de salarizare, ca efect al confruntării cererii cu oferta; problemei salarizării ca factor al apariției conflictelor colective de muncă; atribuțiilor managerului resurselor umane în direcția salarizării; scopurilor specifice ale managementului recompenselor etc.

Cuvinte-cheie: salarizare, management strategic, personal, politică de personal, structuri salariale.

Abstract: As we know, in any activity of any nature, the employee has always been the driving force and its continuity and the salary – a catalyst of this activity, being regarded as a constant motivation. For these reasons, the article aims at appreciating the importance of staff remuneration and its influence on the company's performances through multiple pursued objectives.

Thus, in the context of this investigation we are trying to determine: the salary level as a result of the confrontation between supply and demand, the salary issue as a factor in the occurrence of collective labor conflicts, human resources manager's role in remuneration, specific goals of reward management, etc.

Key-words: payment, strategic management, personnel, personnel policy, salary structure.

În teoria și practica economică, salariul ocupă un rol deosebit de important. În economiile dezvoltate, salariul reprezintă cea mai mare parte a veniturilor naționale. Fiind forma de venit cea mai des întâlnită în societatea contemporană, salariul condiționează situația economică a unui număr mare de locuitori [5].

Salarizarea personalului ocupă un loc important în cadrul pieței forței de muncă, deoarece aceasta reglementează relațiile contractuale – muncă și salarizare. Pentru a înțelege problemele legate de salarizare primate prin prisma forței de muncă trebuie mai întâi definită și dezvoltată această noțiune.

Piața forței de muncă reprezintă confruntarea dintre cerere și oferta de muncă într-un anumit interval de timp și într-un spațiu, care se finalizează prin vânzarea-cumpărarea de forță de muncă în schimbul unui preț numit salariu.

Determinarea nivelului de salarizare, ca efect al confruntării cererii cu oferta, constituie o funcție importantă a pieței forței de muncă, iar stabilirea salariului ca expresie bănească a valorii forței de muncă și ca recompensă pentru contribuția la obținerea veniturilor este legată de mecanismul de funcționare a acestei piețe.

De multe ori problemele de salarizare reprezintă un pretext în declanșarea unor conflicte colective de muncă. Așa cum observă Mc. Cornick și Tiffiin [3, p. 20], salarizarea și sistemul de stimulente reprezintă doar o dimensiune corelată pozitiv cu performanța profesională. Ei asociază performanțelor în muncă interacțiunea a două seturi de variabile: individuale și situaționale.

În această concepție, conducerea personalului cuprinde toate acțiunile referitoare la factorul uman (preocuparea prioritară a cadrelor de conducere pentru selecția, motivarea și antrenarea unor compartimente de specialitate tot mai bune cu resurse umane, materiale și financiare, de investirea lor cu sarcini, competențe și răspunderi, de dezvoltarea cercetărilor în acest domeniu etc.). Prin aceste acțiuni se creează, pe de o parte, condițiile necesare ca fiecare salariat să pună la dispoziția firmei întregul său potențial de muncă, iar, pe de altă parte, să folosească cât mai deplin acest potențial în vederea realizării obiectivelor sale [5].

Revenind la problemele de salarizare, pretext în declanșarea unor conflicte în colectivele de muncă, reiese că acestea sunt, în cele mai multe cazuri, considerate și mediatizate ca factori majori în reducerea nivelului de trai al populației.

Directorul de personal sau managerul resurselor umane trebuie să analizeze profund aceste probleme, să fie un fin observator, astfel încât să fie capabil să perceapă corelațiile între salarizarea personalului și organizarea ergonomică a locului de muncă (*ergonomia* reprezintă știința interdisciplinară care are ca obiect studiul factorilor de solicitare a omului în procesul muncii în scopul menținerii capacității de muncă și a realizării pe această bază a obiectivelor propuse), salarizarea personalului și relațiile interumane din cadrul firmei, salarizarea personalului și strategia și politica firmei respective.

În cele mai multe cazuri, aceste probleme sunt tratate independent unele de altele, în schimb efectele se resimt prioritar în domeniul salarizării personalului [5].

Prin salarizarea personalului se stabilesc drepturile bănești ale angajaților și se efectuează plata sumelor cuvenite, așa cum au fost stabilite la încheierea contractelor de muncă. Salarizarea corectă și echilibrată rămâne un domeniu de bază în managementul resurselor umane, cu implicații importante în nivelul calității vieții, al stării de spirit între angajați și al poziției competitive a organizației pe piață.

Termenul de salariu în accepțiunea curentă cuprinde salariul de bază (acordat în funcție de calificare, funcția îndeplinită, cantitatea și calitatea muncii), adaosuri și sporuri (ce se acordă ținând cont de performanțele obținute și condițiile în care se desfășoară munca). Toate acestea constituie fundamente juridice ale sistemului de salarizare prin care se încearcă să se stabilească o legătură între performanțele organizației și veniturile angajaților, între echilibrul financiar al unității și nevoile de satisfacere a unor trebuințe din partea indivizilor [4].

În perioada de tranziție la economia concurențială, organizațiile din țara noastră au libertatea de a-și putea concepe propriile sisteme de salarizare pe baza unor variabile de ordin economic și social. Practic, orice sistem de salarizare se stabilește în raport cu forma de organizare a unității, modul de finanțare a retribuțiilor și caracterul activității desfășurate [4].

Astfel, salariul este o categorie economică importantă, fiind privită extrem de diferit de către participanții la viața economică. Pentru angajați salariul reprezintă principala sursă de venit pentru consum și acumulare, iar pentru patron este un cost de exploatare care poate ajunge uneori la proporții însemnate (între 50 și 80%) în totalul costurilor de exploatare. De unde și rezultă caracterul dual al salarizării: angajatul este interesat de maximizarea salariului, în timp ce patronul urmărește minimizarea lui. Această controversă apare în permanență în viața organizațiilor și constituie o sursă de conflict și de numeroase dispute rezolvate prin intermediul negocierilor.

Importanța salariului este dată de faptul ca retribuiția reprezintă o consecință și o premisă a unei activități profitabile, temei în baza căruia salarizarea trebuie să se înscrie în strategia globală a unei organizații ca o politică aparte cu reale contribuții la consolidarea eficienței economice și stimularea angajaților pentru un aport cât mai mare la performanțele globale ale firmei.

Interesul față de problematica salarizării este la fel de vechi, precum teoria și practica economică. Emblematică rămâne remarcă lui Adam Smith, care în lucrarea sa de căpătîi „Avuția Națiunilor” arată că „un om trebuie să poată trăi din munca sa, iar salariul trebuie să fie cel puțin suficient pentru a-l întreține. Salariul trebuie să fie în cele mai multe împrejurări, chiar ceva mai mare decât atât, altfel ar fi imposibil pentru un muncitor să întemeieze și să țină o familie, iar cursul vieții unor asemenea muncitori n-ar putea dura mai mult de o generație” [4].

Spre deosebire de opiniile de factură economică, abordările contemporane ale remunerației nu mai privesc salarizarea ca pe o convenție pur economică, în care angajatul primește prețul forței sale de muncă, ci ca pe o convenție cu semnificații diferite: psihologice, sociologice, politice și etice. Din punct de vedere *psihologic*, salariul este acordat pe baza unui contract între individ și organizație, în baza căruia individul își asumă rolul pe care îl are de îndeplinit în schimbul retribuției. Ca un acord *sociologic*, salarizarea ține cont de relația dintre angajat și diversele grupuri din organizație într-un context cultural dat. Altfel spus, individul și grupurile din organizație se obligă la un comportament bazat pe anumite credințe, valori și așteptări reciproce. Înțelegerea *politică* sugerează raporturile de putere care se stabilesc odată cu salarizarea personalului, în timp ce abordarea *etică* privește salarizarea din punct de vedere al echității remunerației.

În plan practic, ansamblul măsurilor luate de manageri cu privire la nivelul salariilor condiționează nivelul calitativ al vieții angajaților, dar și funcționarea eficientă a organizațiilor. Din acest motiv, abordarea sistemică a

politicii de salarizare se află sub incidența asigurării echilibrului extern pe piața forței de muncă, a echilibrului intern determinat de justetea salarizării, respectiv a echilibrului financiar sau a controlului costurilor pe care orice agent economic trebuie să-l asigure pentru a nu-și pune în pericol solvabilitatea.

Politica de salarizare trebuie să răspundă cerințelor de flexibilitate și adaptabilitate în raport cu schimbările parametrilor de influență. Managerii și sindicatele ca parteneri sociali, au responsabilitatea formulării unei politici de salarizare care să îndeplinească într-o măsură cât mai mare obiectivele cum ar fi: susținerea unor raporturi de muncă corecte în interiorul organizației; creșterea satisfacției personalului; menținerea și dezvoltarea resurselor umane din organizație; asigurarea unui climat intern de echitate; consolidarea atașamentului față de firmă; crearea unei mentalități a recompenselor în funcție de performanțe; stimularea procesului de creștere a productivității muncii; controlul costurilor cu forța de muncă; corespunderea cu strategia globală a organizației; respectarea cadrului legislativ.

Toate obiectivele menționate mai sus privesc, de altfel, întregul sistem de recompense practicat la nivelul organizațiilor, în care o componentă de bază o reprezintă salarizarea [1].

Literatura de specialitate consemnează administrarea salarizării ca parte a unui proces mai complex denumit *managementul recompenselor* – un ansamblu de acțiuni manageriale prin care organizațiile își îndeplinesc obiectivele prin recrutarea și menținerea personalului necesar, precum și prin motivarea adecvată a acestuia.

Din punctul de vedere al organizației, scopurile specifice ale managementului recompenselor ar putea fi:

a) să îndeplinească un rol major la comunicarea valorii organizației, a performanțelor, a standardelor și așteptărilor organizației;

b) să stimuleze comportamente care să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației, adică determinarea unor comportamente care să dea valoare activităților sale și găsirea acelor procese și metodologii de recompensare care să genereze comportamentele dorite;

c) să susțină programele de schimbare ale organizației în domeniul culturii, al proceselor și a structurii;

d) să susțină înfăptuirea valorilor esențiale ale organizației în domenii sensibile ca inovațiile, munca în echipă, calitatea, servirea clienților, flexibilitatea și rapiditatea de răspuns;

e) să furnizeze valoare în schimbul banilor – orice inițiativă în domeniul recompenselor trebuie adoptată numai după ce se demonstrează că va aduce valoare.

Din punctul de vedere al angajaților, sistemul de recompense ar trebui:

a) să fie conceput în așa fel încât angajații să fie interesați în funcționarea optimă a companiei din care fac parte;

b) angajații să aibă sentimentul că sunt recompensați echitabil și cinstit în raport cu munca pe care o depun;

c) să fie transparent, în sensul că angajații trebuie să cunoască politica organizației de recompensare.

Aceste scopuri ale angajaților pot fi îndeplinite numai dacă recompensarea în cadrul organizației este echitabilă și dacă se respectă principiul competitivității externe.

Astfel, strategia de recompense se referă la intențiile organizației privind modul în care dorește să-și formuleze politicile și procesele de recompense în vederea îndeplinirii obiectivelor sale economice. Deoarece în cadrul companiilor cheltuielile salariale reprezintă o componentă importantă a cheltuielilor generale, cât și în ceea ce privește strategia de recrutare și selecție a personalului.

Important este ca fiecare companie să-și adopte propria strategie de recompensare, care să adauge valoare la orice investiție salarială.

Dacă ne referim la obiectivele sistemului strategic de recompense, atunci putem menționa că *competitivitatea* se află pe prim plan în topul acestora. Numeroase studii au demonstrat că organizațiile care oferă salarii mari atrag specialiștii cei mai performanți din economie. Și în industria de asigurări, practica este aceeași, se știe că societățile de asigurări din topul pieței de asigurări oferă cele mai mari pachete salariale, deoarece performanțele financiare obținute le permit, iar specialiștii cei mai bine cotați sunt atrași și menținuți în aceste companii. Deși experții în managementul resurselor umane estimează că recompensarea salariaților este un factor strategic și poate contribui prin menținerea specialiștilor în obținerea de avantaje concurențiale în piață, unii manageri ignoră acest lucru atunci când concep planul de afaceri și nu armonizează nivelurile salariale cu noua strategie, ceea ce de multe ori duce la fluctuația forței de muncă (a celei supercalificate, în special) ceea ce conduce la neîndeplinirea obiectivelor propuse prin noua strategie. De aceea se afirmă că o nouă strategie a companiei implică numaidecât un nou sistem de recompensare.

La implementarea unei structuri salariale noi sau înainte de a lua decizia schimbării structurii existente, managementul trebuie să facă o analiză a rezultatelor obținute de companie cu vechea structură salarială și a planului de afaceri pe care urmează să-l îndeplinească în perioada următoare.

Problemele care trebuie luate în considerație se referă la:

- punctele tari și punctele slabe ale sistemului salarial existent din punctul de vedere al politicilor de recompensare, al structurii salariale, al metodelor de recompensare, al performanțelor, competențelor, aptitudinilor și contribuției aduse de către angajați, al proceselor de management al performanțelor și al beneficiilor acordate angajaților;
- punctele tari ale sistemului salarial care se dorește a fi implementat, a problemelor noi pe care le-ar aduce;
- obiectivele care se doresc a fi atinse cu ajutorul noului sistem de remunerare și modalitatea în care noul sistem va ajuta la obținerea lor;
- modul în care noua structură va duce la schimbările organizaționale propuse;
- modul în care compania va face față la noua structură salarială;
- problemele care trebuie abordate în procesul de dezvoltare și introducere a noii structuri.

Structura salarială nouă trebuie aleasă în funcție de mărimea companiei, de domeniul în care activează, de competitorii din piață, de piața de desfacere a produselor pe care le fabrică, de nivelul cheltuielilor de administrație și, nu în ultimul rând, de nivelul de pregătire al angajaților săi.

Nu există o formulă standard prin care se poate alege structura salarială optimă, dar în funcție de factorii pe care i-am amintit, managementul poate alege una sau mai multe structuri salariale, în funcție și de condițiile economice ale perioadei în care se dorește implementarea noii structuri salariale [2].

Pe măsură ce managerii doresc să cucerească o parte tot mai mare a pieței, trebuie acordate responsabilități și competențe tot mai mari angajaților, prin urmare și structurile salariale alese trebuie să ofere acestora flexibilitate și posibilități de dezvoltare a carierei profesionale a acestora.

Bibliografie

1. Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B. Human Resource Management, Houghton Mifflin, Boston, 1996.
2. Managementul resurselor umane, Universitatea „Bogdan-Vodă” din Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Economice, 2013. Disponibil: www.ubv.ro
3. Pitariu, H. D. Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale. Editura HI, București, 1994.
4. <http://www.scribube.com>
5. <http://www.stiucum.com>