

# OPPORTUNITIES AND PROSPECTS FOR PAYMENT AND MOTIVATION OF PUBLIC ADMINISTRATION EMPLOYEES

## OPORTUNITĂȚI ȘI PERSPECTIVE DE SALARIZARE ȘI MOTIVARE A ANGAJAȚILOR DIN DOMENIUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE

Alina SUSLENCO<sup>1</sup>

### Abstract

*In this paper, were analysed the salary opportunities in the public administration following the legislative changes of December 2018. Thus, according to the new legislative provisions, the employees of the public administration were united by a single wage law which provides standardized single regulations regarding the salaries of public administration employees. The research methodology focused on studying the legislation of the salaries in the field of public administration and its interpretation. As methods were used: analysis, synthesis, induction, deduction, scientific abstraction. In conclusion, we can mention that the law of pay in 2018 has uniformized the system of pay in the public domain and motivated employees in the field.*

**Key words:** salary, motivation, payroll law, public administration.

**JEL:** J30, J31.

Recompensarea personalului prin salarii, stimulente și ajutoare trebuie făcută în corelație cu îndeplinirea sarcinilor de muncă în cadrul firmei. Fiecare întreprindere trebuie să-și elaboreze și să-și perfecționeze sistemele de bază de salarizare și recompensare pentru munca depusă și rezultatele depuse.

*Recompensa angajatului* reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau presupuse în viitor, determinate direct sau indirect de activitatea desfășurată de angajat. Elementele componente ale recompenselor, mărimea și ponderea lor sunt determinate de rolul, utilitatea și necesitatea socială a activităților sau a produselor obținute [9, p. 46].

În literatura de specialitate se utilizează noțiunea de *management al recompenselor*, care constă în proiectarea, implementarea și menținerea sistemelor de recompense ale salariaților, care trebuie să fie adaptate îmbunătățirii continue a performanțelor organizaționale.

Potrivit literaturii de specialitate și a practicii manageriale în domeniu, cele mai importante obiective ale evaluării performanțelor sunt următoarele:

- *desfășurarea corespunzătoare a unor activități din domeniul resurselor umane*, ca, de exemplu: angajări, promovări, transferări, retrogradări, concedieri sau disponibilizări etc.; datele și informațiile privind evaluarea performanțelor permit elaborarea unor decizii manageriale raționale în legătură cu activitățile respective, precum și evitarea desfășurării la întâmplare sau pe baze subiective a acestora; evaluarea performanțelor permite, de asemenea, realizarea concordanței performanțelor individuale cu obiectivele organizaționale;

- *recompensarea echitabilă a personalului*. Este de la sine înțeles că evaluarea performanțelor, chiar dacă nu vizează în mod direct nivelul salariilor, permite ca recompensarea angajaților să fie percepută ca echitabilă și, totodată, intrinsecă, deoarece evaluarea rezultatelor duce la recunoașterea eforturilor depuse. De asemenea, în unele firme evaluarea performanțelor este larg răspândită în determinarea diferitelor elemente ale sistemelor de salarizare sau a diferitelor tipuri de recompense și stimulente. Din acest punct de vedere, marea majoritate a membrilor unei organizații este de acord că performanța slabă trebuie diminuată sau eliminată, iar performanța înaltă trebuie apreciată și recompensată;

- *asigură angajaților informațiile necesare pentru propria lor dezvoltare, dându-le încredere în propriile forțe*. În acest sens, angajații simt nevoia unui feedback cât mai corect al performanței,

<sup>1</sup> Lecturer, PhD, Department of Economic Sciences, "Alec Russo" State University, Bălți, Republic of Moldova, [alina.suslenco@mail.ru](mailto:alina.suslenco@mail.ru)

nevoia unor informații care să le indice precizia acțiunilor anterioare în vederea îmbunătățirii performanțelor. Evaluarea performanței poate fi folosită în mai multe moduri pentru încurajarea sau stimularea dezvoltării angajatului, având un rol important în consolidarea și îmbunătățirea performanței, precum și în determinarea obiectivelor carierei sau a nevoilor de pregătire.

- *identificarea nevoilor individuale de pregătire și dezvoltare a personalului, precum și evaluarea rezultatelor programelor de pregătire și dezvoltare a acestuia.* Un sistem adecvat de evaluare a performanțelor poate semnaliza unele dificultăți în pregătirea personalului, poate furniza date și informații privind punctele slabe sau potențialul angajaților care urmează să beneficieze de perfecționarea pregătirii profesionale; permite, de asemenea, stabilirea capacităților și aptitudinilor necesare ocupării diferitelor posturi, precum și a nivelului minim de performanță.

De asemenea, preocupările de îmbunătățire a procedurilor de evaluare a performanțelor au dus, în cele din urmă, la elaborarea unei liste de control pentru dezvoltarea procesului de evaluare a performanțelor, care, după Gary Dessler, poate cuprinde următoarele:

- analiza posturilor în vederea stabilirii caracteristicilor și standardelor necesare evaluării performanței;

- integrarea caracteristicilor stabilite într-un sistem de evaluare; în timp ce literatura de specialitate recomandă sisteme de evaluare care au la bază comportamentele specifice pe posturi, tribunalele acceptă, datorită rutinei, abordări mai puțin sofisticate, ca, de exemplu, scalele grafice de evaluare;

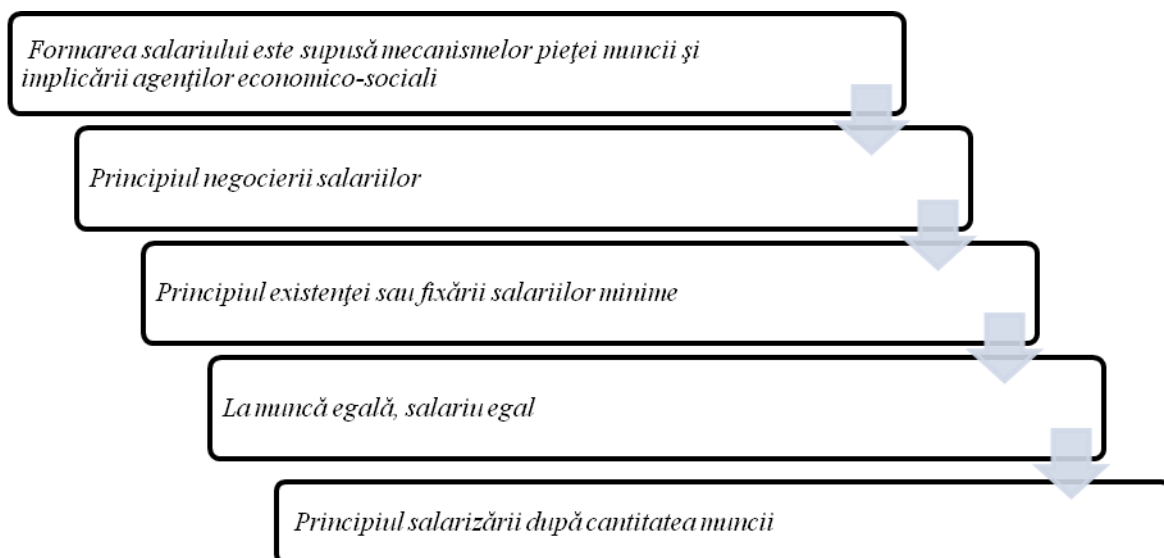
- transmiterea standardelor de performanță atât managerilor sau evaluatorilor, cât și persoanelor evaluate;

- folosirea dimensiunilor individuale ale performanței care sunt clar definite în raport cu cele nedefinite sau cu măsurile globale ale performanței;

- dacă caracteristicile performanței nu pot fi definite în funcție de anumite comportamente observabile, când se folosesc scalele grafice de evaluare trebuie evitate denumirile abstracte ale caracteristicilor respective, ca, de exemplu, credință, loialitate, cinste, sinceritate etc.; deoarece caracteristicile sau dimensiunile performanței bazate pe comportament oferă dovezi obiective și observabile, acestea sunt mult mai recomandate [7, p.178].

Pentru a elabora un sistem de salarizare, trebuie să avem în vedere următoarele principii generale, redate în figura 1.2

**Figura 1. Principiile de bază ale remunerării muncii**



Sursa: adaptat după [7, p. 84]

În continuare ne propunem să analizăm aceste principii.

a) *Formarea salariului este supusă mecanismelor pieței muncii și implicării agenților economico-sociali.* Aceasta înseamnă că salariul rezultă, în principal, din raportul care se formează pe piața muncii între oferta și cererea de forță de muncă, cele două componente ale pieței muncii care se influențează reciproc determinând, prin variații ale salariilor;

b) *Principiul negocierii salariilor.* Negocierea este considerată unul dintre elementele esențialele politicii sociale, în general, și ale politicii salariale în special, care desemnează procesul complex de realizare a unor contracte, convenții sau acorduri între cei care generic au fost numiți „parteneri sociali”;

c) *Principiul existenței sau fixării salariilor minime.* Având în vedere că salariul minim constituie un element fundamental al construcției unui sistem de salarizare, iar dimensiunea sa un element modelator a numeroase echilibre economico-sociale, iar acest principiu este astăzi larg admis, cu toate că metodele arătate sunt foarte diferite și în unele cazuri controversate;

d) *La muncă egală, salariu egal* este unul dintre principiile de bază ale salarizării care are o utilitate practică deosebită deoarece oferă baza sau punctul de plecare pentru determinarea salariilor. Acest principiu este enunțat în art. 23 al Declarației Universale a Drepturilor Omului, în care se arată că: „Toți oamenii fără nici o discriminare, au dreptul la un salariu egal pentru o muncă egală” și este repetat în Pactul Internațional cu privire la drepturile civile și politice ratificat de România în 31 octombrie 1974. Constituția țării noastre consfințește principiul salariului egal la muncă egală, fără nici un fel de discriminare de vârstă, sex, rasă, religie, convingeri politice, origine. Aplicarea acestui principiu în sistemul de salarizare se reflectă în faptul că nu sunt prevăzute salarii stabilite pe astfel de criterii, ci numai după timpul lucrat, nivelul de pregătire și condițiile de muncă. Nivelul salariului fiind astfel determinat, aplicarea acestui principiu constituie cea mai bună garanție a stabilirii unor salarii echitabile;

e) *Principiul salarizării după cantitatea muncii* se reflectă în faptul că salariile sunt exprimate pe numărul total de ore de muncă dintr-o lună sau pe o singură oră. De asemenea, prin intermediul normelor de muncă, a căror formă de exprimare trebuie să corespundă specificului producției și formei de salarizare adoptate, se poate calcula, când este cazul, salarizarea pentru diferite operații, lucrări sau produse;

f) *Principiul salarizării în funcție de calificarea profesională.* Este evident că nivelul salariilor stimulează preocuparea pentru ridicarea calificării profesionale atât în folosul propriu al salariaților, cât și în folosul întreprinderii, deoarece cu cât calificarea profesională este mai ridicată, cu atât contribuția salariaților respectivi este mai mare, ceea ce justifică o salarizare mai mare.

g) *Principiul salarizării după calitatea muncii.* Deși aplicarea principiului salarizării în funcție de nivelul de calificare profesională satisface în majoritatea cazurilor și cerințele cointeresării pentru prestarea unei munci superioare calitativ, este totuși necesar să se pună accent deosebit în construirea unui sistem de salarizare, pe stimularea muncii de calitate superioară, deoarece pot exista situații în care doi lucrători având aceeași calificare, să dea rezultate diferite din punct de vedere al calității;

h) *Principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă.* Cu toate că în ultimul timp, ca urmare a efectelor revoluției tehnico-științifice asupra mediului de muncă, criteriul „condițiilor de muncă” a cunoscut o anumită devalorizare, ceea ce impune o reconsiderare a diferențelor între punctele extreme ale scărilor de salarizare, practic, pe de o parte pluralismul tehnologic, iar pe de altă parte acțiunea contradictorie a progresului tehnic asupra mediului de muncă, meserii și profesii au impus totuși în continuare, reevaluarea criteriului „condițiilor de muncă”, menținerea și chiar accentuarea în oarecare măsură a diferențelor de salarii generate de condițiile de muncă în vederea realizării mai bune a echilibrului dintre cerere și ofertă pe piața muncii. Prin urmare, conceperea unui sistem de salarizare trebuie să țină seama și de condițiile în care se prestează munca acordându-se salarii mai mari celor care își desfășoară activitatea în condiții de muncă mai grele,

diferența de salarizare reprezentând cheltuielile mai mari strict necesare refacerii sau reproducerii forței de muncă;

i) *Principiul liberalizării salariilor.* Determinarea salariilor se realizează într-o destul de mare libertate atât din punct de vedere legal cât și contractual. În principiu, statele au lăsat partenerii sociali să decidă asupra conținutului negocierilor cu privire la salarii, limitând la strictul necesar prevederilor în acest domeniu al legislației muncii. În același timp însă, aplicarea principiului liberalizării salariilor ridică problema raportului dintre lege, actele juridice rezultate din negocierea colectivă și contractul colectiv de muncă.

j) *Caracterul confidențial al salariului.* În consens cu practica europeană, legea nr.14/991 a salarizării, în art.1 (6), precizează expres că salariul de bază, adaosurile și sporurile sunt confidențiale. Aplicarea acestui principiu presupune interzicerea comunicării altor persoane a salariilor individuale sau a câștigurilor totale realizate de salariații întreprinderii. Multe organizații preferă să păstreze o anumită confidențialitate în ceea ce privește sistemele de salarizare, însă acest fapt reduce semnificativ motivarea salariaților.

În țara noastră, referire la salariul minim garantat se face în prezent de art.159 din Codul Muncii care prevede că „salariul de bază minim brut pe țară garantat în plată, corespunzător unui program normal de lucru, se stabilește prin Hotărâre a Guvernului, după consultarea sindicatelor și patronatelor”. În cazul în care programul normal de muncă este, potrivit legii, mai mic de 8 ore zilnic, salariul de bază minim brut orar se calculează prin raportarea salariului de bază minim brut pe țară la numărul mediu de ore lunar potrivit programului legal de lucru aprobat [1].

Studiind modalitatea de salarizare utilizată de către administrația publică, putem menționa că în cadrul administrației publice angajații sunt remunerați pentru cele 8 ore muncitoare pe zi și 40 de ore pe săptămână. Astfel, salariul unui angajat din cadrul primăriei este format din salariu de funcție care constituie baza salarială la care se adaugă spor pentru vechime în muncă. Pe lângă aceasta sistemul de salarizare din cadrul instituțiilor publice respectă prevederile Codului Muncii Republicii Moldova și astfel dacă angajații instituțiilor publice sunt obligați să iasă la serviciu în zile de odihnă sau de sărbătoare ei sunt salariați dublu.

Pe lângă aceasta salariul unui angajat al primăriei este stabilit de legislația în vigoare și a suferit modificări începând cu 01.12.2018. Astfel, dacă anterior angajații primăriilor primeau premii, adaosuri pentru carfeva activități care erau îndeplinite suplimentar de către angajații săi, atunci începând cu 01.12.2018, angajații primesc salarii doar pornind de la salariul de bază și la care se adaugă și sporul pentru vechimea în muncă.

La fel angajații instituțiilor publice primesc concedii anuale plătite care sunt calculate din salariile medii primite în ultimile 3 luni de către angajați.

Potrivit noilor prevederi legislative din 01.12.2018 modalitatea de acordare a salariilor în instituțiile publice se efectuează după Legea privind sistemul unitar de salarizare în sistemul bugetar.

Salariul angajatului din cadrul instituției publice, potrivit noii legislații pleacă de la salariul de bază care corespunde muncii prestate în cadrul programului complet de muncă în cursul unei luni.

Salariul de bază se stabilește conform coeficienților de în raport cu de funcția deținută, categoria de calificare, vechimea în muncă sau treapta de salarizare.

Clasele de salarizare și coeficienții de salarizare corespund treptei de salarizare I și nivelului de studii și/sau de calificare necesar pentru ocuparea funcției, după caz.

Fiecărei funcții îi corespund 6 trepte de salarizare corespunzătoare perioadelor de vechime în muncă legate de profilul de activitate (specialitate), cu excepția funcțiilor de demnitate publică, personalului din cabinetul persoanelor cu funcții de demnitate publică, funcționarilor publici de conducere de nivel superior și a funcțiilor de conducere a unității bugetare, indiferent de statut sau categoria de personal a acestora.

Treptele de salarizare corespunzătoare vechimii în muncă legată de profilul de activitate (specialitate) sunt:

a) Treapta I – de la 0 la 2 ani – îi corespunde clasa de salarizare indicată pentru funcția respectivă.

b) Treapta II – de la 2 la 5 ani – se adaugă 2 clase de salarizare succesive suplimentar față de clasa de salarizare prevăzută pentru treapta I.

c) Treapta III - de la 5 la 10 ani – se adaugă 3 clase de salarizare succesive suplimentar față de clasa de salarizare prevăzută pentru treapta I.

d) Treapta IV – de la 10 la 15 ani – se adaugă 4 clase de salarizare succesive suplimentar față de clasa de salarizare prevăzută pentru treapta I.

e) Treapta V – de la 15 la 20 de ani – se adaugă 5 clase de salarizare succesive suplimentar față de clasa de salarizare prevăzută pentru treapta I.

f) Treapta VI – peste 20 de ani – se adaugă 6 clase de salarizare succesive suplimentar față de clasa de salarizare prevăzută pentru treapta I.

De asemenea, angajații instituțiilor publice pot primi și sporuri în funcție de anumite circumstanțe:

- spor pentru performanță;
- spor pentru deținerea titlului onorific;
- spor cu caracter specific;
- sporuri pentru munca de noapte, sau în zile de odihnă.

Pe lângă aceasta angajații primăriei beneficiază de premii unice care sunt acordate cu ocazia zilelor profesionale, sărbătorilor dar nu mai mult de 2% din fondul anual de salarizare din contul economiilor create.

În concluzie, putem remarca că legea nu determină criteriile și nici nu stabilește condițiile în care să se facă negocierea salariilor. Părțile sunt libere să aleagă orice sistem posibil, fiind ținute doar să respecte o singură dispoziție imperativă ca măsură de protecție a personalului, care se referă la salariul minim brut pe țară. Potrivit noului sistem de salarizare putem observa că angajații din cadrul instituțiilor publice au fost uniformizați noilor cerințe și prevederi legislative dar și motivați să obțină performanțe sporite la locul de muncă în vederea obținerii unui salariu mai mare prin intermediul sporurilor la salariu. Acest lucru influențează, evident, benefic asupra activității instituțiilor publice dar și asupra angajaților acestora contribuind la creșterea performanțelor la locul de muncă.

### **Bibliografie**

1. Codul muncii al Republicii Moldova din 29.07.2003. In: Monitorul Oficial nr. 159-162 art. nr: 648.
2. Legea salarizării a Republicii Moldova nr. 355 din 23.12.2005. In: Monitorul Oficial din 03.03.2006 nr. 33-38, art.nr: 148.
3. Băieșu M. (2004), Managementul resurselor umane. Chișinău: ASEM
4. Bîrcă A. (2005), Managementul resurselor umane. Chișinău: ASEM
5. Doncean Gh., Doncean M, (2012), Modelarea, simularea și optimizarea proceselor tehnice și economice, Editura Tehnopress, Iași
6. Foriș T. (2004), Managementul resurselor umane. Constanța: Ed. Leda&Muntenia
7. Gherman L.; Ponoiu L. (2003), Managementul resurselor umane. Pitești: Ed. Independența Economică
8. Manolescu A. (2001), Managementul resurselor umane. București: Economică
9. Movilă, I., Dorogaia, I., Suslenco, A. (2014), *Managementul strategic al potențialului uman*, Bălți, Presa universitară bălțeană
10. Trusevici A., Suslenco A. (2018), Managementul resurselor umane: un demers calitativ în practica organizației. Iași: Tehnopress