RAȚIONALIZAREA MANAGEMENTULUI RECOMPENSELOR ÎN ORGANIZAȚIE

Victoria NEGRUȚA, masterandă
CZU: 005.95/.96 victoria.negruta9gmail.com

The current working conditions, marked by increased flexibility, require more than ever the identification of the most relevant tools to motivate employees for optimal work performance. In this context, we can highlight the major significance of reward management. The specific problem of the reward system is that many managers do not have effective reward strategies that allow the optimal use of human resources. Thus, the identification and mobilization of the most relevant means of rewarding the staff of organizations remains a research topic with major implications on the performance and, implicitly, the competitiveness of organizations in all areas of activity.

Managementul recompenselor este definit ca „un proces de elaborare a strategiilor, politicilor şi sistemelor de recompense care permite organizaţiilor să-şi îndeplinească obiectivele prin recrutarea şi menţinerea angajaţilor necesari, precum şi prin motivarea corespunzătoare a acestora” [1, p.455]. Desprindem din această definiție necesitatea unor sisteme de recompensare care, pornind de la semnificația termenului „sistem”, implică o serie de componente. Sistemul de recompensare, în general, se referă la recompensele financiare şi la beneficiile acordate angajaţilor, dar nu în ultimul rând și la recompensele nefinanciare, formând împreună remuneraţia totală (Fig.).

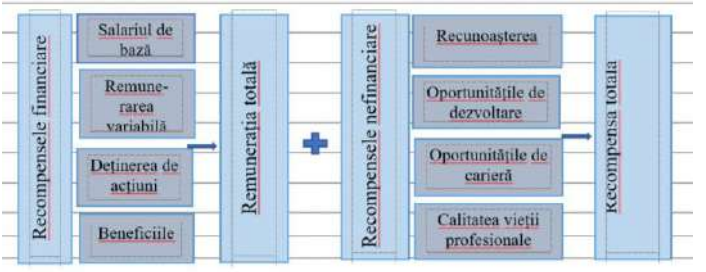


Fig. Componentele recompensei totale
Sursa: [2].

După cum observăm în Figură, recompensa totală a organizațiilor este constituită din recompensele financiare și recompensele nefinanciare, de aici rezultă că ambele componente joacă un rol destul de important în realizarea sistemului de recompensare a companiilor. În activitatea companiilor însă deseori se ignoră recompensele nonfinanciare, în pofida faptului că semnificația deosebită a acestora este abordată în nenumărate studii [3,4,5], fiind elucidat impactul acestora asupra stabilității personalului și, implicit, a performanței organizațiilor.

În mediul de afaceri din Republica Moldova, de asemenea, constatăm neglijarea recompenselor nonfinanciare, fiind oferită prioritate absolută stimulentelor de natură financiară, în special sub formă de salarii. O situație similară a fost identificată și în compania S.A. „Mărculești-Combi". Evaluarea sistemului de recompense în compania analizată a permis să constatăm următoarele deficiențe: un ritm lent de creștere a profitului la 1 leu al fondului de retribuție, precum și a productivității muncii angajaților; creșterea absenteismului angajaților în ultimii 3 ani; satisfacție redusă a salariaților față de instrumentele motivaționale aplicate. Totodată, fiind realizat un interviu, s-a constatat că majoritatea angajaților s-au pronunțat pentru introducerea unor recompense nonfinanciare sub următoarele forme: o gestiune mai bună a carierei; îmbunătățirea mediului de colaborare în muncă; ore de muncă flexibile; oportunități mai mari de dezvoltare profesională etc.

Problema lipsei recompenselor nonfinanciare în compania analizată a fost evaluată prin aplicarea tehnicii arborelui problemei, fiind identificate următoarele cauze directe ale acesteia:

1. conștientizarea insuficientă de către echipa managerială a semnificației recompenselor nonfinanciare în motivarea angajaților;
2. nivelulul insuficient al competențelor deținute de echipa managerială în domeniul managementului modern al recompenselor.

Consecințele imediate ale problemei se referă la diminuarea efectelor motivaționale, precum și a angajamentului asumat.

Având în vedere problema constatată, a fost elaborat un proiect de măsuri de raționalizare a sistemului de recompense în organizația cercetată, acestea fiind orientate la atingerea a două obiective specifice, după cum urmează:

– *Obiectivul specific 1. Creşterea nivelului de conştientizare de către echipa managerială a semnificaţiei recompenselor nonfinanciare*: studierea bunelor practici de aplicare a recompenselor nonfinanciare de către companii performante din diverse țări prin prisma efectelor obținute; implementarea unor proceduri de evaluare a satisfacției angajaților vizavi de sistemul de recompense aplicat.

– *Obiectivul specific 2. Creşterea nivelului competenţelor echipei manageriale în aplicarea sistemului de recompense nonfinanciare:* organizarea unor cursuri de formare a echipei manageriale în domeniul aferent; susținerea participării reprezentanților echipei manageriale și a departamentului de resurse umane la diverse evenimente, inclusiv științifice, la care se analizează modalitățile și instrumentele moderne de recompensare a angajaților; însușirea de către reprezentanții echipei manageriale și ai departamentului de resurse umane a instrumentelor de analiză a efectelor motivaționale ale sistemelor de recompense aplicate ca premisă pentru intervenții în vederea sporirii eficacității și eficienței acestora.

Concluzii. Chiar dacă în compania S.A. „Mărculești-Combi” se constată o tendință ascendentă a indicatorilor economici generali, precum și a indicatorilor eficienței gestionării resurselor umane, diagnosticarea sistemului de recompense a scos în evidență o serie de probleme generate, în special, de neglijarea recompenselor nonfinanciare. Investigarea opiniei angajaților companiei a confirmat necesitatea raționalizării sistemului de recompense. Totodată, prin evaluarea demersurilor făcute de angajați, s-a dedus că compania ar putea spori ritmul de creștere al performanțelor economice prin diversificarea sistemului de recompense și implementarea unor recompense nonfinanciare relevante, așa ca: o gestiune mai bună a carierei, îmbunătățirea mediului de colaborare în muncă, ore de muncă flexibile, oportunități mai mari de dezvoltare profesională, precum și alte forme care ar putea fi identificate prin studierea bunelor practici de către echipa managerială a companiei.

Ca efecte scontate imediate ale unor astfel de acțiuni putem menționa creșterea într-un ritm mai înalt a productivității muncii, precum și sporirea nivelului angajamentului asumat. Efectele pe termen lung

se vor regăsi în performanțe mai înalte ale companiei și creșterea competitivității acesteia.

Referințe:

1. MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane*. Bucuresti: Ed. Economica, 2001.
2. ARMSTRONG, M. *Managementul resurselor umane: Manual de practică*. București: CODECS, 2003.
3. DAVILA, A., VENKATACHALAM, M. The Relevance of Non-financial Performance Measures for CEO Compensation. Evidence from the Airline Industry. In: *Review of Accounting Studies*, 2004. https://link.springer.com/article/10.1007/s11142-004-7792-8
4. NUR, F.H., RUSLI, A., NUR, F.A., SITI, M., HELMI, S., AHMAD, S.S. The Relationship Between Non-Financial Compensation Factors with Employees Retention in a Selected Hotel Industry. In: *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*. Vol. 2 (1), 49-60, September 2016.
5. Non-financial incentives for employees. https://www.plum.io/blog/non-financial-incentives-for-employees

Recomandat
Veronica PRISĂCARU, dr., conf. univ.