

# A MODEL OF INCENTIVE - REWARDING OF EMPLOYEES PERFORMANCE IN THE ECONOMIC ORGANIZATIONS

dr. Ioan Marian MICLĂUȘ<sup>1</sup>,  
drd. Laura Flavia IONESCU<sup>2</sup>

## **Abstract:**

*A system of rewards of employees includes policies, practices and processes by which the organization rewards employees according to the contribution, skills and competencies as well as their market value. Such a system is developed based on strategies, policies and philosophy organization to reward employees and contains processes, practices and procedures to ensure and maintain appropriate types and levels of salaries, benefits and other rewards.*

*A reward system refers to financial rewards (fixed and variable remuneration) and employee benefits, which together form the total remuneration. The system also includes non-financial rewards (recognition of employee contribution, praising it for its good, sense of achievement, increased accountability and personal status), in many cases, the system includes performance management processes.*

**Key words :** *system of rewards, incentive, variable bonus, annual target bonus*

## **I. SISTEME DE MANAGEMENT ALE RECOMPENSELOR**

Un sistem de recompense reflectă ce anume prețuiește organizația și ce este dispusă să plătească pentru lucrurile respective. La baza sistemului se află voința de a acorda recompense adecvate și de a transmite tuturor mesajul despre ceea ce este considerat important în organizație.

**Elementele unui sistem de management al recompenselor sunt:**

- **salariul de bază** – este un salariu fix, care constituie etalonul pentru un anumit post; poate fi exprimat sub forma unor sume anuale, săptămânale sau orare (salariul în funcție de timp); pe baza acestui salariu se calculează cotele suplimentare acordate, în funcție de performanță, competență sau aptitudini; de asemenea sunt posibile și creșteri consolidate pe baza vechimii în funcție;

- **suplimentări la salariul de bază** – reprezintă recompense financiare suplimentare, în funcție de aptitudini, competență sau experiență; de asemenea, pot fi acordate și bonificații; principalele tipuri de recompense suplimentare sunt:

- **remunerarea individuală** în funcție de performanță – suplimentele față de salariul de bază sunt determinate prin evaluarea performanței;

- **bonusurile** – recompense pentru performanțe deosebite, plătite în sumă unică, în funcție de rezultatele obținute de angajați, de echipe sau de organizație, în ansamblul ei;

- **stimulente** – acordate în funcție de atingerea unor ținte stabilite anterior, menite să motiveze angajații să ajungă la niveluri tot mai ridicate de performanță;

- **comisioanele** – se acordă reprezentanților de vânzări, pe baza unui procent din valoarea vânzărilor;

<sup>1</sup> Conferentiar universitar, Academia Comercială, Satu Mare, mam\_b\_d@yahoo.com

<sup>2</sup> Doctorand la Universitatea „Babes Bolyai” Cluj Napoca, lauraflaviaionescu@yahoo.com

- remunerarea în funcție de **vechime** – remunerare care crește cu sume fixe, într-o scală sau grilă, în funcție de vechimea în funcția respectivă;

- **remunerare în funcție de aptitudini** – variază în funcție de nivelul aptitudinilor pe care le deține individul;

- remunerare în funcție de competență – variază în funcție de nivelul de competență al individului;

- **sporurile** – elemente ale pachetului salarial, oferite ca sume de bani separate, pentru ore suplimentare, munca în ture, intervenție rapidă sau uneori pentru faptul că angajatul locuiește într-un oraș foarte mare;

- remunerarea în funcție de **contribuție** – salarizare corespunzătoare contribuției aduse de performanțele și competența individului.

• **câștigurile totale** – sunt calculate ca sumă între salariul de bază și toate plățile suplimentare;

• **beneficiile angajaților (remunerare indirectă)** – includ pensiile, indemnizația pentru concediul medical, primele pentru asigurări și mașina de serviciu; prin urmare este vorba de lucruri oferite în plus față de diferitele plăți în bani, precum și de indemnizațiile care nu fac parte strict din remunerație, cum ar fi, de exemplu, biletul de vacanță pentru concediul anual de odihnă;

• **remunerația totală** – este suma dintre valoare totală a plăților în bani (câștigurile totale) și valoarea totală a beneficiilor primite de angajat;

• **recompense nefinanciare** – această categorie cuprinde acele recompense care răspund nevoii oamenilor de împlinire, recunoaștere, responsabilitate, influență și creștere profesională;

• **nivelurile de salarizare** – sunt etaloane stabilite în funcție de tarifele de pe piață pentru un anumit post, de procesele formale și informale de evaluare a posturilor și, uneori, de negocierile colective;

• **structurile salariale** – definesc nivelurile de salarizare pentru fiecare post; posturile pot fi încadrate în grade sau clase, cărora le se atașează un interval salarial, care permite varierea salariului în funcție de performanțe, aptitudini, competență sau timp.

Scopul general al managementului recompenselor este de a sprijini atingerea obiectivelor strategice și pe termen scurt ale organizației, prin asigurarea unei forțe de muncă bine motivate, competente și angajate.

**Din punct de vedere al organizației, scopurile specifice managementului recompenselor** sunt următoarele:

• să îndeplinească un rol major în comunicarea valorii, a performanțelor, a standardelor și a așteptărilor organizației;

• să stimuleze comportamente care să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației și să ofere o „fișă a scorului echilibrat” a factorilor responsabili pentru performanțele obținute;

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

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

• să furnizeze valoare în schimbul banilor – nici o inițiativă din domeniul recompenselor nu trebuie adoptată înainte de a ști dacă adaugă valoare; nici o practică din domeniul recompensării nu trebuie menținută dacă nu are ca rezultat adăugarea de valoare.

**Din punctul de vedere al angajaților**, sistemul de recompense trebuie:

- să-i trateze pe angajați ca pe niște deținători de interese în funcționarea organizației, îndreptățiți să se implice în dezvoltarea politicilor de recompensare care îi afectează;

- să-i asigure pe angajați că vor fi tratați echitabil, cinstit și consecvent în raport cu munca pe care o efectuează și cu contribuția pe care o aduc;

- să fie transparent: angajații trebuie să știe care sunt politicile organizației în domeniul recompenselor și cum îi afectează pe ei.

Printre aspectele recompensării care pot fi considerate strategice și esențiale se numără:

- salarizarea competitivă;

- elaborarea unui sistem de salarizare mai echitabil și mai clar definit;

- restructurarea sistemului de salarizare pentru a ține seama de schimbările organizaționale și pentru a le susține; salarizarea în benzi extinse, care să se aplice după o aplatizare structurală;

- utilizarea salarizării ca pârghie pentru îmbunătățirea performanțelor și pentru schimbările culturale;

- delegarea deciziilor cu privire la remunerare către manageri;

- implicarea angajaților în problemele legate de sistemul de recompensare;

- extinderea muncii în echipă;

- mărirea nivelurilor de competență și extinderea bazei de aptitudini (susținerea policalificării)

Principalele trăsături ale managementului recompensării, așa cum au fost sintetizate de Armstrong și Brown (2001) au fost împărțite în două categorii:

- **trăsăturile vechi:** accent pe recompensele financiare, remunerare reactivă, deciziile strict administrative, sisteme de salarizare birocratice, sisteme de salarizare de sine stătătoare, urmărirea structurii ierarhice, remunerare în funcție de performanță, prioritate acordată echității interne, centrare pe post, impusă „practica optimă”, decizii luate de departamentul de resurse umane, scale salariale/structuri pe mai multe niveluri;

- **trăsăturile noi:** accentul pe recompensa totală, remunerare strategică, decizii la care participă întreaga organizație, sisteme de salarizare flexibile, remunerare și procese de resurse umane integrate, accent pe dezvoltarea laterală/continuă a angajatului, remunerare în funcție de contribuție, guvernare de piață, centrare pe angajat, adaptare culturală/contingentă, decizii delegate managerilor de execuție, structuri cu benzi extinse/pe familii de posturi.

Conceptul de recompensă totală, ilustrat în figura 6.1., se concentrează pe impactul intercorelat și cumulativ al diverselor forme de recompensare – salariul de bază, remunerarea variabilă, beneficiile și recompensele nefinanciare. Pornește de la ipoteza că strategia de recompensare trebuie să aibă ca scop dezvoltarea unei game de procese integrate, care se susțin reciproc și care, fiind corelate, exercită un impact mult mai puternic și mai durabil asupra eficienței individuale, de echipă și organizaționale.

În trecut, practicile salariale aveau tendința să se limiteze la a reacționa la presiunile pieței și la cele din interiorul organizației, oferind astfel soluții pe termen scurt. În 1990, Ed Lawler a evidențiat dezavantajele acestei abordări, scriind:

**„Punctul de pornire în elaborarea oricărui sistem de recompensare trebuie să fie agenda strategică a organizației. Astfel, primul pas în conceperea sistemului de recompensare din organizație este accentul asupra comportamentelor individuale și organizaționale necesare pentru succesul organizației.”**









