

RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR – INSTRUMENT DE BAZĂ ÎN INFLUENȚAREA EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII FIRMELOR

Studiu de caz în domeniul tehnologiei informației

Tudor Oana Mihaela

Profesor coordonator: Nica Elvira

Rezumat

În era modernă în care trăim și în care inteligența artificială își spune cuvântul și evoluează mai rapid decât gândul, putem spune că se înregistrează un real progres tehnologic în toate domeniile de activitate, atât la nivel național, cât și la nivel internațional. Tocmai de aceea este necesar să se pună accentul pe necesitatea satisfacerii nevoilor și dorințelor salariaților din domeniul tehnologiei informației, deoarece ei sunt sursa schimbării societății în care trăim, deoarece ne ușurează munca, prin avansul tehnologic pe care îl înregistrează societatea actuală și pentru care ar trebui să le mulțumim. Dacă salariații din domeniul tehnologiei informației ocupă un loc aparte și distinct în economie, dacă le este recunoscută munca, iar aceștia sunt motivați din toate punctele de vedere, dacă pentru ei există respect, apreciere și posibilitatea avansării lor continue, considerăm că totul poate decurge conform așteptărilor, în sensul pozitiv dorit de către societate.

Prin această cercetare, am încercat să realizez o analiză mai detaliată a activității de recompensare a salariaților din domeniul tehnologiei informațiilor, în vederea identificării unui echilibru, respectiv a armonizării intereselor tuturor părților implicate în acest proces, respectiv: organizația și salariatul.

Ca urmare a elaborării acestei lucrări, țin să mulțumesc frumos tuturor respondenților salariați din domeniul tehnologiei informațiilor, pentru bunăvoința de care au dat dovadă și pentru participarea lor la finalizarea acestei cercetări.

Le doresc mult succes și prosperitate în carierele lor profesionale!

Cuvinte-cheie: muncă, salariu, sistem de recompense, eficiență, performanță.

Abstract

In the modern era we live in, where artificial intelligence has a significant impact and evolves faster than thought, we can say that real technological progress is registered in all fields of activity, both at the national level and at the international level. That is precisely why it is necessary to emphasize more often the prioritization of satisfy the needs and wishes of employees in the field of information technology, because they are the source of change in the society we live in, they facilitate our work through the technological advancement of current society, and for this, we should thank them. As long as employees in the field of information technology occupy a separate and distinct place in the economy, as long as their work is recognized, as long as they are motivated from all points of view and as long as there is respect, appreciation and the possibility of continuous advancement for them, we believe that everything can proceed according to expectations, in the positive sense desired and oriented by society.

Through this research, I tried to carry out a more detailed analysis of the activity of rewarding employees in the field of information technology, in order to identify a balance, respectively to harmonize the interests of all parties involved in the process, namely: the organization and the employee.

Following the completion of this work, I would like to sincerely thank all the employed respondents in the field of information technology for their kindness shown through their participation in finalizing this research.

I wish them much success and prosperity in their professional careers!

I. Introducere

Începem această lucrare de cercetare prin a evidenția faptul că, în secolul XXI, în care ne aflăm, abordarea, argumentarea importanței, necesitatea și oportunitatea studierii acestei teme este justificată într-o mare măsură, fiind de actualitate, deoarece trăim într-o societate în care timpul este foarte prețios: suntem martorii unor perioade în care inteligența artificială începe să fie prezentă și să genereze efecte atât pozitive și constructive, cât și negative, dar este justificată mai ales pentru că există semnele unei extinderi largi, la nivelul întregii societăți, a sindromului de *burnout*.

În ultima perioadă s-a remarcat un interes crescut din partea autorităților în ceea ce privește domeniul tehnologiei informației.

Studierea activității de recompensare, în acest domeniu, a devenit o necesitate, având în vedere că există schimbări, de la an la an, în legislația fiscală din România.

După cum bine știm, organizațiile private, în funcție de obiectivele, misiunea și viziunea lor, au metode proprii managementului organizației de a stimula salariații în vederea creșterii performanței lor, factor ce conduce atât la asigurarea succesului companiei pe termen lung, cât și la creșterea volumului de resurse ale acesteia, deci asigurarea productivității și continuității activității firmei. De asemenea, mai există, adițional, și alte metode inovative propuse de departamentul managementului resurselor umane al organizației, metode variate de recompensare și stimulare a salariaților, toate cu același țel, respectiv creșterea eficienței activității firmelor.

Scopul temei alese a fost acela de a analiza și identifica modalitățile și sensul prin care este influențată eficiența activității firmelor prin prisma sistemelor de recompensare, respectiv care formă de sistem de recompensare este predominantă în cadrul firmelor cu activități specifice de tehnologia informației, știind că cele mai folosite și utilizate în practică sistemele de recompensare bazate fie pe rezultat, fie pe timpul lucrat (Nica, 2012, p. 308).

Relevanța cercetării recompensării angajaților este cu atât mai necesară, mai ales în contextul actual, al unei economii bazate pe globalizare.

Sociologul contemporan David Held, în lucrarea sa „Transformări globale. Politică, economie și cultură”, a analizat impactul mișcărilor în masă nu numai a indivizilor, dar și a produselor și ideilor, concluzionând că aceste modificări au ca rezultat schimbări în modul de comportament și de interacțiune al oamenilor, respectiv al felului cum comunică aceștia între ei. Held a considerat, în cercetările sale, globalizarea ca fiind acel proces dinamic influențabil care impactează societățile moderne din punct de vedere economic, politic, cultural și comunicațional, legislativ, militar, al problemelor de mediu, și, conform părerii acestuia, globalizarea „întruchipează o transformare în organizarea spațială a relațiilor și tranzacțiilor sociale – analizate în termenii extensiunii, intensității, vitezei și impactului lor”. (Held, McGrew, Goldblatt, Perraton, 2004, p.225)

Putem fi de acord cu rezultatele cercetărilor sale, întrucât în epoca internetului și a tehnologiei digitale, care ne ține mereu cu privirea ațintită în diferitele dispozitive de telecomunicații: telefoane, laptop-uri, PC-uri, tablete și multe alte tehnologii revoluționare, suntem mai vulnerabili și mai expuși ca niciodată factorilor nocivi generați de acestea, iar fenomenul de socializare prezintă o tendință descrescătoare cauzată de tehnologiile care avansează rapid și cu efecte imediate asupra noastră.

O caracteristică esențială a societății prezente reflectă faptul că timpul, resursa tuturor indivizilor, este foarte prețios pentru fiecare dintre noi, iar a cumpăra timpul altor persoane este poate prețul recompenselor acordate de organizații salariaților, pentru a munci mai mult și cu o eficiență mai mare a activității în cadrul organizațiilor lor.

Este deci foarte ușor ca stresul să ia amploare cu rapiditate și ușurință, atunci când timpul nu e gestionat cum trebuie de către salariați, iar o organizație ar trebui să reușească să identifice și să selecteze soluțiile cele mai bune de recompensare a acestora, astfel încât să reușească ca ei, salariații, să găsească acel echilibru de care oamenii au atât de multă nevoie, respectiv echilibrul între viața profesională și viața personală. Vorbim, în aceste condiții, de un adevărat management al recompenselor, un domeniu important, deoarece cu ajutorul lui „se influențează atât comportamentul angajaților, cât și eficiența organizațională”. (Manolescu, Lefter și Deaconu, 2007, p. 508).

Am structurat această lucrare în șase capitole ample, iar în cadrul acestora vom regăsi grupate pe subcapitole, detaliate, atât aspectele teoretice, implicațiile și factorii generatori motivatori ai recompensării angajaților, cât și partea practică ce cuprinde analiza și metodologia studierii importanței recompensării salariaților.

Așadar, în cele ce urmează, vom parcurge și analiza o cercetare mai profundă, o perspectivă asupra motivațiilor care stau în spatele unui personal salarial recompensat și o privire în ansamblu asupra modului în care nivelul recompenselor acordate salariaților va conduce la creșterea eficienței activității firmelor.

Abordând recompensarea salariaților ca temă de cercetare vom afla modurile în care ea poate apărea și crește, se poate consolida și susține pe termen lung la salariați. Prin analiza cercetării vom afla că atât evaluarea, cât și motivarea personalului, reprezintă faze și etape importante, în directă legătură cu recompensarea salariaților, vom studia impactul factorului recompensare a salariaților, urmând ca în final să tragem concluziile și să elaborăm recomandările necesare.

II. Cadrul teoretic

În vastele cercetări întreprinse, specialiștii definesc și identifică foarte clar recompensele ca fiind: „stimulente socioculturale condiționate, exprimând un sistem de evaluare a performanțelor și de schimb” (Nica, 2012, p.279), schimb care se referă la cele două componente: performanța obținută de organizație pe de o parte și la avantajele primite de salariați pe de altă parte, îndeplinindu-se astfel două obiective: creșterea eficienței activității firmei, dar și stimularea, concretizată în creșterea motivației salariaților.

În literatura de specialitate există numeroase definiții ale **motivării**, care toate conduc la un conținut similar, dacă nu, identic ca conținut cu definiția dată de Dicționarul enciclopedic și anume: „Totalitatea motivelor sau modurilor (conștiente sau nu) care determină o persoană să îndeplinească o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri” (Popa, 2001, p. 484).

Conform specialistului în managementul resurselor umane, **motivația** este cea care „ne ajută să înțelegem conținutul unui proces complex prin apelul la rezultatul său direct și intuitiv de înțeles”. (Nica, 2012, p.286).

Persoanele din cadrul unei organizații trebuie să aibă multe aptitudini, competențe, abilități, de aceea un rol important îl au cei care compun echipa de management resurse umane. Aceștia sunt cei responsabili, care propulsează persoane din mediul extern al companiei în mediul intern al acesteia în vederea adaptării, integrării și profesării la un nivel cât mai înalt, pe măsura așteptărilor și estimărilor prognozate de către organizații.

De asemenea, suntem conștienți că sunt multe sarcini de îndeplinit în cadrul unei companii, iar ele pot fi realizate de resurse umane competente, capabile, persoane alese de departamentul de resurse umane, fapt care conduce la conturarea și reliefaarea importanței acestei ramuri în cadrul unei organizații.

Conform specialiștilor și a literaturii de specialitate „managementul recompenselor reprezintă procesul de elaborare și implementare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompensă” (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2007, p. 508) care conferă tuturor companiilor șansa de a-și duce la capăt ceea ce și-au propus, adică realizarea obiectivelor, îndeplinirea viziunii, misiunii organizației în condițiile recrutării, selecției, integrării sociale dar și a păstrării resursei umane necesare, prin recompensare dar și prin stimularea și motivarea ei corectă în vederea atingerii performanței, a atingerii unui nivel de eficiență maximă și eficacitate pentru ambele părți implicate contractual în relații de colaborare.

Așadar, există o relație directă între managementul recompenselor și sistemul de recompense al unei organizații. Dacă o organizație este mai mare, mai puternică financiar, mai dezvoltată, atunci cu siguranță sistemul său de recompensare este mai bogat și diversificat.

În opiniile lui V.Lefter și A. Deaconu, aceștia consideră **sistemul de recompense** ca fiind format din „ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare/ nonfinanciare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului” (Lefter et al., 2008, p. 255), recompense care, în opiniile specialiștilor, trebuie să varieze proporțional cu gradul de dificultate al activității desfășurate, dar și în funcție de competențele dovedite.

Progresul unei societăți în ansamblul ei este în relație directă cu sistemul de recompensare al salariaților de către organizații; putem considera că este un sistem generos, având în vedere că tehnologia de azi deja devine istorie mâine și se consideră învechită, odată apărute noi produse și instrumente, mai performante, create de oameni recompensați generos.

Dar, cum putem defini recompensele unei organizații la momentul actual?

Etimologic vorbind, cuvântul *recompensă* provine din cuvântul *remuneration* din limba franceză, dar și din latină, unde *remuneratio-onis* însemna *răsplată*, iar conform dicționarului limbii române moderne, recompensa este definită ca fiind „răsplată, gratificație”. (Macrea, 1958, p.702).

Pentru început, consider a fi necesară precizarea că, în general, în societatea contemporană modernă și informațională în care trăim, în secolul vitezei, când auzim cuvântul recompensă, orice persoană, din orice mediu social, se gândește la o primă idee, la cuvântul „bani”.

Așadar, înțelegem că a fi recompensat înseamnă a fi plătit, iar plata se regăsește și se concretizează nu numai sub formă remunerată în bancnote de hârtii sau monezi, ci și, conform literaturii de specialitate, sub mai multe forme care pot înlocui această „plată”. Termenii sub care putem întâlni noțiunea de *recompensă* sunt numeroși, iar unii dintre ei ar putea fi: salariu, plată, alte drepturi,

alte venituri, prime, beneficii, avantaje în natură, comisioane din vânzări, bonusuri, sporuri, stimulente, facilități, leafă, chenzină, retribuții, privilegii și multe altele.

În România, conform art 159 alin. 1 din Codul Muncii, „Salariul reprezintă contraprestația muncii depuse de salariat în baza contractului individual de muncă”.

Se știe prea bine că, în orice organizație privată din România, fără instrumente de stimulare și motivare, prin care să se poată crește eficiența activității, astfel încât oamenii să fie recompensați pentru o performanță îmbunătățită, nu se poate. Organizațiile nu vor putea, dacă nu recompensează salariații performanți, să își îndeplinească, atât pe termen scurt, dar și pe termen lung, obiectivele și, prin aceasta, să-și asigure continuitatea și competitivitatea pe piețele concurențiale interne și externe, în cadrul cărora activează. Ele vor avea eficiență în activitatea lor doar dacă stimulează eficiența propriilor lor salariați, în vederea îndeplinirii de către aceștia a obiectivelor sale organizaționale, cu eficacitate, în condiții de transparență a costurilor, conform politicilor și procedurilor organizației, dar și în condiții de predictibilitate a rezultatelor sale viitoare.

Dar ce este eficiența și ce reprezintă eficacitatea?

În opinia specialiștilor, **eficiența** este acea „măsură a rezultatelor unei activități raportate la eforturile făcute” (Vlăsceanu și Zamfir, 1998, p. 205).

Există o mare diferențiere între eficiență și eficacitate.

Astfel, conform aceluiași specialiști, termenul de **eficacitate** reprezintă „măsura în care o activitate satisface o necesitate, realizează un obiectiv, îndeplinește o funcție” (Vlasceanu și Zamfir, 1998, p. 204).

Așadar nu e așa simplu să se gestioneze pârgurile de orientare, îndrumare și stimulare ale unui departament de resurse umane, și de aici reiese și rolul important al managementului de resurse umane în activitatea de recompensare a salariaților, care trebuie să asigure atât funcționarea continuității unei organizații, dar și o evoluție ascendentă a activității acesteia.

2.1. Importanța activității de recompensare în managementul resurselor umane

În societatea modernă actuală, în care trăim, după un context pandemic care a blocat întreaga lume timp de aproape doi ani de zile, și în mijlocul unor evenimente de război, în diferite colțuri ale lumii, orice distragere a atenției de la sarcinile avute în vedere, conform fișei postului, de către salariații din cadrul organizației, o secundă de neatenție, e de ajuns cât să poată duce la efecte majore nedorite, de o mare amploare, plătite atât de către salariat, cât și de organizație, cu costuri ridicate și ineficiență, la finalul unei anumite perioade.

Așadar, depinde de departamentul de resurse umane al unei organizații ca să construiască în timp și să consolideze în interiorul companiei un sistem de valori, o cultură organizațională, să știe cum să promoveze imaginea firmei în exterior și nu numai, să administreze și să fie un suport lin managementului din conducere, prin alegerea celor mai bune și eficiente metode de recompensare, în vederea îndeplinirii cu succes de către salariați a obiectivelor organizației.

După cum bine se cunoaște, resursa umană este cea mai bună investiție a unei organizații, deoarece fără resursă umană, organizațiile nu ar putea exista.

Așadar, considerăm managementul resurselor umane ca reprezentând baza tuturor activităților de management, deoarece departamentul de resurse umane al unei organizații știm că are numeroase activități interdependente cu privire la resursa umană, însă, alături de alte activități deosebite care-i conferă caracteristica de ciclicitate resurselor umane, respectiv alături de: Planificare, Analiză, Recrutare, Selecție, Integrare, Recompensare, Formare, Evaluare, una din ele se detașează clar ca fiind cea mai importantă, și anume Recompensarea, deoarece o activitate a unei organizații are succes doar dacă se realizează compatibilitate deplină între individ și post. Or, acest lucru presupune atât faptul că motivația salariatului trebuie să se identifice cu recompensarea, cât și faptul că competențele salariatului sunt cele conforme cerințelor postului. Așadar, înainte să selecteze candidații potriviți, departamentul de resurse umane trebuie să realizeze o analiză a competențelor candidaților, prin diferite tehnici și metode specifice resurselor umane, special pentru a avea o predictibilitate cât mai corectă asupra evoluției viitoare a respectivilor viitori salariați, iar aceștia să conducă la activitatea estimată de către departamentul de resurse umane al organizației. Aceasta este o mare responsabilitate, care reliefează importanța managementului de resurse umane încă de la începutul procesului de planificare a resurselor umane.

O organizație trebuie întotdeauna să identifice acel avantaj competitiv față de celelalte organizații din același domeniu de activitate cu aceeași specificitate, să se compare și să iasă în evidență prin ceea ce alte organizații nu au similar. Organizația trebuie să analizeze mecanismele pieței concurențiale, precum și acțiunile agenților economico-sociali din mediul extern și să identifice acel element original, acea inovație care o face unică printre multe altele și să lucreze cu maximă implicare în vederea atingerii obiectivelor, a viziunii sale. În acest scop, rolul managementului resurselor umane este acela de a identifica și de a stimula, prin căi de recompensare diferite, salariații organizației, pentru a crește eficiența activității acesteia. De aici, relevanța managementului resurselor umane în activitatea de resurse umane.

Astfel, dacă la început vorbim de procese, de etape, vorbim de recrutare, selecție și integrare socială de către organizații, ulterior salariații sunt evaluați, ca apoi să fie recompensați. Deci, în funcție de rezultatele evaluărilor, se iau măsurile care sunt necesare, apoi pentru persoanele care obțin calificative favorabile se realizează o ierarhizare a rezultatelor, a realizărilor și în funcție de obiectivele urmărite de organizație, respectiv diferiți indicatori de performanță, are loc o selecție a respectivelor persoane evaluate și în final stabilirea diferită, a formelor de recompensare a acestora.

Datorită rolului managementului resurselor umane, respectiv a trecerii tuturor salariaților prin toate aceste etape, organizația face ca recompensarea să fie un puternic factor motivator și, totodată, îndeplinește funcția de activizare și mobilizare pentru cei care își doresc recompensarea. Mai nou și recent, posibilitatea pentru un salariat de a-și putea continua și aprofunda studiile, de a se perfecționa profesional, este o oportunitate ce reprezintă, în sine, pentru salariați, una dintre resursele nonfinanciare, motivatoare, care intră practic în pachetul, în sistemul de recompensare al unei organizații.

O companie are grijă întotdeauna să privească activitatea sa în ansamblul său și mereu are în vedere atât perspectiva procesuală, în sensul că răspunde la întrebări de genul: Cum s-a ajuns aici? Care au fost resursele consumate?, cât și perspectiva sistematică, care are în vedere misiunea și valorile ei. Managerul organizației are întotdeauna o imagine de ansamblu, o perspectivă globală și întotdeauna va căuta să găsească optimizări pentru activitatea sa. Desigur că profitul maxim este

obiectivul fiecărei organizații, însă, în funcție de strategia aleasă, de acțiunea pe care organizația pune mai mare accent, și în funcție și de ce buget de venituri și cheltuieli are la dispoziție, va proceda, în consecință, cu o intensitate mai pronunțată sau mai puțin pronunțată, asupra factorilor de recompensare.

Dar, pe de altă parte, să nu uităm în același timp să avem în vedere și Principiul lui Peter, care spune că: „Într-o ierarhie, fiecare salariat tinde să urce până la nivelul lui de incompetență” (Peter și Hull, 1999, p. 23), deoarece, oricât își dorește o organizație să aibă eficiență maximă, să nu uite și să aibă în vedere că fiecare salariat se poate perfecționa și poate avansa în cariera sa în cadrul organizației până la un anumit moment, respectiv, până va ajunge la acel prag dincolo de care se regăsește incompetența sa profesională și, deci, recompensarea se va putea face până la atingerea acelui prag de către salariat, aceea va fi limita maximă posibilă.

Deci, și de aici reiese iarăși importanța managementului resurselor umane, aceea de a stabili limitele și granițele până la care consideră că un salariat poate fi sau nu recompensat. Este important ca să nu existe costuri mai mari decât sunt necesare pentru organizație, și aici este o mare responsabilitate a acestui departament de a estima aceste limite ale salariaților până unde pot profesa la nivel maxim. Costurile organizației reprezentând recompensele acordate, sunt factori motivaționali externi pentru individ, iar cu cât acestea sunt mai mici, iar rata fluctuației de personal este mică, atunci cu siguranță că în acea organizație există și predomină factorii motivatori intrinseci.

O organizație profesionistă caută multiple soluții în a coopera, păstra și aprecia angajați talentați și motivați, care vor căuta să acționeze întotdeauna în interesul organizației din care fac parte. Totodată acestea, prin recompensarea angajaților, își vor atinge obiectivele propuse, în condiții de utilizare optimă a resurselor și eficacitate maximă.

E de la sine înțeles că recompensele diferite nu sunt pentru toți la fel, ci doar pentru cei cu rezultate optime, aceia beneficiază de ele. Ele trebuie acordate pe sisteme meritorii și pot îmbrăca o formă pozitivă, concretizată în fel și fel de beneficii, sau pot îmbrăca formă negativă, și din păcate ele se prezintă în această situație sub formă de: amenzi, reduceri de salarii, retrogradări din funcția deținută, sancțiuni, fapt care afectează statusul, rolul unei persoane în societate. Conform specialiștilor, sancțiunea este privită ca o „modalitate utilizată în relațiile sociale în vederea stimulării, impunerii, descurajării sau prevenirii unor comportamente individuale sau de grup în raport cu criterii morale sau juridice explicite”. (Zamfir și Vlăsceanu, 1998, p. 513). Cercetările acestora indică că există două tipuri de sancțiuni, și anume cele pozitive, care vor să întărească anumite comportamente, precum și cele negative, care au ca rol și obiectiv să conducă la respectarea unor norme, reguli sau legi.

Recompensele se află în legătură directă cu motivațiile extrinseci ale angajaților, ele fiind factori de motivare, fiind acordate periodic, sub formă de bani, medalii, trofee, sau note și nu numai. Pentru organizații, recompensele nonfinanciare acordate sub diverse forme au costuri mai reduse, nu implică ieșiri așa mari de resurse materiale și financiare, iar prin intermediul lor se asigură o loialitate a personalului existent, evitând astfel pierderi de personal, evitând pierderi de resurse financiare viitoare aduse de acestea și pierderi de contracte cu diverși clienți, se asigură o perpetuă acțiune de fidelizare a clientelei existente și o continuitate a activității organizației prin găsirea de noi clienți prin prisma vechilor colaborări, exemple de model în promovarea imaginii lor.

Doresc ca prin originalitatea rezultatelor acestei cercetări să pot scoate în evidență importanța domeniului managementului resurselor umane în activitatea de recompensare a salariaților, deoarece acesta nu numai că stă la baza modului de conducere a unei organizații, dar și reprezintă un suport consultativ în deciziile luate de managementul organizației, iar fără contribuția acestora, activitatea companiilor o poate lua cu ușurință în alte direcții decât cele dorite. Succesul unei organizații depinde, așadar, de o orientare cât mai exactă spre maximizarea rezultatelor, performanțelor și minimizarea costurilor în condiții de eficiență și eficacitate. Departamentul de resurse umane al unei organizații trebuie să se adapteze în permanență condițiilor pieței, trebuie să fie la curent cu toate noutățile legislative și nu numai, să implementeze la timp schimbările tehnologice inovative pentru a face față, a exista și a activa la nivel maxim în condiții de piață liber concurențiale.

2.2. Aspecte legale privind recompensarea angajaților în România

Evoluțiile recente din domeniul managementului resurselor umane au condus la concluzia că analiza eficienței salariaților unei organizații trebuie să aibă la bază o recompensare adecvată și o paletă cât mai variată, ca urmare a regimurilor fiscale diferite pentru fiecare recompensă în parte, astfel că recompensarea a devenit un subiect important în analiza aspectelor de motivare și evaluare a resursei umane.

În prezent, munca este recunoscută și reglementată astfel: de către Organizația Națiunilor Unite, care definește noțiunea de muncă în Declarația universală a drepturilor omului din 10.12.1948, la art. 23, alin 1, ca fiind acel drept fundamental prin care „orice persoană are dreptul la muncă, la libera alegere a muncii sale”. (Drepturile omului, Documente adoptate de organisme internaționale, 1990, p.19).

De asemenea, Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene, prin art.15, alin.1, ne informează cu privire la faptul că „Orice persoană are dreptul la muncă și dreptul de a exercita o ocupație aleasă sau acceptată în mod liber”. (Jurnalul Oficial al Uniunii Europene C 303/17 - 14.12.2007).

Conform art. 41 alin.1, din Constituția României, „dreptul la muncă nu poate fi îngădit”.

Salariul minim, conform Legii 68/1993 privind garantarea în plată a salariului minim, reprezintă un „parametru al protecției sociale, fiind un nivel al salariului stabilit de guvern”.(Manole, 2006, p. 294).

De asemenea, sistemul de recompensare a salariaților, prin care o organizație recompensează salariații, intră sub influența legii, respectiv: Legea 227/2015, Cod fiscal actualizat, și este un adevărat instrument al politicii fiscale, de colectare a taxelor și impozitelor la bugetul de stat, cu o importanță majoră la realizarea Produsului Intern Brut al țării. Așadar, pentru politica fiscală românească, majoritatea recompenselor directe care sunt acordate într-o organizație, sunt taxate cu toate contribuțiile, respectiv contribuție asigurări sociale (25%), contribuție de asigurări sociale de sănătate (10%) și impozit pe salariu (10%), cu mențiunea că, până nu demult, unele domenii de importanță strategică pentru dezvoltarea României erau exceptate de la plata impozitului pe venitul din salariu de 10%, ca de exemplu firmele de IT, însă începând cu 01.11.2023, conform Legii 296/2023 privind unele măsuri fiscal-bugetare pentru asigurarea sustenabilității financiare a României pe termen lung, plătesc și aceștia impozit pentru suma care depășește pragul de 10.000

lei, și astfel se impozitează și se rețin 10% impozit pe venit, sumă care se virează la bugetul de stat. Conform aceleiași legi, contribuția la pilonul II de pensii de 3,75% este scutită de impozitare, însă nu obligatoriu, deoarece cei care doresc să beneficieze mai târziu de o pensie mai mare, au posibilitatea de a opta să plătească, prin depunerea unei declarații semnate cu această alegere. În prezent, în anul 2024, procentul pentru pensia pilon II s-a modificat de la 3.75% la 4.75% conform Ordonanței de urgență nr. 23/2022 pentru completarea art. 43 din Legea nr. 411/2004 privind fondurile de pensii administrate privat.

Unele recompense indirecte sunt venituri salariale impozabile limitat, adică ele sunt supuse calculului tuturor contribuțiilor, doar dacă depășesc o anumită limită, un anume prag. Astfel, începând din 01.01.2023, conform Ordonanței nr. 16/2022, pentru modificarea și completarea Legii nr 227/2015 privind Codul fiscal, abrogarea unor acte normative și alte măsuri financiar-fiscale, s-a introdus un plafon lunar pentru venitul neimpozabil și care nu se cuprinde în bazele de calcul ale contribuțiilor sociale obligatorii, de cel mult 33% din salariul de bază brut corespunzător locului de muncă ocupat. Suma ce depășește limita este supusă impozitării cu toate contribuțiile, astfel că angajatorii trebuie să caute cele mai bune soluții pentru a satisface salariații și a-i recompensa pentru performanța lor, pe sisteme meritorii, dar și pentru a crește eficiența activității lor pe termen lung. Așadar, acordarea de recompense este atât un instrument pentru angajatori, pentru a putea recompensa performanța și a stimula eficiența activității lor, dar reprezintă, în același timp, și o pârghie fiscală prin care statul român realizează politica sa fiscală. Pentru unele beneficii salariale și extra-salariale, există atât limita individuală anuală, cât și limita globală de 33% din salariul de bază.

Recapitulând, lunar, conform Ordonanței nr. 16/2022, pentru modificarea și completarea Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, abrogarea unor acte normative și alte măsuri financiar-fiscale, se pot acorda un număr de până la opt beneficii salariale, dar doar în procent de 33% din salariul de bază brut, iar ce se depășește se impozitează cu toate contribuțiile și se consideră avantaj salarial. Ordinea în care se pot acorda se stabilește liber, la decizia angajatorului. Trebuie menționat aspectul că, în lunile în care se acordă beneficii, se face verificarea și corelarea atât cu pontajul, urmărindu-se atât numărul zilelor de concediu de odihnă sau de concediu medical efectuate, dar și numărul de zile calendaristice pentru care se acordă diurnă pentru zilele de deplasare în interes de serviciu, diurnă care este și ea supusă unor alte reguli, care trebuie verificate și respectate, altfel, ceea ce se depășește se consideră avantaj salarial, fapt care afectează indirect suma, respectiv limita pentru celelalte beneficii.

Pe scurt, dacă le enumerăm, toate aceste beneficii din anul curent sunt următoarele: contravaloarea abonamentelor la sala de sport în limita anuală de 100 euro/persoană, cu condiția ca abonamentul să fie încheiat cu un furnizor care are unul dintre cele trei coduri CAEN: 9311 Activități ale bazelor sportive, 9312 Activități ale cluburilor sportive și 9313 Activități ale centrelor de fitness; contravaloare hrană acordată de angajator pentru proprii salariați, în limita valorii maxime a unui tichet de masă pe zi/persoană, cu mențiunea că nu se aplică prevederile pentru salariații care primesc tichete de masă; cazarea și contravaloarea chiriei pentru spațiile de locuit puse de către angajatori la dispoziția salariaților proprii, persoane fizice care nu dețin o locuință proprietate personală în localitatea unde își desfășoară activitatea, în limita unui plafon neimpozabil de 20% din salariul minim brut pe țară garantat în plată; contribuțiile la un fond de pensii facultative conform Legii nr. 204/2006 privind pensiile facultative, cu modificările și completările ulterioare, precum și contribuțiile la schemele de pensii facultative suportate de angajator pentru angajații

proprii, în limita anuală a 400 euro/persoană; prime de asigurare voluntară de sănătate, precum și servicii medicale sub formă de abonament, suportate de angajator pentru angajații proprii în limita anuală de 400 euro; prestații suplimentare primite de salariați în baza clauzei de mobilitate potrivit legii în limita a 2,5 ori nivelul legal stabilit pentru indemnizația de delegare/detașare, prin Hotărârea Guvernului nr. 38/2008, privind organizarea timpului de muncă al persoanelor care efectuează activități mobile de transport rutier; diferența favorabilă dintre dobânda preferențială stabilită prin negociere și dobânda practică pe piață pentru credite și depozite; începând din 1 ianuarie 2024, pentru unitățile plătitoare de impozit pe profit, conform Ordonanței de urgență nr. 115/2023, privind unele măsuri fiscal bugetare în domeniul cheltuielilor publice, combaterea evaziunii fiscale, pentru modificarea și completarea unor acte normative, precum și pentru prerogarea unor termene, sunt deductibile cheltuielile cu plasarea propriilor copii ai angajaților în unități de educație timpurie în limita unei sume de 1.500 lei/ lună pentru fiecare copil; contravaloarea serviciilor turistice și/sau de tratament, inclusiv transportul, pe perioada concediului, pentru angajații proprii și membrii de familie ai acestora, acordate de angajator, precum este prevăzut în contractul individual de muncă, respectiv regulament intern în limita unui plafon anual pentru fiecare angajat în limita unui salariu mediu brut pe economie, cu precizarea că prevederile nu sunt aplicabile angajaților care beneficiază de vouchere de vacanță în conformitate cu legislația în vigoare.

Important este de menționat faptul că, pentru anul 2024, suma salariului mediu brut este de 7.567 lei, conform Legii nr. 422/2023 care reglementează bugetul asigurărilor sociale de stat pe anul 2024, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1188 din 29.12.2023.

De menționat este faptul că cheltuielile cu telemunca, respectiv acei maxim 400 lei care se puteau primi de către salariat în anul 2023 și erau neimpozabili, conform Legii nr. 81/2018 privind reglementarea activității de telemuncă și erau destinați pentru acoperirea cheltuielilor suportate de salariat, cum ar fi: energie electrică, internet, telefonie mobilă, cheltuieli pentru mobilier, ei bine, acum, conform Ordonanței de urgență nr. 115/2023, privind unele măsuri fiscal bugetare în domeniul cheltuielilor publice, combaterea evaziunii fiscale, pentru modificarea și completarea unor acte normative, precum și pentru prorogarea unor termene, sunt impozabili, cu toate contribuțiile social obligatorii.

Alte beneficii mai sunt: tichetele de masă, care au avut valoarea de 35 lei de la 01.08.2023 până la finalul anului 2023 și care de la 01.01.2024, conform Ordonanței de urgență a guvernului nr. 69/2023 pentru modificarea art. 14 din Legea nr. 165/2018 privind acordarea biletelor de valoare, precum și pentru stabilirea unor măsuri pentru aplicarea acestor prevederi, au valoarea de 40 lei, până nu demult erau impozitate doar cu 10% reprezentând impozit pe venit și erau scutite de la plata contribuției de asigurări sociale pentru pensii 25% și cea pentru sănătate de 10%. Începând însă cu data de 01.01.2024 sunt supuse și ele contribuției de asigurări de sănătate de 10%, conform Legii 296/2023 privind unele măsuri fiscal-bugetare pentru asigurarea sustenabilității financiare a României pe termen lung.

Important de precizat este faptul că, în prezent, în limita de 33% nu se iau în calcul: tichetele de masă, decontarea cheltuielilor cu ochelarii odată pe an acolo unde se lucrează la birou, la ecranul unui calculator sau laptop, ajutoarele de naștere și înmormântare, ajutoarele pentru boli grave și incurabile, primele de Crăciun și de Paști atât pentru salariați, cât și pentru copiii minori ai acestora, permisele de călătorie CFR sub formă de avantaj material.

Organizațiile pot acorda sume neimpozabile cu ocazia zilelor onomastice, de Crăciun, Paște, 8 Martie, 1 Iunie – Ziua Copilului, în sumă de 300 lei neimpozabili de persoană pentru fiecare salariat/membru familie, conform Ordonanței nr. 16/2022 pentru modificarea și completarea Legii nr 227/2015 privind Codul fiscal, abrogarea unor acte normative și alte măsuri financiar-fiscale. *Per ansamblu*, acordarea de beneficii salariale se poate acorda în procent de 33% din salariul de bază corespunzător locului de muncă ocupat, iar ce depășește partea de 33%, pentru diferență, se impozitează tot ca fiind avantaj salarial, cu toate contribuțiile, și anume: contribuția la asigurări sociale 25%, contribuția la asigurări sociale de sănătate 10%, impozit pe venitul din salarii de 10%. Alte exemple de recompense indirecte care sunt deductibile pentru firmă și trebuie suportate ca cheltuială de către organizație ar mai fi: decontarea cheltuielilor cu ochelarii de vedere, odată pe an.

Între a alege dacă să se deconteze contravaloarea unui concediu pentru un salariat, să se acorde un voucher de vacanță sau să se acorde o primă de concediu, cea mai avantajoasă recompensă pentru salariat este aceea de a se deconta contravaloarea concediului, *deoarece suma*, dacă în 2023 era sub plafonul de 6.789 lei, conform art.17 din Legea bugetului asigurărilor sociale de stat nr. 369/2022 publicată în Monitorul Oficial nr 1215/19.12.2022, dar în limita plafonului de 33% din salariul lunar, *nu se impozita* nici cu CAS 25%, nici cu CASS 10% și nici cu impozit pe venit 10%, iar pentru organizație costul pentru organizație era același în toate situațiile, cu mențiunea că la salariat ajungea suma cea mai mare, integral doar în această variantă, de decontare a contravalorii concediului în sumă până la 6.789 lei.

În celelalte situații, salariatul este recompensat net mai puțin valoric, contribuțiile ducându-se spre bugetul de stat, astfel: în cazul voucherelor de vacanță, dacă suma acordată e mai mică decât șase salarii minime și în limita plafonului lunar de 33%, nu se reține doar CAS 25%, însă restul CASS 10% și impozit venit 10% se calculează și rețin din brut, astfel că salariatul încasează mai puțin. Cea mai puțin recompensatorie pentru salariat este situația când se acordă prima de concediu de către organizație și, în această situație, toate contribuțiile se calculează distinct: CAS 25%, CASS 10% și impozit venit 10% și se rețin din suma brută, astfel că suma netă e mult mai mică, deci mai puțin stimulativă.

Dacă o organizație acordă, începând cu 01.01.2024, vouchere de vacanță, acestea intră în baza de calcul a CASS de 10%, iar dacă se acordă vouchere de vacanță, atunci nu se mai va putea beneficia de scutirea de contribuții salariale pentru decontarea contravalorii serviciilor turistice și/sau de tratament în limitele prevăzute de legislația actuală, respectiv plafon anual, un câștig salarial mediu brut și includerea acestuia în plafonul lunar de 33%. Pentru vouchere de vacanță, începând cu anul 2024, salariul mediu brut este de 7.567 lei, iar în sectorul privat, suma maximă care poate fi acordată unui salariat pe parcursul unui an întreg este aceea de 6 salarii de bază minime brute pe țară garantate în plată, conform Legii 165/2018 din 10.07.2018 privind acordarea biletelor de valoare, respectiv suma de 19.800 lei și se va reține și pentru ea, similar tichetelor de masă, atât contribuție asiguratorie de sănătate de 10%, cât și 10% impozit pe venit. Salariul minim brut pe țară garantat în plată, valabil în luna martie 2024, este în sumă de 3.300 lei, conform H.G. 900/28.09.2023 privind stabilirea salariului de bază minim brut pe țară garantat.

Sunt multe alte recompense și directe, și indirecte, cu regimuri de impozitare diferite.

Există și recompense nonfinanciare pe care nu le-am enumerat specific aici, deoarece, în funcție de specificitatea domeniului, se pot acorda sau nu.

Managementului resurselor umane le cresc așadar responsabilitățile care trebuie asumate, datorită necesității efectuării unei analize minuțioase a schimbărilor legislative frecvente, cu privire la Codul muncii, la Codul fiscal, la legislația salarizării, schimbări pe care trebuie să le aprofundeze, să le cerceteze îndeaproape, iar situațiile optime pentru toate părțile implicate trebuie adoptate și implementate.

În concluzie, un sistem de recompensare a salariaților presupune, în permanență, o reorientare și actualizare la timp cu fluctuațiile legislative impuse de Codul fiscal, Codul muncii, dar și cu alte legi și Hotărâri de guvern, și să se jongleze cu toate modificările fiscale, altfel, orice mică neatenție poate conduce la pierderi de resurse materiale sau de personal, de resurse umane, ceea ce trebuie evitat.

Așadar, activitatea de recompensare este foarte importantă, deoarece reprezintă un sistem întreg de procese complexe care trebuie studiate și analizate și reprezintă o pârghie fiscală în vederea calculării taxelor și impozitelor către stat.

2.3. Stadiul actual al cunoașterii și precizări conceptuale

În prezent, datorită faptului că tehnologia informațiilor și a comunicațiilor a pătruns în toate domeniile de activitate, majoritatea organizațiilor utilizează sisteme digitale pentru resurse umane cu ajutorul cărora se gestionează toate procesele legate de resurse umane. Scopul acestor sisteme este de a ușura și de a eficientiza toate activitățile de personal, inclusiv activitățile de recompensare a salariaților.

La nivel de Uniune Europeană, orice cetățean european are dreptul la muncă liberă în oricare stat membru al Uniunii Europene, conform art.15 din Carta Drepturilor Fundamentale a UE „orice cetățean al Uniunii are libertatea de a căuta un loc de muncă, să muncească, să se stabilească și să ofere servicii în orice alt stat membru”. Conform directivei 75/117/EEC cu privire la plata egală între bărbați și femei, munca „căreia i se atribuie aceeași valoare” trebuie plătită egal.

Munca, după cum se știe, are diverse nuanțe și abordări.

Conform specialiștilor (Frunzaru, 2012, p. 7), „dacă în plan individual munca poate fi asociată cu efortul, plăcerea sau durerea, satisfacții sau insatisfacții”, nu același lucru putem spune de muncă în cadrul societății, unde ea este asociată, conform aceluiași autor, cu „un mod de organizare socială, politică sau cu un nivel de dezvoltare economică”.

La momentul actual, orice organizație are Organigrama firmei, un document întocmit prin departamentul de resurse umane, document care arată modul în care este structurată organizația, în conformitate cu acordul conducerii, dar care ne prezintă și relațiile funcționale între departamentele din cadrul organizației, precum și ierarhia și autoritatea acestora în structura organizațională a firmei. Ea este un instrument dinamic, deoarece o organizație este în continuă schimbare, ca urmare a evoluției activității firmei. La început o organizație este mică, însă treptat se dorește creșterea și evoluția ei, ceea ce implică schimbări în organizație, reflectate scriptic și faptic prin documente. Organigrama descrie relațiile între departamente, atât pe verticală, unde se observă cine are autoritatea cea mai mare, dar și pe orizontală, unde departamentele se pot afla la același nivel, și se creează astfel un sentiment de interdependență între departamente, dar și de apartenență la organizație.

De asemenea, un alt document care este important în cadrul departamentului de resurse umane este Fișa postului, o anexă care se înmânează viitorului salariat împreună cu Contractul individual de muncă și în care sunt enumerate atât drepturile, cât și obligațiile acestuia față de organizație, respectiv sarcinile, responsabilitățile pe care le are și pe care trebuie să le execute, în conformitate cu obiectivele, misiunea și viziunea organizației. Tot în Fișa postului se regăsesc și indicatorii de performanță, în funcție de care salariatul este evaluat anual și în funcție de care se va efectua recompensarea acestuia.

Pentru a putea gestiona activitatea de recompensare a salariaților a unei organizații, departamentul de resurse umane al unei organizații trebuie să ducă la îndeplinire și să execute mai multe activități, cum ar fi: evidența contractelor de muncă și transmiterea acestora în *Revisal*, întocmirea și ținerea evidenței dosarelor de personal, precum și actualizarea acestora, ori de câte ori intervin modificări, cu completarea documentelor necesare, întocmirea statelor de salarii și trimiterea fluturașilor de salarii către salariați, întocmirea pentru fiecare fișă de post a indicatorilor de performanță în funcție de a căror îndeplinire salariatul va fi recompensat, evaluarea periodică anuală a salariaților în vederea stabilirii și actualizării salariilor, precum și a stabilirii noilor condiții, a noilor niveluri recompensatorii aprobate de către conducere, promovarea salariaților care au fost eficienți în activitatea firmei, evidența concediilor și a pontajelor de prezență, precum și multe alte activități.

Statul de salarii, împreună cu *fluturașii* de salariu, sunt alte documente importante unde regăsim, la rubrica recompenselor acordate salariaților, Alte drepturi sau prime, care sunt supuse apoi impozitării, cu contribuții în funcție de respectivul avantaj primit de salariat. Există schimbări legislative destul de frecvente în ceea ce privește domeniul resurselor umane, iar unde sunt organizații mari, cu cel puțin 10 salariați, aceștia sunt obligați, conform Legii dialogului social nr. 367/2022 actualizată, să își constituie la nivel de unitate sindicat.

Așa cum știm, omul este resursa umană cea mai de preț a unei organizații, deoarece fără oameni, ea nu ar exista. Însă, în societatea actuală, omul este privit de unele organizații și în termeni doar de costuri, și, din acest motiv, domeniul tehnologiei informaționale a avansat și a evoluat prin dezvoltarea inteligenței artificiale, în ideea eficientizării activității firmelor și a reducerii costurilor cu personalul salariat.

Însă, roboții nu ne pot înlocui pe noi, oamenii, fiindcă nu posedă creativitate, nu au sentimente și nu acționează în consecință, nu se adaptează oricărei situații, precum oamenii, pentru a crește eficiența activității și eficacitatea realizării îndeplinirii obiectivelor organizațiilor. Chiar și aceștia, roboții, trebuie supravegheați și monitorizați de către oameni, pentru a nu se defecta și a-și realiza treaba/programele cum trebuie/conform cerințelor prestabilite. Omul e net superior tehnologiei și nu poate fi înlocuit, deci importanța departamentului de resurse umane este cu atât mai mare, deoarece trebuie să găsească, pentru funcțiile de manageri, oameni competenți, ambițioși și dornici de rezultate excelente în ceea ce fac, întrucât satisfacerea nevoilor și aspirațiile și comportamentele indivizilor trebuie să fie integrate și armonizate cu obiectivele organizației.

Așadar, unul dintre instrumentele de bază pentru a influența eficiența activității firmelor, un important instrument al managementului resurselor umane, este acela de a recompensa angajații în diferite moduri, recompensele variind de la o formă concretă, fizică, (cum ar fi, de exemplu, un feedback scris), la o formă intangibilă, concretizată în recompense sociale, acestea fiind concretizate în aprecieri, o vorbă bună, un gest de omenie venit de la conducerea superioară a unei

organizații către personalul companiei, indiferent unde ar fi situat acesta, ca poziție, pe scara ierarhică.

De precizat aici este că e foarte important ca să existe comunicare sub toate formele, pe toate palierele sociale și ierarhice, între membrii unei organizații.

O bună relaționare în cadrul organizației face ca informația să circule liber, iar activitățile să se desfășoare fără să existe probleme de comunicare, iar succesul unei companii nu stă numai în a îndruma personalul în direcția dorită de organizație, dar și de a stimula, de a motiva oamenii în vederea creșterii eficienței activității, prin maximizarea rentabilității, a indicatorilor de performanță ai acesteia.

Indivizii, ca să fie stimulați, trebuie să își dorească foarte mult recompensarea, deoarece astfel vor fi recunoscători organizației care le-o va acorda și vor începe să depună eforturi mai mari pentru a obține acea performanță solicitată. Ulterior, aceștia trebuie să fie convinși că performanța mai bună le va aduce ca rezultat recompensele dorite și, în acest sens, vor urmări dacă s-a adus la îndeplinire ceea ce le-a fost solicitat, ca într-un final, să verifice prin corelare dacă eforturile lor suplimentare au fost corelate clar cu evoluția performanței organizației, analizând astfel impactul muncii lor, prin autoevaluare și autodepășire, în acest sens.

2.4. Perspective sociologice cu privire la muncă și recompense

Mai multe abordări și puncte de vedere diferite au fost exprimate, de-a lungul timpului, în legătură cu munca. Dar cea mai relevantă perspectivă este cea a lui Karl Marx (1.818-1.883), celebru economist, filosof politic și istoric german, care a prezentat munca ca fiind calea prin care lumea poate fi schimbată și a considerat gândirea ca fiind o componentă a muncii.

Gândirea sociologică a lui Karl Marx s-a bazat pe sistemul filozofic al lui Georg Hegel (1770-1831), care considera gândirea ca fiind o componentă a muncii.

În opinia lui Karl Marx, societățile, care erau în trecut împărțite în două clase, și anume: proletariat, reprezentat de totalitatea muncitorilor fără mijloace de producție, și burghezie, clasa socială care avea mijloacele de producție. Aceste două clase, în ansamblul lor, se modificau doar prin lupta de clasă și nu prin idealuri.

În ciuda faptului că Karl Marx nu era de acord cu faptul că în capitalism o persoană care nu a depus nici un efort, nu a dat nici măcar un sfat pentru a obține respectiva producție, să primească o parte atât de mare din produsul muncii muncitorului, Adam Smith, economist, om politic și filozof scoțian, considera acest lucru a fi corect, deoarece „dacă acele stocuri sau acel capital nu sunt mai întâi furnizate, salariul muncitorului nu poate fi plătit”. (Smith, 2011, p. 32) .

Așadar, observăm că acel capital al investitorului, conform opiniei lui Smith, „este direcționat în mod natural spre cultivarea sau producerea de bunuri care vor satisface o cerere” (Smith, 2011, p. 33), iar acea cerere va conduce la obținerea unui preț bun și, implicit, se va transforma într-un venit al investitorului, iar în ceea ce privește recompensele, acestea se acordau pentru „încurajare, fie pentru unele manufacturi la început, fie pentru acel gen de muncă despre care presupunea că ar merita anumite favoruri”. (Smith, 2011, p. 280).

Spre deosebire de Karl Marx, care a introdus termenii de „birocrăție” și „alienare” și care, alături de Friederich Engels, expune în anul 1848, în lucrarea „Manifestul comunist” efectele

capitalismului asupra societății, sociologul Emile Durkheim are rolul de a evidenția elemente ale interacțiunii sociale într-un sistem social, rolul și funcțiile acestora. Acesta prezintă, în anul 1893, ideea unei ordini sociale, ordine care ar fi fost menținută prin solidaritate organică și mecanică, conform lucrării sale „Diviziunea muncii sociale”. Diferența-cheie între solidaritatea mecanică și cea organică este că, în timp ce solidaritatea mecanică este vizibilă în societățile preindustriale, solidaritatea organică este vizibilă în societățile industriale.

Concluzia lui Emile Durkheim a fost aceea că, în societatea tradițională, cultura împreună cu religia au creat o conștiință colectivă ce a furnizat solidaritate, iar solidaritatea vine din interdependența indivizilor cu funcții specializate. „Societatea nu este simpla sumă a indivizilor. Mai degrabă, sistemul format prin asocierea lor reprezintă o realitate specifică, având propriile caracteristici” (Thorpe, Yuill, Hobbs, Todd, Tomley și Weeks, 2018, p. 37).

Charles Wright Mills, sociolog și filosof, dezvoltă ideea preluată de la Karl Marx și o aplică asupra propriei analize, vizând efectele raționalizării în societatea occidentală la mijlocul secolului XX, examinând clasa mijlocie birocratică. Rezultatele sale s-au concretizat în impresia că marxismul nu a reușit să abordeze problemele sociale și culturale legate de dominația industriei comerciale și, în consecință, clasa mijlocie din secolul XX din Statele Unite a fost îndepărtată de la valorile sale tradiționale, cum ar fi acelea de a fi mândru, de a avea o meserie, și, astfel, această clasă a fost dezumanizată de raționalizarea tot mai mare. Conform lui Charles Wright Mills, a avea o imaginație sociologică presupune „trecerea de la studiul obiectiv al *cum este*, la un răspuns mai subiectiv la întrebarea *cum ar trebui să fie?*”. (Thorpe, Yuill, Hobbs, Todd, Tomley și Weeks, 2018, p.49).

De asemenea, putem observa că, spre deosebire de Karl Marx, care a considerat că economia are cel mai important rol în societate și că în jurul ei gravitează activitatea unei țări, că fiecare societate are mai multe moduri de producție, mai multe mijloace de producție și proprietatea acelei producții, nu același lucru putem spune despre Max Weber, care e considerat unul dintre părinții fondatori ai sociologiei, născut în 1864, în Erfurt, Germania. Acesta a avut o viziune mult mai amplă, putem spune chiar multidimensională, deoarece a catalogat societatea civilă în mai multe straturi, nu numai ținând cont de aspectele economice, ci a luat în considerare mai multe aspecte, cum ar fi: consumul, poziția pe piață și șansele de viață. Conform concluziilor lui Max Weber din lucrarea „Etica protestantă și spiritul capitalismului”, din anii 1904-1905, societatea era clasificată și nu era limitată doar la două categorii de persoane, ci era compusă din patru niveluri de categorii de persoane, în funcție de poziția lor în ceea ce privea puterea, prestigiul și averea, iar munca reprezenta „un mijloc ascetic verificat, unul care poate fi folosit în scop preventiv împotriva ispitelor pe care puritanismul le asocia ideii de *unclean life*” (Weber, 2007, p. 161).

Aceste categorii de persoane se regăsesc în Europa după cel de-al Doilea Război Mondial, precum și în prezent: clasa superioară proletară, lucrătorii cu colar alb, mica burghezie și lucrătorii manuali.

Max Weber a prezis succesul economiei capitaliste datorită raționalizării asupra modelelor tradiționale. Astfel, „Conform lui Weber, **societatea modernă a înlocuit obiceiurile și valorile tradiționale prin decizii raționale, într-un proces de dezumanizare care a afectat nu numai cultura, ci și structura societății**” (Thorpe, Yuill, Hobbs, Todd, Tomley și Weeks, 2018, p.47).

În anii 1840, în perioada conflictualistă, Max Weber a susținut că problemele economice stau la baza schimbărilor istorice, iar tensiunile și conflictele și conștiința de clasă erau determinate de acestea. Max Weber a considerat organizațiile formale ca identificându-se cu termenul de birocrație, adică acele structuri organizatorice cu reguli formale, cu o ierarhie a autorității și cu o industrie cât mai robotizată în vederea asigurării obiectivului organizației, acela al unui maxim de eficiență. Concluzia lui Weber a fost că, în cadrul organizațiilor birocratice, deciziile au caracter normativ, iar acest lucru reflectă faptul că doar în acest tip de organizație birocratică putem spune că se vorbește atât de autoritate, cât și de sancțiune, dar și de recompensă. (Lupșa și Bratu, 2006, p. 57).

Spre deosebire de Emile Durkheim, filozof și sociolog francez, care cerceta societatea ca un întreg, Weber își îndrepta atenția asupra individului ca unitate de studiu.

Recapitulând abordările teoretice din sfera sociologiei muncii, putem extrage opinia specialiștilor cu privire la ocuparea forței de muncă: „Pentru Marx, munca este o formă de obiectivare sau alienare; pentru Durkheim diviziunea muncii determină existența unui tip de societate (cu solidaritate mecanică sau organică), iar pentru Weber etica muncii este strâns legată de etica protestantă asociată spiritului capitalist” (Frunzaru, 2012, p.33).

Din perspectivă sociologică, motivația a fost interpretată și analizată în timp, deoarece ea influențează comportamentul oamenilor.

Însă, există și un alt punct de vedere, dezvoltat la început de secol XX, și anume, cel psihologic. Nu putem face abstracție și trebuie să luăm în considerare importanța apariției și dezvoltării teoriei behavioriste.

Conform teoriei behavioriste, comportamentul se poate modela, respectiv, tot ce e observabil și se poate măsura, poate fi studiat și explicat științific, fără a se apela la stările interne, sentimentele subiectului studiat. Acest comportament modelat este rezultatul proceselor de asociere și întărire prin recompense, dar și prin pedepse, și aparține lui John B. Watson.

Teoria behavioristă se aplică și se practică cu succes și în ziua de azi în diverse domenii, cum ar fi, de exemplu, cel al educației, unde copii sunt recompensați dacă învață. În cazul cercetării mele aplicative, vom observa dacă comportamentul respondenților salariați din domeniul „tehnologia informației” este modelat în funcție de avantajele primite de la organizație sub formă de diverse recompense. Tot în continuarea acestei cercetări, a Legii efectului, Skinner, care prefera termenul de „întărire” în loc de „răsplată”, a dezvoltat condiționarea operantă, o teorie a învățării, o modalitate prin care comportamentul poate fi întărit prin întăritori pozitivi (Sion, 2003, p. 20) sau negativi, sau poate fi pedepsit în sens pozitiv sau negativ, în funcție de intenția de modificare a comportamentului în sensul creșterii sau descreșterii sale.

Rolul recompenselor a fost evidențiat încă din 1906, prin cercetările fizicianului rus Ivan Petrovici Pavlov în ceea ce privește procesele digestive la câini, pentru ca mai târziu, în 1911, să se continue prin experimentele la pisici ale lui Edward Lee Thorndike, și care s-au finalizat cu enunțarea Legii Efectului, conform căreia comportamentul se schimbă în urma acțiunii factorilor externi.

În practica organizațiilor din ziua de azi, s-a observat că se întâlnesc două tipuri de motivări, și anume: motivația extrinsecă, care presupune acordarea unei recompense doar dacă se realizează sarcinile solicitate de către companie, și motivarea intrinsecă, în care organizațiile practic se folosesc de dorințele indivizilor de a cunoaște, de a avansa profesional și de a da sens vieții lor

pentru a-și îndeplini obiectivele proprii. Acest din urmă tip de motivație, motivația intrinsecă, aduce organizației rezultate mult mai bune și pe termen lung, față de primul tip, motivația extrinsecă, deoarece aceasta din urmă are efecte doar pe termen scurt, însă pe termen lung motivația scade.

În ceea ce privește formele motivării, Alfie Kohn, specialist recunoscut în probleme de motivare, „cere cu insistență ca managerii să înțeleagă corect motivarea intrinsecă. El le recomandă acestora să acorde maxim de atenție la ceea ce el numește **cei trei C ai motivării**: colaborare (Collaboration)-C1-, conținut (Contenu)-C2- și alegere (Choix)-C3-”. (Vagu, Stegăroiu, 2007, p. 93). Conform explicațiilor acestuia, dacă aflăm răspunsurile la cei trei C și le evaluăm putem obține un indice al satisfacției generale.

Există așadar o strânsă legătură între recompensare și motivație, instrument de modificare a comportamentului, iar beneficiile obținute în urma recompensării aduc atingere, direct sau indirect, statusului și rolurilor unui individ din cadrul societății. Prin plata de recompense unui salariat are loc o recunoaștere a meritelor acestuia, și deci e posibilă și o promovare, fapt care poate conduce la un nou status dobândit de către salariat în cadrul organizației în care lucrează, poate conduce la o creștere a autorității acestuia, a prestigiului salariatului în mediile pe care le frecventează, și nu numai acestea.

De asemenea, conform cercetărilor specialiștilor sociologi, în orice moment un salariat din cadrul organizației poate să se afle în situația de conflict intrastatus, datorită suprasolicitărilor la care este supus și, din această cauză, având prea multe roluri corespunzătoare diferitelor statusuri deținute, acesta nu poate duce la bun sfârșit toate activitățile aferente rolurilor sale, și deci poate eșua cu ușurință, având astfel un conflict de rol (Anastasiu, 2011, p.198).

Dacă în trecut, în perioada feudală, statutul unui individ era dat de titlul și pământul pe care îl moșteneau, cu timpul, treptat, de-a lungul timpului, societățile au evoluat, s-au dezvoltat. Așadar, s-a schimbat modalitatea de modificare a statusului și rolului unei persoane în societate, ca urmare a dezvoltării sistemului de învățământ, a educației gratuite, acestea devenind resursă importantă și mobilizatoare pentru fiecare. Evoluția educativă și profesională a indivizilor în societatea noastră modernă s-a realizat atât prin avansarea pe orizontală, în cadrul aceleiași structuri ierarhice, cât și prin avansare profesională pe scară verticală.

Tot în trecut, dacă aruncăm o privire în perioada tayloristă, când se punea accent pe subdiviziunea muncii și pe acordarea de recompense materiale, ca formă de motivare a oamenilor, doar celor care își îndeplineau sarcinile cât mai eficient într-un anumit timp, cât mai rapid, ei bine, nu același lucru putem spune despre perioada democratică, în care libera inițiativă este încurajată, deci creativitatea salariaților poate conduce, prin motivare intrinsecă, la obținerea de performanțe și la crearea de recompense.

De asemenea, faptul că există diferențe între indivizi cu privire la sex, origine, rasă, etnie, religie, vârstă și altele, nu trebuie să creeze discriminări cu privire la plata salariului și, implicit, și a recompenselor, deoarece se aduce atingere demnității umane, iar conform art.159 alin.3 din Codul Muncii, „La stabilirea și la acordarea salariului este interzisă orice discriminare”.

La educație și învățământ au avut acces multe dintre persoanele din clasa de jos. Prin faptul că au învățat, rezultatul muncii lor a fost acela că au avut acces la joburi mai bune, și deci au câștigat bani mai mulți. Așa a apărut și s-a dezvoltat libera circulație a forței de muncă, iar în societatea

democrată și în societatea modernă actuală, în care trăim acum, formarea profesională a personalului salariat, faptul că poate să își perfecționeze și să își îmbunătățească cunoștințele, reprezintă o resursă principală care poate intra în politica de recompensare a unei organizații, respectiv în managementul resursei umane al companiilor.

În literatura de specialitate există mai multe definiții ale **conceptului de motivație**, însă una dintre ele ne atrage atenția prin aspectul ei de continuitate, de proces: „Proces decizional individual prin care oamenii optează cu privire la tipul de comportament pe care îl vor adopta în scopul îndeplinirii obiectivelor propuse” (Vlăsceanu, 2003, p. 237).

În cercetările efectuate cu privire la conceptul de evaluare a personalului, putem fi de acord cu faptul că această activitate reprezintă „ansamblul proceselor prin intermediul cărora se emit judecăți de valoare asupra salariaților din organizație”, (Nicolescu, 2009, p. 63), atât cu privire la modul de îndeplinire de către aceștia a obiectivelor și scopurilor organizaționale, cât și cu privire la modul personal de exercitare a atribuțiilor, responsabilităților, a modului cum se pregătesc profesional continuu spre a fi promovați, a recompenselor primite pe criterii meritorii, precum și a altor comportamente observabile.

Pe de altă parte, trebuie să atragem atenția că o organizație este, din punct de vedere sociologic, un grup de oameni care au aceleași valori, norme și care au un țel comun, acela de a servi organizația cât mai bine, de a realiza misiunea acesteia. Și totuși, în cadrul organizației, aceștia trebuie să identifice sentimentul de apartenență la organizație, apartenența reprezentând caracteristica principală a grupului. Apartenența se dezvoltă ca urmare a relațiilor sociale care se nasc între membrii organizației. Din cauza faptului că fiecare acționează în scopul intereselor personale, în grupurile mari, care se numesc grupuri secundare, există o coeziune slabă, și în cadrul lor se întâlnesc relații formale, relații de competență, spre deosebire de organizațiile mai mici, numite și grupuri primare, unde această coeziune este puternică, iar relațiile între membrii ei sunt informale, de prietenie.

2.5. Sistemul de recompense – Factori cu influență majoră asupra eficienței angajaților

Conform specialiștilor, atunci când vorbim de sistemul de recompense, acesta este format din recompense directe și recompense indirecte, iar acestea au rolul de influențare a angajaților pentru a „adopta un comportament dorit de organizație” (Manolescu, Aurel, Lefter, Viorel, Deaconu, Alecsandrina(editori), p. 508). Beneficiile salariaților, așadar, includ o remunerație financiară, care poate fi fixă sau variabilă, în funcție de anumiți indicatori, beneficiile angajaților constând în diverse avantaje salariale, dar și din recompensele nonfinanciare, care se referă la sentimentul propriu al individului, de realizare și împlinire profesională, de apreciere și recunoaștere de către organizație a meritelor sale, a eforturilor depuse, respectiv a performanței individului obținute în cadrul organizației.

Recompensele directe, conform tabelului lui C.D. Fischer, L.F. Schoenfeldt și J.B. Shaw, includ Salariul de bază, Salariul de merit și Stimulentele financiare, cum ar fi: premii, comisioane, adaosuri și sporuri la salariu, salariul diferențiat (acordul progresiv), cumpărarea de acțiuni, participarea la profit.

Recompensele indirecte, conform aceluiași tabel al lui C.D. Fischer, L.F. Schoenfeldt și J.B. Shaw, se împart în:

- *programe de protecție*, cum ar fi: asigurări medicale, asigurări de viață, asigurări de accidente, asigurări pentru incapacitate de muncă, pensii, prime de pensionare, ajutor de șomaj, protecție socială;
- *plata timpului nelucrat*, fapt care se reflectă prin concedii de odihnă, sărbători legale, concedii medicale, aniversări, stagiul militar, pauză de masă, timp pentru deplasare;
- *servicii și alte recompense*, cum ar fi mașină de serviciu, facilități pentru petrecerea timpului liber, consultații financiare, plata școlarizării, concedii fără plată, echipament de protecție, plata transportului, mese gratuite, servicii specifice.

Recompensele pentru o organizație reprezintă costuri, iar pentru salariați reprezintă venituri, însă ambele au același scop, și anume îndeplinirea obiectivelor organizației.

Dacă salariul are un nivel cât mai ridicat, astfel încât să fie salariatul mulțumit, și organizația e mai eficientă administrativ, ca urmare a faptului că paleta largă de avantaje fiscale este diversificată și mai complexă cu privire la modul de impozitare și încadrare. Avantajul salariatului ar fi că are siguranța că suma fixă o primește lunar, și organizația e mai sigură că nu ar putea exista conflict în ceea ce privește sistemul de salarizare, dar există și dezavantaje, cum ar fi faptul că sistemul de remunerare după timpul lucrat nu ar fi stimulat să crească productivitatea, în sensul creșterii rezultatelor sale, deoarece nu există motivația necesară.

Dacă însă salariatul are de ales, în afară de salariul fix, și alte avantaje, în funcție de ce i se oferă, sau dacă sunt la alegerea sa, atunci complexitatea pentru organizație crește, dar trebuie să satisfacă nevoile salariaților pentru a își atinge și ea propriile obiective.

Achitarea salariilor nete se efectuează în numerar sau prin virare bancară, lunar, în una sau două tranșe, respectiv avans și lichidare, conform contractului individual de muncă. Salariul de bază brut este menționat în contractul individual de muncă, precum și alte avantaje care se regăsesc și sunt stabilite și în Contractul colectiv de muncă și Regulamentul intern al organizației.

În organizațiile unde se lucrează program de noapte, conform Legii 53/2003, Codului Muncii, există diverse sporuri, în funcție de specificitatea fiecărei unități în parte, și anume: există sporuri la salariu pentru munca suplimentară, sporuri la salariu pentru munca prestată în zile de sărbătoare legală și care nu poate fi mai mic de 100% din salariul de bază, sporuri pentru condiții nocive de muncă, indemnizație de concediu, sporuri pentru condiții deosebite de muncă, sporuri pentru vechime în muncă, sporuri pentru exercitarea unor funcții, indemnizație de neconcurență, indemnizație de delegare, indemnizație de incapacitate temporară de muncă, sporuri de noapte de 25% din salariul de bază dacă munca a fost prestată în intervalul 22-6, dacă timpul astfel lucrat este de minim trei ore în acest interval; unde există salariați agenți de vânzări se acordă decontarea combustibilului; alte organizații decontează contravaloarea transportului la și de la locul de muncă, cu precizarea că acest beneficiu reprezintă sumă neimpozabilă, dacă beneficiul este prevăzut în contractul de muncă sau regulamentul intern; alte organizații încurajează dezvoltarea personală prin plata școlarizărilor sub forma cursurilor de pregătire profesională, alte organizații acordă ajutoare pentru situații excepționale, ele nefiind impozabile, însă prin acordarea lor salariatului îi crește gradul de apartenență față de organizație, deoarece un gest de ajutor la nevoie impresionează, dar și multe alte beneficii se regăsesc în practică.

Se știe prea bine că funcția de motivare este o funcție generatoare de eficiență. Factorii motivați determinanți dintr-o firmă, care influențează eficiența angajaților, sunt mulți, numeroși și variați.

Printre aceștia enumerăm: salariul, posibilitățile de avansare și dezvoltare profesională continuă în cadrul organizației, existența competiției organizaționale pentru a putea avansa în carieră, statusul social dobândit de către viitorul salariat atât în cadrul organizației, dar și în afara ei, prestigiul funcției ocupate, dar și imaginea companiei, care se reflectă prin atitudinea și comportamentul salariaților față de mediul extern, mediul climatic organizațional, munca în echipă și ajutorul din partea membrilor organizației, atât cel inițial, în vederea integrării pe noua funcție, cât și ulterior, în vederea realizării cu eficiență și eficacitate a tuturor obiectivelor organizaționale, siguranța și securitatea locului de muncă, importanța libertății de acțiune în vederea desfășurării activității, respectiv gradul de neîngrădire al creativității individuale, diversitatea activităților efectuate, importanța oportunității de a putea lua decizii, importanța localizării sediului organizației față de salariați, importanța programului organizației, dacă aceasta oferă sau nu flexibilitate în ceea ce privește desfășurarea muncii, importanța de a fi stimulat de către organizație în vederea obținerii unor cât mai bune rezultate, importanța contribuției individuale în cadrul companiei, ce va conduce indirect la contribuția organizației în ansamblul ei, lipsa discriminărilor de etnie, sex, vârstă din cadrul organizației, importanța respectării legislației muncii de către organizație, importanța nivelului fluctuației de personal din cadrul organizației, importanța culturii organizaționale, importanța pe care organizația o acordă sănătății mentale a salariaților săi, prin diverse programe de stimulare și participare a acestora la diverse cursuri de recreere, importanța pe care organizația o acordă sănătății nutriționale a salariaților prin asigurarea, prin firme de catering, a mesei de prânz, asigurarea zilnică cu fructe, dar și multe altele.

De-a lungul timpului, s-a constatat că nu poți obține rezultate majore și eficiență în calitate de salariat într-o organizație privată, dacă nu ești motivat și recompensat în vreun fel, asta cel puțin pe termen scurt.

Motivația a fost cercetată de-a lungul timpului și există, în literatura de specialitate, atât în teoriile motivaționale clasice, ale lui Frederick Taylor, Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, cât în cele moderne ale lui Clayton Alderfer, McClelland, J.Stacy Admas, Victor Vroom, diferite abordări interesante, justificate și argumentate de fiecare în parte.

Însă, între teoriile moderne, am fost atrași de un exemplu al teoriei ERG, a lui Clayton Alderfer, care, revizuind teoria clasică a lui Maslow, atrage atenția că, atâta timp cât unui salariat nu i se satisface nevoia de creștere, de autodezvoltare, de avansare într-o organizație, acesta poate să revină la nevoia de relaționare, însă dacă este constrâns, sau există circumstanțe care nu îi permit nici măcar acest lucru, atunci acesta se întoarce la nevoia de existență, de securitate financiară, pentru a putea satisface și acele nevoi de relaționare (Arnolds, 2002, p. 699). Am putea atrage atenția, în această situație, asupra telemuncii existente încă în prezent și care, dacă este impusă de către organizație, atunci are un efect negativ asupra individului, și nu putem spune că mai poate fi considerat un beneficiu pentru salariat. Nu același lucru putem spune că se întâmplă în teoria lui Maslow, unde există o diferență între cele două teorii, deoarece dacă un salariat are nevoia de stimă, dar nu e satisfăcut, el nu va reveni la interesul său în legătură cu nevoia de relaționare. Acest exemplu consider că este un element central și important al acestei cercetări, un element care ar putea evolua în viitor, într-un fenomen amplu la nivel de societate și în legătură cu care multe companii ar trebui să își îndrepte atenția, ca o primă măsură de prevenire și de evitare a situațiilor

de plecări de personal, de oameni calificați profesional și buni... dar pentru ei poate că este mult mai important atât aspectul dezvoltării, cât și al socializării într-un mediu ambiant, și, decât să fie privați de această nevoie de relaționare, preferă soluția cea mai simplă, respectiv aceea de a părăsi organizația; o altă cauză este faptul că, ceea ce părea odată un avantaj salarial acordat, respectiv flexibilitatea timpului liber, telemunca, pentru a se putea dezvolta profesional, în situația unei necesități de dezvoltare, concomitent cu constrângerea nivelului de relaționare, se poate transforma încet, treptat și sigur, pe nesimțite, în dezavantaj și pierdere pentru companie, dar câștig sau nu, probabil pentru salariat, deoarece așa este natura noastră umană, vrea să se dezvolte, să crească, să evolueze într-o societate, alături de oameni și nu izolat și fără perspective de dezvoltare.

Așadar, putem deduce că, în funcție de ceea ce se încurajează prin sistemul de recompensare al unei organizații, putem avea mai multe tipuri de culturi organizaționale. Există cazuri când organizațiile încurajează sisteme de recompensare competitive, bazate pe realizări concretizate în diverși indicatori de performanță atinși, și în acest caz putem spune că este promovat individualismul salariatului și avem, în această situație, o **cultură organizațională extrem de competitivă**. De asemenea, mai există cazuri în care organizațiile pun mai mult accent pe partea umană a individului, se întâlnesc mai frecvent recompensele nonfinanciare, dar care au influență și își pun amprenta pe sensibilitatea indivizilor, respectiv se pune accent pe sistemul de apartenență la comunitatea organizației și astfel se încurajează o **cultură organizațională incluzivă**.

Principiile generale ale sistemelor de salarizare, conform specialiștilor (Manole, 2022, p. 111), sunt următoarele: Formarea salariului este supusă mecanismului pieței și implicării economico-sociale, Principiul negocierii salariului, Principiul existenței salariului minim sau al salarizării în condiții de protecție socială, La muncă egală, salariu egal, Principiul salarizării după cantitatea muncii, Principiul salarizării în funcție de pregătirea, calificarea și competența profesională, Principiul salarizării după calitatea muncii, Principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă, Principiul descentralizării și liberalizării salariului, Caracterul confidențial al salariului.

În literatura de specialitate (Manole, 2006, p.310), dar și în practica zilnică, se întâlnesc următoarele tipuri de sisteme de salarizare: sistemele de salarizare bazate pe rezultate și sistemele de salarizare bazate pe timpul lucrat. Pentru a recompensa salariații, posturile lor trebuie să treacă prin procesul de evaluare, evaluare care ține cont de mai mulți factori de dificultate, în opinia specialiștilor (Manole, 2022, p. 119), și anume: calificarea impusă de post, responsabilitatea pe care postul o presupune, condițiile de muncă existente la nivelul postului, dificultatea muncii, efortul fizic și psihic necesar, precum și alți factori, ca de exemplu puterea de decizie, de negociere, de mediere, puterea relațională, nivelul de creativitate, numărul de subordonați, prezența caracteristicii de originalitate, inovația și altele.

Conform literaturii de specialitate, în ceea ce privește metodele de evaluare a posturilor, acestea sunt: metoda ierarhizării posturilor, metoda clasificării posturilor, metoda comparării factorilor și metoda punctelor. Aceste metode sunt diferite, iar organizația are libertatea de a decide care metodă de evaluare i se potrivește mai bine și, în urma rezultatelor evaluării, de a decide pe criterii meritorii personalul care va fi recompensat, precum și pe cei pe care trebuie să îi mai trimită la cursuri de perfecționare pentru a fi mai eficienți. În urma rezultatelor de la cursuri se face o altă reevaluare și se corectează situațiile acolo unde mai este necesar.

2.6. Eficiența organizațiilor și eficiența fiecărui angajat în particular

Eficiența, dacă ne raportăm la termenul de costuri, reprezintă acel raport prin care se obține maxim de eficacitate utilizând costuri cât mai puține. Eficiența este maximă, atunci obții cât mai mult și cu costuri foarte mici. În ceea ce privește **eficacitatea**, a fi eficace înseamnă că ți-ai îndeplinit obiectivele propuse.

Dat fiind faptul că resursele naturale, după cum știm prea bine, sunt limitate, orice organizație încearcă să își realizeze obiectivele sale economice printr-o raționalizare cât mai eficientă a resurselor cu care contribuie la desfășurarea activității sale. Capitalul uman este reprezentat de resursa umană, iar ținând cont că indivizii au fiecare eficiența personală proprie în viața de zi cu zi, organizația este cea care trebuie să direcționeze și să dirijeze sensul eforturilor acestora, în vederea identificării eficienței activităților lor cu eficiența activităților organizației și, implicit, eficacitatea acesteia.

Eficiența unei organizații, în ansamblul ei, este rezultatul eficienței resursei umane care compune acea organizație. Așadar, cu cât o organizație este mai eficientă, cu atât ea se poate dezvolta mai mult, crește în activitate și deci poate avea și mai mulți salariați. Ea își poate consolida imaginea pe piață, poate crește și se poate repartiza proporțional, pe măsura capacității fiecăruia, volumul de muncă, astfel încât salariații să nu fie supraîncărcați cu activități care conduc apoi la neglijarea vieții personale a acestora și, implicit, la dereglarea echilibrului dintre profesie și viața familială, echilibru atât de necesar, pe care îl are orice individ.

Există organizații în care este încurajată munca în echipă, deoarece activitatea echipei este mai eficientă, mai rapidă, mai performantă. Aici are loc o dezvoltare mai pronunțată a unor sentimente de apartenență față de organizație, deoarece fiecare persoană are o latură umană, care se manifestă pe parcursul desfășurării activităților, iar rezultatele aparțin întregii echipe, nu sunt individuale, ca să poată exista competitivitate între membrii organizației. Însă, la final de an, toți salariații sunt evaluați, în vederea recompensării lor și aprecierii de către organizație a eforturilor depuse de-a lungul întregului an.

Eficiența fiecărui salariat în parte poate fi stimulată doar printr-un sistem de recompensare generos, din partea organizației, sistem care cuprinde atât recompense materiale, respectiv financiare, dar și recompense nonfinanciare.

2.7. Impactul recompenselor asupra eficienței organizațiilor

În general, dacă există un sistem de recompense generos, impactul acestora asupra eficienței organizațiilor poate fi semnificativ, în sensul creșterii rapide și vizibile a performanțelor organizației.

Dar ce sunt performanțele?

Conform specialiștilor din Dicționar Explicativ al limbii române, performanța reprezintă acea „realizare deosebită într-un domeniu”. (Comșulea, Șerban și Teiuș, 2014, p. 257).

Recompensele nonfinanciare, de genul: o vorbă bună, o laudă, o apreciere din suflet, venită din partea managerului, poate stimula eficiența unor salariați ai organizației pentru care este important acest aspect social-uman și care au dezvoltat un sentiment mai puternic de apartenență față de organizație.

Mulți salariați își doresc ca, în cadrul organizației în care lucrează zi de zi, să se simtă confortabil, printre colegi, printre membrii organizației și astfel să considere organizația respectivă ca fiind o mare familie, în care ei pot evolua frumos și profesional în carieră. Aceste organizații cu cultură organizațională incluzivă au costuri mai mici și sunt mai eficiente, deoarece sunt mai profitabile, conform formulei Eficienței, care este stabilită astfel:

$$\text{Eficiență} = \text{Eficacitate} / \text{Costuri}. (1)$$

La numărător suma fiind mai mare, deoarece la numitor costurile sunt mici, recompensele sunt nonfinanciare și nu angrenează ieșiri de resurse. Nu același lucru putem spune despre firmele care răspândesc acea cultură organizațională în care este încurajată competitivitatea, concurența acerbă între salariați care trebuie să își demonstreze atât lor, dar și companiei în cadrul căroră muncesc, că sunt cei mai buni, cei mai performanți, cei mai inteligenți, cei mai eficienți. Aici putem spune că există o graniță sensibilă, deoarece există o eficiență, însă nu o putem considera ca fiind maximă, deoarece costurile cresc pentru a recompensa acel salariat pentru eforturile depuse. Există în această situație ieșiri de resurse mai mari, și deci raportul Eficacitate/ Costuri poate să scadă, astfel încât în acest caz există eficiență, însă nu maximă.

Dar, așa cum știm, orice organizație are un buget de venituri și de cheltuieli, anumiți indicatori care sunt solicitați de către conducere spre a fi realizați, anumite obiective și întotdeauna o companie este organizată și precaută în utilizarea rațională a resurselor sale. Deci, o organizație va alege întotdeauna și va pune la dispoziția salariaților acel sistem de recompensare care îi va determina pe oameni să fie motivați în a fi eficienți în activitatea organizațională firmei. Motivațiile oamenilor pot fi extrinseci, exterioare, adică generatoare de costuri pentru organizație sau pot fi intrinseci, și în acest caz vorbim de recompense nonfinanciare, când nu există costuri.

Sarcina managementului resurselor umane este de a identifica acei indivizi cu acele aptitudini, capacități și competențe care sunt necesare în vederea realizării sarcinilor din Fișa postului lor, de aceea va încerca pe cât posibil retenția personalului specializat, pregătit, care nu mai necesită timp pentru a fi instruit în vederea realizării sarcinilor în timpi productivi cât mai scurți, deoarece aceștia sunt generatori de costuri, iar aceste perioade tranzitorii sunt bine cunoscute de către organizațiile aflate în pregătire de specialiști în cadrul companiei. Trebuie o analiză bine verificată prin metode diferite de către departamentul de resurse umane în vederea efectuării alegerilor corecte.

III. Metodologie. Designul cercetării

Expunerea și argumentarea tipului de cercetare. Mai întâi, consider important a preciza că a realiza o Cercetare înseamnă aplicarea unor instrumente, tehnici, metode în vederea studierii comportamentul uman pe baza unui eșantion, pentru a afla realitatea socială din teren. Cercetarea presupune parcurgerea mai multor etape, în vederea înțelegerii mai aprofundate a unor aspecte din realitate, cu ajutorul colectării de date, a prelucrării și interpretării acestora, respectiv analiza datelor obținute prin culegere.

Cercetarea de față își propune să analizeze în ce măsură nivelurile recompenselor reprezintă un aspect relevant în vederea creșterii eficienței activității firmelor.

Din punct de vedere al perspectivei obiectivelor, am considerat tipul de cercetare ca fiind o cercetare explicativă, deoarece se testează ipotezele menționate pe baza informațiilor existente pe care le testez. Cercetarea este **explicativă**, deoarece subiectul recompensării salariaților este de actualitate, de interes atât pentru organizații cât și pentru salariați; și pentru că legislația la care sunt supuse beneficiile extrasalariale suferă în permanență modificări legislative, apar noi teritorii care trebuie explicate și explorate, care sunt de interes, mai ales din prisma organizațiilor care vor să își valorifice la maxim resursa umană disponibilă; organizațiile vor să știe, cu cât mai multă promptitudine, cum pot să își recompenseze salariații cât mai bine posibil, astfel încât să poată declanșa la aceștia factorul motivațional care va conduce la schimbarea comportamentului lor, prin creșterea performanței lor individuale, dar și a celei de grup, și deci, indirect, vor conduce la o creștere a eficienței activității organizațiilor. Organizațiile vor să cunoască dacă există o corelație între recompensele acordate salariaților și eficiența activității firmei; de asemenea, vor să știe cauzele și mecanismele din spatele apariției acestor motivații pentru care salariații își doresc anumite recompense, care sunt acei factori ce influențează alegerile acestora și deci, pe ansamblu care anume sunt recompensele preferate de aceștia, pentru a satisface nevoile lor, dar care să conducă și la creșterea eficienței activității organizațiilor. Practic, se caută un echilibru, respectiv o armonizare atât a intereselor salariaților, cât și a organizațiilor, în condiții de inflație economică, deoarece se datorează, fiscal vorbind, contribuții și taxe din ce în ce mai mari la stat, pentru acordarea acestor recompense. Și organizațiile trebuie să caute realizarea cu eficiență a activității lor, în vederea atingerii obiectivelor lor organizaționale, în condiții de respectare a reglementărilor legislative, dar și de satisfacere a nevoilor salariaților, nevoi individuale, proprii, ale acestora, dar ea trebuie să le lase și oportunitatea dezvoltării lor ca salariați, în cadrul organizațiilor. Deci, organizația are de realizat o misiune complexă, ce necesită atenție, alegeri raționale și economice, eficiente.

De asemenea, am considerat acest tip de cercetare **explicativă** deoarece, prin intermediul ei, încerc să explic mai multe fenomene care deja există și funcționează în realitatea în care trăim, însă studierea lor conduce la o mai bună aprofundare a realității societății.

Cercetarea se aplică unui interes de grup în care nu intervin, dar cercetez și demonstrez că felul în care o să fie recompensați salariații în prezent, ca urmare a rezultatelor cercetării, o să producă rezultate în anii următori, deci e o cercetare fundamentală, ea aducând un plus de cunoaștere care ne va fi util în viitor.

Dacă analizăm, din punct de vedere al perspectivei de aplicare, ca urmare a faptului că poate servi formulării politicilor și practicilor organizației, respectiv poate conduce la îmbunătățirea fenomenului de creștere a eficienței activității organizațiilor, cercetarea este **aplicată**.

Cercetarea este aplicată deoarece are scopul de a rezolva anumite probleme din cadrul organizației, respectiv, pe de o parte, răspunde necesităților salariaților prin oferirea de recompense, de beneficii extrasalariale financiare sau nonfinanciare și deci de a răspunde intereselor unui grup, adică salariaților organizației, iar pe de altă parte, există interesul din partea organizațiilor de a-i motiva în creșterea performanțelor lor, care se transpune și se reflectă în creșterea eficienței activității firmelor.

Cercetarea aplicată în prezenta lucrare este o cercetare fundamentală, deoarece cercetez acum activitatea de recompensare, identific problemele, apoi găsesc și propun o soluție de rezolvare, urmând ca peste o anumită perioadă de timp să se vadă efectele, rezultatele concretizate în

creșterea eficienței activității firmelor. Ea are ca scop principal acela de a avansa în înțelegerea fenomenului recompensării salariaților, în scopul aplicării practice ulterioare al acestora de către organizații, în vederea atingerii obiectivului lor, respectiv al creșterii eficienței activității lor.

Este o cercetare **transversală**, deoarece scopul ei este să studieze fenomenul recompensării într-un context temporal și spațial specific. Cercetez o singură dată acest fenomen și cercetarea se finalizează. Această cercetare nu este o cercetare longitudinală, deoarece nu se face pe parcursul mai multor ani de zile, ca să dureze o perioadă lungă de timp.

Nu este o cercetare panel deoarece nu se schimbă chestionarele spre completare acelorași persoane din baza de date, la momente de timp diferite, pentru a vedea evoluția în timp. Cercetarea se efectuează o singură dată, la un anumit moment și apoi, ulterior, se analizează rezultatele obținute în urma primirii răspunsurilor de la respondenți.

Din punct de vedere al modului în care sunt planificate procesele de cercetare, putem spune că cercetarea noastră este o cercetare **structurată**, deoarece există o metodologie clară, obiectivele și ipotezele sunt stabilite de la început, iar procesul este acela de a atinge obiectivele cercetării. Studiul de caz al acestei cercetări nu se aplică tuturor organizațiilor din toate domeniile de activitate, ci unui singur domeniu în particular, respectiv domeniul tehnologiei informației. Ca urmare a faptului că selecția respondenților are loc din rîndul organizațiilor de tehnologia informației, persoane care au ocupația de programatori, putem spune că eșantionul nostru este unul stratificat, având în vedere apartenența la ocupația de programator. Modalitatea de colectare, analizare și interpretare a datelor se realizează prin utilizarea chestionarului, care este un instrument de cercetare standardizat, iar gradul de măsurare și control din partea cercetătorului este ridicat, în acest sens se vor obține rezultate specifice și măsurabile. Astfel, privind din perspectiva modului de efectuare a investigării cercetării, cercetarea este structurată deoarece tot ceea ce urmează să întreb pe respondenți este structurat în cadrul chestionarului și acest tip de abordare se aplică pentru a studia anumite fenomene, atitudini vizavi de ceva anume, or, în cazul nostru, se studiază atitudinea salariaților față de activitatea de recompensare de către organizație.

Având în vedere metoda de culegere și prelucrare a datelor, cercetarea studiului se efectuează la nivel mezzzo, fiind pe de o parte, într-o foarte mică măsură o cercetare calitativă, deoarece ține și de înțelegerea respectivelor persoane, înțelegere care este subiectivă, depinde, deci, de modul cum e percepută o anumită situație, înțelegerea individuală a fenomenului recompensării.

Însă, ea se îmbină și considerăm că este, pe de altă parte, într-o mult mai mare măsură, o cercetare **cantitativă**, deoarece colectează date în vederea realizării unei analize statistice. Ca urmare a relației dintre cercetător și subiect, accentul este pus pe variabile, este o poziție din exterior a cercetătorului, există deci distanță relațională și, din acest punct de vedere, este o cercetare cantitativă.

Cercetarea din cadrul acestei lucrări este cantitativă din mai multe motive, și anume: din punctul de vedere al selectării unităților de cercetare – efectiv din populația vizată, eșantionarea este statistică, deci analizez statistic, iar din punctul de vedere al raportării la explicație, cercetarea cantitativă are rolul de predicție, deoarece timpul acordat culegerii datelor este o perioadă scurtă de timp. Cercetarea este cantitativă deoarece, din punctul de vedere al naturii datelor, cercetarea cuprinde date generale, iar din punctul de vedere al metodei principale utilizate în vederea

colectării datelor, aceasta este chestionarul, analiza cantitativă a documentelor cu răspunsurile respondenților.

Din punctul de vedere al relației dintre teorie, concepte, ipoteze și cercetare empirică cercetarea este cantitativă, de verificare a teoriei prin cercetare empirică, preponderent deductivă.

Abordarea cercetării este **deductivă**, deoarece la baza ei stau ipotezele. Cercetarea deductivă pornește de la ipoteze, de la asumptii asupra realității și își propune să confirme ceva, așadar ne propunem să pornim de la teorii și ipoteze care deja există în general și pe care, în lucrarea de față, căutăm să le aplicăm într-un domeniu specific în cadrul organizațiilor, respectiv în domeniul tehnologiei informației, în vederea verificării veridicității și confirmării lor. Astfel, cercetarea își propune să testeze ipoteze.

Așadar, se pornește de la ipoteze și teorie, și se testează dacă se întâmplă, adică dacă sunt confirmate sau infirmate și ele se aplică salariaților din organizațiile supuse acestei cercetări.

Nu același lucru putem spune despre abordarea inductivă, care nu pornește de la nici o premisă, e o cercetare exploratorie. Ea pornește de la culegerea datelor, urmând să genereze teorii și apoi să le generalizeze, e o cercetare inovativă, or nu este cazul de așa ceva în cadrul cercetării mele.

Scopul acestei cercetări este acela de a studia, prin analiza răspunsurilor oferite de respondenți, existența unei similarități, între organizațiile participante, cu privire la sistemele de recompensare practicate, respectiv care formă de sistem de recompensare este predominant în cadrul firmelor cu activități specifice de tehnologia informației, deoarece unele organizații doresc să aibă costuri fixe cu personalul, utilizând acel de sistem de recompensare bazat pe timpul lucrat, iar alte organizații utilizează sistemul de recompensare bazat pe rezultat.

Organizațiile doresc ca salariații să crească performanța, iar aceasta este motivată, cel puțin pe termen scurt, de recompense. După cum bine știm, motivațiile salariaților reprezintă acel ansamblu de factori prin care se influențează comportamentul acestora. Ținând cont că, în domeniul legislativ românesc, au loc frecvente modificări legislative și apar unele îngrădiri poate, din partea organizațiilor în a le putea oferi chiar pe toate salariaților, se dorește această cercetare, pentru a se cunoaște mai bine calea de a eficientiza activitatea organizațiilor.

Obiectivul general urmărit în cadrul acestei lucrări de cercetare este identificarea recompenselor acordate angajaților care pot contribui la creșterea eficienței activităților firmelor din domeniul tehnologiei informației.

Acest obiectiv general se poate analiza prin studierea următoarele acțiuni specifice:

1. Identificarea componentelor sistemelor de recompensare specifice organizațiilor studiate.
2. Investigarea elementelor sistemului de recompensare cu impact asupra motivației acestora.
3. Investigarea relației între sistemul de recompensare și eficiența în muncă.

Ipotezele sau întrebările de cercetare, ipotezele de lucru, operaționale în raport cu tema acestei lucrări sunt următoarele:

1. Dacă sistemul de recompensare include atât componente directe, cât și indirecte, atunci performanța salariaților este mai mare.

2. Nivelul recompenselor determină creșterea eficienței în muncă a angajaților.

3. EXISTĂ / SAU NU EXISTĂ (aleg personal după terminarea colectării datelor – în funcție de rezultatele cercetării) diferențe semnificative în ceea ce privește sistemul de recompensare în organizațiile analizate.

Definirea populației – Populația în cadrul căruia se vor distribui chestionarele este formată din totalitatea salariaților organizațiilor cuprinse în studiul cercetării.

Organizațiile respective sunt X SRL, Y SRL și Z SRL. (încă nu știu de la cine o să primesc cele mai multe răspunsuri în chestionare cu denumirea firmei – voi ști la final).

Eșantionarea aplicată în cadrul acestei cercetări este cea de tip nonprobabilistic, ca urmare a includerii respondenților disponibili, care la rândul lor recomandă pe altcineva și tot așa. Vom aplica deci în această cercetare eșantionarea *bulgăre de zăpadă*.

În cadrul eșantionării nonprobabilistice nu există aceeași șansă de a fi inclus în studiu pentru toți salariații din domeniul tehnologiei informației, deoarece se vor alege un număr de trei, maxim cinci persoane reprezentante, care vor trimite chestionarul spre completare, pe mai departe, în organizațiile respective, astfel încercându-se să se asigure o acoperire cât mai mare.

Pentru eșantionarea nonprobabilistică, rezultatele cercetării sunt supuse erorii de selecție a respondenților, deoarece cercetarea studiază subiecții și persoanele respondente care sunt apropiate lor, cele alese în eșantion.

Dimensiunea eșantionului cercetat, conform (www.surveysystem.com, 2024), va avea un număr stabilit de 92 de respondenți la o populație totală estimată de 100 de respondenți, cu un nivel de încredere de 95%, o marjă de eroare de $\pm 3\%$, pentru câteva companii din domeniul tehnologiei informației, care în total o să depășească totalul de peste 100 salariați.

Sample Size Calculator – Confidence Level, Confidence Interval, Sample Size, Population Size, Relevant Population – Creative Research Systems (surveysystem.com)

(<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 2024)

Variabilele întâlnite în cadrul chestionarului sunt variabile nominale, ordinale și variabile de raport.

Operaționalizarea conceptelor din cadrul acestei cercetări reprezintă procedura prin care are loc crearea unei legături între universul teoretic-conceptual și realitatea empirică. (vezi Tabel 1, la finalul documentului).

Dimensiuni – delimitare spațială și temporală.

În perioada 20.03.2024 – 02.04.2024, s-a realizat cercetarea în raport cu tema acestei lucrări, în cadrul organizațiilor... X,Y, Z SRL.

Metoda principală de cercetare pentru culegerea datelor este chestionarul pe baza acordului între autorul lucrării prezentate și organizațiile menționate X,Y, Z.

De asemenea, pentru aplicarea și trimiterea chestionarului către un număr de 100 de respondenți în perioada....., în conformitate cu GDPR, menționez că datele respondenților conform sunt protejate și sub protecția anonimatului.

Răspunsurile și interpretarea analizei efectuate, la acest chestionar, sunt centralizate în anexele aferente lucrării.

Prezentarea metodei de cercetare și a instrumentului de cercetare.

Mai întâi, consider important a preciza că a realiza o cercetare înseamnă aplicarea unor instrumente, tehnici și metode în vederea studierii comportamentul uman pe baza unui eșantion pentru a afla realitatea socială din teren și pentru a ne confirma sau infirma ipotezele cercetării. Cercetarea presupune parcurgerea mai multor etape, în vederea înțelegerii mai aprofundate a unor aspecte din realitate, cu ajutorul colectării de date, a prelucrării și interpretării acestora, respectiv analiza datelor obținute prin culegere.

Cercetarea de față își propune să analizeze în ce măsură nivelurile recompenselor reprezintă un aspect relevant în vederea creșterii eficienței activității firmelor.

Din punct de vedere al tehnicii de structurare, acest chestionar prezintă ca metodă structurată întrebările utilizând Tehnica pâlniei, în sensul că se pornește cu întrebările de la larg deschis, de la modul general și avansează către particular și specific.

Din cauza faptului că o singură temă este supusă cercetării, respectiv recompensarea, din acest motiv, acest chestionar este un chestionar special, clasificat astfel în funcție de cantitatea informațiilor. Ținând cont de forma întrebărilor, ca urmare a faptului că în cadrul întrebărilor întâlnite în chestionar vom avea și întrebări închise și întrebări deschise, acest chestionar se identifică a fi un chestionar mixt.

Realizarea corespondenței dintre dimensiuni și subdimensiuni cu itemii/întrebările din instrumentul de cercetare (instrumentul este atașat ca Anexă).

Structura chestionarului are cinci secțiuni, cuprinde cele șapte tipuri de întrebări și putem spune că decurge astfel: chestionarul începe în prima secțiune cu câteva întrebări introductive, care au rolul de a familiariza respondenții cu partea tematică a recompensării la modul general; apoi urmează câteva întrebări de trecere spre particular, precum și o întrebare filtru, deoarece doar cei care sunt salariați vor putea continua să acorde răspunsuri la întrebări în chestionar. Apoi, regăsim în chestionar și o întrebare de bifurcație, în vederea diferențierii salariaților care primesc recompense mai frecvent, de cei care nu primesc așa des recompense, dar care își doresc acest lucru. Urmează setul de întrebări „de ce”, care sunt construite într-un alt mod, deoarece nu ne este permis să construim întrebările astfel, din cauză că sunt ambigue, de aceea se reformulează, urmând apoi o serie de întrebări de control care verifică fidelitatea opiniilor, ca în final să regăsim un set de întrebări sociodemografice aferente chestionarului, precum și o întrebare de identificare a organizației din care face parte respondentul.

Chestionarul de opinie din cadrul acestei cercetări începe cu câteva întrebări introductive, respectiv Q1 și Q2, care au scopul de a afla o opinie a respondenților cu privire la activitatea de recompensare de către organizații și care, de asemenea, au un rol și de apropiere, de familiarizare a respondentului cu tema cercetată.

Astfel, la întrebarea Q1, „În general, sunteți de acord sau împotriva acordării de recompense salariaților de către organizații?”, este o întrebare introductivă, închisă sau precodificată, care are scopul de a introduce pe respondenți în tematica cercetării, și astfel ei au de ales între variantele stabilite de cercetător, care se potrivesc opiniei lor.

De asemenea, întrebarea Q2 este o întrebare închisă, cu rol de apreciere din partea respondentului a importanței temei cercetate în chestionar.

Întrebarea Q3, „Aveți calitatea de salariat în cadrul vreunei organizații? ”, este o întrebare filtru, deoarece, dacă nu îndeplinește acea condiție, respectiv calitatea de salariat, atunci pentru respondent chestionarul se oprește aici și acesta nu mai poate continua cu întrebările din chestionar.

Pentru cei care îndeplinesc condiția și care sunt salariați, se poate continua chestionarul în ordinea întrebărilor numerotate în ordine cronologică.

Astfel, întrebarea Q4: „Considerați că sistemul de recompensare ar trebui să fie compus din elemente componente și financiare sau/și din cele non-financiare?” vine să susțină ipoteza de cercetare numărul 1 și anume: „Dacă sistemul de recompensare include atât componente directe, cât și indirecte, atunci performanța salariaților este mai mare”.

Întrebarea de bifurcație Q5: „Vă considerați un salariat care primește în mod frecvent avantaje salariale?” are rolul de a separa, de a filtra respondenții participanți la cercetare, de a departaja pe salariații care primesc mult mai frecvent astfel de recompense, față de ceilalți salariați, care nu primesc astfel de recompense. Astfel, cei care sunt mai frecvent recompensați sunt în măsură și pot să dea o părere mai avizată și mai utilă pentru ca organizațiile să poată face predicții cu privire la activitatea de recompensare a salariaților.

Salariații care sunt frecvent recompensați au putut răspunde în continuare la chestionar la întrebarea semideschisă Q6: „Care e motivul pentru care considerați că primiți mult mai frecvent recompense?”, pentru a alege o justificare a motivului frecvenței acordării recompenselor de către organizație sau pentru a veni cu o sugestie în completarea celor deja enumerate. Întrebarea semi-închisă din chestionar Q6, precum și întrebarea semi-închisă Q7, „Care credeți că sunt motivele pentru care organizația nu vă oferă mult mai frecvent recompense?”, ambele susțin ipoteza operațională numărul 2, respectiv „Nivelul recompenselor determină creșterea eficienței în muncă a angajaților”.

Întrebarea Q8: „La locul de muncă aveți posibilitatea accesării online a vreunei platforme de alegere a beneficiilor lunare preferate de dvs.?” este o întrebare a căruia utilitate se argumentează astfel: ea reflectă, pe de o parte, importanța acordată de către organizații activității de recompensare a salariaților pentru a crește eficiența activității firmei și, pe de altă parte, cu ajutorul ei se verifică ipoteza numărul 1, respectiv: „Dacă sistemul de recompensare include atât componente directe, cât și indirecte, atunci performanța salariaților este mai mare”, deoarece, prin intermediul unei platforme se centralizează, automatizat, atât componentele directe, cât și cele indirecte, astfel că organizațiile pot lua decizii mai bune pe viitor, care să armonizeze atât interesele salariaților, cât și obiectivele organizațiilor.

În ceea ce privește întrebarea Q9, „Personal, vă considerați un salariat motivat în vreun fel pentru a fi mai performant la actualul loc de muncă?”, această întrebare este utilă pentru verificarea ipotezei numărul 2, respectiv „Nivelul recompenselor determină creșterea eficienței în muncă a angajaților”, deoarece un salariat poate fi mai performant la locul său de muncă doar dacă este motivat, or motivația, respectiv comportamentul salariaților se poate orienta către performanță doar prin acordarea de recompense de către organizație.

După cum se știe, unele organizații sunt disponibile în a suporta cheltuielile cu perfecționarea salariaților, condiționând aceste cheltuieli de o stabilitate pe un anumit termen, respectiv o siguranță a prezenței respectivului salariat în cadrul organizației. În acest sens își găsește utilitatea

întrebarea Q10, care vine ca o verificare a ipotezei numărul 1, respectiv: „Dacă sistemul de recompensare include atât componente directe, cât și indirecte, atunci performanța salariaților este mai mare”, deoarece cursurile de perfecționare reprezintă recompense indirecte.

În România, actualul Cod fiscal este supus anual numeroaselor modificări legislative în ceea ce privește sistemul de avantaje care se pot acorda salariaților, ele reprezentând un o pârghie fiscală, un instrument prin care se colectează bani la buget și, deci, utilitatea întrebării cu răspuns multiplu Q11 este aceea de a realiza un top al preferințelor modalităților de recompensare alese de către salariații care doresc să performeze în vederea creșterii eficienței și, în acest sens, se vor verifica ambele tipuri de recompense existente în acest clasament în urma analizei rezultatelor. Întrebarea Q11 și întrebarea Q9 sunt întrebări „de ce” care au rolul de a provoca explicații în raport cu diferitele opinii exprimate.

Întrebarea Q12 din chestionar cu privire la desfășurarea activității în sistem hibrid de către salariați arată un alt fel de motivație acordat ca recompensă indirectă, componentă a sistemului de recompense oferite salariaților, iar unii dintre salariați sunt de acord și își doresc acest sistem de lucru, pentru a putea găsi acel echilibru necesar între viața profesională și cea de familie, și tocmai aici este utilitatea acestei întrebări.

Annual, organizațiile au un buget care trebuie să fie redirecționat corespunzător către tipurile de recompense solicitate prin intermediul platformelor de avantaje, recompense necesare salariaților în vederea satisfacerii nevoilor acestora și în vederea creșterii performanțelor lor. Pentru acest motiv este adresată respondenților întrebarea matrice Q13, care solicită respondenților alocarea unei alegeri de suplimentare într-o măsură mai mare sau mai mică, sau de nealocare de bani din buget, pentru fiecare tip de recompensă menționat, respectiv pentru a verifica ipoteza numărul 2: „Nivelul recompenselor determină creșterea eficienței în muncă a angajaților”.

Întrebarea Q14, „În opinia dvs., în ce măsură mărimea pachetului salarial influențează eficiența unui salariat?”, este o întrebare de control, ce are ca scop verificarea fidelității, consistenței și consecvenței opiniilor, veridicității răspunsurilor de la întrebarea anterioară, respectiv Q9.

O altă întrebare matrice, Q15, „Corespunzător diferitelor niveluri de experiență, care dintre recompense considerați a avea un impact mai mare asupra eficienței salariaților?”, ne este utilă pentru verificarea ipotezei numărul 1: „Dacă sistemul de recompensare include atât componente directe, cât și indirecte, atunci performanța salariaților este mai mare”, deoarece, conform părerii respondenților, există în viață, la diferite niveluri de experiență, anumite nevoi de recompense, și prin această întrebare se ajunge la atingerea obiectului general al cercetării, respectiv identificarea recompenselor acordate angajaților care pot contribui la creșterea eficienței activităților firmelor din domeniul tehnologiei informației.

Întrebarea închisă Q16: „Considerați că dacă eficiența dvs. treptat va crește, ar trebui să fiți recompensat cu un sistem de salarizare mai mare?” este o întrebare de control, în corespondență cu întrebările Q14 și cu Q9. De asemenea, întrebarea Q17: „Credeți că un pachet salarial variabil, stabilit în funcție de anumiți indicatori de performanță, v-ar motiva îndeajuns?” este o întrebare de control și utilitatea ei se justifică, deoarece a fost pusă pentru a verifica veridicitatea întrebării Q14.

Recompensele pot fi și directe și indirecte, iar întrebarea Q18: „Considerați că nivelul sistemului de premiere oferit de companie ar trebui să fie influențat de eficiența salariatului?” reflectă exact acest fapt, ne e utilă, deoarece premiarea reprezintă o recompensă directă care vine să verifice ipoteza numărul 1: „Dacă sistemul de recompensare include atât componente directe, cât și

indirecte, atunci performanța salariaților este mai mare” și astfel se ajunge la atingerea obiectivului cercetării.

În ceea ce privește întrebarea Q19, „Dacă organizația ar fi nevoită, pentru creșterea eficienței, să aleagă între angajare sau recompensarea salariaților existenți, ce ați alege?”, putem spune că poate reflecta în mod direct alegerea salariaților spre verificarea ipotezei numărul 1: „Dacă sistemul de recompensare include atât componente directe, cât și indirecte, atunci performanța salariaților este mai mare”, și astfel se ajunge la îndeplinirea obiectivului acestei cercetări.

Următoarea întrebare închisă, Q20: „Pe o scală de la 1 la 5, vă considerați un salariat mulțumit de pachetul actual de salarizare?” este necesară în chestionar, deoarece are rolul de a controla veridicitatea și validitatea răspunsurilor anterioare ale respondenților, (vezi întrebările Q9, Q14 și Q16), aceasta fiind o întrebare de control.

Sistemul de recompensare al unei organizații este constituit din totalitatea recompenselor de natură financiară, nonfinanciară, din recompensele directe și indirecte, din avantajele sau beneficiile salariaților, ori întrebarea Q21. „Credeți că o plajă mai diversificată de beneficii extrasalariale ar avea ca efect pentru dvs. o eficiență în muncă sporită” este necesară în acest chestionar, deoarece ne arată prezenta motivației, factor de influență a comportamentului salariaților în vederea creșterii eficienței activității firmelor.

Întrebarea Q22: „În calitate de salariat, recomandați organizația dvs. și altor cunoștințe apropiate pentru sistemul de recompensare atractiv practicat?” din cadrul chestionarului are menirea de a realiza un clasament al organizațiilor participante la chestionar, care să reflecte poziția lor clară vizavi de sistemul de recompensare identificat în cadrul acestora, și astfel se investighează și ipoteza numărul 3, dacă există sau nu diferențe între organizațiile analizate cu privire la sistemul de recompensare, respectiv conduce la îndeplinirea obiectivului specific nr. 3: „Investigarea relației între sistemul de recompensare și eficiența în muncă”, deoarece verificând ipoteza, se atinge obiectivul cercetării.

O ultimă întrebare de cercetare închisă, Q23: „În ce măsură considerați că recompensarea salariaților este principala metodă de creștere a eficienței activității firmelor?” are rolul de a fi o întrebare de control a fidelității, precum și a consistenței în ceea ce privește răspunsurile de la alte întrebări anterioare din chestionar, urmând ca ultima parte a chestionarului, cu întrebările de la Q24 inclusiv, până la Q 29 inclusiv, să conțină întrebări sociodemografice cu privire la respondent.

Chestionarul se finalizează prin cele două întrebări de închidere Q30 și Q31, care au ca scop aflarea mărimii, respectiv a dimensiunii organizațiilor supuse cercetării (Q30) și identificarea numelui organizației din care fac parte respondenții (Q31).

IV. Analiza și interpretarea rezultatelor

Analiza și interpretarea datelor

Interpretare Fig. 1: Din totalul de 62 de respondenți, majoritatea respondenților în procent de 96,8% sunt de acord cu acordarea de recompensării de către organizație, diferența de 3.2% din respondenți fiind împotriva acordării de recompense de către organizație.

Interpretare Fig. 2: Activitatea de recompensare a salariaților de către organizații este evaluată ca fiind importantă de către 73% dintre respondenți, restul de 25.4% din respondenți o consideră

importantă, în timp ce doar 1.6% din respondenți consideră această activitate ca fiind neimportantă.

Interpretare Fig. 3: Din totalul de 63 persoane respondente, doar o singură persoană (1.6%) nu este salariaată, restul fiind salariați și reprezentând 98.4% din total.

Interpretare Fig. 4: Din totalul respondenților de 62 persoane, un procent de 82.3% sunt de părere că sistemul de recompensare trebuie să fie compus din ambele tipuri de recompense, respectiv financiare și nonfinanciare.

Interpretare Fig. 5: Din totalul respondenților, un procent de 61.3% din salariați consideră că primesc frecvent avantaje salariale, iar restul de 38.7% din salariați consideră că nu primesc frecvent recompense salariale.

Interpretare Fig. 6: Din totalul de 63 de respondenți, 60% dintre aceștia au răspuns că primesc frecvent recompense. În ceea ce privește motivul pentru care sunt acordate frecvent recompense, un procent de 31.6% sunt de părere că există o concurență mai mare pe piața din domeniu și recompensarea e o metodă de retenție a personalului în organizație, în timp ce un procent de 28.9% din respondenți susțin că au un acord de recompensare în cadrul organizației prin care sunt recompensați ca urmare a evaluărilor. Un alt motiv important pentru care organizația acordă recompense este acela că resursa umană este una din cele mai valoroase investiții ale unei organizații, un procent de 26.3% din respondenți justificând astfel motivul pentru care primesc recompense. Se constată că foarte puțini respondenți, respectiv doar 13.2% din totalul de 63 respondenți, consideră că sunt recompensați doar în urma aprecierii criteriilor de performanță de către organizație.

Interpretare Fig. 7: Din totalul de 63 de respondenți, 39% au justificat cu diferite motive de ce consideră că nu primesc frecvent recompense.

Astfel, un procent majoritar de 37.5% dintre respondenți susțin că principalul motiv pentru care organizația nu oferă mai frecvent recompense este acela al faptului că nu există proceduri și acorduri scrise cu privire la acordarea lor.

Pe locul doi, la egalitate de răspunsuri, se află următoarele motive: un procent de 29.2% dintre respondenți susțin că nu sunt fonduri financiare la nivel de organizație pentru recompensarea salariaților, iar un procent identic de 29.2% dintre respondenți sunt de părere că acordarea de recompense nu reprezintă o prioritate pentru organizație.

Pe locul trei ca motivație se află un procent de 20.8% dintre respondenți, care consideră că de vină este legislația fiscală din țara noastră, legislație ce nu oferă cadrul necesar, care să permită organizațiilor să acorde într-o măsură mai mare recompense. În clasament, la rând, următoarea motivație, aleasă de un procent de 8.3% dintre respondenți, este justificată de faptul că nu muncesc atât de mult, ca să merite să fie recompensați. La întrebarea Q7 deschisă există încă două răspunsuri alese de respondenți, și anume: pentru 4.2% din respondenți, organizația le oferă un bonus consistent la final de an, care justifică lipsa celorlalte recompense în timpul anului, și o altă motivație este aceea că unii salariați, respectiv 4.2% din respondenți, sunt recompensați prin plata dividendelor și de aceea nu își acordă recompense în timpul anului.

Interpretare Fig. 8: Importanța acordată de către organizații activității de recompensare a salariaților pentru a crește eficiența activității firmei este justificată, deoarece prin accesul online acordat salariaților la platforma de beneficii a organizației, 45.2 % dintre respondenți au răspuns că probabil sau cu siguranță au acces la o platforma de beneficii lunar, restul de 54.8% dintre respondenți au răspuns că probabil sau cu siguranță nu au acces online la o platformă lunară de

beneficii. Putem argumenta diferența cu câteva explicații întâlnite în realitatea practică, și anume: salariații noi din companiile din domeniul tehnologiei informației nu au din start acces la toate beneficiile de care se bucură ceilalți salariați mai vechi din cadrul organizațiilor, ci numai pe măsură ce trece timpul, se integrează în colectivitate și devin eficienți, le sunt aduse la cunoștință noile avantaje salariale de care se pot bucura, la alegere, într-un anumit plafon valoric lunar; o altă explicație ar fi aceea că firmele din domeniu poate nu s-au interesat sau nu au auzit de existența unor astfel de platforme, deoarece multe nu sunt pe piața românească, și acesta ar mai fi un motiv. La alte organizații, pot să existe salariați mulțumiți cu salarii foarte mari încă de la început pe contractul individual de muncă, special pentru a crește eficiența administrativă, deoarece avantajele salariaților au diferite plafoane, limitări și interpretări, și atunci unele organizații aleg calea cea mai simplă pentru ele.

Interpretare Fig. 9: Importanța acordată de către organizații activității de recompensare se observă din grafic. Salariații care se consideră motivați pentru a fi mai performanți la locul de muncă sunt în procent total de 85.5% din totalul respondenților, în timp ce doar un procent de 14.5% din totalul respondenților se declară nemotivați pentru a fi mai performanți la locul de muncă.

Interpretare Fig. 10: Din totalul respondenților, 69.3% din ei sunt interesați de o perfecționare profesională condiționată de o viitoare stabilitate în companie, ceea ce înseamnă că salariații sunt mulțumiți de nivelul recompenselor acordate de către organizație. Însă, există și un procent de 30.7% din respondenți care nu sunt interesați de a se perfecționa profesional și să fie condiționați de stabilitate în viitor în cadrul organizației. Dar se confirmă ipoteza numărul 1: „Dacă sistemul de recompensare include atât componente directe, cât și indirecte, atunci performanța salariaților este mai mare”, deoarece cursurile de perfecționare reprezintă recompense indirecte.

Interpretare Fig. 11: Dacă realizăm un top 10 al celor mai solicitate avantaje salariale, acestea ar fi următoarele, în ordine descrescătoare:

Loc 1 cu 61.3%, reprezentând zile libere suplimentare;

Loc 2 cu 51.6%, reprezentând prime, respectiv cadouri cu ocazia diferitelor Sărbători din an;

Loc 3 cu 50%, reprezentând zile libere cu ocazia Zilei de naștere;

Loc 4 cu 50%, reprezentând program de lucru flexibil;

Loc 5 cu 45.2%, reprezentând bonusuri lunare în funcție de rezultat;

Loc 6 cu 41.9%, reprezentând team-buildinguri organizate mai des, pentru a crește apartenența față de aceasta;

Loc 7 cu 40.3%, reprezentând asigurare medicală privată;

Loc 8 cu 35.5% reprezentând posibilitatea de a deveni asociat în cadrul organizației;

Loc 9 cu 33.9%, reprezentând pensii private facultative suportate de societate/trainiguri/catering;

Loc10 cu 32.3% reprezentând mașină de serviciu/ cursuri de dezvoltare, limbi străine suportate de societate.

Interpretare Fig. 12: Un procent covârșitor de 82.2% din totalul respondenților își doresc să lucreze în sistem hibrid pentru a putea crește performanța în viitor. Doar o mică parte, respectiv 3.3% din total respondenți nu își doresc să lucreze în sistem hibrid, ci de la sediul societății.

Interpretare Fig. 13: Din graficul Fig. 13 se poate observa că pe primul loc se solicită un buget mult mai mare pentru Sporuri la salariu, apoi salariații își doresc un buget mai mare pentru concediul de odihnă binemeritat și, de asemenea, doresc continuitatea asigurărilor medicale, să aibă același buget, fapt care denotă că le pasă de sănătatea lor. Un buget mai mic se dorește pentru plata comisioanelor, premiilor și pentru școlarizare. Buget mult mai mic se dorește pentru premii, iar pentru comisioane se dorește eliminarea din buget.

Interpretare Fig. 14: 30.6 % din totalul respondenților sunt de părere că mărimea pachetului salarial influențează într-o foarte mare măsură eficiența unui salariat, iar 11.3% din totalul respondenților sunt de părere că mărimea pachetului salarial influențează într-o măsură moderată.

În același timp, 29% din respondenți consideră că într-o mare măsură mărimea pachetului salarial influențează eficiența unui salariat, iar 29% din totalul respondenților sunt de părere că mărimea pachetului salarial influențează într-o măsură extrem de mare eficiența unui salariat.

Interpretare Fig. 15: Pentru nivelul de experiență începător, din Figura nr. 15 se poate observa că, la început, un tânăr salariat beneficiază de recompense financiare fixe cel mai mult, iar cele variabile sunt la un nivel mai redus, însă sunt prezente recompensele nonfinanciare, precum și unele avantaje, însă într-o proporție mai mică. La un nivel mediu, se observă că are loc o inversare a tipurilor de recompense, deoarece probabil tânărul între timp și-a întemeiat o familie, mai apare un membru în noua familie și eforturile pentru a fi remunerat mai mult cresc, iar pe tânăr în această situație nu îl mai satisfac recompensele nonfinanciare, deoarece trebuie să își întrețină familia, are nevoie de bani pentru rate la casă, mașină, pentru copil. Apoi la nivelul senior, are loc o maximizare a tuturor recompenselor, respectiv cele financiare, variabile, a avantajelor și o creștere a celor nonfinanciare, deoarece organizația dorește a-l reține, acesta devenind performant între timp. Urmează ultimul nivel, manager: în această situație, se observă o scădere redusă a recompenselor, mai pronunțată la cele fixe, dar o creștere abruptă a recompenselor nonfinanciare, explicată prin faptul că între timp poate copiii au crescut mari, ratele s-au terminat și salariatul este atașat de organizația în care a lucrat atâta timp.

Interpretare Fig. 16: Un procent de 95.2% dintre respondenți sunt de părere că, dacă eficiența lor va crește, atunci și sistemul lor de salarizare ar trebui să crească.

Interpretare Fig. 17: Din totalul respondenților, 25.8% sunt cu siguranță motivați de un pachet salarial variabil, iar 50% din respondenți consideră că vor fi, de asemenea, motivați, în timp ce doar un procent de 8.1% din respondenți au răspuns că nu vor fi mulțumiți cu un pachet salarial variabil stabilit în funcție de anumiți indicatori. Acest lucru denotă faptul că există totuși o mică categorie de salariați care își doresc o remunerare cu sistemul de salarizare după timpul lucrat. Însă, din analiză reiese că predominant e sistemul de salarizare după rezultate.

Interpretare Fig. 18: Un procent de 32.3% din total respondenților sunt de acord, într-o foarte mare măsură, ca nivelul sistemului de premiere să fie influențat de eficiența salariatului, și doar 1.6% din respondenți nu sunt de acord ca nivelul sistemului de premiere să fie influențat de eficiența salariatului.

Într-o măsură extrem de mare sunt de acord 27.4% din total respondenți ca nivelul sistemului de premiere să fie influențat de eficiența salariatului, și numai 14.5% din total respondenți consideră că nivelul sistemului de premiere ar trebui să fie influențat într-o măsură moderată de eficiența salariatului.

Interpretare Fig. 19: Din totalul respondenților, 54.8% doresc ca organizația să recompenseze salariații actuali printr-un pachet salarial mai consistent, și numai 45.2% din respondenți doresc ca organizația să angajeze noi salariați.

Interpretare Fig. 20: Un procent de 48.4% din totalul salariaților se declară mulțumiți de pachetul actual de salarizare, un procent de 21% din total respondenți se declară satisfăcuți de pachetul actual de salarizare, iar 24.2% din totalul respondenților se declară foarte mulțumiți de pachetul actual de salarizare. Restul de 4.8 % din totalul respondenților se consideră nemulțumiți de pachetul actual de salarizare, iar restul de 1.6% din totalul respondenților se declară foarte nemulțumiți de pachetul actual de salarizare.

Interpretare Fig. 21: Din totalul eșantionului, un procent de 51.6% de salariați cred că o plajă mai diversificată de beneficii extrasalariale i-ar motiva în muncă pentru a avea o eficiență mai sporită. În categoria celor care cu siguranță ar fi mai stimulați de o plajă de beneficii mai largă intră un procent de 22.6% din totalul respondenților. De asemenea, tot 22.6% din respondenți nu cred că o plajă mai largă de beneficii i-ar motiva pentru a crește eficiența. Numai un procent de 3.2% din total respondenți consideră că nu vor crește eficiența în muncă dacă vor avea o plajă mai sporită de beneficii extrasalariale.

Interpretare Fig. 22: Există o probabilitate ca 48.4% din salariați să recomande pe viitor organizația și altor cunoștințe, ca urmare a sistemului de recompensare atractiv practicat. Doar 30.6% dintre respondenți recomandă cu siguranță organizația din care fac parte și altor cunoștințe, pentru sistemul de salarizare atractiv practicat, în timp ce un procent de 19.4% din totalul respondenților e posibil să nu recomande organizația cunoștințelor apropiate.

Interpretare Fig. 23: Din totalul de respondenți, 56,5% consideră în mare măsură că recompensarea este principala metodă de creștere a eficienței activității firmelor, iar 16% dintre aceștia au o poziție neutră. Doar 21% dintre respondenți consideră într-o foarte mare măsură că recompensarea este principala metodă de creștere a eficienței activității firmelor.

Un procent de 4.7% din total respondenți consideră că în mică măsură recompensarea este principala metodă de creștere a eficienței activității firmelor, iar 1.6% din respondenți consideră că recompensarea nu este deloc principala metodă de creștere a eficienței activității firmelor.

Interpretare Fig. 24: Peste 54.8% din respondenți sunt salariați licențiați cu studii superioare, iar 30.6% din respondenți sunt masteranzi, cu studii de masterat. Numai un singur salariat este doctorand. Din totalul respondenților, un procent de 11.3% din salariați sunt cu studii liceale.

Interpretare Fig. 25: Un procent de 41.9% din salariați corespund nivelului superior, cu peste 8 ani experiență, în timp ce doar 12.9% din salariați corespund nivelului de management. De asemenea, 30.6% din salariați corespund unui nivel mediu cu experiență profesională între 2-8 ani, iar un procent de 14.5% corespund unui nivel începător cu experiență profesională între 0-2 ani.

Interpretare Fig. 26: Din totalul respondenților, un procent de 54.8% au vârsta cuprinsă între 30-44 ani, iar un procent de 32,3% sunt tineri cu vârsta cuprinsă între 18-29ani. Numai un procent de 12.9% cuprinde salariați cu vârsta cuprinsă între 45-59 de ani.

Interpretare Fig. 27: Un procent de 69.4% din totalul respondenților sunt de gen masculin, în timp ce doar 30.6% din salariați sunt de gen feminin.

Interpretare Fig. 28: Din totalul respondenților, un procent de 46,8% este reprezentat de salariați necăsătoriți, în timp ce un procent de 37.1% este reprezentat de salariați căsătoriți, cu copii. Un procent de 7.8% este reprezentat de salariați căsătoriți, însă fără copii.

Interpretare Fig. 29: Un procent de 79% din respondenți provin din mediul urban, iar 21% din salariați sunt din mediul rural.

Interpretare Fig. 30: Cea mai mare parte a salariaților, respectiv un procent de 45.2% din totalul respondenților, fac parte din categoria întreprindere mică, iar 35.5% din respondenți fac parte din categoria comrporațiilor, cu peste 250 de salariați. Doar 14.5% din respondenți sunt salariați în organizații mijlocii, restul de 4.7% fac parte din microîntreprinderi.

Bibliografie

1. Anastasiu, I. (2011) *Cultură și diversitate. Introducere în sociologie*, București, Editura ASE
2. Arnolds, Cecil, A. & Boshoff, C. (2002), *Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. International Journal of Human Resource Management*, 13.4, 697-719.
3. Brișcariu, R. (2021) *Rolul resurselor umane în organizații, II perspective ale generației Y*, București, Editura Tritonic.
4. *Carta Drepturilor fundamentale ale Uniunii Europene*, Art.15, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene C 303/17 – 14.12.2007.
5. Comșulea, E., Șerban, V., & Teiuș, S. (2014) *Dicționar explicativ al limbii române*, București, Ediție Litera.
6. Constituția României, 1991, (https://www.cdep.ro/pls/dic/act_show?ida=1&idl=1, 2024) accesat 30 martie, 2024.
7. „Declarația universală a drepturilor omului”, (1990), *Drepturile Omului*, București, Editura Adevărul.
8. Frunzaru, V.(2012), *Ocuparea forței de muncă.Politici Europene*, București, Editura Tritonic
9. Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. & Perraton, J. (2004) *Transformări globale. Politică, economie și cultură*, Iași, Editura Polirom.
10. Hotărârea Guvernului nr.38/2008, privind *organizarea timpului de muncă al persoanelor care efectuează activități mobile de transport rutier*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 49/22.01.2008.
11. Hotărârea Guvernului nr. 900/28.09.2023 *privind stabilirea salariului de bază minim brut pe țară garantat*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 877/28.09.2023.
12. Lefter, V., Deaconu, A., Marinaș, C., Nica, E., Marin, I. & Puia, R. (2008) *Managementul resurselor umane-Teorie și practică*, (2nd ed), București, Editura Economică.
13. Lege 14/1991, *Legea salarizării*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 32/09.02.1991.
14. Lege 40/2011, *Noul Cod al Muncii*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 225/31.03.2011.
15. Lege 53/2003, *Codul Muncii*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 72/05.02.2003.
16. Lege 68/1993 *privind garantarea în plată a salariului minim*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 246/15.10.1993.

17. Lege nr. 81/2018 *privind reglementarea activității de telemuncă*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 296/02.04.2018.
18. Lege 165/2018 *privind acordarea biletelor de valoare* din 10.07.2018, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 599/13.07.2018.
19. Lege nr. 204/2006, *privind pensiile facultative*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 470/31.05.2006.
20. Lege 227/2015, *Codul fiscal*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 688/10.09.2015.
21. Lege 296/2023 *privind unele măsuri fiscal-bugetare pentru asigurarea sustenabilității financiare a României pe termen lung*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 977/27.10.2023.
22. Lege nr. 309/2022 *pentru modificarea Legii nr.227/2015 privind Codul Fiscal*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 309/16.11.2022.
23. Lege nr. 367/2022, *privind dialogul social*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1238/22.12.2022.
24. Lege nr. 369/2022 *a bugetului asigurărilor sociale de stat pe anul 2023*, Monitorul Oficial al României Partea I, nr. 1215/19.12.2022.
25. Lege nr. 411/2004 *privind fondurile de pensii administrate privat*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 482/18.07.2007.
26. Lege nr. 422/2023, *care reglementează bugetul asigurărilor sociale de stat pe anul 2024*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1188 din 29.12.2023.
27. Lupșa, E. & Bratu, V. (2006), *Sociologie*, Deva, Editura Corvin.
28. Macrea, D. (1958), *Dicționarul Limbii Române Moderne*, București, Editura Academiei Republicii Populare Române.
29. Manole, C. (2006) *Managementul resurselor umane în administrația publică*, București, Editura ASE.
30. Manole, C. (2022) *Managementul resurselor umane în administrația publică*, (4thed.). București, Editura ASE.
31. Manolescu A., Lefter V. & Deaconu, A. (2007), *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică.
32. Muscio, B. (1921). *PSYCHOLOGY AS BEHAVIORISM*. *The Monist*, 31(2), 182–202. <http://www.jstor.org/stable/27900851>.
33. Nica, E. (2012), *Managementul resurselor umane în administrația publică*, București, Editura Economică.
34. Nicolescu, O. (2009), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economică.
35. Ordonanță nr. 16/2022, *pentru modificarea și completarea Legii nr 227/2015 privind Codul fiscal, abrogarea unor acte normative și alte măsuri financiar-fiscale*, Monitor Oficial al României, Partea I, nr. 716/15.07.2022.

36. Ordonanță de urgență nr. 23/16.03.2022, *pentru completarea art. 43 din Legea nr. 411/2004 privind fondurile de pensii administrate privat*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 259/16.03.2022.
37. Ordonanță de urgență a guvernului nr. 69/2023, *pentru modificarea art. 14 din Legea nr. 165/2018 privind acordarea biletelor de valoare, precum și pentru stabilirea unor măsuri pentru aplicarea acestor prevederi*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 691/27.07.2023.
38. Ordonanță de urgență nr. 115/2023, *privind unele măsuri fiscal bugetare în domeniul cheltuielilor publice, combaterea evaziunii fiscale, pentru modificarea și completarea unor acte normative, precum și pentru prorogarea unor termene*, Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 1139/15.12.2023.
39. Peter, L. & Hull, R. (1999), *Principiul lui Peter*, București, Editura Humanitas.
40. Popa, D., M. (2001), *Dicționar enciclopedic*, vol.IV, București, Editura Enciclopedică.
41. Rădulescu, M., Bobancu, V., Colfescu, S., Ispas, E., Ispas, G., Ivanov, C., Mărculescu, C., Mircioiu, C., Pascu, E., Popa, V., Seche, L., Seche, M., Sigartău, V., Tănase, I., Toma, M. & Teodorescu, V. (1983), *Dicționarul limbii române moderne*, București, Editura Didactică și Pedagogică.
42. Sion, G. (2003), *Psihologia vârstelor*, București, Editura Fundației România de mâine.
43. Smith, A. (2011), *Avuția Națiunilor*, București, Editura Publica.
44. Thorpe, C., Yuill, C., Hobbs, M., Todd M., Tomley, S. & Weeks, M. (2018), *Sociologie Idei fundamentale, Sociologie pe înțelesul tuturor*, București, Editura Litera.
45. Vlăsceanu, L. & Zamfir, C. (1998), *Dicționar de sociologie*, București, Editura Babel.
46. Vagu, P. & Stegăroiu, I. (2007), *Motivarea în munca. De la teorie la practică*, Târgoviște, Editura Bibliotheca.
47. Vlasceanu, M. (2003), *Organizații și comportament organizațional*, București, Editura Polirom.
48. Weber, M. (2007), *Etica protestantă și spiritul capitalismului*, București, Editura Humanitas.
49. (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, 2024), accesat 30.03.2024.

ANEXE

CHESTIONAR

Preambul

Bună! Numele meu este Tudor Oana Mihaela, sunt studentă în anul III la Facultatea de Administrație și Management Public, specializarea Resurse Umane din cadrul Academiei de Studii Economice și vă invit să completați acest chestionar ce servește drept instrument de cercetare pentru lucrarea mea de licență.

Timpul aproximativ pe care o să vă rog frumos să îl alocați în vederea completării chestionarului de mai jos este în jur de 5-10 minute.

Răspunsurile la acest chestionar sunt anonime, iar participarea este în totalitate voluntară. Nu există răspunsuri corecte sau greșite. Toate informațiile primite de la dumneavoastră vor fi tratate ca fiind strict confidențiale în conformitate cu normele etice care guvernează cercetarea în întreaga lume. În ceea ce privește datele și rezultatele, mă voi raporta doar la concluziile generale, nu la datele individuale.

Acest chestionar are o finalitate științifică, și anume cunoașterea modului în care apreciază tinerii diferite împrejurări de viață, ce părere au despre ei înșiși și despre situația din România.

Vă rog frumos să răspundeți la toate întrebările (prin bararea cu X a variantelor de răspuns Da sau Nu) după cum este cazul în situația dvs., chiar dacă uneori vă va fi greu să vă decideți. La anumite întrebări răspundeți prin bararea cu X a numărului din dreptul variantei de răspuns, care corespunde opiniei sau situației dvs.

Prelucrarea datelor cu caracter personal:

Conform cerințelor Regulamentului (UE) 2016/679 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE ("Regulamentul general privind protecția datelor cu caracter personal") și ale Legii 506/2004 privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private ("Legea 506/2004"), cercetătorul are obligația de a administra în condiții de siguranță și numai pentru scopurile specificate datele pe care le veți furniza: datele sociodemografice și răspunsurile la chestionar.

Prelucrările statistice ale datelor furnizate se vor analiza la nivel de eșantion și nu vor fi prezentate individual în nici o publicație științifică. Pe durata desfășurării studiului datele vor fi colectate și stocate pe platforma Google Drive. Această platformă a întreprins acțiunile necesare pentru a se alinia cerințelor „Regulamentului general privind protecția datelor cu caracter personal”.

Completarea chestionarului reprezintă acordul dumneavoastră de participare la studiu și de prelucrare a datelor cu caracter personal.

Pentru mai multe detalii mă puteți contacta la adresa de email: tudormihaela21@stud.ase.ro

În calitate de participant în cadrul studiului, am luat cunoștință de informarea privind prelucrarea datelor cu caracter personal care însoțește prezentul formular, privind prelucrarea datelor personale. Consimt, în mod expres și neechivoc, ca datele mele cu caracter personal să fie prelucrate, prin orice mijloace, în conformitate cu legislația europeană – Regulamentul (UE) 2016/679 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor) – de către Academia de Studii Economice din București și de către orice alt organism abilitat să efectueze verificări asupra activității acestora.

- DA

Q1. În general, sunteți de acord sau împotriva acordării de recompense salariaților de către organizații?*

Alegeți un singur răspuns.

- De acord
- Împotriva

Q2. Cum ați evalua importanța care ar trebui acordată activității de recompensare a salariaților?*

Alegeți un singur răspuns.

- Foarte importantă
- Moderat importantă
- Nu este importantă

Q3. Aveți calitatea de salariat în cadrul vreunei organizații din domeniul de activitate IT (tehnologia informației) ?*

Alegeți un singur răspuns.

- Nu – Dacă Nu, chestionarul se oprește aici, dacă nu aveți calitatea de salariat.
- Da – Dacă Da, vă rugăm, continuați chestionarul cu întrebarea Q4.

Q4. Considerați că sistemul de recompensare ar trebui să fie compus din elemente componente financiare sau/și din cele nonfinanciare?*

Alegeți un singur răspuns.

- Doar din componente financiare.
- Doar din componente non-financiare
- Din componente financiare sau componente non-financiare
- Din ambele elemente, respectiv: componente financiare și componente non-financiare

Q5. Vă considerați un salariat care primește în mod frecvent avantaje salariale? *

Alegeți un singur răspuns.

- Nu. Dacă Nu, continuați cu întrebarea Q7.
- Da. Dacă Da, continuați chestionarul cu întrebarea următoare Q6.

Q6. Care e motivul pentru care considerați că primiți frecvent recompense?*

Alegeți un singur răspuns.

- Organizația decide criteriile de performanță pentru care salariații primesc recompense.
- În calitate de salariat, am negociat acordarea recompenselor înainte de a mă angaja și performa.
- În urma evaluărilor, există un acord de recompensare în acest sens, în cadrul organizației între conducere și salariați.
- Pentru că resursa umană a organizației este una din cele mai valoroase investiții ale unei organizații
- Există o concurență mare pe piața din domeniu și recompensarea e o metodă de retenție a salariaților în cadrul organizației
- Altele:

Q7. Care credeți că sunt motivele pentru care organizația nu vă oferă mult mai frecvent recompense?*

Alegeți un singur răspuns.

- Nu muncesc atât de mult, ca să merit să fiu recompensat.
- Nu sunt fonduri financiare la nivel de organizație pentru recompensarea salariaților.
- Nu reprezintă o prioritate pentru organizație acest lucru
- Nu există proceduri și acorduri scrise în organizație cu privire la frecvența acordării lor
- Legislația fiscală din România nu oferă cadrul necesar pentru ca organizațiile să ofere mai des recompense salariaților
- Altele:

Q8. La locul de muncă aveți posibilitatea accesării online a vreunei platforme de alegere a beneficiilor lunare preferate de dvs.?

Alegeți un singur răspuns.

- Sigur Nu
- Probabil Nu
- Probabil Da
- Sigur Da

Q9. Personal, vă considerați un salariat motivat în vreun fel, pentru a fi mai performant la actualul loc de muncă?

Alegeți un singur răspuns.

- Cu siguranță Nu
- Probabil Nu
- Probabil Da
- Cu siguranță Da

Q10. Un curs gratuit de perfectare profesională suportat de societate, condiționat de o viitoare stabilitate în companie, v-ar interesa?

Alegeți un singur răspuns.

- Cu siguranță Nu
- Probabil Nu
- Probabil Da
- Cu siguranță Da

Q11. Care din recompensele enumerate mai jos, v-ar motiva, pentru ca să obțineți o performanță net superioară celei actuale? *

Alegeți unul sau mai multe răspunsuri.

- Tichete de masă
- Decontarea transportului
- Mașină de servicii
- Asigurare de viață
- Asigurare medicală privată
- Cheltuielile cu plasarea propriilor copii în unități de educație timpurie în limita unei sume de 1.500 lei/lună pentru fiecare copil
- Pensii private facultative suportate de societate
- Pensii private facultative suportate de salariat
- Vouchere lunare la diverși furnizori de bunuri și servicii
- Abonamente la sală de sport
- Vouchere de vacanță
- Tichete de vacanță
- Bonusuri lunare în funcție de rezultat
- Prime, respectiv cadouri cu ocazia Sărbătorilor de 8 Martie, Paște, 1 Iunie, Crăciun în limita neimpozabilă de 300 lei/persoană salariat și membru minor în întreținere
- Zi liberă cu ocazia zilei de naștere
- Posibilitatea de a putea deveni asociat în cadrul organizației dacă se îndeplinesc anumite condiții stabilite cu conducerea
- Tichete culturale
- Abonament la Bookster
- Deplasări în interes de servicii în străinătate

- Program de lucru flexibil
- Zile libere suplimentare
- Cursuri de dezvoltare /limbi străine suportate de societate
- Suport financiar pentru traininguri
- Discount la diverse produse
- Primă de concediu
- Catering/ decontarea mesei de prânz
- Team-buildinguri, organizate mai des în cadrul organizației, pentru a crește apartenența față de aceasta
- Altele:

Q12. Considerați că desfășurarea activității unei companii în sistem hibrid, va conduce la o performanță superioară a salariaților?*

Alegeți un singur răspuns.

- Cu siguranță Nu
- Probabil Nu
- Probabil Da
- Cu siguranță Da

Q13. Mai jos aveți o listă de variante și câteva recompense pentru care organizația bugetează anual o sumă.

Alegeți un singur răspuns cu opțiunea aleasă de dvs. pentru variante, precum și recompensele alese.

	Sporuri la salariu	Concediu de odihnă	Comisioane	Premii	Asigurări (viață, medicale)	Plata școlarizării
Eliminare buget	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Buget mult mai mic	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Buget mai mic	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Același buget	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Buget mai mare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Buget mult mai mare	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q14. În opinia dvs., în ce măsură mărimea pachetului salarial influențează eficiența unui salariat?

Alegeți un singur răspuns.

- ☐ Într-o măsură extrem de mică
- ☐ Într-o foarte mică măsură
- ☐ Într-o mică măsură
- ☐ Într-o măsură moderată
- ☐ Într-o mare măsură
- ☐ Într-o foarte mare măsură
- ☐ Într-o măsură extrem de mare

Q15. Corespunzător diferitelor niveluri de experiență, care din recompense considerați că au un impact mai mare asupra eficienței salariaților?

Alegeți pentru fiecare nivel de experiență, tipurile de recompense care considerați că au impact.

	Financiare fixe	Financiare variabile	Beneficiile angajaților	Nonfinanciare
Nivel începător de experiență	☐	☐	☐	☐
Nivel mediu	☐	☐	☐	☐
Nivel senior	☐	☐	☐	☐
Nivel manager	☐	☐	☐	☐

Q16. Considerați că dacă eficiența dvs. treptat va crește, ar trebui să fiți recompensat cu un sistem de salarizare mai mare?

Alegeți un singur răspuns.

- Sigur Nu
- Probabil Nu
- Probabil Da
- Sigur Da

Q17. Credeți că un pachet salarial variabil, stabilit în funcție de anumiți indicatori de performanță v-ar motiva îndeajuns?

Alegeți un singur răspuns.

- Cu siguranță Nu
- Probabil Nu
- Probabil Da
- Cu siguranță Da

Q18. Considerați că nivelul sistemului de premiere oferit de companie, ar trebui să fie influențat de eficiența salariatului?

- Într-o măsură extrem de mică
- Într-o foarte mică măsură
- Într-o mică măsură
- Într-o măsură moderată
- Într-o mare măsură
- Într-o foarte mare măsură
- Într-o măsură extrem de mare

Q19. Dacă organizația ar fi nevoită, pentru creșterea eficienței, să aleagă între angajare sau recompensarea salariaților existenți, ce ați alege?

Alegeți un singur răspuns.

- Ca organizația să angajeze noi salariați
- Ca organizația să recompenseze salariații actuali printr-un pachet salarial mai consistent, pentru efortul suplimentar depus.

Q20. Pe o scală de la 1 la 5, vă considerați un salariat mulțumit de pachetul actual de salarizare?*

Alegeți un singur răspuns.

1. Foarte nemulțumit
2. Nemulțumit
3. Satisfăcător
4. Mulțumit
5. Foarte mulțumit

Q21. Credeți că o plaja mai diversificată de beneficii extra-salariale ar avea ca efect pentru dvs. o eficiență în muncă sporită?*

Alegeți un singur răspuns.

Cu siguranță Nu

Probabil Nu

Probabil Da

Cu siguranță Da

Q22. În calitate de salariat, recomandați organizația dvs. și altor cunoștințe apropiate pentru sistemul de recompensare atractiv practicat?*

Alegeți un singur răspuns.

Cu siguranță Nu

Probabil Nu

Probabil Da

Cu siguranță Da

Q23. În ce măsură considerați că recompensarea salariaților este principala metodă de creștere a eficienței activității firmelor?

Alegeți un singur răspuns.

●Deloc

●Într-o foarte mică măsură

●În mică măsură

●Neutru

●În mare măsură

●Într-o foarte mare măsură

Q24. Care este ultimul nivel de studii absolvit cu succes de către dvs.?*

Alegeți un singur răspuns.

●Liceal

●Postliceal

●Licență

●Masterat

●Doctorat

●Altele _____

Q25. Care este nivelul dvs. de carieră ținând cont de anii de experiență profesională în domeniu?

Alegeți un singur răspuns.

●Nivel Începător, respectiv între 0-2 ani

●Nivel Mediu, respectiv între 2-8 ani

●Nivel Senior, respectiv peste 8 ani

●Nivel Manager-dacă faceți parte din categoria persoanelor cu poziție de management

Q26. Grupă de vârstă în cadrul căruia vă încadrați este:*

Alegeți un singur răspuns.

●Interval 18-29 ani

●Interval 30-44 ani

●Interval 45-59 ani

●Interval 60-65 ani

●Interval peste 66 ani

Q27. Dumneavoastră vă identificați cu genul:*

Alegeți un singur răspuns.

●Masculin

●Feminin

Q28. Starea civilă a dvs. este:*

Alegeți un singur răspuns.

- Necăsătorit(ă)
- Văduv(ă)
- Divorțat(ă)
- Concubinaj
- Căsătorit fără copii
- Căsătorit cu copii

Q29. Care este mediul dvs. de proveniență*

Alegeți un singur răspuns.

- Rural
- Urban

Q30. Numărul de salariați estimat din cadrul organizației din care faceți parte este între:*

Alegeți un singur răspuns:

- Între 0-9 salariați (microîntreprindere)
- Între 10-49 salariați (întreprindere mică)
- Între 50-249 salariați (întreprindere mijlocie)
- Peste 250 salariați

Q31. Numele organizației din care faceți parte este:

Completați mai jos, vă rugăm denumirea organizației în care sunteți salariat:

.....

Lista figurilor

Q1. În general, sunteți de acord sau împotriva acordării de recompense salariaților de către organizații?

63 de răspunsuri

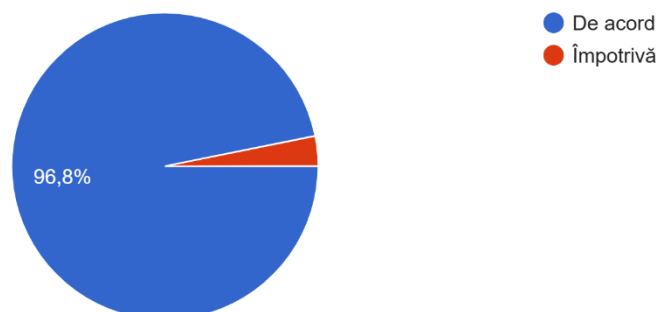


Figura 1 Distribuția răspunsurilor cu privire la acordarea de recompense

Q2. Cum ați evalua importanța care ar trebui acordată activității de recompensare a salariaților?

63 de răspunsuri

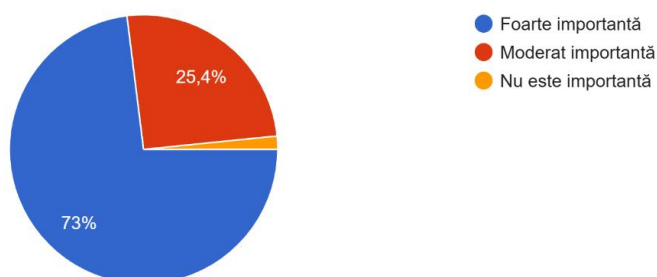


Figura 2 Distribuția evaluării importanței activității de recompensare

Q3. Aveți calitatea de salariat în cadrul vreunei organizații din domeniul de activitate IT (tehnologia informației) ?

63 de răspunsuri

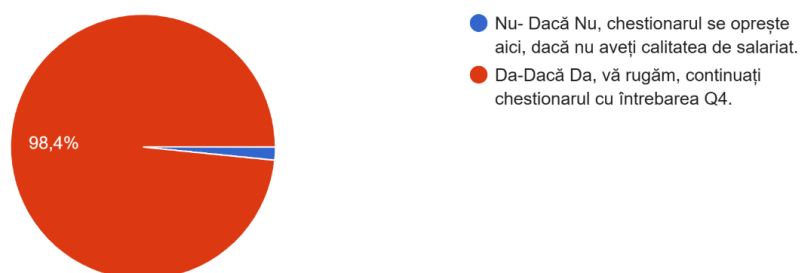


Figura 3 Distribuția numărului de respondenți

Q4. Considerați că sistemul de recompensare ar trebui să fie compus din elemente componente financiare sau/și din cele non-financiare?

62 de răspunsuri

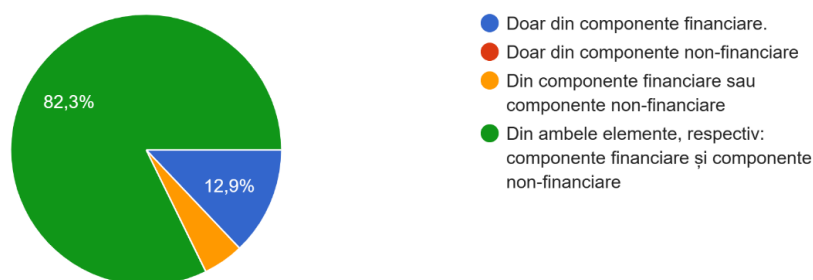


Figura 4 Distribuția sistemului de recompensare

Q5. Vă considerați un salariat care primește în mod frecvent avantaje salariale?

62 de răspunsuri

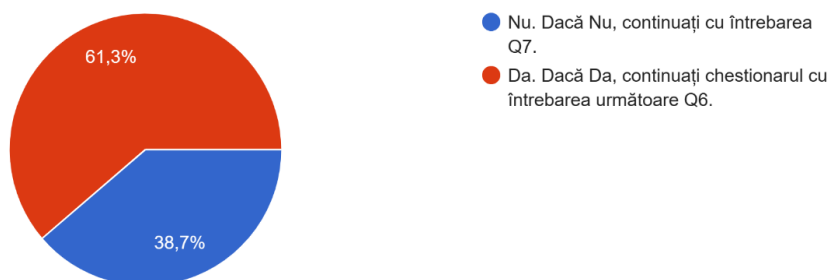


Figura 5 Distribuția frecvenței acordării de avantaje salariale

Q6. Care e motivul pentru care considerați că primiți frecvent recompense?

38 de răspunsuri

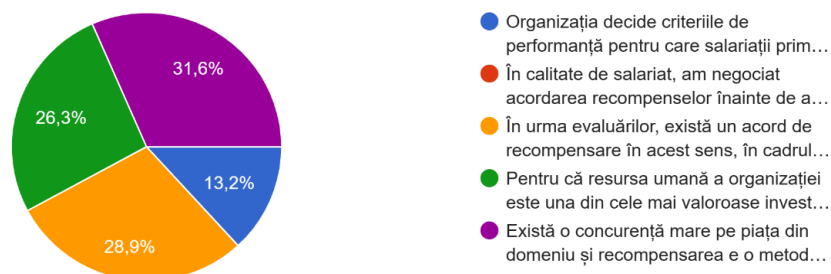


Figura 6 Distribuția motivelor acordării recompenselor

Q7. Care credeți că sunt motivele pentru care organizația nu vă oferă mult mai frecvent recompense?

24 de răspunsuri

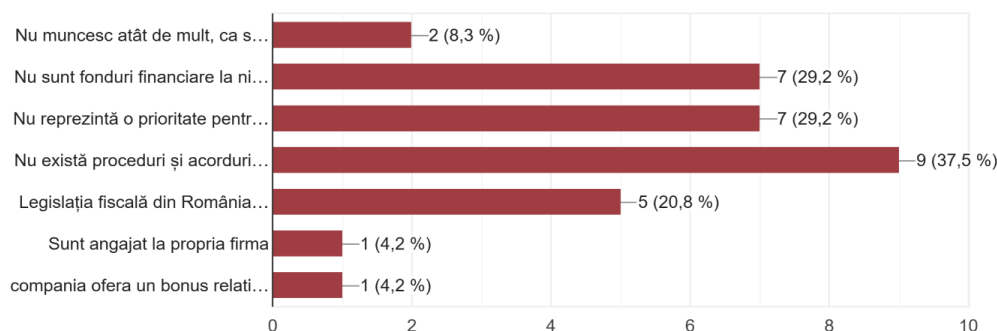


Figura 7 Distribuția motivațiilor neacordării frecvente de recompense

Q8. La locul de muncă aveți posibilitatea accesării online a vreunei platforme de alegere a beneficiilor lunare preferate de dvs.? Alegeți un singur răspuns.

62 de răspunsuri

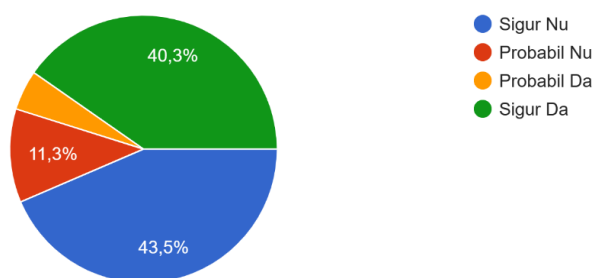


Figura 8 Distribuția salariaților cu acces la platforme online de avantaje salariale

Q9. Personal, vă considerați un salariat motivat în vreun fel, pentru a fi mai performant la actualul loc de muncă?

62 de răspunsuri

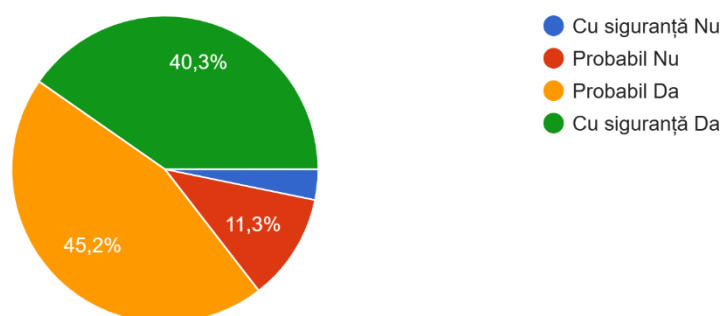


Figura 9 Distribuția numărului de salariați motivați pentru a obține performanță

Q10. Un curs gratuit de perfectare profesională suportat de societate, condiționat de o viitoare stabilitate în companie, v-ar interesa?

62 de răspunsuri

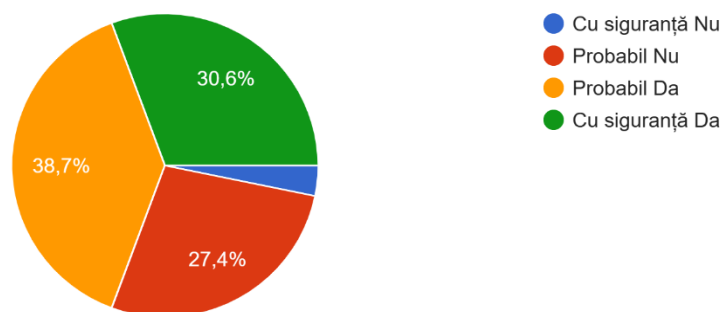


Figura 10 Distribuția cursurilor de pregătire profesională

Q11. Care din recompensele enumerate mai jos, v-ar motiva, pentru ca să obțineți o performanță net superioară celei actuale?

62 de răspunsuri

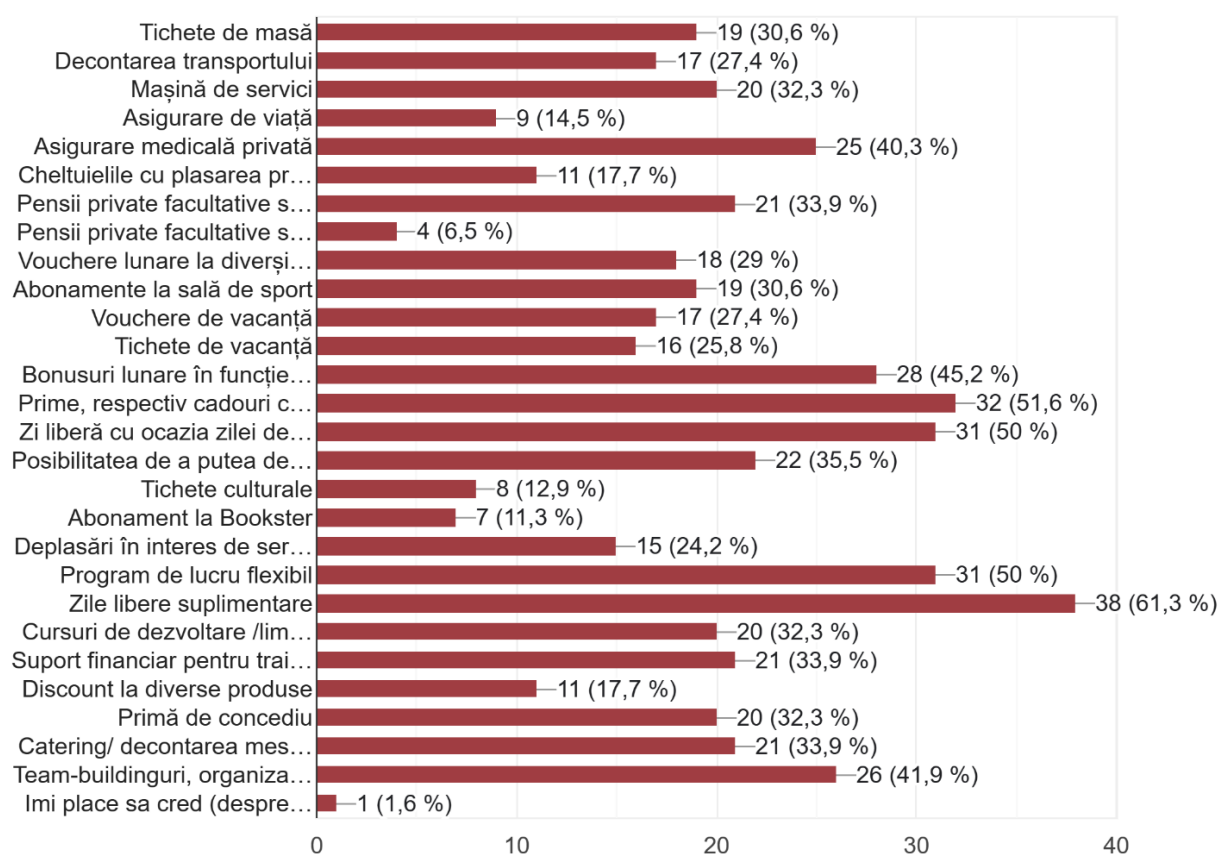


Figura 11 Distribuția recompenselor motivatoare pentru performanțe superioare

Q12. Considerați că desfășurarea activității unei companii în sistem hibrid, va conduce la o performanță superioară a salariaților?

62 de răspunsuri

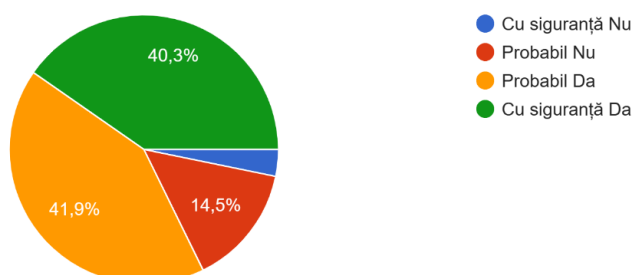


Figura 12 Distribuția respondenților doritori de muncă în sistem hibrid

Q13. Mai jos aveți o listă de variante și câteva recompense pentru care organizația bugetează anual o sumă.

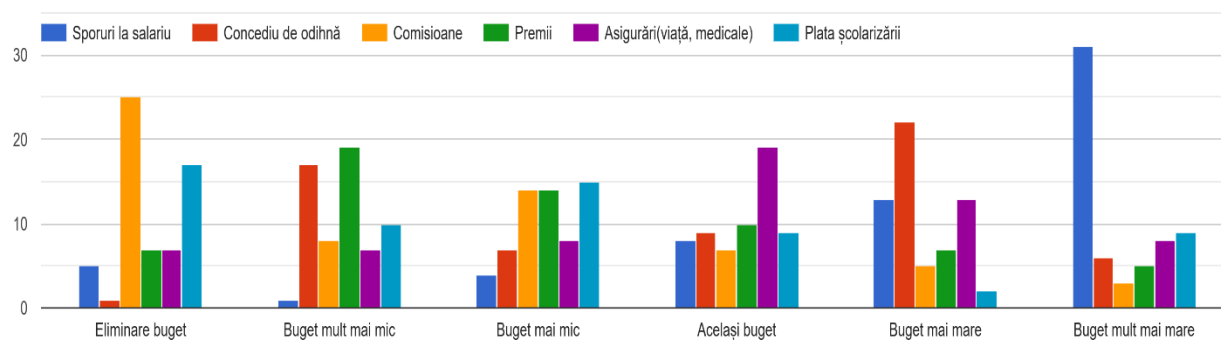


Figura 13 Distribuția alocărilor de buget anual pentru recompense

Q14. În opinia dvs., în ce măsură mărimea pachetului salarial influențează eficiența unui salariat?

62 de răspunsuri

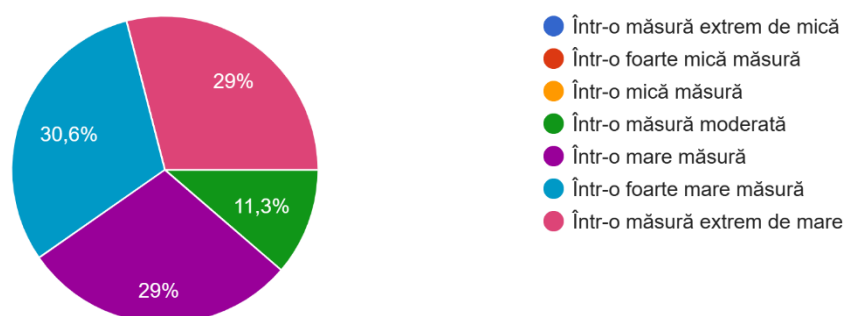


Figura 14 Distribuția influenței mărimii pachetului salarial

Q15. Corespunzător diferitelor niveluri de experiență, care din recompense considerați a avea un impact mai mare asupra eficienței salariaților?

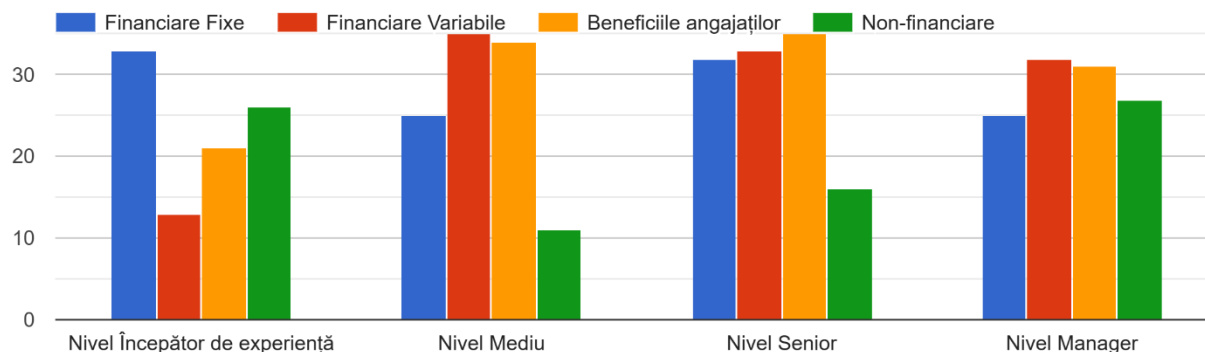


Figura 15 Distribuția impactului recompenselor pe niveluri de experiență

Q16. Considerați că dacă eficiența dvs. treptat va crește, ar trebui să fiți recompensat cu un sistem de salarizare mai mare?

62 de răspunsuri

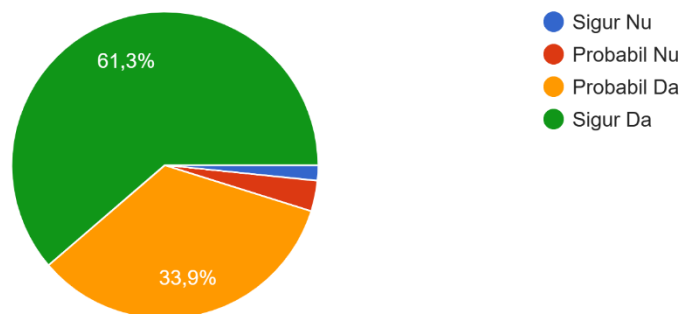


Figura 16 Distribuția respondenților cu privire la legătura eficiență-salarizare

Q17. Credeți că un pachet salarial variabil, stabilit în funcție de anumiți indicatori de performanță v-ar motiva îndeajuns?

62 de răspunsuri

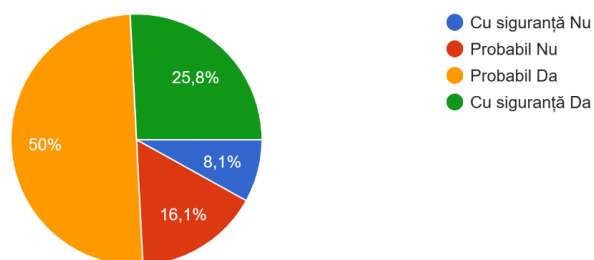


Figura 17 Distribuția respondenților cu pachet salarial variabil stabilit în funcție de performanță

Q18. Considerați că nivelul sistemului de premiere oferit de companie, ar trebui să fie influențat de eficiența salariatului?

62 de răspunsuri

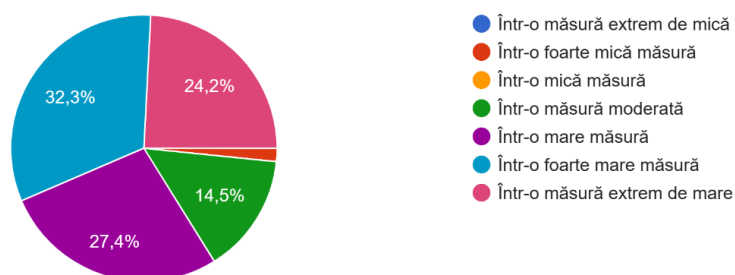


Figura 18 Distribuția respondenților al cărui nivel de premiere este influențat de eficiența salariatului

Q19. Dacă organizația ar fi nevoită, pentru creșterea eficienței, să aleagă între angajare sau recompensarea salariaților existenți, ce ați alege?

62 de răspunsuri

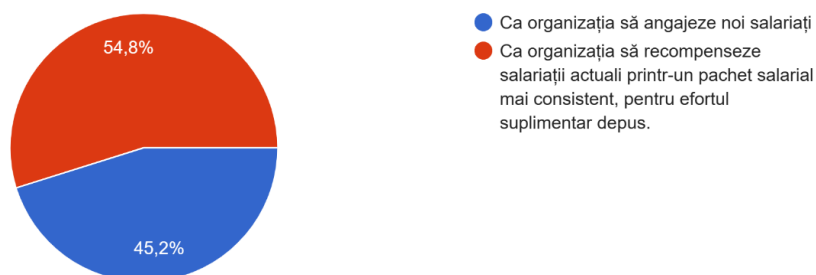


Figura 19 Distribuția opțiunii salariaților între recompensare-angajare

Q20. Pe o scală de la 1 la 5, vă considerați un salariat mulțumit de pachetul actual de salarizare?
62 de răspunsuri

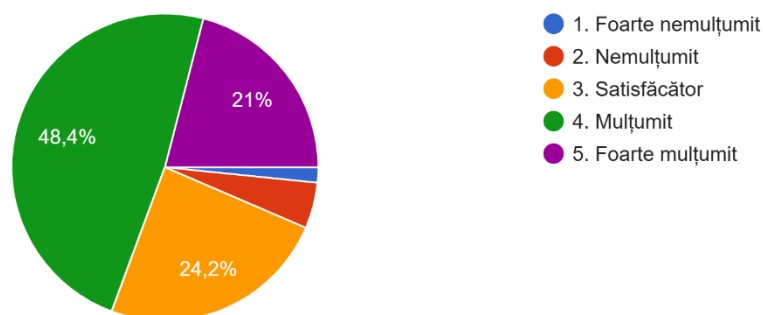


Figura 20 Distribuția respondenților în funcție de nivelul de mulțumire cu privire la pachetul actual de salarizare

Q21. Credeți că o plajă mai diversificată de beneficii extra-salariale ar avea ca efect pentru dvs. o eficiență în muncă sporită?
62 de răspunsuri

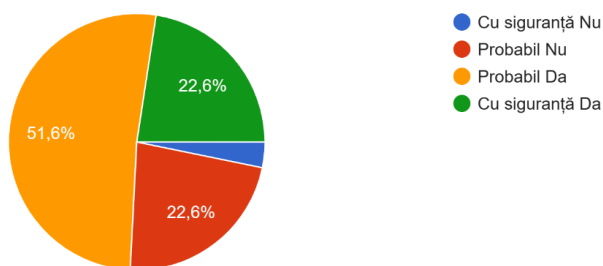


Figura 21 Distribuția respondenților doritori și de alte beneficii extra-salariale

Q22. În calitate de salariat, recomandați organizația dvs. și altor cunoștințe apropiate pentru sistemul de recompensare atractiv practicat?
62 de răspunsuri

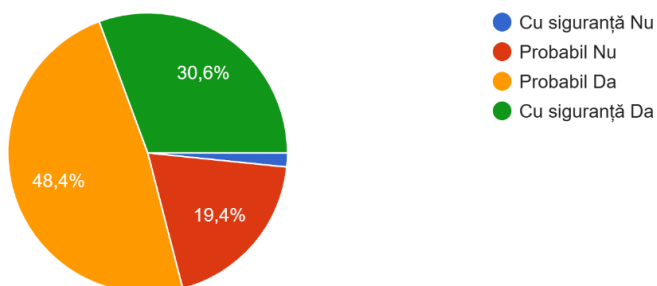


Figura 22 Distribuția respondenților care recomandă organizația

Q23. În ce măsură considerați că recompensarea salariaților este principala metodă de creștere a eficienței activității firmelor?

62 de răspunsuri

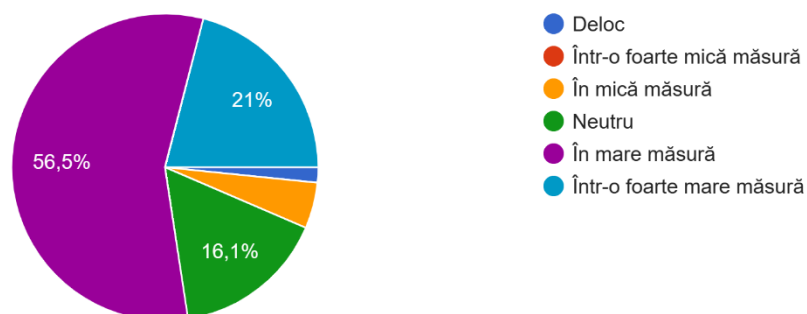


Figura 23 Distribuția respondenților cu privire la influența recompensare-eficiență

Q24. Care este ultimul nivel de studii absolvit cu succes de către dvs.?

62 de răspunsuri

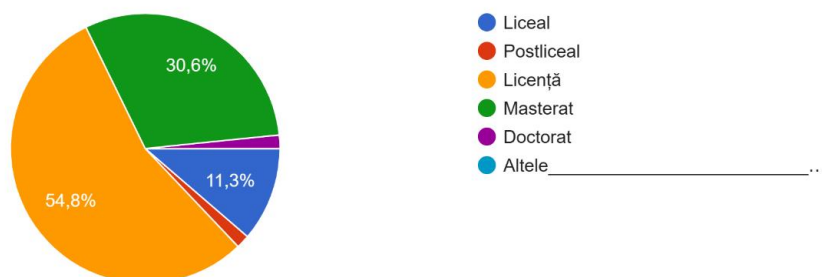


Figura 24 Distribuția respondenților în funcție de nivelul de studii

Q25. Care este nivelul dvs. de carieră ținând cont de anii de experiență profesională în domeniu?

62 de răspunsuri

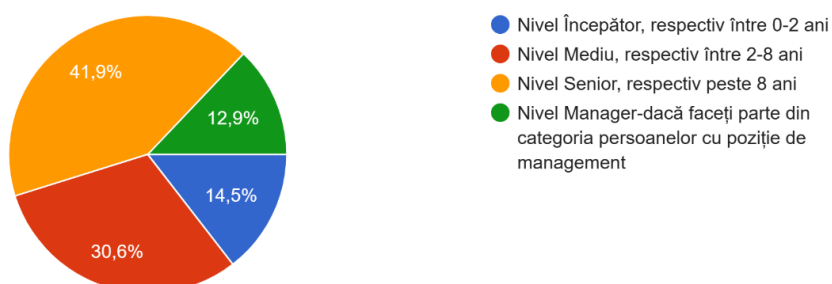


Figura 25 Distribuția respondenților pe nivele de carieră

Q26. Grupă de vârstă în cadrul căruia vă încadrați este:
62 de răspunsuri

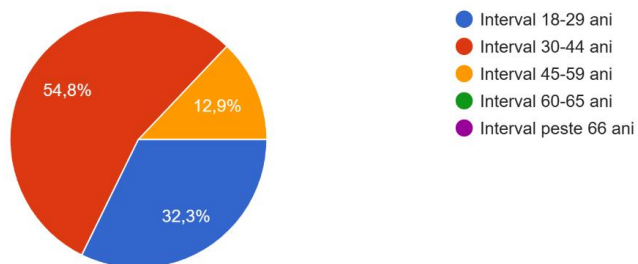


Figura 26 Distribuția respondenților pe intervale de vârstă

Q27. Dumneavoastră vă identificați cu genul:
62 de răspunsuri

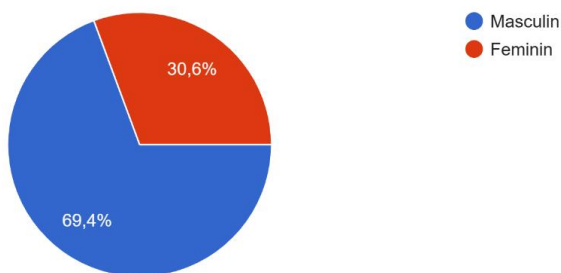


Figura 27 Distribuția respondenților după variabila Sex

Q28. Starea civilă a dvs. este:
62 de răspunsuri

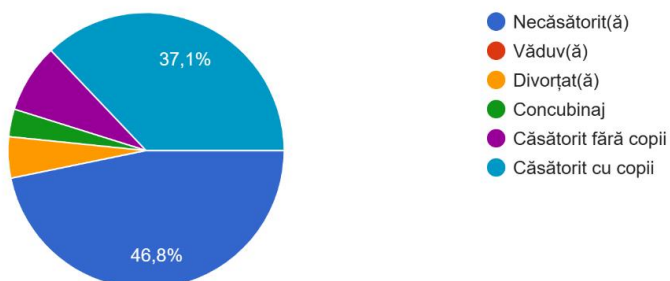


Figura 28 Distribuția respondenților în funcție de starea civilă

Q29. Care este mediul dvs. de proveniență

62 de răspunsuri

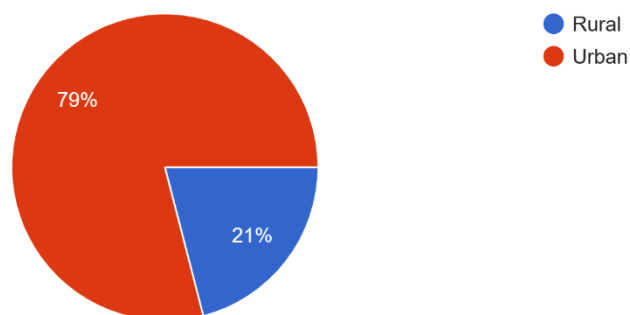


Figura 29 Distribuția respondenților în funcție de mediul de proveniență

Q30. Numărul de salariați estimat din cadrul organizației din care faceți parte este între:

62 de răspunsuri

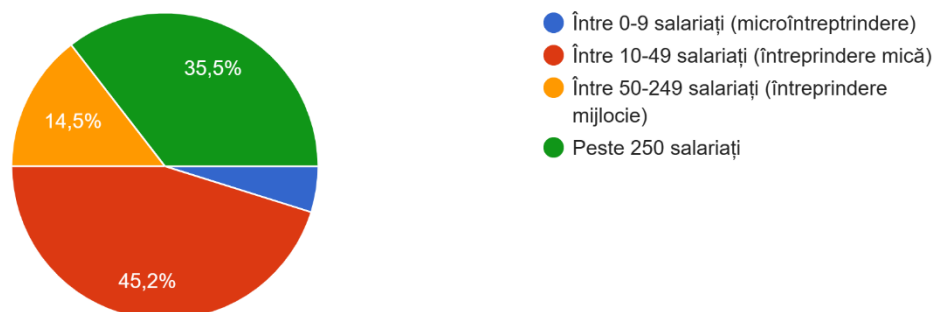


Figura 30 Distribuția respondenților în funcție de mărimea organizației

Tabel 1

Operaționalizarea conceptelor

Concept	Definiție nominală	Definiție operațională
Sistem de recompense	Sistemul de recompense reprezintă totalitatea gratificațiilor efectuate către salariați, respectiv totalitatea recompenselor extrinseci și intrinseci, totalitatea veniturilor materiale și financiare, nemateriale și non-financiare, dar și alte avantaje sociale și beneficii în natură.	• Nivelul recompenselor directe • Nivelul recompenselor indirecte • Nivelul recompenselor financiare • Nivelul recompenselor nefinanciare • Nivelul beneficiilor colaterale • Nivelul motivațiilor • Nivelul ierarhiei remunerației • Recunoașterea unui anume statut social; • Recunoașterea unui statut profesional • Numărul de cursuri de perfecționare la care se oferă posibilitatea de acces • Numărul mare de relații colegiale; • Numărul de cursuri de dezvoltare personală oferite salariaților • Nivelul facilităților oferite de organizație • Numărul mare de relații cu managerii; • Nivelul work-life-balance asigurat de către organizație • Oportunitatea de a avea putere de decizie/ control/ putere de influență • Set de politici, proceduri și practici organizaționale în vederea evaluării, recompensării și motivării performanței salariaților. • Totalitatea modalităților specifice de recompensare-bonusuri, beneficii și recunoaștere în funcție de performanțe și de contribuțiile fiecărui angajat. • Cadru organizat și structurat al unei organizații care utilizează criterii și mecanisme specifice pentru a evalua salariații • Chestionar privind sistemul de recompensare adresat salariaților • Analiza documentelor interne care descriu politici și proceduri cu privire la recompensare • Nivelul pachetului salarial; • Mărimea/nivelul primelor financiare, • Numărul de premii / diplome acordate; • Nivelul sporurilor ; • Nivelul adaosurilor; • Totalitatea veniturilor materiale; • Totalitatea veniturilor financiare; • Totalitatea posibilităților de promovare; • Nivelul posibilităților de formare; • Securitatea de la locul de muncă; • Aprecieri de stimă; • Nivelul de libertate și autonomie în muncă; • Mărimea sistemului de participare la profit; • Totalitatea condițiilor de muncă superioare, • Totalitatea oportunităților oferite de organizație salariatului pentru a se adapta în permanență cu tehnologia informatică • Nivelul echilibrului viață profesională-viață familială • Nivelul satisfacției muncii personale
Eficiență	Eficiența reprezintă acea calitate obținută de salariați atunci când realizează mai multe rezultate cu eforturi/costuri cât mai mici, raționale și într-un timp cât mai rapid.	• Număr de produse/ unități realizate într-un timp cât mai scurt, cu efort/ costuri mai reduse decât de obicei(organizația realizează astfel economii de scara) • Număr de ore de muncă mult mai puține alocate realizării unei sarcini, care altfel ar fi durat mult mai mult • Număr superior de clienți atrași într-un timp mai scurt, decât ce se realiza în mod normal • Număr de servicii efectuate într-un număr mai mare într-un timp mai mic decât cel efectuat în mod normal, ca urmare a apariției unui factor motivator • Nivelul de rapiditate în desfășurarea sarcinilor • Nivelul promptitudinii de intervenție • Specializarea activităților • Vânzări superioare celor realizate în mod normal într-un timp cât mai scurt • Profit mai mare obținut într-un timp cât mai redus • Cifra de afaceri obținută superior cu costuri mult mai reduse, în o anumită perioadă mai mică de timp • Indicatori cantitativi de eficiență: productivitate, profitabilitate, timp mediu de livrare al produselor /serviciilor • Succesul unei activități • Optimizarea activităților și a timpului alocat realizării lor • Minim de costuri • Resurse utilizate rațional și foarte eficient • Disponibilitatea de a depune un efort suplimentar pentru a realiza o sarcină/ un obiectiv într-un timp cât mai scurt, cu costuri mult mai mici

Concept	Definiție nominală	Definiție operațională
Performanță	Performanța reprezintă „rezultat deosebit obținut de cineva într-un anumit domeniu” (Dicționarul limbii române pentru elevi, 1983, p. 601)	• Competitivitate • Avantaj concurențial • Nivelul rezultatelor organizaționale • Număr minim de răspunsuri corecte • Număr de reușite/rezultate deosebite • Nivel de competență • Nivel de eficiență • Nivelul de evaluare • Nivelul ierarhiei posturilor • Cantitatea și calitatea rezultatelor • Gradul de noutate, de inovație • Valoarea vânzărilor superioare • Numărul mare de feedback pozitiv al colegilor, superiorilor, clienților, furnizorilor • Timpul necesar pentru realizarea unei sarcini, activități cât mai eficient • Indici și indicatori de performanță în domeniul aferent organizației • Oportunitatea de a avea cât mai multe rezultate deosebite într-un anumit domeniu