

TEMA 13. ADMINISTRAREA SALARIZĂRII LA NIVEL DE ÎNTRINDERE

1. Noțiune de salariu. Principiile generale ale sistemului de salarizare
2. Sistemul tarifar: noțiune și elemente de bază. Rețeaua tarifară unică
3. Formele și variantele sistemului tarifar
4. Structura fondului de salarii
5. Sistemul de adaosuri și premii la salariu

1. Noțiune de salariu. Principiile generale ale sistemului de salarizare

O derivată semnificativă a sistemului de recompensare a personalului întreprinderii reprezintă politica salarială.

Pentru posesorul de capital, salariul constituie unul dintre cele mai semnificative elemente ale costurilor de producție, iar minimizarea acestuia, o cerință de bază a menținerii și sporirii avantajelor concurențiale ale întreprinderii. Reieșind din cele menționate, deseori se afirmă că politicile salariale ale întreprinderilor sunt politici ale controlului costurilor.

Salariul reprezintă orice recompensă sau câștig evaluat în bani, plătit salariaților de către angajator sau de organul împuternicit de acesta, în temeiul contractului individual de muncă, pentru munca executată sau care urmează a fi executată [1].

Salariul nu reprezintă o variabilă constantă și are proprietatea să evolueze în timp atât la nivel individual, cât și la nivel de întreprindere, precum și la nivel național.

Evoluția salariului individual are loc, în special, în baza vechimii de muncă a angajatului în cadrul întreprinderii sau a vechimii în profesie. Se consideră că o vechime mai mare în muncă îi conferă angajatului experiență, ceea ce-i permite să-și sporească performanța.

Evoluția salariului la nivel de întreprindere se efectuează prin actualizarea periodică a sistemului de salarizare a grilei de posturi și salariilor aferente.

Evoluția salariului la nivel național este utilizată cu scopul de a menține un echilibru între salarii și prețuri.

Guvernul, prin consultare cu sindicatele și patronatul, are obligația de a ajusta periodic nivelurile salariilor prin intermediul semnării contractelor colective de muncă. Aceste ajustări pot fi sub formă de sume fixe pentru toate categoriile de salariați, în procente fixe sau variabile în raport cu nivelul anterior al veniturilor.

Salariul este privit sub două aspecte: nominal și real.

Salariul nominal reprezintă suma de bani pe care angajatul o primește în schimbul muncii prestate, depinzând de prețul forței de muncă, evoluția situației economice, politica de salarizare.

Salariul real reprezintă cantitatea de bunuri și servicii pe care angajații le pot procura cu salariul nominal (salariul nominal/indicele prețurilor de consum).

Elaborarea unui sistem de salarizare impune luarea în considerare a anumitor principii ce stau la baza salarizării personalului. Sunt cunoscute o multitudine de principii, însă cele mai frecvent utilizate și cu o implicare deosebită în elaborarea sistemului de salarizare sunt următoarele **principii** [17]:

1. *Salariul egal pentru munca egală*. Este unul din principiile de bază ale salarizării, deoarece oferă un punct de plecare în determinarea salariului. Acest principiu a fost enumerat în articolul 23 (2) al Declarației Universale a Drepturilor Omului, unde se afirmă: „Toți oamenii, fără nici un fel de discriminare, au dreptul la un salariu egal pentru o muncă egală”. Și articolul 3 din Legea salarizării a Republicii Moldova stipulează că: „Salariul se stabilește fără nici un fel de discriminare pe criterii de vârstă, sex, apartenență de rasă și națională, convingeri politice, confesiune și stare materială”. Potrivit acestui principiu, salariul se stabilește pe astfel de criterii cum ar fi: timpul lucrat, nivelul de pregătire profesională, condițiile de muncă. Salariul determinat pe baza acestui principiu constituie cea mai bună garanție de retribuire echitabilă a muncii.

2. *Salarizarea în funcție de piața muncii*. Nivelul salariului în economia de piață este influențat de cererea și oferta pe piața muncii. Cu cât cererea pe piața muncii este mai mare, cu atât nivelul salariului este mai înalt, și invers, cu cât oferta este mai mare, cu atât nivelul salariului este mai mic. Cu alte cuvinte, prezența pe piața muncii a multor cadre cu aceleași caracteristici, aceeași specialitate etc. conduce la diminuarea nivelului de salarizare.

3. *Salarizarea în funcție de calitatea muncii.* Volumul de muncă realizat de un salariat poate fi măsurat prin cantitatea de produse fabricate, prin numărul de ore efectiv lucrate. La baza acestui principiu stă salariul în acord, care este determinat de numărul de produse fabricate. Calculul lui se face prin înmulțirea salariului pe unitate de produs la cantitatea de produse realizate.

Retribuirea în funcție de numărul de ore efectiv lucrate stă la baza salarizării în regie. Calcularea acestui tip de salariu se face prin înmulțirea salariului tarifar pe oră cu numărul de ore lucrate.

4. *Salarizarea în funcție de nivelul de calificare profesională.* Acest principiu impune stimularea personalului pentru ridicarea în permanență a nivelului său de pregătire, fiind necesar și de folos atât pentru persoana dată, cât și pentru întreprindere. Atât pentru patron, cât și pentru salariat, calificarea profesională prezintă un interes deosebit. Patronul este interesat de atragerea personalului cu o calificare superioară, deoarece de la acesta se așteaptă producerea unei valori mai mari pentru firmă. Salariatul însă va pretinde la un salariu mai mare, fiindcă valoarea produsă de el este superioară valorii produse de un salariat cu un nivel de calificare inferior.

5. *Salarizarea în funcție de calitatea muncii.* Principiul de mai sus satisface, în majoritatea cazurilor, și cerințele față de prestarea unei munci calitativ superioare, punând totuși accent pe constituirea unui sistem de salarizare bazat pe stimularea muncii de calitate superioară. Acest principiu prevede anumite premii pentru obținerea produselor de calitate superioară pe perioade îndelungate sau alte premii speciale. Drept exemplu ar putea servi lipsa rebutului. Un rebut parțial din vina angajatului va fi sancționat cu plata unui salariu mai mic față de cel prevăzut în contractul de muncă.

6. *Salarizarea în funcție de condițiile de muncă.* În conceperea oricărui sistem de salarizare este necesar să se țină cont de condițiile în care se prestează munca, acordându-se salarii mai mari persoanelor ce desfășoară o activitate de muncă în condiții mai grele. Drept exemplu poate servi munca prestată în subteran, în condiții nocive, dăunătoare, cu pericole și riscuri de accidente și îmbolnăvire profesională. Munca grea necesită un consum mai mare de forță de muncă comparativ cu munca ușoară și normală. Forțele depuse suplimentar trebuie restabilite, potrivit legilor biologice. Astfel, salariul unui muncitor care prestează această muncă trebuie să fie mai mare, încât diferența să reprezinte cheltuielile mai mari strict necesare pentru reproducerea forței de muncă. Aplicarea acestui principiu se reflectă în sistemele de salarizare prin acordarea de sporuri pentru condiții mai grele și nocive de muncă, durata mai mică a zilei de muncă, numărul de zile de concediu sau zile suplimentare de odihnă.

7. *Caracterul confidențial al salariului.* Aplicarea acestui principiu înseamnă interzicerea comunicării altor persoane a salariului angajaților întreprinderii respective. Pentru respectarea acestui principiu, în contractele colective de muncă este prevăzută sancționarea administrativă, prin desfacerea contractului de muncă, a persoanelor cu atribuții de serviciu care au acces la salariile individuale ale personalului și care divulgă aceste date. Acest principiu dă posibilitatea de a păstra confidențialitatea salariilor individuale, precum și a sistemului de salarizare pe întreprindere.

2. Sistemul tarifar: noțiuni și elemente de bază. Rețeaua tarifară unică

Sistemul tarifar de remunerare a muncii reprezintă un ansamblu de normative cu ajutorul cărora se înfăptuiește diferențierea nivelului salariului pe diferite grupe și categorii de salarizare în funcție de nivelul de calificare, condițiile de muncă, intensitatea lucrărilor executate.

Sistemul tarifar de remunerare a muncii cuprinde:

- sistemul tarifar de remunerare a muncii muncitorilor
- sistemul tarifar de remunerare a muncii personalului de conducere, de execuție și de deservire generală.

Potrivit Legii salarizării nr. 591-III din 3 aprilie 2002, baza de organizare a salarizării o constituie sistemul tarifar care include următoarele **elemente**:

- *Îndrumarul tarifar de calificare* – o culegere de caracteristici de calificare a profesiilor sau specialităților și funcțiilor clasificate în compartimente pe unități de producție și feluri de ocupații, destinată pentru tariful lucrărilor și conferirea categoriilor (claselor) de calificare muncitorilor și specialiștilor;

• *rețeaua tarifară* – totalitatea categoriilor de calificare și a coeficienților tarifari corespunzători prin intermediul cărora se stabilește dependența directă a salariului de bază al muncitorilor de calificarea lor. Rețeaua categoriilor și coeficienților tarifari (pentru muncitori) este prezentată în tabelul 13.1 [1];

Tabelul 13.1. Rețeaua categoriilor și coeficienților tarifari

Categoria tarifară	1	2	3	4	5	6	7	8
Coeficienții tarifari	1	1,10- 1,26	1,20- 1,59	1,30- 1,81	1,40- 2,07	1,50- 2,36	1,60- 2,69	1,70- 3,07

• *salariile tarifare* – componenta de bază a sistemului tarifar ce determină dependența mărimii salariului de bază al muncitorilor de categoria de calificare respectivă pe unitate (oră, zi, lună);

• *coeficienții tarifari* – elemente ale rețelei tarifare care indică de câte ori salariul tarifar pentru categoria II și cele următoare ale rețelei tarifare este mai mare decât salariul tarifar pentru categoria I de calificare, al cărui coeficient tarifar este egal întotdeauna cu 1,0;

• *salariul funcției* – mărimea lunară a salariului de bază stabilit pentru conducători, specialiști și funcționari în funcție de postul deținut, calificare și specificul ramurii.

Rețeaua tarifară unică

Rețeaua tarifară unică este sistemul de remunerare a muncii personalului de conducere, de execuție și se utilizează în sfera bugetară.

Principiile aplicării rețelei tarifare unice:

- unică pentru toate ramurile economiei și domeniile de activitate;
- gruparea profesiilor specialiștilor și funcționarilor în funcție de caracterul comun al activității și funcțiilor pe care le exercită.

3. Formele și variantele sistemului tarifar

Formele sistemului tarifar:

- **Acord** – retribuirea muncii după cantitatea de producție fabricată sau servicii prestate.
- **Regie** – retribuirea muncii în funcție de timpul efectiv lucrat.
- **Mixt** – îmbină elemente din acord și regie. Salariul tarifar de bază se calculează după timpul lucrat, salariul tarifar suplimentar – în funcție de îndeplinirea normei de producție și altor indicatori caracteristici pentru acord.

Forma în acord poate avea următoarele variante:

Acord direct – retribuirea muncii în funcție de cantitatea de produse sau servicii obținute într-un interval de timp. Salariul convenit muncitorilor se stabilește în baza tarifelor pe unitate de produs sau lucrare, care reprezintă retribuirea muncii pentru o unitate de produs.

Salariul lunar de bază se calculează prin relația:

$$S_{\text{lun}} = S_t = \sum T_{\text{uni}} \times Q_i,$$

unde:

S_t - salariul tarifar;

i – tipul de produs;

Q_i – cantitatea de producție de tipul i .

Tarifele în acord se calculează în felul următor:

$$T_{\text{un}} = (S_{\text{toră}} \times n_{\text{ore}}) / N_{\text{pr}} \text{ sau } T_{\text{un}} = S_{\text{toră}} \times N_t,$$

unde:

T_{un} – tariful unitar în acord

$S_{\text{toră}}$ – salariul tarifar pe oră;

n_{ore} – numărul de ore pe schimb;

N_t – norma de timp;

N_{pr} – norma de producție pe schimb.

Acord cu prime – partea de bază a salariului se calculează conform acordului direct, partea

suplimentară se stabilește cu ajutorul cotei primei, care poate varia în funcție de criteriile calitative și cantitative alese. Salariul lunar se stabilește prin următoarea formulă:

$$S_{\text{lun}} = S_t + \text{Prime},$$

unde:

S_t – salariul tarifar calculat conform acordului direct.

Spre deosebire de acordul direct, îndeplinește funcția de motivare a personalului.

Acord progresiv – partea de bază a salariului se calculează conform acordului direct, partea suplimentară – în funcție de gradul de îndeplinire a normelor de muncă prin aplicarea coeficienților de majorare care pot fi diferențiați.

Salariul lunar se calculează prin următoarea relație:

$$S_{\text{lun}} = S_t + \text{Sporul}, \quad \text{Sporul} = (S_t / p_{\text{in}}) \times p_{\text{sn}} \times C_i,$$

unde:

p_{in} – procentul de îndeplinire al normei de muncă;

p_{sn} – procentul de supraîndeplinire a normei de muncă;

C_i – coeficientul de majorare a salariului.

Salariu în acord progresiv se aplică când apare necesitatea sporirii volumelor de producție pentru anumite produse. Un rol deosebit îl are stabilirea nivelului de realizare a sarcinilor de muncă pentru care remunerarea muncii se efectuează după tarife majorate. Poate fi temporar folosit în sectoare-cheie de producție, la un număr restrâns de lucrări etc. Aplicarea acestei forme de salarizare asupra tuturor angajaților de la un anumit sector de producție ar putea duce la rezultate nefavorabile pentru întreprindere, deoarece crește interesul pentru realizarea sarcinilor de muncă din punct de vedere cantitativ fără a ține seama de calitatea lor.

Acord indirect – retribuirea muncii personalului din sfera de deservire ce creează condiții pentru desfășurarea normală a procesului de producție din activitatea de bază. Esența acestei forme de salarizare constă în faptul că mărimea salariului muncitorilor auxiliari depinde direct de rezultatele muncii obținute de muncitorii de bază.

Acord global – retribuirea muncii pentru un volum stabilit cu termen de executare fixat, care prevede prime conform cotelor procentuale în cazul îndeplinirii lucrărilor în termen redus. Este utilizată în cazul în care un colectiv de salariați preia spre fabricare unele produse sau spre executare unele lucrări exprimate în unități fizice. Salariul stabilit prin contract se plătește integral după realizarea sau recepționarea lucrărilor sau produselor contractate. Prevede premiarea muncitorilor pentru reducerea duratei de execuție a lucrărilor. Se aplică prioritar în construcții, agricultură. Poate fi aplicat în cazul formei contractuale de remunerare a muncii.

Forma în regie

Salarizarea după timpul lucrat este cea mai simplă și cea mai veche formă de salarizare. De regulă, salarizarea în regie se aplică pentru remunerarea personalului de conducere, specialiștilor și funcționarilor. De asemenea, se aplică la locurile de muncă unde calitatea produselor prezintă mai mare importanță decât cantitatea acestora.

În afară de cele menționate:

- productivitatea muncii nu poate fi măsurată cu exactitate.
- munca nu poate fi normată pentru a se stabili exact timpul necesar executării lucrărilor.
- lucrările efectuate prezintă un grad înalt de risc.
- evidența producției pe fiecare angajat este dificil de controlat sau ar fi prea costisitoare.

Regia poate avea următoarele variante:

Regia simplă – presupune retribuirea muncii în funcție de timpul efectiv lucrat și salariul tarifar pe o unitate de timp corespunzătoare categoriei tarifare respective:

$$S_{\text{lun}} = F_{\text{ef}} \times S_{\text{toră}},$$

unde:

S_{lun} – salariul lunar;

F_{ef} – fondul efectiv de timp;

$S_{\text{toră}}$ – salariul tarifar pe oră.

Regie cu prime – partea de bază a salariului se calculează conform regiei simple, iar partea

suplimentară - conform cotei primei, care poate fi diferențiată în funcție de criteriile alese.

$$S_{\text{un}} = S_t (\text{regie simplă}) + \text{Prime},$$

unde:

S_t – salariul tarifar.

Variantele formelor de remunerare a muncii expuse mai sus pot fi îmbinate în funcție de obiectivele și strategia firmei, reprezentând tehnici de calcul al salariului pentru diferite categorii de personal și diferite condiții de desfășurare a procesului de producție.

4. Structura fondului de salarii

La nivelul întreprinderilor **fondul de salarizare** reprezintă totalitatea mijloacelor bănești necesare pentru recompensarea angajaților, proporțional aportului fiecăruia, cantitativ și calitativ, la atingerea obiectivelor întreprinderii [20].

În acest scop, fiecare întreprindere trebuie să-și calculeze necesitățile interne în:

- **fondul de salarizare direct** – mijloacele bănești necesare pentru recompensarea angajaților în funcție de timpul efectiv lucrat și pentru salarizarea angajaților în acord, în funcție de realizările efective;

- **fondul de salarizare orar** – în afara elementelor fondului direct de salarizare cuprinde și sporurile pentru condițiile deosebite de muncă;

- **fondul de salarizare zilnic** – include fondul orar, precum și mijloacele necesare pentru plata întreruperilor ce nu depășesc durata schimbului;

- **fondul de salarizare lunar** – fondul zilnic plus mijloacele necesare pentru plata întreruperilor de zile întregi, care sunt retribuite (de exemplu: concediul de odihnă).

În practica managerială, de cele mai dese ori, pentru planificarea fondului de salarizare se utilizează **metoda salarizării medii**:

$$F_{sp} = N_{pp} \times S_{lp} \times N_{lp}$$

unde:

F_{sp} – fondul de salarizare planificat pe o perioadă;

N_{pp} – numărul mediu de personal planificat;

S_{lp} – salarizarea medie lunară planificată;

N_{lp} – numărul lunilor din perioada de plan.

Metoda salarizării medii pornește de la remunerarea medie realizată în perioada de bază și actualizată în funcție de modificarea categoriei medii de încadrare a angajaților, a activităților, de creșterea planificată a recompenselor.

5. Sistemul de adaosuri și premii la salariu

Adaosurile și premiile la salariu sunt două noțiuni diferite.

Adaosul la salariu reprezintă suma plătită salariatului pentru a-l atrage și menține la locul unei munci ce se desfășoară în condiții nefavorabile sau pentru prestarea muncii în situații speciale [20]. Fiecare întreprindere stabilește de comun acord cu sindicatele propriul sistem de adaosuri, precum și mărimea acestora calculată în procente față de salariul tarifar sau sume fixe:

- Retribuirea muncii suplimentare (peste orele de program) – în cazul retribuirii muncii în regie munca suplimentară pentru primele 2 ore se retribue în mărime de cel puțin 1,5 salarii tarifare (salarii lunare) stabilite salariatului pe unitate de timp, iar pentru orele următoare – cel puțin în mărime dublă;

- În zilele de odihnă și cele de sărbătoare – se plătește dublu;

- Retribuirea muncii de noapte (22.00-06.00) – se stabilește un adaos în mărime de cel puțin 0,5 din salariul tarifar (de funcție) pe unitate de timp stabilit salariatului;

- În caz de neîndeplinirea normei de producție din vina angajatorului, retribuirea se face pentru munca efectiv prestată de salariat, dar nu mai puțin decât în mărimea unui salariu mediu al salariatului calculat pentru aceeași perioadă de timp;

- În caz de neîndeplinire a normei de producție fără vina salariatului sau a angajatorului, salariatului i se plătesc cel puțin 2/3 din salariu tarifar;

- Sporurile pentru cumularea de profesii sau pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă ale salariatului temporar absent nu poate fi mai mic decât 50% din salariul tarifar (al funcției).

Celelalte tipuri de adaosuri se indică în Codul Muncii și Contractul colectiv de muncă al întreprinderii.

Premiile reprezintă suplimente la salariu ce se acordă salariaților pentru realizarea unor performanțe deosebite [20].

Ca indicatori utilizați pentru premiarea muncitorilor de bază pot servi:

- pentru stimularea creșterii productivității muncii (creșterea volumului de producție, folosirea eficientă a tehnologiilor noi);
- pentru stimularea îmbunătățirii calității producției (lipsa reclamațiilor, creșterea ponderii producției de calitate superioară);
- pentru stimularea însușirii tehnologiilor noi și a tehnicii avansate (creșterea coeficientului de folosire a utilajului, reducerea cheltuielilor pentru exploatarea utilajului);
- pentru stimularea reducerii cheltuielilor materiale (economia de materie primă, reducerea cheltuielilor de perioadă).

Pentru muncitorii auxiliari:

- asigurarea funcționării neîntrerupte și ritmice a utilajului;
- îmbunătățirea coeficientului de folosire a utilajului;
- reducerea cheltuielilor pentru reparație.

Pentru personalul de conducere:

- folosirea mai intensă a potențialului de producție;
- creșterea productivității muncii;
- sporirea vânzărilor la export.

Este necesar ca premiul:

- să reflecte obiectiv importanța contribuției aduse de către salariat;
- să fie prompt – la cât mai scurt timp din momentul realizării performanței.

În practica managerială la nivel de întreprinderi remunerarea include, pe de o parte, un element de remunerare după timpul lucrat, iar pe de altă parte, unul sau mai multe elemente legate de rezultate. Evident, nu trebuie să uităm și faptul că salariul constituie un element al formării costurilor producției și activității economice a întreprinderii și necesită o gestionare judicioasă. În cadrul sistemelor de remunerare legate de rezultate se stabilește o relație de dependență între salariu și randament. Unitatea a cărui randament este măsurat și recompensat poate fi: lucrătorul individual, membrii unei echipe primare de muncă sau salariații întreprinderii în totalitatea lor.