

SISTEME DE SALARIZARE

După ce am prezentat relevanța diferitelor teorii comportamentale pentru motivație, este necesar să analizăm explicit rolul banilor ca motivant. De aceea vom prezenta în acest capitol avantajele și dezavantajele schemelor de salarizare stimulativă. Este examinată și problema raporturilor interne, precum și felul în care evaluarea posturilor poate ajuta la stabilirea și menținerea unei structuri salariale raționale. Sunt explicate diferitele tipuri de scheme salariale, precum și modul în care acestea trebuie alese, exploatate și menținute pentru a fi eficiente. În cele din urmă este luat în considerare impactul reglementărilor echitabile asupra schemelor salariale. În final este relevată problema salarizării în funcție de performanță.

1. SALARIZAREA STIMULATIVĂ

Probabil că o combinație ideală pentru cele mai multe posturi ar fi cea care asigură o muncă interesantă, o supraveghere bună și o bază salarială corespunzătoare. Dacă teoriile lui Maslow și Herzberg au vreo semnificație, atunci această combinație ar trebui să asigure o performanță eficientă în muncă și satisfacția angajaților. Totuși, inutil de spus, realizarea unui astfel de stări ideale nu este întotdeauna posibilă. Mai ales atunci când această stare nu se poate atinge sunt importante salarizările stimulative, dar este foarte important pentru manageri să asigure un diagnostic corect înainte de a încerca să îmbunătățească performanțele în muncă prin folosirea stimulentele bănești.

1.1. Diagnoza nevoii

După cum am explicat mai înainte, problemele de performanță în muncă pot fi cauzate de factori independenți de voința angajatului. Chiar și atunci când se pare că muncitorii pot spori producția cu o majorare rezonabilă a efortului depus, trebuie să ne întrebăm de ce acest efort nu este depus. Trebuie examinată structura posturilor precum și gradul de adecvare a indivizilor la post. Dacă slaba performanță se datorează unei proaste supravegheri, este necesar ca supravegherea să fie modificată și nu schema de salarizare. Este în mod deosebit necesar să verificăm acest fapt căci, pe termen lung, efectul schemelor stimulative poate fi reducerea rolului supraveghetorului. Angajații care lucrează în cadrul unor scheme stimulative se pot considera întrucâtva asemănători unor parteneri independenți, iar supraveghetorul devine o figură exterioară cu care este foarte probabil că vor intra în conflict în legătură cu o serie de aspecte referitoare la modul de operare al sistemului stimulat. Faptul poate duce la excluderea supraveghetorului din echipa de lucru și aceasta datorită încercărilor sale de a controla sistemul stimulat mai degrabă în interesul patronului și nu al salariaților. În mod alternativ, supraveghetorul poate fi „capturat” de către echipă astfel încât nu raportează manipularea sistemului stimulat, sau arată o grijă excesivă față de standardele de calitate și protecție a muncii. Din nefericire oricare dintre aceste evoluții poate duce la erodarea continuă a rolului supraveghetorului până acolo încât, uneori, el ajunge să fie doar puțin mai mult decât o verigă de transmitere a mesajelor între management și forța de muncă.

1.2. Condițiile corespunzătoare

Există totuși posturi în care „condițiile ideale” identificate anterior pur și simplu nu pot fi îndeplinite. De exemplu pot exista cazuri în care structura posturilor este de așa natură încât ele sunt prin definiție plictisitoare și, cel puțin pe termen scurt, rezultatele cele mai bune se pot obține prin folosirea unor sisteme de salarizare stimulative. (Pe vremea când eram angajat la o fabrică de motoare Diesel a trebuit să recunosc că în hala principală retragerea sistemului stimulat ar fi avut un efect catastrofic asupra producției, în ciuda tuturor problemelor pe care le crease. Condițiile în care sistemele de plată în funcție de rezultate pot fi corespunzătoare sunt prezentate într-o listă întocmită de Biroul Național pentru Prețuri și Venituri în cadrul uneia dintre anchetele sale.) Cele patru condiții necesare pentru introducerea plății în acord au fost prezentate ca fiind acelea în care:

1. Munca poate fi măsurată și repartizată în mod direct indivizilor sau echipelor; în practică aceasta înseamnă, în general, activități manuale repetitive, cum sunt cele din producția de masă.
2. Ritmul de lucru este în măsură covârșitoare controlat de muncitor și nu de mașina sau procesul pe care le servește.
3. Managementul poate asigura un flux continuu de comenzi.
4. Sarcinile nu sunt supuse unor modificări frecvente de metodă, materiale sau echipament.

Chiar în aceste condiții și cu o supraveghere permanentă, Biroul Național pentru Prețuri și Venituri a subliniat pericolul delăsării ce poate apare în cadrul schemelor de salarizare stimulative datorită acțiunii unor factorii precum mutațiile tehnologice. Se arată cum, chiar și în condiții ideale, este probabil să existe o cheltuială complet neproductivă de aproximativ 1% pe an din fondul de salarii. Nu putem decât să regretăm că există atât de puține studii independente asupra efectelor schemelor stimulative pentru a-i avertiza pe patroni asupra modurilor în care aceste scheme pot deveni și contraproductive. Cea mai mare parte a literaturii de specialitate se află fie în manuale, care explică felul în care aceste scheme ar trebui să opereze, fie în contractele consultanților, care își câștigă existența vânzând și implementând asemenea scheme.

1.3. Efecte pe termen lung

Propunerile de introducere a schemelor de salarizare stimulative precum și avantajele lor pe termen scurt pot să pară foarte convingătoare. Oricum managerii trebuie să revadă cu atenție analiza diagnostic a motivelor reale ale slăbelor performanțe, precum și efectele posibile pe termen lung ale schemelor stimulative, înainte de a se angaja pe această cale spre performanțe superioare.

Fig. 1 arată ce se poate întâmpla pe termen scurt și pe termen lung dacă, de exemplu, se introduce o schemă de plată în funcție de rezultate. Producția poate crește chiar cu o treime după introducerea schemei, veniturile salariale crescând și ele corespunzător. Totuși, pe măsură ce timpul trece, chiar în condiții de producție relativ statice, este probabil că vor apare îmbunătățiri ale metodelor de lucru care nu sunt integral contrabalansate de patron prin reducerea normelor de timp de muncă. Pot să existe și unele erori în stabilirea normelor inițiale, iar angajații se pot dovedi extrem de ingenioși în manipularea schemelor în avantajul lor. Cele mai sofisticate manipulări includ „capturarea” supraveghetorului și a altor „inamici” potențiali, astfel încât cadrele de conducere să nu-și dea seama că de fapt efortul depus descresce, în timp ce producția și veniturile salariale cresc. Schemele pot degenera într-o asemenea măsură încât pot deveni chiar aranjamente de restrângere a producției – de teamă că, dacă s-ar relua lucrul cu intensitatea normală, producția realizată ar da de gol toată mișcarea. Această evoluție poate fi însoțită de o eroziune a poziției supraveghetorului, care poate facilita sau se poate datora creșterii influenței maiștrilor.

Legătura dintre aceste evoluții s-ar putea să nu fie sesizată, dar eu aș sugera că acesta a fost unul dintre motivele ferocității acțiunilor sindicale din „iarna britanică a nemulțumirii” – 1978/79. În anii '60, când oferta de forță de muncă era deficitară, schemele de salarizare stimulativă au fost introduse pe scară largă pentru lucrătorii manuali folosiți de spitale și autoritățile locale. Folosirea schemelor, de exemplu pentru portarii de spital sau mecanicii de întreținere în rețelele publice locale de transport, nu întrunește condițiile ideale prezentate anterior în lista Biroului Național pentru Prețuri și Venituri. Forța mișcărilor de maiștri în cadrul Sindicatului Național al Angajaților din Sectorul Public îmi pare a fi strâns legată de introducerea unor astfel de scheme stimulative. Conducerea grupului de automobile British Leyland (în prezent Compania de automobile Rover din cadrul grupului British Aerospace) a sesizat corect deficiența și a încercat să concureze pe Vauxhall și Ford fără scheme stimulative. Încercarea lor de a înlocui, la sfârșitul anilor '70, sistemul de salarizare în funcție de rezultate cu ziua de muncă evaluată a eșuat totuși și datorită faptului că tradiția lucrului la normă a contribuit la distrugerea autorității supraveghetorului de care era nevoie pentru a implementa și exploata eficient sistemul zilei de muncă evaluate. (Sistemul zilei de muncă evaluate este un sistem de salarizare bazat pe plata unei sume fixe ori de câte ori un anumit nivel de performanță este atins sau depășit.) În prezent au optat pentru scheme stimulative diferite de la fabrică la fabrică, bazate pe producția totală a fabricii. În acest fel sunt, cel puțin, reduse punctele de fricțiune dintre maestru și supraveghetor referitoare la normele de timp de muncă, care generau atât de multe neînțelegeri și plăți nejustificate de salarii în trecut.

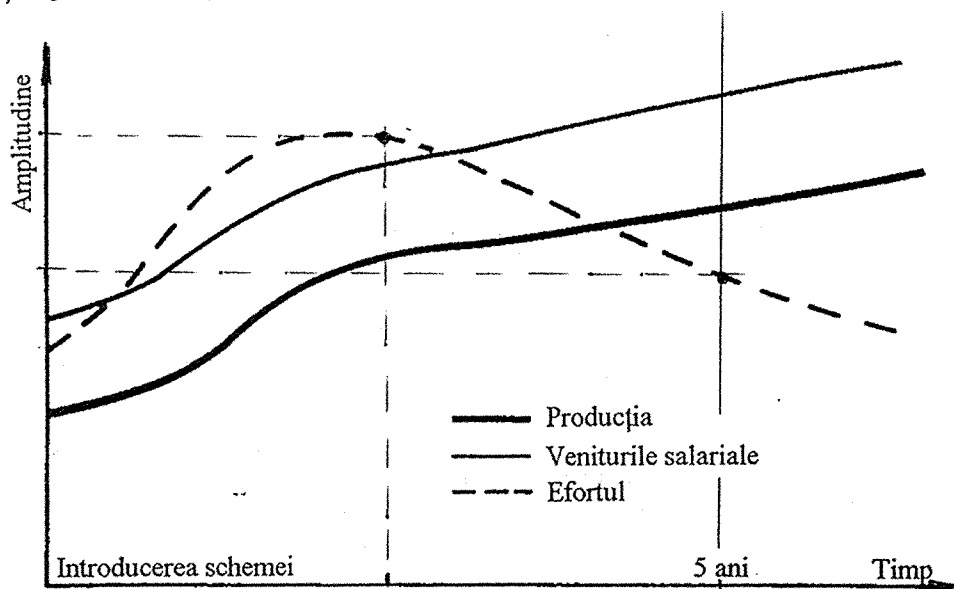


Fig. 1. Modelul pe termen lung al schemelor de salarizare stimulative

Ceea ce trebuie să subliniem este faptul că toate dezavantajele potențiale ale schemelor stimulative trebuie avute în vedere înainte de adoptarea acestora. Problema este că avantajele tangibile pe termen scurt sunt mult mai evidente decât cea mai mare parte a consecințelor intangibile pe termen lung, dar cu nimic mai puțin importante. Politica „tovarășului de drum” este mai potrivită decât orice aserțiune dogmatică de tipul: schemele stimulative trebuie folosite sau permanent sau niciodată. În ciuda expunerii magistrale a dezavantajelor normării cuprinse în „Normarea abandonată” a lui Wilfred (apoi lord) Brown, normarea a fost de atunci reintrodusă la Glacier Metal Co. Oricum se poate ca schemele de salarizare să nu fie adecvate situațiilor concrete.

Un exemplu se referă la incapacitatea de a ține cont de progresul tehnologic atunci când Combinatul siderurgic de la Port Talbot și-a atins capacitatea maximă de funcționare, în anii '50. Condițiile menționate în lista Biroului Național pentru Prețuri și Venituri erau întrunite, iar caracterul de echipă a majorității activității prestate a arătat că schemele stimulative de echipă erau mai potrivite decât cele individuale. Bonificațiile de echipă în aceste condiții erau ceva, dar introducerea unei bonificații de tonaj pentru lucrătorii direct productivi de la Port Talbot, în funcție de producția totală a fabricii, a fost cu totul altceva. Producția nu mai era controlată direct de oameni și grupul era acum format din ansamblul lucrătorilor productivi. Adesea ei trebuiau să lucreze din greu atunci când procesul nu se derula satisfăcător față de situațiile normale. Pentru a complica lucrurile și mai mult, producția previzionată a fost prea scăzută, iar lucrătorii productivi au primit salarii foarte mari, fapt ce i-a înfuriat pe cei de la întreținere, care au considerat că aptitudinile lor au avut o contribuție decisivă la obținerea unor rezultate superioare. Totuși, odată schema stimulative implementată nu a fost ușor să fie retrasă și nemulțumirile pe care le-a creat au durat câțiva ani.

1.4. Schemele de grup

Pe lângă faptul că dovedește că schemele de salarizare stimulative trebuie să fie adaptate tehnologiei, exemplul cu oțelăria arată că și mărimea grupului de salariați trebuie avută în vedere. Schemele de grup par să dea rezultate optime când grupul nu este mai mare de opt persoane, iar munca este în mod inerent una de grup și nu una individuală. Dacă se folosește o schemă la nivelul întreprinderii, legătura dintre efortul individual și recompensă poate fi prea slabă pentru a exista o relație cauzală semnificativă între efortul individului și producția totală. Veniturile individuale pot evolua în paralel cu producția totală, dar aceasta nu dovedește că oamenii vor lucra mai bine dacă se folosește o schemă stimulative de grup. Angajații s-ar putea să simtă că veniturile lor sunt cam aceleași oricât de mult sau de puțin ar lucra. S-ar putea să simtă de asemenea că mulți alți factori în afara efortului individual propriu, sau chiar al efortului lor și al coechipierilor, pot afecta producția totală, de exemplu fluxul de producție și schimbările de tehnologie. Cam aceleași observații se pot face și referitor la programele de reducere a costurilor de producție sau la participarea la profit. O idee falsă referitoare la participarea la profit este aceea că adesea se presupune că, odată ce salariatul a devenit acționar, el va uita de rolul său de salariat și se va comporta pur și simplu în conformitate cu interesele acționarilor. Doar atunci când se atașează ponderi acestor două roluri devine evident că legătura dintre performanța grupului și profiturile grupului nu poate fi cauzată de o schemă de participare la profit. Angajații se pot comporta astfel încât să-și protejeze rolul de salariați și să subordoneze interesele de acționari acestui rol primar mult mai important. Variațiile profitului pot să aibă prea puțin de a face cu efectul motivațional presupus al schemei de participare la profit.

Importanța analizării atente a aranjamentelor celor mai potrivite pentru salarizarea angajaților nu se reduce la grupurile de lucrători manuali. Recent s-a apreciat că sistemul de remunerare a dentiștilor în Marea Britanie — bazat pe serviciile medicale prestate — s-ar putea să fi descurajat acordarea atenției corespunzătoare sfaturilor de igienă dentară. Aceasta a condus în prezent la acordarea de stimulente financiare dentiștilor care angajează igieniști dentari. Ramificațiile schemelor stimulative sunt atât de importante încât o atenție considerabilă trebuie acordată nu doar deciziei dacă să fie folosite sau nu, ci și modului în care vor fi administrate dacă vor fi folosite. Un fost coleg a descoperit că pe șantierul unei centrale electrice schemele de salarizare stimulative au fost considerate, din păcate, ca o modalitate mai facilă de a permite inginerilor să revină la „munca lor“ inginerească. De fapt, dacă schemele stimulative sunt folosite, ele vor solicita tot atât, sau chiar mai mult, efort managerial pentru a urmări dacă sunt eficiente față de efortul managerial depus atunci când oamenii sunt plătiți la salariul de bază.

2. SALARIZAREA PRIN EVALUAREA POSTURILOR

Un alt aspect al salarizării care necesită o atenție specială este cel al importanței relative a diferitelor posturi. Chiar dacă angajații sunt bine plătiți comparativ cu alte organizații, adesea pot să apară nemulțumiri acute referitoare la perceperea unor inechități pe plan intern. Fiecare organizație trebuie să aibă o politică proprie referitoare la schema de salarizare. O modalitate de stabilire a schemei de salarizare o reprezintă utilizarea tehnicilor de evaluare a posturilor. În acest fel se stabilesc cel mai frecvent salariile cadrelor de conducere la nivel mediu și superior. Plata pentru lucrătorii manuali este, de regulă, stabilită prin metoda tradițională a negocierii.

Oricum, modificările de sarcini și legislația referitoare la valoarea egală determină utilizarea din ce în ce mai frecventă a tehnicilor de evaluare a posturilor și pentru lucrătorii manuali. În acest subcapitol se face o prezentare a diferitelor tipuri de scheme de evaluare a posturilor precum și a avantajelor și dezavantajelor lor. O atenție deosebită este acordată unor indicatori practici adesea supraevaluați în prezentarea modului în care astfel de scheme ar trebui să funcționeze, față de felul în care s-ar putea să funcționeze în realitate. În final sunt considerate unele aspecte ce țin de efectul reglementărilor referitoare la valoarea egală.

2.1. Obiective

Obiectivul global al schemelor de evaluare a postului poate fi considerat ca fiind asistența în asigurarea unei scheme de salarizare economicoase. Uneori schemele de salarizare par a avea o viață și o dinamică proprie, dar ele trebuie sincronizate cu alte procese organizatorice, ca planificarea forței de muncă și controlul financiar. O astfel de integrare este necesară dacă vrem să realizăm obiectivele globale ale întreprinderii. Puțini sunt cei care nu vor fi de acord că procesul de evaluare a posturilor are un caracter științific, el fiind în esență o modalitate sistemică de a face o serie de aprecieri referitoare la salarii. Eliminarea tuturor nemulțumirilor legate de salarizare fiind o sarcină imposibilă, meritul evaluării posturilor este acela că permite stabilirea unor salarii relative, astfel încât nemulțumirea să fie mai mică decât în cazul în care evaluarea nu ar fi fost folosită. Determinarea nivelului salariilor este un proces care are loc după ce salariile relative au fost stabilite. Oricum ar fi, evaluarea postului asigură baza pentru alocarea banilor în măsură diferită. Și poate fi folosită și în cadrul procesului de control al salariilor.

2.2. Tipuri de scheme

O diferențiere esențială între diferitele tipuri de scheme este cea dintre cele analitice și cele neanalitice. În ultima categorie se înscriu, de exemplu, clasificarea posturilor, ierarhizarea posturilor și comparațiile perechi. În cadrul clasificării posturilor, acestea sunt apreciate global, iar apoi grupate în familii cărora le sunt acordate grade (ca în armată). Uneori se atașează definiții ale caracteristicilor de bază ale unei grupe sau ale unui grad pentru a putea aprecia unde se încadrează un anumit post. Ierarhizarea posturilor presupune aranjarea posturilor într-o ierarhie, iar ordinea ierarhică verticală poate fi spartă în diferite grade. Tehnica comparațiilor perechi este o modalitate mai sofisticată de a obține o ordine ierarhică. Presupune compararea fiecărui post cu toate celelalte pentru a identifica ierarhia corectă. Principala caracteristică a acestor trei abordări neanalitice este aceea că, în cele din urmă, ordonarea este obținută prin comparare cu alte posturi și nu prin identificarea sistemică a elementelor componente ale fiecărui post.

Principalele scheme analitice sunt punctajele de ordonare și cele mai multe dintre schemele cu drept de autor oferite de firmele de consultanță. Punctajul de ordonare presupune identificarea factorilor comuni din cadrul posturilor și apoi acordarea de puncte pentru acești factori în funcție de cerințele specifice fiecărui post. Punctele alocate sau ponderea fiecărui factor sunt stabilite în urma discutării sistematice în cadrul organizației a importanței relative a fiecărui factor. Fiecare factor din cadrul unui post este apoi evaluat și, un punctaj total sau scor, este obținut pentru fiecare post. Scorul total indică ce grad este corespunzător postului. Schemele cu drept de autor sunt cel mai adesea versiuni sofisticate ale schemei bazate pe punctajele de ordonare.

2.3. Alegerea schemei

Pentru un patron dilema constă în alegerea schemei de salarizare pe care să o folosească. Nici o schemă sau abordare nu este superioară celorlalte. Problema este în esență de a alege „schema potrivită la locul potrivit” și apoi de a utiliza schema aleasă într-un mod corespunzător. Oricât de rafinate și sofisticate par a fi unele scheme, trebuie întotdeauna să ne amintim că toate calculele statistice se bazează pe aprecieri subiective asupra factorilor care trebuie considerați și asupra ponderilor care să le fie atribuite. În consecință, trebuie să tratăm cu rezerve acuratețea falsă și pretențiile de perfecțiune bazate pe consistența punctajului. Punctajul poate fi consistent în aplicarea unei scheme, dar cum schemele se bazează pe aprecieri subiective, acestea pot genera erori considerabile. Un funcționar ingenios de la serviciul personal, șocat de pretențiile unor consultanți, a descoperit că cel mai ușor mod de a afla punctele slabe ale unei scheme de autor era să ceară comentariul firmei rivale.

Și costurile implementării și exploatării unei scheme trebuie avute în vedere. Cu cât schema este mai sofisticată, cu atât este mai probabil ca astfel de costuri să fie ridicate. Un alt cost critic este majorarea fondului de salarii care, de regulă, rezultă în urma introducerii unui astfel de scheme de salarizare. Evaluarea posturilor răvășește de obicei schema de salarizare existentă, iar cei ce ocupă posturi care capătă un rang inferior, în mod normal, își păstrează același salariu. În consecință efectul imediat al evaluării posturilor este acela că – în măsura în care nimeni nu este plătit mai prost, iar unii primesc chiar mai mult – fondul total de salarii va crește. De regulă pentru restructurările majore, se admite că acest spor global va fi de 3% din fondul de salarii.

Un alt factor este mărimea organizației sau a componentei care trebuie studiată. Investiția într-o schemă costisitoare pentru un grup mic de angajați se poate dovedi prea scumpă. Metodele ierarhizării posturilor și comparațiilor perechi pot fi dificil de implementat în organizații mari, deoarece numărul posturilor ce trebuie comparate și ordonate este pur și simplu prea mare.

Un factor ce nu ar trebui să fie ignorat, deși adesea este, îl reprezintă ritmul anticipat al schimbării în structura organizațională respectivă. O întâmplare edificatoare mi-a fost povestită de către un funcționar de personal care a lucrat la o fabrică unde s-a implementat o schemă de salarizare cu mare cheltuială, care s-a demodat în patru luni datorită modificării rapide a structurii tehnologice și organizatorice. Schemele de evaluare a posturilor sunt de regulă introduse în ipoteza că structura organizatorică este fixă. Oricum, în prezent ritmul schimbării este de așa natură încât pentru toate schemele trebuie să se pună problema modului în care vor putea face față evoluțiilor anticipate. Nu prea are rost să avem o schemă scumpă și sofisticată dacă în curând ea va deveni inadecvată. Această problemă trebuie pusă într-o formă ușor modificată și pentru schemele în funcțiune, care inițial au fost adecvate dar au devenit demodate nefiind ajustate sau nefiind ajustabile în conformitate cu schimbarea structurii organizatorice.

2.4. Implementare și exploatare

Problemele de bază ce trebuie luate în considerare includ și sfera de cuprindere a schemei – dacă ea va acoperi întreaga structură sau doar o parte a ei – precum și implicarea sindicatelor. Deși pare a fi convenabil și corect să avem o aceeași schemă pentru întreaga structură, acest lucru nu este întotdeauna aplicabil. S-ar putea să fie prea puține lucruri în comun, de exemplu, între gradele lucrătorilor manuali, ale tehnicienilor și ale managerilor, încât să fie nevoie să se pună la punct mai multe scheme, astfel ca posturile comparate și evaluate să aibă multe în comun. Nu prea are rost să avem o schemă globală care încearcă să evalueze postul directorului executiv în funcție de factori cum ar fi forța fizică, monotonia și plictiseala ! Există totuși un contraargument favorabil schemelor cuprinzând toți angajații, și anume acela că ele pot ajuta la soluționarea cazurilor intrate sub incidența reglementărilor referitoare la *valoarea egală*, care presupun comparații între diferite segmente ale schemei de salarizare folosite de un patron (reglementările sunt explicate mai departe în acest capitol).

Sindicatele sunt de regulă interesate mai mult decât episodic de evaluarea posturilor, iar implicarea lor în schemele de salarizare trebuie avută în vedere. Este probabil că ele vor considera evaluarea posturilor ca un cadru pentru negociere. În orice caz, indiferent dacă există un sindicat sau nu, trebuie să se ia în considerare problema implicării angajaților. Dacă se presupune că schemele trebuie să încorporeze părerile salariaților despre echitate și corectitudine, atunci trebuie să existe un mecanism prin care să se țină seama de părerile angajaților referitoare la proiectarea și exploatarea schemelor. Și, chiar dacă cineva ar putea proiecta o schemă perfectă, reprezentanții salariaților tot s-ar simți obligați să negocieze, căci ce sindicat s-ar resemna dacă i s-ar spune că nu are rol de negociator? Culmea este că sindicatele pun în discuție, pe drept cuvânt, atât baza de fundamentare a schemelor, cât și rezultatele aplicării acestora. Sindicatele ar trebui să se detașeze totuși un pic de scheme, căci altfel pot fi considerate ca implementând politica salarială a managerilor. Odată ce schema a fost stabilită, ele tind să o recunoască și să se rețină să uzeze de dreptul de a reprezenta pe orice individ care simte că merită o plată mai mare. Indiferent dacă sindicatele se implică sau nu în elaborarea unei scheme de salarizare, este necesar să existe un mecanism de contestare. Trebuie specificate criteriile de constatare, precum modificarea sarcinilor, și de asemenea stabilite instanțe de contestare. Acestea pot fi comitete manageriale, comitete mixte manageri-sindicate sau se poate recurge la un arbitru extern, care să decidă singur sau în calitate de președinte al comitetului mixt.

Mai există o serie întreagă de probleme operaționale care necesită o examinare atentă. Una dintre problemele capitale este aceea că nu trebuie să uităm că postul este cel evaluat, nu persoana care îl ocupă. Dacă ocupantul unui post dovedește competențe mai mari decât cele necesare, răspunsul corect este ca el să fie încurajat să caute o promovare și nu să se deregleze structura schemei de salarizare oferindu-i-se un spor de salariu care corespunde nevoilor sale dar nu și celor ale întreprinderii. Trebuie de asemenea să fim conștienți de pericolul, prezentat în capitolul anterior, ca angajații să-și modifice structura postului pentru a justifica o creștere de salariu. Din contră, dacă o persoană nu este pe măsura unui post, uneori s-ar putea să fie din cauză că postul nu este de rang suficient de înalt pentru a atrage persoana de calibrul potrivit.

Factorii trebuie și ei aleși cu grijă astfel încât să nu se suprapună. Altfel ocupantul unui post poate beneficia de două ori de pe urma unor factori precum „complexitatea postului” și „pregătirea necesară”, care se pot dovedi modalități diferite de a măsura aceeași cerință. O altă complicație poate apare la stabilirea ponderilor pentru factori. Dincolo de problemele de apreciere inerente există problema statistică că ponderile reale nu depind doar, de exemplu, de punctele alocate unui anumit factor, ci și de măsura în care cei care fac aprecierea folosesc întreaga scară de valori. Odată s-a încercat introducerea unei noi scheme pentru asistente în cadrul Serviciului Sănătății Publice. Imediat a devenit evident că pentru anumite posturi singurii factori pentru care punctajul era diferit erau cei legați de mărimea unității sanitare în care o persoană era angajată. În realitate, schema pentru acele posturi era bazată pe un singur factor, cel care era cel mai ușor de evaluat !

S-ar putea să existe păreri greșite despre măsura în care se poate aștepta ca angajații să-și asume sarcini suplimentare fără a primi și o plată suplimentară. Modificarea gradului de încărcare la un nivel dat nu duce, în mod normal, la majorarea salariului. Munca la un nivel superior de răspundere se poate dovedi o bază viabilă pentru majorarea plății, dar chiar și în acest caz trebuie să reamintim că rangul postului, în mod normal, cuprinde un grup de posturi și creșterea, de exemplu, a nivelului răspunderii asumate de o persoană este posibil să nu fie suficientă pentru a o promova la un rang superior. Există reglementări legale uzuale care cer angajaților să accepte modificări rezonabile ale structurii postului, iar un patron prudent va accentua acest aspect prin folosirea unor denumiri generice pentru posturi și a unor clauze de flexibilitate în orice descriere a structurii postului.

Pretenții de majorări de salariu pot fi fondate, de asemenea, pe ceea ce se dovedesc a fi până la urmă cerințe fundamentale ale postului și nu solicitări suplimentare. Schemele trebuie exploatate pornind de la principiul că există cerințe minime de performanță, care justifică menținerea unei persoane într-un anumit post și nu mărirea salariului. Totuși nu putem să nu admirăm ingeniozitatea cu care sunt susținute unele pretenții. Un șofer de autocamion a cerut o creștere de salariu ca angajat la o rafinărie de petrol. Pretenția și-a justificat-o prin răspunderea personală pentru echipamente și utilaje scumpe, evidențiată de faptul că, de curând, a rupt o conductă de țeavă și a cauzat un incendiu care a produs pagube de peste un milion de lire sterline ! Un alt caz a implicat o telefonistă/recepționeră care i s-a cerut să prezinte elementele decizionale ale postului său, care constau, în principal, în orientarea vizitatorilor și a apelurilor telefonice. Ea a zâmbit radioasă și a spus că trebuie să decidă dacă să se prezinte în fiecare zi la lucru sau nu ! Argumentul prezentat a fost acela că, ea trebuia să aprecieze dacă era în formă pentru lucru, căci, în caz negativ, ar fi afectat imaginea firmei.

Un aspect esențial al stabilirii rangului oricărui post este efectul acestuia asupra echilibrului schemei de salarizare. Inechitățile grave trebuie în mod evident corectate, dar nu și cazurile minore de reaşezare a unor posturi într-un rang superior. Problema principală nu este cea a cheltuielilor suplimentare pe care le-ar antrena acest fapt, ci cea a efectului de atenționare a celorlalți. Pericolul este acela că prin soluționarea doleanțelor (imaginare) ale unei persoane se poate crea un precedent pentru pretenții ulterioare. Un alt aspect esențial vizează relația dintre salariu și piața forței de muncă. Nu este bine să avem o schemă care nu este în concordanță cu piața. Cu toate acestea nici piețele nu funcționează întotdeauna atât de clar și sistematic pe cât ar fi nevoie pentru a ne putea dispensa de evaluarea posturilor. Atunci când comparăm salariul plătit la noi cu cel din alte întreprinderi sau instituții trebuie să avem grijă să comparăm posturi similare. A folosi doar denumirea postului este periculos, căci un termen, ca „mecanic”, poate acoperi o gamă foarte largă de posturi diferite prin sarcinile efective și răspunderea asumată. Uneori poate apare un conflict pronunțat între raporturile salariilor interne și cele de pe piața forței de muncă, pentru un anumit segment, de exemplu analiști-informaticieni sau ingineri de sistem, pentru care se manifestă o cerere puternică. Răspunsul realist în astfel de situații nu este operarea unei reevaluări false a personalului implicat, ci recunoașterea deschisă și abordarea problemei. S-ar putea să fie necesar să se plătească un supliment de piață pentru astfel de categorii de personal sau chiar ca ele să fie scoase în afara schemei de salarizare. În acest fel, cel puțin restul schemei de salarizare va rămâne consistent.

O altă problemă se referă la transferabilitatea unor scheme de evaluare între diferite întreprinderi/instituții, țări sau culturi. Acest lucru se poate dovedi tentant, căci poate părea economic să copiem schema altora sau să o folosim pe cea proprie într-o filială în străinătate. Totuși, justificarea uzuală a unei scheme de evaluare a posturilor este aceea că ea reflectă atitudini din cadrul organizației referitoare la un ansamblu de relații corecte. Iar atitudinile referitoare la ceea ce este corect pot fi sensibil diferite într-o organizație sau țară în care există un alt sistem de valori. În consecință, astfel de transferuri de scheme pot fi niște „chilipiruri” extrem de costisitoare.

.2.5. Plată egală la muncă de valoare egală

Ca și cum problemele prezentate până acum n-ar fi de ajuns, în Marea Britanie unele evoluții recente se pot transforma în adevărate bombe cu efect întârziat pentru schemele de salarizare – fie că sunt sau nu stabilite pe baza evaluării posturilor. Acestea se referă la dreptul legal al angajaților de a nu suferi discriminări la plată și condiții de lucru pe motive de sex, dacă munca lor este de valoare egală cu cea a unei persoane de sex opus încadrată în aceeași organizație. Aceasta este o consecință a obligațiilor asumate de Guvernul Britanic prin Tratatul de la Roma.

Noua legislație prevede dreptul la plată egală când sarcinile postului sunt aceleași din punct de vedere al „efortului, pregătirii și deciziilor luate“. Aceasta implică un efort de evaluare analitică a posturilor, dacă patronul vrea să încerce să își apere poziția. Dacă tribunalul nu decide că sunt motive întemeiate pentru a se emite pretenții și dacă părțile nu ajung la o înțelegere, se apelează la un expert independent. Expertul va întocmi un raport prin care se va pronunța dacă posturile pe care reclamantul le pretinde a fi de valoare egală sunt astfel. Apoi tribunalul decide în funcție de concluziile raportului expertului. Toate acestea pot părea destul de ocolite și specializate, dar criza începe atunci când o pretenție este declarată întemeiată. Aceasta poate releva existența unei baze reale pentru alte pretenții și dacă una dintre acestea este recunoscută, procesul poate continua. Efectul de atenționare poate duce la subminarea unei întregi scheme de salarizare existente. Rămâne de văzut cât de strict sau de larg va fi interpretată această lege și măsura în care argumentul „factorilor pur materiali“ – în special forțele pieței – va fi admis în instanță, dar este necesar să subliniem din nou cât de subiective sunt schemele în mod inevitabil. Toate implică formularea de aprecieri referitoare la modul în care factori diferiți sau chiar posturi întregi ar trebui să se raporteze unele la altele. Uneori oamenii cred că folosirea unor metode statistice sofisticate permite luarea unor decizii obiective. Totuși, ceea ce fac aceste tehnici este să furnizeze mijloace de stabilire a unor opinii asupra raporturilor dintre diferite posturi. În consecință, un expert independent ar putea avea o opinie diferită despre raporturile dintre posturi față de cei care au stabilit o anumită schemă de salarizare. Acest fapt devine foarte probabil mai ales dacă schema de salarizare actuală reflectă, de exemplu, atitudinea tradițională a majorității masculine, referitoare la valoarea posturilor ocupate, de regulă, de femei. Legea se poate dovedi un instrument puternic de nivelare a condițiilor de angajare a lucrătorilor manuali și a cadrelor de conducere. Altfel solicitanții vor acuza doar un element al pachetului de salarizare, unde cred ei că există diferențe nejustificate, și să ceară paritate. Un alt aspect esențial al legii, care trebuie să fie monitorizat, este măsura în care cerințele de paritate sunt admise în cadrul unor structuri negociate și dacă posturile pot fi sau nu „vârâte“ într-o schemă de salarizare fără a se face o analiză a postului respectiv.

2.6. Aspecte generale referitoare la evaluarea posturilor

Evaluarea posturilor se poate dovedi o activitate complexă, deoarece întreaga problemă a schemei de salarizare poate fi complicată, așa după cum este și sensibilă și de o importanță majoră. Problemele nu dispar dacă sunt ignorate, iar evaluarea posturilor poate fi un cadru în care aceste probleme să fie abordate. Unul dintre avantaje este acela că, chiar dacă indivizii nu sunt întotdeauna de acord cu rezultatele pe care le obțin, ei recunosc că patronul a încercat să rezolve problemele schemei de salarizare în mod sistematic și corect. Cum toate schemele sunt în mod inerent subiective, s-ar putea să existe un avantaj în a avea scheme cât mai simple posibil, mai ales dacă nu uităm de ritmul schimbării și de seducția pe care schemele o pot genera. Reglementările referitoare la valoarea egală sunt un factor de presiune pentru folosirea unor tehnici analitice acolo unde ar putea exista discriminare în schema de salarizare. Totuși, existența unei scheme analitice nu va proteja în mod automat patronii de acuzații de discriminare, de exemplu pe bază de sex. Realitatea este că acuzațiile de discriminare pe bază de sex sunt din ce în ce mai importante în negocierile de salarii, astfel că nu reprezintă doar un subiect de proces legal. (Un exemplu deosebit de important în acest sens este acordul național referitor la salarizarea lucrătorilor manuali angajați de autoritățile publice locale, acord încheiat în 1987. Acest acord de salarizare a implicat evaluarea sistematică a posturilor a peste un milion de angajați, precum și restructurarea acordurilor anterioare într-o încercare de a elimina discriminarea. Totuși, un dezavantaj al acestui acord a fost acela că el a mărit posibilitatea ca unele servicii să fie „contractate în afară“. Aceasta întrucât cei care concurează pentru obținerea unor contracte publice pot plăti mai puțin decât pe piață în unele cazuri – de exemplu pentru a asigura masa personalului – deoarece ei pot avea mai puține comparații interne de făcut în cadrul forței lor de muncă.) Trebuie să se țină seama și de problema globală a motivației privită ca recunoaștere a raporturilor de valoare interne. Nu există nici o cale de eliminare completă a nemulțumirilor referitoare la plată, dar evaluarea posturilor poate furniza un cadru pentru minimizarea acestor nemulțumiri și integrarea schemei de salarizare în obiectivele generale ale organizației.

3. SALARIZAREA ÎN FUNCȚIE DE PERFORMANȚĂ

Utilizarea din ce în ce mai frecventă a schemelor de salarizare funcție de performanță necesită unele comentarii specifice.

Deosebirea dintre evaluarea performanței în general și salarizarea în funcție de performanță este aceea că, în cel de-al doilea caz, există o legătură formală între plată și performanță. Plata în funcție de merit poate fi privită ca o noțiune care subsumează salarizarea în funcție de performanță. ~~și care a fost prezentată în capitolul 3~~. Deși a existat întotdeauna o tradiție a salarizării în funcție de performanță în anumite domenii ale sectorului privat, ea a devenit din ce în ce mai populară în ultimii ani. A fost introdusă și în cadrul sectorului public, mai ales în unele domenii ale administrației publice centrale și locale și în domeniul sănătății. Acest fapt nu este surprinzător dacă avem în vedere presiunile din ce în ce mai mari în direcția unei „civilizații a performanței” în sectorul public. ~~și care am prezentat în capitolul 3~~. De asemenea, opțiunea plății în funcție de profit nu poate fi aplicată în cadrul sectorului public. De regulă, dar nu exclusiv, astfel de scheme sunt folosite pentru salarizarea funcționarilor și a cadrelor de conducere.

Ar fi instructiv să vedem ce succes a avut pe termen lung utilizarea în creștere a salarizării în funcție de performanță. Obiectivul general al stimulării dezvoltării unei civilizații a performanței în acest fel este lăudabil, dar improbabil de atins dacă nu se acordă atenția cuvenită aspectelor generale deja prezentate referitor la apreciere. Dar există și unele aspecte specifice salarizării în funcție de performanță. Primul este dacă salarizarea în funcție de performanță se aplică unei minorități sau majorității salariaților. Dacă beneficiază de ea doar o minoritate, restul forței de muncă, teoretic eligibil, se poate simți penalizată și demoralizată pentru că nu primește o astfel de plată. Reciproc, dacă o astfel de plată este prea ușor disponibilă, ea poate fi privită ca fiind cuvenită automat. Trebuie să avem grijă să identificăm criterii defensive, care se vor baza în fond pe aprecieri subiective referitoare la normele de performanță corespunzătoare și la succesul în obținerea îmbunătățirilor propuse. Decizia dacă o persoană primește sau nu ceva în plus – și, dacă da, cât – trebuie luată separat, după ce managerul și subalternul au avut o discuție informală. Discuția însăși, sau comunicarea ulterioară a deciziei, nu trebuie să degenereze într-o negociere a salariului. Trebuie să hotărâm și dacă plățile se fac în sumă fixă sau dacă sunt cumulative, precum și măsura în care se pot aplica reduceri penalizatoare la următoarea evaluare. Sindicatele tind să nu fie de acord cu salarizarea în funcție de performanță datorită accentului pus pe contractul individual de muncă – spre deosebire de negocierile colective și de potențialul de reprezentare în cadrul forței de muncă – deși nu-și duc opoziția până la a interzice membrilor lor să beneficieze de șansa de a câștiga mai mult.

Folosirea salarizării în funcție de performanță implică și riscuri, nu doar avantaje. Este de așteptat că va ascuți discuțiile referitoare la performanță și există și alte modalități de reducere, cel puțin, dacă nu de eliminare a riscurilor. Acestea includ operarea unor scheme pilot, dar nu trebuie să uităm că salarizarea în funcție de performanță nu este un înlocuitor al unui management eficient, ci doar un instrument. Procedurile de contestare trebuie puse la punct, dar având grijă să nu luăm șefului imediat capacitatea de a decide în această privință. Aprecieria altora, care nu cunosc situația îndeaproape, nu este în mod obligatoriu mai corectă. Ca urmare, este bine să reducem contestațiile la aspectele procedurale, iar decizia să fie revăzută dacă managerul imediat nu a aplicat corespunzător regulile. Mai trebuie să ținem seama și de legăturile cu mecanismele de identificare a nevoilor de pregătire și de promovare. Dacă există domenii sau calificări deficitare, acestea se pot rezolva prin plata unor suplimente în funcție de piața forței de muncă, mai bine decât prin modificarea schemei de salarizare în funcție de performanță, pentru a reține oamenii doar pentru că dispun de o calificare deficitară pe piață. Impactul schemelor – atât pe termen lung, cât și pe termen scurt – trebuie să fie și el supravegheat cu atenție. Dacă se folosește metoda distribuției forțate pentru a controla numărul de plăți în funcție de performanță, trebuie să ne amintim că această metodă are o serie de limite. Aceasta datorită numărului mic de angajați folosiți în anumite compartimente. De asemenea, atunci când este atins obiectivul creșterii nivelului general de performanță s-ar putea să fie dificil să limităm această creștere doar la acci care își măjorează performanța cel mai mult.