

Cătălin-Ștefan ROTEA

Colecția STUDIA DOCTORALIA

Directorul colecției

IPS Prof.univ.dr. Irineu Ion POPA

Director al CSUD - IOSUD

Universitatea din Craiova

COMITETUL ȘTIINȚIFIC

Prof.univ.dr. Bădică Costin, Școala doctorală „Constantin Belea” a Facultății de Automatică Calculatoare și Electronică

Prof.univ.dr. Burlea Șchipoiu Adriana, Școala doctorală de Științe Economice

Prof.univ.dr. Cosmulescu Sina Niculina, Școala doctorală de Ingineria resurselor animale și vegetale

Prof.univ.dr. Damean Sorin Liviu, Școala doctorală de Științe sociale și umaniste

Prof.univ.dr. Dumitru Nicolae, Școala doctorală ”Academician Radu Voinea” a Facultății de Mecanică

Prof.univ.dr. Enache Sorin, Școala doctorală de Inginerie electrică și energetică

Prof.univ.dr. Gautier Laurent, Université de Bourgogne, Dijon, Franța

Lector univ.dr. Matei Andaluzia Cristina, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Matei Gheorghe, Școala doctorală de Științe Economice

Prof.univ.dr. Mazilu Mirela Elena, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Micu Sorin, Școala doctorală de Științe

Prof.univ.dr. Mîtreă Ion, Școala doctorală de Ingineria resurselor animale și vegetale

Prof.univ.dr. Ocoleanu Ticu Nelu, Școala doctorală de teologie ortodoxă „Sfântul Nicodin”

Prof.univ.dr. Otovescu Dumitru, Școala doctorală de Științe sociale și umaniste

Prof.univ.dr. Olteanu Gabriel, Școala doctorală a Facultății de Drept

Prof.univ.dr. Panea Nicu, Școala doctorală „Alexandru Piru” a Facultății de Litere

Prof.univ.dr. Petre Nicolae, Școala doctorală de Inginerie electrică și energetică

Prof.univ.dr. Răducanu Ruxandra, Școala doctorală a Facultății de Drept

Prof.univ.dr. Selișteanu Dan, Școala doctorală „Constantin Belea” a Facultății de Automatică Calculatoare și Electronică

Prof.univ.dr. Spulbăr Cristi Marcel, Școala doctorală de Științe Economice

Conf.univ.dr. Stan Răzvan, Școala doctorală de Teologie ortodoxă „Sfântul Nicodin”

Prof.univ.dr. Tarniță Daniela, Școala doctorală ”Academician Radu Voinea” a Facultății de Mecanică

Prof.univ.dr. Teodorescu Cristiana-Nicola, Școala doctorală „Alexandru Piru” a Facultății de Litere

Cătălin-Ștefan ROTEA

**EVALUAREA IMPACTULUI
POLITICILOR DE RECOMPENSARE
ASUPRA PRODUCTIVITĂȚII MUNCII
ȘI PERFORMANȚEI ANGAJAȚILOR**



**EDITURA UNIVERSITARIA
Craiova, 2020**

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. CLAUDIU BOCEAN

Prof.univ.dr. CATALINA SORIANA SITNIKOV

Copyright © 2020 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ROTEA, CĂTĂLIN-ȘTEFAN

**Evaluarea impactului politicilor de recompensare asupra
productivității muncii și performanței angajaților / Cătălin-Ștefan**

Rotea. - Craiova : Universitaria, 2020

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-1622-6

331

© 2020 by Editura Universitaria

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețelele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

REZUMAT

Managerii din domeniul sanitar au considerat recompensarea și performanța angajaților ca elemente centrale ale activității ca urmare a provocărilor generate de fenomenul de emigrare a angajaților din domeniu, ceea ce conduce la reducerea satisfacției pacienților și la o imagine precară a unităților ce acordă asistență medicală. Numărul locurilor de muncă disponibile în domeniul asistenței medicale continuă să crească, în timp ce numărul total de angajați din sectorul medical a scăzut. Recompensarea satisfăcătoare este o preocupare continuă pentru liderii organizaționali, în special pentru domeniul sănătății. Angajații recompensați corespunzător vor avea o productivitate mai ridicată a muncii. Recompensarea angajaților reprezintă cel mai important intensificator al productivității resurselor umane, având în vedere importanța resursei umane în panopia de resurse a unei organizații, resursa umană fiind cea care asigură funcționarea organizației la capacitățile sale maxime și o performanță ridicată a acesteia, indiferent de sectorul economic în care își desfășoară activitatea (public, privat sau non-guvernamental).

Scopul cercetării prezentate în această teză îl constituie analiza și evaluarea modului în care recompensarea angajaților ca element central al sistemului motivațional influențează productivitatea angajaților din cadrul unei unități spitalicești aparținând sistemului medical de urgență, înțelegând prin aceasta performanța angajaților și performanța organizațională în furnizarea serviciilor publice. Managerii din domeniul sanitar pot utiliza concluziile unui astfel de studiu pentru a spori angajamentul organizațional al angajaților și în final pentru a îmbunătăți modul în care își îndeplinesc sarcinile, atribuțiile și își asumă responsabilitățile, pentru a motiva angajații să muncească mai bine, să obțină rezultate mai bune care să conducă la îndeplinirea obiectivelor organizaționale și la îmbunătățirea imaginii unității spitalicești.

INTRODUCERE

Recompensarea și productivitatea individuală și colectivă a salariaților sunt vectori centrali ai activității desfășurate în orice tip de organizație. În sectorul medical ca urmare a provocărilor generate de fenomenul de emigrare al angajaților din domeniu, identificarea unor politici și modalități de a reține și de a motiva resursele umane talentate este esențială pentru a putea oferi un act medical de calitate, pentru a crește satisfacția pacienților și îmbunătăți imaginea precară unităților ce acordă asistență medicală, mai ales a celor din sistemul public medical.

Obiectul cercetării. Preocuparea privind recompensarea angajaților, care necesită resurse financiare și materiale importante din partea organizațiilor din domeniul sănătății, continuă să fie o preocupare principală pentru managerii unităților spitalicești din România. Problema generală a sistemului medical românesc este aceea că motivația inadecvată a angajaților de la nivelul instituțiilor spitalicești din România are un efect negativ asupra productivității sau eficacității organizației. Problema specifică a sistemului medical românesc este că unii manageri ai instituțiilor spitalicești nu au strategii pentru a recompensa angajații pentru a-și îmbunătăți performanțele, factor care se adaugă la resursele financiare relativ sărace în influențarea productivității sau eficacității organizației.

Scopul acestei lucrări este de a explora efectele politicilor de recompensare care ar putea fi implementate la nivelul unui spital pentru a îmbunătăți performanțele salariaților. Populația pentru acest studiu de caz este formată din personalul Spitalului Județean de Urgență Slatina (SJUS), la care se adaugă pacienții unității spitalicești dintr-o perioadă determinată pentru a măsura percepția utilizatorilor serviciilor medicale. Concluziile acestei lucrări ar putea contribui la furnizarea unor servicii medicale mai eficiente pe baza îmbunătățirii sistemului de recompensare. Rezultatele ar putea oferi, de asemenea, o perspectivă managerilor pentru a dezvolta strategii pentru a îmbunătăți performanța locurilor de muncă ale angajaților din serviciile de îngrijire a sănătății în scopul creșterii productivității. Îmbunătățirea productivității angajaților ar putea aduce beneficii pacienților și ar putea determina un consum de resurse financiare mai mic din partea contribuabililor.

Această lucrare își propune să contribuie la reducerea decalajelor din literatura de specialitate cu privire la politicile de recompensare, pe care managerii din sănătate le pot pune în aplicare pentru a îmbunătăți productivitatea și eficiența angajaților din serviciile medicale.

Axele cercetării. Explorarea efectelor politicilor de recompensare asupra productivității muncii și performanțelor salariaților unei unități spitalicești ne-a condus către realizarea unei cercetări structurate în cinci axe centrale ce se întrepătrund, combinând aspectele teoretice cu cele empirice, aspectele normative cu cele practice, în așa fel încât rezultatele cercetării să fie bine fundamentate și utile atât altor cercetători din domeniu, cât și practicienilor din managementul sectorului îngrijirii sănătății:

- cercetarea literaturii de specialitate cu privire la politicile de recompensare, productivitatea muncii, performanțele angajaților și sublinierea particularităților acestora în cadrul sectorului de îngrijire a sănătății;
- stabilirea unui cadru metodologic adecvat al cercetării impactului politicilor de recompensare asupra productivității muncii;
- evaluarea percepției angajaților asupra politicilor de recompensare, productivității muncii și performanțelor în cadrul SJUS;
- evaluarea percepției pacienților asupra productivității muncii și performanței în cadrul SJUS;
- studierea impactului nivelelor de salarizare asupra productivității muncii și performanței angajaților în cadrul SJUS.

Abordarea celor cinci axe ale cercetării va fi realizată secvențial, de la general către particular, de la teorie către practică, având la bază paradigma pragmatismului, utilizând atât metode mixte pentru a cerceta percepțiile angajaților privind politicile de recompensare și impactul acestora asupra productivității muncii și pentru a cerceta percepțiile pacienților privind performanța serviciilor medicale, cât și metode cantitative pentru a evalua impactul evoluțiilor salariale asupra indicatorilor de eficiență medicală ce ilustrează productivitatea muncii și performanțele angajaților.

În cadrul primei axe a cercetării vom întreprinde o *cercetare a literaturii de specialitate cu privire la politicile de recompensare, productivitatea muncii, performanțele angajaților și sublinierea particularităților acestora în cadrul sectorului de îngrijire a sănătății.*

În ultimii 20 de ani, multe țări au suferit mari schimbări în modul de organizare și finanțare a sectorului medical. Sub influența doctrinei noului management public, a existat o creștere a opțiunii pentru introducerea regulilor pieței și în domenii care multă vreme fuseseră puternic centralizate și reglementate. Multe instituții, inclusiv din domeniul medical, au fost aruncate într-un sistem concurențial, trecându-se de la finanțarea globală a spitalelor la o finanțare bazată pe activități sau pe performanță (ABF - activity based financing sau PBF – performance based financing). Recesiunile repetate (1997-2001, 2008-2010) au determinat o politică de austeritate

fiscală care a pus presiune asupra sectorului medical, alături de alte servicii de asistență socială finanțate din fonduri publice.

Reformele în domeniul sănătății, precum și presiunile fiscale sporite au determinat o focalizare sporită asupra modului în care se utilizează resursele alocate pentru îngrijirea sănătății. Utilizarea eficientă a resurselor disponibile constituie un obiectiv esențial în toate sistemele de îngrijire a sănătății. Actorii decizionali sunt interesați de nivelul de productivitate, de rata de creștere sau scădere a productivității în cadrul seriilor cronologice de date, precum și de modul în care se poate influența nivelul productivității. Comparațiile privind productivitatea între spitale sunt în mod inerent dificile din cauza diferențelor ce apar ca urmare a mixului de cazuri pe care le tratează. Diferențele, ce apar ca urmare a mixului de cazuri pe care spitalele le tratează, sunt deseori controlate prin utilizarea unor sisteme de clasificare a pacienților, cum ar fi diagnostice relaționate cu grupurile (DRG), atunci când se descrie activitatea spitalului.

Una dintre strategiile de îmbunătățire a mediului de lucru și de creștere a eficienței muncii este motivarea resurselor umane. Angajații din domeniul serviciilor medicale depun un efort suplimentar pentru utilizatorii serviciilor medicale (pacienții) atunci când lucrătorii sunt mulțumiți de locul de muncă pe care îl ocupă și au satisfacția muncii lor. Motivarea oricărui individ include diverse forme și modalități de recompensare a muncii depuse, indivizii fiind diferiți în funcție de tipul de motivație la care reacționează. Lucrătorii din domeniile care presupun managementul cunoștințelor, cum ar fi managerii, profesorii, inginerii și contabilii, au tipuri de nevoi diferite în comparație cu lucrătorii din organizațiile tradiționale, în timp ce nivelul de motivare al lucrătorilor din domeniul managementului cunoașterii depinde de perceperea caracteristicilor locurilor de muncă și importanța acestor caracteristici în opinia celui care ocupă locul de muncă.

Recompensarea adecvată, ce permite o motivare optimă a resurselor umane, este esențială pentru o performanță organizațională mai bună. Organizațiile din domeniul medical sunt sisteme sociale în care resursele umane sunt cei mai importanți factori, care afectează calitatea îngrijirii, eficienței și eficacității organizaționale. Sistemul de sănătate se confruntă cu o presiune internă care provine din mai multe provocări: lipsa anumitor tipuri de specialiști în anumite domenii, emigrarea specialiștilor în țări cu programe de recompensare competitive, creșterea responsabilităților în ceea ce privește asigurarea unei îngrijiri medicale de calitate.

Managerii instituțiilor spitalicești trebuie să angajeze cel mai bun personal disponibil și să găsească strategii și politici pentru a le permite acestora să fie angajați productivi și eficienți și pentru a obține eficacitatea individuală și rentabilitatea organizațională. Calitatea și capacitatea forței de muncă a unei

organizații sunt factori esențiali în desfășurarea activității organizației în condiții optime, contribuind mult mai mult decât resursele materiale la succesul organizațional. Identificarea factorilor motivaționali, și în special a celor care țin de sistemul de recompensare este necesară pentru a îmbunătăți eficacitatea muncii și a oferi pacienților îngrijiri medicale de calitate.

Pentru a întreprinde o cercetare bine fundamentată a politicilor de recompensare implementate de managerii organizațiilor din domeniul sănătății care pot contribui la o mai bună motivare a personalului și la creșterea productivității angajaților vom realiza o analiză a literaturii de specialitate. Analiza literaturii de specialitate va consta în utilizarea următoarelor baze de date: ISI WEB OF SCIENCE, EBSCO, CEEOL, DOAJ, REPEC, folosind în procesul căutării următoarele cuvinte cheie: recompensare, productivitate, eficacitate, performanța angajaților, eficiență, spitale, servicii medicale.

În cadrul celei de-a doua axe a cercetării vom stabili *cadrul metodologic al cercetării impactului politicilor de recompensare asupra productivității muncii și performanțelor angajaților*. Obiectivul acestei axe este de a construi suportul metodologic pentru a explora politicile de recompensare, pe care managerii organizațiilor din domeniul asistenței medicale le-ar putea pune în aplicare pentru a îmbunătăți productivitatea și performanțele angajaților în cadrul furnizării serviciilor medicale. În cadrul cercetării, colectarea de date va consta în observații directe, anchete realizate la nivelul unui spital, colectarea de date secundare din evidențele spitalului. Analiza datelor va include utilizarea mai multor surse de colectare a datelor și confruntarea rezultatelor obținute.

Selecția metodei de cercetare și a designului cercetării trebuie să înceapă cu o întrebare care se concentrează pe un anumit subiect sau fenomen. Metoda utilizată pentru a atinge obiectivele acestei lucrări va fi de natură duală, mixtă: calitativă și cantitativă. Cercetarea calitativă este adecvată pentru această lucrare, deoarece scopul acesteia este de a explora experiențe, de a afla opinii, de a cerceta percepțiile angajaților și beneficiarilor serviciilor medicale. Metoda cantitativă va fi utilizată în această lucrare pentru a examina semnificația relațiilor dintre variabilele specifice recompensării și pentru a scoate în evidență impactul diverselor componente ale sistemului de recompensare asupra eficienței, eficacității și productivității angajaților. O metodologie mixtă permite realizarea unei legături logice între obiective de cercetare complexe. Metoda mixtă este adecvată acestei teme de cercetare deoarece permite înțelegerea problemei apelând la experiențele și percepțiile participanților, realizând în paralel o comparație cu rezultatele analizei datelor statistice colectate din înregistrările și raportările unității spitalicești.

Designul cercetării în cadrul acestei lucrări presupune realizarea unui studiu asupra unui singur caz. O astfel de cercetare permite explorarea fenomenului în profunzime și analiza aprofundată a contextului său general. Folosirea metodei studiului de caz pentru a surprinde complexitatea unui singur caz asigură obținerea unei perspective asupra nevoii de înțelegere generală și particularizare a fenomenului. Sursele de date pentru studiul de caz vor include anchete prin sondaj asupra angajaților și pacienților, observații directe, date statistice colectate din evidențele organizației.

Populația generală pentru acest studiu va fi formată din 70 de angajați de la toate nivelurile de servicii medicale din cadrul personalului SJUS, precum și 100 de pacienți de la nivelul spitalului. Criteriul minim de selecție pentru participanții angajați ai SJUS va fi ca aceștia să aibă un an sau mai mulți de experiență în muncă în cadrul organizației. Criteriul minim de selecție pentru participanții pacienți ai spitalului va fi ca aceștia să aibă vârsta de 18 ani sau mai mult.

În cadrul celei de-a treia axe a cercetării vom realiza o *evaluare a percepției angajaților asupra politicilor de recompensare, productivității muncii și performanțelor*. Recompensarea angajaților este, de regulă, redusă la componenta financiară și, ca urmare, majoritatea angajatorilor au o viziune limitată atunci când vine vorba de problemele de recompensare pentru angajații lor. Altor aspecte ale recompensării care contribuie la construirea pachetului total de recompensare nu le este acordată prea multă atenție. De multe ori, angajații înșiși nu recunosc faptul că recompensarea lor este legată și de alți factori, nu doar de cei de natură financiară. O astfel de înțelegere greșită a recompensării conduce la o slabă gestionare a recompenselor și la un impact negativ asupra productivității muncii și performanțelor angajaților.

Obiectivul central al celei de-a trei axe a cercetării îl reprezintă evaluarea politicilor de recompensare și a impactului asupra productivității muncii și performanței individuale în percepția angajaților din cadrul SJUS. În cadrul acestei axe vor fi testate o serie de ipoteze formulate cu privire la modul de structurare și gestionare a pachetului salarial, comunicarea și echitatea sistemului de salarizare, motivarea, performanța și recunoașterea, percepția angajaților cu privire la efectele recompensării asupra productivității muncii și performanței în cadrul SJUS.

Rezultatul cercetării în cadrul acestei axe va servi ca bază de cunoștințe pentru o analiză cuprinzătoare a modului de stabilire a grilei de recompensare și evaluării productivității în viitor. Rezultatele vor servi, de asemenea, drept sursă de referință pentru cercetările ulterioare în domeniul recompensării și analizei productivității muncii în cadrul unităților spitalicești din România.

Este crucial ca politicile de recompensare să fie stabilite luând în considerare atât viziunea organizației, cât și pe cea angajaților. Pachetele de recompensare trebuie să fie personalizate evaluate și modificate periodic, analizate și adaptate în permanență pentru ca angajații să fie performanți și cu o productivitate crescută, ceea ce conferă un avantaj competitiv al organizației, atrăgând totodată și cei mai talentați indivizi disponibili în cadrul pieței muncii. Organizațiile care nu gestionează în mod adecvat politicile de recompensare vor avea o performanță redusă, cauzată de performanța redusă a angajaților și de impactul politicilor inadecvate de recompensare asupra productivității muncii.

În cadrul celei de-a patra axe a cercetării vom realiza o *evaluare a percepției pacienților asupra productivității muncii și performanței în cadrul SJUS*.

Percepțiile pacienților asupra calității serviciilor au devenit o componentă critică pentru măsurarea productivității muncii și performanțelor personalului medical, folosind ca factor mediator performanța asistenței medicale și a serviciilor de asistență medicală. În vederea măsurării performanței serviciilor spitalicești în cadrul SJUS vom utiliza modelul de măsurare SERVPERF, pentru analiza percepției pacienților. Modelul SERVPERF permite studierea nivelului perceput de către pacienți cu privire la calitatea serviciilor oferite și analiza predictorilor productivității muncii și performanței angajaților, în ceea ce privește dimensiunile și elementele modelului SERVPERF. Cele cinci dimensiuni considerate au fost calitatea elementelor tangibile, fiabilitatea, responsivitatea, empatia și asigurarea.

În cadrul acestei axe vor fi testate o serie de ipoteze formulate cu privire la percepțiile pacienților asupra productivității și performanței angajaților și spitalului în ansamblu. Ipotezele vor fi formulate plecând de la cele cinci dimensiuni ale performanței serviciilor medicale și de la gruparea resurselor organizaționale în resurse umane și non-umane.

Studiul, de natură calitativ-cantitativă, se va limita la eșantionul de 100 de pacienți aflați în perioada de cercetare internă în cadrul SJUS, care vor participa la o anchetă realizată prin intermediul unui chestionar (bazat pe modelul SERVPERF). Cu toate acestea, rezultatele acestui studiu oferă un instrument util pentru procedurile guvernamentale de măsurare a performanței serviciilor în spitalele publice. Instrumentul propus va oferi posibilitatea managerilor spitalelor publice să evalueze performanța resurselor umane și non-umane și să ia pe baza acestei evaluări decizii care să impulsioneze performanța angajaților sau să eficientizeze utilizarea resurselor materiale și financiare.

În cadrul celei de-a cincea axe a cercetării vom întreprinde o *investigație privind impactul nivelelor de salarizare asupra productivității*

muncii și performanței angajaților în cadrul SJUS. Această axă va reuni rezultatele obținute în cadrul celei de a treia și celei de a patra axe, realizând un studiu cantitativ pentru a analiza relațiile cauzale ce se stabilesc între percepțiile angajaților privind recompensarea și impactul recompensării asupra performanțelor organizaționale, percepțiile pacienților privind performanța resurselor umane, a resurselor non-umane și performanța serviciilor, în ansamblu, nivelul salariilor și plățile efectuate pentru cheltuielile de personal și principalii indicatori de eficiență medicală (indicele case mix, indicele de concordanță a diagnosticelor și indicele de operabilitate).

În cadrul acestei axe vom realiza o analiză a elasticității evoluției percepțiilor angajaților și pacienților, evoluției indicatorilor privind salarizarea și a indicatorilor ce ilustrează eficiența medicală, grupând în rândul variabilelor independente indicatorii recompensării, iar în rândul variabilelor dependente indicatorii productivității și performanței angajaților.

O analiză complexă a impactului îmbunătățirii nivelurilor de salarizare și cheltuielilor cu personalul asupra indicatorilor productivității și performanței angajaților va fi realizată utilizând metode statistice complexe, precum analiza modelelor de regresie, analiza rețelelor neurale, modele complexe de prognoză.

Importanța și originalitatea rezultatelor cercetării. Constatările rezultate în urma acestei cercetări ar putea contribui la o schimbare socială prin oferirea de cunoștințe managerilor din domeniul îngrijirii sănătății despre relevanța recompensării angajaților și creșterea gradului de conștientizare a variabilelor care pot influența productivitatea angajaților la locul de muncă. Rezultatele ar putea oferi, de asemenea, o perspectivă asupra managerilor pentru a dezvolta politici de recompensare pentru a îmbunătăți performanța la locul de muncă a angajaților din domeniul serviciilor de îngrijire a sănătății, în scopul creșterii productivității. Rezultatele ar putea oferi o perspectivă managerilor pentru a crește motivația, pentru a îmbunătăți performanțele angajaților și pentru a reține angajații talentați. Îmbunătățirea productivității angajaților ar putea aduce beneficii pacienților prin îmbunătățirea stării de sănătate, bunăstarea financiară a contribuabililor și creșterea economică a țării, prin consolidarea sistemului de sănătate național.

Originalitatea cercetărilor rezidă din abordarea duală, angajat-pacient, calitativ-cantitativ a problemelor privind recompensarea, productivitatea și performanța angajaților, precum și din utilizarea modelelor statistice complexe pentru a evalua impactul politicilor de recompensare asupra productivității muncii și performanțelor salariaților unei unități spitalicești.

CAPITOLUL 1

CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND POLITICILE DE RECOMPENSARE, PRODUCTIVITATEA MUNCII ȘI PERFORMANȚELE ANGAJAȚILOR. PARTICULARITĂȚI ÎN CADRUL SECTORULUI DE ÎNGRIJIRE A SĂNĂTĂȚII

1.1. Delimitări conceptuale privind recompensarea angajaților

Pentru a își atinge obiectivele, organizațiile, indiferent de mărime, dezvoltă politici în domeniul resurselor umane pentru a spori productivitatea și performanța angajaților. Managementul resurselor umane are rolul de a construi și implementa politicile de motivare și de retenție a celor mai buni angajați, în special celor care dețin roluri cheie și care pot fi greu de înlocuit din cauza competențelor tehnice pe care le dețin. Organizațiile care consideră capitalul uman ca fiind principalul lor atu vor avea succes, iar cele care ignoră acest aspect sau își gestionează deficitar resursele umane vor înregistra niveluri mari ale fluctuației personalului, precum și niveluri reduse ale productivității personalului existent. Este responsabilitatea managementului resurselor umane să stabilească un sistem corect de recompensare care să motiveze angajații să producă mai mult și cu o calitate mai bună.

1.1.1. Modalitățile de recompensare a angajaților

Resursa umană este esențială pentru o organizație oferindu-i un avantaj competitiv durabil. Întrucât organizațiile își desfășoară activitatea într-un mediu de afaceri dinamic și competitiv, trebuie să construiască și să implementeze strategii și politici pentru motivarea și retenția resurselor umane existente și pentru atragerea celor mai talentate resurse umane disponibile pe piața muncii. Munca depusă de resursele umane reprezintă cel mai important vector sau factor de producție al oricărei organizații și pentru a obține rezultate (ieșiri) eficiente este necesar ca intrările (resursele) să fie de bună calitate și să fie folosite la potențialul lor maxim.

Angajamentul, loialitatea și implicarea resurselor umane pot fi obținute doar printr-o motivare adecvată. Motivarea reprezintă o stare internă a angajaților care este emulată de procesul de recompensare. Factorii motivaționali pot fi clasificați în două categorii: intrinseci și extrinseci (Mondy și Martocchio, 2015). La rândul lui, procesul de recompensare, ca element

central al procesului de motivare, se poate realiza în două modalități: recompensarea monetară și recompensarea non-monetară. Cele două forme corespund, într-o oarecare măsură, celor două categorii de factori motivaționali.

Recompensele monetare, ca element esențial al recompenselor extrinseci, au fost întotdeauna importante în gestionarea performanțelor angajaților. Cu toate acestea, alte elemente de compensare au fost dezvoltate pentru a oferi angajatorilor mai multe posibilități de a recompensa și de a motiva angajații să crească productivitatea. Armstrong (2010) afirmă că performanța sau productivitatea este obținută în urma unor comportamente ale angajaților orientate spre obținerea rezultatelor.

Noe și alții (2016) definesc recompensele ca fiind orice formă de plată financiară, servicii tangibile și beneficii pe care un salariat le primește ca parte în cadrul unui raport de muncă. Mondy (2013) definește recompensa ca reprezentând beneficiile ce sunt primite ca urmare a îndeplinirii unei sarcini, prestării unui serviciu sau exercitării unei responsabilități. Potrivit lui Kaufman și alții (2011), politicile de recompensare joacă un rol crucial în îmbunătățirea productivității angajaților. Rue și alții (2015) susțin că, dacă o organizație nu reușește să recompenseze angajații, aceasta va afecta în mod direct productivitatea angajaților. Un sistem eficient de recompensare poate fi un motivator bun, iar un sistem de recompensare ineficient poate duce la demotivarea angajaților, ceea ce se reflectă într-o productivitate scăzută, conflicte interne, absenteism, rată mare de abandon a organizației, lipsa angajamentului și loialității etc. O organizație trebuie să dezvolte un sistem strategic de recompensare a angajaților, pentru a menține angajații talentați ce oferă un avantaj competitiv durabil organizației.

Un sistem strategic de recompensare a angajaților este considerat ca fiind una dintre cele mai importante strategii ale funcției de management a resurselor umane și a strategiei generale a organizației deoarece influențează productivitatea angajaților și creșterea organizației. Managementul recompenselor influențează performanțele angajaților prin recunoașterea și recompensarea performanțelor și prin acordarea de stimulente pentru îmbunătățirea performanței. Procesul de recompensare include sisteme, programe și practici care influențează acțiunile oamenilor, fiind un instrument important pe care managementul îl poate utiliza pentru a canaliza motivația angajaților către rezultatele stabilite. Scopul sistemelor de recompensare este de a oferi un mod sistematic, de a obține comportamentele dorite de la angajați, în așa fel încât să se atingă performanța dorită. Dacă recompensele fixe sunt oferite pentru munca depusă în mod obișnuit, recompensele variabile (stimulentele) au rolul de a motiva suplimentar angajații să depășească obiectivele fixate, să își crească productivitatea și să își îmbunătățească performanțele. Programele de recompensare ar trebui să fie