



Calitatea cadrului normativ intern ce vizează implementarea noului sistem de salarizare a angajaților IPNA Compania „Teleradio-Moldova”

Studiu de caz realizat în cadrul proiectului
„Monitorizarea implementării noului sistem de salarizare la IPNA Compania
„Teleradio-Moldova” ca element-cheie în asigurarea reformelor

Proiect realizat de Asociația Presei Electronice cu sprijinul Fundației Soros-Moldova

Chișinău-2013

www.apel.md

Cadru metodologic

Obiectul monitorizării: cadrul normativ intern ce vizează implementarea noului sistem de salarizare a angajaților IPNA Compania „Teleradio-Moldova”

Scopul monitorizării: a determina calitatea cadrului normativ intern ce vizează implementarea noului sistem de salarizare în termeni de suficiență, conformitate cu legislația, grad de accesibilitate, aplicabilitate, grad de coerență.

Autorul monitorizării: Asociația Presei Electronice din Moldova

Analiza cantitativă :

- Numărul actelor normative interne la nivel de Companie și de subdiviziuni
- Numărul modificărilor actelor normative interne

Analiza calitativă :

- Suficiența actelor normative interne la nivel de Companie și de subdiviziuni
- Conformitatea actelor normative interne cu legislația
- Consecutivitatea adoptării și implementării actelor normative interne
- Gradul de accesibilitate al actelor normative interne
- Aplicabilitatea actelor normative interne
- Frecvența intervențiilor în modificarea actelor normative interne
- Natura și oportunitatea modificărilor actelor normative interne
- Gradul de coerență între actele normative interne cu referire la noul sistem de salarizare
- Calitatea conținuturilor actelor normative interne cu referire la noul sistem de salarizare

I. Provocare

Începând cu anul 2011, IPNA Compania „Teleradio-Moldova” se află într-un proces de reformare fără precedent, după ce conducerea aleasă în 2010 a optat pentru restructurarea radicală, în defavoarea celei lente și/sau progresive (Hotărârea CO nr.106 din 30.08.2011). Reforma, definită în Dicționarul Explicativ al Limbii Române ca fiind „transformarea politică, economică, socială, culturală, cu caracter limitat sau de structură, a unei stări de lucruri, pentru a obține o ameliorare sau un progres”, s-a supus pe parcursul timpului conjuncturii și a adoptat, se pare, alt ritm decât cel preconizat de către factorii de decizie. Mai multe termene fixate pentru implementarea elementelor reformei au fost deplasate (de exemplu: aplicarea noii organigrame, elaborarea noilor fișe de post, a noului mecanism de evaluare a performanțelor profesionale, etc.), aceasta ducând în mod inevitabil la amânarea atingerii scopului fixat inițial. Procesul de management a fost supus, astfel, mai multor provocări. Analizând anterior câteva aspecte ale gestionării reformelor la IPNA Compania „Teleradio-Moldova” (edinele de lucru ale conducerii, evaluarea performanței profesionale sau Caietul de sarcini pentru anul 2012), am identificat punctele forte și pe cele mai vulnerabile ale managementului instituției, încercând astfel să contribuim la înlăturarea elementelor capabile să tergiverseze mersul schimbărilor menite să transforme IPNA într-un veritabil serviciu public de radio și televiziune. În acest context, noul sistem de salarizare a ieșit în evidență ca fiind un element-cheie al reformei, dar care a necesitat cel mai mult timp din momentul anunțării schimbării și până la începerea implementării. Prin prezentul studiu de caz ne propunem să diagnosticăm starea acestui compartiment al reformei la IPNA din punctul de vedere al calității cadrului normativ intern ce vizează implementarea noului sistem de salarizare a angajaților, suficiența/insuficiența, precum și aplicabilitatea lui.

Premisa de la care pornim rezidă în faptul că strategia salarizării este parte a strategiei resurselor umane, care, la rândul ei, se încadrează în strategia globală a organizației. În acest sens, stabilirea și implementarea sistemului de salarizare constituie un test pentru managerii instituției, fiind și cea mai sensibilă parte a reformei. Importanța și sensibilitatea provocării pentru manageri este dată, în cazul salarizării, de cel puțin două aspecte. Primul se referă la faptul că salariul este o necesitate primară a angajatului, care, pentru a presta o muncă de calitate, trebuie să fie motivat financiar. Adam Smith, unul dintre pionierii economiei politice, puncta foarte exact în lucrarea sa de căpătâi *Avuția Națiunilor* că „un om trebuie să poată trăi din munca sa, iar salariul trebuie să fie cel puțin suficient pentru a-l întreține”. În ceea ce privește al doilea aspect, acesta se concentrează asupra ideii că tipul sistemului de salarizare și forma de implementare a acestuia dictează, în definitiv, eficiența, productivitatea și competitivitatea instituției.

Salariul și salarizarea constituie subiecte discutate și dezbătute din cele mai vechi timpuri. Etimologic vorbind, termenul de salariu este de origine latină „salarium” – și reprezenta suma de bani care era dată fiecărui soldat roman pentru cumpărarea și rii. Termenul a păstrat ulterior, în timp, semnificația de venit al unei persoane care este dependentă de o altă din punct de vedere economic sau juridic. Semnificația actuală de bază este însă cea de venit al unui factor de producție – munca [sursa: Codruța Osoian, Monica Zaharie, *Managementul muncii*, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2008, p. 186]. În continuare vom analiza modul de abordare a muncii la IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, primul aspect vizând calitatea cadrului normativ intern.

II. Abordare

Aprobarea și implementarea unui nou sistem de salarizare în cadrul IPNA Compania „Teleradio-Moldova” au constituit subiecte de discuție și dezbateri în mai multe rânduri în interiorul instituției, imediat după alegerea la începutul anului 2010 a noii administrații. În viziunea managerilor, elaborarea și promovarea unui sistem renovat al salarizării trebuia să conducă în mod logic la cristalizarea unei noi mentalități a angajaților, numită în literatura de specialitate mentalitate a recompenselor în funcție de performanțe. Prin urmare, Direcțiile strategice de dezvoltare a IPNA Compania „Teleradio-Moldova” pentru anii 2010-2015, conțin referiri ample la acest subiect. În documentul aprobat prin Hotărârea Consiliului de Observatori nr. 1/189 din 16.08.2010 se argumentează necesitatea modificării sistemului de salarizare în IPNA, fixându-se și termene pentru implementare. Astfel, până la 01.08.2010 urmau să fie aprobate principiile de salarizare a personalului TRM; până la 01.11.2010 – să se aplice sistemul de bonus temporar; până la 01.12.2010 – să se elaboreze mecanismele de implementare a noului sistem de salarizare, iar până la 01.06.2011 – să se aplice în totalitate noul sistem de salarizare (a se vedea textul Direcțiilor strategice de dezvoltare pentru anii 2010-2015, p. 16). Totuși, dincolo de datele exacte menționate mai sus, textul documentului este mai puțin strict și sugerează faptul că termenele pot fi modificate. Iată un exemplu: „Trecerea la noul sistem de salarizare se va efectua treptat. La prima etapă se prevede aplicarea sistemului de bonus temporar. Acesta, propus pentru implementare începând cu 1 noiembrie 2010, va avea menirea să promoveze performanțele și să înlocuiască actualul sistem de onorarii. Suma totală pentru onorarii ar putea să fie inclusă în creșterea generală a salariilor concomitent cu revizuirea sarcinilor de muncă ...Noul sistem de salarizare, elaborat de grupul de lucru special instituit în acest scop, ar putea fi aplicat în totalitate în luna iunie 2011, urmând să ia în calcul noua organigramă, formularea de noi sarcini în funcțiile de post, ținându-se cont de experiența difuzorilor publici europeni” (Direcțiile strategice de dezvoltare pentru anii 2010-2015, p. 16). Utilizarea formelor verbale se prevede, propus pentru implementare, ar putea să fie inclusă, ar putea fi aplicat, lasă loc pentru eventuala deplasare a datelor stabilite în document, lucru care s-a și întâmplat. Astfel, principiile noului sistem de salarizare sunt aprobate în luna septembrie 2010, și nu până la 1 august, cum prevedea documentul sus-menționat (a se vedea Hotărârea CO 1/194 din 16.09.2010); la ideea aplicării sistemului de bonus temporar, prevăzută pentru 01.11.2010, s-a renunțat, și nicio Hotărâre CO nu se referă la mecanismele de implementare a noului sistem de salarizare, fixat în Direcțiile strategice de dezvoltare pentru data de 01.12.2010. Și aceasta în condițiile în care forul superior al IPNA pune această sarcină Președintelui, prin Hotărârea nr.1/194 din 16.09.2010. În definitiv, către 01.06.2011, data fixată în Direcțiile strategice de dezvoltare, noul sistem de salarizare nu a fost aplicat în totalitate. Și aceasta inclusiv pentru că, la acea dată, lipsea cadrul normativ intern care să asigure implementarea respectivului aspect al reformei.

Următorul document intern care face referire la obiectul analizat în prezentul studiu de caz este Statutul IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, aprobat prin Hotărârea CO nr.49 din 21.05.2013, în vigoare din luna septembrie 2013. În capitolul VIII al documentului – Managementul resurselor umane, putem citi că: „(8) Subdiviziunea care exercită managementul resurselor umane are următoarele atribuții și responsabilități de bază: (b) managementul performanțelor spunde de organizarea evaluării performanțelor; și c: (11) Salariile Companiei sunt supuse evaluării în conformitate cu prevederile Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților”. Dat fiind faptul că Statutul

este un act cu caracter oficial prin care se reglementează scopul, structura și modul de funcționare al instituției, nu reglementează în el nici detalii cu privire la sistemul de salarizare, și nici termene pentru implementare. Prin urmare, alte documente, având ca obiect concret sau referiri la sistemul de salarizare, ar trebui să fie în concordanță cu prevederile Statutului.

Unul dintre aceste documente este Caietul de sarcini, sau agenda anuală a radiodifuzorului public, elaborat atât conform prevederilor Statutului, cât și ale Direcțiilor strategice de dezvoltare. Astfel, Caietul de sarcini pentru anul 2011 (aprobat prin Hotărârea CO nr.3 din 19.01.2011 și modificat prin Hotărârea nr.55 din 12.05.2011) prevede, la capitolul c și de eficientizare a managementului financiar, aplicarea unui model renovat de salarizare (pag.15). În document se menționează că: „trecerea la noul sistem de salarizare va demara cu implementarea sistemului de bonus. Noul sistem de salarizare, elaborat de grupul de lucru special instituit în acest scop, va fi aplicat prin implementarea noii organigrame și a noilor fișe de post.” (Cap. II, p.2.3,pag.16). Către 1 ianuarie 2012 IPNA preconiza „aplicarea noilor principii de salarizare, de normare a muncii, de evaluare și promovare profesională a angajaților în temeiul unei noi organigrame” (Cap. IV, pag. 51). Din câte putem observa, obiectivele fixate în Caietul de sarcini reies din stipulările Direcțiilor strategice de dezvoltare, chiar dacă, în textul Caietului nu reglementăm noțiunea de bonus temporar, care figurează în primul document. Data de 1 ianuarie 2012, însă, se referă la instituirea publică a audiovizualului cu tema nefcută la capitolul noul sistem de salarizare. Deși noua organigramă a fost aprobată în ianuarie 2011 (Hotărârea nr. 8 din 26.01.2011 cu privire la instituirea, reorganizarea sau încetarea activității unor subdiviziuni ale IPNA Compania „Teleradio-Moldova”), ea nu a fost aplicată în totalitate, iar pe parcursul anului 2011 nu găsim nici o decizie a CO și nici un document aprobat care să vizeze noul sistem de salarizare. Cele 5 Hotărâri ale Consiliului de Observatori sunt doar tangențiale cu obiectul monitorizat. Acestea s-au referit la: planul de implementare a reformei instituționale în IPNA Compania „Teleradio-Moldova” (Hotărârea nr.30 din 18.03.2011); evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților IPNA Compania „Teleradio-Moldova” (Hotărârea nr.33 din 18.03.2011); determinarea calificării personalului (Hotărârea nr.45 din 27.04.2011); opțiunea de restructurare a IPNA Compania „Teleradio-Moldova” (Hotărârea nr.106 din 30.08.2011), precum și la derularea reformelor instituționale în IPNA Compania „Teleradio-Moldova” (Hotărârea nr.155 din 06.12.2011). Dat fiind faptul că nici implementarea noii organigrame, nici elaborarea fișelor de post și a normelor de muncă, și nici elaborarea noului mecanism de evaluare a performanței profesionale, care, conform planului, urmau să se finalizeze în luna mai a anului 2011, nu au putut fi realizate în termenele stabilite (din cauza mai multor circumstanțe nefavorabile – resursele financiare insuficiente, datoriile istorice, și mai târziu, criza managerială de la televiziune legată de imposibilitatea alegerii directorului timp de aproape un an de zile), Caietul de sarcini pentru anul 2012, aprobat la mijlocul anului 2011 (Hotărârea nr.95 din 19.07.2011, modificat prin Hotărârile nr.48 din 25.05.2012, nr.120 din 01.12.2012 și nr.130 din 14.12.2012) fixează din nou aceste elemente drept priorități ale Companiei. Comparativ cu documentul din 2011, cel din 2012 conține formulări mai exacte în ceea ce privește implementarea sistemului de salarizare, chiar dacă nu se stabilesc termene. Conform textului Caietului de sarcini: „în anul 2012 va fi aplicat sistemul renovat de salarizare, orientat spre promovarea performanțelor și înlocuirea sistemului de onorarii. Ca urmare, va fi aplicat sistemul de bonusuri. La etapa de angajare, nivelul și treptele de salarizare sunt stabilite de angajator, în temeiul recomandărilor comisiilor de concurs, iar ulterior – anual, în temeiul rezultatelor evaluării performanței salariile lor de către o comisie specializată” (pag. 34). Către 1 ianuarie 2013 IPNA preconiza „aplicarea în volum deplin a noilor principii de salarizare, de normare a muncii, de

evaluare și promovare profesională a angajaților în temeiul noilor organigrame” (pag. 39). Noutatea în anul 2012 a constat în faptul că, pentru prima dată de la inițierea discuțiilor despre aplicarea unui sistem renovat de salarizare, în planul financiar a fost introdus compartimentul „bonusuri” în dreptul căruia a fost trecut suma de 3333,3 mii lei.

Chiar dacă pe parcursul anului 2012 Consiliul de Observatori a emis patru Hotărâri având ca obiect noul sistem de salarizare (nr.17 din 29.02.2012 cu privire la Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”; nr.32 din 23.03.2012 cu privire la modificarea și completarea Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”; nr.33 din 23.03.2012 cu privire la Regulamentul privind sistemul de bonusuri; nr.95 din 17.10.2012 cu privire la completarea Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”), nici în 2012 nu s-a ajuns la finalitatea privind aplicarea în volum deplin a noilor principii de salarizare și introducerea sistemului de bonusuri, astfel că, în Caietul de sarcini pentru anul 2013, aprobat prin Hotărârea Consiliului de Observatori nr. 135 din 26.12.2012, se conține din nou obiectivul aplicării acestei părți a reformei. La pagina 31 din document găsim următorul pasaj: „sistemul de bonus-avantaj financiar, suma adăugată (periodic), format din două categorii: bonus de fidelitate și bonus de performanță, va fi aplicat odată cu implementarea totală a organigramei și a fi elor de post”, iar în calitate de finalitate către 01 ianuarie 2014 Compania își propune același lucru ca în anul precedent, și anume „aplicarea în volum deplin a noilor principii de salarizare, de normare a muncii, de evaluare și promovare profesională a angajaților în temeiul noilor organigrame” (pag. 62). Caietul de sarcini pentru anul 2013 conține un punct separat care se referă la sistemul de salarizare. Acesta, intitulat 3.2. Principiile și necesitățile remunerării salariale, explică principiile pe care se bazează sistemul de salarizare și conținutul salariului angajaților IPNA, precum și prezintă Tabelul de nivele și trepte salariale. În planul financiar, la compartimentul „bonusuri, premii”, este trecut suma de 1370,9 mii lei.

În temeiul Ordinului Președintelui IPNA Compania „Teleradio-Moldova” nr.75-C din 17.01.2013, sistemul renovat de salarizare ar trebui să poată fi implementat în totalitate în anul 2013, urmând astfel prevederile Caietului de sarcini. Aceasta pentru că Ordinul amintit dispune ca bonusul de fidelitate să fie acordat salariaților instituției începând cu 01 ianuarie 2013, iar bonusul de performanță – cu 01 aprilie 2013.

În continuare, ne vom referi la cele trei documente de bază, care completează cadrul normativ intern ce vizează implementarea noului sistem de salarizare a angajaților IPNA Compania „Teleradio-Moldova”. Primul, intitulat Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, a fost aprobat prin Hotărârea CO nr.17 din 29.02.2012 și modificat până acum prin alte două Hotărâri (nr.32 din 23.03.2012 și nr.95 din 17.10.2012). Documentul, scris pe 5 pagini, conține 11 subdiviziuni, 33 de puncte și 10 subpuncte, în care este explicată filozofia noii abordări a sistemului de salarizare. Documentul are următoarea structură: 1.Dispoziții generale; 2.Principiile de salarizare; 3. Administrarea sistemului de salarizare; 4.Structura salariului; 5.Salariul de funcție; 6.Bonus; 7.Bonus de fidelitate; 8.Bonus de performanță; 9.Premiile și suplimentul din veniturile comerciale; 10.Reguli generale privind stabilirea salariului; 11.Revizuirea salariilor de funcție ale angajaților. Conținutul Regulamentului respectă două din cele patru părți ale structurii unui act normativ, și anume Dispozițiile generale și Dispozițiile de fond, în care intră cele 10 puncte ale documentului analizat. Alte două elemente, intitulate de regulă Dispoziții tranzitorii și Dispoziții finale (sau Dispoziții finale și tranzitorii), lipsesc din actul normativ vizat. Primul compartiment ar fi trebuit să cuprindă măsurile instituite cu privire la derularea raporturilor

juridice n scute în temeiul vechii reglement ri care urma s fie înlocuit de noul act normativ. Dat fiind faptul c în cadrul IPNA Compania „Teleradio-Moldova” se implementa un sistem de salarizare aprobat prin Hot rârea CO nr.34 din 07.11.2007, documentul menit s -l înlocuiasc ar fi trebuit s specifice acest am nunt în Dispozi iile tranzitorii. De asemenea, în Dispozi iile finale ar fi trebuit men ionate m surile necesare pentru punerea în aplicare a actului normativ, data intr rii în vigoare a acestuia, i/sau implica iile asupra altor acte normative. Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, îns , se încheie cu subdiviziunea 11 intitulat Revizuirea salariilor de func ie ale angaja ilor, subdiviziune care, de altfel, ar fi trebuit plasat , din punctul nostru de vedere, dup subdiviziunea 5.Salariul de func ie. În aceea i ordine de idei, compartimentul 10.Reguli generale privind stabilirea salariului, ar fi fost mai logic dac era plasat înaintea sau dup compartimentul 4.Structura salariului, i nu l sat la finalul documentului. În felul acesta, actul normativ ar fi avut de câ tîgat la capitolul coeren i logic a expunerii. De asemenea, punctul 4.2.Suma bonusului de performan i a altor premii prev zute în p.4.1. lit.b), achitate lunar, nu va dep i salariul de func ie stabilit pare a fi mai degrab parte a compartimentului 8.Bonus de performan . Prin urmare, la expunerea lui ar fi trebuit s se purcead dup explicarea no iunilor de salariu de func ie i bonus de performan .

Subdiviziunea 3.Administrarea sistemului de salarizare se refer la angaja ii IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, f r a men iona, îns , membrii Consiliului de Observatori, Pre edintele, Directorul Radio i Directorul TV. Modul de salarizare a acestora este stabilit de Codul audiovizualului, dar, pentru conformitate, claritate i coeren , ar fi fost indicat ca i Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova” s con in aceste elemente.

În ceea ce prive te limbajul utilizat în textul Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, primul aspect care poate fi men ionat se refer la formularea titlurilor celor 11 subdiviziuni. Autorii utilizeaz atât forma hot râ (principiile, premiile), cât i pe cea nehot râ (bonus, reguli, dispozi ii) a substantivelor. Pentru facilitarea în elegerii, dar i pentru conferirea unui aspect mai elegant textului documentului, o unificare în acest sens ar fi binevenit , bineîn eles, f r a înc lca rigorile juridice aplicate în astfel de cazuri. Aceea i remarc poate fi f cut i în ceea ce prive te utilizarea celor dou forme pentru sintagma Fi a de post – Fi a postului, ambele corecte în limba român . Alte aspecte care îngreuneaz în elegerea se refer la: folosirea cacofoniilor (munca cumulat , p.4.3); folosirea unor expresii inadecvate în limba român (pozi ie ocupa ional de inut , p.5.2); acordul gre it dintre cuvintele care formeaz o expresie sau o fraz (Fiec rei func ii îi corespunde cel pu in dou nivele salariale, p.5.2; În cazul ob inerii la evaluarea performan elor profesionale individuale a calificativului „satisf c tor”, salariatul r mîne în aceea i nivel i treapt de salarizare, 5.4; Bonusul de fidelitate se achit în luna decembrie al fiec rui an, p.7.4); sc p ri de litere (performan a profesional , p.5.3). La nivel de limbaj, mai consider m c anumite cuvinte pot fi înlocuite, pentru a se evita repet rile, i/sau eventualele interpret ri eronate sau restrictive. De exemplu, sintagmele sistemul de salarizare al salaria ilor, p.2.1 sau salariul total al salariatului, p.4.1, pot fi reformulate astfel: sistemul de salarizare al angaja ilor, sistemul de remunerare al salaria ilor, salariul total al angajatului, retribuirea total a salariatului. În prevederea 9.1. Premiul aniversar se acord salaria ilor i veteranilor IPNA Compania „Teleradio-Moldova” cu prilejul jubileelor, conform regulamentului intern aprobat de c tre pre edintele Companiei, cuvântul jubileu poate fi înlocuit sau completat cu aniversare. Conform Dic ionarului explicativ al Limbii Române, sensul secundar al termenului jubileu se refer la „aniversarea unui num r

rotund de ani de la producerea unui eveniment important în viața unei persoane, colectivității, instituții”, sensul primar fiind de „srb toare celebrat de vechii evrei la fiecare cincizeci de ani”.

În punctul 9.1. se dă explicația pentru noțiunea de bonus: „În IPNA Compania „Teleradio-Moldova” se aplică sistemul de bonus – avantaj financiar, sumă adugată (periodic), format din două categorii: bonus de fidelitate și bonus de performanță”. Sintagma avantaj financiar este total nepotrivită în context, întrucât noțiunea de avantaj presupune mai degrabă o pricoseală „Folos mai mare pe care îl obține cineva (în raport cu altul).” (Dicționarul Explicativ al Limbii Române, 1998). Mai potrivită ar fi fost aici sensul redat de cuvântul „gratificație” care explică noțiunea englezească de bonus: „Retribuție suplimentară, acordată unui salariat, pentru merite deosebite”. (Noul Dicționar Explicativ al Limbii Române, 2002).

Nu în ultimul rând, remarcăm repetiția aceleiași idei în două puncte separate ale Regulamentului analizat. Ne referim aici la punctele 8.3. Bonusul de performanță acordat pentru anumite merite profesionale anulează alte forme de încurajare materială pentru aceleași merite; și 9.4. O performanță profesională poate fi menționată cu o singură încurajare materială (bonus, premiu).

Cele 5 pagini ale actului normativ intern analizat au fost revizuite. La nicio lună de la aprobare, Consiliul de Observatori emite, pe alte 5 pagini, Hotărârea nr.32 din 23.03.2012 cu privire la modificarea și completarea Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”. Modificările se referă la punctul 9 din Regulament Premiile, suplimentul din veniturile comerciale, la care se adaugă sintagma ajutorul material în caz de deces. Stipularea a fost adugată pentru conformitatea cu clauzele actelor normative cum sunt: Constituția Republicii Moldova (art.43, alin.(4)), Codul Muncii al Republicii Moldova (art.10 alin.(2)) și contractul colectiv de muncă din cadrul instituției pe anii 2009-2012 (art. 70), clauze de care ar fi trebuit să se țină cont în momentul adoptării Regulamentului. Mențiunea din punctul 9.5: „Pe parcursul anului 2012, pe edintele IPNA Compania „Teleradio-Moldova” va acorda și alte ajutoare materiale, prevăzute în p.70 din Contractul colectiv de muncă din IPNA Compania „Teleradio-Moldova” pe anii 2009-2012” este neclar, în condițiile în care Regulamentul privind sistemul de salarizare este un document general, și nu elaborat pentru un anumit an calendaristic. Potrivit Președintelui CO de la momentul respectiv, modificarea propusă de administrație a fost acceptată deoarece „niciun Lege, niciun Cod nu este veșnic”. Prin urmare, chiar din start s-a mers pe ideea modificărilor ori de câte ori se va considera necesar ale unui document care, în esență, ar trebui să fie gândit în așa fel, încât să stabilească foarte clar regulile de joc și să nu solicite efort suplimentar pentru intervenții ulterioare. Aceleași Hotărârea a organului suprem de conducere a instituției aprobă 6 Anexe la documentul discutat, care, în principiu, sunt recunoscute ca și părți componente ale unui act normativ. Acestea, însă, tocmai pentru că sunt parte integrantă a documentului, prezintă detaliile privind nivelul de salarizare pentru diferite categorii de angajați, ar fi trebuit să facă obiectul Hotărârii nr.17 din 29.02.2012, prin care fusese aprobat Regulamentul privind sistemul de salarizare. În acest sens, doar Anexa 1 făcuse parte din primul document adoptat, și se referea la Tabelul de nivele și trepte salariale. Anexa 4, la rândul ei, care viza Nivelul de salarizare a personalului de conducere, specialiști din subdiviziunile de creație și producție, a fost modificată și completată jumătate de an mai târziu prin Hotărârea CO nr.95 din 17.10.2012, în lista inițială adugându-se o funcție cu nivelul respectiv de salarizare. În acest context, este evident faptul că actul normativ era incomplet la data adoptării, și deci necesita completări. Nedumerire provoacă adoptarea documentului în varianta inițială fără a

conine ni te elemente atât de importante. Oportun era ca toate p r ile componente ale întregului s fie aprobate la aceea i dat . În alt ordine de idei, la aproape un an de la ultima interven ie a factorilor de decizie, alte modific ri i complet ri la Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova” nu au fost operate.

Al doilea document care completeaz cadrul normativ intern ce vizeaz implementarea noului sistem de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova” este Regulamentul privind sistemul de bonusuri, aprobat prin Hot rârea Consiliului de Observatori nr.33 din 23.03.2012. Documentul, scris pe 3 pagini, conine 9 subdiviziuni, 28 de puncte i 18 subpuncte. Subdiviziunile sunt intitulate în felul urm tor: 1.Dispozi ii generale; 2.Bonusul de performan ; 3.Alocarea resurselor financiare pentru bonusul de performan ; 4.Condi iile de acordare a bonusului de performan ; 5.Indicatorii de performan ; 6.Evaluarea performan ei; 7.Calcularea bonusurilor de performan ; 8.Bonusul de fidelitate; 9.Dispozi ii tranzitorii. Din câte putem observa, actul normativ analizat are un element nou fa de primul document, i anume, Dispozi iile tranzitorii care, dup con inut, ar fi trebuit s se numeasc Dispozi ii finale. O variant de compromis ar fi putut constitui intitularea subdiviziunii ca Dispozi ii finale i tranzitorii. Indiferent, îns , de denumirea juridic , prevederile subdiviziunii nu au fost respectate, or, Regulamentul privind sistemul de bonusuri nu a fost implementat din semestrul II al anului 2012, a a cum stipulau Dispozi iile tranzitorii.

Parcurgând textul documentului, prima neconcordan pe care o observ m este numerotarea neuniform a subdiviziunilor. Dacă Dispozi iile generale sunt marcate cu cifra I (roman), atunci în dreptul celorlalte titluri stau cifre arabe (2,3,4...). În continuare, punctul 1.1. prevede c : „Prezentul Regulament este elaborat în conformitate cu p.8.4 din Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova””. Întorcându-ne la p.8.4 din Regulamentul privind sistemul de salarizare, citim c : „Bonusul de performan se acord în termenele i procedura expuse în Regulamentul privind sistemul de bonus”, pe când actul normativ invocat se nume te Regulamentul privind sistemul de bonusuri.

Punctul 1.4 din Regulamentul privind sistemul de bonusuri stipuleaz c : „Bonusul de performan i bonusul de fidelitate constituie parte a salariului mediu i se achit separat de salariul de func ie”. Punctele din Regulamentul privind sistemul de salarizare care se refer la bonusuri, îns , con in doar no iunile de salariu de func ie i salariu total, dar nic ieri nu se men ioneaz salariul mediu. Unui angajat f r cuno tin e economice i/sau juridice, acest detaliu îi poate cu u rin induce o stare de confuzie.

Neclare i confuze, pentru c pot fi interpretate diferit, sunt i prevederile din punctele 4.2 i 4.3 care se contrazic. Dacă în punctul 4.2 bonusul de performan se acord salariatului care "... i-a dep it obliga iile prev zute în fi a de post”, atunci punctul 4.3, dimpotriv , plaseaz acest drept "... în limitele obliga iilor prev zute în fi a de post”. Dincolo de lipsa de concordan , "dep șirea obliga iilor" este o sintagm care poate fi interpretat ca "abuz, ac iune ce trece peste limitele competen ei atribuite", respectiv, ac iune pasibil de sanc iune, nu de remunerare suplimentar .

Punctul 5.1. Indicatorii de performan reflect realiz rile profesionale deosebite i activit ile ce dep esc obliga iile prev zute în fi a de post pe parcursul unui trimestru este, din punctul nostru de vedere, formulat inexact, or, dac subdiviziunea se nume te Indicatorii de performan , prima fraz ar trebui s spun clar c indicatorii de performan nu sunt altceva decât ni te mecanisme m surabile care verific gradul în care rezultatele ob inute corespund obiectivelor planificate i prev zute în fi a de post.

În continuare, abrevierile din punctul 7.2, care se refer la cuantumul trimestrial al

bonusului individual de performanță, sunt greu de deslușit, chiar dacă acestea sunt descifrate (de exemplu, BS – resursele financiare, alocate pentru trimestrul respectiv subdiviziunii în cauză). În ceea ce privește subpunctele 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, care detaliază valoarea bonusului de fidelitate, nu este clar din ce se calculează cele 2%, 4%, și 6%. Pentru răspunsul la această întrebare este necesară consultarea Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”. Punctul 7.2 al respectivului act normativ stipulează că: „Pentru categoriile de salariați prevăzute în p.7.1., valoarea bonusului de fidelitate constituie până la 2, 4 și, respectiv, 6 la sută din salariul de funcție anual al salariatului”. În această ordine de idei, confruntând punctele și subpunctele din cele două documente care vizează valoarea bonusului de fidelitate, apare alt neconcordanță. Dacă Regulamentul privind sistemul de salarizare prevede o valoare de până la 2, 4 și, respectiv, 6 la sută din salariul de funcție anual al salariatului, atunci Regulamentul privind sistemul de bonusuri indică exact valoarea de 2%, 4% și 6%. Dacă al doilea document este elaborat în conformitate cu primul, aceasta înseamnă că, sau prevederile din cel de-al doilea trebuie ajustate ca să coincidă cu stipulările primului, sau Regulamentul privind sistemul de bonusuri trebuie inclus în conținutul Regulamentului privind sistemul de salarizare, cu eliminarea repetițiilor, a inexactităților, a incoerențelor și/sau a neconcordanțelor. De altfel, punctul 7.1 din Regulamentul privind sistemul de salarizare ar fi mai exact și corect în următoarea formulă: „Bonusul de fidelitate se acordă la finele anului calendaristic salariaților care au atins cel puțin în 7 ani de muncă în cadrul IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, stabilindu-se trei praguri de vechime în muncă: 7, 14 și 21 de ani”. În același context se încadrează și inexactitățile lingvistice (de exemplu, „Bonusul de performanță se acordă pentru trimestrul calendaristic”, p.2.3). Deoarece Regulamentul privind sistemul de bonusuri nu a fost modificat din momentul adoptării, o revizuire care să se refere la Dispozițiile tranzitorii, precum și la celelalte aspecte menționate mai sus, ar fi, din punctul nostru de vedere, binevenită.

Cel de-al treilea document care completează cadrul normativ intern ce vizează implementarea noului sistem de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova” este Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților, aprobat, de această dată, de Președintele IPNA prin Ordinul nr.212-C din 26.02.2013. Documentul, scris pe 16 pagini, dintre care 5 de text și 11 de Anexe, conține 6 subdiviziuni, 26 de puncte și 48 de subpuncte. Subdiviziunile sunt intitulate în felul următor: 1.Dispoziții generale; 2.Activitățile atribuite lor în procesul de evaluare; 3.Criteriile de evaluare a performanței profesionale; 4.Procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților; 5.Calificativele de evaluare; 6.Dispoziții finale.

Ca și în cazul documentului analizat anterior, observăm numerotarea neuniformă a subdiviziunilor (prima este marcată cu cifra I romană, iar restul cu cifre arabe). În continuare, definițiile date noțiunilor-cheie din actul normativ sunt cele care merită atenție sporită. Prima dintre ele, performanța profesională, este explicată în Regulament ca fiind „nivelul de îndeplinire a sarcinilor, responsabilităților și obiectivelor individuale și organizaționale de activitate”. Explicația poate fi considerată inexactă, din punctul nostru de vedere, deoarece cuvântul „performanță” presupune rezultatul excepțional, deosebit de bun obținut de o persoană în activitatea sa (a se consulta Dicționarul Explicativ al Limbii Române), deși, ea este conformă cu definiția din Ghidul Metodic privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public elaborat de Cancelaria Guvernului în anul 2010. Următoarea noțiune dată de Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților este evaluarea performanței, definită ca „procedură prin care se determină nivelul performanțelor profesionale individuale și organizaționale de activitate”. În primul rând,

pentru coerență și exactitate, sintagma ar fi trebuit formulată ca evaluarea performanței profesionale, odată ce mai sus este dat noțiunea de performanță profesională. În rândul al doilea, definiția este prea generală și pare să se repete pe prima. În calitate de alternativă, propunem următoarea variantă: evaluarea performanței profesionale – ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor într-un sistem de ierarhie managerială cu privire la comportamentul profesional al personalului Companiei.

Indicatorii de performanță sunt definiți în textul actului normativ analizat ca „indicatori care atestă cantitativ și calitativ performanțele salariatului”. Explicația unei noțiuni sau expresii nu se face prin repetarea lor, ci prin redarea sensului precis al fiecărui cuvânt. Prin urmare, definiția în cauză nu-și atinge scopul, și devine inutilă. O variantă pentru definirea expresiei ar putea fi, așa cum am sugerat și în cazul textului Regulamentului privind sistemul de bonusuri, următoarea: indicatorii de performanță – mecanisme (sau criteriile) măsurabile care verifică gradul în care rezultatele obținute corespund obiectivelor planificate și prevăzute în fișa de post. Altă noțiune – cheie din documentul vizat este numită obiectivele angajaților și definită ca „indici calitativi și cantitativi, care implică rezultate ce urmează să fie obținute în perioada evaluată”. Într-un limbaj mai exact, din punctul nostru de vedere, respectiva definiție ar arăta în felul următor: obiective individuale de activitate – priorități fixate în Planul individual de activitate al angajaților care vizează rezultatele scontate ce urmează să fie obținute în perioada evaluată. Evaluatorul, în concepția autorilor actului normativ vizat, este o „persoană cu funcție de conducere din cadrul instituției în care își desfășoară activitatea salariatul evaluat sau, după caz, care coordonează activitatea acestuia”. În acest caz s-ar formula prima parte a definiției. Dacă vorbim despre Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, atunci este clar că „instituția în care își desfășoară activitatea salariatul evaluat” este „Teleradio-Moldova”. Prin urmare, explicația trebuia să fie exactă și clară, astfel ca orice angajat supus evaluării, dar și orice altă persoană care citește documentul, să înțeleagă cine este, de fapt, evaluatorul. Eventual, această definiție ar putea fi reformulată astfel: evaluator – eful ierarhic superior din cadrul subdiviziunii unde își desfășoară activitatea angajatul sau, după caz, persoana care coordonează activitatea angajatului respectiv. Ultimele trei noțiuni definite de Regulament sunt: „evaluat – salariatul supus evaluării performanței profesionale; contrasemnatar – salariat ierarhic superior evaluatorului și comisie de contestare – entitate menită să examineze litigiile apărute în procesul de evaluare a performanței salariatului”. Parcurgând textul documentului, însă, găsim și alte sintagme care, din punctul nostru de vedere, ar fi trebuit explicate la început. Acestea sunt: fișa de evidență a performanței profesionale individuale; fișa de autoevaluare; fișa de evaluare; calificativul de evaluare a performanțelor profesionale; criteriile de evaluare a performanței profesionale. Este adevărat faptul că Anexele actului normativ prezintă esența și conținutul acestor noțiuni, dar un document de acest gen trebuie să fie explicit cap-coadă, fără a omite elemente importante, sau să le prezenta într-un mod mai puțin satisfăcător, cum ar fi cazul punctului 3.1. Punctul invocat definește criteriile de evaluare ca „abilitățile profesionale și comportamentul/aptitudinile necesare salariatului pentru a măsura performanța profesională”, pe când un criteriu este un principiu, un instrument cu ajutorul căruia, în cazul nostru, se măsoară nivelul performanțelor obținute de către angajat. În continuare, punctul 3.2. stabilește un set de criterii de evaluare. Criteriul comunicare și reprezentare rămâne neclar până la consultarea Anexei 4. De asemenea, criteriile sunt stabilite pentru angajații cu funcții de conducere și pentru personalul în funcții executive, corect fiind prima variantă. În același context, explicațiile din Anexa 4

pentru fiecare criteriu de evaluare sunt voluminoase, și adesea la fel de generale ca și cele mai multe dintre criteriile conform cărora se preconizează realizarea evaluării. Un criteriu de evaluare trebuie să fie, din punctul nostru de vedere, formulat mai exact pentru a putea fi măsurat adecvat. Felul cum sunt prezentate respectivele criterii în documentul analizat îngreunează munca evaluatorului, dar și a angajatorului, punând sub semnul întrebării obiectivitatea procesului de evaluare. În plus, frazele prea lungi, întortocheate, și de multe ori inadecvat formulate în limba română împiedică în alegerea în loc a unor facilități (de exemplu, citim din Anexa 4 secțiunea 1, punctul 1: se evaluează capacitatea de a stabili pașii adecvați de realizare a activităților la nivel de echipă sau individ, de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de unitatea subordonată /compartimentul condus, de a repartiza în mod echilibrat și echitabil atribuțiile și obiectivele în funcție de categoria salariatului, spre atingerea rezultatelor într-un mod cât mai optim din punct de vedere al eficacității și eficienței; Activitățile de planificare se desfășoară în mod normal, fără introducerea metodelor noi și/sau îmbunătățirea lor continuă, etc). În acest sens, stabilirea a două-trei compartimente generale, cu 5-6 criterii de evaluare concrete, simplu de explicat și de înțeles, ar fi fost, în opinia noastră, mai potrivite. APEL a propus un set de astfel de criterii în 2011, de care Consiliul de Observatori a luat atunci act.

Punctul 4.1., care explică etapele realizării evaluării performanței profesionale, stipulează că în prima etapă are loc „elaborarea fișei de autoevaluare completată de evaluat”, dar nu precizează cine o elaborează. Anexa 1, însă, conține această fișă. Deci, ea este parte a Regulamentului, și nu mai trebuie elaborată. În ultima frază din punctul 4.2. s-a comis, probabil din neatenție, o confuzie de ordin lingvistic (Dacă salariatul nu semnează fișa de evaluare, acesta consemnează refuzul său semnează în fișa de evaluare la secțiunea „Luare la cunoștință”). În punctul 4.3. găsim noțiunea de Comisie pentru examinarea contestațiilor, în timp ce, în Dispozițiile generale figurează cea de Comisie de contestare. Presupunând că este vorba de aceeași entitate, considerăm că actul normativ trebuie revizuit în acest sens. Spre sfârșitul textului Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților, găsim următoarea prevedere: „prima procedură de evaluare se desfășoară, pe subdiviziuni, în baza demersurilor conducătorilor acestor subdiviziuni, la un an după finalizarea reformei structurale” (punctul 6.2 din subdiviziunea Dispoziții finale). Stipularea este confuză în sensul că, pe de o parte, sugerează modificarea documentului după finalizarea reformei structurale, iar pe de altă parte, nu explică ce se întâmplă cu a doua, a treia, etc., procedură de evaluare.

Indiferent, însă, de neconcordanțele sau lacunele depistate în urma analizei documentelor interne ce vizează implementarea noului sistem de salarizare la IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, acestea au fost aprobate de către organele competente și ghidează alte acțiuni care se referă la acest aspect al reformei. Prin urmare, atât Radio Moldova, cât și Tv Moldova1, dar și serviciile comune trebuie să respecte prevederile actelor normative existente pentru a asigura implementarea sistemului de salarizare. În momentul în care toate subdiviziunile Companiei vor trece prin procesul de evaluare a performanțelor profesionale și vor implementa sistemul de bonusuri, atât angajații, cât și administrația vor putea trage concluzii și vor trebui, cel mai probabil, să revină la structura și conținutul cadrului normativ intern vizând aplicarea unui sistem renovat de salarizare. Între timp, pe lângă documentele analizate mai sus menționăm Ghidul de evaluare trimestrial pentru bonus de performanță; Fișa de evaluare a candidatului la bonus de performanță și modelul de Raport pe subdiviziuni, toate elaborate în cadrul Radio Moldova. Documentele în cauză respectă prevederile generale ale Regulamentului privind sistemul de salarizare, ale Regulamentului

privind sistemul de bonusuri și ale Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților, sunt ușor de înțeles/operat/completat, conțin prevederi formulate exact și măsurabil, și sunt unificate pentru toate subdiviziunile. Utilizându-le, procesul de evaluare a performanțelor profesionale, și, implicit, cel de implementare a noului sistem de salarizare, va fi mai ușor de gestionat, fără a intra în contradicție cu actele normative interne la nivel de Companie.

Rămânând la capitolul concordanță cu rigorile legale, menționăm faptul că, din punct de vedere juridic, documentele care asigură cadrul normativ intern ce vizează implementarea noului sistem de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova” (Direcțiile strategice de dezvoltare pentru anii 2010-2015, Statutul IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, Caietul de sarcini al IPNA Compania „Teleradio-Moldova” pentru anii 2011, 2012, 2013, Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, Regulamentul privind sistemul de bonusuri, Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților, precum și actele elaborate la nivel de subdiviziuni), sunt conforme cu legislația Republicii Moldova. Autorii au înțeles conținutul, în varianta inițială, sau în cea modificată a documentelor, de: art. 43 alin (4) al Constituției Republicii Moldova; articolele 10 alin (2), 130 alin (1), (2), art. 135 alin (2), art.137 alin (1), art.138 alin (1), (2) din Codul muncii al Republicii Moldova nr.154-XV din 28.03.2003; de articolele 20 și 21 din Legea salarizării nr.847-XV din 14.02.2002; art.58, 60 și 62 din Codul audiovizualului al Republicii Moldova nr.260-XVI din 27.07.2006; de Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.165 din 09.03.2010 cu privire la cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real, precum și de prevederile contractului colectiv de muncă din cadrul instituției. Totuși, în ceea ce privește consecutivitatea aprobării, și, implicit, aplicabilitatea actelor ce vizează noul sistem de salarizare, remarcăm faptul că, de exemplu, Statutul IPNA Compania „Teleradio-Moldova” a fost aprobat după Direcțiile strategice de dezvoltare pentru anii 2010-2015, Caietul de Sarcini pentru anii 2011, 2012, 2013, și/sau principalele Regulamente care vizează implementarea noului sistem de salarizare în instituția publică națională a audiovizualului. În mod normal, toate documentele interne ar trebui să fie elaborate în conformitate cu Direcțiile strategice și Statutul Companiei, or, în Statutul și referirea la Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale, acesta din urmă fiind aprobat înaintea documentului de bază, ceea ce nu este tocmai corect.

III. Constatări și recomandări

În urma analizei cadrului normativ intern ce vizează implementarea noului sistem de salarizare a angajaților IPNA Compania „Teleradio-Moldova” constatăm și recomandăm următoarele:

- Cadrul normativ intern elaborat, adoptat și parțial implementat, ce vizează sistemul reformat de salarizare în instituția publică a audiovizualului este asigurat în măsură suficientă pentru a continua reforma pe acest segment. Totuși, cele trei documente de bază (Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, Regulamentul privind sistemul de bonusuri și Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților) au fost aprobate, și, mai ales, propuse spre implementare, în perioade diferite, care nu coincid cu termenele preconizate inițial, și care nu au fost respectate în totalitate. Recomandabil în acest sens ar fi ca, în perioada imediat următoare, conținutul celor trei acte normative să

fie revizuit, actualizat, ajustat la condițiile reale de implementare, înând cont, eventual, de analiza efectuat în prezentul studiu de caz.

- Aplicabilitatea cadrului normativ intern ce vizează noul sistem de salarizare a fost nă sau dificil în perioada 2011-2013, din varii motive. Unul, poate cel mai important, constă în faptul că documentele ce vizează respectivul aspect al reformei au fost elaborate și aprobate neuniform în timp, iar pentru implementarea sistemului de salarizare era nevoie de funcționalitatea întregului set de acte. În acest sens, anii 2013-2014 sunt cruciali în ceea ce privește atât implementarea acestui aspect-cheie al reformei, cât și gestionarea implementării de către managerii IPNA Compania „Teleradio-Moldova”.
- Mai multe dintre formulările conținuturilor actelor normative ce vizează implementarea noului sistem de salarizare sunt imprecise, neclare, lipsite de coerență și corectitudine lingvistică, ceea ce duce în mod inevitabil la riscul scăderii gradului de accesibilitate din partea celor vizate de prevederile acestor documente. Prin urmare, o eventuală revizuire a cadrului normativ intern ar trebui să vizeze și redactarea lingvistică, cu eventuale modificări și/sau completări ale stipulărilor pasibile de înțelegere eronată sau interpretare multiplă.
- Modificările actelor normative interne denotă, pe de o parte, reacții prompte la schimbările intervenite și la corespunderea cu legislația națională. Pe de altă parte, însă, modificările frecvente sugerează și o lacună în procesul de management. În asta pentru că, la elaborarea unor acte normative care vizează un aspect atât de important cum este sistemul de salarizare, trebuie să se țină cont de prevederile actelor normative naționale. Recomandăm, în acest context, ca la o eventuală revizuire a actelor normative interne, să se ia în calcul prevederile legislației naționale și/sau interne, astfel ca nici o stipulare să nu poată fi interpretată eronată sau dublu.
- Odată aprobate principalele acte normative ce vizează implementarea noului sistem de salarizare în IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, modificările la acestea nu ar trebui să constituie o regulă. Documentele ar trebui să fie formulate în așa fel încât să nu solicite modificări frecvente și/sau esențiale. În acest sens, în cazul în care se decide o revizuire a actelor normative interne ce vizează implementarea noului sistem de salarizare la IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, sugerăm ca aceasta să țină cont de analiza efectuată în prezentul studiu de caz.